

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS  
GERAIS – *CAMPUS* SÃO JOÃO EVANGELISTA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Elaine Vieira de Moura

**O PAPEL DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: uma revisão  
sistemática**

São João Evangelista

2021

ELAINE VIEIRA DE MOURA

**O PAPEL DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: uma revisão  
sistemática**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao  
Curso Bacharelado em Administração do  
Instituto Federal de Minas Gerais - *Campus*  
São João Evangelista, para obtenção do grau  
de bacharel em Administração.  
Orientadora: Dra. Kátia de Fátima Vilela

São João Evangelista

2021

**REDE DE BIBLIOTECAS**

**FICHA CATALOGRÁFICA PARA TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

---

FICHA CATALOGRÁFICA

---

M929p Moura, Elaine Vieira de.

O papel da motivação no ambiente organizacional: uma revisão sistemática. [recurso eletrônico] / Elaine Vieira de Moura.- 2021.  
54p.:il.

TCC, no formato PDF.

Orientadora: Profª. Dra. Kátia de Fátima Vilela.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) -  
Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* São João Evangelista,  
2021.

1. Comportamento humano. 2. Satisfação no trabalho.  
3. Produtividade 4. Colaboradores. I. Instituto Federal de Minas Gerais.  
II. Título.

CDD 658.314

---

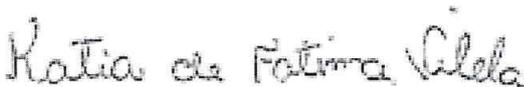
Catálogo: Rejane Valéria Santos - CRB-6/2907

Elaine Vieira de Moura

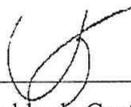
**O PAPEL DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: uma  
revisão sistemática**

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
ao Curso Bacharelado em Administração do  
Instituto Federal de Minas Gerais – *Campus*  
São João Evangelista para obtenção do grau  
de bacharel em Administração.

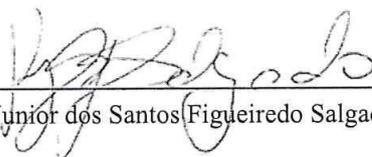
Aprovado em: 16 / 12 / 2021 pela banca examinadora:



Prof. Dra. Kátia de Fátima Vilela – IFMG/ SJE (Orientadora)



Prof. Me. André Geraldo da Costa Coelho- IFMG/ SJE



Dr. Rafael Junior dos Santos Figueiredo Salgado - UNEMAT

Dedico este trabalho aos meus pais, pessoas mais importantes da minha vida e que estiveram comigo ao longo dessa jornada, e a todos aqueles que de alguma forma contribuíram na minha formação.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que durante essa caminhada me deu forças e saúde para buscar meus objetivos.

Agradeço aos meus pais e irmãos pelo incentivo constante na realização deste trabalho.

Agradeço à minha orientadora pela paciência e disponibilidade em me ajudar no decorrer desta etapa.

“Os dias prósperos não vêm por acaso; nascem de muita fadiga e persistência”.

Henry Ford

## RESUMO

Esta pesquisa tem como principal objetivo, analisar, a partir de uma revisão sistemática de que forma os conhecimentos acerca da temática Motivação no ambiente organizacional foram tratados ao longo do período de 2017 a 2021 a partir das bases de dados SciELO e Spell. Trata-se, portanto, de uma revisão sistemática de literatura de natureza quanti-qualitativa, as buscas foram realizadas e foram selecionados 12 artigos. Os resultados mostram que o ano 2018, 2019 e 2020 foram os mais profícuos em relação a publicações que retratam a temática abordada. Em relação às metodologias, nota-se que a maior parte das publicações utilizaram uma abordagem quantitativa. Foi constatado ainda que vários fatores influenciam o comportamento do indivíduo no trabalho, deste modo, tanto as teorias de conteúdo quanto as de processo estão diretamente interligadas, permitindo uma visão mais abrangente acerca da temática trabalhada. Os estudos mostraram ainda que a motivação é algo subjetivo e de difícil definição, é evidente que as pessoas são motivadas por recompensas intrínsecas (liberdade, responsabilidade, criatividade, inovação, independência e reconhecimento), no entanto as recompensas extrínsecas (salário, benefícios, bônus, gratificação) não deixam de ser importantes. Assim sendo, fazem-se necessários estudos teóricos empíricos para ampliar a identificação de elementos motivacionais no comportamento humano, bem como outras revisões de literaturas, estudo de caso e pesquisas em campo com uma abordagem qualitativa a fim de entender os aspectos subjetivos envolvidos no comportamento humano.

**Palavras-chave:** Comportamento humano. Satisfação no trabalho. Produtividade. Colaboradores.

## **ABSTRACT**

This research has as main objective, to analyze, from a systematic review how the knowledge about the theme Motivation in the organizational environment was treated throughout the period 2017 to 2021 from the SciELO and Spell databases. Therefore, this is a systematic review of literature of a quantitative-qualitative nature, the searches were carried out and 12 articles were selected. The results show that the year 2018, 2019 and 2020 were the most fruitful in relation to publications that portray the theme addressed. Regarding methodologies, it is noted that most publications used a quantitative approach. It was also found that several factors influence the behavior of the individual at work, thus, both content and process theories are directly interconnected, allowing a more comprehensive view of the theme worked. The studies also showed that motivation is something subjective and difficult to define, it is clear that people are motivated by intrinsic rewards (freedom, responsibility, creativity, innovation, independence and recognition), however the extrinsic rewards (salary, benefits, bonuses, gratification) are still important. Therefore, empirical theoretical studies are needed to expand the identification of motivational elements in human behavior, as well as other literature reviews, case study and field research with a qualitative approach in order to understand the subjective aspects involved in human behavior.

**Keywords:** Human behavior. Job satisfaction. Productivity. Employees.

## LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Nuvem de Palavras .....	44
Figura 2- Organograma com a porcentagem de UCE em cada classe e palavras com maior qui-quadrado ( $\chi^2$ ) .....	44
Quadro 1- Teorias de Conteúdo e de Processo.....	19
Quadro 2 - Variáveis e Indicadores .....	29
Quadro 3 - Aspectos metodológicos dos estudos .....	32
Quadro 4 - Estudos com a representatividade das teorias .....	34
Quadro 5 - Informações sobre os periódicos, a área, o ano, a quantidade de artigos e seus respectivos Qualis.....	35
Quadro 6 - Instituição de origem dos autores.....	36
Quadro 7 - Relação dos artigos incluídos na revisão sistemática segundo autores, objetivos e resultados.....	37

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 Problematização e Contextualização .....	12
<b>2 OBJETIVOS DE PESQUISA.....</b>	<b>14</b>
2.1 Objetivo geral .....	14
2.2 Objetivos específicos .....	14
2.3 Justificativa .....	14
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
3.1 A valorização do capital humano nas organizações .....	16
3.2 Breve revisão da motivação no ambiente de trabalho .....	18
3.3 Satisfação e insatisfação nas atividades laborais .....	24
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>26</b>
4.1 Questões de pesquisa .....	26
4.2 Caracterização do estudo .....	27
4.3 Método de pesquisa .....	28
4.4 Definições das variáveis e indicadores .....	29
4.5 Coleta de dados: Instrumento e tratamento de dados .....	30
4.6 Limitações do estudo .....	32
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS .....</b>	<b>32</b>
5.1 Análise de Conteúdo com uso do software IRaMuTeQ .....	43
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>48</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Motivação pode ser definida como uma força interior que estimula e provoca determinados comportamentos no indivíduo. Deste modo entende-se motivação como uma força individual existente no interior de cada indivíduo que impulsionam as pessoas a alcançarem suas metas e objetivos. Ela é considerada um combustível essencial no ambiente de trabalho, uma vez que colaboradores comprometidos e satisfeitos possuem mais desempenho e conseqüentemente maiores resultados (NASCIMENTO; CANTERI e KOVALESKI, 2019).

É indispensável que os gestores possam ter em suas equipes pessoas confiáveis com as quais ele possa contar efetivamente. Para entender melhor o comportamento humano é necessário conhecer os motivos que levam as pessoas a realizarem algo e também a terem certas atitudes no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2009). Logo, é de interesse da organização engendrar mecanismos que estimulem a motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Atualmente, com a diversidade de serviços e empresas, as organizações necessitam de colaboradores motivados e capacitados para atender as necessidades e as exigências de seus clientes (SILVA, 2012). Desta maneira, para uma empresa obter vantagem competitiva no mercado, além de oferecer produtos e serviços de qualidade, é essencial que seus colaboradores estejam de fato motivados, satisfeitos e sintam-se confiantes para desempenharem suas atividades.

Sayles e Strauss (1975) mencionam que a baixa produtividade está diretamente ligada à moral baixo e a desmotivação dos colaboradores. À vista disso, a preocupação com a motivação e a satisfação dos colaboradores torna-se um fator de grande importância para que a organização e sua equipe conquistem juntos seus objetivos e metas estabelecidas. Portanto, a motivação é fundamental para que os colaboradores se sintam orgulhosos e como parte da organização, e estejam sempre dispostos a trabalhar em prol da empresa, trazendo mais eficiência e eficácia nos processos.

Contudo isso se percebe que o capital humano é um fator importante para que as empresas alcancem vantagem competitiva. Sendo assim, o grande desafio dos gestores é identificar quais fatores motivam seus colaboradores. Dessa maneira, as empresas poderão investir em mecanismos de potencialização dos fatores de motivação para que esta não desapareça e os colaboradores continuem encontrando sentido no que fazem, e executam suas

responsabilidades com determinação. Portanto, é essencial que as empresas adotem estratégias que atendam as necessidades e expectativas de seus colaboradores, a fim de motivá-los, fortalecendo com isso o vínculo com a organização e garantindo um maior desempenho.

Deste modo, a empresa deve oferecer novos desafios, oportunidades e capacitações em seu ambiente de trabalho como forma de incentivo. Logo, os gestores são os principais responsáveis por manter a sua equipe motivada, uma vez que possuem competências necessárias para guiá-los rumo aos seus objetivos.

### **1.1 Problematização e Contextualização**

Atualmente, as organizações têm enfrentado um grande desafio: manter seus colaboradores motivados para que os mesmos continuem realizando suas tarefas com determinação e comprometimento (MIRANDA, 2009; BISCHOFF, 2017). Em um mercado cada vez mais competitivo, as pessoas são consideradas o maior ativo para as organizações, pois, é através de seus conhecimentos, habilidades e atitudes que as empresas podem continuar ativas e obter vantagem competitiva no mercado (VASCONCELLOS; ESTENDER e BARBOSA, 2015).

O ambiente organizacional é um local onde as pessoas passam grande parte do dia, tornando o trabalho um fator importante em suas vidas. Para Bergamini (2008), a motivação para o trabalho depende do significado que cada pessoa dá a ele, sendo assim, em condições favoráveis as pessoas produzem mais, exercendo de forma natural seu poder criativo e buscando com isso seu próprio referencial de auto identidade e autoestima. Desse modo, cabe aos gestores buscar o potencial produtivo e criativo que existe em cada um, transformando-o em um comportamento natural, espontâneo e produtivo.

A motivação no trabalho é atualmente uma ferramenta essencial para o planejamento de qualquer empresa, tornando o tema um assunto importante a ser tratado. Apesar de haver vários estudos acadêmicos sobre a temática motivação no ambiente organizacional, ainda é possível encontrar pessoas desmotivadas uma vez que a motivação parte de cada indivíduo sendo algo subjetivo, podendo ser modificada constantemente por condições externas e internas (FRASER, 1996).

Portanto, motivar colaboradores configura-se como um dos maiores desafios para as organizações, uma vez que vários fatores contribuem e influenciam o comportamento humano do indivíduo. Neste contexto, essa pesquisa parte do seguinte questionamento: De

que forma os conhecimentos acerca da temática Motivação no ambiente organizacional foram tratados ao longo do período de 2017 a 2021 a partir das bases de dados SciELO e Spell?

## **2 OBJETIVOS DE PESQUISA**

### **2.1 Objetivo geral**

O principal objetivo desta pesquisa é analisar, a partir de uma revisão sistemática de que forma os conhecimentos acerca da temática Motivação no ambiente organizacional foram tratados ao longo do período de 2017 a 2021 a partir das bases de dados SciELO e Spell.

### **2.2 Objetivos específicos**

O objetivo desta pesquisa não se limita em seu campo de estudo ao ambiente organizacional, atendendo a revisão sistemática busca-se:

- Fazer um estado da arte sobre as teorias de base aplicadas em estudos sobre a motivação;
- Levantar as características dos estudos analisados quanto à metodologia;
- Analisar os resultados dos estudos selecionados;
- Descrever os elementos motivacionais destacados nos estudos.

### **2.3 Justificativa**

Com a globalização as empresas necessitam adotar estratégias para continuarem ativas no mercado, uma vez que a competitividade é um fator importante para o sucesso organizacional. Desta forma, o grande desafio das empresas atualmente é gerir seus recursos humanos para que a motivação não desapareça e os colaboradores sintam se satisfeitos para cumprimento de suas tarefas.

Apesar de vários estudos sobre a motivação conforme Cabral *et al.* (2017), Callefi, Teixeira e Santos (2021), Costa e Moura (2018), entre outros, é notório ainda a escassez de estudos quanto à temática motivação no ambiente de trabalho. As pessoas passam grande parte do dia em seu local de trabalho, portanto esse ambiente deve ser saudável e agradável para que estimulem os colaboradores a trabalharem mais motivados.

Deste modo, surge a importância de abordar este tema a fim de trazer mais conhecimento e discussões sobre a temática capaz de orientar o administrador em relação à

relevância dos fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho. Dessa forma, esta pesquisa se justifica pela busca de novas pesquisas a respeito do tema para avaliar como se comportam as pesquisas acadêmicas dentro dessa área. Esses estudos trarão uma visão diferenciada acerca do tema, ampliando o material disponível como forma de conhecer os elementos motivacionais para o sucesso organizacional, oferecendo assim meios para manter os colaboradores cada vez mais motivados, melhorando seus índices de desempenho e conseqüentemente a sua produtividade.

É conveniente também destacar a importância deste estudo para a ciência uma vez que as organizações têm se preocupado com a motivação de seus colaboradores. Deste modo, essa pesquisa contribuirá para a ampliação das discussões relacionadas ao capital humano das organizações, contribuindo, desta maneira, pela saúde da área de recursos humanos, proporcionando assim uma maior motivação dentro das organizações.

Vale ainda ressaltar a importância da pesquisa para o meio acadêmico que terá a oportunidade de, por meio de uma revisão sistemática, explorar e refletir sobre os fatores motivacionais, contribuindo com novas reflexões sobre o tema. Não há a presunção de esgotar o assunto, mas para incitar novos aprofundamentos analíticos podendo ser utilizada como referência para futuras pesquisas.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **3.1 A valorização do capital humano nas organizações**

A motivação existe desde o homem primitivo, ou seja, desde os primórdios os seres humanos precisam de motivação para suas ações. A motivação do homem naquela época tinha como principal objetivo garantir a sua sobrevivência: a busca de alimentos e de abrigo era o impulsionador, sendo assim essa necessidade guiava a maior parte do comportamento humano. Com o passar dos anos e com a evolução tanto do homem quanto da sociedade outros valores foram agregados a estas necessidades. Com novas tecnologias, a produtividade cresceu em ritmo acelerado. Contudo, percebeu-se que esse avanço tecnológico só culminaria em resultados cada vez maiores e uma produção de maior escala se fossem agregados a eles mudanças na maneira de administrar o comportamento humano.

Na época da Revolução Industrial, os gestores das empresas tinham como principal preocupação obter os melhores recursos materiais, uma vez que era um fator importante para o sucesso organizacional, pois aumentavam os níveis de produção e conseqüentemente contribuía para maiores resultados econômicos (PEREIRA, 2008). As pessoas naquela época eram consideradas apenas máquinas, no entanto, a partir da metade do século passado as organizações começaram a ser analisadas de outra forma, e seu capital humano passou a ser considerado de grande importância para o alcance de suas metas e objetivos.

A valorização do capital humano tornou-se de fato primordial para organizações, uma vez que as pessoas, quando motivadas, entregam toda a sua energia e comprometimento na realização de suas tarefas e tornam-se um fator importante para o aumento da produtividade. Conforme mencionado por Mayo (2003) o ativo mais importante da organização são as pessoas, por isso ter conhecimento acerca dos talentos e potencialidades dos colaboradores, é de fundamental importância para que uma empresa cresça e adquira vantagem competitiva no mercado. Desta maneira, uma empresa que trata seus colaboradores como recursos em uma sociedade cada vez mais tecnológica e onde o conhecimento é essencial, não sobrevive por muito tempo no mercado.

Para Chiavenato (2014), as pessoas devem ser vistas como parceiras das organizações, pois através de seus conhecimentos contribuem com decisões racionais em direção aos seus objetivos sendo, portanto, parte integrante do capital intelectual das empresas. É de fundamental importância que os gestores foquem na valorização de seus

colaboradores, reconhecendo-os como parceiros dos negócios e fornecedores de conhecimentos, habilidades, e competências e não apenas como recursos como eram tratados há muitos anos. A motivação possui relação direta com desempenho, uma vez que colaboradores quando motivados trabalham bem mais felizes trazendo melhores resultados financeiros, pois é através de seu desempenho e habilidades que as empresas alcançam resultados cada vez mais satisfatórios.

Costa (2019) em contrapartida aos autores acima citados, afirma que é um grave erro considerar que a motivação está ligada ao alto desempenho, pois nem sempre o maior ou menor desempenho está relacionado à maior ou menor motivação. Deste modo, não adianta nada um indivíduo ter motivação e possuir habilidades, se as organizações não trabalharem as capacidades de seus colaboradores e darem ao mesmos oportunidades para desenvolvê-las. Muitas organizações não conseguem identificar de fato os desejos básicos de seus colaboradores, dificultando com isso o empenho dos mesmos, tornando-os obsoletos, trazendo prejuízos a empresa e comprometendo o rendimento da equipe, já que os colaboradores podem ficar indispostos a realizar somente aquilo que foi proposto pelos líderes.

Souza (2016) corrobora que as empresas que prezam pela valorização de seus funcionários são as mais produtivas e as que possuem colaboradores satisfeitos e comprometidos tanto com o seu desenvolvimento pessoal quanto profissional. É necessário entender que as pessoas possuem sentimentos, emoções e ainda problemas que devem ser considerados pela organização e muitas vezes, os comportamentos inadequados dos colaboradores podem estar relacionados à maneira como são tratados.

As pessoas preferem trabalhar em organizações que as valorizam e onde possam exercitar o seu potencial (MASLOW, 2000). Essas organizações são mais valorizadas perante a sociedade. Os colaboradores buscam encontrar significado em seu trabalho, e quando suas expectativas não são atingidas suas vidas são impactadas negativamente, perdendo totalmente o seu significado.

São os valores que fazem as pessoas agirem de acordo com o todo, e uma organização que não os compartilha corre o risco de ir ao fracasso, uma vez que cada um seguirá seus valores de forma individual (O'DONNELL, 2006). Assim sendo, quanto mais os colaboradores se sentirem parte da organização, mais integrados estarão para unir forças e alcançar objetivos comuns.

Destarte, as pessoas são motivadas quando percebem que são reconhecidas por aquilo que fazem e se sentem valorizadas e parte integrante da organização. Logo, valorizar

cada funcionário é extremamente importante para o seu crescimento, uma vez que um trabalhador valorizado ficará mais satisfeito e conseqüentemente contribuirá para o alcance de resultados positivos e eficazes.

### **3.2 Breve revisão da motivação no ambiente de trabalho**

A motivação humana é um tema que vem sendo abordado constantemente no âmbito organizacional e que tem despertado a atenção de vários cientistas e estudiosos desde o início do século XX (MARRAS, 2011). Trata-se de um tema bem complexo em que estudos e teorias buscaram explicar coerentemente os fatores que interferem na motivação humana. Alguns desses estudos tiveram maiores impactos que outros, mas todos contribuíram para entender o comportamento humano dos indivíduos, mesmo não obtendo resultados tão conclusivos.

Antes da Revolução Industrial a estratégia usada para motivar os colaboradores consistia no uso de ameaças e punições, não somente psicológicas, mas através de prejuízos financeiros e físicos e com uma liderança centralizadora. De acordo com Stoner e Freeman (1994), as primeiras teorias da motivação tinham como principal objetivo encontrar um único modelo de gestão tanto para os trabalhadores quanto para as organizações, pois acreditavam que havia um fator padrão responsável por influenciar as pessoas no trabalho.

A primeira teoria da motivação foi introduzida pela Escola Clássica, em que o homem era visto como máquina. O trabalho desenvolvido por Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915) tinha como base a especialização e tarefa, onde o operário passava grande parte do tempo executando as mesmas tarefas de forma repetitiva. A suposição que os administradores possuíam era de que os trabalhadores eram preguiçosos e sua motivação era apenas por recompensas financeiras. Desta forma, outros fatores como clima organizacional, treinamento entre outros, não tinham nenhuma importância para a Administração Científica de Taylor, seu principal objetivo era apenas a busca de eficiência na produtividade.

Mais tarde, George Elton Mayo (1880 - 1949) e outros pesquisadores realizaram estudos em uma fábrica da *Western Electric Company*, situada em Chicago, no bairro de *Hawthorne* com o intuito de analisar a relação existente entre a iluminação no ambiente de trabalho e a eficiência dos trabalhadores, medida pelos níveis de produção obtidos, denominada *Experiência de Hawthorne*. Em suas pesquisas eles utilizavam a iluminação como algo que pudessem alterar aspectos fisiológicos em seus funcionários, causando alteração na produção. No entanto, não obtiveram resultados satisfatórios, pois não foi

comprovada nenhuma relação existente entre a iluminação e o nível de produção, mas sim que o fator psicológico afetava a eficiência dos trabalhadores. Mesmo ignorando esses fatos e depois de inúmeras pesquisas, a *Experiência de Hawthorne* concluiu que os trabalhadores necessitavam ser reconhecidos e valorizados e seus níveis de produção eram bem mais altos quando estavam entre grupos informais (PARK; BONIS; ABUD, 1997).

Como mencionado por Miranda (2009) o modelo imposto por Taylor na Administração Científica buscava motivar os trabalhadores através de atividades repetitivas, o modelo das relações mostrava totalmente o oposto onde esse tipo de atividade desmotivava cada vez mais o empregado e que só através de relações sociais a motivação seria cada vez mais fortalecida, uma vez que as pessoas necessitam serem reconhecidas para entregarem de fato bons resultados.

Com o passar dos anos o modelo de Recursos Humanos vem ganhando espaço nas organizações, tornando-se algo bem mais complexo, onde diferentes fatores se inter-relacionam influenciando desta forma o processo motivacional (FLEURY, 2002). Para Mullins (2001) as teorias que abordam a motivação podem ser divididas em duas amplas abordagens conhecidas como Teorias de Conteúdo e Teorias de Processo. As Teorias de Conteúdo buscam explicar os fatores e razões que de fato motivam o indivíduo no trabalho, ou seja, a motivação através das necessidades humanas. As Teorias de Processo tentam explicar de que forma se dá a motivação, levando em conta as metas e objetivos pessoais do indivíduo. Esta teoria é conhecida de forma mais científica por estudiosos, mas, embora seja mais confiável e transmita maior credibilidade acadêmica sua aplicação no contexto de trabalho ainda é insuficiente (PÉREZ RAMOS, 1990). No quadro 1, encontram-se as principais teorias de Conteúdo e Processo, que serão abordadas neste trabalho.

Quadro 1- Teorias de Conteúdo e de Processo

<b>TEORIAS DE CONTEÚDO</b>	<b>TEORIAS DE PROCESSO</b>
Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow	Teoria da Expectativa ou da Expectância de Vroom
Teoria ERC, de Alderfer	Teoria da Equidade de Stancy Adams
Teoria X e Y, de McGregor	Teoria do Reforço, de Skinner
Teoria dos Fatores, de Herzberg	Teoria do Estabelecimento de Metas ou Objetivos
Teoria da Realização ou Teoria das	

Necessidades Adquiridas, de McClelland	
--	--

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow foi formulada pelo professor de psicologia Abraham Maslow e teve uma grande aceitação entre os administradores em razão de sua lógica intuitiva e sua facilidade de compreensão, embora seja uma teoria empírica e sem uma comprovação científica pertinente (CHIAVENATO, 2010; SILVA, 2013). Segundo Marras (2004), a hierarquia das necessidades humanas definida por Maslow influencia diretamente o comportamento motivacional das pessoas. Assim sendo, para que um indivíduo seja motivado é necessário que as suas necessidades sejam satisfeitas, de forma ordenada. À vista disso, assim que uma necessidade é satisfeita na hierarquia outra ocupa seu lugar, fazendo que os indivíduos busquem maneiras para satisfazê-las.

Maslow afirma ainda que as pessoas são motivadas a satisfazer cinco necessidades básicas entre elas: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Na pirâmide é feita uma divisão hierárquica, onde as necessidades de níveis mais baixos devem ser satisfeitas antes das de níveis mais altos. Portanto, o indivíduo tende a subir hierarquicamente até atingir o nível mais alto da pirâmide que é a autorrealização.

Andrade e Amboni (2009) mencionam que as necessidades de níveis superiores só surgem quando o indivíduo consegue suprir uma necessidade de um nível mais baixo. Desta maneira, pode-se observar através da pirâmide de Maslow que muitas pessoas sentem realizadas somente quando são motivadas, necessitando de estímulos para sentirem-se satisfeitas. Portanto, os gestores devem estar sempre motivando seus funcionários oferecendo um ambiente corporativo saudável e cheio de oportunidades com tarefas desafiadoras e inovadoras onde possam desenvolver suas competências e aptidões para que assim suas próprias necessidades sejam satisfeitas e conseqüentemente tragam maiores resultados para a organização.

Logo após a teoria de Maslow, foi criada a Teoria ERC pelo psicólogo Clayton Alderfer. Essa teoria buscou modificar e fazer uma simplificação nas necessidades de Maslow a fim de submetê-la à pesquisa empírica. A teoria ERC, assim como a teoria de Maslow segue uma hierarquia de necessidades, porém, observam-se diferenças entre as duas teorias (MELO 2016). Nos estudos de Alderfer ele observou que os indivíduos subiam e desciam dentro da hierarquia das necessidades, e não de forma progressiva como afirmava Maslow.

Clayton Alderfer simplificou as cinco necessidades impostas por Maslow para apenas três, classificando-as como necessidades de existência, necessidades fisiológicas e necessidades de segurança (HENCKE; FRAGA, 2017). Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) há diferenças entre a teoria de Alderfer e Maslow. Para eles, a teoria de Maslow é inflexível quanto ao nível de progresso nas hierarquias das necessidades, enquanto na de Alderfer há uma maior flexibilidade uma vez que uma pessoa pode trabalhar e alcançar diferentes níveis de necessidades ao mesmo tempo.

Outra corrente teórica que teve como objetivo discutir a motivação humana, e também recebeu influência de Maslow foi a Teoria de McGregor, proposta em 1960. Gregor dividiu suas teorias em dois grupos X e Y, a teoria X apresenta premissas negativas acerca do comportamento humano enquanto a teoria Y traz uma visão positiva desse comportamento. Tudo isso foi baseado em suas observações de como os executivos tratavam seus funcionários (BISCHOFF, 2017). Em seus estudos, na teoria X, os gerentes consideravam seus colaboradores preguiçosos, por isso precisavam ameaçá-los e forçá-los para que de fato fossem motivados. Já na teoria Y, os indivíduos encaravam o trabalho como algo natural e próprio da natureza humana. As pessoas gostam de assumir responsabilidades, são corajosas e competentes e as recompensas não são baseadas somente em dinheiro, mas em reconhecimento e na possibilidade de crescimento na empresa. Então, cabe aos gestores despertar o potencial humano existente em cada indivíduo a fim de orientá-los em direção aos objetivos da organização.

Posteriormente, foi desenvolvida por Herzberg a teoria baseada na motivação organizacional denominada como a Teoria dos Dois Fatores. Ela tinha como principal objetivo entender os fatores responsáveis pela insatisfação e satisfação do indivíduo no ambiente de trabalho. Herzberg afirma em sua teoria que existem dois fatores que influenciam o comportamento das pessoas, entre eles: os higiênicos (insatisfacientes) e motivacionais (satisfacientes). Segundo ele, os fatores higiênicos ligados ao ambiente de trabalho (remuneração salarial, benefícios, estilo de supervisão, condições do ambiente de trabalho, entre outros) não promovem a motivação, apenas evitem que seus colaboradores fiquem insatisfeitos comprometendo a produtividade da organização, logo são conhecidos como fatores insatisfacientes. Para Herzberg, as necessidades básicas para sobrevivência do indivíduo são importantes, mas somente elas não contribuem para um bom desempenho do funcionário. Antes de qualquer coisa, é necessário que os mesmos sejam motivados. Desta maneira, os fatores que estão diretamente relacionados ao conteúdo do trabalho, envolvendo a

responsabilidade, criatividade e a inovação, desempenham um papel importante na satisfação no trabalho, sendo denominados fatores satisfacientes (SILVA JUNIOR; GOMES, 2018).

Mais tarde, outra Teoria baseada nas necessidades foi proposta por Douglas McClelland e ficou conhecida como Teoria da Realização ou Teoria das Necessidades Adquiridas. Para ele, as necessidades humanas são adquiridas ao longo da vida e está diretamente relacionada à aprendizagem. Para Robbins (2005), existem três tipos básicos de necessidades são elas: necessidade de realização, onde as pessoas buscam por excelência, gostam de assumir riscos e serem reconhecidas, necessidades relacionadas ao poder onde o indivíduo tem o desejo controlar e influenciar outras pessoas e uma busca constante por status e pôr fim a necessidade de afiliação em que o contato com outras é valorizado e as mesmas buscam pertencer a algum grupo, surgindo assim poucos conflitos em busca de serem aceitos. Segundo Chiavenato (2010), cada pessoa desenvolve padrões únicos de necessidades com base em suas experiências de vida, afetando seu comportamento e desempenho. Assim sendo, um bom líder precisa reconhecer essas características em si próprio e em outras pessoas para ser capaz de criar um ambiente de trabalho propício a esses perfis.

Em 1964, foi desenvolvida pelo psicólogo Victor Vroom a Teoria da Expectativa cujo objetivo é explicar como as recompensas contribuem para determinados comportamentos. Vroom defende que os altos níveis de esforços dos colaboradores melhoram cada vez mais seu desempenho, sendo possível desta forma atingir seus objetivos, e fazendo com que se sintam mais motivados. Sendo assim, as pessoas estão motivadas quando o seu comportamento resultar em recompensas ou resultados desejados, caso contrário, não se sentirão motivadas e não seguirão esse comportamento (SPECTOR, 2005).

Para Chiavenato (2003) a teoria da expectativa menciona que o nível de produtividade decorre de três forças e que a motivação do indivíduo pode ser produzida independentemente da situação envolvida. Estas três forças podem ser definidas da seguinte forma: expectativas, recompensas e relações entre expectativas e recompensas. Desta maneira, um empregado estará motivado e se esforçará quando ele acreditar que todo o seu esforço dará a ele uma boa avaliação do desempenho, garantindo com isto recompensas da organização, como bônus, gratificação ou aumento salarial, satisfazendo seus objetivos individuais. Sendo assim, a teoria de Vroom limita-se exclusivamente à motivação para produzir.

Na teoria da equidade ou comparação social criada por Stancy Adams, Chiavenato (2010) considera as organizações como sistemas de contribuições onde as pessoas desempenham seu trabalho e são recompensadas, ou seja, para que os colaboradores sejam

motivados deve haver um equilíbrio entre o seu desempenho e a sua compensação. Adams menciona que os colaboradores buscam comparar suas habilidades e competências com a de outras pessoas e entre colaborador e organização e ainda defende que o sistema de recompensas seja proporcional ao esforço de cada um (FERREIRA, 2016). Desta forma, esta teoria entende que é necessário que os ganhos financeiros estejam em equidade com o que oferecemos em troca, a noção de que esta relação é justa (organização e colegas) teria um impacto significativo na motivação.

A teoria de Reforço proposta por Skinner tem como objetivo principal explicar o comportamento do indivíduo. Desta maneira, baseia-se em dois aspectos básicos que são: reforço e punição. Segundo Riboldi (2017), o reforço visa aumentar determinados comportamentos, tornando-se satisfatórios para quem recebe, já a punição evita que maus comportamentos aconteçam, sendo negativo para quem o recebe. Basicamente, Skinner enfatiza que a probabilidade de um comportamento ocorrer outras vezes é alta, caso o indivíduo receba recompensas, assim como diminui quando é punido. Portanto, essas recompensas podem ser em dinheiro ou reconhecimento pela organização ou pelas tarefas desempenhadas em si, fazendo com que as pessoas se sintam realizadas e motivadas. Desta forma, é de fundamental importância que os administradores busquem conhecer a relação existente entre comportamento e consequência, para aumentar os bons comportamentos e diminuir os maus, garantindo um bom desempenho de seus colaboradores.

Por fim, outra corrente teórica e que se enquadra no grupo das Teorias do Processo é Estabelecimento de Metas ou Objetivos proposta por Edwin A. Locke e por Gary Latham. Esta teoria baseia-se nas necessidades de os colaboradores terem seus objetivos e suas metas bem definidas e esclarecidas, pois uma vez especificadas, as pessoas são verdadeiramente motivadas (CASADO, 2002). Locke e Gary evidenciam que as metas podem variar em termos de conteúdo e intensidade. Conforme a meta do conteúdo elas podem ser classificadas como fáceis ou difíceis, específicas ou gerais e simples ou complexas. Já em relação à intensidade, elas variam conforme a percepção da importância do comprometimento com as mesmas, ou seja, as metas precisam ser valorizadas para que de fato contribuam para a motivação.

Robbins (2000) menciona que as metas específicas melhoram o desempenho dos funcionários. As metas bem mais complexas quando são aceitas resultam em um desempenho mais alto que as metas fáceis, e o feedback sobre as metas, resulta em melhor desempenho do que a sua falta. As metas quando são bem estabelecidas estimulam mais do que as genéricas. Ele destaca ainda que as pessoas são mais motivadas quando a meta é difícil, pois quanto mais

difícil de alcançar, maior será o esforço na tentativa para alcançá-la e conseqüentemente maior o rendimento. Dessa forma, a administração precisa investir em ambientes de trabalho em que as pessoas alcancem os mais altos níveis de criatividade e inovação pois, assim fará com que suas metas sejam alcançadas aumentando os resultados organizacionais.

Como demonstrado, há inúmeras teorias tratadas por diversos autores que corroboram com o estudo da motivação no ambiente de trabalho, mesmo assim nenhuma teoria traz algo cientificamente comprovado acerca dos fatores que motivam os indivíduos, pois a motivação está diretamente ligada às expectativas individuais de cada um, podendo ser influenciada tanto internamente quanto externamente. Porém, conhecer essas forças motivacionais dará ao administrador uma maior compreensão acerca das atitudes e expectativas de cada funcionário, dessa maneira, poderão lidar proficuamente com seus colaboradores criando um ambiente propício para que eles desenvolvam e desempenhem suas tarefas com satisfação e comprometimento.

### **3.3 Satisfação e insatisfação nas atividades laborais**

Apesar de a motivação ser algo intrínseco e vir de dentro de cada indivíduo, os gestores devem adotar estratégias que estimulem e incentivem seus colaboradores. As pessoas são diferentes e possuem necessidades distintas, sendo, desta forma, motivadas por diversos fatores, ou seja, o que motiva uma pessoa não necessariamente provoca motivação na outra (CATANEO *et al.*, 2017). Deste modo, conhecer as necessidades humanas e o que de fato fornece satisfação aos colaboradores tem sido um dos maiores desafios dentro das empresas atualmente.

Conforme Figueiredo (2012, p. 17) “a satisfação no trabalho é algo complexo e difícil de definir, pois além de se tratar de um estado subjetivo, varia de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância e ao longo do tempo para a mesma pessoa”. Desta forma, a satisfação é afetada tanto por influências internas quanto externas, causando muitas vezes problemas de saúde física e mental do colaborador, comprometendo a sua vida pessoal e profissional.

Locke (1969) considera satisfação no trabalho como uma emoção positiva que resulta da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores mais importantes através de suas atividades desempenhadas. Assim sendo, está diretamente relacionada à emoção que o indivíduo passa em seu ambiente de trabalho, quando agradável gera satisfação, caso seja negativa provoca a insatisfação.

Sirotenco (2007) menciona que a satisfação no trabalho afeta diretamente o comportamento humano neste ambiente. Um funcionário que esteja insatisfeito no trabalho traz para a organização vários prejuízos como altas taxas de absenteísmo e rotatividade gerando ainda a diminuição do desempenho e comprometendo a produtividade dos colaboradores e de toda equipe. À vista disso, quando um indivíduo não tem as suas necessidades atendidas, ele fica indisposto e desmotivado para desempenhar com êxito as suas tarefas.

As pessoas passam grande parte do tempo nas organizações e buscam sempre aperfeiçoar suas habilidades, atitudes e competências esperando com isso serem reconhecidas pela organização. Em busca de reconhecimento, muitas vezes deixam de lado os princípios que realmente importam como caráter, integridade, amizade, bom senso, entre outros. Contudo, quando as necessidades dos colaboradores não são atendidas gera insatisfação, causando perda na produtividade e conseqüentemente comprometendo os resultados das organizações.

Partindo desse pressuposto, o ambiente de trabalho deve ser um local agradável e seguro onde os trabalhadores possam se sentir satisfeitos pois, uma vez que um funcionário esteja satisfeito, ele terá a vontade de crescer com a organização oferecendo um bom desempenho em suas atividades e trabalhando mais disposto e alegre. Oferecer salários maiores é uma forma eficaz de incentivo, mas somente isso não gera satisfação. Chander e Richardson (2008) destacam que outros fatores são responsáveis por influenciar os indivíduos em seu ambiente de trabalho, entre eles: um bom ambiente de trabalho, oferta de benefícios, perspectivas de crescimento, entre outros. Desta maneira, quando esses fatores são trabalhados pela gestão de pessoas, eles promovem nos colaboradores uma maior motivação, aumentando a produtividade, contribuindo com um retorno positivo para a organização e, conseqüentemente, para a satisfação do colaborador.

Portanto, os líderes têm um papel fundamental na motivação dos colaboradores, uma vez que são os principais responsáveis por reconhecer e gerenciar os fatores que motivam seus funcionários, contribuindo assim para melhores tomadas de decisões e evitando que a empresa tenha altos custos. Desta forma, fica evidente que colaboradores quando estão insatisfeitos e suas necessidades e desejos não são atendidos, questionam sua própria capacidade de produzir ficando frustrados, gerando um clima de tensão e estresse entre funcionários e prejudicando a produtividade de toda equipe.

## 4 METODOLOGIA

Lakatos e Marconi (2010) define metodologia de pesquisa como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que através de conhecimentos válidos e verdadeiros, permite ao pesquisador com segurança e economia, traçar um caminho para se chegar ao seu objetivo ajudando-o a detectar erros e contribuindo assim para as suas tomadas de decisões. Richardson (1999, p. 22) menciona que “a metodologia são as regras estabelecidas para o método científico, por exemplo: a necessidade de observar, a necessidade de formular hipóteses, a elaboração de instrumentos, etc.” É basicamente os caminhos e instrumentos utilizados para a realização de uma pesquisa (FONSECA, 2002).

Essa pesquisa iniciou-se com um levantamento bibliográfico em artigos, livros, revistas, entre outros. Isso contribui para um melhor embasamento teórico para conduzir o estudo. Posteriormente, foi realizada uma consulta das produções científicas brasileiras sobre a temática motivação no trabalho publicadas entre 2017 a 2021. As bases de dados foram a SciELO e Spell e teve como finalidade analisar, a partir de uma revisão sistemática, como estão articulados os conhecimentos publicados quanto à temática Motivação no ambiente organizacional de modo a conhecer esses estudos. Desta maneira, as seguintes questões de pesquisa serão apresentadas e na sequência: caracterização do estudo, método adotado, variáveis e indicadores coleta e análise de dados e ainda limitações do estudo.

### 4.1 Questões de pesquisa

Conforme Triviños (2011) a questão de pesquisa está diretamente ligada àquilo que o investigador busca esclarecer. Portanto, devem possuir alguns elementos para que não ocorra dúvida sobre o seu real significado. À vista disso, ela deve ser precisa, clara, objetiva etc., buscando atender ao propósito da pesquisa. Para alcançar os objetivos e responder ao problema de pesquisa, foram formuladas as seguintes questões, a partir dos objetivos específicos:

- Quais as teorias de base aplicadas em estudos sobre a motivação?
- Quais as características dos estudos analisados quanto à metodologia?
- Quais os resultados dos estudos selecionados?
- Quais os elementos motivacionais destacados nos estudos?

## 4.2 Caracterização do estudo

Inicialmente, em termos metodológicos foi realizado um levantamento bibliográfico sobre a motivação e teorias de bases motivacionais. A parte teórica foi o ponto crucial para a pesquisa, pois, a partir dela foi possível identificar que apesar de haver vários estudos sobre a temática motivacional, ainda é possível encontrar pessoas desmotivadas no ambiente organizacional. Esse fato culmina num desafio para os gestores uma vez que a motivação é algo subjetivo, podendo ser influenciada tanto por estímulos internos quanto externos.

Jacobsen (2009) menciona que as pesquisas podem ser caracterizadas por dois tipos de abordagens: as qualitativas em que não são utilizados números para a análise de suas variáveis; e as quantitativas em que há uma maior preocupação quanto à quantificação dos dados coletados utilizando-se técnicas estatísticas para a medição dos dados.

Conforme Godoy (1995), a pesquisa qualitativa tem grande preocupação com o estudo e busca a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Para ele, essa abordagem de pesquisa é considerada também descritiva pois há contato direto do pesquisador com a questão estudada. Bortoluzzi *et al.* (2016) afirma que a abordagem quantitativa tem como principal finalidade a quantificação e a generalização dos resultados de uma amostra para a população acerca da qual se possui interesse. Busca-se com isso, chegar a conclusões através de grandes amostras e uma coleta de dados estruturada.

Oliveira (2011) relata que alguns autores têm argumentos sobre a inconveniência de definir limites entre os estudos qualitativos e quantitativos nas pesquisas, afastando a ideia de que somente estudos com resultados mensuráveis teriam validade científica. Segundo Minayo (1977), a combinação entre diversos métodos qualitativos e quantitativos, no tratamento dos dados podem se complementar, enriquecendo assim as discussões da pesquisa. Schneider, Fujii e Corazza (2017) corroboram com os autores acima citados e dizem que uma pesquisa com as duas abordagens possibilita uma análise mais estruturada e geral sobre a questão estudada.

O estudo em questão caracteriza-se como uma pesquisa pura pautada numa abordagem quali-quantitativa. Qualitativa porque busca analisar e descrever os resultados de pesquisas publicadas nas bases de dados SciELO e Spell, sendo assim a partir dos objetivos específicos apresentados essa pesquisa busca respostas para a questão apresentada visando responder o problema de pesquisa. E quantitativa através da utilização do *software*

IRaMuTeQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*). Em que é permitido fazer diferentes formas de análises estatísticas sobre corpus textuais, através de palavras (SILVA; ENUMO, 2017).

Em relação aos objetivos da pesquisa existem três tipos de estudos com finalidades diferentes: exploratórios, experimentais e descritivos (TRIVIÑOS, 2011; COSTA, 2019). Os estudos exploratórios propiciam a obtenção de mais conhecimento acerca de determinado tema. Os estudos experimentais determinam as causas dos fatos, indicando quais são as variáveis que atuam produzindo alterações em outras variáveis. Os estudos descritivos para que tenha certo grau de validade científica, exigem do investigador uma delimitação precisa dos fatos e dos fenômenos que orientarão a coleta e a sua interpretação.

Segundo Gil (2008, p. 28), as pesquisas descritivas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.” Inúmeros estudos podem ser classificados como descritivos, e uma das principais características deste é a utilização de técnicas padronizadas em sua coleta de dados. Desse modo, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois, conjuntamente com um levantamento bibliográfico tem como principal finalidade analisar os estudos referentes à motivação no âmbito organizacional, tendo como base as produções científicas acerca desse tema produzidas nos últimos cinco anos, no Brasil (2017-2021).

### **4.3 Método de pesquisa**

Gil (2008) define o método científico como um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos usados para atingir o conhecimento. Deste modo, para que seja considerado conhecimento científico, é necessário identificar as operações mentais e também técnicas realizadas para se chegar a um determinado fim ou objetivo.

Para a realização deste trabalho foi feita uma revisão sistemática. Schiavon (2015) afirma que esse tipo de revisão reúne vários estudos já existentes sobre determinado tema, seus resultados são disponibilizados através de métodos explícitos e sistematizados com uma interpretação crítica e uma síntese das informações.

Segundo Sampaio e Mancini (2007, p. 84) “os métodos sistemáticos são usados para evitar o viés e possibilitar uma análise mais objetiva dos resultados, facilitando uma síntese conclusiva”. Loureiro (2012) menciona que através de conhecimentos já estabelecidos na revisão de literatura o pesquisador determina os limites do conhecimento sobre o assunto de interesse, obtendo assim meios de abordar novos problemas ou identificar novas

abordagens para problemas já existentes. Desta forma, são adquiridos ainda novos conhecimentos sobre o tema abordado, contribuindo também para uma maior aprendizagem sobre a realidade.

De acordo com Rother (2007), a revisão sistemática deve ser efetuada seguindo sete passos básicos, são eles, formulação da pergunta, localização dos estudos, avaliação crítica dos estudos, coleta de dados, análise e apresentação dos dados, interpretação dos dados, aprimoramento e atualização da revisão.

A escolha pelo método de revisão sistemática se deu em razão de aprofundar ainda mais o conhecimento sobre o tema Motivação no trabalho, uma vez que se trata de assunto importante e que vem sendo constantemente abordado por administradores, já que a Gestão de Recursos Humanos é parte importante do planejamento estratégico de qualquer empresa nos dias atuais.

#### 4.4 Definições das variáveis e indicadores

As variáveis assim como as hipóteses são constituídas através de conceitos. No entanto, de uma forma geral estas definições são ambíguas e abstratas, ou seja, as definições constitutivas muitas vezes não são suficientes para esclarecer como essas variáveis serão operacionalizadas na pesquisa (TRIVIÑOS, 2011; COSTA, 2019). Desta forma, o pesquisador deve operacionalizar estes conceitos, permitindo um sentido que seja de fácil observação. Sendo assim, a definição constitutiva utilizada para essa pesquisa é:

Motivação – A palavra motivação é derivada do *latim motivus, movere*, que significa motivo e mover, ou seja, há um conjunto de razões ou motivos que estimulam, ou induzem um comportamento. Portanto, motivação é definida como um motivo ou razão que levam as pessoas a desenvolverem certos comportamentos e atitudes no dia a dia com objetivo de alcançar um determinado objetivo. No quadro 2, serão apresentadas algumas variáveis e indicadores que serão utilizadas para esta pesquisa.

Quadro 2 - Variáveis e Indicadores

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIÁVEIS	INDICADORES	BUSCA
--------------------------	-----------	-------------	-------

Identificar as principais teorias motivacionais nos estudos apresentados.	Teorias de base sobre motivação.	Teorias das Necessidades de Maslow; Teoria X e Y; Teoria dois fatores de Frederick Herzberg, Teoria de Alderfer (ERC); Teoria McClelland (Realização, Afiliação e Poder); Teoria da Equidade; Teoria do Reforço; Teoria da Definição de Metas e Teoria da Expectativa.	Estudos sobre o tema.
Fazer um levantamento sobre os principais estudos relacionados à motivação no ambiente organizacional e suas características quanto à metodologia.	Metodologia em estudos sobre motivação.	Tipo de pesquisa, abordagem, método, instrumento, etc.	Estudos sobre o tema.
Descrever os resultados dos estudos selecionados.	Resultados dos estudos pesquisados.	Lista dos resultados.	
Descrever os elementos motivacionais dos estudos selecionados.	Elementos motivacionais dos estudos selecionados.	Existência de elementos motivacionais nos dados das pesquisas.	

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Os dados utilizados na revisão sistemática são originados dos estudos coletados nas bases SciELO e Spell, e ainda através de análises com o auxílio do software IRaMuTeQ. Este instrumento foi usado com a intenção de assegurar a coleta das informações relevantes. A coleta varia de acordo com cada revisão sistemática e é determinada conforme a pergunta feita no início do processo. A seguir encontra-se de forma detalhada o processo utilizado para realização desta pesquisa.

#### 4.5 Coleta de dados: Instrumento e tratamento de dados

As constantes disputas empresariais, a globalização e a inserção de novas tecnologias trouxeram para as organizações algumas mudanças muito importantes, fazendo os gestores repensarem o modo de administrar e gerir seus recursos humanos. Deste modo, essa revisão sistemática tem como objetivo verificar as publicações científicas brasileiras referentes à Motivação no ambiente de trabalho no período de 2017 a 2021, para analisar como estão estruturados os estudos em relação a essa temática. Primeiramente, para a fundamentação teórica deste trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica em artigos, revistas científicas, entre outros. Logo após, foi feita uma investigação sobre o tema nas principais fontes de publicações científicas, sendo elas: *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e a *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). A coleta dos dados se deu no período de 27 a 30 setembro de 2021, utilizando as seguintes palavras-chaves: motivação e trabalho. Estas palavras chaves foram relacionadas uma vez que o interesse de investigação eram trabalhos que demonstrassem a correlação entre os objetos de estudo. Assim, inicialmente, foram localizados 425 artigos na SciELO e 35 na base de dados Spell.

Depois de realizadas as buscas nas bases de dados estabeleceu-se os critérios de inclusão e exclusão fundamentais para não perder dados indispensáveis. Sendo assim, os critérios de inclusão utilizados para essa pesquisa foram: (1) publicações no período entre janeiro de 2017 setembro de 2021; (2) estudos empíricos que demonstram a relação da motivação no ambiente de trabalho e estivessem em língua portuguesa, e 3) artigos publicados entre os estratos A1 e B4. E como critérios de exclusão: (1) artigos que tratam de revisão de literatura e ensaios teóricos; (2) não tivessem acesso livre; e 3) estudos em duplicidade.

Logo após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão restaram 56 artigos na base de dados SciELO e 13 na Spell, totalizando 69 artigos, após a realização da leitura dos títulos, dos resumos, das palavras-chave e da introdução foram eliminados 57 artigos, pois não apresentavam relação com a temática abordada.

Assim sendo, 12 destes estudos tratavam da temática motivação no ambiente de trabalho, tornando-se o *corpus* desta revisão sistemática. Cabe ressaltar ainda, que todos os artigos utilizados nesta revisão são da base de dados Spell. A partir dessa premissa, estes artigos foram analisados para uma melhor discussão e análise acerca de seus resultados. Desta forma, mais adiante serão apresentados os resultados obtidos quanto ao ano de publicação, autores, tipo de pesquisa, as teorias motivacionais utilizadas, a metodologia adotada bem como seus principais resultados e ainda a análise de conteúdo através do *software* IRaMuTeQ.

#### 4.6 Limitações do estudo

As constantes evoluções tecnológicas têm contribuído para que as organizações valorizem ainda mais as pessoas no ambiente de trabalho. Valorizar os recursos humanos das organizações atualmente é uma estratégia que deve ser adotada pelos gestores para que a mesma possa competir no mercado e alcançar de fato os objetivos estabelecidos. A limitação deste estudo é basicamente por se tratar de um tema amplo, de um fenômeno multifacetado, intrínseco e subjetivo, uma vez que a motivação é uma força variável existente no interior de cada indivíduo, sendo de difícil definição pois, o que motiva uma pessoa não necessariamente causa motivação em outra. Desta maneira, as principais limitações para este estudo foram: a utilização de apenas duas bases de dados, a curta abrangência temporal adotada e a restrição a publicações escritas em língua portuguesa.

#### 5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Para essa revisão sistemática serão utilizados os 12 artigos encontrados. No quadro 3, esses estudos serão enumerados considerando-se os autores, ano de publicação, título do artigo, bem como as metodologias utilizadas, esses dados servirão de base para essa revisão sistemática.

Quadro 3 - Aspectos metodológicos dos estudos

Nº/ AUTOR	ARTIGO	METODOLOGIA
1 - Cabral <i>et al.</i> (2017).	Motivação, comprometimento e exaustão no trabalho: uma análise sobre o trabalhador bancário.	Pesquisa descritiva de cunho quantitativa.
2 - Callefi, Teixeira e Santos (2021).	Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work.	Pesquisa qualitativa. Questionário
3 - Costa e Moura (2018).	Motivação como fator de sucesso para a gestão de carreira: o papel do administrador na melhoria das relações de trabalho.	Pesquisa exploratória de cunho qualitativa. Questionário Estruturado
4 - Duarte, Teixeira e Sousa (2019).	A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos.	Pesquisa descritiva de cunho quantitativa. Aplicação do questionário de Perry, referente ao PSM e Escala de Satisfação no Trabalho - EST, elaborado por Siqueira.

5 - Faria e Gibson (2017).	Motivação e trabalho no terceiro setor: Um estudo de caso no projeto Nós do Morro.	Pesquisa exploratória de cunho qualitativa. Estudo de Caso, entrevistas.
6 - Fossatti, Pauli e Tomasi (2020).	Geração Y: motivação, satisfação e vivências no trabalho.	Pesquisa descritiva de cunho quantitativa. Escala likert 5 pontos.
7 - Santos <i>et al.</i> (2019).	Satisfação e motivação no trabalho: insights sobre percepção da justiça distributiva e remuneração estratégica por indivíduos da geração z.	Pesquisa exploratória de cunho quantitativa. Questionário.
8 - Silva <i>et al.</i> (2020).	Motivação para o trabalho entre bombeiros militares de Santa Catarina.	Pesquisa documental de cunho qualitativa. Estudo de caso, entrevistas exploratórias, questionários e entrevistas semiestruturadas.
9 - Silva e Barros (2018).	Motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação.	Pesquisa exploratória de cunho qualitativa Utilização de um questionário sobre o perfil do servidor e o Inventário de Motivação e Significado no Trabalho (IMST).
10 - Silva, Santana, Almeida e Silva (2020).	Motivação para o trabalho voluntário: estudo de caso na Fundação Alice Figueira.	Pesquisa descritiva e bibliográfica de cunho quantitativa. Estudo de caso e campo.
11 - Ventorini, Paes, Marchiori (2019).	O impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho: evidências do setor público.	Pesquisa exploratória de cunho quantitativo de corte transversal. Utilização de formulário eletrônico elaborado no programa Lime Survey e disponibilizado aos servidores pela intranet.
12 - Zonatto, Silva e Gonçalves (2018).	Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional.	Pesquisa descritiva de cunho quantitativa. Estudo de caso, questionário.

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Quanto ao tipo de pesquisa percebe-se que houve prevalência tanto de estudos descritivos quanto exploratórios e bibliográficos, somente o artigo 8 apresentou pesquisa documental. Houve também predominância de estudos qualitativos (5 estudos) e quantitativos (7 estudos), acompanhada por estudos de caso (artigos 5, 10 e 12). Em relação ao instrumento utilizado nota-se majoritariamente o uso de questionários. Aparecem ainda, em alguns estudos, a aplicação de entrevistas semiestruturadas e utilização da escala likert.

Quanto à abordagem de pesquisa dos artigos analisados percebe-se que houve uma menor quantidade de estudos qualitativos. Apesar de as ferramentas qualitativas conseguirem captar concepções humanas relacionadas a sentimentos e perspectivas que vão muito além de dados estatísticos, a maior parte dos estudos analisados utilizaram-se de uma abordagem quantitativa. Em pesquisas da área das Ciências sociais muitas vezes o método quantitativo pode não ser o mais indicado para analisar a verdadeira percepção dos respondentes uma vez que seus resultados podem ser comprometidos em razão de fatores

emocionais difíceis de serem captados através de questões quantitativas (CASTRO; TAVARES, 2019). No entanto, observa-se o uso de diversas metodologias nesses estudos, o que pode servir como base para estudos futuros a fim de proporcionar mais qualidade e melhores resultados em estudos científicos. Conforme demonstrado no quadro 4, serão apresentadas a representatividade das teorias motivacionais encontradas nesses estudos e que foram mencionadas no referencial teórico deste trabalho.

Quadro 4 - Estudos com a representatividade das teorias

TEORIAS DA MOTIVAÇÃO		ESTUDOS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
TEORIAS DE CONTEÚDO	Teoria da Hierarquia das Necessidades		X			X		X	X		X		X
	Teoria ERC					X			X		X		
	Teoria X e Y								X		X		
	Teoria dos Fatores		X			X		X	X		X		X
	Teoria da Realização ou Teoria das Necessidades Adquiridas					X					X		
TEORIAS DE PROCESSO	Teoria da Expectativa ou da Expectância de Vroom					X			X	X	X		
	Teoria da Equidade					X		X			X		
	Teoria do Reforço										X		
	Teoria do Estabelecimento de Metas ou Objetivos					X					X		

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Foi possível verificar que os constructos teóricos mais abordados foram as Teorias da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, utilizada em seis estudos e a Teoria dos dois fatores, de Herzberg, igualmente abordada por seis estudos. Outra teoria que teve grande destaque nos estudos apresentados foi a Teoria da Expectativa que apareceu em quatro estudos. Em seguida a Teoria de ERC, de Alderfer, foi abordada em três estudos, assim como a Teoria da Equidade.

Percebe-se ainda que a Teoria X e Y foi mencionada em dois estudos (8 e 10), a teoria das Necessidades Adquiridas também em dois estudos (5 e 10) igualmente ocorreu na Teoria do Estabelecimento de Metas. A teoria do Reforço apesar de sua importância foi abordada em apenas um estudo. Nos estudos 1, 3, 4, 6 e 11 não foram encontrados na fundamentação teórica dos artigos nenhuma teoria da motivação utilizada neste trabalho. No

entanto, o estudo um e seis trata da teoria da Autodeterminação embora não mencionada no referencial teórico, essa teoria baseia-se na premissa de que há três necessidades psicológicas fundamentais para todas as pessoas: necessidade de autonomia, de competência e de vínculo sendo que a satisfação dessas necessidades deve produzir resultados positivos proporcionando bem-estar do indivíduo.

É notório que o estudo do comportamento humano nas organizações tem recebido cada vez mais atenção e investimentos por parte dos gestores. Isso porque os colaboradores, quando satisfeitos e motivados, produzem mais trazendo maiores ganhos para a mesma. Contudo, por mais que os fatores de satisfação e motivação sejam pesquisados, seus resultados de nada adiantarão se os gestores não enxergarem a área de gestão de pessoas como chave para o sucesso da empresa e insistirem em ficarem presos em modelos burocráticos e tradicionais, em que a preocupação é somente com a estrutura organizacional, não considerando o comportamento, a participação e autonomia das pessoas consideração (TRIERWEILLER *et al.*, 2010).

Diante disso, é importante que a organização perceba o nível de motivação de seus colaboradores, oferecendo um ambiente de trabalho instigante e adotando novas práticas motivacionais, contribuindo desta maneira para uma maior produtividade e oferecendo aos seus colaboradores uma melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho. No quadro 5, pode-se observar as informações referentes aos periódicos, os anos de publicação, a quantidade de artigos publicados bem como seus respectivos Qualis.

Quadro 5 - Informações sobre os periódicos, a área, o ano, a quantidade de artigos e seus respectivos Qualis

REVISTAS	ÁREA	ANO	QUANTIDADE DE ARTIGOS	QUALIS
Revista Alcance	ADM	2017	1	B2
Revista Administração em Diálogo	ADM	2021	1	B3
Revista de Carreiras e Pessoas	ADM	2018/2019	2	B4
Revista Interdisciplinar de Gestão Social	ADM	2017	1	B4
Revista Pretexto	ADM	2020/2019	3	B2
Revista de Ciências da Administração	ADM	2019	1	B1
Revista Eletrônica Gestão e Serviços	ADM	2018	1	B3
Caderno Profissional de Administração da UNIMEP	ADM	2020	1	B4
Revista de Administração IMED	ADM	2018	1	B3

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Quanto às publicações analisadas nota-se que os anos 2018, 2019 e 2020 houve um maior número de publicações, sendo 3 artigos cada. Em seguida, no ano de 2017 houve dois artigos publicados, e no ano 2021, apenas um artigo do montante analisado. Observa-se que do ano 2018 a 2020, houve maior interesse na temática motivação e no ano 2021 as produções científicas relacionadas ao tema apresentaram queda uma vez que foram publicados em menor proporção do que nos anos anteriores. As produções analisadas foram publicadas em nove periódicos, a revista com mais frequência de publicações foi a Revista Pretexto (3), e em seguida a revista de Carreiras e Pessoas com 2 publicações cada. Nota-se ainda que todos os artigos foram publicados em revistas da administração, demonstrando um desinteresse de outras áreas pela temática motivação. Ressalta-se que essa revisão sistemática é constituída por artigos publicados em revistas que possuem Qualis B2 (4), B4 (4), B3 (3) e B1 (1), como mostrado na tabela acima. Logo abaixo no quadro 6, serão apresentadas as instituições de origem desses autores, bem como sua região.

Quadro 6 - Instituição de origem dos autores

<b>AUTORES</b>	<b>INSTITUIÇÃO DE ORIGEM</b>	<b>REGIÃO</b>
Cabral <i>et al.</i> (2017).	Unisinos - Rio Grande do Sul Universidade Coimbra - Portugal Universidade de Évora - Portugal	Sul
Callefi, Teixeira e Santos (2021).	Universidade de SP- USP	Sudeste
Costa e Moura (2018).	Instituição de Ensino Superior Faculdade de Mauá - FAMA-SP	Sudeste
Duarte, Teixeira e Sousa (2019).	Instituto Federal do Espírito Santo - IFES FUCAPE Business School – Brasil - ES	Sudeste
Faria e Gibson (2017).	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro-RJ	Sudeste
Fossatti, Pauli e Tomasi (2020).	Universidade FUMEC – BH	Sudeste
Santos <i>et al.</i> (2019).	Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC	Sul
Silva <i>et al.</i> (2020).	Universidade FUMEC-BH	Sudeste
Silva e Barros (2018).	Universidade Federal de Goiás/Regional Catalão	Centro Oeste
Silva, Santana, Almeida e Silva (2020).	Universidade Federal Rural de Pernambuco	Nordeste
Ventorini, Paes, Marchiori (2019).	Universidade Federal do Espírito Santo	Sudeste
Zonatto, Silva e Gonçalves	Universidade Regional de Blumenau (FURB),	Sul

(2018).

Blumenau, SC

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Como pode ser visto na tabela acima, a região brasileira que mais apresenta publicações acerca da temática motivação é a Região Sudeste, dos 12 trabalhos utilizados nessa revisão, sete são dessa região, seguida pela região Sul (3), Nordeste (1) e Centro-Oeste (1). Cabe lembrar que não foram encontrados trabalhos abordando essa temática na região Norte. Desta forma, nota-se uma lacuna na produção de conhecimentos referentes a motivação, em outras regiões, uma vez que existem instituições de ensino em todo território nacional que deveriam se interessar pela temática. No quadro 5, serão apresentados os artigos segundo seus autores, assim como seus objetivos e seus resultados.

Quadro 7 - Relação dos artigos incluídos na revisão sistemática segundo autores, objetivos e resultados

AUTOR	ANO	TEMA	OBJETIVOS	RESULTADOS
Cabral <i>et al.</i>	2017	Motivação, comprometimento e exaustão no trabalho: uma análise sobre o trabalhador bancário.	Caracterizar as relações entre Motivação para o Trabalho, Comprometimento Afetivo e Exaustão Emocional, investigando trabalhadores bancários.	Os principais resultados apontam que há predominância de aspectos motivacionais relativos ao trabalho em todos os fatores da motivação e possuem, em relação aos trabalhadores de outras organizações, motivação controlada superior, porém menor motivação autônoma. O Comprometimento Afetivo é mais elevado na comparação com outras organizações e a Exaustão Emocional é tendencialmente baixa, ainda que entre trabalhadores das agências, em comparação com os da administração central do banco, os resultados de exaustão são maiores.
Callefi, Teixeira e Santos.	2021	Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work.	Verificar a relação entre Motivação, Satisfação dos Trabalhadores e Dimensões Competitivas da Estratégia de Recursos Humanos no contexto da premiação Great Place to Work (GPTW).	Como resultado, foi possível verificar que o GPTW avalia a gestão da cultura organizacional associada à necessidade de segurança e relacionamento, predominantemente vinculada ao suporte oferecido pela chefia e colegas de trabalho.
Costa e Moura.	2018	Motivação como fator de sucesso para a gestão de carreira: o papel do administrador na melhoria das relações de trabalho.	Levantar hipóteses acerca do papel do administrador de empresas, no que tange à gestão de recursos humanos quanto aos aspectos motivacionais em um contexto organizacional.	Foi observado que a maior parte dos docentes que recebem, ou que já receberam algum tipo de treinamento possuem maior grau de motivação. O grau de satisfação também é maior entre os docentes que formulam seus planos de aulas, e que trabalham desenvolvendo material didático institucional.

Duarte, Teixeira e Sousa.	2019	A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos.	Verificar se a motivação possui relação com a satisfação no trabalho dos servidores públicos em uma instituição federal de ensino brasileira.	Foi constatado que existe uma relação entre a satisfação do trabalho e as variáveis independentes da motivação no serviço público: atração para a formatação de políticas públicas, compaixão, auto sacrifício e compromisso com o interesse público.
Faria e Gibson.	2017	Motivação e trabalho no terceiro setor: Um estudo de caso no projeto Nós do Morro.	Analisar as fontes de motivação que impulsionam o engajamento e a permanência de professores de artes cênicas em um projeto sociocultural como o Nós do Morro.	Observou-se a existência de fatores motivacionais individualistas e coletivos, confirmando a ideia de que ambos existem e influenciam o trabalho.
Fossatti, Pauli e Tomasi.	2020	Geração Y: motivação, satisfação e vivências no trabalho.	Descrever a relação entre vivências de prazer e sofrimento no trabalho, motivação e satisfação com a vida para profissionais da Geração Y.	Os resultados apontam a ocorrência de vivências negativas, bem como a sua influência na motivação e na satisfação com a vida. Constatou-se que motivação intrínseca media a relação entre vivências de sofrimento no trabalho e satisfação com a vida, ressaltando o efeito das vivências no trabalho e suas implicações individuais e organizacionais.
Santos <i>et al.</i>	2019	Satisfação e motivação no trabalho: insights sobre percepção da justiça distributiva e remuneração estratégica por indivíduos da geração z.	Verificar a relação existente entre justiça distributiva, remuneração estratégica e os fatores de satisfação e motivação de indivíduos da Geração Z no mercado de trabalho.	Foi possível verificar que a percepção de Justiça Distributiva e da Remuneração Estratégica influencia na Motivação e na Satisfação de indivíduos da Geração Z, inseridos no mercado de trabalho. Os achados revelam que não é o tipo de remuneração que é o mais importante, mas sim a percepção de ganhos.
Silva <i>et al.</i>	2020	Motivação para o trabalho entre bombeiros militares de Santa Catarina.	Descrever e analisar aspectos que motivam os membros do corpo de bombeiros militares.	Foi possível analisar que os aspectos que motivam os membros do 11º Batalhão do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina estão relacionados a fatores externos, sobretudo remuneração e estabilidade. Porém somente esses fatores extrínsecos não são suficientes para prolongar sua permanência na instituição pública e muito menos os levam a criar perspectivas de desenvolvimento pessoal e profissional.
Silva e Barros.	2018	Motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação.	Mensurar a motivação dos servidores técnicos administrativos ativos das instituições federais de ensino superior (IFES) do Estado de Goiás, tomando como referência a Teoria de Expectância de Vroom.	Os resultados revelados pela pesquisa mostraram níveis de motivação entre os técnicos das instituições, todavia notou-se uma diferença significativa entre a força motivacional dos técnicos do Instituto Federal Goiano e das demais instituições.
Silva, Santana, Almeida e Silva.	2020	Motivação para o trabalho voluntário: estudo de caso na Fundação Alice Figueira.	Descrever o perfil sociodemográfico e identificar os principais fatores motivacionais que influenciam os voluntários da Fundação Alice Figueira (FAF),	Foi observado que o perfil sociodemográfico predominante na organização é de mulheres idosas, com grau de instrução de até o Ensino Médio completo, em sua maioria casadas ou em união estável. Essas pessoas possuem renda mensal de até 3 salários mínimos, não têm vínculo empregatício, participam de religiões cristãs e residem na Região Metropolitana do Recife. Os fatores motivacionais que mais influenciam os voluntários estão

			com sede em Recife-PE.	relacionados a: valores e realização pessoal; manutenção de espírito positivo; participação em atividades valorizadas socialmente; aquisição de conhecimentos e habilidades pessoais. Fatores relacionados à segurança do ego e ao desenvolvimento de carreira profissional não foram destacados pelos voluntários.
Ventorini, Paes, Marchiori.	2019	O impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho: evidências do setor público.	Investigar o impacto da participação informal e da motivação intrínseca sobre a satisfação no trabalho entre servidores da administração pública federal brasileira.	Os resultados confirmaram que a participação informal e a motivação intrínseca apresentam influência positiva e estatisticamente relevante sobre a satisfação no trabalho. As análises das médias indicaram que os trabalhadores lotados em unidades descentralizadas possuíam uma percepção de participação informal maior do que os lotados na unidade centralizada.
Zonatto, Silva e Gonçalves.	2018	Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional.	Averiguar a influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional.	Os resultados encontrados demonstraram que trabalhadores com motivação intrínseca e extrínseca possuíam comprometimento afetivo. Quanto maior a faixa etária maior o comprometimento afetivo e normativo. Trabalhadores do gênero masculino demonstraram nível elevado de comprometimento, ressaltando-se o instrumental. E, quanto maior o nível de escolaridade, menor o comprometimento afetivo e instrumental. Constatou-se que os trabalhadores mesmo atuando em um contexto de trabalho semelhante, que é o setor administrativo, as reações do indivíduo no trabalho diferiram, o que está relacionada à diversidade humana e suas percepções em relação ao ambiente.

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Primeiramente, no estudo de Cabral *et al.* (2017) é possível observar que o nível de motivação dos colaboradores é favorável quando o comprometimento afetivo é elevado, influenciando na motivação no ambiente de trabalho. Observa-se essa mesma ideia na teoria dois fatores, de Herzberg, onde ele afirma que para motivar os funcionários é preciso enfatizar a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento, fatores estes relacionados ao conteúdo do cargo (ROBBINS, 2000).

Nos estudos de Callefi, Teixeira e Santos (2021), através da GPTW (*premiação Great Place to Work*), a cultura organizacional da empresa é avaliada pela segurança, relacionamento, e ainda o suporte oferecido pelos chefes e colegas de trabalho. As pessoas são os ativos mais importantes das organizações e suas opiniões devem ser consideradas pela organização. Os resultados indicam que a teoria das necessidades, de Maslow, contribui de forma significativa para a motivação do indivíduo no trabalho, ficando claro nesse estudo que quando as necessidades são atendidas os colaboradores apresentam melhor desempenho e ficam mais satisfeitos, pois os indivíduos têm diferentes objetivos na vida que se concretizam através do trabalho.

Em Costa e Moura (2018), foi possível observar que os docentes que são treinados ou já receberam algum tipo de treinamento exercem suas atividades com uma maior

motivação. É evidente nesse estudo que o treinamento é um fator de motivação uma vez que um bom programa de treinamento aumenta o engajamento e contribui para o crescimento profissional. Como foi visto na teoria de Herzberg os fatores higiênicos são necessários para evitar que o funcionário fique insatisfeito em seu ambiente de trabalho, porém, somente eles não são capazes de fazer com que eles sintam-se completamente satisfeitos. As pessoas sentem enorme necessidade de serem reconhecidas profissionalmente e os gestores são os principais responsáveis por desenvolver ações internas que estimulem as aspirações de seus colaboradores fazendo com que sintam-se cada vez mais motivados.

O estudo de Duarte, Teixeira e Sousa (2019) tem como principal objetivo verificar a relação da motivação com a satisfação no trabalho dos servidores públicos em uma instituição federal de ensino brasileira. Os resultados encontrados demonstraram uma relação positiva entre os dois fatores. Nas organizações, é notória a preocupação em relação ao grau de satisfação de seus funcionários, pois, a motivação influencia muito no desempenho dos colaboradores. Observa-se que quando a gestão tem o conhecimento das necessidades de seus funcionários, ela será capaz de promover a motivação necessária para o exercício de sua função elevando o nível de qualidade em seus serviços. Portanto, vários fatores (valores, crenças, metas pessoais e até o próprio significado que o trabalho tem para si) podem influenciar as pessoas no trabalho.

Já em Faria e Gibson (2017), foi constatado que tanto fatores motivacionais individualistas e coletivos, existem e influenciam diretamente o comportamento do indivíduo no trabalho. É evidente nesse estudo que nenhuma teoria explica ao certo os fatores que provocam motivação no indivíduo. Segundo Bergamini (2008, p. 10) “A motivação começa a ser concebida como um potencial de força guardado no interior de cada um, que tem função de energizá-lo”. Assim, se sabe que a motivação é uma força que mobiliza e impulsiona o homem para a realização de um determinado comportamento e está diretamente ligada às expectativas individuais de cada um, podendo ser influenciada tanto internamente quanto externamente.

Para Fossatti, Pauli e Tomasi (2020) a motivação intrínseca dos profissionais no trabalho provoca neles a satisfação geral com a vida, sendo assim a motivação relaciona-se diretamente com suas escolhas profissionais, deste modo os indivíduos buscam por trabalhos que possuem harmonia com outras esferas de sua vida, causando sentimentos de realização pessoal e prazer provocando satisfação em toda a sua vida. Esse estudo trata de uma teoria importante não mencionada nesta pesquisa, a teoria da Autodeterminação, em que são identificadas três necessidades básicas essenciais para a saúde psicológica e o bem estar do

indivíduo: autonomia, competência e pertencimento dos indivíduos para que se sintam partes de uma organização. Essa busca por realização ainda pode ser observada na necessidade de realização do McClelland, onde as pessoas estavam constantemente em busca de serem reconhecidas no ambiente de trabalho.

Verificou-se em Santos *et al.* (2019), que a percepção de justiça distributiva e da remuneração estratégica influencia diretamente na motivação e na satisfação de indivíduos da Geração Z inseridos no mercado de trabalho. Foi possível notar, entre os indivíduos, que a remuneração não é um dos fatores mais importantes, mas os ganhos percebidos por eles no trabalho o são. Esses resultados ficam claros ao analisar a teoria da Equidade onde Stancy Adams explana que o que ganhamos na organização deve estar em equidade com o que oferecemos em troca. Assim sendo, a percepção de justiça distributiva leva à satisfação com os resultados e conseqüentemente leva o indivíduo a cooperar aumentando assim seu desempenho.

Em Silva *et al.* (2020) foi possível perceber que os aspectos responsáveis pela motivação do corpo de bombeiros militar estavam relacionados a fatores externos (remuneração e estabilidade) no entanto somente esses fatores não faziam com que os bombeiros continuassem a desempenhar suas atividades na instituição e nem trazia aos mesmos uma perspectiva de crescimento profissional e pessoal. Esses resultados ficam claros ao se analisar a Teoria dos dois fatores de Herzberg, onde os fatores higiênicos relacionados ao ambiente de trabalho (benefícios, salários) apenas evitam que as pessoas fiquem desmotivadas. Segundo Herzberg a ausência deles desmotiva, mas a presença não é fator motivador. Para que os colaboradores sintam de fatos motivados é necessário que os fatores motivacionais, relacionados ao conteúdo do cargo (responsabilidade, liberdade de decidir) estejam presentes no ambiente de trabalho.

É perceptível no estudo de Silva e Barros (2018) a diferença entre a força motivacional dos técnicos do Instituto Federal Goiano e das demais instituições. Para alguns os fatores motivacionais mais importantes são a responsabilidade, recompensas e independência econômica, embora o elemento recompensas e independência econômica sejam destaques em relação à responsabilidade. Isso mostra a importância da Teoria da Expectativa imposta por Vroom e também da Teoria da Definição de Metas. Percebe-se que os colaboradores estarão dispostos a investir na organização, mas têm como expectativa o recebimento de recompensas. Sendo assim, os gestores devem atender da melhor forma essas expectativas com metas bem definidas trazendo resultados eficazes à organização.

Os principais fatores que causam motivação no voluntariado, mencionados em Silva, Santana, Almeida e Silva (2020), são: engrandecimento social, valores pessoais e de entendimento. As pessoas prezam por um trabalho onde possam se sentir realizadas pessoalmente e profissionalmente, em um ambiente com um espírito positivo, onde suas tarefas são valorizadas por grupos sociais, os valores pessoais sejam levados em conta e ainda por ambientes de trabalhos onde possam de fato colocar seus conhecimentos e habilidades pessoais em prática. Esses resultados ficam claros ao analisar as teorias das necessidades de Maslow já vistas nesta pesquisa (Capítulo 2.2 Breve revisão da motivação no ambiente de trabalho) em que o indivíduo possui várias necessidades e buscam satisfazê-las, desde as mais básicas que são as fisiológicas e as de segurança, às necessidades secundárias, que são sociais, estima e autorrealização. Cabe considerar ainda neste estudo as teorias de Herzberg em especial a Teoria dos Fatores Motivacionais e ainda as Teorias das Necessidades de McClelland.

Os resultados encontrados nos estudos de Ventorini, Paes, Marchiori (2019) deixam claro que a motivação intrínseca influencia positivamente a satisfação no trabalho percebe-se com esse estudo que quando as pessoas são valorizadas no trabalho trazem à organização efeitos positivos para a produtividade, o desempenho e a satisfação no trabalho, pois suas necessidades humanas (autonomia, trabalho significativo e contato interpessoal são totalmente preenchidos no ambiente de trabalho).

Por fim, em Zonatto, Silva e Gonçalves (2018) nota-se que as variáveis individuais e as características do trabalho influenciam os indivíduos em seus ambientes de trabalho, dificultando o comprometimento organizacional. Neste estudo, é possível observar que as pessoas recebem e reagem de maneiras totalmente diferentes no ambiente laboral e que suas reações vão variar de acordo com os incentivos recebidos. Logo, percebe-se que o que motiva uma pessoa não necessariamente provoca motivação na outra, pois as pessoas são diferentes e possuem necessidades distintas, sendo desta forma motivada por diversos fatores.

Diante do exposto, é evidente que não existe uma receita padronizada em relação aos fatores que proporcionam satisfação no ambiente de trabalho. Conforme Miranda (2009), o indivíduo nunca estará inteiramente satisfeito, para ele a motivação humana é algo complexo, constante e infinito, não sendo possível concretizar todas as necessidades e potencialidades, e quando satisfeitas não acomoda o homem à vida, e sim provoca no indivíduo uma maior busca pela autorrealização.

Quanto à existência de elementos motivacionais nos dados da pesquisa, percebe-se que os fatores responsáveis pela motivação do indivíduo estão ligados diretamente à

motivação intrínseca. Em todos os artigos abordados é evidente que as pessoas buscam por recompensas intrínsecas como: liberdade, responsabilidade, criatividade, inovação, independência e reconhecimento. Quando o trabalhador possui recompensas como estas ele se sente bem mais valorizado, pois, gera envolvimento entre empresa e trabalhador ao comprovar que seus esforços individuais são reconhecidos (CUENCA; CONSTANTINOV, 2016). As recompensas extrínsecas como salário, benefícios, bônus não deixam de ser importantes, pois, elas incentivam as pessoas no desempenho de suas atividades, fazendo que os mesmos se sintam insatisfeitos.

Diante disso, nota-se que os gestores têm um papel importante na utilização de estratégias que motivem seus colaboradores, pois tanto fatores externos quanto internos podem interferir no comportamento organizacional prejudicando a produtividade.

### **5.1 Análise de Conteúdo com uso do software IRaMuTeQ**

Para aprofundar ainda mais a análise, foi utilizado o IRaMuTeQ, o qual permitiu realizar uma leitura de todos os artigos usados nessa revisão sistemática. Foram reconhecidos pelo software a separação do *corpus em* doze textos, desmembrado em 440 segmentos de textos (ST), foram analisados 307 destes segmentos (STS) retendo-se 69,77% do total. A partir disso, foram geradas 15.450 ocorrências, sendo 2.808 palavras distintas e 1.490 com uma única ocorrência. Deste modo, foram geradas quatro classes: classe 1, com (31,5%); classe 2 (27,1%); classe 3 (22,1%) e classe 4 (19,3%). Neste estudo, para o processamento dos dados foi utilizado o método de nuvem de palavras e ainda a Classificação Hierárquica Descendente (CHD).

Através do método de nuvem de palavras, onde as palavras são agrupadas e organizadas graficamente de acordo com a sua frequência, a palavra motivação e trabalho, foram as que apresentaram maior frequência no *corpus*, seguida pelas palavras satisfação, organização, estudo, dentre outras, como podem ser visualizadas na Figura 1.

Figura 1 - Nuvem de Palavras



Fonte: Elaborado pelo Software IRaMuTeQ baseado na análise de conteúdo dos artigos.

Como pode ser visto na Figura 1, as palavras são posicionadas de forma aleatória de tal forma que as palavras mais frequentes aparecem em tamanhos maiores que as demais, explicando assim, seu destaque no *corpus* de análise da pesquisa. Percebe-se ainda que a palavra “MOTIVAÇÃO” e “TRABALHO” foram as que apresentaram destaques na nuvem de palavras seguidas das palavras “satisfação, organização, estudo e trabalhador”. Isto representa uma preocupação quanto aos estudos voltados para a motivação no ambiente de trabalho, uma vez que as organizações encontram dificuldades para a realização das satisfações e das necessidades humanas do trabalhador.

Para uma melhor visualização das classes, foi elaborado um organograma com a lista de palavras de cada classe gerada a partir do teste qui-quadrado ( $\chi^2$ ). Nele são apresentadas palavras diferentes das outras classes. A seguir será descrita, operacionalizada e exemplificada cada uma dessas classes imergidas na Classificação Hierárquica Descendente, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2- Organograma com a porcentagem de UCE em cada classe e palavras com maior qui-quadrado ( $\chi^2$ )



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação é uma força existente no interior de cada indivíduo, ela mobiliza e impulsiona as pessoas a agirem para que seus objetivos sejam alcançados. Trata-se de um tema amplo, complexo e de muitas facetas, pois adquire nuances diversas de pessoa para pessoa e até mesmo cronologicamente, pois o que motiva uma pessoa hoje pode não causar a mesma motivação amanhã.

Devido a globalização, o mercado torna-se cada vez mais competitivo e, para adquirir vantagem competitiva atualmente, uma organização precisa investir de forma estratégica em seus recursos humanos, pois as pessoas são consideradas o maior ativo para as organizações e somente através de seus conhecimentos, habilidades e atitudes que as empresas continuarão ativas no mercado. Diante disso, e apesar de tantos estudos e teorias sobre a temática da motivação organizacional, é notório o grande número de pessoas desmotivadas ainda encontradas no ambiente de trabalho.

Dessa maneira, o principal objetivo desta pesquisa foi analisar, a partir de uma revisão sistemática de que forma os conhecimentos acerca da temática Motivação no ambiente organizacional foram tratados ao longo do período de 2017 a 2021 nas das bases de dados SciELO e Spell. Em relação ao número de publicações notou-se um aumento entre 2018 a 2020, em comparação ao ano 2017, porém no ano 2021 houve uma queda em relação aos anos anteriores.

Por meio das análises dos estudos foi possível perceber que vários fatores podem determinar o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho, interferindo em seu desempenho e produtividade. As teorias mais abordadas nos estudos em análise foram as teorias das necessidades, de Maslow e a de Herzberg, porém, tanto as teorias de conteúdo quanto as Teorias de Processo mencionadas neste trabalho, são fundamentais para explicar o comportamento humano, pois ambas estão diretamente interligadas permitindo uma visão abrangente sobre o tema.

Quanto aos aspectos metodológicos, houve a prevalência de diversos estudos descritivos, exploratórios e bibliográficos, o que pode servir como base para futuras pesquisas. No entanto, a maior parte das publicações apresentou abordagem quantitativa, sendo o questionário o instrumento de pesquisa mais utilizado. Além disso, foi possível observar que boa parte das pesquisas se concentra na região Sudeste do Brasil, seguida da região Sul, entre outras.

Com isso, é evidente que há uma concentração de pesquisadores em instituições de ensino da região Sudeste, demonstrando que a temática vem se consolidando como um tema de interesse para esses. Ao mesmo tempo esse fato causa preocupação, pois, demonstra a carência de pesquisadores de outras regiões, o que deveria existir uma vez que as instituições de ensino estão presentes em todo o território nacional. Notou-se ainda que os estudos sobre a temática motivacional foram publicados em periódicos da Administração, mostrando assim um desinteresse de outras áreas pela temática.

Por outro lado, constata-se que os elementos motivacionais responsáveis por influenciar o indivíduo estão diretamente relacionados à motivação intrínseca. Como mencionado nas teorias de Herzberg, os fatores motivacionais (criatividade, crescimento profissional, responsabilidade) estimulam os colaboradores a trabalharem mais dispostos e comprometidos com a organização, uma vez que serão recompensados pelos seus esforços sentindo-se valorizados. No entanto, nos estudos analisados as recompensas extrínsecas (salário, benefícios, gratificação, bônus) não deixam de ter sua importância, pois colaboram para o desempenho dos colaboradores e conseqüentemente para uma maior produtividade. Assim sendo, fica como sugestão para um trabalho futuro uma pesquisa teórica empírica onde os gestores possam identificar os elementos motivacionais que interferem na motivação de seus colaboradores.

Sugerem-se ainda maiores discussões sobre a temática motivação em meio aos periódicos acadêmicos, pois é notório a escassez de estudos científicos relacionados a essa temática. Deve ser consultadas outras bases de dados para um maior aprofundamento sobre os fatores motivacionais responsáveis por influenciar o comportamento do indivíduo no trabalho, assim como são necessárias outras revisões de literatura, estudo de caso e pesquisas em campo, com uma abordagem qualitativa a fim de estudar de forma abrangente os aspectos subjetivos envolvidos no comportamento humano.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BISCHOFF, Rosane. **A motivação pelo trabalho: um estudo de caso em uma indústria de alimentos de Guaraciaba- SC**. 2017. Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Curso de Administração, Universidade Federal da Fronteira do Sul, Chapecó, SC, 2017.
- BORTOLUZZI, Fernanda Rocha *et al.* Organizações vistas como prisões psíquicas: revisão sistemática da literatura. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 6, n. 4, p. 1-19, 2016. Disponível em: [http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/download/170/pdf\\_76](http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/download/170/pdf_76). Acesso em: 26 set. 2021.
- CABRAL, *et al.* Motivação, comprometimento e exaustão no trabalho: uma análise sobre o trabalhador bancário. **Revista Alcance**, Santa Catarina v. 24, n. 4, pág. 535-553, out./dez. 2017. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/10863>. Acesso em: 29 set. 2021.
- CALLEFI, Jéssica Syrio; TEIXEIRA, Paula Maria Rattis; SANTOS, Fernando César Almada. Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos no Great Place to Work. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 106-121, jan./abr. 2021. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/48650>. Acesso em: 29 set. 2021.
- CASADO, Tânia. Motivação e o trabalho. *In*: FRANÇA, Ana Cristina Limongi *et al* (org.). **As pessoas na organização**. 14. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 247-258.
- CASTRO, Brenda Souza de; TAVARES, Bruno. Gestão de redes públicas: revisão sistemática da produção científica nacional no período de 2008 a 2017. **FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão**, São Paulo, v. 22, n. 3, p. 325-335, set/dez. 2019. Disponível em: <https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/1776/1328>. Acesso em: 29 set. 2021.
- CATANEO, Deisiane Vicente dos Santos *et al.* Fatores determinantes na motivação dos colaboradores de uma empresa familiar localizada no município de Urussanga-SC. **Revista Foco**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 278-296, jan./jul. 2017. Disponível em: <https://revistafoco.emnuvens.com.br/foco/article/view/192>. Acesso em: set. 2021.
- CHANDLER, Steve; RICHARDSON, Scott. **100 maneiras de motivar as pessoas**. Rio de Janeiro, Sextante, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014.

COSTA, Eloan Alves. **Papel das metas e recompensas para a motivação no trabalho de bancários: uma revisão sistemática**. 2019. Monografia (Graduação em Administração) – Departamento de Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2019.

COSTA, Esdras da Silva; MOURA, Andressa de Castro. Motivação como fator de sucesso para a gestão de carreira: o papel do administrador na melhoria das relações de trabalho. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 2, p. 212-226, maio /ago. 2018. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/33816>. Acesso em: 29 set. 2021.

CUENCA, Carmen L.; CONSTANTINOV, Josiane Gregio. **Gestão de pessoas e desenvolvimento de equipes**. Maringá: UniCesumar, 2016.

DUARTE, Rodrigo Lana; TEIXEIRA, Aridelmo; SOUSA, Lindonjonson Gonçalves. Relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 393-413, set./dez. 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/41504>. Acesso em: 29 set. 2021.

FARIA, Marina Dias; GIBSON, Patrícia. Motivação e Trabalho no Terceiro Setor: Um estudo de caso no projeto Nós do Morro. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Bahia, v. 6, n. 2, p. 95-112, maio/ago. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/21703>. Acesso em: 29 set. 2021.

FERREIRA, Laiane Souza Fontenele Moraes. **A importância da motivação no desenvolvimento dos colaboradores de uma agência bancária**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza, 2016.

FIGUEIREDO, Jussara Moore de. **Estudo sobre a satisfação no trabalho dos profissionais de informação de uma IFES**. 2012. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Faculdade de Engenharia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FOSSATTI, Emanuele Canali; PAULI, Jandir. ;TOMASI, Manuéli. Geração Y: motivação, satisfação e vivências no trabalho. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 21, n. 2, p. 64-79,

abr./jun. 2020. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/5348>. Acesso em: 29 set. 2021.

FRASER, Thomas Morris. Work, fatigue, and ergonomics. *In: INTRODUCTION to industrial ergonomics: a textbook for students and managers (online)*. Toronto: Wall and Emerson, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 26 set. 2021.

HENCKE, Fernanda Michele; FRAGA, Rinaldo Martins. Os fatores motivacionais no ambiente de trabalho: estudo de caso em uma empresa calçadista no vale do Paranhana/RS. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica - RAEE**, Rio Grande do Sul, n.6, p. 49-72, abr. 2017. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/522>. Acesso em: 26 set. 2021.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Gestão por resultados, produtividade e inovação**. Florianópolis, UFSC, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LOCKE, Edwin Allen. **What is job satisfaction? Organizational Behaviour Human Performance**, v.4, n.4, p.309-336, 1969.

LOUREIRO, Sérgio Adriano. **Revisão sistemática da literatura**. Laboratório de aprendizagem em logística e transportes – LALT. UNICAMP, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 9. ed. São Paulo: Futura, 2004.

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

MASLOW, Abraham Harold. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2000.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**. Tradução de Julia Maria Pereira Torres; Revisão técnica de Reinaldo O. de Silva. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MELO, Jarinna Rodrigues Ferreira de Oliveira. **Fatores de motivação e satisfação dos colaboradores da padaria Artes Pães**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

MIRANDA, Cely. **O desafio em manter colaboradores motivados: os fatores motivacionais para o trabalho**. 2009. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de RH, Escola Superior Aberta do Brasil, Vila Velha, 2009.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

NASCIMENTO, Revenli Fernanda do; CANTERI, Maria Helene Giovanetti; KOVALESKI, João Luiz. Impacto dos sistemas de recompensas na motivação organizacional: revisão sistemática pelo método PRISMA. **Gestão & Conexões**, Vitória, v. 8, n. 2, p. 44-58, jun./2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/53759/impacto-dos-sistemas-de->. Acesso em: 26 set. 2021.

O'DONNELL, Ken. **A alma no negócio**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2006.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011.

PARK, H. K. BONIS, D. F. ABUD, M. R. **Introdução ao estudo da administração**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

PEREIRA, Heitor José. **A crescente valorização do capital humano**. 2008. Disponível em: <http://www.dicasprofissionais.com.br/a-crescente-valorizacao-do-capital-humano>. Acesso em: 20 jun. 2021.

PEREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.

RIBOLDI, Vagner. **Grau de motivação e satisfação dos colaboradores e a sua relação com a satisfação dos clientes de uma empresa varejista da construção civil**. 2017. Estágio Supervisionado (Curso de Administração) - Universidade Passo Fundo, Sarandi, 2017.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen. Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática x revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. v-vi, jun. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/z7zZ4Z4GwYV6FR7S9FHTByr/?lang=pt>. Acesso em: 26 set. 2021.

SAMPAIO, RF; MANCINI, MC. Estudos de revisão sistemática: um guia para

síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 77-82, jan./fev. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbfis/a/79nG9Vk3syHhnSgY7VsB6jG/?lang=pt>. Acesso em: 26 set. 2021.

SANTOS *et al.* Satisfação e Motivação no Trabalho: Insights sobre Percepção da Justiça Distributiva e Remuneração Estratégica por Indivíduos da Geração Z. **Revista de Ciências da Administração**, São Paulo, v. 21, n. 54, p. 77-94, ago. 2019. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/REGS/article/view/8673>. Acesso em: 29 set. 2021.

SAYLES, Leonardo R.; STRAUSS, George. **Comportamento humano nas organizações**. 1. ed. Atlas: São Paulo, 1975.

SCHERMERHORN JÚNIOR, Jonh R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Artmed, 1999.

SCHIAVON, Sandra Helena. **Aplicação da revisão sistemática nas pesquisas sobre formação de professores**: uma discussão metodológica. 2015. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação) - Pontifícia Universidade Católica de Curitiba, Curitiba, 2015.

SCHNEIDER, Eduarda Maria; FUJII, Rosangela Araújo Xavier; CORAZZA, Maria Júlia. Pesquisas quali-quantitativas: contribuições para a pesquisa em ensino de ciências. **Revista Pesquisa Qualitativa**; São Paulo, v. 5, n. 9, p.569-584, dez. 2017. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/index.php/rpq/article/view/157>. Acesso em: 26 set. 2021.

SILVA, Alexandre Coelho da. **Liderança e motivação**: um estudo no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina. 2012. Dissertação (mestrado) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

SILVA, André Vasconcelos; BARROS, Fernanda Costa. Motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 2473-2495, jul./ dez. 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/52539/motivacao-no-trabalho-dos-servidores-tecnicos-administrativos-em-educacao>. Acesso em: 29 set. 2021.

SILVA, Andressa Melina Becker da; ENUMO, Sônia Regina Fiorim. Descrição e análise de uma intervenção psicológica com bailarinos pelo Software IRAMUTEQ. **Temas em psicologia**, Ribeirão Preto, v. 25, n. 2, p. 577-593, jun. 2017. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1413-389X2017000200011](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1413-389X2017000200011). Acesso em: 24 out. 2021.

SILVA, *et al.* Motivação para o trabalho entre bombeiros militares de Santa Catarina. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 21, n. 2, p. 46-63, abr./jun. 2020. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/5086>. Acesso em: 29 set. 2021.

SILVA, Mariana Larissa dos Santos; SANTANA, Robson Honorato de; ALMEIDA, José Álvaro Jardim de; SILVA, Fabiana Ferreira. Motivação para o trabalho voluntário: estudo de caso na Fundação Alice Figueira. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 1-24, ago./nov. 2020. Disponível em:

<https://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecempa.combrojsindexphp/article/view/238>. Acesso em: 29 set. 2021.

SILVA, Ayane Correa. **Como a motivação influencia no desempenho dos colaboradores de uma organização**. 2013. Monografia (Graduação) - Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, São Luís, 2013.

SILVA JUNIOR, Edson Pereira da; GOMES, Gabrielle da Silva. **Fatores que geram motivação no ambiente de trabalho**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade Evangélica de Jaraguá, Jaraguá, 2018.

SIROTENCO, Mariza Ana Pereira. **Análise do nível de satisfação e insatisfação dos funcionários das Lojas Americanas situada no centro de Florianópolis**. 2007. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2007.

SOUZA, Hellen Priscila Rocha Teixeira. **A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional**. 2016. Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_M\\_041.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_041.pdf). Acesso em: 20 jun. 2021.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

STONER, James Af F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

TRIERWEILLER, Andréa Cristina *et al.* **Fatores de satisfação e motivação no trabalho dos colaboradores da Fundação de Cultura: um estudo de caso**. São Carlos, SP, Brasil, 2010.

Disponível em:

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_tn\\_stp\\_127\\_816\\_17092.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_stp_127_816_17092.pdf). Acesso em: 23 out. 2021.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2011.

VASCONCELOS, Kátia Jovelina de; ESTENDER, Antonio Carlos; BARBOSA, Lidiane. **A desmotivação e as causas de rotatividade dos colaboradores**. XII SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2015.

VENTORINI, Carina Charpinel; PAES, Caroline Ornellas; MARCHIORI, Danilo Magno. O impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho: evidências do setor público. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 20, n. 3, p. 68-82, jul./set. 2019. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/6130>. Acesso em: 29 set. 2021.

ZONATTO, Vinícius Costa da Silva; SILVA, Alini da; GONÇALVES, Michele. Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 8, n. 1, p. 169-190, jan./jun. 2018. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/2180>. Acesso em: 29 set. 2021.