

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MAYSE REGINA CORDEIRO  
SHIRLAYNE RHAYANE DOS SANTOS FERREIRA  
DEYVISON GEORGE EVANGELISTA DA SILVA

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO:  
UMA REVISÃO DE LITERATURA**

RECIFE  
2023

MAYSE REGINA CORDEIRO  
SHIRLAYNE RHAYANE DOS SANTOS FERREIRA  
DEYVISON GEORGE EVANGELISTA DA SILVA

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO:  
UMA REVISÃO DE LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel(a) em Administração de Empresas.

Professora Orientadora: Me. Sylvia Karla Gomes Barbosa

Professor Coorientador: Dr. Jadson Freire da Silva

RECIFE  
2023

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

C794m Cordeiro, Mayse Regina.  
Motivação no ambiente de trabalho: uma revisão de literatura / Mayse Regina Cordeiro; Shirlayne Rhayane dos Santos Ferreira; Deyvison George Evangelista da Silva. - Recife: O Autor, 2023.  
20 p.

Orientador(a): Ma. Sylvia Karla Gomes Barbosa.  
Professor Coorientador(a): Dr. Jadson Freire da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2023.

Inclui Referências.

1. Motivação. 2. Liderança. 3. Qualidade de vida no trabalho. I. Ferreira, Shirlayne Rhayane dos Santos. II. Silva, Deyvison George Evangelista da. III. Centro Universitário Brasileiro. - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

MAYSE REGINA CORDEIRO  
SHIRLAYNE RHAYANE DOS SANTOS FERREIRA  
DEYVISON GEORGE EVANGELISTA DA SILVA

## **MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UMA REVISÃO DE LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel(a) em Administração de Empresas.

---

Prof. Sylvia Karla Gomes Barbosa (Orientador)  
Mestre em Administração (UFRPE)  
Desenvolvimento Rural (UFRPE)

---

Prof. Urbano Cabral da Nóbrega Neto  
Mestre em Administração (UFRPE)  
Desenvolvimento Rural (UFRPE)

---

Prof. Paulo Mário Moraes  
Especialista em Gestão  
Empresarial (FGV)

Recife, 03 de Julho de 2023.

NOTA: \_\_\_\_\_

*Dedicamos Este Trabalho Conclusão de Curso a Deus, aos familiares e amigos.*

## **AGRADECIMENTOS**

Nosso agradecimento é primordialmente ao nosso Deus, pois ele nos concedeu graça, força, paciência, coragem para suportar e enfrentar as dificuldades, que surgiram durante toda a trajetória para que não venhamos a desistir na metade do caminho e por ter nos abençoados a chegar até aqui. Pois, até aqui nos ajudou o Senhor. Enfatizamos com todo zelo, carinho e afeto, nossos agradecimentos aos professores que nos orientaram. Dando todo auxílio devido, atenção nos mínimos detalhes, sua compreensão e paciência para nos ouvir, incentivando toda a turma para nos ver chegar até o fim da nossa sonhada conclusão de curso. Ressaltamos aos nossos familiares e entes queridos bem próximos que nos deram todo apoio e incentivo.

## RESUMO

Nesse trabalho serão tratadas as definições de motivação e o que a induz, tal como quanto à importância do gestor no papel de desenvolvimento da sua equipe e métodos para implantar um ambiente favorável ao crescimento pessoal e profissional de cada colaborador. Abordando ainda a questão do cerne principal como sendo a motivação no trabalho, serão abordados casos de saúde mental, as quais se manifestam acentuadamente em toda América Latina, em especial, no Brasil, e suas causas e consequências quando atacam a psique humana. A metodologia utilizada foi fundamentada na pesquisa bibliográfica por meio de livros e artigos científicos, com abordagem quali-quantitativa e resultados obtidos através de estudos de casos relacionados ao tema.

**Palavras-chave:** Motivação. Liderança. Qualidade de Vida no trabalho.

## **ABSTRACT**

This work will deal with the definitions of motivation and what induces it, as well as the importance of the manager in the development role of his team and methods to implement an environment favorable to the personal and professional growth of each collaborator. Addressing the main core issue as motivation at work, cases of mental health will be addressed, which manifest themselves sharply throughout Latin America, especially in Brazil, and their causes and consequences when they attack the human psyche. The methodology used was based on bibliographical research through books and scientific articles, with a quali-quantitative approach and results obtained through case studies related to the theme.

**Keywords:** Motivation. Leadership. Quality of life at work.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1 A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO .....	10
2.2 IMPACTOS DO PERFIL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DOS LIDERADOS ....	12
2.3 TIPOS DE PERFIL DE LÍDER.....	14
2.4 A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	15
2.5 DESAFIOS NO PROCESSO MOTIVACIONAL: DOENÇAS OCUPACIONAIS PSICOSSOCIAIS .....	16
<b>3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>17</b>
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA .....	17
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>20</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>25</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>26</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está em constante desenvolvimento. Tendo por base essa realidade, novos sistemas e metodologias são descobertos, aprimorados e compartilhados na esfera organizacional, visando melhorar procedimentos e diminuir dificuldades dos processos existentes dentro do ambiente empresarial. O empreendedorismo, como parte base da economia, procura estar sempre atentas às últimas tendências do mercado para se manter competitiva e seguir em ascensão no seu meio.

A manifestação do interesse no que concerne a motivação do funcionário deu-se em meados do século XIX, com a instauração da Segunda Revolução Industrial (BERGAMINI, 2008). A mão-de-obra daquela sociedade agora se dirigia em massa as fábricas, no 'escambo' desregulado de muito trabalho em troca de pouca remuneração. Guiados sob o comando da burguesia gananciosa, não demorou muito até que o proletariado levantasse a voz em protesto pelas condições precárias tanto do ambiente de trabalho quanto do árduo trabalho que lhes custava muito suor, horas a fio sem descanso e até membros, perdidos pela falta de treinamento no maquinário (OLIVEIRA, 2004, p. 86-87 apud THOMPSON, 1988).

No cenário atual, a motivação pode ser entendida como uma força motriz para o ganho de produtividade do trabalhador e conseqüentemente maior rentabilidade das empresas. Nesse sentido, entende-se por motivação: "A motivação é uma característica pessoal e interna, precisa ser estimulada por elementos internos e externos." (PELIZZARO; MELO, 2011).

No entanto, tendo em vista a relevância do processo motivacional para as organizações na contemporaneidade, vale acrescentar um dos principais desafios tanto para o trabalhador, como para as empresas, no que tange esse assunto. O mundo hoje enfrenta uma onda de transtornos psicológicos e emocionais de tamanha dimensão, alguns deles ganham destaque nas discussões, sendo eles: depressão, ansiedade e síndrome de burnout. Segundo a Fundação Oswaldo Cruz: "Estima-se que 12 bilhões de dias de trabalho são perdidos anualmente por causa da depressão e da ansiedade, custando à economia mundial quase 1 trilhão de dólares. Os dados são do relatório "Diretrizes sobre Saúde Mental no Trabalho",

publicado pela Organização Mundial da Saúde (OMS), em setembro de 2022, e confirmam a necessidade de se trazer o debate ainda mais à tona.”

Ao desdobramento das argumentações apresentadas, este trabalho tem como objetivo abordar os principais obstáculos presentes em diversas organizações, de maneira a evidenciar as dificuldades como, algumas doenças desenvolvidas no ambiente de trabalho, implementar uma estrutura interpessoal eficiente na companhia ou a displicência na gerência com aquilo que se acredita ser o recurso de maior valia das entidades corporativas: o capital humano e o poder o qual ele sustém. Será abordada a importância do investimento na motivação no ambiente organizacional que está em alcançar os objetivos tanto da empresa quanto do empregado, dados os benefícios obtidos pela organização no alcance da sua missão e reconhecimento no mercado através do serviço executado com excelência pelo seu trabalhador.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo tende a mostrar que a motivação é o ato de impelir uma pessoa a alcançar determinado objetivo, ela abrange aspectos sociáveis e emotivos, sendo responsável por conduzir e manter comportamentos para alcance de metas da organização. Sua existência pode se originar de uma força interior (intrínseca) ou exterior (extrínseca) ocasionada pelo ambiente onde o mesmo vive.

### **2.1 A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Percebe-se que a motivação tem por si mesmo uma visibilidade fundamental onde impulsiona duas forças contribuintes para conhecer primeiramente a motivação do indivíduo, pois este é o passo inicial imprescindível a ser dado para o gestor conseguir obter a parceria dos seus liderados e ganhar sua confiança. Um ponto determinante para motivação do funcionário são suas necessidades, exemplificando essa realidade existem dois tipos de fatores: internos e externos, o primeiro nomeia-se por motivação intrínseca: este é ligado aos interesses do próprio indivíduo, o qual contém como objetivo o alcance de suas metas, projetos de caráter pessoal, bem-estar e desempenhar sua autossatisfação, ou seja, não há intervenção do ambiente. Enquanto o fator externo, atribuído à motivação extrínseca é associado às condições externas responsáveis por incitar a

dedicação, compromisso e produção do funcionário, como: treinamento, bonificação e reconhecimento, conforme menciona (SANTOS *et al.*, 2016).

Em conformidade a esses fatores, Herzberg (1997, p.75) adiciona "A motivação é baseada nas necessidades de crescimento. É um motor interno, e seus benefícios aparecem em longo período de tempo". Essa motivação é a síntese a qual circunda o ser humano para manter-lhe em movimento contínuo, uma das forças o qual o rege. O relógio, mesmo possuindo todas as suas peças no lugar, precisará estar com suas engrenagens lubrificadas para manter-se girando, conforme sua função. Aqui, a motivação é como esse óleo para o ser humano.

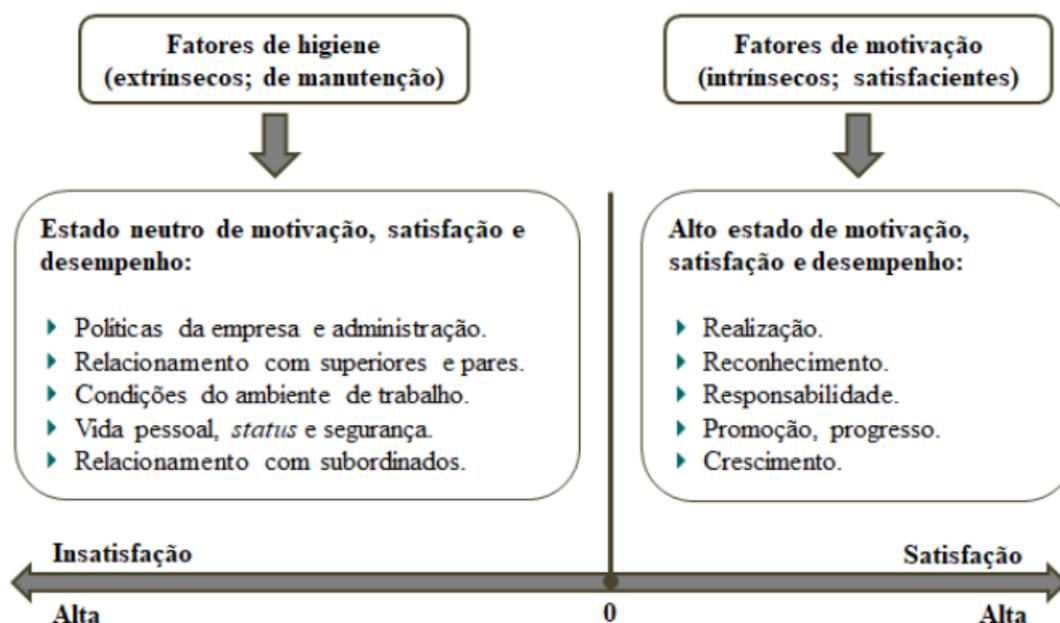
Realizando uma análise referente à maneira e conduta que o colaborador agrega para a organização, existe um fato primordial para manter o bem-estar, garantindo a produção e evitando conflitos que podem existir internamente, chegando a atingir o desenvolvimento de todo um trabalho. Segundo Pelizzaro e De Melo (2011, p. 2):

Estudos comportamentais têm revelado que a conduta do indivíduo na organização influencia positiva ou negativamente no desempenho laboral e, pode resultar em maior ou menor grau de produtividade. Portanto, essa influência tem provocado reflexos comportamentais. Casos isolados podem afetar grupos e trazer danos comprometedores para toda uma organização produtiva que, mesmo sendo setorial no início, se não estancada, poderá alastrar-se por todo departamento.

De acordo com a premissa anterior, do mesmo modo pode-se observar os dois fatores desenvolvidos e divididos por Frederick Herzberg (1997) que influenciam a motivação para trabalhar, conforme é apresentado em seu livro (*The Motivation to Work*). Sendo o fator Motivacional caracterizado por ser o que satisfaz e higiênicos os que aborrecem. Analisando-se os fundamentos motivacionais os que satisfazem: verifica-se uma concepção de ideias que se designa a cargos e obrigações, sendo tarefas relacionadas para si.

Abrangendo de forma a obter uma, certa liberdade de realizar o seu trabalho dentro do ambiente organizacional utilizando os seus talentos e agilidades pessoais, tendo certo compromisso com suas atividades desenvolvidas, selecionando os tipos de metas para alcançar determinados objetivos, com a sua percepção e sua própria desenvolturas que dar-se origem direta no seu trabalho. De acordo com. MAGNUS, (2021): "Nesta teoria, os fatores motivacionais estão ligados à ideia do cargo, às obrigações e às tarefas ligadas à ocupação em si." Conforme a Figura 1.

**Figura 1 - Fatores de higiene e Fatores de motivação**



Fonte: Extraída de SOARES (2021)

Depreende-se que o fator higiênico está correlacionado a circunstâncias físicas do recinto onde o colaborador exerce o seu trabalho, que corrobora com salários, segurança, contato com colaboradores, políticas e princípios da organização. Sendo eles o que gera a insatisfação. De acordo com De Andrade *et al.* (2007): “Assim, Herzberg (1968) formulou a chamada Teoria dos Dois Fatores para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho.”

## 2.2 IMPACTOS DO PERFIL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DOS LIDERADOS

Indispensavelmente, o indivíduo agirá de acordo com o ambiente o qual é colocado. Se este é posto num ambiente o qual tem seu valor tratado explicitamente, com as devidas ferramentas disponíveis a uso e bom ambiente laboral, estará totalmente aberto a desenvolver suas competências e se ver livre, também, para agir de forma proativa, dando vazão a sua criatividade e independência segundo suas tarefas. Em conformidade a tal, por outro lado, com um ambiente o qual ele é subjugado pela liderança, constantemente cobrado indevidamente e sem recompensa aos seus esforços, desgastar-se-á e em

determinado ponto, se assim mantido, sua insatisfação afetará seus resultados e produtividade.

O ser humano possui, desde as primícias da sua existência, o desejo de pertencimento, seja ele a uma classe ou a determinado grupo, e não se torna diferente ao colaborador. Essa pessoa precisa se sentir parte do lugar o qual compõe teoria a qual Chiavenato (2014, p.6) decorre: "São chamados funcionários, empregados, pessoal, trabalhadores, operários, quando as organizações as tratam como tal". Aqui, Chiavenato já aponta ao pensamento de que o colaborador é inclinado a se portar da forma igualitária a qual é tratado.

A troca entre empresa x colaborador é um jogo mútuo de interesses, e se a segunda parte se sente ameaçada, é tendenciosa a se tornar instável nos seus atos e atribuições diárias. É indeclinável a necessidade do gestor dessa equipe de entender a necessidade de atingir e igualar às necessidades de ambas as partes para um acordo equilibrado e harmônico. A forma do tratamento dado pelo líder aos seus liderados define o grau da notabilidade dos seus liderados (CHIAVENATO, 2014).

Percebendo o relacionamento entre empregado x empregador, Douglas McGregor, formulou a abordagem dos estilos de administração, abordagem tal que recebeu a denominação de Teoria X e Y, ambas opostas uma à outra (CHIAVENATO, 2000). De acordo com McGregor, dividiam-se em:

Teoria X: As pessoas são retratadas como preguiçosas por natureza, e no trabalho são procrastinadoras e relaxadas, fazendo apenas o mínimo necessário. Esses sujeitos não possuem ambição ou desejo de melhora, tornando-se, conseqüentemente resistente as inovações e mudanças trazidas. Mostram-se dependentes e essa dependência acarreta a falta do autocontrole e da autodisciplina. Seguindo esse pensamento, o administrador controla e dirige totalmente seus subordinados, não deixando espaço para livre arbítrio dele, segundo a individualidade da expressão pessoal de cada um.

Teoria Y: As pessoas são retratadas com zelo pelo trabalho, possuem grande potencial para o desenvolvimento criativo e são capazes de assumir responsabilidades, muitas vezes buscando-as. Também ficam, muitas vezes, encarregadas de atuarem por conta própria. Essa percepção é mais dinâmica, possuindo diversas oportunidades propícias ao crescimento individual.

Em somatório a isso, Chiavenato (2003) decorre ainda sobre os tipos de liderança, tipos esses que nada mais é que a forma pela qual cada classe se comporta. Ele as classifica em autoritário, liberal e democrático. Como mostra a figura 2.

**Figura 2 - Perfis de liderança**



**Fonte:** Elaborado pelos autores com base no livro de Chiavenato (2003)

### 2.3 TIPOS DE PERFIL DE LÍDER

O perfil autoritário, como o próprio nome delata, é apresentado por uma abordagem centralizada nas decisões do líder. Sua equipe não possui nenhuma liberdade para expressão ou independência, tornando um ambiente de constante tensão entre os liderados, que devem seguir suas ordens à risca, sem poder de decisão. A comunicação possui diversas barreiras pessoais (CHIAVENATO, 2003).

O perfil liberal é determinado pelo líder que dispõe as responsabilidades de modo integral a sua equipe, deixando-os totalmente livres para o modo como agem e suas responsabilidades. O liderado tem alta tendência a sair do controle, podendo tornar-se insubordinado (CHIAVENATO, 2003).

Por fim, o perfil democrático, que é o balanceamento dos dois anteriores. Ele conduz sua equipe, a motiva e delega certas tarefas para que operem de forma

autônoma. Também fazem parte integral junto a ele na tomada de decisão. O relacionamento deles é natural, e o entrosamento contribui para um ambiente corporativo saudável (CHIAVENATO, 2003).

Em suma, deve ser observado em cada líder o seu próprio tipo de liderança, e assim destinando o questionamento a qual perfil melhor se encaixa de acordo com as circunstâncias atuais daquele lugar. Indiscutivelmente, gestores que se enquadram no perfil democrático são mais aceitos, pois possuem a habilidade de deliberar autoridade quando necessário, sem serem rígidos como os autocráticos ou a beirar a negligência, como os liberais. Dessa forma, ele dá o poder ao liderado em obter responsabilidades, permitindo-o crescer pessoal e/ou hierarquicamente.

#### 2.4 A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Em pesquisa, verifica-se que a (QVT) é um elemento bastante fundamental dentro de uma empresa. Através deste programa é possível avaliar o quanto é importante manter uma boa qualidade de vida no trabalho, pois tende como auxiliar em desempenho e execução de atividades dos liderados. Com a aplicação desta ferramenta dentro da instituição, vem a contribuir mantendo um ambiente com qualidade, de forma positiva para os colaboradores que almeja crescer em sua carreira profissional, isso o torna cada vez mais motivado. Quando a (QVT) de fato é bem aplicada é possível obter retornos positivos dos colaboradores, porque a mesma faz manter o bom relacionamento entre as equipes de trabalho equilibrando o clima organizacional, ajuda a manter uma boa produção e satisfação de suas atividades realizando-as com qualidade. Percebe-se uma ligação bastante ampla para o bem-estar mental, físico do profissional. Entretanto conforme Ferreira *et al.* (2017, p. 12).

Assim, a QVT é um programa que abrange tanto as necessidades e expectativas pessoais como fatores situacionais ligados à tecnologia, à condição de trabalho, plano de carreira, cargo e salários, sistema de recompensas, implantação de benefícios, dentre outras. Mas não é possível implantar programas de qualidade, sem que as pessoas estejam motivadas e engajadas no trabalho.

Chiavenato (2008) dar-se a informar, essa qualidade de vida que impactar dentro do ambiente de trabalho, ou seja, isso mostra como a organização administra e induz o espaço e relação, possibilitando uma maior desenvoltura do seu funcionário, fazendo com que, aqueles trabalhadores que se encontra

desmotivado possam torná-los novamente motivados e produtivos em suas atividades realizando-as com satisfação.

## 2.5 DESAFIOS NO PROCESSO MOTIVACIONAL: DOENÇAS OCUPACIONAIS PSICOSSOCIAIS

As doenças ocupacionais são caracterizadas por ser desenvolvidas devido às condições de trabalho, é todo tipo de dano físico ou psicológico originado por uma atividade profissional. Um fator determinante para o surgimento dessas doenças no contexto de transtornos mentais é o ambiente estressante de trabalho. Dentre as principais doenças ocupacionais psicossociais estão: Ansiedade, depressão e síndrome de Burnout.

Segundo informado pelo Ministério da Saúde, um dos transtornos mentais mais populares no Brasil é a ansiedade, uma reação emocional que põe o indivíduo em estado de alerta constante em preocupação exagerada de um ocorrido real ou problema imaginário, o qual deixa-o em constante vigilância. Essa inquietação torna-se visível na medida a qual a pessoa manifesta esse estado em momentos constantes e de forma exacerbada, podendo atrapalhar em diversas áreas da vida. O indivíduo pode, ainda, possuir maior chance de ser diagnosticado com essa doença devido a fatores genéticos.

De acordo com o Ministério da Saúde, outro transtorno que tem crescido é a depressão, transtorno mental o qual desencadeia sentimentos de incapacidade, irritabilidade, pessimismo, isolamento social, perda de prazer, déficit cognitivo (memória e raciocínio ficam prejudicados), baixa autoestima e tristeza, segundo dados do Ministério da Saúde. Dentro do continente sul-americano, o Brasil é o país com maior número de pessoas depressivas, e o segundo país das Américas com maior incidência dos casos confirmados.

Assim como a ansiedade, pode ser desencadeada devido a fatores genéticos, além de fatores biológicos, psicológicos e sociais. Dentre os sintomas, temos a angústia, desânimo, falta de motivação e interpretação distorcida e negativa da realidade. Uma das campanhas promovidas pelo Ministério da Saúde é o Setembro Amarelo, mês de conscientização e prevenção ao suicídio, uma das principais causas decorrentes da depressão.

Outra considerável menção a qual toma cada vez mais espaço em discussões dentro e fora das organizações é o surgimento da chamada Síndrome

de *Burnout*, também conhecida como Síndrome do Esgotamento Profissional. Seu significado, de raiz inglesa, indica algo uma vez possuía chama, teve se esvaído, exaurido. O termo faz alusão ao esgotamento físico, mas em especial o esgotamento mental do indivíduo. Possui três fatores principais ligados a causa do desenvolvimento dessa síndrome, sendo elas exaustão emocional, despersonalização, e sensação reduzida de realização profissional.

A Classificação Internacional de Doenças, ou CID-11 (a qual vigorou em 1º de janeiro de 2022), define *Burnout* como “[...] uma síndrome conceituada como resultante do estresse crônico no local de trabalho que não foi gerenciado com sucesso”. É quando o indivíduo é exposto constante e continuamente a situações estressantes, as quais provocam o definhamento de suas aspirações, desejos e ambições. Mais tarde, poderá trazê-lo até problemas na saúde, as quais podem gerar dores de cabeça frequentes, dificuldades de concentrar-se, fadiga, pressão alta, dores musculares e insônia, – previne o Ministério da Saúde, sobre o *Burnout*.

Diversas situações podem levar o trabalhador a chegar a esse pico de insatisfação ocupacional, mas entre as principais está o acúmulo de estresse e a carência da devida vazão aos sentimentos retidos. Outras ocasiões a serem levadas em consideração discorrem pela falta de reconhecimento, designação de tarefas as quais fogem de seus deveres ocupacionais, o próprio ambiente o qual foi inserido para realizar suas tarefas diárias, seja devido a insalubridade, temperatura do ambiente, iluminação, dentre outros.

### **3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

Essa pesquisa foi desenvolvida no modelo cunho bibliográfico a fim de explanar à sociedade os prós e contras de uma boa política de gestão humanizada, fundamentando-se em dados de livros e artigos científicos de especialistas a grandes estudiosos da Administração e Gestão de Pessoas.

#### **3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA**

O presente objeto de estudo possui teor qualitativo, exteriorizando ainda mais a necessidade do alinhamento dos interesses mútuos entre os lados da organização x colaborador. Atualmente, ainda podemos encontrar familiares ou amigos que reclamam pela falta de reconhecimento do seu líder no trabalho.

Sobrecargas de tarefas faltas de comunicação direta ou descuido no tratamento interpessoal são algumas das causas mais comuns retratadas.

Iniciou-se, assim, a linha de pensamento entre “O que é motivação” e os desdobramentos da relevância que ela possui para as entidades organizacionais, como no que ela impacta para o colaborador e a empresa, respectivamente. Por fim, exposto a necessidade da saúde dos indivíduos dentro do ambiente laboral, indicando a melhoria de seus hábitos, desempenho e motivação, propriamente dita, quando disposto de um espaço o qual assim possa fazê-lo; isso vem decorrer de uma boa disposição de equipamentos para as tarefas diárias ao lazer e bem-estar a ele proporcionado.

Segundo Macedo (1995), a pesquisa bibliográfica é definida como o estudo ou a busca de conteúdos bibliográficos ligados à problemática da pesquisa através de livros ou artigos, com suas referências devidamente citadas para serem identificadas em tempo futuro pelo leitor da pesquisa. Dessa forma, deverá ser realizada uma coleta eficaz de todo conteúdo sobre o determinado tema, de acordo com seus principais autores.

Quanto à abordagem da pesquisa, a qual será fundamentada na abordagem quali-quantitativa, caracterizada pela junção das abordagens qualitativa e quantitativa. Souza, Kerbauy (2017) mencionam que a abordagem quantitativa emprega quantificação na coleta de informações, dados e procedimentos estatísticos, ela tem como objetivo isolar as causas e efeitos. Enquanto, a estrutura qualitativa é de caráter objetivo à proporção que a quantitativa é definida como subjetiva.

A escolha desse tipo de pesquisa de métodos mistos está relacionada a possibilidade de utilizar elementos primordiais na conjunção de ambas para enriquecimento científico.

De acordo com Toledo (2009), o modelo aplicado neste trabalho de pesquisa é de natureza exploratória (levantamento bibliográfico), o qual dispõe de técnicas amparadas em livros, artigos, conteúdos literários, entrevistas para explorar uma temática de forma assertiva.

Conforme os dados coletados na ferramenta Google Acadêmico, pode-se ter acesso a diversos arquivos e estudos de grandes nomes da abordagem neste trabalho apresentada, assim como demais estudantes entusiastas dessa ramificação da Administração, que é a preocupação com a personalidade e desejos

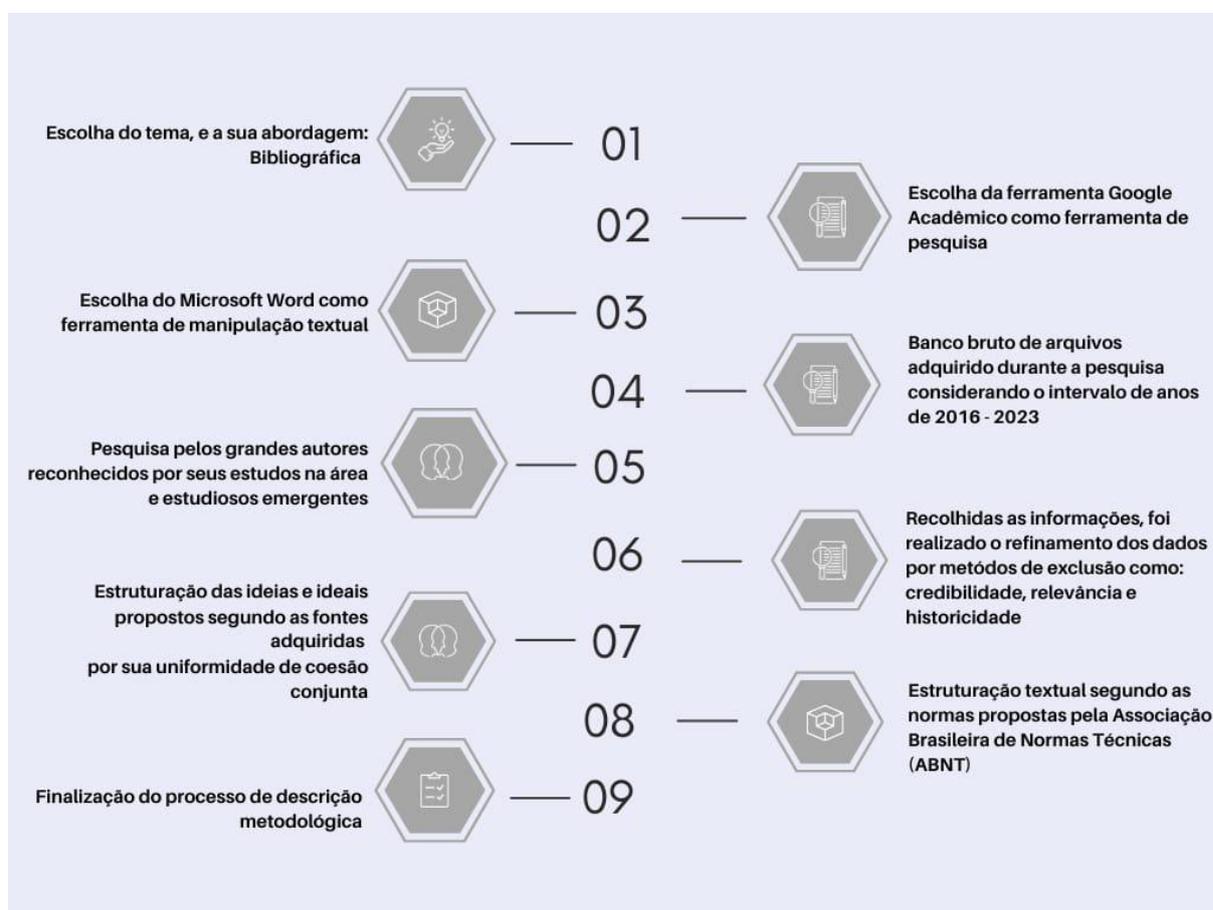
dos indivíduos os quais constituem as organizações, compositoras do macro espaço denominado economia.

Para afunilar as informações conseguidas a partir dos dados coletados na ferramenta escolhida, foram utilizados os seguintes critérios de exclusão: artigos em inglês, artigos pagos, revistas de simpósios.

Por outro lado, trazendo ao somatório das informações contadas como proveitosas e que enriquecem as informações demonstradas, estão os seguintes critérios: livros, teses, trabalhos de conclusão de curso, revistas acadêmicas.

Desta forma, torna-se a forma de acordo com o organograma na Figura 3.

**Figura 3 - Organograma metodológico**



**Fonte:** Produzida através da ferramenta CANVA pelos autores do Trabalho.

Foram os intervalos utilizados durante a pesquisa de acordo com os tópicos procurados: motivação organizacional - página 1-7; teoria comportamental - página 1; teoria dos dois fatores - página 1 a 3; Maximiano administração - página 1; tipos de liderança - página 1 a 3; surgimento da liderança nas organizações - página 1; perfil de liderança e tomada de decisão - página 1, Síndrome de *Burnout* – página

1, motivação organizacional pós-covid 19 - página 1. Desta forma, totalizando um arsenal bibliográfico bruto o qual compreende os anos de 2016 a 2023.

Ao todo, foram 40 arquivos utilizados como base de dados brutos, onde, destes, após a manipulação dos dados segundo os fatores de exclusão anteriormente expostos, encontrou o somatório de 10 arquivos selecionados, os quais respeitaram o cerne principal do trabalho decorrido. Para todos esses, foi utilizada, exclusivamente, a ferramenta de manipulação textual, Microsoft Word.

#### 4 RESULTADOS

A partir da seleção dos artigos conforme pontuado no delineamento metodológico, o Quadro 1 descreve detalhadamente cada um deles por meio do objetivo, design metodológico e principais resultados, como segue abaixo:

**Quadro 1** – Descrição dos artigos selecionados

<b>Autor/Ano</b>	<b>Título do Artigo</b>	<b>Objetivo da pesquisa</b>	<b>Tipo da pesquisa</b>	<b>Principais resultados</b>
Rodrigo Magnus (2021)	Motivação no trabalho no contexto da pandemia da Covid-19	Apresentar o conceito de motivação	Estudo de caso com Chefes dos setores de Projeto Governo Cidadão em (RN)	De 8 entrevistados, 3 responderam que sua motivação é trazer benefício à sociedade através do seu trabalho, enquanto, 5 afirmaram que a pandemia ocasionou mudanças no ambiente de trabalho interno/externo.
Celine Marcelo et al. (2016)	A importância da motivação no ambiente de trabalho.	Constatar que através do investimento na motivação, os resultados almejados pela organização serão alcançados.	Estudo de caso (entrevistas realizadas com trabalhadores de diferentes empresas)	De acordo com o resultado das entrevistas realizadas com os profissionais de diversas empresas (quantidade não informada), responderam que: 75% das empresas estão abertas para ouvir e receber críticas e sugestões dos seus colaboradores e 25% não.
Carolina Riente (2007)	Elementos de satisfação e insatisfação no trabalho operacional	Apresentar as teorias dos fatores: extrínsecos e intrínsecos	Estudo de caso Entrevistas	Aponta-se que 42% dos profissionais têm como motivo de satisfação os benefícios oferecidos pela empresa. 23% insatisfação devido mau relacionamento com equipe e 31% ausência de plano de carreira.

Autor/Ano	Título do Artigo	Objetivo da pesquisa	Tipo da pesquisa	Principais resultados
Dafne Christiny et al. (2020)	A depressão no ambiente de trabalho e sua como doença ocupacional	Discorrer sobre os principais fatores que desencadeiam a depressão no ambiente de trabalho	Estudo de caso realizado em uma empresa de setor público de Brasília	Concluiu-se com realização do questionário com 86 funcionários que: 27% dos colaboradores da empresa sofreram ou tem tendência à depressão e os 73% não apresentaram essa doença.
Guilherme de Freitas (2023)	Estresse, pressão, ansiedade e Síndrome de <i>Burnout</i> : uma análise fílmica utilizando o longa “king richard”	Mencionar alguns tipos de doenças que podem ser desenvolvidas na organização, dentre elas, encontra-se: a síndrome de <i>Burnout</i> .	Estudo realizado com base no filme “king richard”.	Conclui-se que algumas empresas investem em acompanhamento psicológico e pesquisas sobre satisfação, com a finalidade de garantir uma melhor qualidade de vida. Esse filme retrata os sintomas e seus impactos na vida de quem sofre da síndrome de <i>Burnout</i> .
Lilian Corbeli et al. (2019)	Síndrome de <i>Burnout</i> : um estudo de caso sobre a exaustão emocional e o estresse ocupacional de uma servidora pública em um município do estado de Minas Gerais	Analisar os efeitos e consequências da Síndrome de <i>Burnout</i> na vida ocupacional.	Estudo de caso sobre a vida ocupacional de uma servidora pública de Minas Gerais	Inferi-se que para prevenção dessa doença, é pertinente elaborar programas que interligue de forma harmônica a relação: indivíduo-função-organização na busca de melhorias nas condições de trabalho.
Ludmila Barbosa et al. (2022)	Nível de estresse e avaliação preliminar da síndrome de <i>burnout</i> em enfermeiro da UTI na COVID-19	Analisar o nível de estresse e sinais preliminares da Síndrome nos enfermeiros que trabalham nas UTI's.	Estudo de caso realizado com enfermeiros no hospital de ensino de São Paulo.	Nesse estudo, onde 61 enfermeiros responderam aos questionários, conclui-se que o nível de estresse de bastante a elevado causa a síndrome de <i>burnout</i> em 82% dos enfermeiros e 18% deles podem desenvolvê-la.

Autor/Ano	Título do Artigo	Objetivo da pesquisa	Tipo da pesquisa	Principais resultados
Edwing Alberto Urrea et. Al. (2023)	Níveis de ansiedade e de estresse no trabalho da enfermagem em unidades de internação	Correlacionar a motivação no ambiente de trabalho com as medidas de prevenção de doenças psicossomáticas	Estudo de caso realizado no Hospital das Clínicas de Porto Alegre.	Constatou-se através desse estudo com 52 enfermeiros e 110 técnicos e auxiliares de enfermagem, a necessidade de implantar um clima organizacional equilibrado, voltado para o bem-estar dos seus colaboradores, descrição de cargos, reconhecimento do seu esforço e feedbacks.
Mariana Gomes, (2021)	Gestão de pessoas: impactos do clima organizacional e da motivação para as organizações no contexto da pandemia de covid-19	Identificar como as organizações desenvolveram a gestão de pessoas no contexto da pandemia	Estudo de caso realizado no Ateliê CosArt, em Aparecida de Goiânia/GO.	Através dessa pesquisa em uma empresa com 32 colaboradores, foi utilizado um questionário de 9 indicadores de clima organizacional. Conclui-se que ao elaborar medidas para manter a motivação dos colaboradores, diretamente proporcional será o aumento na produtividade empresarial.
Neise Maria (2023)	DOENÇAS OCUPACIONAIS X TRABALHO: um estudo de caso na área de educação	Abordar como as doenças ocupacionais afetam no trabalho de profissionais escolares.	Estudo de caso realizado com 8 inspetores escolares da Superintendência Regional de Ensino(SRE) de Minas Gerais.	Foram realizadas entrevistas com 8 inspetores, dos quais 5 já tinham apresentada algum distúrbio psicossomático. O resultado das entrevistas realizadas apontaram que 7 inspetores escolares tinham histórico de depressão, ansiedade generalizada e transtornos do pânico.

**Fonte:** Elaborada pelos autores.

O estudo de caso de Rodrigo Magnus (2021) apresentou o contexto de motivação no ambiente de trabalho durante o período da pandemia ocasionada pelo Covid-19, definindo motivação com ligação direta à satisfação, desempenho e produção do indivíduo na organização, por meio desta ação os colaboradores executarão suas tarefas com eficiência. Assim como, investigou através de entrevistas com os colaboradores sobre qual a percepção deles ao trabalhar durante o período pandêmico.

Celine Marcelo (2016) constatou a relevância da prática do investimento na motivação dos trabalhadores de uma organização, certificando-se que ao realizar

essa aplicação, os resultados almejados no planejamento estratégico da empresa, serão alcançados. Por meio das entrevistas efetuadas com os colaboradores, foi obtido que um percentual maior de empresas está aberta para receber críticas e sugestões de melhorias internas.

Carolina Riente e Ludiano Zille (2007) enfatizaram os elementos que compõem os fatores extrínsecos e intrínsecos voltados para a satisfação e insatisfação no trabalho operacional de uma organização. Mediante as entrevistas realizadas pelos autores, avaliaram que um percentual dos empregados valoriza mais a categoria de remuneração e benefícios, enquanto os demais o relacionamento com a liderança e colegas de trabalho.

De acordo com Dafne Christin *et al.* (2020) apresentaram a depressão no ambiente de trabalho, bem como sua caracterização enquanto doença ocupacional. Estudo apontou que os fatores responsáveis pelo desencadeamento dessa doença, são eles insatisfação, conteúdo ergonômico do trabalho, ansiedade, assédio moral e sexual e estresse. .

Lilian Corbeli e Adriana Maria (2019) argumentam em seu estudo que doenças ocupacionais, como a síndrome de Burnout são originadas na vida de profissionais que sofrem pressão emocional frequentemente em seu dia a dia, desgaste físico e mental. Tendo em vista essa realidade, é primordial a adoção de medidas preventivas e de promoção à saúde ocupacional visando o bem-estar do profissional, seu desenvolvimento e conservação dos princípios e valores da organização.

Ludmila Barbosa *et al.* (2022) apresentaram através do estudo realizado a intensidade do nível de estresse existente entre os enfermeiros que trabalharam nas UTI's durante o período pandêmico ocasionado pelo COVID-19. Foi verificado que a área de enfermagem está na 4ª colocação de mais estressante dentro do setor público, esse agravante ocorre devido o contato direto com o sofrimento das pessoas com quem esses profissionais atuam.

Neisse Maria Alves (2009) apontou que as condições de trabalho e a organização influenciam no desempenho dos profissionais inspetores escolares. As temáticas utilizadas nas entrevistas com os colaboradores foram: divisão do trabalho, produtividade esperada, as condições físicas do ambiente e seus equipamentos e as relações sociais. Os resultados obtidos apresentaram a

evidência de problemas de saúde desenvolvidos devido ao estresse e desgaste físico pelas condições de trabalho.

Edwing Alberto Urrea (2023) analisou que a cultura do feedback se tornou cada vez mais presente, juntamente a novas formas de remuneração pela produtividade também sendo criadas; a preocupação com a COVID-19 trouxe ainda mais atenção com o cuidado com a saúde e a disseminação integral dessa preocupação com os colaboradores desde a cúpula ao operacional.

Mariana Gomes (2021) verificou que outra grande preocupação que surgiu, ainda no tocante a pandemia da COVID-19, foram os registros dos indivíduos sendo diagnosticados com ansiedade. Noticiários constantes na televisão de cada vez mais casos confirmados no país e no mundo, utilização de máscaras, hospitais lotados e a preocupação constante com o contágio atingiram fortemente muitos dos que ainda precisavam sair de casa para trabalho, ou para as indispensáveis compras para casa. A incerteza do que poderia ocorrer no dia seguinte deixou cada vez mais pessoas sensíveis emocionalmente, aflorando ainda mais com os mandatos de lockdown propostos pelo Governo numa contenção pela saúde pública. Expostos constantemente a esses pensamentos estressores, também não fora incomuns o diagnóstico desses colaboradores com ansiedade. Uma pesquisa levantada pela OMS em 2022 mostra que a pandemia incitou no aumento de 25% nos casos de ansiedade e depressão no mundo, uma considerável evolução dos casos. Decorrentes da ansiedade foram vistos as mudanças de humor, menor capacidade de concentração, e sintomas físicos, como dores musculares, cansaço constante e insônia.

A Organização Mundial de Saúde (OMS) em conjunto com a Organização Internacional do Trabalho (OIT) já anteviam, no entanto, a ampliação dos casos de ansiedade, a qual sofreu maior agrave com a chegada da pandemia. Um estudo levantado pela OMS e relatado pela Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS) indica que no primeiro ano do surto, a ansiedade e depressão tiveram um alavanque de 25% na população global. Com o avanço sequente desses casos, ambas as doenças tornaram-se um caso de saúde pública, afetando diretamente na qualidade de vida do trabalhador, que se encontrou ainda mais afetado pelas novas ordens sociais impostas pela crise global. Com a alta demanda nos hospitais, diversos serviços de saúde sofreram com a deficiência nos

atendimentos, afetando negativamente os pacientes carentes de tratamento mental e neurológico, na chamada 'Primeira Onda' da COVID-19.

Mariana Gomes (2021) apresenta que mesmo com a diminuição significativa dos casos decorrente da vacinação da população, continua a ser um trabalho coletivo das organizações estatais e corporativas a disseminação de informações e conscientização sobre a ansiedade e depressão entre seus membros como validativo para preservação do bem-estar mental, social e moral segundo a subjetividade de cada indivíduo. Para tal, as empresas poderão oferecer melhorias em suas próprias estruturas como princípio de uma rede de amparo mental, como: implementação de ambientes os quais os colaboradores possam dar vazão aos sentimentos reprimidos, como um ambiente de lazer pacífico e bem-organizado com dinâmicas individuais ou em grupo, recompensas por desempenho e incentivo a exercícios físicos e esportes. A diretora do Departamento de Saúde Mental e Uso de Substâncias da OMS, Dévora Kestel, reafirma: "Embora a pandemia tenha gerado interesse e preocupação pela saúde mental, também revelou um subinvestimento histórico nos serviços. "Os países devem agir com urgência para garantir que o apoio à saúde mental esteja disponível para todos.", reforçando a mensagem de dever global no investimento nas instituições de saúde para amparo desses indivíduos, afetando diretamente a melhoria de vida física e mental dos habitantes da população mundial.

Diante dos resultados obtidos através da análise dos artigos relacionados à motivação organizacional, durante o contexto da pandemia COVID-19, pode-se concluir que esse cenário pandêmico dificultou em grande escala para a gestão manter seus profissionais motivados. Tendo em vista essa problemática, durante esse período muitos funcionários desenvolveram transtornos mentais como: ansiedade, depressão e síndrome de burnout. O estudo realizado por Ludmilla Barbosa et al. (2029) em concordância com demais autores citados relata a propensão de profissionais atuantes na área de enfermagem desenvolverem esse tipo de dano na saúde mental.

Corroborando aos dados coletados no que se refere à importância da motivação no ambiente de trabalho, Celine Marcelo et al. (2016) bem como, Rodrigo Magnus (2021) apresentaram como é imprescindível uma boa comunicação entre a gestão e seus liderados, esse ato de ouvir os colaboradores permitirá realizar uma sondagem, através de feedbacks e obter êxito na

manutenção do bem-estar, saúde e motivação dos seus associados. Dessa forma, conclui-se que será possível aplicar um plano de ação voltado para melhoria contínua desse ambiente organizacional, ao desenvolver medidas preventivas contra incidência de casos de danos psicológicos ou físicos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A compreensão da importância do capital humano para as organizações é a chave principal para o seu progresso no que tange o aspecto administrativo e funcional como um sistema, onde todos os seus componentes são imprescindíveis para um resultado eficiente e eficaz. Em vista disso, é necessário dar-se início a uma ação de diagnóstico, ou seja, uma sondagem interna na organização dos seus recursos humanos para verificar como proceder na gestão dos seus colaboradores de modo que estejam sempre satisfeitos e empenhados a desenvolver seus conhecimentos, habilidades, talentos, técnicas e experiências âmbito profissional.

Portanto, uma empresa que aplica uma política interna voltada para a motivação dos seus associados, adquire a possibilidade de garantir uma força propulsora capaz de estimular comportamentos favoráveis à sua evolução e conseqüentemente, crescimento dos seus colaboradores. Assim, deverão ser aplicadas ações como ascensão de carreira profissional, investimentos em cursos voltados para área atuante de cada colaborador, visando ampliar seu intelecto e dessa forma agregar na organização em que está inserido, outrossim, em benefícios, remuneração justa compatível com o mercado, feedbacks frequentes, treinamentos de capacitação e adoção de medidas na prevenção de doenças ocupacionais.

Conformemente, essa política organizacional deve ser aberta a todos os níveis de organização de forma clara e coesa, e exercitada diariamente nos ambientes por comunicados internos, quadros de avisos e reuniões. A conscientização constante dos colaboradores, junto ao pensamento conjunto de pertencimento e estabilidade dentro da empresa tornará o ambiente de trabalho num espaço prazeroso de aprendizagem e crescimento profissional, quando são percebidos pelos mesmos como engrenagens fundamentais para o funcionamento de um todo.

Em síntese, a preocupação com o subjetivo faz-se necessário para o entendimento aprofundado das necessidades do cooperário em suas facetas

sociais, físicas e mentais, o qual compõe a totalidade excepcional de sua pessoa enquanto ser e sua necessidade de troca entre falar e ser ouvido, sendo acolhido quando debaixo do poder o qual se dispõe cooperar enquanto trabalhador.

## REFERÊNCIAS

- ABBADE, Eduardo Botti; BRENNER, Fábio. **Perfil de liderança e tomada de decisão**. Revista de Administração FACES Journal, 2009.
- AMORIM, Neisse Maria Alves de. **Doenças ocupacionais X Trabalho: um estudo de caso na área de educação**. 2009.
- BÁSICA, Bibliografia. a. CHIAVENATO, Idalberto, Gestão de pessoas: **o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro, RJ. 2010.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação Nas Organizações** . Editora Atlas SA, 2000.
- BONETTI, Gabriel et al. **Motivação dos funcionários em um escritório de contabilidade: aplicação do modelo dos dois fatores de Frederick Herzberg**. 2010.
- CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos**. Saraiva Educação SA, 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2003.
- DE ANDRADE, Carolina Riente; PEREIRA, Ludiano Zille; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. **Elementos de satisfação e insatisfação no trabalho operacional: revisitando Herzberg**. Revista gestão & tecnologia, v. 7, n. 1, 2007.
- DIAS, Luis Gomes; QUEIROZ, Andre Felipe; LOPES, Michelle Rosa. Teoria comportamental: **o impacto da teoria xey na gestão das organizações**. Revista Empreenda UniToledo Gestão, Tecnologia e Gastronomia, v. 2, n. 1, 2018.
- DOS REIS SAMPAIO, Jáder. **O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação**. Revista de administração-RAUSP, v. 44, n. 1, p. 5-16, 2009.
- FERREIRA, Geovani Batista; DIAS, Cátia Castro. **A importância da qualidade de vida no trabalho e da motivação dos colaboradores de uma organização**. Psicologia e Saúde em debate, v. 3, n. 2, p. 30-43, 2017.
- FERREIRA, Ludmila Barbosa da Silva et al. **Nível de estresse e avaliação preliminar da síndrome de Burnout em Enfermeiro da UTI na COVID-19-Estudo de caso**. Research, Society and Development, v. 11, n. 2, p. e31111225658, 2022.
- GARLET, Emeli Mathiello; TREVISOL, Matias. **PSICOLOGIA E PSICANÁLISE NA SÍNDROME DE BURNOUT**. Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc São Miguel do Oeste, v. 7, p. e32204-e32204, 2022.
- GODOI, Christiane Kleinübing; FREITAS, Sandra Margarete Ferreira de; CARVALHO, Taís Baumgarten. **Motivação na aprendizagem organizacional: construindo as categorias afetiva, cognitiva e social**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 12, p. 30-54, 2011.

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. **A motivação no ambiente organizacional**. Revista Produção Online, v. 3, n. 3, 2003.

GREGOLIN, Marcos Roberto P.; PATZLAFF, Airton Carlos; PATZLAFF, Priscila Maria Gregolin. **Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações**. Emancipação, v. 11, n. 1, p. 59-71, 2011.

MENDANHA, Mariana Gomes de. **Gestão de pessoas: impactos do clima organizacional e da motivação para as organizações no contexto da pandemia de covid-19: um estudo de case na empresa Ateliê Cosart**. 2021.

MORAIS, Rodrigo Magnus Santos de. **Motivação no trabalho no contexto da pandemia da Covid-19**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

OLIVEIRA, Elisângela Magela. **TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO, DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL AOS NOSSOS DIAS/Word of work transformations-from industrial revolution to our days**. Caminhos de Geografia, v. 5, n. 11, 2004.

OLIVEIRA, Guilherme de Freitas. **Estresse, pressão, ansiedade e síndrome de burnout: uma análise fílmica utilizando o longa " King Richard"**. 2023.

PELIZZARO, Enzo; DE MELLO, Kátia Socha. **Motivação no ambiente de trabalho**. Ágora: revista de divulgação científica, v. 18, n. 2, p. 91-103, 2011.

PILATTI, Luiz Alberto. **Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações**. Revista brasileira de qualidade de vida, v. 4, n. 1, 2012.

RIBEIRO, Larissa Alves; SANTANA, Lídia Chagas de. **Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional**. Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu, v. 2, n. 02, p. 75-96, 2015.

RIBEIRO, Marco Ferreira; PASSOS, Clotilde; PEREIRA, Paulo. **Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador**. Gestão e desenvolvimento, n. 26, p. 105-131, 2018.

SANTOS, Cilene Marcelo et al. **A importância da motivação no ambiente de trabalho**. Aten@-Revista Digital de Gestão & Negócios-, v. 1, n. 1, 2016.

SANTOS, Dafne Christiny Ferreira dos; BRANDÃO, Tainá Oliveira; SANTOS, Thayslâny Chrysthyan dos. **A depressão no ambiente de trabalho e sua caracterização como doença ocupacional**. 2020.

SANTOS, Glaucia Fernanda et al. Estilos de liderança: **ênfase na teoria X e teoria Y de Douglas McGregor**. Universitária-Revista Científica do Unisaesiano, v. 1, n. 2, 2010.

SANTOS, Rachel. **Motivação no ambiente de trabalho: Uma aplicação da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg O caso da empresa Rossi Residencial**. 2016. Tese de Doutorado. Tese de mestrado não publicada). Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro. Recuperado de: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/30511/30511>. PDF.

SILVA, Ana Julieta Pereira da. **Gestão comportamental: relação entre líderes e liderados com base na Teoria X e Y de Douglas McGregor em uma empresa de pequeno porte**. 2019.

SILVA, Solange da et al. **O Novo Normal em Gestão de Pessoas: práticas implantadas no período da pandemia de Covid-19 que permaneceram pós-pandemia.** 2022.

SOARES, Neuma Lopes. **A motivação no setor público: aplicabilidade da teoria de Frederick Herzberg.** 2021.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador.** Revista de Administração Contemporânea, v. 7, p. 33-54, 2003.

TEIXEIRA, Lilian Corbelli; MOLLICA, Adriana Maria Vieira. **SÍNDROME DE BURNOUT: um estudo de caso sobre a exaustão emocional e o estresse ocupacional de uma servidora pública em um município do estado de Minas Gerais.** Caderno Científico UNIFAGOC de Graduação e Pós-Graduação, v. 3, n. 2, 2019.

VEGA, Edwing Alberto Urrea et al. **Níveis de ansiedade e de estresse no trabalho da enfermagem em unidades de internação.** Aquichan, v. 23, n. 1, p. 6, 2023.

VERNON, M. D. **Motivação Humana: a força interna que emerge, regula e sustenta as nossas ações (Human Motivation: the internal force that emerges, regulates and sustains our actions).** Vozes, Petrópolis, 1973.

VERNON, Magdalen Dorothea. **Motivação Humana: a força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações.** 1973.

CID: **burnout é um fenômeno ocupacional.** 28 Maio 2019, artigo publicado pela Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS). Disponível em: <https://www.paho.org/pt/noticias/28-5-2019-cid-burnout-e-um-fenomeno-ocupacional>. Acesso em: 6 jun 2023.

**Síndrome de Burnout** - Artigo publicado pelo Ministério da Saúde. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout>. Acesso em: 4 jun 2023.

**Pandemia de COVID-19 desencadeia aumento de 25% na prevalência de ansiedade e depressão em todo o mundo.** 2 Mar 2022, artigo publicado pela Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS). Disponível em: <https://www.paho.org/pt/noticias/2-3-2022-pandemia-covid-19-desencadeia-aumento-25-na-prevalencia-ansiedade-e-depressao-em>. Acesso em: 22 jun 2023.

Janeiro Branco: **síndrome de Burnout é classificada como doença ocupacional pela OMS**, artigo publicado pela Justiça do Trabalho - Tribunal Regional do Trabalho da 13ª Região (PB). Disponível em: [https://www.trt13.jus.br/informe-se/noticias/janeiro-branco-sindrome-de-burnout-e-classificada-como-doenca-ocupacional-pela-oms#:~:text=A%20S%C3%ADndrome%20de%20Burnout%2C%20conhecida,\(OMS\)%20como%20doen%C3%A7a%20ocupacional](https://www.trt13.jus.br/informe-se/noticias/janeiro-branco-sindrome-de-burnout-e-classificada-como-doenca-ocupacional-pela-oms#:~:text=A%20S%C3%ADndrome%20de%20Burnout%2C%20conhecida,(OMS)%20como%20doen%C3%A7a%20ocupacional). Acesso em: 24 maio 2023.