
FATORES MOTIVACIONAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

FERREIRA, Nayara Corcini¹
MARTINS, Jessica Natália da Silva²
SILVA, Wânia Cândida da³

Recebido em: 2021.07.04

Aprovado em: 2022.03.07

ISSUE DOI: 10.3738/1982.2278.3942

RESUMO: A motivação no ambiente de trabalho, apesar de pouco discutida, é importante para o sucesso das organizações. É preciso que se dedique atenção a todos os colaboradores para garantir que estejam trabalhando com engajamento visando crescimento pessoal e profissional dentro da organização. O objetivo deste estudo é identificar e analisar estudos brasileiros, publicados entre o ano 2000 e 2020, que tenham como base a análise de fatores motivacionais em organizações. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática com busca de artigos sobre o tema na plataforma *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) seguindo os critérios contidos no modelo estabelecido pelo Instituto Cochrane. Os resultados indicaram que poucos estudos sobre motivação foram publicados no início dos anos 2000 e que muitas teorias consolidadas na literatura ainda são utilizadas. O artigo contribui com gestores e pesquisadores ao expor uma temática que pode impactar no sucesso empresarial e ao apresentar como a motivação vem sendo estudada nos últimos vinte anos no âmbito da administração.

Palavra-chave: Fatores Motivacionais; Revisão Sistemática; Estudos Brasileiros.

MOTIVATIONAL FACTORS IN THE WORK ENVIRONMENT: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

SUMMARY: Motivation in the work environment, although little discussed, is important for the success of organizations. It is necessary to pay attention to all employees in a unique way to ensure that they are working with engagement for personal and professional growth within the organization. The aim of this study is to identify and analyze Brazilian studies, published between the year 2000 and 2020, which are based on the analysis of motivational factors in organizations. Therefore, a systematic review was carried out, searching for articles on the subject in the *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) platform, following the criteria contained in the model established by the Cochrane Institute. The results indicated that few studies on motivation were published in the early 2000s and that many theories consolidated in the literature are still used. The article contributes to managers and researchers by exposing a theme that can impact business success and by presenting how motivation has been studied in the last twenty years in the field of administration.

Keywords: Motivational Factors; Systematic review; Brazilian Studies.

1 INTRODUÇÃO

A busca por profissionais qualificados e comprometidos no mercado brasileiro indica um cenário competitivo, tendo como exemplo, os crescentes percentuais de desemprego⁴. Diante

¹ ORCID- <https://orcid.org/0000-0002-3924-1966>. Bacharel em Administração. Faculdade Dinâmica do Vale do Piranga.

² ORCID- <https://orcid.org/0000-0001-6947-9003> Professora do curso de Administração pela Faculdade Dinâmica do Vale do Piranga e doutoranda do Programa de Pós-graduação em Administração pela Universidade Federal de Viçosa.

³ ORCID- <https://orcid.org/0000-0003-0061-8364>. Professora do curso de Administração pela Faculdade Dinâmica do Vale do Piranga.

⁴ Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), o número de desempregados até dezembro de 2019 passava de 11% da população brasileira, o que representava cerca de 11,6 milhões de pessoas.

disso, grandes organizações vêm trabalhando de forma contínua o desenvolvimento de seus colaboradores, reconhecendo sua importância no crescimento da organização.

É preciso que se dedique atenção a esses colaboradores, uma vez que inseridos num ambiente agradável, em que eles consigam identificar com clareza as suas responsabilidades e importância para o desempenho de suas atividades, serão capazes de se desenvolver melhor e entregar melhores resultados a empresa. Segundo Griffin e Moorhead (2006), a motivação está ligada às forças que levam um indivíduo a se engajar em uma atividade.

Entender o processo motivacional pode ser complicado. A dificuldade consiste no fato de não existir uma forma apenas de motivação que determine como os colaboradores desempenharão suas atividades. A motivação está associada a necessidades específicas de um determinado período e a capacidade de atendê-las (MANN, 2006, p. 35). Assim, a percepção dos fatores motivacionais não é a mesma em toda a equipe.

Bergamini (1997) afirma que a falha de grande parte das organizações não está relacionada à falta de conhecimento técnico, mas na maneira em que lidam com seus colaboradores. É preciso que haja uma adaptação na relação entre os colaboradores e organizações para que seja alcançado o sucesso empresarial.

Silveira e Tófani (2007), na tentativa de minimizar a falha apresentada, garantem que para motivar os colaboradores, é preciso viabilizar iniciativas que os façam entender e concordar com os objetivos da empresa, considerando-os parte fundamental na tomada de decisões e, principalmente, para que evidenciem o orgulho em fazer parte da organização.

Entre as diversas teorias que têm como objetivo entender o comportamento motivacional, podem ser citadas a Teoria de Dois Fatores, desenvolvida por Frederick Herzberg (1959), cujo objetivo foi identificar quais fatores causavam satisfação e insatisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho; a Teoria X e Y, desenvolvida por Douglas McGregor (1960), que destaca duas visões opostas ao trabalho: a Teoria X afirmando que o trabalho é algo desagradável de forma geral para a maioria das pessoas e a teoria Y, ao afirmar que o trabalho é algo natural se as circunstâncias forem pertinentes. Outra teoria voltada para o entendimento do aspecto motivacional é a Teoria da Hierarquia das Necessidades, desenvolvida pelo psicólogo americano Abraham H. Maslow (1962), segundo a qual as necessidades dos indivíduos são organizadas em uma pirâmide de forma linear (CAVALCANTI, 2019).

Mesmo sendo criadas entre 1959 e 1962 essas teorias contribuem para o entendimento do comportamento motivacional. Em virtude dessa contribuição, ainda são utilizadas por diversas instituições de ensino na formação de gestores e também por diversas organizações (CHIAVENATO, 2009; BUENO, 2002; RIBAS, 2011).

Diante do exposto, neste estudo, questiona-se: como são abordados os fatores motivacionais nos estudos brasileiros no século XXI?

Este trabalho possui o objetivo de identificar e analisar estudos brasileiros, publicados entre o ano 2000 até o ano 2020, que tenham como base a análise de fatores motivacionais em organizações. O conceito de motivação traz a relação entre o indivíduo e o que estimula o seu comportamento. Esses estímulos são diferentes de uma pessoa para a outra e é notório que eles influenciam no desempenho dos colaboradores e das empresas (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

Considerando a relevância do assunto, vários trabalhos (DIAS, 2006; OLIVEIRA, 2009; BEZERRA *et al.*, 2018) foram realizados nos últimos anos a fim de analisar a motivação em diferentes contextos organizacionais. Bezerra *et al.* (2008) apresentaram em seu trabalho a percepção dos fatores motivacionais por uma equipe de enfermeiros de um determinado hospital e identificaram que 60% dos entrevistados disseram estar desmotivados. A justificativa dada era a sobrecarga de trabalho, a falta de uma boa comunicação entre os gestores e a equipe e também a falta de reconhecimento dos seus esforços.

Oliveira (2009) apresentou em seu trabalho os fatores motivacionais no Departamento de Polícia Federal, com uma proposta de pesquisa voltada ao aprimoramento das políticas de gestão de pessoas. Ao finalizar seu estudo o resultado foi preocupante. O referido autor concluiu que cerca de 69% de seus entrevistados se consideram sem nenhum tipo de motivação em seu trabalho, além disso 90% dos entrevistados não enxergam oportunidade de crescimento dentro da organização.

Não obstante, Dias (2006) analisou os fatores motivacionais em uma instituição de ensino superior e ao fim da pesquisa de campo concluiu que 86% dos entrevistados se consideravam profissionalmente realizados, resultado vindo do reconhecimento que recebiam da empresa, benefícios e juntamente com a remuneração salarial que recebiam pelo cargo exercido.

Para cumprir com o proposto, este estudo encontra-se estruturado da seguinte maneira: a seguir, no referencial teórico, são apresentadas as principais bases teóricas sobre motivação. A terceira seção compreende a metodologia, no qual são apresentados os principais critérios para a seleção dos artigos indexados na base *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). Na quarta seção são expostos os principais resultados do estudo e, por fim, as contribuições finais.

2 AS TEORIAS MOTIVACIONAIS

A relação do colaborador e a motivação vem sendo estudada desde a revolução industrial, no início do século XX. A investigação sobre o comportamento dos operários nas indústrias

revelou que o colaborador não era como uma máquina da organização com suas tarefas repetitivas, mas sim um ser humano que precisava de atenção e cuidados (MANN, 2006).

Todas as organizações, de uma forma geral, são compostas por pessoas que desempenham diferentes papéis e estão em busca de diferentes objetivos de vida (BERGAMINI, 1997). Ainda segundo esse mesmo autor, a motivação é como uma força motora interna que faz com que o indivíduo satisfaça suas necessidades e objetivos, tais como os da organização.

Segundo Chiavenato (2009), é preciso conhecer o que motiva as pessoas para entender o seu comportamento. De forma bem ampla, motivação é tudo aquilo que impulsiona as pessoas a agir de certa forma, podendo ser por estímulos externos, vindos do ambiente em que a pessoa se encontra, ou por motivos internos, vindos de seus processos mentais.

Assim,

A palavra motivação deriva do latim *motivos*, *movere* que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, motor e emoção são palavras que têm a mesma raiz (MAXIMIANO, 2004 p. 268).

Ao longo dos anos foram desenvolvidas diversas teorias que defendem como devem ser a motivação dos colaboradores e quais os reflexos que elas apresentavam para a organização. Adiante, são apresentadas as principais teorias sobre o tema.

Criada por Frederick Herzberg em 1959, baseada no ambiente externo e no trabalho do colaborador, a **Teoria dos Dois Fatores** defende que a motivação para o trabalho está diretamente ligada aos fatores higiênicos e motivacionais (MAXIMIANO, 2004). Leal (2012), embasado em Herzberg, apresentou em sua dissertação de mestrado que os fatores higiênicos envolvem as condições que cercam o colaborador enquanto trabalham. As condições do ambiente, clima organizacional, benefícios sociais e condições de salário são fatores capazes apenas de evitar que o colaborador se veja desmotivado.

Apesar de limitados em sua capacidade de influenciar o comportamento do colaborador, o termo higiênico vem para prevenir a insatisfação ou possíveis ameaças no equilíbrio da organização. Pode-se então dizer que esses fatores estão ligados ao cargo em que o colaborador ocupa. Já os fatores motivacionais estão diretamente ligados ao conteúdo do cargo ocupado, tarefas, responsabilidades e liberdade na tomada de decisões. Esses fatores apresentam efeito prolongado de satisfação e, conseqüentemente, aumentam a produtividade do colaborador acima dos níveis considerados normais (LEAL, 2012).

Segundo Oliveira (2012), a teoria criada por Douglas McGregor em 1960 (**Teoria X e Y**) apresenta duas concepções distintas de administrar, baseadas em suposições da natureza humana. O autor apresenta que a Teoria X pondera o trabalho como algo desagradável para a maioria das

peessoas. Elas apenas desempenham o seu papel de forma supervisionada por seus respectivos superiores. A todo momento recebem ordens de como devem ser executadas as tarefas de sua responsabilidade. Recebem punições, elogios e remunerações financeiras afim de gerar um empenho maior.

Segundo Chiavenato (2002), para McGregor o administrador X julga a administração das pessoas pelos seguintes aspectos: (I) As pessoas só trabalham pelos seus interesses próprios e econômicos pessoais; (II) as pessoas precisam o tempo todo de alguém que dite as tarefas que elas precisam executar, alguém que passe medo, que trabalhe de forma a pressionar o colaborador a executar determinada tarefa, precisam de subordinação; e (III) as pessoas só fazem as coisas se forem forçadas.

Contudo, a Teoria Y defende que o trabalho é algo natural se as circunstâncias forem pertinentes. As pessoas passam a ser vistas como altamente competentes e responsáveis no que fazem. Elas possuem o poder de auto motivação, se colocadas em um ambiente participativo com as tarefas e metas da empresa (OLIVEIRA, 2012).

Segundo Chiavenato (2002), a Teoria Y faz parte de um estilo administrativo participativo e democrático que se baseia nos valores humanos segundo os quais a administração se torna um processo de gerar oportunidades. Para o indivíduo Y faz-se necessário desenvolver e assumir as responsabilidades de coordenar as metas pessoais e da empresa.

A Teoria Y conduz à ampliação do cargo por meio de sua reorganização e extensão de atividades, para as pessoas conhecerem o significado daquilo que fazem e terem uma ideia da contribuição de seu trabalho para as operações da empresa com um todo. Gestores Y são a moderna concepção de administração de acordo com a Teoria Comportamental (CHIAVENATO 2002, p.127).

Criada por Abrahan H. Maslow, em 1962, a **Teoria das Necessidades**, explica a motivação humana com base na pirâmide das necessidades. Elas podem ser primárias ou secundárias (MAXIMIANO, 2004).

De acordo com Maslow (2003), a hierarquia define o comportamento das pessoas e onde seus reflexos podem ser vistos no ambiente de trabalho e na vida pessoal. Ele acreditava que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades, sendo elas de segurança, fisiológicas, sociais, de status e em um estágio mais elevado a autorrealização (Figura 1).

Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.



Fonte: Adaptada de Robbins (2002)

Segundo Silva e Mello (2013), às necessidades primárias, consideradas básicas para o colaborador, estão em que o colaborador é percebido como um ser biológico, levando em evidência suas necessidades como se alimentar, ter um momento de descanso e beber, por exemplo. Seriam essas as necessidades fisiológicas. Essa perspectiva explica por que é impossível que o colaborador trabalhe de forma contínua durante todo o período, sem intervalo de descanso (SILVA; MELLO, 2013).

Outra necessidade também considerada primária é do colaborador se sentir seguro no cargo em que ocupa. Ter segurança da sua vaga na empresa, ter bons honorários e condições que gerem tranquilidade com relação à segurança física no trabalho (SILVA; MELLO, 2013).

Já as necessidades secundárias estão relacionadas ao convívio social do colaborador, sua estima e autorrealização. A necessidade social se refere à forma como o indivíduo está integrado no convívio social, sendo parte ativa de um grupo. No trabalho, está relacionada às amizades e companheiros que se fazem durante a sua estadia (CHIAVENATO, 2002). Nesse sentido, ter colaboradores e supervisores educados e gentis auxilia o indivíduo a suprir suas necessidades sociais (SILVA; MELO, 2013).

A estima e a auto realização estão diretamente ligadas à como a pessoa se vê e se avalia diante do seu trabalho e sociedade. Pode-se dizer que estão ligadas às necessidades de aprovação social, de ser reconhecido de forma positiva pelo que vem desempenhando (CHIAVENATO, 2002).

O Quadro 1 apresenta uma síntese dos principais pontos abordados pelas três teorias expostas neste trabalho.

Quadro 1: Teorias e suas principais características

<p>Teoria dos Dois Fatores</p>	<p>Fatores higiênicos: diz respeito às condições físicas do trabalho;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salário, bonificações, clima organizacional, oportunidade de crescimento. <p>Fatores motivacionais: relacionados ao conteúdo do cargo em que ocupam.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liberdade na tomada de decisões, responsabilidade total; - Definição de metas e objetivos para o trabalho; - Autoavaliação de desempenho.
<p>Teoria X e Y</p>	<p>Teoria X: O trabalho é desagradável de forma geral;</p> <ul style="list-style-type: none"> - As pessoas só desempenham suas tarefas de forma supervisionada, com alguém passando o que deve ser feito a todo momento. <p>Teoria Y: O trabalho é algo natural se as condições forem favoráveis.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os colaboradores são pessoas competentes e, por isso, desempenham importantes papéis na tomada de decisões dentro da organização; - Atingir os objetivos da organização está ligado às recompensas associadas e não ao controle rígido e às punições.
<p>Teoria da Hierarquia das Necessidades</p>	<p>Hierarquia de 5 necessidades, sendo elas primárias (básicas) e secundárias;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necessidades primárias: fisiológicas, segurança, - Necessidades secundárias: sociais, estima e autorrealização.

Fonte: Elaborado pelos autores

Apesar de serem apresentadas por diferentes autores, as três teorias acima citadas possuem vários aspectos em comum. Principalmente, quando se fala da teoria de Herzberg e Maslow: pode-se observar que os fatores higiênicos de Herzberg correspondem as necessidades primárias de Maslow, sendo elas fisiológicas e de segurança. Os fatores considerados motivacionais fazem ligação com as necessidades secundárias compostas pelas necessidades de estima e autorrealização.

Vale ressaltar ainda que as três teorias acima citadas, se utilizadas de forma isoladas em uma organização ou sem um devido planejamento, não resultam no sucesso. Elas devem ser combinadas a outros fatores, fazendo-se necessário que cada organização realize um estudo para identificar quais se adequam ao seu modelo de gestão.

3 METODOLOGIA

O estudo é classificado como uma revisão sistemática caracterizada por uma análise qualitativa. Segundo Cordeiro *et al.* (2007), a revisão sistemática é caracterizada por um modelo

de investigação científica com a finalidade de agrupar, avaliar de forma minuciosa e dirigir a uma síntese dos resultados de vários estudos.

Seguindo essa linha de estudo, de acordo com Lakatos e Marcone (2011), o método de pesquisa qualitativo difere do quantitativo pela forma como são coletadas e analisadas as informações. Além de não empregar instrumentos estatísticos, a principal preocupação da metodologia qualitativa é analisar e interpretar os aspectos mais fortes, descrevendo a diversidade do comportamento humano.

Utilizou-se para a execução da revisão sistemática o modelo estabelecido pelo Instituto Cochrane (*Cochrane Handbook*) (HIGGINS; GREEN, 2011). De acordo com o guia *Cochrane Handbook*, é necessário seguir sete etapas (Figura 2) para a realização da revisão sistemática, sendo elas: (1) Formulação da pergunta, (2) Localização e seleção dos estudos (3) Avaliação crítica dos estudos (4) Coleta de dados, (5) Análise e apresentação dos dados, (6) Interpretação dos dados e (7) Aprimoramento e atualização da revisão (HIGGINS; GREEN, 2011; GOMES; CAMINHA, 2014).

Figura 2: Sete passos para a revisão sistemática – Instituto Cochrane



Fonte: Elaborado pelos autores

Rother (2007) destaca que a revisão sistemática é um modelo idealizado para responder uma pergunta particular. Para tanto, faz-se uso de métodos objetivos e sistemáticos para reconhecer, selecionar e classificar criticamente os estudos, e para coletar e estudar os dados destes estudos incluídos na revisão.

Na primeira etapa, definiu-se a pergunta norteadora da revisão, que já fora evidenciada inclusive na introdução deste estudo: Como são abordados os fatores motivacionais nos estudos brasileiros no século XXI? Logo em seguida, foi realizada a seleção inicial dos artigos. Esta etapa compreendeu o período entre cinco a dez de agosto de 2020. Foram pesquisados estudos na base de científica *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL). O termo de busca foi definido como “motivação”, foi pesquisado nas palavras-chave dos estudos que foram publicados em um intervalo temporal entre janeiro de 2000 a agosto de 2020. Além disso, foram realizados filtros, como a busca apenas por artigos publicados em periódicos nacionais e em português e estudos da *Nucleus*, v.19, n.1, abr. 2022

área de administração, uma vez que o tema fora pensado na perspectiva organizacional e o intuito foi a localização de estudos brasileiros.

Optou-se pela busca na plataforma SPELL pois, conforme apresentado pelo seu *website*, as áreas de concentração dos estudos que lá são indexados compreendem Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo. Além disso, a SPELL é gerida pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), uma associação já consolidada na área. Dessa forma, entendeu-se que a busca nessa base de dados contemplaria estudos mais bem qualificados desta área no cenário nacional.

Foram selecionados 112 artigos nesta fase. Não obstante, foram definidos dois critérios para realização da triagem na amostra de artigos que foram obtidos, sendo a primeira (A) considerando o título dos artigos e (B) considerando o resumo, com a finalidade de incluir ou excluir os artigos para a análise. Seguindo os critérios abaixo mencionados:

- **Critérios de inclusão:** (i) artigos que tratam a motivação do colaborador dentro da organização, (ii) artigos de administração, (iii) artigos nacionais, (iiii) artigos publicados a partir do ano 2000.
- **Critérios de exclusão:** (i) artigos estrangeiros, (ii) artigos de outras áreas de conhecimento, (iii) artigos que não analisam a motivação, mas tratam dela como parte de outra análise, (iv) artigos de revisão.

Ao realizar a triagem dos 112 artigos coletados, durante a avaliação por títulos (A), 46 trabalhos foram descartados por não atenderem aos critérios definidos anteriormente, restando 66 artigos para a próxima etapa da triagem. Em seguida, durante a análise por resumo (B), 19 foram excluídos por não atenderem aos critérios definidos anteriormente, restando um total de 47 artigos para as análises da revisão sistemática.

Uma vez definidos os estudos, foram levantados nos artigos os fatores considerados pertinentes com o objetivo da revisão. Nessa seara, foram determinadas as seguintes variáveis para serem apuradas dos estudos: caracterização dos artigos, temas tratados, teorias utilizadas e metodologias.

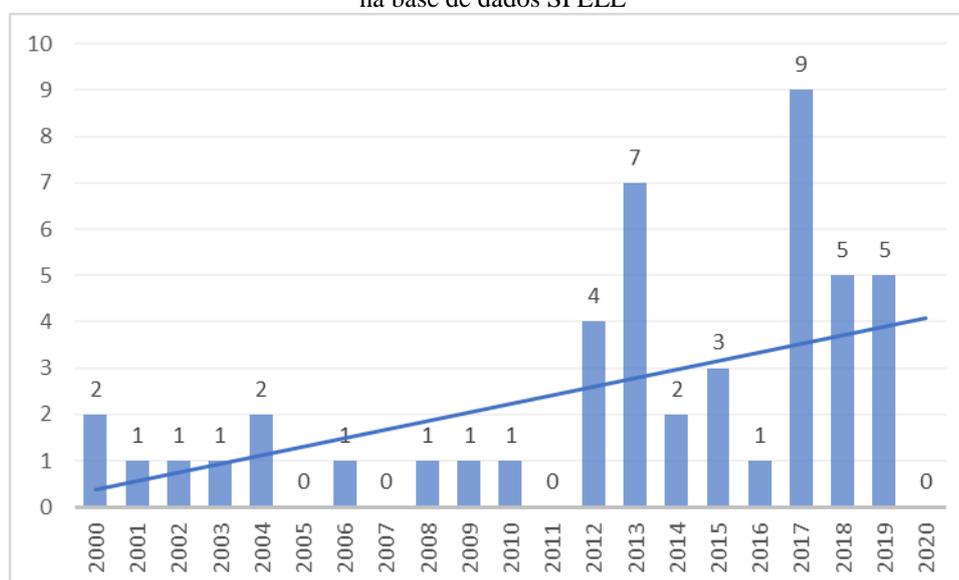
A caracterização dos artigos compreende o ano de publicação; autores; instituição e estado dos autores. Os temas tratados englobam o setor/área da administração. As teorias utilizadas envolvem conceitos/ teorias utilizadas que são ligadas a motivação do colaborador enquanto parte integrada e ativa na organização. Por fim, nas metodologias serão apuradas a classificação da pesquisa quanto ao objetivo e a natureza; coleta dos dados a serem analisados; e, análise dos dados.

4 RESULTADOS

4.1 Caracterização dos estudos

A Figura 3 retrata o número de artigos publicados de 2000 a 2020. É possível identificar o aumento das publicações a partir do ano 2000 sendo importante notar que: entre o período de 2000 a 2011 se falava menos sobre o tema; nos anos de 2012 e 2013 houve um crescimento considerável nos estudos dessa área; o ano de 2017 se destacou com o maior número de artigos publicados, apresentando 19,15% do total. Ademais, os anos de 2018 e 2019 ocuparam a terceira colocação no *ranking* de quantidade de publicações anuais.

Figura 3: Artigos brasileiros publicados entre os anos de 2000 a agosto de 2020 sobre o tema motivação, indexados na base de dados SPELL



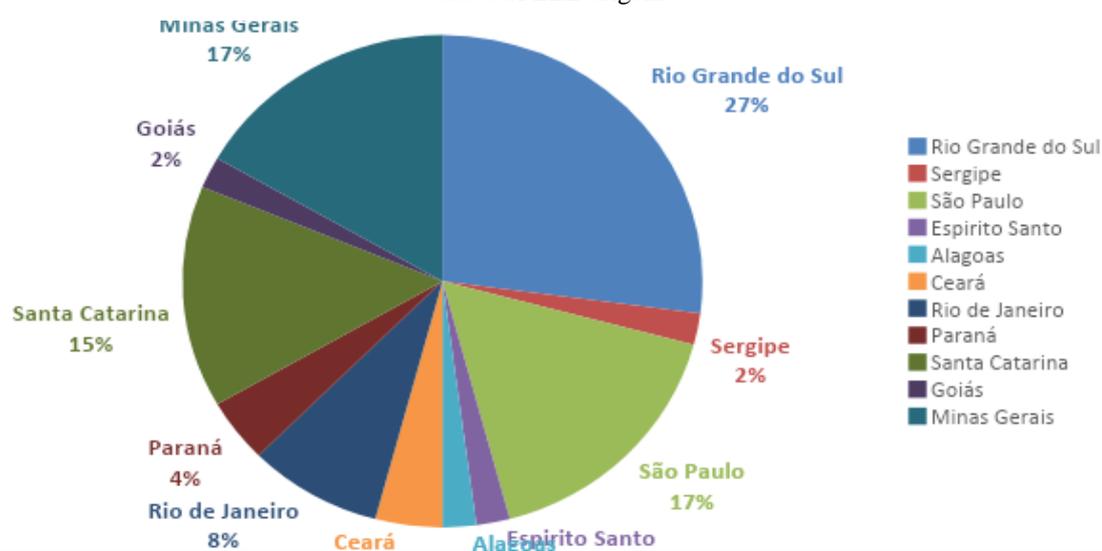
Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito aos autores dos estudos analisados, nos 47 artigos estudados, totalizaram 143 autores de diferentes instituições de ensino e regiões do Brasil. Apesar disso, não foi identificado em nenhum deles a repetição da autoria, desta forma, cada autor participou de apenas um artigo. Dessa forma, depreende-se que as discussões do tema no Brasil ainda são incipientes e que não há uma fonte de divulgação de pesquisas sobre o tema no país, o que pode ser, inclusive uma oportunidade de pesquisa.

Para a sumarização das pesquisas, e, devido ao extenso número de autores, optou-se por seguir as análises seguintes considerando apenas o primeiro autor de cada artigo, ou seja, o autor principal de cada estudo. A Figura 4 expõe os locais de filiação do autor principal. Foi possível identificar que o estado do Rio Grande do Sul é o mais representativo com 27% do total dos estados.

Em seguida, encontram-se os estados de Minas Gerais, São Paulo e Santa Catarina, com respectivamente 17%, 17% e 15%. Dessa forma, juntos, os quatro estados somam 70% de todas as contribuições, indicando forte concentração dos estudos nas regiões sul e sudeste do país.

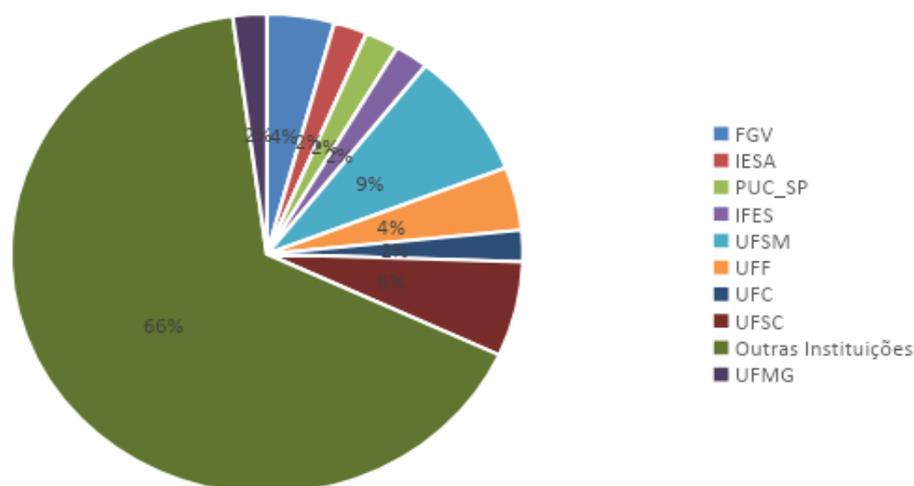
Figura 4: Locais de filiação do autor principal de artigos brasileiros com o tema “motivação” indexados na base de dados SPELL origem



Fonte: Dados da pesquisa

Mesmo com as concentrações de regiões e estados, as instituições, no entanto, pouco se repetem (Figura 5). Há um pequeno destaque para a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), ambas do Sul do Brasil, que representaram 9% e 6%, respectivamente. Assim, pode-se inferir que o tema motivação não é um tema chave de alguma instituição específica, mas é um tema abordado por várias instituições. Isso pode denotar sua ligação com a área da administração, que é um curso amplamente oferecido por várias instituições.

Figura 5: Instituições de origem do autor principal de artigos brasileiros com o tema “motivação” indexados na base de dados SPELL



Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Temas tratados – área da Administração

Os quadros abaixo apresentam os temas tratados nos trabalhos analisados dentro das diversas áreas de conhecimento da Administração. Bergamini (1997) certifica que a motivação é um estímulo que leva o colaborador a um determinado comportamento interno. Manter o colaborador motivado não é uma tarefa nada fácil, mas de extrema importância para a organização. Com isso se torna necessário que todas as áreas da empresa estejam atentas aos sinais apresentados por cada colaborador.

O quadro 2 apresenta os estudos de motivação voltados para a área da **liderança** dentro da organização, que somam 8,51% do total dos artigos analisados. Nessa linha, Behnke (2014) afirma que a liderança é a capacidade de influenciar outras pessoas de acordo com a sua habilidade de atingir objetivos pré-estabelecidos na equipe através do diálogo, das suas atitudes e dos exemplos passados para os demais.

Quadro 2: Estudos sobre liderança

Título	Primeiro autor
A importância da credibilidade na liderança eficaz	Cecília Whitaker Bergamini
Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares	Juliane Ruffatto
O trabalho em equipes autogerenciadas e sua influência na motivação dos indivíduos	Sylvia Constant Vergara
Relação entre o estilo de liderança dos gestores e a motivação dos colaboradores da empresa Lamipack da cidade de Caçador/SC	Valdete Jane Cordeiro

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 3 apresenta os artigos que abordaram a área da motivação juntamente com a **área de produção**, somando 4,25% do total de artigos analisados. Seguindo o pensamento de Rubbins (2002), a motivação é a maneira indicadora da energia e garra que o colaborador deposita em determinadas ações com o objetivo de alcançar metas já estabelecidas. Ela ocorre como reflexo dos estímulos recebidos pelas organizações.

Quadro 3: Estudos sobre motivação na produção

Título	Primeiro autor
A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial	Lara Raquel Fonseca da Silva
Trabalho em equipe sob a ótica da percepção dos gestores e funcionários de uma empresa de serviços	Roger da Silva Wegner

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 4 aponta os estudos feitos na área da motivação voltados para a **aprendizagem do colaborador**, também totalizando 4,25% dos estudos analisados. Pode-se considerar como aprendizagem a conquista, conservação e disposição do conhecimento afim de realizar mudanças nas atitudes com foco voltado às consequências futuras (COELHO; BORGES-ANDRADE, 2008).

Quadro 4: Motivação na aprendizagem

Título	Primeiro autor
A influência da motivação nos treinamentos empresariais	Gisleine Fregoneze Corrêa
Aprendizagem organizacional e motivação humana: uma relação sistemicamente representada	Giovanna Garrido

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 5 apresenta os estudos na área de **satisfação** e motivação do colaborador, temática que ocupa o primeiro lugar, com 34,05% do total de artigos analisados. Essa é a área com maior concentração de pesquisas realizadas no período, o que pode ser justificado pelo próprio entendimento de motivação. Segundo Bergamini (1997), motivação é como uma força motora interna que faz com que o indivíduo satisfaça suas necessidades e objetivos, tais como os da organização.

Ferreira (2011) defende que a satisfação no trabalho influencia todos os aspectos do indivíduo de uma forma geral, sendo eles relacionados a sua conduta, a saúde física e mental dos colaboradores e da própria organização, sendo uma variável de atitude muito importante, capaz de apresentar como os colaboradores se veem em relação ao trabalho que desempenham.

Quadro 5: Satisfação e motivação

Título	Primeiro autor
A Motivação do Homem para o Trabalho: um Estudo sobre o Impacto da Crise Econômica Mundial	Felipe Carvalho Fongaro Nars
A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos	Rodrigo Lana Duarte
As Organizações e a Felicidade no Trabalho: Uma Perspectiva Integrada	Gisela Sender
Fatores motivacionais extrínsecos para a profissão militar	Carolina Lutz
Fatores que motivam os bancários: uma análise das percepções dos escriturários e de seus gerentes	Moisés Pivetta Cogo
Motivação e qualidade de vida no trabalho: uma análise na Comagro Peças e Serviços LTDA.	Luana Almeida Lima
Motivação, comprometimento e exaustão no trabalho: uma análise sobre o trabalhador bancário	Patrícia Martins Fagundes Cabral
Motivação, comprometimento e sofrimento no trabalho do setor público: Um estudo de caso em uma universidade pública de Sergipe	Layse de Jesus Cruz
Percepção da motivação e satisfação no trabalho pelos trabalhadores de uma instituição psiquiátrica no Brasil.	Cláudia Aparecida Avelar Ferreira
Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: Uma discussão a luz das Teorias Motivacionais	Marcelo da Silva Schuster
Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços	Marianne Kellner Haak
Qualidade de vida no trabalho em uma cooperativa de reciclados	Amanda Oliveira de Souza
Qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação do trabalhador no setor de varejo	Cleber Aparecido da Costa
Responsabilidade social e qualidade de vida no trabalho: a percepção de funcionários supermercadistas	Tayna Boldo
Turnover e Satisfação no Trabalho em uma Empresa Multinacional: Um Estudo de Caso	Cristine Hermann Nodari
Estudo sobre o fator valorativo do trabalho	Janaine Mignoni Bianchetto

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 6 apresenta a motivação do colaborador no **desempenho do trabalho**, representando 17,02% dos estudos analisados. Com relação ao conceito de motivação, Knapik (2010, p. 96) afirma que “motivar quer dizer ‘mover para ação’”, estimular empenho e ânimo a fim de atingir realizações pré-estabelecidas. Sendo possível definir então, motivação sendo a causa que leva uma pessoa a praticar determinada ação.

Quadro 6: Motivação no desempenho do trabalho

Título	Primeiro autor
Análise da Motivação dos Colaboradores do Batalhão de Operações Policiais Especiais – BOPE	Carlos Patrick Barboza Gomes
Análise do grau de motivação comparando os fatores expostos por Herzberg: estudo de caso em uma empresa de formação de condutores	Diogo Siqueira Luiz
Análise dos estilos motivacionais em professores da rede pública estadual de ensino	Alana Souza de Oliveira Victoriano
Integração entre valores, motivação, comprometimento, recompensas e desempenho no serviço público	Mário Teixeira Reis Neto
Motivação dos recursos humanos no serviço público: Um estudo de caso sob dois ângulos teóricos	Alcindo Arcenio Pinheiro Gomes
A motivação humana no trabalho: o desafio da gestão em serviços de saúde pública	Mônica Cristina Lopes
Motivação no Serviço Público e Permanência na Carreira Militar da Polícia Militar do Paraná/Brasil	Adriana Roseli Wunsch Takahashi
Motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação	André Vasconcelos Silva

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 7 apresenta os estudos voltados para o **clima organizacional**, com o total de 17,02% dos estudos analisados no período. O comportamento dentro da organização é único, sendo um dos postos-chave no entendimento das ações humanas, atuando como um modelo coletivo que localiza as equipes, suas forças de percepção, avaliação e de comportamento. Sendo assim, a cultura pode ser traduzida como a construção de significados compartilhados pelos colaboradores, pertencentes ao mesmo grupo (PIRES, MACEDO, 2006, p. 83).

Quadro 7: Clima organizacional

Título	Primeiro autor
Análise dos fatores intraorganizacionais influenciadores no clima organizacional em um hospital universitário	Nelsio Rodrigues de Abreu
Condições de Trabalho e Motivação em Contextos do Sistema Único de Saúde – SUS	Antônio Alves Filho
Motivação como fator de sucesso para a gestão de carreira: O papel do administrador na melhoria das relações de trabalho	Esdras da Silva Costa
Motivação de Equipes de Vendas	Renata Gheno
O impacto das políticas de eventos no clima organizacional	Maria do Carmo Ferreira Lima
O uso do <i>endomarketing</i> pelas empresas de São Miguel do Oeste – SC	Josiane Romancini
Participação nos resultados e clima organizacional favorável ao desempenho na empresa WEG S.A	Sônia Medeiros
Qualidade de vida no trabalho: Um estudo sobre a avaliação por agentes de segurança penitenciária	Jonathan Silva de Oliveira

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro 8 apresenta os estudos na área da **remuneração e benefícios** ao colaborador, indicado com 14,9% do total de estudos analisados. Chiavenato (1998) refere a remuneração como muito além do pagamento salarial, uma parcela relevante é composta pelos benefícios sociais oferecidos pela organização.

Quadro 8: Remuneração e benefícios

Título	Primeiro autor
As metodologias de remuneração variável adotados pelas empresas brasileiras e sua influência na mudança organizacional	Ana Alice Vilas Boas
Benefícios flexíveis: estudo de caso de uma indústria de autopeças	Francislene da Silva Santos
Geração Y: Fatores que os Atraem Motivam e os Retêm nas Organizações	Juliana Schefer
Plano de benefícios como fator motivacional: estudo em empresa familiar do setor metalúrgico	Tayse Gomes
Remuneração acionária, sentimento de propriedade e motivação dos empregados	Christiane Kleinübing Godoi
Remuneração de Executivos e Desempenho no Mercado Brasileiro: Relações Contemporâneas e Defasadas	Andson Braga de Aguiar
Remuneração estratégica: percepção dos colaboradores de instituições financeiras públicas e privadas em Cascavel	Roberto Francisco de Souza

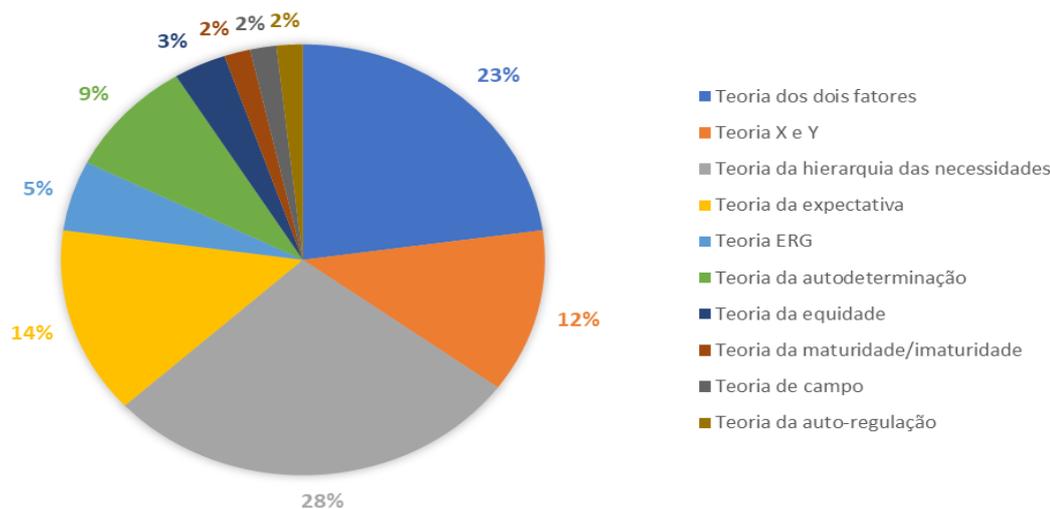
Fonte: Dados da pesquisa

4.3 Teorias utilizadas

Diante das diversas teorias que existem no cenário administrativo, as teorias que estiveram mais presentes nos estudos analisados foram respectivamente a Teoria da Hierarquia das necessidades criada por Maslow (28%), Teoria dos dois fatores criada por Frederick Herzberg (23%), Teoria da expectativa (14%) e Teoria de X e Y de Douglas McGregor (12%) (Figura 6).

Dessas, três foram apresentadas no referencial teórico deste estudo. As teorias mencionadas, além de serem utilizadas por instituições de ensino e por organizações, também continuam sendo utilizadas na literatura, mesmo sendo criadas desde 1959 (CHIAVENATO, 2009; BUENO, 2002; RIBAS, 2011).

Figura 6: Teorias apresentadas pelos artigos brasileiros com o tema “motivação” indexados na base de dados SPELL

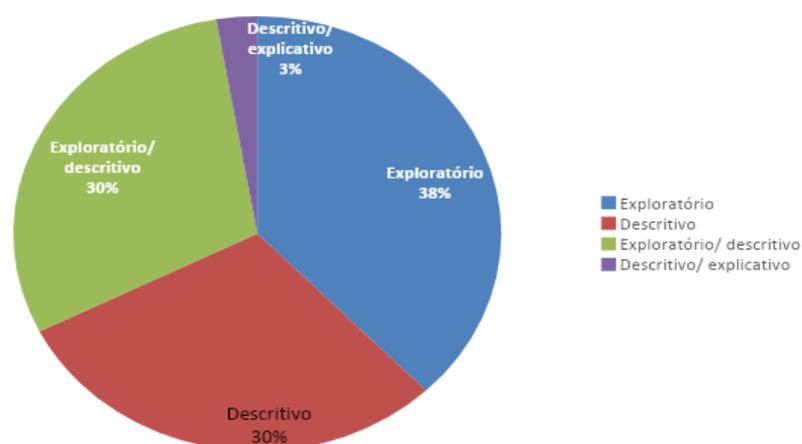


Fonte: Dados da pesquisa

4.4 Metodologias

Ao se tratar da classificação da pesquisa de acordo com o seu objetivo, destaca-se três tipos principais, sendo eles: exploratório, explicativo e descritivo (Figura 7). Além dos estudos com dupla classificação. De acordo com Gil (2010, p. 41-42) as pesquisas classificadas como exploratórias objetivam trazer maior proximidade com o problema, as descritivas buscam a definição das características de determinada população a ser estudada e por fim, as explicativas buscam reconhecer os fatores que colaboram para a acontecimentos dos fatos.

Figura 7: Classificação quanto aos objetivos dos artigos brasileiros com o tema “motivação” indexados na base de dados SPELL



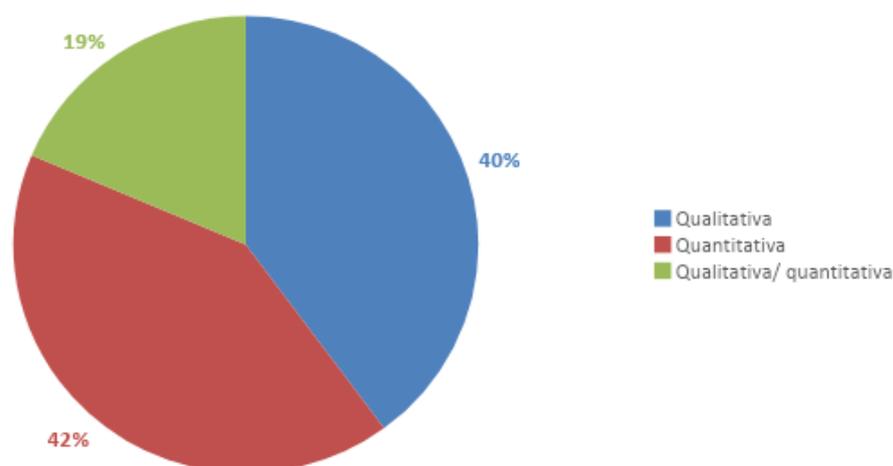
Fonte: Dados da pesquisa

Ao se tratar da forma como foi coletada as informações para os estudos analisados, identificou-se que 74% deles utilizaram a aplicação de questionários com colaboradores de organizações.

4.4 Análise dos dados

A figura 8 apresenta a classificação quando a abordagem e interpretação dos dados analisados, sendo eles divididos em qualitativos, quantitativos e qualitativos/quantitativos.

Figura 8: Análise dos dados dos artigos brasileiros com o tema “motivação” indexados na base de dados SPELL



Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que dos 47 artigos analisados prevaleceu a abordagem quantitativa, com 41,11% do total da amostra. Porém, 39,47% das pesquisas continham abordagem qualitativa e 18,42% apresentavam uma abordagem mista.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo de todo o trabalho foi destacado a importância da motivação para o meio organizacional. Posto isso, o objetivo deste trabalho foi sumarizar e analisar estudos brasileiros, publicados no século XXI, que tenham como base a análise de fatores motivacionais em organizações.

Os resultados sugerem que pouco se pesquisava sobre o assunto no começo da década de 2000 e, com o passar dos anos, as organizações começaram a ter uma visão mais voltada ao colaborador, buscando entender melhor o seu comportamento, o que mostra o aumento no número de estudos a partir do ano de 2012. Levando em consideração a autoria dos artigos analisados, foram identificados artigos que tiveram mais de um autor em sua criação, e que nenhum autor assinou mais de um trabalho ao longo do período analisado.

No que se refere às teorias, ao longo de todos os trabalhos analisados foram citadas várias teorias distintas, onde as que tiveram maior representatividade foram a teoria da Hierarquia das Necessidades, Dois Fatores, Expectativa e X e Y. Contudo, vale lembrar que as organizações precisam conhecer bem o seu ambiente interno antes de aplicar qualquer uma delas.

Quanto à metodologia dos estudos analisados, pode-se notar a forte presença de questionários na sua grande maioria, isso faz com que o trabalho tenha maior autenticidade quando se trata da opinião dos colaboradores a respeito das medidas adotadas por cada organização.

Em síntese, o presente estudo contribui com gestores e pesquisadores ao expor uma temática (motivação e desempenho) que pode impactar no sucesso empresarial e ao apresentar como a motivação vem sendo estudada nos últimos vinte anos no âmbito da administração.

Um fator limitante deste trabalho foi a busca por artigos apenas nacionais, não sendo inseridos nos critérios de inclusão estudos internacionais. Para os trabalhos futuros, sugere-se a busca de artigos em outras plataformas, incluindo as que abrangem artigos internacionais. Desta forma será possível realizar uma comparação entre os estudos brasileiros e internacionais já publicados.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BEZERRA, F. D.; ANDRADE, M. F. C.; ANDRADE, J. S.; VIEIRA, M. J.; PIMENTEL, D. Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 63, p. 33-37, 2010.
- CORDEIRO, A. M.; OLIVEIRA, G. M.; RENTERÍA, J. M.; GUIMARÃES, C. A. Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões**, v. 34, n. 6, p. 428-431, dez. 2007.
- BEHNKE, M. T. **Gestão de Pessoas: Artigos reunidos**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014
- BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**, v. 4, n. 6, p. 1-25, 2002.
- CAVALCANTI, T. M.; GOUVEIA, V. V.; MEDEIROS, E. D.; MARIANO, T. E.; MOURA, H. M.; MOIZEÍS, B. C. Hierarquia das Necessidades de Maslow: Validação de um Instrumento. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 39, ed. 183408, p. 1-13, 2019.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral de Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- CHIAVENATO I. **Teoria Geral da Administração** Volume II. 6º edição revisada e atualizada. Rio de Janeiro. Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009. Idalberto Chiavenato.

COELHO, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Análise do conceito de aprendizagem no trabalho. **Paideia**, v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008.

FERREIRA, A. C. M. **Satisfação no trabalho de docentes de uma instituição pública de ensino superior: reflexos na qualidade de vida**. 2011, 126f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) - Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás. Goiânia, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRIFFIN, R. W; MOORHEAD G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

GOMES, I. S.; CAMINHA, I. O. **Guia para estudos de revisão sistemática: uma opção metodológica para as Ciências do Movimento Humano**. Movimento, Porto Alegre, v. 20, n. 01, p. 395-411, 2014.

HIGGINS, J.; GREEN, S. (Ed.). **Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions**. Version 5.1.0 [updated March 2011]: The Cochrane Collaboration, 2011.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Desemprego**. Disponível em:< <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>>. Acesso em: 03 mar. 2020.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2010.

LEAL, G. N. **Fatores de motivação para novos funcionários do setor público: estudo de caso no BNDS**. 2012. 76 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Empresarial, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.

MANN, G. A. A motive to serve: public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector. **Public Personnel Management**, v. 35, n. 1, p. 33-48, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MASLOW, A. H. **Diário de negócio de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

OLIVEIRA, A. **A aplicação da Teoria X e Y de Douglas McGregor**. 2012. 7 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Faculdade Integradas Antônio Eufrásio de Toledo, Presidente Prudente, 2012.

OLIVEIRA, J. L. C. Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional. In: Congresso Nacional de Excelência Em Gestão, 5., 2009, Niterói. **Anais[...]** Niterói: Rio de Janeiro, 2009.

RIBAS, R. A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação. **Caderno de Administração**, v. 5, n. 1, p. 1-19, 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROTHER, E. T. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**. v. 20, n. 2, p. 1-2, 2007.

SILVA; E. M. B. F.; MELLO, M. S. O. A importância da motivação no serviço público: um estudo de caso da Secretaria Municipal de Saúde de Otacílio Costa. In: CONGRESSO ONLINE DE ADMINISTRAÇÃO, 10 – Convibra. **Anais[...]**, Florianópolis: Santa Catarina, 2013.

SILVEIRA, R. M.; TÓFANI, F. **Endomarketing**: ferramenta de gestão para motivar e conquistar o cliente interno. Centro Universitário de Belo Horizonte: UNI-BH, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.