

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CAIO CÉSAR DE ARAÚJO MONTEIRO
GABRIEL FILIPE MESQUITA DE OLIVEIRA
RIAN HEBERT GALDINO DA SILVA

**O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E A
RELAÇÃO COM A PRODUTIVIDADE**

RECIFE
2024

CAIO CÉSAR DE ARAÚJO MONTEIRO
GABRIEL FILIPE MESQUITA DE OLIVEIRA
RIAN HEBERT GALDINO DA SILVA

O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E A RELAÇÃO COM A PRODUTIVIDADE

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.

Professor Orientador: Dr. Jadson Freire Silva

RECIFE
2024

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Laís Cardoso, CRB-4/PE-1753/P.

M772i Monteiro, Caio César de Araújo.
O impacto da motivação no trabalho e a relação com a
produtividade / Caio César de Araújo Monteiro, Gabriel Filipe
Mesquita de Oliveira, Rian Hebert Galdino da Silva. - Recife: Edição
do Autor, 2024.
26 p. : il. color.

Orientador(a): Dr. Jadson Freire Silva.

Trabalho de conclusão de curso - Centro Universitário Brasileiro –
Unibra. Bacharelado em Administração, 2024.
Inclui bibliografia.

1. Motivação. 2. Liderança. 3. QVT. 4. Necessidades. I. Oliveira,
Gabriel Filipe Mesquita de. II. Silva, Rian Hebert Galdino da. III.
Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

CAIO CÉSAR DE ARAÚJO MONTEIRO
GABRIEL FILIPE MESQUITA DE OLIVEIRA
RIAN HEBERT GALDINO DA SILVA

O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E A RELAÇÃO COM A PRODUTIVIDADE

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. Dr. Jadson Freire da Silva (Orientador)
Centro Universitário Brasileiro

Prof. Dr. Bruno Melo Moura
Centro Universitário Brasileiro

. Prof. Mr. Rodrigo Maia
Centro Universitário Brasileiro

Recife, ____ de _____ de 2024.

NOTA: _____

RESUMO

A busca por maneiras de incentivar os colaboradores é uma preocupação constante nas organizações desde seus primórdios. Assim sendo, a presente pesquisa aborda sobre a relação entre a motivação dos colaboradores em seu ambiente de trabalho e sua relação com a produtividade. A temática possui grande relevância social, pois tem sido objeto de inúmeras pesquisas, que visam desvendar os mecanismos psicológicos e sociais que levam as pessoas a se engajarem em suas atividades e a buscarem a excelência em suas funções. Desta forma, para obter os resultados inerentes à pesquisa foi feita uma revisão de literatura com buscas feitas em bases de dados como Scielo, Google Acadêmico e repositórios institucionais, utilizando os descritores “gestão ocupacional”, “produtividade” e “qualidade de vida no trabalho”. Após a busca e a construção da tabela, os resultados indicaram que fatores como liderança, qualidade de vida, remuneração, boas relações e reconhecimento profissional, são alguns dos pilares que motivam o colaborador, bem como cooperam, conseqüentemente, na produtividade esperada. Por fim, conclui-se que o desafio dentro do ambiente organizacional é compreender as necessidades individuais dos integrantes para que haja a promoção de um ambiente satisfatório.

Palavras-chave: Motivação; Liderança; QVT; Necessidades.

ABSTRACT

The search for ways to motivate employees has been a constant concern in organizations since their beginnings. Therefore, this research addresses the relationship between employee motivation in their work environment and its relationship with productivity. The topic has great social relevance, as it has been the subject of numerous studies that aim to uncover the psychological and social mechanisms that lead people to engage in their activities and seek excellence in their roles. Thus, in order to obtain the results inherent to the research, a literature review was carried out with searches made in databases such as Scielo, Google Scholar and institutional repositories, using the descriptors “occupational management”, “productivity” and “quality of life at work”. After the search and construction of the table, the results indicated that factors such as leadership, quality of life, remuneration, good relationships and professional recognition are some of the pillars that motivate the employee, as well as consequently cooperate in the expected productivity. Finally, it is concluded that the challenge within the organizational environment is to understand the individual needs of the members in order to promote a satisfactory environment.

Keywords: Motivation; Leadership; QVT; Needs.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 CONCEITO E DEFINIÇÃO DO QUE É MOTIVAÇÃO.....	9
2.2 A VALORIZAÇÃO DO TRABALHADOR EM SEU AMBIENTE LABORAL E A MOTIVAÇÃO.....	11
2.3 O PAPEL E A COMPREENSÃO SOBRE AS TEORIAS ORGANIZACIONAIS	13
3 METODOLOGIA	15
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	15
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	16
4.1 TÉCNICA EMPREGADA.....	16
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS.....	29

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo que se torna cada vez mais interconectado e digital, as transformações sociais e tecnológicas ocorrem de maneira incessante, exigindo que as empresas se adaptem continuamente. Nesse contexto, o trabalho desempenha um papel central na vida das pessoas, sendo essencial para a realização tanto pessoal quanto profissional. Contudo, a intensa competitividade do mercado leva as organizações a buscarem constantemente maneiras de otimizar seus processos e resultados. Nesse sentido, a motivação dos colaboradores se revela um fator crucial para alcançar esses objetivos (Lima; Ferreira, 2020).

A importância da motivação no trabalho tem sido objeto de inúmeras pesquisas, que visam desvendar os mecanismos psicológicos e sociais que levam as pessoas a se engajarem em suas atividades e a buscarem a excelência em seus resultados. O autor ainda afirma que "a falta de motivação no trabalho pode causar problemas sérios para as empresas e seus funcionários. As empresas podem perder produtividade e qualidade, enquanto os funcionários podem enfrentar problemas de saúde mental e física, levando a um estado de ansiedade e depressão. (Seligman, 2019).

Para Lima e Ferreira (2020), descobrir o que motiva cada funcionário é um objetivo importante para todos os gestores. No entanto, essa tarefa pode ser desafiadora, pois cada pessoa tem pensamentos e metas diferentes no ambiente de trabalho. A motivação está frequentemente ligada a sentimentos de satisfação, felicidade e disposição em várias áreas da vida. No trabalho, isso também se aplica: um operário precisa se sentir bem para poder dar o seu melhor pela empresa em que trabalha. (Kahneman, 2019).

A motivação é frequentemente vista como um atributo individual. No entanto, conforme destaca Seligman (2019), a expressão da motivação pode variar ao longo da vida e ser influenciada por diversos fatores, incluindo o ambiente de trabalho. Em ambientes corporativos contemporâneos, é fundamental lembrar que a simples adoção de novas ferramentas e tecnologias não assegura o sucesso. De acordo com Albuquerque e Tróccoli (2004), investir no bem-estar dos colaboradores, que são essenciais para qualquer organização, é crucial, pois quando os funcionários se

sentem valorizados e motivados, eles tendem a se dedicar mais e contribuir para alcançar objetivos mais ambiciosos.

Neste contexto, este estudo tem como objetivo aprofundar os conceitos e teorias da motivação, com foco em como fatores internos, como a satisfação pessoal e a paixão pelo trabalho, e fatores externos, como recompensas, reconhecimento e liderança, influenciam a produtividade e o bem-estar dos colaboradores. Além disso, busca-se identificar elementos-chave, como reconhecimento, definição de metas claras, qualidade de vida no trabalho (QVT) e oportunidades de desenvolvimento, que possam contribuir para a criação de um ambiente organizacional favorável ao desempenho e ao engajamento dos profissionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO E DEFINIÇÃO DO QUE É MOTIVAÇÃO

A busca por maneiras de incentivar os colaboradores é uma preocupação constante nas organizações desde seus primórdios. A motivação no ambiente de trabalho é compreendida como um conjunto de forças internas e externas que levam os indivíduos a realizar tarefas, superar desafios e atingir suas metas profissionais. Esse aspecto é crucial para o sucesso das empresas, pois contribui para o aumento da produtividade, da qualidade e da satisfação dos funcionários. (Chiavenato, 2023).

Bergamini (2018) afirma que a motivação pode ser entendida como uma forma de energia que orienta o indivíduo em uma determinada direção. Trata-se de um fator interno que impulsiona a pessoa a buscar a realização de suas atividades, sendo, portanto, algo intrínseco ao ser humano. Assim, o indivíduo se engaja em uma atividade pelo prazer que ela proporciona, e não apenas como um meio para agradar os outros.

Moreno e Menegon (2018) afirmam que a motivação é a capacidade de atender a uma necessidade. Essa necessidade surge de uma deficiência, que, por sua vez, leva as pessoas a se disporem a realizar ações ou atingir metas desejadas. Segundo Fernandes *et al.* (2019), o conceito de motivação é amplamente difundido e encontra variações na ótica de diversos autores. Ela pode ser intrínseca e extrínseca, ou seja, ter origem interna e externa.

Para Santos e Henriques (2020), refere-se a um estado psicológico de disposição ou vontade para alcançar uma meta ou completar uma tarefa a motivação para o trabalho. Isso indica que, quando se diz que uma pessoa está motivada para o trabalho, ela possui uma atitude favorável e positiva em relação à realização das suas atividades. Além disso, destaca-se que forças chamadas motivos influenciam o desempenho em qualquer tarefa ou objetivo, sendo essas as responsáveis por gerar motivação.

Segundo Fernandes *et al.* (2019), a motivação intrínseca é interna e autônoma, decorrente de fatores como personalidade, gostos e satisfação pessoal. Diferentemente, a motivação extrínseca é externa e depende de incentivos como recompensas e reconhecimento, sendo motivada por fatores externos ao indivíduo.

Para Bergamini (2018), a motivação é o que impulsiona o ser humano, pois suas ações estão sempre ligadas a um motivo que precisa ser pressionado de alguma

forma. Assim, o indivíduo se dedica a realizar uma atividade em busca de satisfação. Essa motivação pode se manifestar de diversas maneiras, refletindo diferentes aspectos da vida.

Chiavenato (2023) complementa essa perspectiva ao afirmar que a motivação voltada para um indivíduo deve envolver comportamentos específicos, estabelecendo diversas metas que eliminam o esforço. Esses comportamentos podem ser moldados tanto por desejos quanto por recompensas recebidas. A motivação de uma pessoa em relação a uma atividade determina que, quanto mais alta for, mais rapidamente ela realizará a ação, o que não acontece na falta de motivação.

Conforme Moreno e Menegon (2018), a motivação, embora seja um processo interno, é suscetível a influências externas. Essas influências podem despertar o entusiasmo e o desejo de alcançar objetivos mais elevados, tanto na vida pessoal quanto profissional. Para os autores, motivar alguém significa estimular e apoiar seu desenvolvimento contínuo.

Robbins *et al* (2013) enfatizam a importância de compreender plenamente o conceito de motivação, uma vez que muitas pessoas não têm uma compreensão correta do tema, pois é uma característica que varia entre os indivíduos. O autor define motivação como o processo que envolve a intensidade, persistência e direção dos esforços de um indivíduo para alcançar determinados objetivos.

O papel da motivação vem tornando cada vez mais relevante em relação com a produtividade, visto que o colaborador que se sente motivado para fazer suas tarefas garante melhores resultados para a organização. Para Romanelli (2016), a saúde está estreitamente ligada com o grau de motivação de um indivíduo, pois as emoções são atreladas ao organismo e que alguns tipos delas como tensão, ansiedade, raiva, solidão, depressão, e pessimismo fazem mal à saúde.

2.2 A VALORIZAÇÃO DO TRABALHADOR EM SEU AMBIENTE LABORAL E A MOTIVAÇÃO

Os valores, segundo Araújo (2018) contêm um elemento de julgamento fundamentado em princípios que o indivíduo acredita ser correto, sendo importantes na análise do comportamento organizacional, pois estabelecem a base para a compreensão da motivação e de atitudes além de interferirem nossas percepções. Entre os valores mais fundamentais estão, empatia, respeito, educação, cordialidade e solidariedade.

Já na ótica de Piaget (2001), o valor se forma numa fase de interação com vistas nas projeções que o indivíduo faz a respeito de pessoas ou objetos, abarcando fatores sociais e cognitivos das relações humanas. Desta forma, os valores se modificam conforme a concepção e percepção de cada ser humano e que detém importantes influências no comportamento das pessoas. Assim, esses valores podem ser considerados como o pilar para os relacionamentos interpessoais.

De acordo com Bergamini (2018), o valor é um princípio que norteia as escolhas do indivíduo, que orienta a vida. Uma definição para valores humanos também pode ser encontrada na Bíblia Sagrada, que os definem como uma característica intrínseca do homem, sendo um elemento próprio desde a criação humana, incluindo responsabilidade e integridade.

Como se pode notar, valores são todas as coisas importantes para a vida do ser humano em qualquer nuance, principalmente na relação entre as pessoas e no trabalho. As pessoas necessitam serem valorizadas para se sentirem respeitadas e se isso ocorre no trabalho, o trabalhador tende a se esforçar mais pelos seus objetivos particulares e coletivos. Os valores circundam todas as esferas existentes em uma organização, direcionando pessoas, contribuindo para o coletivo e para a coerência do trabalho. (Francisco, 2015).

Os funcionários sentem a necessidade de equilibrarem a vida profissional da vida pessoal, por isso, é importante priorizar a vida de cada um deles. Em momentos que essas pessoas enfrentam dificuldades é importante que o gestor tenha conhecimento, só assim poderá entender eventuais quedas de rendimento, uma vez que ele se sente mais integrado quando existe uma preocupação do líder com sua vida profissional e pessoal. (Bergamini, 2018).

Outra dimensão importante do valor no trabalho diz respeito à justiça organizacional. Estudos de Colquitt et al. (2019) demonstram que a percepção de justiça nas relações de trabalho, seja ela distributiva, procedimental ou interacional,

influencia significativamente a avaliação do valor do trabalho. Quando os colaboradores percebem que são tratados de forma justa e equitativa, eles tendem a se sentir mais valorizados e engajados com a organização.

A motivação, como defendem Callefi, Teixeira e Santos (2021), deve ser um instrumento para valorizar e integrar os colaboradores. Os autores alertam, contudo, para o caráter transitório de muitas estratégias motivacionais, que, embora gerem resultados imediatos, não são capazes de promover a satisfação duradoura dos colaboradores. Essas "intervenções momentâneas de motivação", ao se dissiparem com a rotina, evidenciam a necessidade de ações mais profundas e consistentes.

Chiavenatto (2023) defende que os funcionários devem ser vistos como parceiros da empresa, pois são provedoras de habilidades, conhecimentos, competências e principalmente usam a inteligência na hora das tomadas de decisões. É neste espaço que os trabalhadores disseminam conhecimento e demonstram suas principais competências.

2.3 O PAPEL E A COMPREENSÃO SOBRE AS TEORIAS ORGANIZACIONAIS

A compreensão das variáveis que influenciam a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho tem sido uma busca constante desde a primeira metade do século XX. Segundo Dias (2018), embora as pesquisas sobre motivação estejam relacionadas à psicologia, a teoria administrativa utiliza esses estudos para aplicar suas diretrizes no contexto organizacional.

Ao longo dos anos, muitos autores têm se dedicado a pesquisas que contribuem significativamente para o campo da Administração. Eles continuam a formular teorias, definir conceitos, avaliar organizações, e propor modelos e planos de ações voltadas para a motivação. Esses estudos são baseados em teorias organizacionais, como a Teoria de Herzberg e a Teoria X e Y, que orientam suas análises e propostas (Lima, 2021).

Conforme Ribeiro, Passos e Pereira (2018), a Teoria de Herzberg foi desenvolvida por ele em um estudo no qual entrevistou vários funcionários sobre o que os deixava felizes ou infelizes no trabalho, pedindo-lhes para descrever esses momentos de forma a criar categorias. Consequentemente, o pesquisador constatou que os elementos que levam à satisfação no trabalho são distintos dos que causam insatisfação.

A teoria propõe que o nível de desempenho dos colaboradores é influenciado diretamente por sua satisfação no ambiente de trabalho. Essa satisfação é determinada por diversos fatores que podem motivar ou desmotivar os indivíduos. A teoria classifica esses fatores em duas categorias: motivacionais, relacionados à natureza do trabalho em si, e higiênicos, relacionados às condições de trabalho.

(Figura 1: Teoria dos Dois Fatores de Herzberg)

Fatores que levam à insatisfação	Fatores que levam à satisfação
(Fatores Higiênicos)	(Fatores Motivacionais)
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

(Fonte: Adaptado de Chiavenatto, 2016)

De acordo com Chiavenato (2016), os fatores motivacionais, também chamados de intrínsecos, estão ligados às responsabilidades do cargo ocupado pelo indivíduo e às tarefas associadas a ele. Esses elementos contribuem para o avanço profissional, crescimento pessoal, aquisição de conhecimento e autorealização. Por outro lado, os fatores higiênicos, conhecidos como extrínsecos, referem-se ao ambiente externo ao trabalhador e às condições físicas e ambientais do trabalho, incluindo salário, segurança e relacionamento com os colegas

Já a Teoria X e Y de Douglas McGregor, desenvolvida na década de 50, estabelece dois modos distintos de administrar. Em uma vertente, o estilo tradicional, estático, mecânico e negativo sob a ótica gerencial, o qual classificou como Teoria X. Já do outro, um modelo baseado em igualdade, que trata o funcionário como peça importante da empresa, que trata o colaborador como elemento primordial nos processos. (De Souza et al, 2015).

Segundo Dias (2018), um líder com características da teoria X, que exerce cobrança e mantém certa rigidez, é interessante para alguns departamentos. Isso é especialmente válido para áreas que necessitam de maior controle, como os departamentos financeiro e contábil, que precisam de resultados eficientes para fornecer embasamento aos diretores e presidentes das organizações, que utilizam essas informações no processo de tomada de decisão.

De acordo com De Souza et al. (2015), as pessoas possuem a capacidade de automotivação, especialmente quando inseridas em um ambiente que promova a participação ativa, a responsabilidade pelas metas e resultados, e a liberdade de atuação. Os líderes do tipo Y preferem abrir mão de um controle rígido sobre os processos, valorizando a criatividade, a inovação e a colaboração nas tomadas de decisão. Em vez de utilizarem estratégias baseadas em medo, pressão ou punições, esses líderes buscam ampliar a liberdade dos colaboradores, criando um ambiente que estimule a disposição para assumir riscos e aprender com os erros, fortalecendo o senso de responsabilidade individual.

No mesmo sentido, Oliveira, Porto e Calvo (2017) dizem que já na Teoria Y, o profissional assume riscos, é proativo, interessado e tem a audácia de tomar decisões frente a algum problema. Normalmente, indivíduos nesse perfil são bem desenvolvidos, dinâmicos e almejam realizações no trabalho por meio de desafios novos.

Segundo Chiavenato (2016), a Teoria Y pressupõe que o ser humano não sente aversão natural ao trabalho e possui motivação intrínseca, potencial de desenvolvimento, comportamentos adequados e capacidade para assumir responsabilidades. Além disso, as pessoas tendem a aceitar e buscar responsabilidades, contrariando a ideia de que são passivas ou resistentes às necessidades organizacionais.

A principal diferença entre as Teorias X e Y de McGregor reside nas crenças que cada teoria possui sobre a natureza humana no contexto de trabalho. É importante observar que ambas as teorias podem ser aplicadas nas empresas conforme as necessidades e o contexto específico de cada organização, uma vez que ambas permanecem relevantes no ambiente empresarial atual. (Lima, 2021).

3 METODOLOGIA

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho utiliza a pesquisa bibliográfica como seu método principal, concentrando-se em estudos na área de administração e gestão de pessoas. A abordagem qualitativa foi escolhida por permitir uma análise aprofundada e interpretativa dos dados obtidos a partir de fontes escritas. Essa metodologia é especialmente adequada para investigar temas complexos, como os tratados neste estudo.

Como enfatizado por Gil (2019), a revisão da literatura é um passo crucial em qualquer pesquisa científica, funcionando como um ponto de partida para a construção de novos conhecimentos. Além disso, a natureza descritiva da pesquisa possibilita a formação de um panorama detalhado sobre o tema, examinando diversas perspectivas e argumentos.

Os critérios de exclusão incluíram publicações anteriores a 2010, de autoria desconhecida e sem data de publicação. Para os critérios de inclusão, foram selecionados estudos publicados entre 2015 e 2023, disponíveis em bases de dados brasileiras, como Scielo, Google Acadêmico e repositórios institucionais. As palavras-chave que orientaram a pesquisa foram: “motivação no trabalho”, “gestão ocupacional”, “produtividade” e “qualidade de vida no trabalho”.

No total, foram localizados 48 artigos com as palavras-chave selecionadas, dos quais apenas 28 foram considerados relevantes após a leitura dos resumos. Desses, 20 artigos foram utilizados na elaboração do corpo do trabalho, enquanto cinco foram

especificamente escolhidos para compor os resultados e a discussão. Essa seleção criteriosa possibilitou uma análise mais focalizada e aprofundada dos temas abordados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 TÉCNICA EMPREGADA

A técnica empregada para elaborar a tabela envolveu uma revisão de artigos. Para esta seção, foram escolhidos estudos publicados de 2015 a 2022. Os dados recolhidos foram estruturados em colunas, contendo o título da pesquisa, ano de publicação, autores, fonte com os achados mais relevantes encontrados na literatura.

Título	Ano	Sobrenomes	Revista/Periódico	Resultados
A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial	2015	Dutra, Fonseca, Marise, Adriano	Revista de Administração IMED	A liderança foi um dos principais fatores observados na motivação.
A qualidade de vida no trabalho como fator essencial para a motivação do trabalhador e aumento da produtividade.	2020	Merola, Barbosa	Revista Icesp	QVT e motivação são pilares do planejamento organizacional, influenciando diretamente a produtividade.
Qualidade de vida no trabalho: a motivação no ambiente organizacional.	2022	Souza, Raposa	Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro	A QVT, alinhada à estrutura organizacional, é essencial para motivar funcionários
Liderança humanizada e seus impactos positivos na produtividade e Parte superior do formulário	2020	Silva, Antônio	Revista Interface Tecnológica.	A liderança humanizada motiva e gera confiança nos colaboradores, favorecendo o desenvolvimento organizacional.
A motivação no ambiente de trabalho e o seu efeito no desempenho profissional	2022	Pereira, Passos, Ribeiro	Revista Gestão e Desenvolvimento	A motivação, por meio de boas relações e reconhecimento, melhora o desempenho e a produtividade.

A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial	2015	Dutra, Fonseca, Marise, Adriano	Revista de Administração IMED	A liderança foi um dos principais fatores observados na motivação.
A qualidade de vida no trabalho como fator essencial para a motivação do trabalhador e aumento da produtividade.	2020	Merola, Barbosa	Revista Icesp	QVT e motivação são pilares do planejamento organizacional, influenciando diretamente a produtividade.

Qualidade de vida no trabalho: a motivação no ambiente organizacional.	2022	Souza, Raposa	Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro	A QVT, alinhada à estrutura organizacional, é essencial para motivar funcionários.
Liderança humanizada e seus impactos positivos na produtividade	2020	Silva, Antônio	Revista Interface Tecnológica	A liderança humanizada motiva e gera confiança nos colaboradores, favorecendo o desenvolvimento organizacional.
A motivação no ambiente de trabalho e o seu efeito no desempenho profissional	2022	Pereira, Passos, Ribeiro	Revista Gestão e Desenvolvimento	A motivação, por meio de boas relações e reconhecimento, melhora o desempenho e a produtividade.
Fatores que influenciam na motivação dos servidores públicos: Prefeitura Municipal de Mombaça-CE	2021	Sousa, Leite Filho, Chagas	Revista de Administração e Contabilidade	Motivação é um estímulo interno que incentiva ações para o alcance de objetivos em ambientes favoráveis.
Socorro! Vejam os 10 principais desmotivadores na empresa	2016	Muniz	Portal LinkedIn	Regras excessivas, falta de planejamento e comunicação afetam negativamente a motivação no ambiente corporativo.

A Gestão de Pessoas como impulsionadora do desenvolvimento estratégico das organizações brasileiras contemporâneas	2017	Casagrande	Revista Interface Tecnológica	Pessoas são essenciais para o alcance da eficiência organizacional.
O papel da motivação na satisfação dos funcionários e no alcance dos objetivos empresariais	2019	Teixeira, Malagolli	Revista Interface Tecnológica	A motivação é fundamental para o sucesso organizacional, mas a desmotivação
Impacto da motivação na organização: análise exploratória com o método dos mínimos quadrados parciais	2016	Desiderati, Alves	Caderno de Administração	Reconhecimento e treinamentos motivacionais aumentam a produtividade.
Qualidade de vida e motivação no trabalho: fator decisivo no desempenho organizacional	2020	Lorando, Sapienza, Costa	Revista Interface Tecnológica	QVT e motivação são essenciais para o planejamento estratégico e bem-estar dos empregados.
Estresse, pressão, ansiedade e síndrome de burnout: uma análise fílmica utilizando o longa "King Richard"	2023	Oliveira	Pesquisa Acadêmica	Investimentos em acompanhamento psicológico melhoram a QVT no ambiente organizacional.
A depressão no ambiente de trabalho e sua caracterização como doença ocupacional	2020	Santos, Brandão, Santos	Pesquisa Acadêmica	Depressão em ambiente laboral pode ser reduzida com melhor QVT e liderança.
A motivação no ambiente de trabalho: um estudo de caso na Feira dos Importados	2016	Leite et al.	Congresso Nacional de Excelência em Gestão & Inovarse	Motivação está associada à QVT, promoção e valorização profissional

Qualidade de vida no trabalho e a motivação organizacional	2016	Nascimento, Andrade	Revista Facfama	QVT contribui para um ambiente corporativo mais saudável e produtivo.
Motivação: importante ferramenta para a gestão de pessoas no setor público	2016	Aires, Ferreira	Revista Humanidades e Inovação	A motivação é influenciada por fatores externos e deve ser incentivada internamente pelas organizações

Impacto da motivação na organização: análise exploratória com o método dos mínimos quadrados parciais	2016	Desiderati, Alves	Caderno de Administração	Reconhecimento e treinamentos motivacionais aumentam a produtividade.
Qualidade de vida e motivação no trabalho: fator decisivo no desempenho organizacional	2020	Lorando, Sapienza, Costa	Revista Interface Tecnológica	QVT e motivação são essenciais para o planejamento estratégico e bem-estar dos empregados.
Estresse, pressão, ansiedade e síndrome de burnout: uma análise fílmica utilizando o longa "King Richard"	2023	Oliveira	Pesquisa Acadêmica	Investimentos em acompanhamento psicológico melhoram a QVT no ambiente organizacional.
A depressão no ambiente de trabalho e sua caracterização como doença ocupacional	2020	Santos, Brandão, Santos	Pesquisa Acadêmica	Depressão em ambiente laboral pode ser reduzida com melhor QVT e liderança.
A motivação no ambiente de trabalho: um estudo de caso na Feira dos Importados	2016	Leite et al.	Congresso Nacional de Excelência em Gestão & Inovarse	Motivação está associada à QVT, promoção e valorização profissional

Qualidade de vida no trabalho e a motivação organizacional	2016	Nascimento, Andrade	Revista Facfama	QVT contribui para um ambiente corporativo mais saudável e produtivo.
Motivação: importante ferramenta para a gestão de pessoas no setor público	2016	Aires, Ferreira	Revista Humanidades e Inovação	A motivação é influenciada por fatores externos e deve ser incentivada internamente pelas organizações

Fonte: Autoria própria (2024).

Os resultados da pesquisa destacam a importância da motivação no contexto da produtividade, especialmente em ambientes organizacionais diversos. Segundo Dutra et al. (2015), a liderança é um dos principais fatores que influenciam a motivação dos colaboradores, sugerindo que líderes eficazes podem criar um ambiente que estimula o engajamento e a proatividade. Essa observação é reforçada pela pesquisa de Silva (2020), que destaca que uma liderança humanizada não apenas motiva, mas também gera confiança entre os colaboradores, favorecendo o desenvolvimento organizacional.

A liderança e a confiança são fatores centrais que estimulam a motivação e o engajamento dos colaboradores, impactando diretamente a produtividade e o sucesso organizacional.

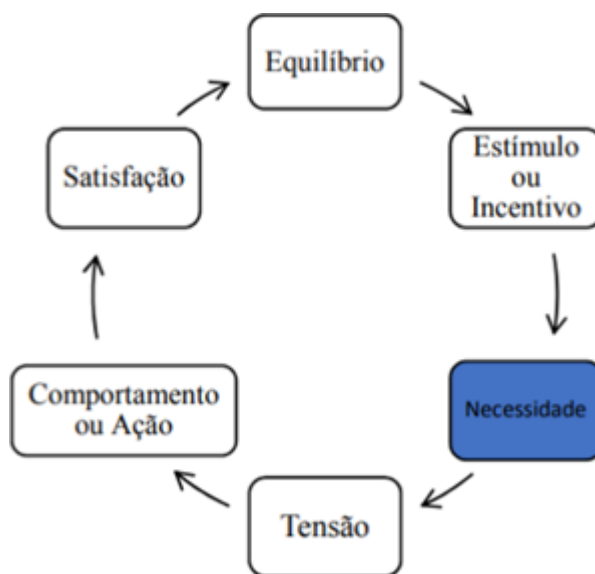
Além disso, Merola e Barbosa (2020) evidenciam que a qualidade de vida no trabalho (QVT) e a motivação são fundamentais para o planejamento organizacional, exercendo um impacto direto na produtividade. Segundo Souza e Raposa (2022), a QVT é crucial para a motivação dos colaboradores, pois condições de trabalho favoráveis tendem a elevar os níveis de motivação. Esse aspecto é vital, uma vez que a QVT abrange não apenas o ambiente físico, mas também fatores como reconhecimento e relações interpessoais.

Pereira, Passos e Ribeiro (2022) complementam essa discussão ao afirmar que a motivação, impulsionada por boas relações e reconhecimento, melhora o desempenho e a produtividade. Este achado sugere que o fortalecimento de laços interpessoais e a valorização do trabalho dos colaboradores são fundamentais para otimizar os resultados organizacionais.

A QVT e o reconhecimento são fundamentais para manter a motivação, pois

os fatores emocionais e de ambiente influenciam diretamente o desempenho e o comprometimento dos funcionários.

Ciclo Motivacional baseado em Kurt Lewin



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2012).

A figura ilustra o ciclo motivacional como um processo contínuo. Começa com a percepção de uma necessidade, que cria uma sensação de insatisfação e impulsiona o indivíduo a buscar uma solução. Ao encontrar essa solução e satisfazer a necessidade, um estado de equilíbrio temporário é alcançado.

Conforme Siqueira (2008), a satisfação no trabalho pode ser entendida por meio de cinco fatores fundamentais: salário, colegas, liderança, oportunidades de promoção e a própria natureza do trabalho. A satisfação em relação ao salário está ligada à percepção de que a remuneração é adequada em relação ao esforço e às necessidades do trabalhador. Por outro lado, a satisfação com os colegas refere-se à qualidade das relações e à colaboração no ambiente laboral. Já a satisfação com a liderança é influenciada pela dinâmica entre supervisores e subordinados, além do apoio que a organização oferece, o que inclui a valorização do trabalho realizado.

A dinâmica centrada nas necessidades individuais tem sido amplamente estudada por diversas teorias motivacionais. Segundo Souza (2019), a formação de um ciclo motivacional resulta em uma repetição que torna o comportamento cada vez mais eficiente, satisfazendo as necessidades do indivíduo. Quando essas

necessidades são atendidas, elas deixam de atuar como estímulos para o comportamento e se transformam em benefícios que auxiliam na realização das tarefas.

No mesmo sentido, a remuneração é um processo que não exige um contrato formal, atuando como uma compensação pelos serviços intelectuais e/ou manuais prestados. Quando somada ao salário, resulta na remuneração total. O salário, por sua vez, é o valor recebido em virtude de um contrato formal, enquanto a remuneração corresponde à soma de diversas parcelas que, ao serem adicionadas ao salário contratual, constituem a remuneração completa (Franco, 2012).

A remuneração não se resume apenas ao aspecto financeiro, mas deve ser vista como um conjunto de fatores que, ao serem equilibrados, contribuem para a motivação e satisfação dos colaboradores.

De acordo com Ferreira, Sperandio e Silva (2019), as recompensas são fundamentais para a motivação dos colaboradores, abrangendo tanto aspectos financeiros quanto psicológicos, como reconhecimento, autorrealização e satisfação no ambiente de trabalho, caracterizando-se como recompensas intrínsecas. No entanto, alcançar um alto nível de motivação é desafiador, já que cada indivíduo possui critérios próprios para satisfazer suas necessidades e desejos.

As organizações, de forma racional, buscam atender a essas expectativas, o que pode reduzir a rotatividade e o absenteísmo. O alinhamento das recompensas com as expectativas individuais é fundamental para manter a motivação e reduzir problemas como a rotatividade e o absenteísmo, criando um ambiente mais estável e produtivo.

De acordo com Souza (2019), a remuneração por habilidades se fundamenta no conhecimento e nas diversas habilidades que os indivíduos apresentam. Por outro lado, a remuneração por competências refere-se ao reconhecimento de competências fundamentais, que englobam habilidades, conhecimentos, capacidades, características comportamentais e outros atributos que, quando harmonizados, indicam um desempenho superior. Por último, a remuneração por resultados está ligada ao alcance de metas e pode incluir itens como participação nos lucros, resultados ou até mesmo participação acionária.

Segundo Ferreira, Sperandio e Silva (2019), as recompensas são um dos principais fatores que fazem o colaborador se sentir motivado; porém, tais recompensas não se resumem apenas à área financeira, mas também à área

psicológica, como o reconhecimento, autorrealização e satisfação com o ambiente de trabalho. Elas podem ser chamadas de recompensas intrínsecas.

De acordo com Sousa, Leite Filho e Chagas (2021), a motivação é um estímulo interno que incentiva as pessoas a agir para alcançar seus objetivos. Ela surge de dentro de cada indivíduo e não pode ser imposta externamente. Portanto, não é possível motivar alguém diretamente, mas sim criar um ambiente favorável para que se motive.

Ela é influenciada por uma combinação de fatores internos e externos, como as necessidades pessoais e o contexto cultural e social, o que exige uma gestão flexível e adaptada a esses fatores. Ainda conforme os autores supracitados, cada pessoa possui necessidades e motivações internas próprias, como a busca por segurança, amor, pertencimento, realização pessoal e autorrealização. Essas necessidades podem ser influenciadas por fatores culturais, sociais, econômicos e pessoais, resultando em prioridades diferentes para cada indivíduo.

Nas organizações, as pessoas podem ser vistas tanto como um ponto forte quanto como um ponto fraco. Portanto, é indispensável tratá-las da melhor maneira possível, considerando suas necessidades e características, para que todos os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados. As pessoas devem ser vistas como parceiras e elementos fundamentais para o alcance da eficiência empresarial (Casa Grande, 2017).

O aspecto humano desempenha um papel fundamental no êxito de uma empresa, tanto nas estratégias quanto na produção, visto que as organizações são compostas por indivíduos, que representam os principais recursos da companhia (Teixeira; Malagolli, 2019).

Diferentemente das máquinas, as pessoas não mantêm um nível de produtividade constante, pois suas performances podem ser afetadas por diversos fatores, tanto internos quanto externos. A complexidade do comportamento humano, com suas variáveis internas e externas, torna a tarefa de manter a motivação constante um desafio, exigindo uma gestão mais atenta e dinâmica.

Muniz (2016) destaca que a cultura organizacional deve ser clara, com valores, missão e visão bem definidos, evitando que as expectativas se tornem obscuras e dificultem o alcance das metas. A presença de regras desnecessárias e excessivas, muitas vezes sem propósito, pode gerar ineficiência. Além disso, um planejamento de trabalho mal estruturado pode resultar em burocracia e retrabalho.

Muniz (2016) também menciona que reuniões improdutivas, sem objetivos claros, e a falta de acompanhamento eficaz dos processos e desempenho dos colaboradores comprometem o desempenho organizacional. A mudança constante sem comunicação adequada, bem como a competição interna, podem inicialmente aumentar a produtividade, mas tendem a reduzir a confiança e o trabalho em equipe quando prolongadas, gerando emoções negativas no grupo.

Além disso, a constante mudança sem uma comunicação adequada e a competição interna, ao invés de fomentar um ambiente colaborativo, podem gerar conflitos e desconfiança entre os membros da equipe. Isso pode, a longo prazo, prejudicar o espírito de equipe e afetar negativamente o clima organizacional.

Foi observado também que a motivação dos funcionários está diretamente ligada às recompensas que os interessam, como ser reconhecido, valorizado e alcançar a realização profissional e pessoal. O que motiva um funcionário pode não motivar outro, já que as pessoas são diferentes, o que torna essencial que as organizações invistam em palestras, treinamentos e programas motivacionais (Desiderati; Vasconcelos; Alvez, 2016).

Esse entendimento reforça a ideia de que a motivação não é um fenômeno uniforme, sendo altamente subjetiva e variada entre os indivíduos. O que motiva uma pessoa pode não ter o mesmo efeito em outra, o que torna essencial para as organizações o desenvolvimento de estratégias personalizadas de motivação. Investir em palestras, treinamentos e programas motivacionais se torna uma prática imprescindível, pois esses investimentos ajudam a identificar as necessidades e os fatores motivacionais específicos de cada colaborador, promovendo, assim, um ambiente de trabalho mais dinâmico e alinhado com os objetivos pessoais e organizacionais.

Dando continuidade à discussão, Teixeira e Malagolli (2019), destacam que a motivação como o elemento central para o sucesso organizacional, uma vez que ela atua como um motor que impulsiona a mente a querer realizar determinada tarefa. Essa força motivacional pode ser tanto positiva quanto negativa. No entanto, a desmotivação, resulta em baixa produtividade e dificulta o alcance dos objetivos tanto da organização quanto dos indivíduos que a compõem.

Nas empresas atuais, a qualidade de vida e a motivação são fundamentais para criar um ambiente produtivo e competitivo, além de promoverem a saúde e o bem-estar dos empregados, impactando positivamente nos resultados do planejamento

estratégico da organização (Lorando; Sapienza; Costa, 2020).

Santos et al. (2020) realizaram um estudo de caso em uma empresa pública de Brasília, com 86 funcionários, para identificar fatores que desencadeiam a depressão no ambiente de trabalho. O estudo revelou que 27% dos colaboradores apresentaram ou tinham tendência a desenvolver depressão.

A qualidade de vida no trabalho e a motivação são aspectos essenciais para a criação de um ambiente produtivo e competitivo nas organizações. Ao promoverem o bem-estar e a saúde dos colaboradores, esses fatores impactam diretamente nos resultados estratégicos da empresa. Além disso, a saúde mental dos funcionários é crucial, já que fatores como a depressão podem comprometer a produtividade e o ambiente de trabalho. Organizações que investem em práticas que priorizam o bem-estar emocional e psicológico de seus colaboradores tendem a alcançar melhores resultados e a reduzir os impactos negativos na performance organizacional.

Oliveira (2023) analisou o estresse, a pressão, a ansiedade e a Síndrome de Burnout a partir do filme "King Richard", concluiu que algumas empresas investem em acompanhamento psicológico e pesquisas sobre satisfação dos funcionários para melhorar a qualidade de vida no trabalho. O filme ilustra os sintomas e os impactos da Síndrome de Burnout.

Em um estudo realizado por Cardoso (2017) em uma empresa de contabilidade, a maioria dos colaboradores avaliou a liderança como insatisfatória ou raramente satisfatória. A pesquisa também apontou que a motivação proporcionada pelo líder é praticamente inexistente, com a maioria dos funcionários afirmando que nunca ou raramente se sentem motivados pelo líder. Esses dados evidenciam a necessidade de aprimorar as práticas de liderança motivacional nessa empresa.

Leite et al. (2016) afirmam que as pessoas podem trabalhar para realização pessoal, por dinheiro ou porque realmente gostam do que fazem. Nas empresas, a qualidade de vida no trabalho é um conceito cada vez mais presente nas discussões científicas. Pesquisas mostram que funcionários mais felizes e produtivos são os que têm qualidade de vida no trabalho (Nascimento; Andrade, 2016).

O estresse, a ansiedade e a Síndrome de Burnout têm se mostrado grandes desafios no ambiente corporativo, com a necessidade de acompanhamento psicológico e pesquisas sobre a satisfação dos funcionários, como estratégias para melhorar a qualidade de vida no trabalho. Quando a liderança falha em inspirar seus funcionários, os resultados podem ser prejudiciais, afetando a satisfação e a

produtividade. As empresas que investem em ambientes saudáveis e que incentivam o engajamento pessoal e profissional têm maior potencial para alcançar altos níveis de produtividade e satisfação no trabalho.

A motivação pode ser definida como a força que impulsiona uma pessoa a dedicar esforços intensos, direcionados e persistentes para alcançar um objetivo. No contexto organizacional, essa força é essencial para o sucesso das empresas. A valorização e a motivação dos colaboradores facilitam a realização de todas as tarefas e processos. (Cardoso, 2017).

No entanto, a complexidade do ambiente de trabalho, com suas diversas variáveis, torna a tarefa de manter a equipe motivada um desafio constante para os líderes. Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo compreender os principais desafios enfrentados pelas organizações para manter seus colaboradores motivados e engajados. (Nascimento; Andrade, 2016).

Manter a equipe motivada é um desafio constante para os líderes, pois o ambiente de trabalho é complexo e envolve diversas variáveis. Cada indivíduo traz consigo experiências e expectativas únicas, o que torna a motivação algo profundamente pessoal e interno. Embora as organizações tentem criar condições favoráveis, a verdadeira motivação surge quando o colaborador se sente motivado por suas próprias necessidades e desejos, não sendo algo imposto de fora.

De acordo com Aires e Ferreira (2016), a motivação emerge de cada indivíduo e, na maioria das vezes, não são os fatores internos da empresa que influenciam, mas sim aquilo que o funcionário vivencia fora dela e que traz para dentro da organização. Assim, cabe à gestão da empresa incentivar e motivar os colaboradores, criando um ambiente propício para que a motivação interna surja. Eles afirmam que ninguém motiva ninguém, nós é que nos motivamos, ou não.

Assim sendo, não é fácil alcançar o alto nível de motivação dos colaboradores, uma vez que cada ser humano tem seu critério de motivação, satisfazendo suas necessidades e desejos, e as empresas procuram, de forma racional, atender às expectativas desses colaboradores. A satisfação é capaz de reduzir taxas de rotatividade e absenteísmo. Aumentando a motivação, melhora-se a produtividade e o desempenho das equipes, e uma boa percepção desses fatores permitirá melhores condições de trabalho (Ferreira, Sperandio, Silva, 2019).

É essencial que a gestão crie um ambiente propício para que a motivação interna se manifeste, reconhecendo que a motivação é uma força pessoal e

intrínseca. Portanto, ao investir em um ambiente saudável e atender às expectativas individuais, as empresas podem reduzir a rotatividade e o absenteísmo, melhorar a produtividade e o desempenho das equipes, e proporcionar melhores condições de trabalho para seus colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados encontrados no trabalho indica que a motivação é um fator essencial para a produtividade no ambiente de trabalho, sendo afetada por diversas condições organizacionais. A liderança exerce um papel vital na sustentação da motivação, especialmente ao adotar uma abordagem mais humanizada. Líderes que conseguem inspirar confiança e engajamento frequentemente criam um ambiente mais favorável ao crescimento e à consecução das metas organizacionais, o que fortalece o desempenho das equipes.

A qualidade de vida no trabalho (QVT) tem um impacto significativo na motivação dos colaboradores. Quando adequadamente gerenciada, a QVT estabelece uma base sólida para impulsionar a motivação e, conseqüentemente, aumentar a produtividade. Ambientes de trabalho que oferecem condições adequadas, reconhecimento e boas relações interpessoais, promovem a retenção de talentos e o engajamento dos colaboradores com suas atividades, levando a melhores resultados para a organização.

Reconhecer as competências e habilidades dos colaboradores é essencial para manter a motivação. Recompensas que vão além do dinheiro, como o reconhecimento, a satisfação e a valorização no ambiente de trabalho, são tão importantes quanto os incentivos monetários. Isso mostra que a motivação é influenciada por uma combinação de fatores psicológicos e materiais, impulsionando o desempenho e o compromisso com as tarefas.

Conclui-se, desta forma, que motivação no trabalho é influenciada por vários fatores como o estilo de liderança, as condições de trabalho e as recompensas. As empresas que conseguem encontrar um equilíbrio entre esses elementos costumam ter funcionários mais felizes e comprometidos, o que ajuda a diminuir a rotatividade e aumentar a produtividade. O grande desafio é entender as necessidades únicas de cada funcionário e criar um ambiente que faça com que todos sejam felizes e produtivos.

REFERÊNCIAS

- AIRES, Vanessa; FERREIRA, Viviane. **Motivação**: importante ferramenta para a gestão de pessoas no setor público. *Revista Humanidades e Inovação*, Tocantins, v. 3, n. 1, 2016. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/126>. Acesso em: 07 mar. 2021.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ARAÚJO, E. P. M. **Motivação no serviço público**: o caso dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação, Campus I, Universidade Federal da Paraíba. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior). 102f. 2018. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa – PB, 2018.
- BANOV, M. R. **Comportamento organizacional**: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho. São Paulo: Grupo GEN, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019995/>. Acesso em: 15 set. 2024.
- BARROS, F. C. **Motivação e satisfação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação**. [Manuscrito], 2015. 177 f.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Características motivacionais nas empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 58, n. 4, p. 392-404, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/XfKPpFjnMx9BqDG3gdxPGdq/>. Acesso em: 25 set. 2024.
- CALLEFI, J. S.; TEIXEIRA, P. M. R.; SANTOS, F. C. A. 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.
- CARNEIRO, Laís Krutqueviski. **Síndrome de Burnout em profissionais que atuam no desenvolvimento de softwares**: estudo de caso em empresa do sudoeste paranaense. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
- CASAGRANDE, D. J. A Gestão De Pessoas Como Impulsionadora Do Desenvolvimento Estratégico Das Organizações Brasileiras Contemporâneas. **Revista Interface Tecnológica**, [S. L.], v. 14, n. 2, p. 64-75, 2017. DOI: 10.31510/Infra.V14i2.177. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/177>. Acesso em: 15 nov. 2024.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8.ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente líder de talentos** : um guia para o executivo lidar com sua equipe de trabalho - 6. ed. - Barueri: Atlas, 2023.

DA SILVA, Lara Raquel Fonseca et al. A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo,v. 5, n. 3, p. 241-249, maio 2016. ISSN 2237-7956. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/1071>. Acesso em: 23 out. 2024.

DE SOUZA, Leonardo Paulo; OLIVEIRA, Adalton; CALVO, Emanuel Alves. **Aplicação da Teoria X e Y de Douglas McGregor**. ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498, v. 8, n. 8, 2015.

DESIDERATI, M.; VASCONCELLOS, B.; ALVES, L. E. Impacto da motivação na organização: análise exploratória com o método dos mínimos quadrados parciais. **Caderno de Administração**, v. 24, n. 1, p. 43-52, 1 out. 2016. Disponível em: <https://revistas.icesp.br/index.php/TEC-USU/article/view/1212/1088>. Acesso em: 20 out. 2024.

DIAS, Luis Gomes; QUEIROZ, André Felipe; LOPES, Michelle. Teoria comportamental: o impacto das teorias X e Y na gestão das organizações. **Revista Empreenda UNITOLED**O, Araçatuba, v. 2, n. 1, p. 63-80, fev./jun. 2018.

FERNANDES, D. de L. S.; ROLIM, F. D.; ABRANTES, A. F. de; SANTOS, R. J. C.; MELO, W. F.; LOPES, J. R. dos S.; MELO, E. R. de; SILVA, M. G. **A qualificação profissional e a empregabilidade**: um estudo de caso na Fábrica de Laticínios Belo Vale. Informativo Técnico do Semiárido, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 27–33, 2019. Disponível em: <https://www.gvaa.com.br/revista/index.php/INTESA/article/view/6260>. Acesso em: 19 set. 2024.

FERREIRA, Érica Francisca; SPERANDIO, Jehnifer Liquer; SILVA, Paulo Roberto Mendes da. **Motivação**: a remuneração como fator motivacional nas organizações. Artigo – Curso de Administração da Faculdade Presidente Antônio, 2019.

FERREIRA, Ludmila Barbosa da Silva et al. **Nível de estresse e avaliação preliminar da síndrome de Burnout em Enfermeiros da UTI na COVID-19**-Estudo de caso. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 2, p. e31111225658, 2022.

FRANCO, José de Oliveira. **Cargos, Salários e Remunerações**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

GIACOMELLI, Wiliam; DA ROSA BORGES, Gustavo; DOS SANTOS, Elaine Garcia. Determinantes da desmotivação no trabalho: uma investigação teórica e empírica. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 6, n. 1, p. 4-17, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LEITE, Cesar Eduardo et al. **A Motivação no Ambiente de Trabalho: Um Estudo de Caso na Feira dos Importados**. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão & Inovarse. 2016. p. 1-16.

LIMA, I. L. B. de. **Coletânea sobre as teorias X e Y na gestão de pessoas nas organizações**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Gestão de Pessoas) – Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, p. 20, 2021.

LORANDO, T. R. DOS S. P.; SAPIENZA, R.; COSTA, E. C. Qualidade de vida e motivação no trabalho: fator decisivo no desempenho organizacional. **Revista Interface Tecnológica**, [S. L.], v. 17, n. 1, p. 363-375, 2020. DOI: 10.31510/infa.v17i1.760. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/760>. Acesso em: 21 nov. 2024.

LUIZ, D. S.; BERTONI, F. A.; MACHADO, G. B. Análise do grau de motivação comparando os fatores expostos por Herzberg: estudo de caso em uma empresa de formação de condutores. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v.9, n.1, p.28-45, 2019. MENEGON, Leticia Fantinato; MORENO, André (org.). Comportamento organizacional. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

MEROLA, Vitor Barbosa; BARBOSA, Dalila Maria de Meirelles. **A qualidade de vida no trabalho como fator essencial para a motivação do trabalhador e aumento da produtividade** *detec-usu*, [s.l.], v. 4, n. 2, 2020.

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, [S. L.], v. 2, n. 1, 2023. Disponível em: <http://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/938>. Acesso em: 23 out. 2024.

MUNIZ, Douglas Dantas. Portal LinkedIn. **Socorro! Vejam os 10 principais desmotivadores na empresa**. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/socorro-vejam-os-10-principais-desmotivadores-naempresa-muniz>. Acesso em: 25 out. 2024.

NASCIMENTO, Maria; ANDRADE, Érica. Qualidade de vida no trabalho e a motivação organizacional. **Revista Facfama**, Minas Gerais, v. 5, n. 4, p. 38-51, 2016. Disponível em: <http://revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/article/viewFile/237/194>. Acesso em: 06 mar. 2021.

OLIVEIRA, Adalton. SOUZA, Leonardo. CALVO, Emanuel. **Aplicação da Teoria X e Y de Douglas McGregor**. Faculdades Integradas Antônio Eufrásio de Toledo. ETIC – Encontro de Iniciação Científica. Presidente Prudente-SP. 2017. Disponível em: <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/3920/3683> Acessado em: 15 set. 2024.

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

OLIVEIRA, J.C.P, Análise dos níveis de motivação de funcionários no trabalho: estudo de caso em uma empresa do ramo siderúrgico, **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, v. 6, 2015.

PEREIRA, A. R.; PASSOS, C.; RIBEIRO, C. **A motivação no ambiente de trabalho e o seu efeito no desempenho profissional**: um estudo no setor bancário. *Gestão e Desenvolvimento*, n. 30, p. 481-503, 20 set. 2022.

RIBEIRO, M. F.; PASSOS, C.; PEREIRA, P. **Motivação Organizacional**: Fatores Precursores da Motivação do Colaborador. *Gestão e desenvolvimento*, v. 26, p. 105–131, 2018.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

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, Juliana do Nascimento; HENRIQUES, Fabiana Regina. Motivação no trabalho: a estratégia que gera resultados satisfatórios para as organizações. São Paulo. **Revista Científica integrada**, volume 4, edição 5, 2020.

SIQUEIRA, Mirlene Maria. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUSA, F. N. T.; LEITE FILHO, C. A. P.; CHAGAS, K. T. Fatores que influenciam na motivação dos servidores públicos: Prefeitura Municipal de Mombaça-CE. **Revista de Administração e Contabilidade**, v. 13, n. 1, p. 31-50, 2021.

SOUZA, Andreza Pereira de. **Remuneração e motivação**: um estudo de caso com as vendedoras de uma empresa do ramo varejista de moda praia da cidade de Natal/RN. 2019. 74f. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do RioGrande do Norte, Natal, 2019.

SOUZA, C. S. de; RAPOSA, T. F. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:: A 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.

TEIXEIRA, M. A. M.; MALAGOLLI, G. A. O papel da motivação na satisfação dos funcionários e no alcance dos objetivos empresariais. **Revista Interface Tecnológica**, [S. L.], v. 16, n. 1, p. 692-701, 2019. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/616>. Acesso em: 22 nov. 2024.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**, 2016. São Paulo. 16ª edição.

WEISS, Maria Clara Vieira; KEHRIG, Ruth Terezinha. Teoria Organizacional numa perspectiva crítica na formação de Sanitaristas para a Gestão em Saúde Coletiva. **Estudos de Administração e Sociedade**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 29-41, sep. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**, 2016. São Paulo. 16ª edição.