

## AVALIAÇÃO E INTERVENÇÃO NA MOTIVAÇÃO E NO TRABALHO EM EQUIPE DE UMA UNIDADE DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO (UAN)

### ASSESSMENT AND INTERVENTION IN MOTIVATION AND TEAMWORK IN A FOOD AND NUTRITION UNIT (FNU)

**Carla Batista Alberto<sup>1</sup>**

Graduanda em Nutrição do Instituto de Biociências de Botucatu-IBB, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, Câmpus de Botucatu, Botucatu, São Paulo, Brasil.

<https://orcid.org/0009-0007-5326-6549>

carla.alberto@unesp.br

**Prof.<sup>a</sup> Orientadora Dra. Flávia Queiroga Aranha<sup>2</sup>**

Departamento de Ciências Humanas e Ciências da Nutrição e Alimentação do Instituto de Biociências de Botucatu-IBB. Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, Câmpus de Botucatu, Botucatu, São Paulo, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0002-6690-581X>

flavia.aranha@unesp.br

<sup>1</sup>Administração do Projeto, Análise Formal, Conceituação, Curadoria de Dados, Escrita – Primeira Redação, Escrita – Revisão e Edição.

<sup>2</sup>Investigação, Metodologia, Obtenção de Financiamento, Recursos, Software, Supervisão, Validação e Visualização.

Recebido: 15/04/2024. Parecer: 20/05/2024. Corrigido: 04/06/2024. Aprovado: 06/06/2024.

Publicado: 18/06/2024



Esta obra está licenciada com uma Licença [Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

#### RESUMO

A motivação é algo intrínseco do indivíduo, pode ser influenciada positivamente por meio da confiança entre empregador e empregado, além do senso de pertencimento dentro da equipe. Trabalhar em equipe auxilia nos sentimentos pessoais, bem como saber lidar com os conflitos do dia a dia. Em Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN), saber motivar a equipe rumo ao alcance dos objetivos é extremamente necessário, podendo contribuir para o desenvolvimento pessoal e da unidade. Objetivou-se avaliar o nível de motivação dos colaboradores e promover intervenção que auxilie na motivação, na

comunicação e no trabalho em equipe da UAN. Realizou-se a pesquisa por meio de aplicação de questionários anônimos antes e após intervenção com dinâmicas de motivação, voltadas para o trabalho em equipe, confiança, comunicação e autoestima. Antes da intervenção, a autopercepção do grau de motivação dos colaboradores era de 35,3% motivados, 17,6% muito motivados e 23,5% tanto para pouco motivados como desmotivados. Após a intervenção, 65% dos colaboradores se autoperceberam motivados, 25% muito motivados, 5% tanto para pouco motivados como desmotivados. Constatou-se que a motivação do colaborador pode ser

influenciada pela questão financeira, mas também através de dinâmicas motivacionais. Manter a motivação da equipe de trabalho, bem como a noção de interdependência e o senso de pertencimento, reconhecimento e valorização, podem auxiliar no cumprimento dos objetivos da UAN.

**Palavras-chave:** Confiança. Dinâmica. Comunicação.

## **ABSTRACT**

Motivation is something intrinsic to the individual, it can be positively influenced through trust between employer and employee, in addition to the sense of belonging within the team. Working as a team helps with personal feelings, as well as knowing how to deal with everyday conflicts. At Food and Nutrition Unit (UAN), knowing how to motivate the team towards achieving objectives is extremely necessary, and can contribute to personal and unit development. The objective was to evaluate the level of motivation of employees and promote intervention that helps in motivation, communication and teamwork at UAN. The research was carried out through the application of anonymous questionnaires before and after intervention with motivational dynamics, focused on teamwork, trust, communication and self-esteem. Before the intervention, self-perception of the level of motivation of employees was 35.3% motivated, 17.6% highly motivated and 23.5% both poorly motivated and unmotivated. After the intervention, 65% of employees perceived themselves as motivated, 25% as highly motivated, 5% as both slightly motivated and unmotivated. It was found that employee motivation can be influenced by financial issues, but also through motivational dynamics. Maintaining the motivation of the work team, as well as the notion of interdependence and the sense of belonging, recognition and appreciation, can help in achieving the UAN's objectives.

**Keywords:** Trust. Dynamics. Communication.

## **1 INTRODUÇÃO**

A motivação é algo intrínseco do indivíduo, mas que pode ser influenciada de forma positiva, por meio da confiança entre o empregado e o líder, por meio de ações desenvolvidas pela liderança com a equipe (BATISTA; SILVA; PEIXOTO, 2011).

Segundo Cardozo (2003), o enquadramento de um grupo em equipe requer que alguns conceitos sejam respondidos: se o trabalho necessita de interdependência, se o mesmo está em consonância com a estratégia da empresa e se a gestão estará comprometida por um longo período com o processo. Disso depende o sucesso da equipe dentro da UAN.

Klein (1993) descreve que os sentimentos das pessoas são estimulados quando trabalham em equipes, o que torna necessário saber lidar com conflitos do dia a dia, causados por esses sentimentos. Caso contrário, onde há conflito, há maior tendência em desmotivar o indivíduo.

Um fator essencial para a solução de problemas e de conflitos é a confiança. Com ela, é possível vencer barreiras de insegurança e desmotivação do trabalho em equipe. Quando há confiança, o conflito pode se transformar em algo positivo, as diversidades podem ser aceitas e até mesmo transformadas, contribuindo para o todo, trazendo dessa forma, o sucesso para a equipe e,

consequentemente, para a empresa (GRAZIER, 2002).

Dentre as ações efetivas para o sucesso na motivação dos colaboradores têm-se as dinâmicas motivacionais. Elas podem esclarecer dúvidas, proporcionar discussões sobre as funções, atividades, comportamentos inadequados, como lidar com acontecimentos, que podem fazer o funcionário questionar-se quanto ao trabalho, bem como a vida pessoal, contribuindo para o desenvolvimento de um pensamento construtivo e reflexivo (SANTOS; BUCCIOLI, 2019).

Em UAN, saber motivar a equipe rumo ao alcance dos objetivos em comum (produzir e servir refeições para a coletividade, muitas vezes em grande número) faz-se extremamente necessário. A motivação e engajamento da equipe levam ao desenvolvimento pessoal e, consequentemente, da empresa. Um indivíduo bem-motivado possui um melhor desempenho de suas funções, é bem-sucedido e satisfeito, o que reflete na forma de solucionar problemas e em seu desempenho na empresa (SILVA; KAULFUSS, 2015; SANTOS; BUCCIOLI, 2019).

Diante disso, o objetivo do presente estudo foi avaliar o nível de motivação dos colaboradores e promover intervenção que auxilie na motivação, na comunicação e no trabalho em equipe de uma UAN.

## 2 MATERIAL E MÉTODOS

Realizou-se intervenção por meio de cinco dinâmicas, realizadas ao longo de um mês; ao menos, uma vez por semana, no momento da reunião diária dos colaboradores.

Antes de iniciar as dinâmicas, propôs-se um quebra-gelo com os colaboradores, voltado para o senso de pertencimento dentro da equipe.

Foram aplicados dois questionários, sendo o primeiro questionário para avaliar a motivação dos funcionários, antes da realização das dinâmicas, com quatro questões objetivas, sendo que em três delas, os colaboradores podiam assinalar apenas uma alternativa e em uma questão, podiam assinalar mais de uma alternativa, conforme apresentado nos Quadros 1 e 2.

Quadro 1 – Primeiro Questionário aplicado

- |   |
|---|
| <p>1) No seu trabalho, o que mais te motiva?<br/><b>Assinale apenas 1 alternativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>( ) O espaço físico;</li><li>( ) Meu líder;</li><li>( ) A equipe de trabalho / meus colegas;</li><li>( ) O salário;</li><li>( ) Novas oportunidades;</li><li>( ) Elogios / reconhecimento de desenvolvimento profissional.</li></ul> <p>2) O que você acha que poderia te motivar se tivesse no trabalho? <b>Assinale 1 ou mais alternativas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>( ) Oportunidade de subir de cargo, promoção, plano de carreira;</li><li>( ) Cursos para ter novas oportunidades, pagos pela empresa;</li><li>( ) Horários ajustados para realização de cursos, graduação;</li></ul> |
|---|

- Viagem paga pela empresa, para cursos em outras unidades;
- Reposição de funcionários para não haver sobrecarga alheia;
- Incentivo financeiro / prêmio individual / brindes semanais;
- Rotatividade de funções/atividades;
- Diminuição das faltas da equipe/maior envolvimento do grupo;
- Elogios / reconhecimento de desenvolvimento profissional.

3) Como se sente no momento atual de trabalho? **Assinale apenas 1 alternativa**

- Muito motivado(a)
- Motivado(a)
- Pouco Motivado(a)
- Desmotivado(a)

4) Como você considera a sua relação com a sua equipe? **Assinale apenas 1 alternativa**

- Muito boa
- Boa
- Ruim
- Não sei

O segundo questionário foi aplicado após o término das 5 dinâmicas, para avaliar a efetividade da intervenção na motivação e no trabalho em equipe, com cinco questões, sendo quatro objetivas, devendo ser assinalada apenas uma alternativa, e uma questão dissertativa.

Quadro 2- Segundo Questionário aplicado

1) Como se sente no momento atual de trabalho, após as dinâmicas? **Assinale apenas 1 alternativa**

- Muito motivado(a)
- Motivado(a)
- Pouco Motivado(a)
- Desmotivado(a)

2) Como você considera o trabalho em equipe após as dinâmicas? **Assinale apenas 1 alternativa**

- Melhorou
- Não houve diferença
- Piorou

3) Como você considera a sua relação com a sua equipe após as dinâmicas?

**Assinale apenas 1 alternativa**

- Muito boa
- Boa
- Ruim
- Não sei

4) Tem algum assunto que não foi abordado nas dinâmicas e que você gostaria de ver sendo aplicado futuramente? **Assinale apenas 1 alternativa**

- Sim
- Não

5) Se a resposta anterior foi SIM, descreva qual assunto você gostaria que fosse abordado: \_\_\_\_\_.

Ambos os questionários foram respondidos de forma anônima, por todos os integrantes da UAN, com diferentes cargos, tanto colaboradores quanto chefia. Ao todo, participaram 20 pessoas. A participação se deu de forma voluntária, com assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Cada dinâmica trabalhou um aspecto com os colaboradores. Assim, a primeira trabalhou com a aproximação dos colaboradores por meio do conhecimento e comunicação entre eles; na segunda, a autoestima; na terceira, a confiança entre os pares; na quarta, motivação entre a equipe; e na quinta, a integração e fechamento das intervenções.

### **Quebra-gelo**

Foi dada a orientação para os colaboradores formarem um círculo. Foi pedido que cada colaborador esticasse o braço direito. Com o braço erguido e sem ajuda do braço esquerdo, nem podendo dobrar o braço direito, cada colaborador precisava tocar o ombro do colega. Esperava-se que cada colaborador tocasse o ombro do colega ao lado, com o braço que estava estendido.

O quebra-gelo trouxe para reflexão o senso de pertencimento dentro da equipe e da importância de todos os membros, onde cada um é um “braço”, para auxiliar o outro.

### **Dinâmica 1- Verdadeiro ou falso**

Foi pedido para cada colaborador escolher um papel dobrado, onde estava escrito verdadeiro ou falso. Quando o colaborador tirava o papel escrito verdadeiro, tinha que contar uma característica ou informação pessoal verdadeira, e os demais tinham que descobrir se a informação era verdadeira ou falsa. Da mesma forma, quando o colaborador tirava o papel escrito falso, o colaborador contava uma informação pessoal falsa, sendo que os demais tinham que descobrir se era verdadeiro ou falso. Essa dinâmica trabalhou a comunicação e o conhecimento entre os colaboradores, promovendo a integração entre eles.

### **Dinâmica 2 - Autoestima**

Foi feito um sorteio, com números repetidos, cada número estava presente duas vezes, onde dois colaboradores podiam tirar o mesmo número. Quem encontrava o seu par, contava uma qualidade ou fazia um elogio para o colega. Essa dinâmica trabalhou a autoestima dos colaboradores.

### **Dinâmica 3 - Siga o mestre**

Participaram 2 voluntários, onde um ficou com os olhos vendados e o outro o guiava por um percurso com obstáculos, até o fim, quando ele precisava se abaixar e pegar um objeto, ainda com os olhos vendados. Esperava-se que os colaboradores fossem capazes de guiar corretamente o colega, para executar a atividade, trabalhando a confiança pessoal mútua e identificasse a importância de ser uma pessoa confiável.

### **Dinâmica 4 - Juntos até o final**

Foi proposto aos colaboradores que formassem uma roda, de mãos dadas, todos de frente. A solicitação era que todos ficassem de costas, virando a roda “ao avesso”, sem soltar as mãos em hipótese nenhuma. A ideia era que os colaboradores conseguissem cumprir a atividade, se ajudando, percebendo a dependência um do outro e a importância do trabalho em equipe e da união para o cumprimento de um objetivo em comum.

### Dinâmica 5 - O Trem da UAN

Foi sugerida aos colaboradores, a ideia de que a UAN funcionava como um trem. O responsável pela unidade era o maquinista. O pessoal da gestão, a parte da maquinaria/motor/carvão, quem fazia o trem funcionar. E os colaboradores, eram os vagões para carregamento e transporte.

Cada colaborador, sendo parte integrante do trem, precisava falar um objetivo para a UAN, um sonho pessoal ou profissional, um desejo pessoal ou profissional.

Ao final, foi feito o fechamento, onde cada um era responsável por fazer o trem funcionar, para alimentar a todas as pessoas a quem eles servem as refeições diariamente, não apenas com comida, mas também contribuindo por meio do seu trabalho e auxílio, para alimentar sonhos, planos e objetivos pessoais. E que o pessoal da gestão, “maquinista e maquinaria”, era responsável por conduzir esse trem, cheio de sonhos e planos, metas pessoais e vidas humanas para o desempenho pleno de suas funções, bem como para atingir suas expectativas pessoais, incluindo seus desejos e objetivos relacionados à UAN, fazendo com que ela alcance a excelência na qualidade e no serviço prestado.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No primeiro questionário, os participantes foram indagados quanto ao

que mais os motivava no local de trabalho; sobre o que, segundo a opinião deles, poderia contribuir para sua motivação, caso tivesse e/ou fosse oferecido no local de trabalho; como cada indivíduo percebia sua própria motivação naquele momento; e como cada um considerava sua relação com os demais membros da equipe.

Segundo os participantes, o que mais os motivava no local de trabalho era a equipe de trabalho e/ou os colegas (76,5% das respostas), tendo como segundo lugar o salário (11,8%). Nota-se a grande afinidade entre eles, onde não há percepção de conflitos, nem competições, brigas, dentre outras complicações que podem surgir no dia a dia de uma empresa entre os grupos formais, que são aqueles unidos para realização de tarefas específicas para alcançar os objetivos propostos no local de trabalho (KWASNICKA, 2004; BAÍ; ALVES, 2008). Essa situação também é vista na autopercepção da relação pessoal com a equipe da UAN, onde 52,9% dos colaboradores identificaram sua relação com a equipe sendo muito boa e 41,2% boa, sendo que apenas 5,9% não soube identificar. Não houve nenhuma resposta caracterizada como ruim.

O que chama a atenção é o salário estar em segundo lugar, na visão dos colaboradores sobre o que mais os motiva no local de trabalho, corroborando com o relato de Santos e Buccioli (2019), citando

que motivação e autorrealização pessoal não se resumem apenas em questões financeiras.

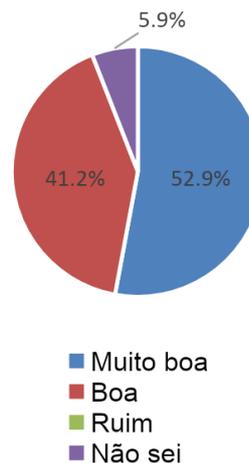
Segundo a Teoria de Maslow (1943), a motivação se caracteriza em cinco etapas e necessidades: as necessidades fisiológicas, envolvendo as necessidades básicas de um indivíduo, como lazer, alimentação, sexo, dentre outros; a necessidade de segurança, tanto pessoal como estabilidade profissional; a necessidade de interação social, a estima pelos pares e a autorrealização pessoal, sendo as duas últimas relacionadas com a satisfação, sucesso e reconhecimento do indivíduo (FERREIRA; DEMUTTI; GIMENEZ, 2010).

Tabela 1 – O que mais motiva o colaborador em seu trabalho na UAN

Item	%
O espaço físico	0
Meu líder	0
A equipe de trabalho / meus colegas	76,5
O salário	11,8
Novas oportunidades	5,9
Elogios / reconhecimento de desenvolvimento pessoal	5,9

Fonte: Arquivo pessoal, 2023.

Gráfico 1 – Como é a relação do colaborador com a equipe de trabalho da UAN (antes da intervenção).



Fonte: Arquivo pessoal, 2023.

Em relação à opinião do colaborador quanto ao que poderia ajudar a motivá-lo no local de trabalho, 59% dos colaboradores assinalaram que a reposição de funcionários para não haver sobrecarga de trabalho ajudaria na motivação. Esta é uma necessidade percebida pelo grupo, pois têm suas funções individuais aumentadas, devido à falta de mão de obra, o que acarreta prejuízos na motivação da equipe e maior número de faltas ao trabalho no dia a dia, pelo cansaço e desmotivação.

Deve-se levar em conta que os processos para contratação e reposição de funcionários requerem ações burocráticas que tornam morosas o início do trabalho para os novos colaboradores contratados. Como descrito por Cardozo (2003), entretanto, uma equipe só obtém sucesso quando as condições necessárias ao desenvolvimento das atividades estão disponíveis, incluindo a

mão de obra suficiente, conforme o requerido nas atividades.

No questionamento sobre o que poderia motivar a equipe, destacaram-se as sugestões de Incentivo financeiro, prêmio individual ou brindes semanais.

Segundo Carvalho *et al.* (2013), dentre os fatores motivacionais para os colaboradores de uma empresa, a remuneração não é apenas o recebimento do salário, mas pode ser algo que contribua, traga benefícios e incentivos ao colaborador, que o motive a realizar suas atividades no local de trabalho e, neste caso, pode-se citar, além do incentivo financeiro, os prêmios individuais e brindes, que também são uma forma de reconhecimento pelo trabalho prestado.

Os demais itens demonstram relação com os sentimentos pessoais frente ao trabalho dos colaboradores.

As alternativas de horários ajustadas para realização de cursos, graduação e para rotatividade de funções não obtiveram nenhuma resposta.

Esses resultados demonstram o desejo pessoal dos colaboradores quanto ao que gostariam e esperam que tenha no local de trabalho, devendo ser levado em consideração e como forma de desenvolvimento de estratégias de motivação por parte da chefia e instituição.

Tabela 2 - O que contribuiria para a motivação pessoal do colaborador no local de trabalho

Item	%
Oportunidade de subir de cargo, promoção, plano de carreira	23,5
Cursos para ter novas oportunidades, pagos pela empresa	5,9
Horários ajustados para realização de cursos, graduação	0
Viagem paga pela empresa, para cursos em outras unidades	0
Reposição de funcionários para não haver sobrecarga alheia	59,0
Incentivo financeiro / prêmio individual / brindes semanais	29,4
Rotatividade de funções / atividades	0
Diminuição das faltas da equipe / maior envolvimento do grupo	5,9
Elogios / reconhecimento de desenvolvimento profissional	17,6

Fonte: Arquivo pessoal, 2023.

Quanto à autopercepção do grau de motivação, os colaboradores apresentaram opiniões divergentes, onde 35,3% se autoperceberam motivados, 17,6% muito motivados, e pouco motivados e desmotivados, 23,5% cada.

Após a intervenção, houve mudança neste cenário. 65% dos colaboradores se autoperceberam motivados, 25% muito motivados, e pouco motivados e desmotivados, apenas 5% cada.

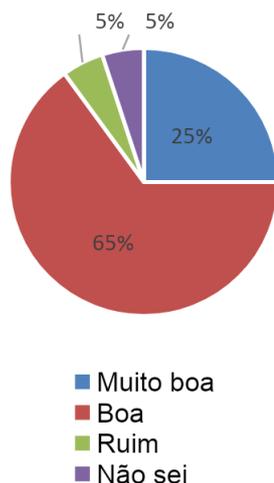
Esses resultados demonstram que os objetivos com a intervenção por meio das dinâmicas foram alcançados, incluindo a motivação pessoal e o trabalho em equipe. 70% dos participantes consideraram que o trabalho em equipe melhorou após as dinâmicas, e apenas 30% acharam que não houve diferença.

Quanto à relação pessoal dos colaboradores com a equipe, houve

mudanças na autopercepção. Após a intervenção, 65% dos colaboradores identificaram sua relação com a equipe de trabalho como sendo boa (tendo sido 41,2% antes da intervenção) e 25% como sendo muito boa (antes da intervenção era 52,9%). 5% identificaram como ruim e 5% não souberam responder.

Isso pode ser atribuído ao fato da rotina de trabalho, no dia a dia, que acaba sendo cansativa e desgastante; bem como, a nova compreensão de trabalho em equipe e a posição do indivíduo na mesma, discutida durante as intervenções.

Gráfico 2 - Relação do Colaborador com a equipe (após intervenção)



Fonte: Arquivo pessoal, 2023.

As dinâmicas abordaram a confiança, trabalho em equipe, autoestima e interdependência entre os pares. Mas, faz-se necessária a continuidade das atividades, com ações que abordem outros pontos, como emocionais, pessoais

e profissionais, por exemplo, visto que a motivação é algo intrínseco do indivíduo, levando-se em conta que alguns empregados não pretendem a autorrealização no ambiente de trabalho (SAMPAIO, 2009; FERREIRA; DEMUTTI; GIMENEZ, 2010).

Outro aspecto é a vida pessoal do colaborador, que também pode influenciar no rendimento do indivíduo no trabalho, podendo trazer benefícios ou prejuízos para a empresa, a depender do estado de motivação e bem-estar desse colaborador (CARVALHO *et al.*, 2013).

Conforme Santos e Buccioli (2019), a motivação em UANs é relevante para o desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador, mas também contribui diretamente para o desenvolvimento da empresa.

Para a questão aberta, não houve respostas.

O trabalho em UAN muitas vezes é cansativo e repetitivo, o que pode causar prejuízos à saúde do colaborador. Dessa forma, cabe a empresa e líderes a preocupação com a questão humana, incluindo bem-estar e motivação pessoal, o que contribui inclusive, na realização das tarefas, que passam a ser realizadas de forma satisfatória e desejável e a qualidade seja alcançada, melhorando inclusive, os lucros (SANTOS; BUCCIOLI, 2019).

A motivação pessoal do colaborador é algo intrínseco, podendo

ser influenciada positivamente por meio de dinâmicas motivacionais e conforme atendimento das necessidades básicas, de autorrealização, segurança, relações sociais, estima do indivíduo e não apenas por questões financeiras e de promoção de benefícios (FERREIRA; DEMUTTI; GIMENEZ, 2010).

#### 4 CONCLUSÃO

Manter a motivação da equipe de trabalho da UAN, bem como a noção de interdependência e o senso de pertencimento, reconhecimento e valorização, pode auxiliar no cumprimento dos objetivos da empresa, levando o colaborador ao desenvolvimento pessoal e, conseqüentemente, ao bom desempenho no trabalho, o que interfere no crescimento da empresa e na qualidade do serviço prestado.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAÍ, D. T.; ALVES, T. **A utilização das dinâmicas de grupo nas empresas.** Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília. Brasília/DF, novembro 2008. 34 p. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/9976/1/20632280.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2023.

BATISTA, J. M. R.; SILVA, C. M. C.; PEIXOTO, R. R. A Influência da liderança na motivação da equipe. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**, v. 13, n. 13, p. 195-206, 2011.

CARVALHO, J. F.; MARTINS, E. P. T.; LÚCIO, L.; PAPANDRÉA, P. J. Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. **Educação em foco**, v. 9, n. 7, p. 21-31, 2013. Disponível em: <[https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/8qualidade\\_motivacao.pdf](https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/8qualidade_motivacao.pdf)>. Acesso em: 23 maio 2023.

CARDOZO, C. M. **O trabalho em equipe e seus motivadores.** São Paulo: EAESP/FGV, 2003. 63p. (Dissertação apresentada como parte dos requisitos para o grau de Mestrado Profissional em Administração, Área de concentração: organização, recursos humano e planejamento). Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5799/1200301050.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2023.

FERREIRA, A.; DEMUTTI, C. M.; GIMENEZ, P. E. O. **A teoria das necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho.** XII SEAMEAD – Seminário em Administração. Setembro 2010. ISSN: 2177-3866. Disponível em: <<https://www.etica.eco.br/sites/textos/teoria-de-maslow.pdf>>. Acesso em 23 maio 2023.

GRAZIER, P. **Team motivation.** Teambuilding.com, 2002. Disponível em: <<https://www.skymark.com/resources/motivation.asp>>. Acesso em: 23 maio 2023.

KLEIN, G. D. **Giving feedback: using feelings to stimulate development.** Center for the Study of Work Teams - Newsletter, v.3, n.2, 1993.

KWASNICKA, E. L. **Introdução a administração.** 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, v. 50, n. 4, p. 370-396. 1943. Disponível em:

<<https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>>. Acesso em: 23 maio 2023.

SAMPAIO, J. R. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 44, n. 1, 2009. Disponível em: <<http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v4401005.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2023.

SANTOS, M.; BUCCIOLI, P. T. Motivação e liderança em Unidades de Alimentação e Nutrição. **Revista Ciências Nutricionais Online**, v.3, n.1, p.39-45, 2019. Disponível em: <<https://unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/cienciasnutricionaisonline/sumario/82/04062019134108.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2023.

SILVA, B. P.; KAULFUSS, M. A. Motivação no Ambiente de Trabalho. **Revista Científica eletrônica de Ciências Aplicadas da FAIT**, v.1, n.1, 2015.