

**GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL
SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO
FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL**

SONIA MARIA LIDONE MOREIRA

**IMPACTOS MOTIVACIONAIS DA REALIZAÇÃO DE HOME OFFICE E
TELETRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA AGRAER-MS, DURANTE
A PANDEMIA DE COVID 19**

CAMPO GRANDE/MS

2021

SONIA MARIA LIDONE MOREIRA

**IMPACTOS MOTIVACIONAIS DA REALIZAÇÃO DE HOME OFFICE E
TELETRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA AGRAER-MS, DURANTE
A PANDEMIA DE COVID 19**

Artigo apresentado à Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas do Curso de Especialização em Gestão de pessoas.

Orientação: Prof.^a Dr^a Laura Aparecida dos Santos Gomes.

CAMPO GRANDE/MS

2021



ATA DE APROVAÇÃO

SONIA MARIA LIDONE MOREIRA

IMPACTOS MOTIVACIONAIS DA REALIZAÇÃO DE HOME OFFICE E TELETRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA AGRAER-MS, DURANTE A PANDEMIA DE COVID 19

Artigo apresentado à Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas do Curso de Especialização em Gestão de pessoas.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº

Profº

Profº

Campo Grande/MS, de Setembro de 2021.

ALUNO: SONIA MARIA LIDONE MOREIRA

AVALIADOR:

TÍTULO DO TRABALHO: **IMPACTOS MOTIVACIONAIS DA REALIZAÇÃO DE HOME OFFICE E TELETRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA AGRAER-MS, DURANTE A PANDEMIA DE COVID 19**

AVALIAÇÃO DO TRABALHO		
TÓPICO	VALOR DO TÓPICO	NOTA
ENTREGA DO TRABALHO NO PRAZO TOTAL: 1 ponto	1,0 ponto	
CONTEÚDO: TOTAL: 7,0 pontos		
Conteúdo	3,0 pontos	
Forma	1,5 pontos	
Linguagem (inclusive ortografia)	1,0 ponto	
Documentação	1,5 pontos	
APRESENTAÇÃO ORAL E DEFESA TOTAL: 2,0 pontos		
Tempo de Apresentação	0,5 ponto	
Clareza	0,5 ponto	
Recursos Audiovisuais	0,5 ponto	
Arguição	0,5 ponto	
NOTA TOTAL		

Dedico este trabalho primeiramente a DEUS, pois ele é a razão maior da minha existência, ao meu pai Pedro e minha mãe Diva, por me ensinarem a essência da vida, a honestidade, a dignidade, o caráter e que o amor ao próximo nos leva a felicidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a DEUS por estar sempre presente em minha vida, guiando os meus passos e iluminando minha caminhada, me fortalecendo a cada manhã, e me mostrando que tudo é possível para aquele que crê e vai à luta.

A minha orientadora Prof.^a Dr.^a Laura Aparecida Gomes dos Santos pela orientação, pelo incentivo, pela maneira como conduziu meu aprendizado e por ter contribuído significativamente para o meu conhecimento.

Ao diretor presidente da Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul, Wilton Paulino Júnior, a diretora de educação continuada Silvana Maria Marchini Coelho, a diretora do curso de Pós-graduação Claudia Maria Sonaglio, a coordenadora de pesquisa e pós-graduação, Rosana Cristina Kruky Guevara, a representante da turma, Antonieta Colman dos Santos, e a toda equipe da ESCOLAGOV por coordenar o curso de Pós-graduação em Gestão Pública, com competência e eficácia.

Ao diretor presidente da Agraer, André Nogueira Borges, aos meus chefes Willian Mattos Garcia e Leonir Maria Pereira Leite, e minhas colegas de setor, Ketyssuene N. da Silva, Zilda do N. e Silva Swiech, Leda F. Bonifácio, Evelyne Sobreira, Marlene R. de Souza, Jaqueline C. da Rocha e Rosemeire G. Travasso pelo apoio e incentivo sempre.

Ao meu pai Pedro Lidone, minha mãe Diva Lidone, e irmãos, Sandra Lidone, Silvana Lidone e Sergio Lidone, que sempre me apoiaram, e acreditaram em meu potencial.

Ao meu esposo e companheiro Paulo Szukala, por participar, compartilhar e me compreender nesse momento tão especial e importante na minha vida, e é sem dúvidas parte fundamental na realização desse sonho.

Ao meu filho Andreo Lidone, um anjinho, onde estiver tenho a certeza que está torcendo por mim, ao meu filho Vanderson Lidone que amo muito, meus netos, Davi Luiz Ribeiro, João Paulo Szukala, Marcelo R Moreira e Mariana Szukala, por serem a razão do meu viver.

A minhas amigas Laura Giordano, Lecir Quintino, Laurinda Lelis da Silva, Didi, Marta Albuquerque, Edna L. P. Zório Pereira, Jacqueline R. Bray Dauria, Jadilza, Juçara Gois e Monica Romero Benites que sempre compreenderam as minhas ausências.

A Fundação Escola de Governo, seu corpo docente, direção, administração, e aos colegas de curso pela oportunidade de sonhar com um futuro melhor.

A todos amigos, colegas de trabalho, família Agraer, por compartilhar dos mesmos sonhos, e sonho que se sonha junto, torna-se realidade.

Enfim, agradecer a todos que me ajudaram a realizar esse sonho, e por fazer esse momento acontecer.

IMPACTOS MOTIVACIONAIS DA REALIZAÇÃO DE HOME OFFICE E TELETRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DA AGRAER-MS, DURANTE A PANDEMIA DE COVID 19

MOTIVATIONAL IMPACTS OF HOME OFFICE AND TELEWORKING ON THE PERCEPTION OF AGRAER-MS SERVERS, DURING THE COVID 19 PANDEMIC

Sonia Maria Lidone Moreira
Laura Aparecida dos Santos Gomes¹

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo analisar os impactos motivacionais em decorrência do teletrabalho e *home office* durante a pandemia da COVID-19, na percepção dos servidores da AGRAER, do escritório central em Campo Grande Mato Grosso do Sul. A metodologia utilizada na pesquisa é de caráter exploratório, quantitativa e qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário com dezesseis questões, disponibilizado aos servidores por meio de um aplicativo da plataforma *Google Forms* e enviado por e-mail aos servidores. Ao todo são 154 (cento e cinquenta e quatro) funcionários que compõe o quadro da Agraer no Escritório Central, destes, 104 (cento e quatro) um percentual de 67,53% (sessenta e sete, e cinquenta e três por cento) participaram da pesquisa. Pela pesquisa, foi possível fazer uma análise dos principais fatores que influenciaram na motivação, durante o período de teletrabalho dos servidores. Os dados apontam para a desmotivação dos servidores em alguns aspectos.

Palavras-chave: Motivação; Gestão de Pessoas; Teletrabalho; *Home office*.

ABSTRACT

This research aims to analyze the motivational impacts resulting from teleworking and home office during the COVID-19 pandemic, in the perception of AGRAER servers, from the central office in Campo Grande Mato Grosso do Sul. The methodology used in the research is from exploratory, quantitative and qualitative character. Data collection was performed through a questionnaire with sixteen questions, made available to servers through a Google Forms platform application and sent by email to the servers. In all, there are 154 (one hundred and fifty-four) employees that make up the staff of Agraer at the Head Office, of these, 104 (one hundred and four) a percentage of 67.53% (sixty-seven, and fifty-three percent) participated of the research. Through the research, it was possible to make an analysis of the main factors that influenced the motivation during the period of teleworking of the servers. The data point to the lack of motivation of servers in some aspects.

Keywords: Motivation; People management; Telework; Home office.

1 INTRODUÇÃO

Em março de 2020, foi declarado a transmissão comunitária da doença pelo corona vírus 2019, (COVID-19) em todo território nacional. Diante deste fato, o governo do estado de Mato Grosso do Sul,

¹ Doutora e Mestre em Desenvolvimento Local pela Universidade Católica Dom Bosco (UCDB - 2020). Bacharel em Administração com Habilitação em Comércio Exterior pela Universidade Católica Dom Bosco (2004), Especialista em Gestão Estratégica de Recursos Humanos - UNIDERP (2005). Docente do Curso de Pós-graduação em Gestão de Pessoas da Escola de Governo do Estado do MS – EGOV-MS. E-mail: professoralauragomes@gmail.com

através do Decreto n. 15.416², de 27 de abril de 2020, adotou uma série de medidas restritivas, entre elas a de distanciamento social, que passou a vigorar em 28 de abril de 2020.

Os trabalhadores tiveram que se adaptar repentinamente as novas medidas, que impactaram diretamente nas formas de realização do trabalho.

O objetivo do estudo foi observar os impactos motivacionais da realização do *home office* e do teletrabalho, na percepção dos servidores da Agraer (Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural) Escritório Central/Campo Grande/Mato Grosso do Sul, em decorrência da pandemia da covid-19.

A pesquisa aponta para uma série de fatores pertinentes ao período do isolamento social a que o servidor da Agraer foi submetido, e que, contribuíram para uma mudança no comportamento dos servidores devido à adaptação ao trabalho remoto.

A metodologia utilizada na pesquisa é de caráter exploratório e qualitativa. Para a coleta de dados foi aplicado um questionário com dezesseis questões, através do aplicativo Google Forms, aos 154 (cento e cinquenta e quatro) funcionários, sendo que, participaram da pesquisa um total de 104 (cento e quatro) servidores.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para o desenvolvimento e embasamento da pesquisa, foi realizada pesquisa bibliográfica utilizando os descritores Motivação; Administração Pública; Teletrabalho; *Home office* em livros, teses, dissertações, artigos científicos e sites institucionais.

2.1 HOME OFFICE E TELETRABALHO DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19

Os vocábulos *telecommuting* e *telework* (teletrabalho), são usados pelos Estados Unidos e Europa respectivamente. O termo *telecommuting* refere-se ao deslocamento do trabalhador entre a empresa solicitante do trabalho, e onde este está sendo realizado, sendo alterado pela utilização de ferramentas telemáticas. O termo *telework* concentra-se na realização das tarefas onde ocupou-se os meios tecnológicos (MENDES *et al.*, 2020).

Contudo, *telecommuting* e *telework* são vocábulos que traduzem o mesmo significado, ou seja, servem para suprir as tendências atuais de realizar as atividades laborais por meio de recursos tecnológicos, sem que haja necessidade de o trabalhador deslocar-se até a sede da empresa, tendo que

² Dispõe sobre as medidas temporárias a serem adotadas, no âmbito da Administração Pública do Estado de Mato Grosso do Sul, para a prevenção do contágio da doença COVID-19 e enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente da corona vírus (SARS-CoV-2), no território sul-mato-grossense, e dá outras providências.

realizar as tarefas que lhe foram demandadas. Também se vê habitualmente o vocábulo *home office* referindo-se a uma categoria específica dentro do contexto maior do *telework* ou *telecommuting*, que trata da peculiaridade de ser realizado na casa do trabalhador. (ROCHA; AMADOR, 2018).

O teletrabalho está caracterizado sempre pelo local de trabalho, e a história tem demonstrado isso em vários momentos, sendo (integral ou parcial), com uso de tecnologias da informação e comunicação. As definições de teletrabalho quanto à conceituação datam desde 1988, conforme trazem os pesquisadores LEITE, LEMOS E SCHNEIDER (2019).

Tabela 1: A conceituação do teletrabalho no transcurso do tempo

Autores/Ano	Conceituação de Teletrabalho
NILLES (1988)	Termo cunhado pelo autor em 1973 para se referir à substituição parcial ou total do trajeto duas vezes ao dia para o trabalho pelo uso de telecomunicações e computadores.
VAN SELL E JACOBS (1994)	É caracterizado pela utilização de computadores e equipamentos de telecomunicações para trabalhar em casa ou em um local remoto, um ou mais dias por semana.
ILLEGEMS E VERBEKE (2004)	Trabalho remunerado a partir de casa, de um escritório satélite, de um centro de teletrabalho ou de qualquer outra estação de trabalho fora do escritório principal por pelo menos um dia.
ROSENFELD e de ALVES (2011)	Em sentido restritivo, teletrabalho pode ser definido como trabalho a distância com utilização de TICs (Tecnologia da Informação e Comunicação).

Fonte: (LEITE, LEMOS, SCHNEIDER, 2019).

No que diz respeito à localização do trabalho, os pesquisadores em tela trouxeram conceituações dos autores, por eles pesquisados no transcurso do tempo:

- a) Escritórios satélites: extensões atomizadas da empresa central (TREMBLAY, 2002; ROSENFELD; DE ALVES, 2011);
- b) Telecentros: estabelecimentos próximos a moradia dos trabalhadores que suportam postos de trabalho a empregados de uma ou várias organizações (TREMBLAY, 2002; ROSENFELD; DE ALVES, 2011);
- c) Trabalho móvel: trabalho longe do principal centro de trabalho e da moradia, por meio de viagens de negócios, trabalho de campo ou em instalações do cliente), sendo em geral lugares público, como um café ou em um meio de transporte (ROSENFELD; DE ALVES, 2011).
- d) Trabalho informal ou teletrabalho misto: arranjo que o empregado faz com o empregador para trabalhar algumas horas fora da empresa (ROSENFELD, 2011).
- e) *Home office*, *home-based work* ou *homework*, é uma categoria específica dentro do contexto maior do *telework* ou *telecommuting*, que trata da peculiaridade de ser realizado na casa do trabalhador (ROCHA, AMADOR, 2018);

Em relação ao tempo e período, LEITE, LEMOS, SCHNEIDER (2019), identificaram autores que apresentaram as seguintes classificações.

O teletrabalho poderá ser realizado em horário livre, ou fixado conforme horário comercial, por meio de algumas horas do dia, alguns dias da semana, podendo ser todos os dias, ou alternado (COLLINS, H, e C, 2016).

Os estudos acadêmicos, na maioria das vezes está centralizado no teletrabalhador em tempo parcial, desta forma, os teletrabalhadores que desenvolvem trabalho de forma integral, geralmente sofrem maiores impactos (WOJCAK *et al.*, 2016).

Segundo ROSENFELD, estima-se que no futuro, o número de pessoas em teletrabalho, com opções de tempo integral e parcial, se altere dinamicamente. Percebe-se que o teletrabalhador tem autonomia para desenvolver as atividades no seu tempo, por outro lado, não tem controle sobre o tempo de trabalho, tudo vai depender do volume, precisa responder as demandas de trabalho, sem restrição de tempo ou disponibilidade (ROSENFELD, 2011).

Quanto as Tecnologias da Informação e Comunicação, há que considerar que, o avanço da tecnologia sem dúvidas, facilitou a adoção do teletrabalho, infelizmente nem todos os funcionários tem acesso a esta tecnologia, devido a algumas limitações de cunho geográfico, e outros problemas (RODRIGUES, 2011).

Contudo, o que diferencia ambos os termos na execução de teletrabalho ou *home Office*, vai depender do tipo de contrato de trabalho que o colaborador possui. Para que seja possível adotar o Teletrabalho por uma organização, é fundamental o tipo de atividade que ela desenvolve, disso dependerá a sua implantação, sendo que, a dificuldade para adaptação dos colaboradores com as tarefas, tem sido uma restrição para a adoção do teletrabalho, entretanto, essa dependência tende a acabar por meio do avanço tecnológico. Por fim, verifica-se a necessidade de trabalhos com atividades e entregas definidas, e que haja interdependência de tarefas (CARNEVAL, 2018).

O teletrabalho foi incluído no artigo 62 da CLT, pelo inciso III, que trata das modalidades de trabalho não compatíveis com o controle de jornada, de modo que, quem trabalha nesta modalidade, dispensa o controle do local e do horário de trabalho, o que interessa para os empregados, é que seu trabalho seja executado. Na maioria das vezes o termo *home office* é confundido com o teletrabalho, a diferença é que a modalidade *home office* não está regulamentada por Lei, outra característica é que o servidor poderá realizar o trabalho em dias alternados e de qualquer lugar, neste caso, é mantido o controle da jornada (MENDONÇA, 2021).

O teletrabalho está regulamentado pela Lei 13.467/17³, no Capítulo II-A, através do artigo 75-B, o qual dispõe que: “A prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador,

³ Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho.

com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituem como trabalho externo (...). ”

O exercício do trabalho remoto apresenta alguns benefícios como a economia de espaço nas organizações, economia de energia elétrica, de intervalos de jornada, na maioria das vezes o aumento da produtividade, surgimento de novos produtos, vez que na modalidade *home office*, não é possível o real controle da jornada de trabalho, sendo esta controlada por meio do cumprimento de metas. Por outro lado, o *home office* e o teletrabalho, possuem como desvantagens o isolamento a que os funcionários são submetidos, especialmente o que exerce a atividade no próprio domicílio, ficando, na maioria das vezes, a mercê de um desentrosamento social e psicológico, que pode resultar na falta de oportunidades para elevar sua experiência profissional, como a mudança de cargo, de nível, etc..., e como consequência, impedi-lo de fazer carreira na organização (LOSEKANN, MORÃO, 2020).

3 A GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

A história da Administração, ao longo do tempo, demonstra que nem sempre as pessoas foram valorizadas. Em meados do século XX, período em que surgiu a Administração Científica, as pessoas eram vistas como peças de máquinas. TAYLOR após observar os funcionários na execução das operações, viu a possibilidade de fragmentar as tarefas e ordená-las em uma série de movimentos simples. Os movimentos inúteis foram eliminados e os movimentos úteis passaram a ser simplificados com outros movimentos, desta forma, tornando possível a substituição do empregado no processo de produção, cada vez mais fácil e conseqüentemente, levando a uma desvalorização do profissional (CHIAVENATO, 2010).

Os primeiros estudos realizados sobre a Satisfação no Ambiente de trabalho, eram considerados como um componente da motivação, que levava os trabalhadores a apresentarem indicadores de comportamentos interessantes para empresa, como o aumento do desempenho e da produtividade, sua permanência na empresa e redução de faltas ao trabalho, (SIQUEIRA *et al.*, 2008).

A partir dos idos de 1970 e 1980, a satisfação no trabalho passou a ser uma característica da atitude, desta forma, foram exigidas das empresas maiores responsabilidades, tendo em vista que a satisfação no trabalho, adentra o século XXI como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou mais especificamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com seu emprego, sendo esta apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado de desenvolvimento, e comprometimento organizacional afetivo (SIQUEIRA, PADOVAM, 2008).

A satisfação no trabalho pode ser definida como a atitude geral de uma pessoa em relação ao

seu trabalho, envolvendo desde as relações de trabalho, de poder; o ambiente; a organização do trabalho; as políticas e programas de gestão; as tecnologias; as metas, objetivos e interesses; seu ambiente econômico-financeiro, sua história e seus desejos. (ROBBINS, 2002).

Apesar das limitações, algumas mudanças vêm ocorrendo gradativamente no cenário das organizações públicas, no Brasil e em outros países. A gestão de recursos humanos no setor público, que sempre realizou atividades operacionais e pelo comportamento reativo, se integrou a nova modernidade, na medida em que os gestores se conscientizam sobre a importância de se investir na formação de servidores capacitados (CARMO *et al*, 2018).

Os processos de mudanças, tanto no setor público quanto no privado, podem ser geridos de diversas formas. Poucas são as organizações que se preocupam com os níveis de resistência à mudança investindo na comunicação, treinamento e sensibilização do funcionário. Quando os funcionários percebem as mudanças como positivas, apresentam no trabalho, níveis mais elevados de satisfação, do contrário, quanto maior o conflito e a incerteza, maior é a insatisfação do empregado em relação ao trabalho (PACÍFICO; GONÇALVES, 2011).

Toda mudança ocorrida, seja na política, ou nas práticas relacionadas ao trabalho, com certeza tem influência direta no exercício profissional dos servidores. Em tais situações, eles podem ver a mudança como uma oportunidade, ou como uma ameaça para sua vida pessoal e profissional, criando sentimentos de incerteza e ambiguidade, que podem afetar a percepção da satisfação no trabalho (SANTOS, 2014).

3.1 MOTIVAÇÃO

O conceito de motivação tem várias definições, e muitas vezes contraditório, segundo COFER (1972), existem duas concepções mais ou menos incompatíveis da natureza humana. A primeira sustenta que o homem é um ser racional, com suas vontades, seletivo, conhece as fontes de sua conduta, é consciente e responsável pelas suas atitudes. Na segunda, o homem é por natureza irracional, e que seus impulsos e desejos devem ser controlados pelas sanções da sociedade (COFER, 1972, p. 3).

De acordo Chiavenato a motivação fica assim conceituada: “[...] a motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo. É uma função gerencial; apesar de habitar o interior dos indivíduos, pode ser significativamente influenciada por fatores extrínsecos ou pelo próprio trabalho em si.” (CHIAVENATO, 1994, p. 165).

Motivação é definida por ROBBINS “como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (ROBBINS, 2002, p. 151).

A motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizado que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada (SOTO, 2002, p. 118).

Motivação diz respeito ao “conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo” (FERREIRA, 2006).

Após a segunda guerra mundial, os Estados Unidos passa a ter um crescimento econômico, e para atender a esta realidade, o estado têm que desenvolver novos métodos, frente as exigências externas e as novas condições do mercado, assim, surgiram os primeiros estudos relevantes sobre o fenômeno da motivação, que vieram a corroborar para o surgimento das teorias sobre motivação, a valorização do indivíduo na organização e a mudança da percepção das pessoas no ambiente de trabalho. De simples componente do processo produtivo, passaram ser um diferencial competitivo na disputa por posição de mercado. As teorias da motivação mais relevantes são três: hierarquia das necessidades, as teorias X e Y e a teoria dos dois fatores, classificadas como antigas teorias da motivação, e destaca sua importância, e porque representam os fundamentos sobre os quais, as teorias modernas se desenvolveram. Alguns executivos contemporâneos, utilizam os conceitos e terminologias das antigas teorias na gestão de pessoas de suas organizações (ROBBINS, 2002, p.152).

Dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades, as quais são:

Fisiológicas: fome, sede, sexo e outras necessidades corporais necessárias à manutenção do equilíbrio do organismo;
Proteção (Segurança): sentir-se seguro e protegido, evitar danos físicos e emocionais;
Sociais: interagir afetivamente com outras pessoas, ser aceito dar e receber atenção;
Estima: em duas versões: externa (o desejo de ter o respeito dos outros); e interna (autor respeito, sentimentos como confiança, competência capacidade de realização, entre outras).
Autorrealização: necessidade de desenvolver competências e realizar o seu potencial. (CAMARGO, 2009, p. 45).

Os estudiosos ABRAHAM MASLOW, MCGREGOR, FREDERICK HERZBERG, buscaram compreender e descrever a motivação. A teoria da hierarquia das necessidades foi criada por ABRAHAM MASLOW (1908-1970), psicólogo americano que se tornou o teórico motivacional mais conhecido do mundo, por causa de sua teoria que pressupõe que, “se você planeja ser qualquer coisa menos do que aquilo que você é capaz, provavelmente você será infeliz todos os dias de sua vida, porque todos têm muitas necessidades que competem entre si para serem satisfeitas”.

A teoria X e Y de MCGREGOR, observou como os executivos tratavam seus funcionários, concluindo que essas práticas revelavam a visão que eles tinham da natureza dos seres humanos. Na teoria X os executivos supunham que os trabalhadores preferem ser dirigidos, não estão interessados

em assumir responsabilidades, desejam acima de tudo segurança, e são motivados pelo dinheiro, e pela ameaça de punição.

A teoria dos dois fatores, do psicólogo FREDERICK HERZBERG concluiu que os fatores envolvidos na motivação no trabalho, diferem dos fatores que causam a insatisfação no trabalho. “O oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de insatisfação”. Portanto, os sentimentos de satisfação e insatisfação no trabalho não são antagônicos e, os fatores que os determinam devem ser analisados separados (CAMARGO, 2009, p. 45 - 49).

A insatisfação no trabalho é correspondente às necessidades originadas da própria natureza animal humana, como o impulso natural em evitar a dor provocada pelo ambiente, que está ligado aos impulsos aprendidos, que ficam condicionados às necessidades biológicas básicas. Há aspectos relacionados à higiene, convencionados ao ambiente de trabalho, que reprimem a insatisfação, como: as condições de trabalho, a remuneração, o *status*, a segurança, os relacionamentos interpessoais, a supervisão, a política e a administração da organização. A realização do trabalho está ligada às prioridades advindas da própria natureza animal humana, desta forma, a pulsão interna em evitar a dor causada pelo ambiente, associada às pulsões aprendidas que ficam condicionadas às necessidades. Os estímulos para as necessidades de crescimento são tarefas que induzem ao crescimento pessoal. Os elementos que contribuem ou influenciam na obtenção de um resultado como crescimento e motivação, sendo fatores intrínsecos ao trabalho, podem ser o reconhecimento pela realização da tarefa, o próprio trabalho em si, as oportunidades de promoção e as oportunidades de crescimento pessoal (ANDRADE *et al.*, 2007).

Para minorar a insatisfação no trabalho ou não a ter, é importante que as empresas dispensem um olhar diferenciado aos fatores higiênicos, procurando sanear as necessidades de seus colaboradores. Todavia, quando o foco principal é a motivação, é fundamental que as empresas se atentem aos fatores motivacionais relacionados ao conteúdo do trabalho, ao planejamento institucional, a programação e a metodologia de trabalho. As organizações devem criar condições, para que os fatores de crescimento possam ser percebidos pelos funcionários, desta forma, a tendência é que sua interação com o ambiente de trabalho, com a equipe e seus superiores, levem a maior produtividade e qualidade de suas atividades na empresa (ANDRADE *et al.*, 2007).

4 METODOLOGIA

A pesquisa foi aplicada aos servidores com cargos efetivos e cargos de confiança da AGRAER central, localizada no município de Campo Grande/MS, a partir de amostra não probabilística. O instrumento de pesquisa foi desenvolvido com o objetivo de subsidiar as respostas para a seguinte

pergunta: Quais foram os impactos motivacionais da realização do *home office* e do teletrabalho, na percepção dos servidores, em decorrência da pandemia da covid-19?

Para a coleta de dados foi aplicado um questionário com 15 (quinze) questões fechadas e 1(uma) aberta, utilizando-se a plataforma *google forms*, e foi enviado aos servidores via e-mail, um link para acesso. Além disso, foram realizadas visitas nos setores, explicando o objetivo da pesquisa, a fim de, reforçar a importância da participação de todos. A Agraer atua nos 79 (setenta e nove) municípios, com escritórios em cada um deles, e conta atualmente com um total de 456 (quatrocentos e cinquenta e seis) servidores. A sua matriz está localizada em Campo Grande, e possui ao todo 154 (cento e cinquenta e quatro) servidores lotados no escritório Central, sendo estes, distribuídos nos 37 (trinta e sete) setores da instituição.

A coleta de dados ocorreu em 06 de agosto de 2021, onde responderam à pesquisa 104 (cento e quatro) servidores, um percentual de 67,53% (sessenta e sete, e cinquenta e três por cento) dos servidores, participaram da pesquisa.

5 ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados da coleta de dados.

Questão 1- Qual setor você faz parte?

Do total de participantes, 87% (oitenta e sete por cento) responderam que trabalham em diversos setores, 9% (nove por cento) no setor de Recursos Humanos e 4% (quatro por cento), no setor financeiro.

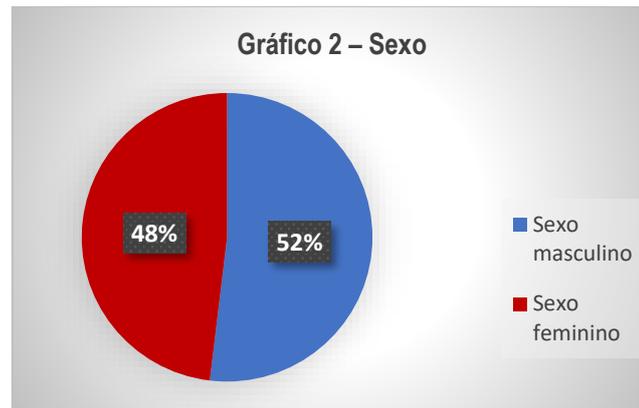


Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Questão 2 – Qual seu sexo?

Dos 104 (cento e quatro) servidores, 52% (cinquenta e dois por cento) são do sexo feminino e 48 % (quarenta e oito por cento) do sexo masculino. Na questão de gênero, embora tenha especificado no questionário como feminino, masculino e outros, ninguém respondeu em "outros", portanto não

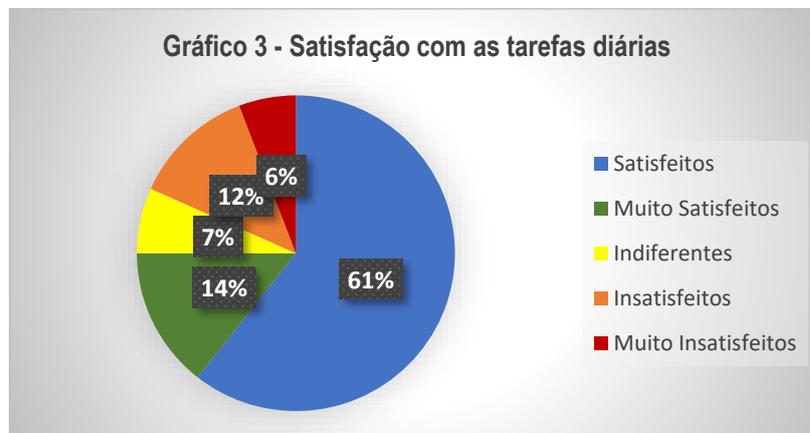
pontuaram.



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Questão 3 - Como você se sente em relação às tarefas que executa diariamente?

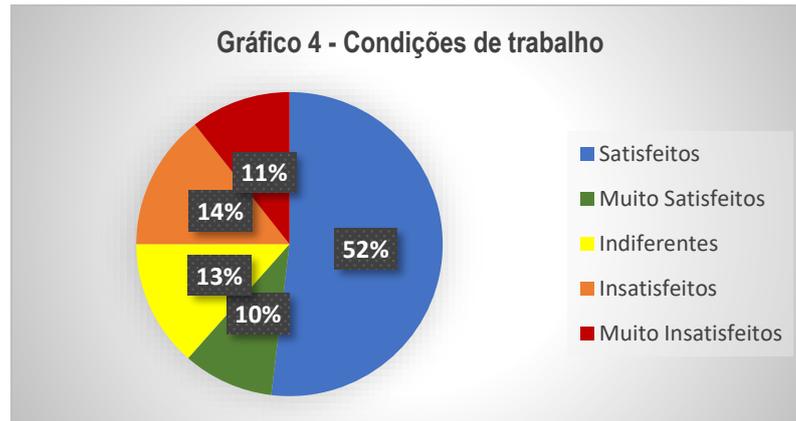
Mais da metade dos servidores, 61% (sessenta e um por cento), responderam que se sentem satisfeitos, e 14% (quatorze por cento) na maioria das vezes se sentem muito satisfeitos, enquanto que, 12% (doze por cento) responderam que se sentem insatisfeitos, 6% (seis por cento) muito insatisfeitos, e 7% (sete por cento) são indiferentes.



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Questão 4 - A instituição oferece condições de trabalho, dentro das normas de segurança, no combate ao COVID-19?

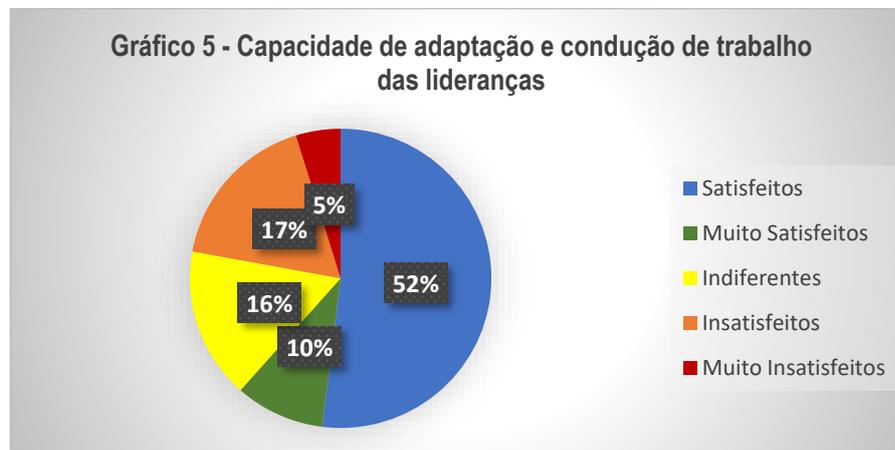
Cerca de 52% (cinquenta e dois por cento) dos servidores estão satisfeitos, e 10% (dez por cento) muito satisfeitos com a normas de segurança, com a saúde e higiene no combate a pandemia, adotada pela instituição, 14% (quatorze por cento) estão insatisfeitos, 1% (um por cento) muito insatisfeitos, e 13% (treze por cento) são indiferentes.



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Questão 5 - Como você considera a capacidade de adaptação e condução dos trabalhos dos líderes em função do COVID-19?

Quanto a variável capacidade de adaptação e condução dos trabalhos dos líderes em função da pandemia, observou-se que mais da metade dos servidores responderam positivamente, ou seja, 52% (cinquenta e dois por cento) dos servidores estão satisfeitos e 10% (dez por cento) muito satisfeitos, enquanto que, 17% (dezesete por cento) estão insatisfeitos, 5% (cinco por cento) muito insatisfeitos, e 16% (dezesesseis por cento) responderam que são indiferentes.

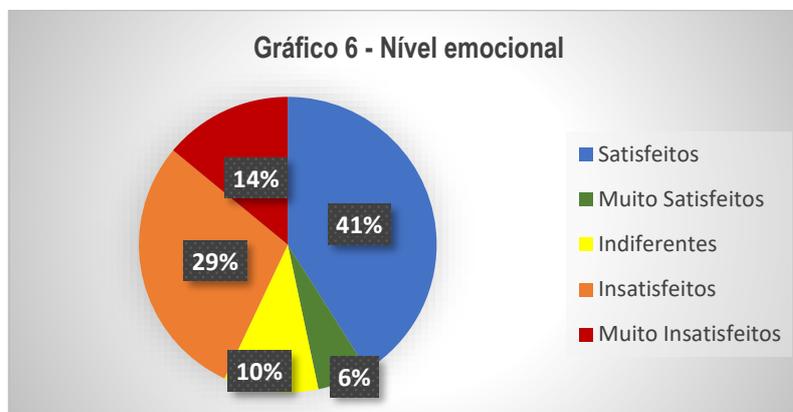


Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Questão 6 - Como você considera seu nível emocional (ansiedade, depressão, estresse, motivação e outros...) em decorrência da COVID-19?

Sobre a variável nível emocional, grande parte dos servidores 41% (quarenta e um por cento) responderam satisfeitos e 6% (seis por cento) muito satisfeitos, 29% (vinte e nove por cento) insatisfeitos, 14% (quatorze por cento) muito insatisfeitos e 10% (dez por cento) indiferentes. A pesquisa demonstra que, quase metade dos servidores 43% (quarenta e três por cento), apresentam algum problema emocional, se sentindo desmotivados. Desta forma, a equipe de gestão de pessoas da Agraer poderá

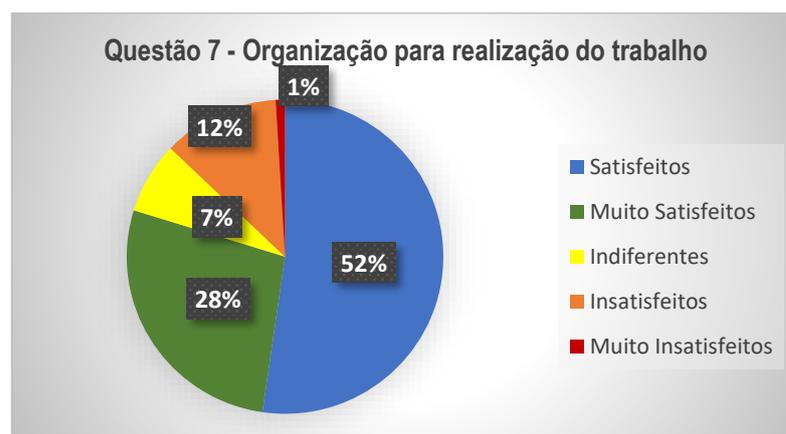
propor, orientar os gestores com metodologias que visem trabalhar a motivação. A satisfação no ambiente de trabalho é fundamental, é necessário que no planejamento, seja associada atitudes motivacionais, aos objetivos. Esses fatores motivacionais, deverão influenciar diretamente no comportamento e, conseqüentemente, em seu desempenho dentro da instituição.



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Questão 7 - Como você considera que conseguiu planejar, conciliar e administrar seu tempo para realizar os trabalhos?

Em relação a variável planejar, conciliar e administrar seu tempo, a grande maioria 52% (cinquenta e dois por cento) dos servidores responderam satisfeitos, e 28% (vinte e oito por cento) responderam muito satisfeitos, conseguiram desenvolver suas atividades, 12% (doze por cento) dos servidores responderam insatisfeitos, enquanto que 1% (um por cento) responderam muito insatisfeitos, e 7% (sete por cento) responderam indiferentes.

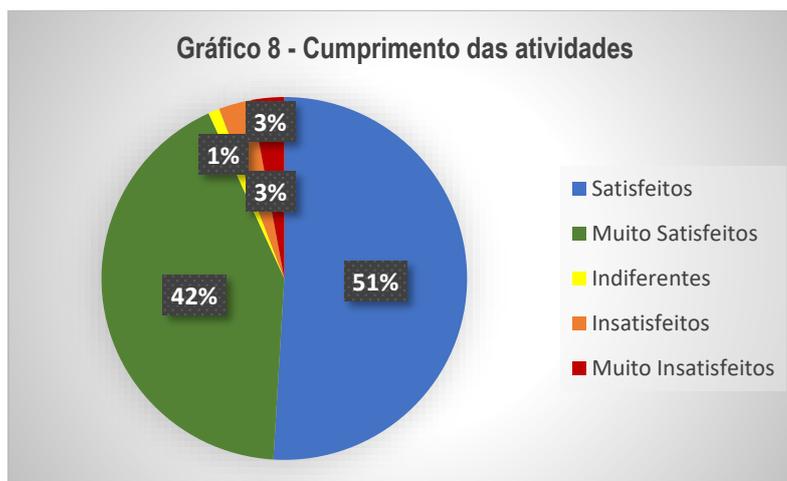


Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Questão 8 - Você conseguiu cumprir todas as atividades que lhes foram atribuídas neste período de pandemia da COVID-19?

Nesta questão, 51% (cinquenta e um por cento) dos servidores responderam satisfeitos e 42% (quarenta e dois por cento) muito satisfeitos, 3% (três por cento) insatisfeitos, 3% (três por cento) muito insatisfeitos, e apenas 1% (um por cento) indiferentes. Esta questão teve um percentual alto, indicando

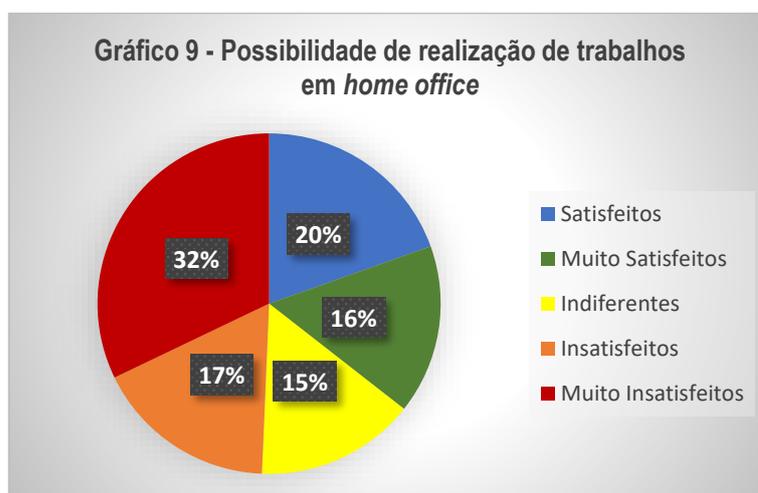
que a maioria conseguiu realizar todas as atividades que lhes foram atribuídas.



Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Questão 9 - Como você vislumbra a possibilidade de, em um futuro próximo a realização dos trabalhos, serem realizados em formato *home office*?

A amostra demonstra através dos dados estatísticos que, embora alguns servidores 20% (vinte por cento) se consideram satisfeitos e 16% (dezesseis por cento) muito satisfeitos, demonstraram grande interesse em realizar atividades na modalidade home Office, os dados da pesquisa mostra que, ainda tem uma parcela dos servidores 17% (dezesete por cento) insatisfeitos, 32% (trinta e dois por cento) muito insatisfeitos e 15% (quinze por cento) responderam indiferentes.

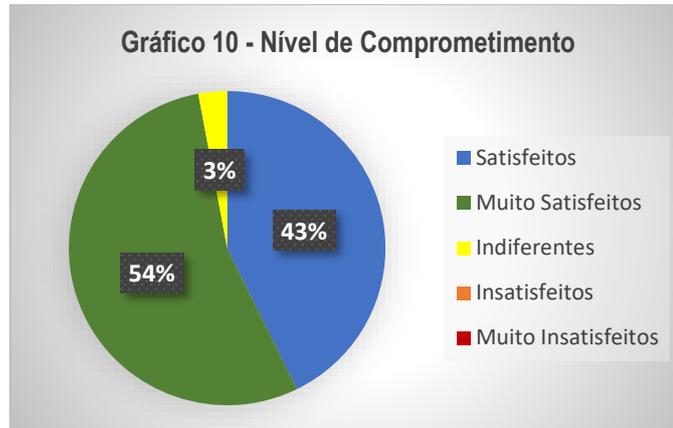


Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Questão 10 - Como você considera seu nível de comprometimento com seu trabalho na instituição?

A maioria dos servidores 43% (quarenta e três por cento) se consideram satisfeitos e 54% (cinquenta e quatro por cento) muito satisfeitos, o que demonstra terem um ótimo comprometimento com

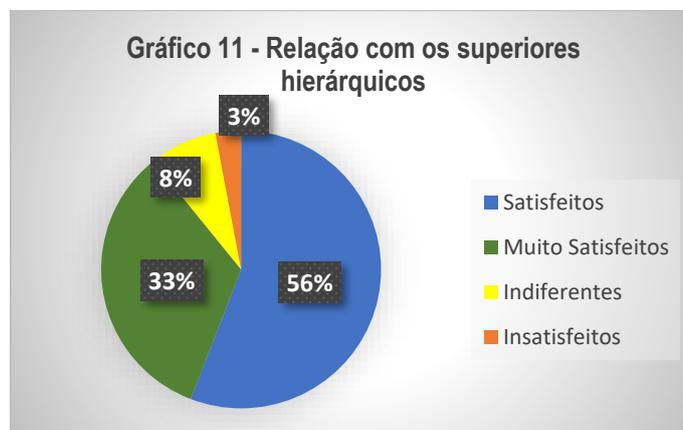
seu trabalho. Não pontuaram os insatisfeitos, muito insatisfeitos, e indiferentes.



Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Questão 11- Como você avalia sua relação com seus superiores hierárquicos?

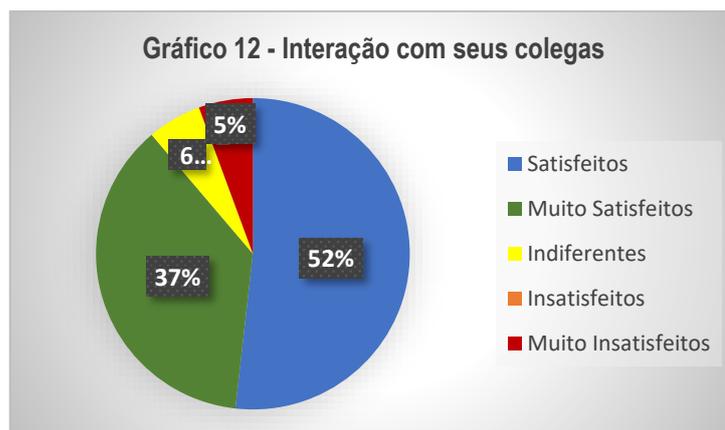
Mais da metade dos servidores 56% (cinquenta e seis por cento) responderam que se sentem satisfeitos com o relacionamento com seu superior hierárquico, 33% (trinta e seis por cento) muitos satisfeitos, e 8% (oito por cento) indiferentes, com a relação que mantem com seus superiores. Nos demais tópicos da questão não houve pontuação.



Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Questão 12 - Qual é o nível de interação com seus colegas?

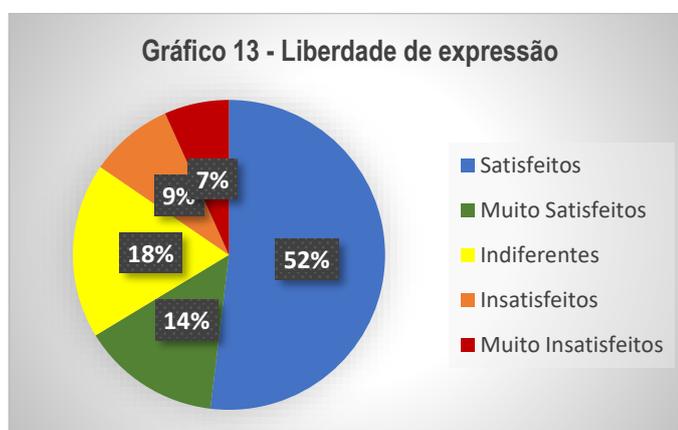
A variável nível de interação entre os colegas, 52% (cinquenta e dois por cento) dos servidores responderam que se consideram satisfeitos, 37% (trinta e sete por cento) muito satisfeitos, 5% (cinco por cento) muito insatisfeitos, e apenas 6% (seis por cento) responderam indiferentes. No tópico insatisfeitos, não pontuou.



Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Questão 13 - Quão satisfeito você está em relação a liberdade de expressão?

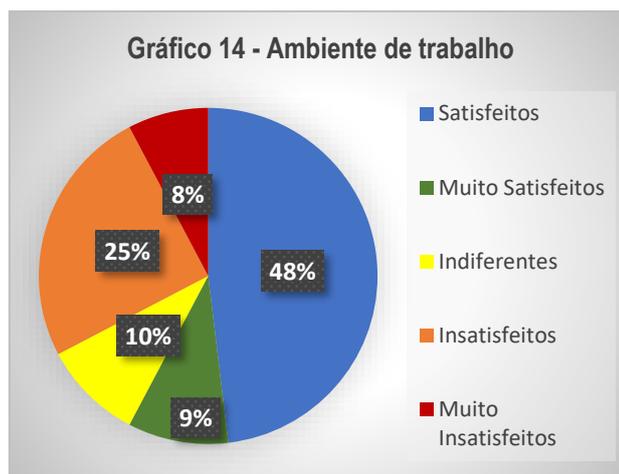
Nota-se que também nesta questão, mais da metade dos servidores responderam positivamente, ou seja, 52% (cinquenta e dois por cento) estão satisfeitos, 14% (quatorze por cento) muito satisfeitos, enquanto que, 9% (nove por cento) estão insatisfeitos, 7% (sete por cento) muito insatisfeitos, e 18 (dezoito por cento) indiferentes. Estes dados, mostram que a maioria dos servidores estão satisfeitos com sua liberdade de expressão na instituição.



Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Questão 14 - Como você se sente com seu local de trabalho físico (espaço, equipamentos, *software*, etc.)?

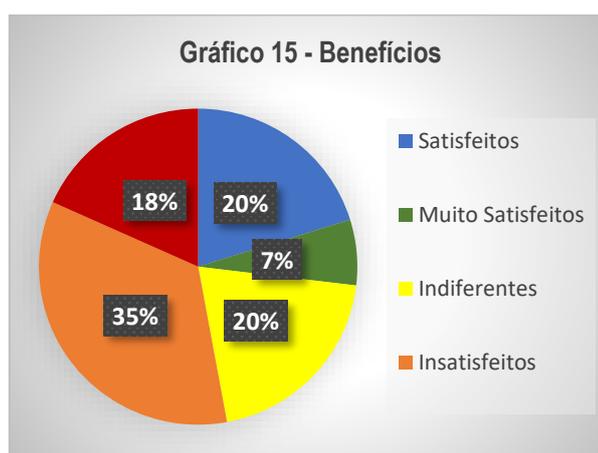
Em relação ao ambiente de trabalho, 48 % (quarenta e oito por cento) dos servidores responderam que consideram seu local de trabalho satisfatório, 9% (nove por cento) muito satisfatório, 25% (vinte e cinco por cento) consideram insatisfeitos, 8% (oito por cento) muito insatisfeitos, e 10% (dez por cento) são indiferentes. Nota-se que a maioria dos servidores estão satisfeitos ou muito satisfeitos com o ambiente de trabalho, e com os equipamentos disponibilizados para o desenvolvimento dos trabalhos na instituição.



Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Questão 15 - Como você se sente quanto aos benefícios oferecidos pela empresa?

Quando questionados sobre os benefícios oferecidos pela organização, 20% (vinte por cento) dos servidores responderam que se consideram satisfeitos, 7% (sete por cento) muito satisfeitos com os benefícios disponibilizados pela instituição. Em relação a insatisfação, 35% (trinta e cinco por cento) estão insatisfeitos, enquanto que, 18% (dezoito por cento) muito insatisfeitos, e 20% (vinte por cento) marcaram indiferentes. Nesta questão, os insatisfeitos e muito insatisfeitos somam-se 53% (cinquenta e três por cento), ultrapassam os valores obtidos em relação a satisfação e muita satisfação, que deu um percentual de 27% (vinte e sete por cento).



Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Questão 16 - Espaço aberto: faça elogios, reclamações ou deixe uma sugestão. Aberta e não obrigatória.

De acordo com as respostas da questão 16 (dezesseis), pode-se observar que 06 (seis) servidores pontuaram que não se sentem valorizados pelo trabalho que prestam, justificam este fato, devido à desvalorização do salário nos últimos anos, assim como, a falta de reajustes, dois (dois)

reclamaram das condições oferecidas no ambiente de trabalho, 03 (três) citam que não são reconhecidos, 02 (dois) justificaram a falta de segurança em relação ao futuro da carreira, 02 (dois) afirmaram que o órgão tem que investir em capacitações, 05 (cinco) elogiaram a organização e sua estrutura, o serviço em geral, enquanto que, 02 (dois) disseram que a Agraer perdeu o foco e tem muita política envolvida nos objetivos, 02 não gostariam de continuar com teletrabalho devido ao isolamento e acúmulo de serviços, enquanto que 07 (sete) gostariam de continuar com o serviço remoto, devido a privacidade, maior facilidade para quem tem deficiência e para quem tem filhos pequenos, entre outros fatores; 04 (quatro) servidores responderam que não se sentem valorizados; por um outro lado, 04 (quatro) servidores, responderam que se sentem valorizados, e reconhece o trabalho da Agraer, sendo assim, as opiniões se divergem, pode-se considerar que, o tempo de serviço, o ambiente organizacional, a interação com os colegas, a interação com o líder, o deslocamento, questões relacionadas a salários e gratificações, o reconhecimento através de elogios (pontos fortes), a flexibilidade em determinados assuntos que envolvem servidores x líderes, entre outros, interferem significativamente no fator valorização. Pode-se observar que a pandemia de covid-19, corroborou para o baixo nível do fator motivacional dos servidores.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se através desta pesquisa identificar os impactos motivacionais da realização do *home office* e do teletrabalho, na percepção dos servidores da Agraer (Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural) Central/Campo Grande/Mato Grosso do Sul, em decorrência da pandemia da covid-19.

Os resultados da pesquisa apontam que 43% (quarenta e quatro por cento), podem ter adquirido problemas emocionais neste período, fato que pode estar relacionado às adaptações necessárias para realização dos trabalhos, ao uso das novas tecnologias para realização das atividades na modalidade remota, e ainda, as perdas de familiares e amigos, além do isolamento social. Para prevenir a propagação da Covid-19, o governo do estado de Mato Grosso do Sul decretou situação de emergência, Decreto nº 15396 de 19/03/2020, onde a maioria das pessoas saíam de suas casas somente quando necessário, este fato pode ter corroborado para o apontamento do sentimento de tristeza e depressão.

Apesar das condições de isolamento, no quesito conciliar os trabalhos com a rotina da vida pessoal, há que se considerar que, grande parte dos servidores 52% (cinquenta e dois por cento) responderam satisfeitos e 38% (trinta e oito por cento) muito satisfeitos, fica evidente que não tiveram grandes dificuldades para a conciliação das atividades profissionais com a vida pessoal, somando os insatisfeitos com muito insatisfeitos, foram 13% (treze por cento) dos servidores que tiveram problemas ou dificuldades em algum momento.

Durante este período da crise da Covid-19, as famílias passaram por processos de reorganização das suas rotinas, que podem ter influenciado no nível de satisfação e na motivação das pessoas para o trabalho, visto que a quantidade de respostas em relação ao nível emocional dos servidores, 41% (quarenta e um por cento) responderam que se sentem satisfeitos e 6% (seis por cento) muito satisfeitos, enquanto que, 29% (vinte e nove por cento) insatisfeitos e 14% (quatorze por cento) muito insatisfeitos, um percentual significativo, 43% (quarenta e três por cento), quase a metade dos servidores com problemas motivacionais. Desta forma, a organização pode promover ações de valorização do seu pessoal, com programas direcionados para motivação dos servidores e dos líderes.

Em relação as oportunidades de crescimento e benefícios oferecidos pela organização, 27% (vinte e sete por cento) responderam satisfeitos e muito satisfeitos, enquanto que, 53% (cinquenta e três por cento), se sentem insatisfeitos ou muito insatisfeitos, é um percentual elevado, mais da metade dos servidores não veem oportunidade de crescimento profissional na organização, e alegam a ausência de benefícios. Este resultado merece a devida atenção, é necessário que se faça uma análise mais detalhada, a fim de levantar os problemas, e assim poder propor estratégias, com objetivos de superá-los. Neste sentido, sugere-se a criação de um projeto com ações pautadas na motivação, valorização e desempenho, e na atuação das lideranças, onde o servidor possa ser recompensado a partir dos critérios a seguir:

- Avaliação do desempenho e da produtividade;
- Incentivos e prêmios para projetos na área de inovação;
- Proporcionar programas de capacitação aos líderes;
- Buscar parcerias para criação de Programas voltados para a saúde física e mental do trabalhador (envolver o setor responsável na Agraer -NAS);
- Estabelecimento de objetivos claros e precisos, oportunizando reuniões para garantir a comunicação eficiente à equipe;
- Trabalhar o empoderamento dos servidores, assim como, a sua participação nos processos de tomada de decisão junto aos organizadores e/ou lideranças da Agraer.

Outra sugestão à instituição é desenvolver programas de treinamento a partir das trilhas de aprendizagem, com cursos de aperfeiçoamento e capacitações, com foco no desenvolvimento das competências – conhecimento, habilidades e atitudes- requeridas para o desempenho dos servidores.

A participação das lideranças é salutar, sendo assim, recomenda-se também estimular às lideranças para realização de projetos sociais. Primar por objetivos que visem a construção de uma nova proposta de trabalho, que possibilite a quebra de paradigmas, de velhos hábitos e costumes arcaicos. Que permita vivenciar o novo, vislumbre o crescimento e o despertar para descobertas de novas

competências emocionais e técnicas, que venham ser o alicerce para a motivação das pessoas.

Portanto, entende-se que a partir dos conceitos abordados pelos estudiosos trazidos nesta pesquisa, a equipe responsável pelo planejamento da Agraer, deverá buscar sempre um envolvimento de profissionais de diferentes áreas, tendo como um dos focos principais o tema motivação. A Gestão de Pessoas deve ter papel protagonista nas ações, buscando parcerias entre os órgãos da administração pública, envolvendo as lideranças e os colaboradores nos processos de desenvolvimento de pessoas, estimulando um aumento nos níveis de motivação dos servidores.

A motivação é um tema bastante amplo e sua aplicação é de fundamental importância para a gestão pública, visto que, é fator gerador de melhorias nos processos organizacionais internos e também no desempenho dos servidores. A partir desta pesquisa, foi possível observar que a motivação do servidor público está diretamente ligada ao ambiente de trabalho, seja ele *home office* ou na própria instituição. Este fator destaca a importância da gestão fomentar ações que promovam e mantenham ambientes de trabalho saudáveis e estimulantes, para que assim, os servidores se sintam motivados e capazes de promover um serviço de qualidade à população, contribuindo para a eficiência na prestação de serviços públicos.

5 REFERÊNCIAS

ANDRADE C. R., PEREIRA L. Z., CKAGNAZAROFF I. B. **Elementos de satisfação e insatisfação no trabalho operacional: revisitando Herzberg**. RG&T, v.8, N° 01, jan-jul, 2007: 67-89.

BORGES, E. **Índice de Satisfação no Trabalho e sua relação com o Clima Organizacional entre servidores de uma Instituição Pública Federal**. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) – Universidade Federal de Goiás, Catalão, Goiás, 2016.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de Julho de 2017. **Diário Oficial da União**. Publicado em: 14/07/2017. Edição:134. Seção: 1. p. 1. Disponível em https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19173773/do1-2017-07-14-lei-no-13-467-de-13-de-julho-de-2017-19173618. Acesso em 05 de setembro de 2021.

CAMARGO, Denise. **Psicologia organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; (Brasília): CAPES: UAB, 2009.

CARMO L. J. O. *et al.* **Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal**. Rev. Serv. Público, Brasília 69 (2) 163-191 abr/jun 2018.

CARNEVAL P. P. de O. **Teletrabalho na administração pública: desenvolvimento de método de identificação de tarefas teletrabalháveis**. (dissertação de mestrado). 2018. Niterói/RJ: Universidade Federal fluminense, 2018. Disponível em <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/9119/1/Dissert%20Patr%C3%ADcia%20P%20de%20O%20Carneval.pdf>. Acesso em 03 de setembro de 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas Organizações**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COFER, C. N. **Motivation and Emotion**. Glenview: Scott, Foresman and Company. (1972).

COFER, C. N. & Appley, M. H. New York: Wiley. **Motivation: Theory and research** (1964).

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio**. versão 5.0 edições revista e atualizada: Dicionário eletrônico. CD-ROM. Curitiba: Positivo, 2006.

LEITE A. L., LEMOS D.C., SCHNEIDER W. A. **Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional**. Contextus Rev. Contemporânea de economia e gestão. V 17, nº 03, p. 186-209, 2019.

MATO GROSSO DO SUL. Secretaria Estadual de Administração. **Decreto n. 15.416, de 27 de abril de 2020**. Diário Oficial Eletrônico n. 10.156, 28 de abril de 2020, p. 4. Disponível em <https://www.coronavirus.ms.gov.br/wp-content/uploads/2020/05/DECRETO-N%C2%BA-15.416-DE-27-DE-ABRIL-DE-2020.pdf>. Acesso em 05 de setembro de 2021.

MENDES D.C, HASTENREITER FILHO H.N.. **A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica**. Revista Valore, Volta Redonda, 5 (edição especial): 160-191, 2020.

MENDONÇA, Letícia Jacobina. **Sistematizando a diferença entre teletrabalho e home office**. Disponível em: <http://www.laureadvogados.com.br/artigos/sistematizando-diferenca-entre-teletrabalho-e-home-office/>. Acesso em: 01 de agosto de 2021.

PACÍFICO A. A., GONÇALVES J. A. T. **Os fatores motivacionais nas organizações: satisfação e desempenho dos funcionários**. Presidente Prudente: **ETIC – Encontro de Iniciação Científica**, v 7, nº 7, 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. **O teletrabalho: conceituação e questões para análise**. Cadernos EBAPE. BR, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018.

RODRIGUES A. C. B. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho**. (Dissertações de mestrado). 2011. Universidade de São Paulo: Faculdade de direito. Disponível em www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/publico/TELETRABALHO_A_tecnologia_transformando_as_relacoes_de_trabalho_Integral.pdf. Acesso em 05 de setembro de 2021.

SANTOS, J. N. et al. **Relação entre Clima Organizacional, Percepção de Mudança Organizacional e Satisfação do Cliente**. Rev Psicologia: Teoria e Pesquisa, v.29, n.1, jan./mar. 2013, p.31-9.

SANTOS M. S. S. **Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica**. (dissertação de mestrado). Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. 2014. Disponível em <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11826/Gest%C3%A3o%20da%20Mudan%C3%A7a-Uma%20Revis%C3%A3o%20Te%C3%B3rica.pdf>. Acesso em 01 de setembro de 2021.

SIQUEIRA, et al. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344p.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAN, V. A. R. **Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho.** Psicologia: teoria e pesquisa, Brasília, v. 24, n. 2, p. 201-209, jan./mar. 2008.

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