

GPESS - GESTÃO DE PESSOAS

**O TRABALHO DE ATENDIMENTO NO SETOR DA SAÚDE NO CONTEXTO DA
COVID-19: ESTUDO À LUZ DA TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES
DE MASLOW**

RESUMO

O artigo tem como objetivo analisar os processos de motivação no ambiente de trabalho dos atendentes de uma empresa do setor da saúde no contexto da Covid-19 à luz da Teoria das necessidades de Maslow. A fim de responder à questão de pesquisa realizou-se uma pesquisa qualitativa operacionalizada a partir de dois tipos de entrevista, a semiestruturada e a ficcional. Na entrevista ficcional os entrevistados refletem sobre suas vivências de trabalho a partir de duas questões-estímulo que dividem a narrativa em dois períodos, antes e depois da Covid-19; etapa guiada por um roteiro semiestruturado. A fim de atestar as falas dos sujeitos foi utilizado um texto do gênero charge a fim de levar os sujeitos a refletirem sobre seu conteúdo e discutirem novamente sobre os fatores de motivação de modo a identificar contradições ou afirmações. Os resultados são apresentados em dois momentos (“antes da Covid-19” e “após a Covid-19”) e discutidos em torno dos temas: 1) Contexto do trabalho; 2) Aspectos psicoafetivos e; 3) A motivação no trabalho. Os resultados indicam que as mudanças em torno do contexto de trabalho por conta da Covid-19 afetaram as vivências psicoafetivas dos atendentes, no entanto, as necessidades fisiológicas e de segurança são preponderantes neste momento, até mesmo para àquelas que estavam em níveis mais altos na hierarquia das necessidades antes da Covid-19.

Palavras-chaves: Motivação. Teoria das necessidades. Covid -19. Maslow.Trabalho

ABSTRACT

The article aims to analyze the processes of motivation in the work environment of the attendants of a company in the health sector in the context of Covid-19 in the light of Maslow's Theory of Needs. In order to answer the research question, a qualitative research was carried out based on two types of interview, semi-structured and fictional. In the fictional interview, the interviewees reflect on their work experiences based on two stimulus questions that divide the narrative into two periods, before and after Covid-19; step guided by a semi-structured script. In order to attest to the subjects' statements, a comic strip text was used in order to lead the subjects to reflect on its content and discuss again about the motivating factors in order to identify contradictions or statements. The results are presented in two moments (“before Covid-19” and “after Covid-19”) and discussed around the following themes: 1) Work context; 2) Psychoaffective aspects and; 3) Motivation at work. The results indicate that changes around the work context due to Covid-19 affected the psycho-affective experiences of the attendants, however, physiological and safety needs are preponderant at this time, even for those who were at higher levels in the workforce. hierarchy of needs before Covid-19.

Keywords: Motivation. Theory of needs. Covid-19. Maslow. Job

1 INTRODUÇÃO

A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é conduzido em direção aos objetivos que possam satisfazê-las (VERNON, 1973). Nos estudos organizacionais, o tema motivação é considerado complexo tendo em vista que no ambiente de trabalho o comportamento é influenciado por esse processo dinâmico. A busca pela compreensão da motivação resultou em diversas teorias, dentre as mais influentes, a teoria das necessidades de Maslow (1943), mais à frente revisitada por Alderfer (1969). Embora criticada em termos de validade, as ideias de Maslow se tornaram conhecidas em razão da facilidade de compreensão (ROBBINS, 2002; BERGAMINI, 1997).

O ambiente organizacional tem se adaptado aos efeitos da Covid-19 que logo foi considerada como pandemia mundial. Como consequência, os processos de trabalho precisaram ser ajustados aos protocolos de segurança, em diversos setores o *home office* se tornou presente a fim de atender a necessidade de isolamento social. Considerando a pertinência do impacto da Covid-19 nos ambientes de trabalho e consequentemente na subjetividade do trabalhador, o foco desta pesquisa recairá na seguinte questão: como ocorrem os processos de motivação no trabalho dos atendentes de uma empresa do setor da saúde — durante a Covid-19 — à luz da Teoria das Necessidades de Maslow?

O objetivo deste trabalho consiste em analisar os processos de motivação no ambiente de trabalho dos atendentes de uma empresa do setor da saúde no contexto da Covid-19 à luz da Teoria das necessidades de Maslow. Os objetivos específicos são: 1. Estudar os processos de motivação pela vertente teórica de Maslow; 2. Descrever os processos de motivação no trabalho no contexto da atividade de atendimento. 3. Refletir sobre as particularidades dos processos de motivação no contexto dos atendentes.

2. MOTIVAÇÃO À LUZ DA TEORIA DAS NECESSIDADES

O conceito de motivação parte da complexidade do sentimento interno de força e desejo de alcançar determinado objetivo. Quanto maior e profundo for esse desejo, maior será a sua motivação. Esse sentimento pode ter ligação também com o sentimento de recompensa e realização, nos seus vários sentidos (VERNON, 1973). A palavra motivação origina-se de movimento, que é sinônimo de sentido, direção. Podemos entender pelo conceito etimológico (do Latim *movere*, mover; mais sufixo ação) que a motivação nasce da necessidade de cada indivíduo que busca atingir suas metas, e a força que se dá essa motivação é quase sempre intrínseca, embora existe possa receber influência de fatores externos.

A motivação intrínseca é reconhecida como um mediador importante na conquista da competência e autoconceito do indivíduo sobre o ambiente (HARTER, 1978; WHITE, 1959). Essa motivação está diretamente ligada à necessidade do indivíduo, é o impulso interno que o ser humano precisa para alcançar o seu propósito. Entende-se também que a motivação intrínseca está relacionada à execução de uma determinada atividade pelo prazer interno que pode proporcionar cada indivíduo. Já a motivação extrínseca, está relacionada com a recompensa do indivíduo, essa motivação é gerada por processos de contribuição e punição. Essa determinação é resultado da interação do ambiente e os incentivos externos, que faz com que o indivíduo busque reconhecimento e gratificação. Com relação à motivação extrínseca Ryan e Deci (2000) mencionaram que representa os tipos de formas empobrecidas de motivação

e o tipo de motivação ativa por intervenção de terceiros, quando o indivíduo não age de forma autônoma, mas por intervenção de ordem superior.

Importante observar que os dois tipos de motivação podem aparecer mesclados, como, por exemplo, quando a pessoa trabalha com o que gosta (motivação intrínseca) e consegue atingir suas metas, e recebe uma boa recompensa (reforço: motivação extrínseca). O comportamento humano sempre é motivado. Os estímulos internos e externos levam ao interesse de algo, a motivação de chegar a algum lugar ou ter alguma coisa (MAXIMIANO, 2006). Motivos internos são os motivos que diferenciam as pessoas. Cada indivíduo valoriza certas tarefas e não outras e tem certos desejos ao passo que menosprezam outros tais como, atitudes e valores, necessidades, habilidades. Motivos externos são os estímulos e incentivos que as empresas, as situações e ambientes oferecem que podem satisfazer necessidades e despertar desejos, como recompensa, ambiente de trabalho, natureza do trabalho. Portanto, a motivação é um processo que ocorre devido à dinâmica do comportamento humano, que resulta no impulso do indivíduo para uma determinada ação, que o incentiva a realizar suas atividades para que se alcance o seu objetivo final de forma satisfatória e positiva. Pode-se perceber a semelhança nos conceitos de motivação que falam sobre a relação de ação, objetivo, comportamento, necessidade e desejo.

As teorias motivacionais se subdividem em teorias de conteúdo e teorias de processo, em que as primeiras se referem ao “o que” motiva o comportamento humano e a segunda refere-se em “como” o comportamento é motivado (SILVA, 2001). A teoria em questão estuda a motivação através das necessidades humanas (SAMPAIO, 2009). Maslow (1943) conceitua necessidade como a manifestação natural de sensibilidade interna que desperta uma tendência a realizar um ato ou a procurar uma determinada categoria de objetos. Maslow (1943) postulou uma hierarquia de pelo menos cinco grupos de objetivos — necessidades básicas — indicando que o menor nível insatisfeito nesta hierarquia monopolizará a consciência do indivíduo impulsionando-o a organizar o recrutamento das várias capacidades de seu organismo. Uma vez satisfeita, essa necessidade é esquecida por completo, ainda que somente para ser substituída por outras necessidades de nível superior, porém, se a necessidade anteriormente satisfeita deixa de assim o ser, esta reaparece, como indica a Figura 1:

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Maximiano (2000, p. 351)

Para Maslow (1943) as necessidades fisiológicas são aquelas relacionadas à sobrevivência - alimento, água, oxigênio, sono, sexo – e são instintivas, uma vez que

nascem com o sujeito. Às de segurança refere-se à busca de proteção contra ameaças e privações. Mantém as pessoas em estado de dependência seja com a empresa, seja com outras pessoas. Sobre as necessidades sociais entendem-se os aspectos ligados ao convívio social – amizade, afeto, amor. Necessidades de estima podem ser encontradas no desenvolvimento de sentimentos de autoconfiança e de ser útil e necessário para os outros. A frustração produz sentimentos de inferioridade e impotência. No topo, estão as necessidades de autorrealização, que se referem à busca do indivíduo por explorar suas potencialidades. Analisando a imagem, a seta para cima, indica o sentido e evolução de cada necessidade apontada por Maslow (1943) inicia-se com a necessidade básica/fisiológica, evoluindo para as necessidades de segurança, na qual surge o desejo de proteção por conta de sentimentos de medos ou ameaças. Depois, a inspiração para iniciar ciclos de amizades, amor e afeição e segue-se para o desenvolvimento de sentimentos de confiança e ego e finalizando com o crescimento pessoal e autorrealização.

A teoria de Maslow foi revisada por Alderfer (1969) que propõe um modelo de entendimento dos processos motivacionais que também parte de uma hierarquia. Para esse teórico existem três níveis de necessidades: existência, relacionamento e crescimento (ERC). Essas necessidades estão relacionadas com os cinco níveis propostos por Maslow (1943). Na teoria encontram-se três categorias de necessidades: I - Necessidades de existência: refere-se aos nossos requisitos materiais básicos. Isto inclui aqueles itens que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e de segurança. Essas são as mais concretas e as mais fáceis de verificar; II - Necessidades de relação: refere-se às nossas necessidades de relacionamento, o desejo de manter importantes relações interpessoais. Esta categoria tem as mesmas características das necessidades sociais de Maslow (terceiro e quarto níveis da pirâmide de Maslow). III - Necessidades de crescimento: refere-se ao desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, às necessidades de estima e autorrealização. Corresponde ao quinto nível (topo da pirâmide) de Maslow, são as menos concretas uma vez que os seus objetivos específicos dependem de cada indivíduo. Pode-se perceber que os níveis da pirâmide da teoria ERC, segundo Aldefer (1969) podem ser menos rígidos, mais de um tipo de necessidade pode ser satisfeita ao mesmo tempo.

3 METODOLOGIA

A fim de responder o objetivo deste trabalho, utiliza-se uma pesquisa de natureza qualitativa. Parte-se da Teoria das necessidades de Maslow (1943) para explicar o processo de motivação dos atendentes de uma empresa do setor da saúde no contexto da Covid-19. A pesquisa classifica-se também como descritiva, tendo em vista que busca apresentar o processo de motivação dos funcionários operacionais para assim analisá-lo. Como explica Gil (2008) as pesquisas descritivas salientam-se como aquelas que objetivam estudar as características de um grupo.

Quanto ao procedimento de coleta de dados foram utilizados dois tipos de entrevista, sendo a entrevista semiestruturada e a ficcional. Segundo Vergara (2013), a entrevista semiestruturada permite ao pesquisador a condução do trabalho por meio de um roteiro de entrevista. Inicialmente o roteiro apresenta perguntas que tem como objetivo identificar o perfil dos entrevistados, em seguida abrange perguntas sobre a motivação no trabalho operacionalizada através da entrevista ficcional. A entrevista ficcional se utiliza da liberdade criativa dos sujeitos no processo de fala permitido através de análises de situações hipotéticas, mas realistas, que se remetem ao tema selecionado pelo pesquisador (ALBANDES-MOREIRA, 2002). Nesta pesquisa foram

apresentadas duas situações que se remete ao presente e ao passado, como mostra o Quadro 1:

Quadro 1 – Roteiro entrevista ficcional

Situação 1 – Antes da Covid-19	Situação 2 – Depois da Covid-19
<i>Fulano imagine que você está no período anterior a Covid-19. Tudo está normal e você segue realizando seu trabalho. O que está acontecendo agora? Como está seu trabalho?</i>	<i>Fulano estamos agora no período da Covid-19. Você segue realizando seu trabalho, mesmo com as coisas um pouco diferentes. O que está acontecendo agora? Como está seu trabalho?</i>

Fonte: elaborado pelos autores (2021)

Após a apresentação da situação 1 o pesquisador se utilizou do roteiro semiestruturado para condução da entrevista. Após a realização de todas as perguntas foi solicitado que os entrevistados analisassem uma charge a fim de comprovar aspectos retratados pelos sujeitos em torno da motivação para o trabalho. Esse procedimento foi realizado em seguida com a situação 2. A Figura 2 apresenta a charge usada nesse processo:

Figura 2 – Charge



Fonte: Charge do Denny (2018)

Os participantes foram selecionados com base na disponibilidade, acessibilidade e voluntariedade (conforme os termos de compromisso de confidencialidade e voluntariedade assinadas no início da entrevista). A amostra qualitativa foi composta de 6 funcionárias, como mostra o Quadro 2:

Quadro 2 – Caracterização dos entrevistados

Entrevistados	Gênero	Idade	Escolaridade	Estado civil	Tempo de empresa	Quantidade de filhos
E1	Feminino	33	Superior Completo	Solteira	3 anos e 9 meses	0
E2	Feminino	26	Superior Completo	Solteira	3 anos e 6 meses	1
E3	Feminino	36	Ensino médio Completo	Solteira	3 anos e 6 meses	1
E4	Feminino	30	Superior Incompleto	Casada	2 anos e 5 meses	1
E5	Feminino	33	Ensino médio Completo	Solteira	3 anos	1
E6	Feminino	28	Superior Completo	Solteira	4 anos	0

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

A entrevista foi realizada com funcionários operacionais de uma empresa do setor de saúde localizada em Fortaleza/CE que estão à frente do atendimento. A seleção dos

entrevistados se deu através do critério de trabalhar na empresa antes da pandemia, por isso, a disponibilidade ocorreu somente com mulheres. A empresa Alfa foi fundada em 2016, em Fortaleza, por 4 médicos sócios proprietários, que queria ampliar seus atendimentos e serviços na cidade. Atualmente 69 colaboradores abrangem as diversas atividades da empresa que tem como principal foco a ortopedia e reabilitação, na qual disponibiliza atendimento ortopédico em várias especialidades. A clínica conta também com uma estrutura de atendimento fisioterapêutico e uma academia, onde o paciente pode realizar seus processos de reabilitação. As entrevistas foram realizadas a distância via *Google Meet* e as falas foram gravadas e transcritas. Por fim, os dados organizados foram analisados a partir da análise de seus conteúdos. Minayo (2007) destaca como função dessa técnica, à verificação de hipóteses e/ou questões, e afirma também que, através da análise de conteúdo, podemos encontrar respostas para as questões formuladas e também podemos confirmar ou não as afirmações estabelecidas antes do trabalho de investigação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As falas dos entrevistados foram analisadas a fim de entender como funciona o processo de motivação do colaborador antes e durante o período da Covid-19. Os resultados são apresentados em torno de três aspectos analisados: 1) O contexto do trabalho; 2) Aspectos psicoafetivos e 3) A motivação no trabalho. Baseando-se nas respostas de cada entrevistado pode-se observar os principais processos e características que influenciam diretamente no estudo da questão da pesquisa: como ocorrem os processos de motivação no trabalho dos atendentes de uma empresa do setor da saúde — durante a Covid-19 — à luz da Teoria das Necessidades de Maslow? E depois, se discute as falas numa narrativa totalizante.

4.1 ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO ANTES DA PANDEMIA

A partir da questão-estímulo: (*“Fulano imagine que você está no período anterior à Covid-19. Tudo está normal e você segue realizando seu trabalho. O que está acontecendo agora? Como está seu trabalho”*) buscou-se entender como eram realizadas as principais atividades naquela época. O trabalho era realizado em torno de atividades semelhantes, o principal processo envolvia o atendimento aos pacientes, a recepção. Os processos eram baseados no atendimento presencial com uso das devidas ferramentas como, computador, internet, sistema interno da empresa e sistemas externos de convênios, como mostra o Quadro 3:

Quadro 3 – Contexto do trabalho antes da Covid-19

“Eu gostava bastante, eu sempre fui muito comunicativa, iniciei na clínica pelo call center e já tinha bastante facilidade em me comunicar com os pacientes e entender suas necessidades [...] Fazia basicamente todo atendimento inicial ao paciente, assim que ele chegava na recepção” (E2) “Trabalhava na recepção do primeiro andar da clínica, onde se encontra o atendimento de fisioterapias, pilates e de alguns consultórios médicos. O movimento era intenso, pois existia um grande fluxo de atendimento com várias sessões de fisioterapeutas de diversos fisioterapeutas.” (E3) “Trabalho no atendimento da recepção terreo, realizando o atendimento presencial onde o paciente chega na recepção e faço os devidos processos, como cadastro, autorização e a levo ao respectivo consultório médico.” (E5) “[...] era líder da recepção do primeiro andar, onde era realizado os atendimentos de consultório médico, fisioterapia e pilates. Recebia o paciente, verificava o agendamento que ele tinha realizado, recolhia documentos do paciente, realizava cadastro, autorizava consultas de convenio, quando particular, recebia o pagamento, verificava o profissional, seja ele

fisioterapeuta ou médico, informava ao fisioterapeuta que o paciente estava aguardando, logo após encaminhava o paciente ao seu atendimento específico. E na saída, agendava retorno quando” (E6)

Fonte: Elaborado pelos autores

É característico o trabalho em equipe, por meio de ajudas e parcerias, porém, observa-se que naquela época, o número de atendimento era alto, devido ao grande movimento e fluxo de pacientes, esse fator aparece em termos de queixas em relação à sobrecarga de trabalho, desgastante, segundo E4:

“Trabalho com atendimento do público em geral, frente de recepção. O trabalho é basicamente atendimento presencial e por telefone, agendamentos, confirmações, autorização de consultas e procedimento, orientação verbais aos médicos e pacientes, direcionamentos dos mesmos, entre outros. Muitas vezes desgastantes, devido o grande volume de pacientes, médicos e funcionários. ” (E4)

Contextualizando, o desempenho de uma organização, para que seja positivo, necessita das habilidades, competência e esforços de todos os colaboradores. O processo de motivação de cada colaborador é resultado de um ambiente de trabalho que atenda suas necessidades, como também a sua recompensa do esforço realizado. Como na pirâmide de Maslow, nesse caso, quando uma pessoa não tem suas necessidades sociais bem estabelecidas, bom relacionamento com a equipe e amizade, por exemplo, sua performance no trabalho é afetado e isso pode causar situações de baixa produtividade e desmotivação, como foi observado.

4.1.2 Aspectos psicoafetivos

Para compreensão dos sentimentos das colaboradoras é necessário identificar como se sentiam, como se davam os relacionamentos no trabalho, entre os colaboradores, com a empresa, como mostra o quadro 4.

Quadro 4 – Aspectos psicoafetivos do trabalho antes da Covid-19

“Estava bastante satisfeita, aprendendo coisas novas, agregando conhecimentos e crescendo profissionalmente. Embora, houvesse alguns conflitos[...]. Alguns médicos atrasavam os horários de atendimentos, pacientes não queriam aguardar, reclamavam bastante da espera, isso gerava desconforto para todos nos. Sistema interno que ficava fora do ar. Alguns médicos não seguia a ordem de atendimento, colocavam outras pacientes a frente, e os pacientes reclamavam diretamente conosco, porém não temos culpa. Além de algumas reclamações dos serviços de manobristas, que recebíamos quando os pacientes chegavam na recepção. ” (E1)

“Eu estava bastante satisfeita, gostava do ambiente de trabalho, dos meus colegas também, já tinha facilidade em atender, e era um trabalho que me dava prazer. ” (E2)

“Eu já tinha experiência com atendimento, principalmente de fisioterapia, e era bem confortável para mim, pois já tinha trabalhado com isso e já era de meu conhecimento. Eu gosto de atender, e eu gosto de vender aquilo. ” (E3)

“Nesse momento me sentia sobrecarregada por conta da alta demanda e por conta das cobranças internas da empresa. Como as atividades eram em grupo, os conflitos internos eram desmotivantes. ” (E4)

Cont. Quadro 4 – Aspectos Psicoafetivos do trabalho antes da Covid-19

“Eu gostava bastante da equipe e do trabalho que fazia, embora houvesse alguns problemas de atraso médicos e reclamações de pacientes nos responsabilizando por algo que não estava em nosso alcance” (E5)

“Estava satisfeita pela a oportunidade de trabalho, embora, naquela época, estivesse com problemas em nossa equipe [...] Uma colega de trabalho, não estava satisfeita com o trabalho e isso prejudicava todas nós, pela qualidade do atendimento dela. ” (E6)

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

É possível identificar diferenças em relação aos sentimentos envolvidos no trabalho naquela época. Os desafios da função do atendimento e conflitos internos entre a própria equipe influenciavam a geração de sentimentos ora positivos ora negativos. Como se pode observar, algumas apresentavam sentimento de satisfação por se identificar com o trabalho, pela facilidade em atender. Por outro lado, sentimentos de sobrecarga, desmotivação e possivelmente desgastes por conta de dificuldades nos processos e conflitos com os parceiros de trabalho são constantes nas falas das entrevistadas. Esses fatores resultam diretamente na motivação e execução do trabalho, pois a motivação é fator primordial para a produtividade, logo, colaboradores desmotivados ou que passam por conflitos com o restante da equipe acabam prejudicando a empresa em fatores como a depreciação de qualidade do serviço da organização. É fato que, um colaborador motivado é mais comprometido com o sucesso da empresa. Existe um desejo de que o trabalho seja recompensado, através de elogios ou outras formas de recompensa, como ser prestigiado, premiado e reconhecido na empresa. O fator parece estar ligado à necessidade de estima.

4.1.3 Motivação do trabalho

Em seguida, solicitou-se que realizasse uma análise de uma charge (Figura 2).

Quadro 5 – Motivação no trabalho antes da Covid-19

“O principal motivo era por conta do desemprego, já fazia tempo que eu tinha realizado a entrevista e não tinha sido chamada, e quando fui convocada eu estava precisando realmente trabalhar, por questões financeiras [...] Embora trabalhar com atendimento seja bastante estressante. Estava satisfeita, uma nova experiência para eu conseguir adquirir novos conhecimentos. [...] (1) Fisiológicas: ar, água, comida, habitação e vestuário. (3) Segurança: proteção contra ameaças, estabilidade e educação (4). Social: amor, afeição, aprovação, amizade e fazer parte de grupos. (2) Auto Estima: realização, respeito, atenção, reconhecimento. (1) Auto Realização: auto-preenchimento, crescimento e aprendizado [...]. Concordo. Acredito que o trabalho edifica o homem, é total realidade do brasileiro trabalhar para suprir suas necessidades básicas, como casa, comida e roupa. ” (E1)“O principal motivo é o meio que conseguí para sustentar meu filho, eu precisava trabalhar para ganhar dinheiro e suprir as necessidades dele [...] Sim, me sentia satisfeita [...] (1) Fisiológicas: ar, água, comida, habitação e vestuário. (2) Segurança: proteção contra ameaças, estabilidade e educação (3). Social: amor, afeição, aprovação, amizade e fazer parte de grupos. (4) Auto Estima: realização, respeito, atenção, reconhecimento. (5) Auto Realização: auto-preenchimento, crescimento e aprendizado [...]. Concordo. O principal fator motivacional de muitas pessoas é conseguir o sustendo para sobreviver. Muitas das vezes, a necessidade das pessoas é tão grande, que algumas se sujeitam a trabalhos bastante precários e injustos. ” (E2)“Primeiramente motivos financeiros, e também para ajudar na criação do

meu filho e outras necessidades básicas [...] É uma empresa que ver realmente as necessidades dos colaboradores, e eu me sinto satisfeita. [...] (1). Fisiológicas: ar, água, comida, habitação e vestuário. (3) Segurança: proteção contra ameaças, estabilidade e educação (4). Social: amor, afeição, aprovação, amizade e fazer parte de grupos. (2) Auto Estima: realização, respeito, atenção, reconhecimento. (3) Auto Realização: auto-preenchimento, crescimento e aprendizado [...]. Concordo. Assim como eu, milhares de pessoas necessitam de um trabalho para arcar com suas necessidades de sobrevivência. ” (E3). “Conhecimento que seria adquirido, experiência e boas indicações. É com toda certeza, meu meio de sobrevivência, principalmente financeira [...]. Busco reconhecimento e experiência futuros, a fim de ser reconhecida pelo meu esforço e potencial. E com esse trabalho que consigo investir na minha futura profissão [...] (1). Fisiológicas: ar, água, comida, habitação e vestuário. (1) Segurança: proteção contra ameaças, estabilidade e educação (3). Social: amor, afeição, aprovação, amizade e fazer parte de grupos. (1) Auto Estima: realização, respeito, atenção, reconhecimento. (1) Auto Realização: auto-preenchimento, crescimento e aprendizado [...]. Discordo. O que nos motiva muitas vezes é a abertura que a empresa nos dá em relação ao crescimento profissional e pessoal. Há fatores que nos seguram sim no nosso trabalho, como por exemplo nossas obrigações mensais, mas é de grande importância saber que há outras motivações que nos completam, além das contas pagas. ” (E4) “O principal motivo é por conta que estava desempregada naquele momento, e precisava de uma independência financeira para mim e ainda mais para o meu filho [...] Estava satisfeita e feliz com a oportunidade [...] (1) Fisiológicas: ar, água, comida, habitação e vestuário. (2) Segurança: proteção contra ameaças, estabilidade e educação (3). Social: amor, afeição, aprovação, amizade e fazer parte de grupos. (4) Auto Estima: realização, respeito, atenção, reconhecimento. (5) Auto Realização: autopreenchimento, crescimento e aprendizado [...]. Concordo. Muitas pessoas trabalham para conseguir pagar as contas. ” (E5). “O principal motivo de trabalhar na empresa é o meio que tenho para viver e sobreviver no mundo [...] Gosto de trabalhar aqui e estou satisfeita [...] 1) Fisiológicas: ar, água, comida, habitação e vestuário. (2) Segurança: proteção contra ameaças, estabilidade e educação (3). Social: amor, afeição, aprovação, amizade e fazer parte de grupos. (4) Auto Estima: realização, respeito, atenção, reconhecimento. (5) Auto Realização: autopreenchimento, crescimento e aprendizado [...] Concordo, assim como eu, a motivação de vários brasileiros é a sobrevivência e arcar com suas obrigações” (E6).

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Foi solicitado que enumerassem as necessidades, em ordem de importância, de acordo com o que acreditavam ser mais as mais revelantes para a decisão de estar trabalhando naquele momento. Pode-se constatar que a necessidade é o principal instinto do ser humano de sobrevivência, diferenciando apenas a importância que cada indivíduo se dá a cada uma delas, como na pirâmide de Maslow (1943). No entanto, como explica Aldefer (1969) é possível que mais de um tipo de necessidade possa ser satisfeita ao mesmo tempo, como se consegue inferir a partir do caso do E4 que considera a necessidade de autorrealização como principal razão para trabalhar na empresa, embora não descarte a necessidade de sobrevivência, outras necessidades são relevantes na medida em que se consegue também manter as “contas pagas”. Comparando a pirâmide de Maslow com as falas das entrevistadas, as necessidades básicas e de segurança se sobressaem como as necessidades de maior importância, o impulso maior da motivação intrínseca é a necessidade de sobrevivência naquele período.

4.2 ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO DURANTE A PANDEMIA

A Covid-19 impactou diretamente vários aspectos da sociedade. Ações foram tomadas para que o contágio do vírus fosse diminuído gerando mudanças desde o isolamento total até o início da flexibilização das restrições. Busca-se compreender e identificar, através das entrevistas realizadas, quais as principais mudanças que o Covid-19 trouxe na motivação no trabalho.

4.2.1 Contexto do trabalho durante a pandemia

Para compreendermos quais foram as principais mudanças, partimos do contexto de trabalho realizado atualizado, procuramos identificar quais foram as principais mudanças que ocorreram na organização durante esse período, e como estavam sendo realizadas.

Quadro 6 – Contexto do trabalho durante a Covid-19

“Bastante, no início da pandemia, tive que suprir a necessidade de outro setor, pois a responsável, ficou com o contrato suspenso. O setor era da marcação cirúrgica, entrei sem nenhum treinamento, e fazia somente o básico que era marcar as cirurgias de urgência com o hospital e médicos. Nesse processo, muitos médicos me ajudaram com contatos de hospitais e fornecedores, e alguns colaboradores me orientavam com alguma dúvida. Logo após isso, houve uma demissão da supervisora do setor de call center, quando a responsável do setor de marcação voltou, eu assumi o cargo no call center, devido ao meu tempo de empresa e conhecimento. Atualmente, estou no setor administrativo, responsável pelo setor de departamento pessoal e compras [...]. Agora estamos seguindo todas as normas da ANS, com atendimento presencial. Durante o período do lockdown, tive o contrato com redução de carga horaria (E1)

“Atualmente, mudei de cargo, no decorrer da pandemia, fui promovida a assumir outra função, e ajudar uma pessoa em outro setor, o setor da marcação cirúrgica. O setor precisava de auxílio, pois, a responsável devido ao lockdown, precisou gozar das férias pendentes [...]. Mudou bastante coisa, tive que assumir novas responsabilidades, coisas que não tinha conhecimento. Atualmente eu sou responsável portodas as marcações de cirurgias, de todos os médicos que compõe nosso corpo clinico em vários hospitais” (E2)

“Fazemos a mesma função, porem agora estamos seguindo todas as normas da ANS, com atendimento presencial, distanciamento, higiene do local, todos de mascarar, com vidro separatório e etc.” (E3)

“No auge da pandemia o trabalho passou a ser algo que me faltava, a rotina do trabalho diário passou a fazer falta no meu dia a dia [...] Basicamente a mesma rotina, so que poucos pacientes e poucos médicos em atendimento. ” (E4)

“Continuei na mesma função, seguindo todos os protocolos, na recepção ficava somente duas meninas, e intercalavam, uma pela manhã, e outra pela noite, as outras duas tiraram férias. ” (E5)

“Tive o contato com o vírus logo de inicio, fiquei afastada, logo após o atestado, gozei das minhas férias pendentes e quando retornei ao trabalho, estava tudo mudado, setores diferentes, e seguindo todos os protocolos de segurança” (E6)

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Pode-se concluir que as mudanças ocorridas atingiram desde a vida pessoal até a vida profissional. Durante a Covid-19, a sensação de falta de controle gerou insegurança e o medo do desemprego nos diversos setores da economia. Para manter empregos, empresas buscavam soluções dentro do que as medidas trabalhistas temporárias permitiam.

Para tornar o ambiente de trabalho mais seguro contra o vírus foi necessário realizar mudanças para que o risco de contágio nas atividades laborais fosse minimizado. Isso impactou consideravelmente a forma como cada funcionário realizou seu trabalho. Nesse cenário, boa parte das entrevistadas sofreu mudanças de cargos, esses desafios se deram para que ambas suprissem necessidades de pessoal na clínica. A pandemia fez com que a organização utilizasse totalmente seus recursos para que continuasse entregando seus serviços, obviamente, isso refletiu nos funcionários e nas mudanças ocorridas.

4.2.2 Aspectos psicoafetivos durante a pandemia

A pandemia da Covid-19 mexeu com a cabeça de muitos trabalhadores, o medo de se contaminar, de perder um ente querido, e ficar desempregado deixa os profissionais mais estressados, com isso, sua contribuição piora. Todo esse cenário de incertezas afeta a motivação no ambiente de trabalho. No quadro 7, contém algumas falas de como nossos colaboradores entrevistados se sentiam realizando seu trabalho durante a pandemia.

Quadro 7 – Aspectos psicoafetivos durante a Covid-19

“Atualmente, estou no setor administrativo, estou trabalhando na minha área de formação, porém acredito que não exista reconhecimento do meu trabalho, estou realizando diversas funções como, fechamento de folha, controle de pontos, admissão e demissão de novos funcionários, além do setor de compras, que também realizo todas as compras de suprimentos e matérias da clínica. Minha remuneração é baixa em comparação as minhas responsabilidades, e isso está influenciando diretamente na minha motivação. ” (E1)

“Atualmente, estou conseguindo lidar melhor com os desafios do setor que assumi, embora me sinto ainda extremamente sobrecarregada, pois tenho que exercer diversas funções sozinhas e preciso urgente de uma auxiliar. Além do medo e insegurança de pegar o covid 19 e ou transmitir para pessoas da minha família, devido ao meu trabalho presencial. ” (E2)

“Atualmente, estou na mesma função, continua me sentindo satisfeita, por gostar realmente do que faço. ” (E3)

“Sinto que o trabalho era o que me motivava a correr atrás dos meus objetivos, a pandemia veio para fortalecer alguns vínculos no trabalho e unir as equipes. Foi um período muito difícil, onde ficou incerto de como seria meu futuro dentro da empresa. ” (E4)

“Hoje permaneço exercendo a mesma função, embora com mais consciencia e segurança em relação as minhas atividades” (E5)

“Ocorreram muitas mudanças na empresa, assumi novas responsabilidades, como fazer controle de atendimento de fisioterapeutas e divisão de sessões [...] Durante um tempo, realizei o trabalho com a ajuda de somente uma pessoa na recepção [...] Minhas relações e vínculos com a equipe, depois das mudanças ficaram mais fortes. (E6)

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Podemos perceber a pluralidade de como cada colaborador se sentia durante o trabalho na Covid-19. Embora parte dessas esteja insatisfeita por outros aspectos, outras conseguiram enxergar a pandemia de outra forma, e acreditam que isso ajudou até mesmo a fortalecer vínculos, além de satisfação, claro, por estar realizando um trabalho que goste.

Alguns fatores podem ser observados que implicam diretamente na motivação e nos aspectos psicoafetivos é a queixa de baixa remuneração, sobrecarga de atividades e falta de reconhecimento. Analisando o cenário atual, algumas empresas precisaram economizar, passando a responsabilidade de manter a qualidade de seus serviços para seus funcionários. Algumas funções foram fundidas a outras. Nesse contexto, o sentimento de exploração é notado, acompanhado de desmotivação, cansaço e adoecimento mental e físico.

4.2.3 Motivação no trabalho durante a pandemia

Para identificar os principais motivos relacionados ao trabalho durante a pandemia, analisou-se a real necessidade e instinto que cada entrevistado manteve durante esse período, além de compreender as relações e sentimentos aflorados no cenário pandêmico. O trabalho durante a pandemia para as atendentes era marcado pelo sentimento de medo. O *medo do desemprego* emerge nas falas como o sentimento constante nas vivências das atendentes marcado agora pela ansiedade quanto ao futuro, “[...] o medo de ficar desempregada era grande, várias empresas e pessoas foram demitidas, milhares de negócios estavam sendo fechados, o meu trabalho era a minha renda, era através dele que eu sobrevivia[...]” (E6). Elas temem também contaminar à família, contaminar os seus, por estar fora de casa e mais exposta ao vírus Covid-19:

“Fiquei com bastante receio naquela época de ficar desempregada, toda a empresa sofreu bastante com o impacto negativo da pandemia, a taxa de desemprego estava altíssima, continuei na empresa, pois precisava do salário e por segurança [...] Não estava satisfeita, fiquei bastante preocupada e receosa do que poderia acontecer durante aquele período. Existiram boatos que até a empresa fecharia, trabalhei durante esse período com bastante insegurança e medo. Além disso, existia também, o medo de poder pegar a doença, e ou levar para dentro da minha casa, e fazer com que eu prejudicasse minha família (E1).

O alerta constante do medo de ficar doente, de prejudicar à família, por conta da ameaça do futuro incerto, *“A assombração em relação ao futuro era assustador. Ficar satisfeita nesse período ficou fora de cogitação”* (E4), da proximidade com pessoas infectadas, se reflete na insatisfação quanto ao trabalho como menciona a E5, *“Estava preocupada em perder o emprego, devido às dificuldades que estávamos passando naquele período, além do grande medo de contrair o vírus e ficar doente, foi um momento não muito agradável e me sentia insastifeita [...]”*. Ao mesmo instante que a ansiedade aflorava as emoções, o sentimento de saber que está na linha de frente, colocando-se em situação de risco para ajudar os outros parecia compensar as dificuldades e cooperar para o sentido que se dava ao trabalho, com a satisfação, sentimento que movia as atendentes:

“O maior motivo da minha satisfação é sem dúvidas o reconhecimento que estou recebendo pelo meu trabalho de diversos pacientes e médicos [...]” (E2). [...] *“Foi colocar a necessidade do outro em cima da minha, os pacientes que procuram nosso serviço são aqueles pacientes com dores, de recuperação, com lesão, que necessitavam do nosso atendimento e eu precisava estar lá [...] Satisfeita, por termos conseguidos passar por tudo isso, e aos poucos, nosso atimento estar voltando a ser como era antes, assim, consigo bater minhas metas profissionais e sou recompensada por ela (E3).*

Porém, possibilitar a continuidade do tratamento dos clientes neste contexto vem acompanhado de mudanças no trabalho que são refletidos em sobrecarga, estresse: *“Estava segura por estar trabalhando, porem com muito receio e sobrecarregada durante o período de lockdown, pois não entendia muito do setor e tive que realizar atividades extremamente complexas sozinha”* (E2). Por conta dos ajustes nas equipes de trabalhos, a intensificação das atividades, o contato com atividades novas foi notado. Para dar conta desse novo momento, significar o trabalho fora necessário *“Sinto que o trabalho era o que me motivava a correr atrás dos meus objetivos (E4).* Resgatar a razão pelo qual se está trabalhando emerge como uma defesa contra o sofrimento: *“Mais do que nunca a segurança e a necessidade de estar trabalhando para sustentar meu filho [...]”* (E2).

Aproveitar os laços afetivos saudáveis contra o desgaste durante a pandemia possibilitou a cooperação e luta contra o sofrimento: *a pandemia veio para fortalecer alguns vínculos no trabalho e unir as equipes. [...] (E4)*. Porém, o contexto pandêmico vem externalizar também insatisfação quanto às políticas da empresa levando a E1 a expressar sentimentos de desmotivação quanto ao trabalho:

Porém minha motivação na empresa, não continua a mesma de antes, devido a falta de reconhecimento, baixo salário, por ver algumas injustiças entre os colaboradores, pessoas que não fazem a metade das coisas que eu faço e recebem a mais do que, essas coisas me deixam bastante desmotivadas. (E1)

Apesar da denúncia quanto ao não reconhecimento, a principal motivação para o trabalho corresponde à necessidade de obter condições para sobreviver, dar o que comer aos filhos, garantir o sustento básico: *A motivação principal do ser humano durante a pandemia era sobreviver, conseqüentemente essas questões eram de sobrevivência.”(E6)*. Do mesmo modo, *[...] Continuo concorrendo, o momento era de total insegurança, e o que mais me abalava era não conseguir arcar com minhas contas e nem sustentar o meu filho.” (E5)*

Para a E3 não há dúvidas sobre isso, confirmando sua visão sobre o por quê estar trabalhando: *“Continuo concordando. Mais do que nunca, diante desse cenário caótico, onde muitas empresas estão fechando e demitindo funcionários, a motivação de vários trabalhadores é ter o sustento mensal para sobreviver e ajudar a família.” (E3)*. Apesar de não deixar de lado, os sonhos, a busca pelo crescimento pessoal e profissional, as necessidades fisiológicas e de segurança são preponderantes: *Nesse momento de pandemia, o que me motivou a trabalhar foram todas essas opções , sendo que houve um momento que lado financeiro foi uma das minhas maiores preocupações. Mas, sem perder a motivação interna. (E4)*

Interessante notar que, neste contexto, a entrevista ficcional possibilitou a confirmação sobre as mudanças em relação às necessidades motivadoras, o que foi apoiado pela segunda análise da charge. Podemos analisar que a necessidade fisiológica e de segurança novamente assumem grau 1 de importância para as colaboradoras, mesmo para E4 que antes da Covid-19 elencara a necessidade de autorrealização como mais preponderante. Comparando com a hierarquia das necessidades de Maslow, pode-se perceber que em primeiro lugar as condições seguras de trabalho e estabilidade do emprego são os principais requisitos buscados pelos colaboradores. Em segundo lugar, o bem-estar físico e mental, horário de trabalho razoável, atividades e funções bem divididas são consideradas.

4.3 DISCUSSÃO DA NARRATIVA TOTALIZANTE

Nesta discussão, as falas são tomadas como uma narrativa totalizante sobre os principais aspectos e fatores que influenciam a motivação do trabalho pré pandemia e durante a pandemia. Os temas foram sintetizados no Quadro 8:

Quadro 8 – Discussão da narrativa totalizante

Antes da pandemia	Durante a pandemia
Contexto de trabalho: Atendimento presencial; Recepção; Acolhimento do paciente	Contexto de trabalho: Atendimento presencial; Mudanças de setor; Normas da ANS; Distanciamento social; Isolamento social
Aspectos psicoafetivos: Satisfação; Necessidade de trabalho; Vínculo amigável com equipe	Aspectos psicoafetivos: Insatisfação; Insegurança; Medo

Motivação do trabalho: Necessidades básicas e de segurança; Oportunidade; Aprendizado de coisas novas; Autorrealização	Motivação do trabalho: Necessidades básicas e de segurança.
--	---

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Podemos identificar de acordo com o Quadro 8, diferenças nos 3 aspectos observados antes e depois da pandemia. De forma geral, o cenário apresenta mudanças que impactaram a motivação dos colaboradores da organização.

Em relação ao contexto de trabalho, antes da pandemia, todas assumiam o mesmo cargo e realizavam funções parecidas, já no período atual e durante a pandemia, mudanças ocorreram, como: algumas precisaram assumir novos setores e responsabilidades, além de se adaptarem com a forma do novo atendimento, através do distanciamento e normas de segurança exigidas pela ANS. Já nos aspectos psicoafetivos, antigamente, a satisfação em realizar o trabalho juntamente com o bom relacionamento da equipe eram pontos bastante positivos para a empresa, apesar dos conflitos. Durante a pandemia, o medo e a insegurança com todo o cenário negativo impactaram diretamente no relacionamento e na qualidade do serviço realizado. Sobre a motivação no trabalho, compreende-se que a oportunidade e o anseio de aprendizado juntamente com autorrealização foram fatores presentes na motivação de alguns colaboradores, embora tenham sido preponderantes as necessidades fisiológicas e de segurança. Num ambiente pandêmico, porém, devido à intensificação dos riscos, a insegurança e o receio quanto ao futuro, o comportamento dos colaboradores é motivado, prioritariamente, pelas necessidades de sobrevivência; continuar trabalhando para suprir necessidades básicas é o objetivo.

5 CONCLUSÃO

O estudo da motivação humana partindo da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, embora criticado por seu caráter intuitivo, tem contribuído para a compreensão desse elemento no trabalho nas organizações. Tendo vista as mudanças nos processos de trabalhos como forma de se ajustar ao contexto da Covid-19 esta pesquisa buscou responder: como ocorrem os processos de motivação no trabalho dos atendentes de uma empresa do setor da saúde — durante a Covid-19 — à luz da Teoria das Necessidades de Maslow?

A análise dos dados permitiu exemplificar que muitas vezes o motivo intrínseco de motivação é a necessidade de cada um e que ela é o principal fator de influência do comportamento humano. No âmbito organizacional, a motivação é fator primordial para o bom desenvolvimento e realização do trabalho, pode-se inferir que uma pessoa motivada realiza seu trabalho com mais dedicação, qualidade e eficiência. Cabe a gestão propiciar caminhos para que os colaboradores tenham as suas necessidades supridas, independente da necessidade mais preponderante para este num dado momento. Através da análise comparativa o trabalho foi possível entender que mudanças foram inevitáveis no contexto da Covid-19. As empresas tiveram de adotar rapidamente novos formatos de trabalho. Esses novos formatos atingiram em todos os sentidos a organização e seus colaboradores. Em um cenário de incertezas, a motivação no trabalho se torna mais complexa, embora pelo que se pode observar, o individuo quando não tem outras necessidades supridas buscará primeiramente suprir suas necessidades básicas. Os colaboradores realizam atividades presencialmente nas organizações, apesar dos riscos, quando a atividade é considerada essencial, pela necessidade de sobrevivência, o que pode confirmar a teoria de Maslow. O impulso para tal é principalmente o medo, a insegurança.

A limitação do estudo se encontra na seleção dos sujeitos, tendo em vista que se concentrou em um único nível hierárquico, não possibilitando uma análise mais geral. Para estudos futuros, é sugerido a inclusão da visão de outros níveis administrativos.

REFERÊNCIAS

- ALBANDES-MOREIRA, L. A. **An exploratory study on the nature of the representations of organization, manager and management within a group of teachers of a business school**. 2002. 280 f. Tese (Doutorado em Administração) – École des Hautes Études Commerciales, Montreal, Quebec, 2002.
- ALDERFER, C. P. An empirical test of a new theory of human needs. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 4, n. 2, p. 142–175, 1969. doi:10.1016/0030-5073(69)90004-x
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997
- CHARGESDODENNY. **Motivação**. Disponível em: <http://chargesdodenny.blogspot.com/2018/01/motivacao.html>. Acesso em: 27 jun. 2021.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Método e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HARTER, S. Effectance motivation reconsidered: toward a developmental model. **Human Development**, v. 21, n. 1, p. 24-64, 1978.
- LOBOS, Julio. Teorias sobre a motivação no trabalho. **Revista de Administração de empresas**, v. 15, n. 2, p. 17-25, 1975.
- Maslow, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370–396, 1943. doi:10.1037/h0054346
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para Empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 216 p.
- MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 25. ed. rev. atual. Petrópolis: Vozes, 2007
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- RYAN, R.M.; DECI, E.L. Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. **Contemporary Educational Psychology**, New York, v.25, n.1, p.54-67, 2000.
- SAMPAIO, J. R. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 44, n.1, 2009.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. 1.ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERNON, M. D. **Motivação humana**. Petrópolis: Vozes, 1973.

WHITE, R. W. Motivation reconsidered the concept of competence. **Psychological Review**, v. 66, n. 5, p. 297-333, 1959.