

Área temática: Gestão de Pessoas

**BARREIRAS E INCENTIVOS RELACIONADOS À MOTIVAÇÃO DOS
COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE
LITERATURA**

RESUMO

O presente estudo visa identificar barreiras e incentivos relacionados à motivação dos colaboradores nas organizações. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática da literatura. As barreiras à motivação encontradas foram: permanecer por muito tempo em um mesmo posto de trabalho, exaustão emocional e condições inadequadas de saúde. E os incentivos mais encontrados foram: o engajamento e a participação no trabalho, uma boa remuneração em conjunto com outros benefícios, um bom ambiente de trabalho, comunicação aberta e transparente e a possibilidade de crescimento dentro da organização. Alguns incentivos identificados com menos frequência foram o *endomarketing* e o redesenho de processos. Este estudo contribui para gestores de empresas, na medida em que aponta aspectos importantes para a formulação de estratégias de recursos humanos. Além disso, incrementa os estudos relativos à motivação nas organizações. Para futuros trabalhos, sugere-se analisar, sob a lente do modelo dos dois fatores de Herzberg, as barreiras e incentivos dos trabalhos selecionados.

Palavras-Chave: Barreiras. Indutores. Motivação. Revisão Sistemática de Literatura.

ABSTRACT

This study aims to identify barriers and incentives related to employee motivation in organizations. For that, a systematic literature review was carried out. The barriers to motivation found were: staying in the same job for a long time, emotional exhaustion and inadequate health conditions. And the most commonly found incentives were: engagement and participation at work, good remuneration together with other benefits, a good work environment, open and transparent communication and the possibility of growth within the organization. Some less frequently identified incentives were endomarketing and process redesign. This study contributes to executives, as it points out important aspects for the formulation of human resources strategies. In addition, it increases studies related to motivation in organizations. For future research, it is suggested to analyze, under the lens of Herzberg's two-factor model, the barriers and incentives of the selected works.

Keywords: Barriers. Drivers. Motivation. Systematic Literature Review.

1 INTRODUÇÃO

A capacidade de sobrevivência de uma organização está vinculada principalmente à competência de seu pessoal de se reinventar e se adaptar ao mercado que está em constante evolução. Para que as organizações cresçam é preciso que elas disponham de colaboradores motivados (LUIZ; BERTONI; MACHADO, 2019).

Dessa forma, as empresas devem manter constantemente o foco na motivação dos colaboradores, a fim de encontrar formas eficazes de estimulá-la, procurando alinhar os interesses pessoais com os da organização, para assim alcançar o desempenho almejado. Nesse sentido, compreender os aspectos que servem de estímulo ou de barreira à motivação dos colaboradores pode auxiliar no desenvolvimento de estratégias voltadas para a gestão de pessoas. Cabe aos gestores buscarem meios para impulsionar a motivação de seus colaboradores, porém isso pode ser uma tarefa não muito fácil, já que a motivação pode ser encontrada de maneiras diferentes para cada indivíduo (SOARES, 2015). Assim, o presente artigo visa identificar barreiras e indutores à motivação dos colaboradores nas organizações. Para tanto, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Definir motivação não é uma tarefa fácil, chegar a um conceito tem sido um grande desafio para diversos pesquisadores e há muitos motivos para tal dificuldade, primeiro pelo fato de que a motivação não é algo que possa ser observado diretamente, podemos percebê-la a partir de ações e comportamentos. Segundo, que o conceito de motivação vem sendo estudado por várias áreas, não só pela administração, o que implica em diversas orientações e diferentes visões da natureza humana (GOMES; BORBA, 2011).

Robbins (2009) define a motivação organizacional em três fatores: intensidade, direção e persistência. Para ele, a intensidade se refere à quantidade de esforços do indivíduo para alcançar determinados objetivos da organização, porém a intensidade somente o leva a alcançar os objetivos se for conduzida em uma direção correta. Por isso, é importante estar sempre atento à qualidade dos esforços e analisar se os mesmos estão realmente indo em direção aos objetivos, e é aí que entra a persistência dos esforços; o colaborador que estiver motivado irá manter-se persistente até que os objetivos sejam cumpridos. A persistência mede por quanto tempo o funcionário mantém seus esforços.

Na década de 1950, muito se falou sobre motivação, e foi nesse período que surgiram três importantes teorias sobre motivação, foram elas: hierarquia das necessidades, teoria X e Y e teoria de dois fatores (JESUS; SASTRE, 2016). Desse período para os dias atuais, outras teorias foram desenvolvidas, mas é importante conhecermos essas mais antigas pelo fato de que as empresas ainda hoje utilizam de seus conceitos para estimular a motivação de seus funcionários.

Robbins (2009) afirma que a mais conhecida teoria é a da hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow. De acordo Robbins (2009), existe dentro de cada ser humano uma hierarquia de cinco categorias de necessidade. São elas: fisiológicas, segurança, social, estima e auto realização. (1) As necessidades fisiológicas são as necessidades básicas como comer, beber, ter um abrigo, dormir e as demais necessidades do corpo. (2) As necessidades de segurança incluem

proteção e segurança contra danos emocionais e físicos. (3) As necessidades sociais estão relacionadas à amizade, aceitação, agrado, e a percepção de estar incluído em algum grupo. (4) A de estima trata de fatores internos e externos de estima. Os internos são, por exemplo, autonomia, segurança emocional e respeito próprio, já os fatores externos são: atenção, importância, reconhecimento e status. E, por fim, a de (5) auto realização, que diz respeito onde o indivíduo é capaz de chegar, está relacionada ao crescimento e ao autodesenvolvimento.

De acordo com a teoria de Maslow, quando uma necessidade vai sendo realizada, a próxima já se torna a dominante e, nas organizações, é preciso que os gestores percebam em que nível de satisfação a pessoa se encontra para assim poder focar a motivação nesse patamar ou no próximo nível (COSTA; MATOS, 2018). Robbins (2009) diz que os cinco níveis de necessidades foram separados em nível mais baixo e nível mais alto, as fisiológicas e de segurança são as mais baixas, geralmente elas são realizadas por fatores externos, como salário, permanência no emprego, e acordos sindicais. A necessidade de auto realização se encontra no nível mais alto e são realizadas internamente, dentro da pessoa.

No que concerne à teoria X e Y, segundo Robbins (2009), Douglas Mc Gregor sugere duas percepções diferentes do ser humano, uma que leva em conta o lado positivo da pessoa e outra que foca no lado negativo, a positiva chamada de teoria Y e a negativa de teoria X. Em relação à teoria X, os gestores assumem quatro princípios: (1) é da natureza dos funcionários não gostar de trabalhar e irão fugir do trabalho sempre que puderem. (2) Por não gostarem de trabalhar, é necessário que sejam obrigados, monitorados e punidos, para que assim atinjam as metas da empresa. (3) Os funcionários fogem de responsabilidades. (4) Grande parte dos funcionários põe sua segurança acima do trabalho e demonstra pouca ambição.

De acordo com Barros (2016), em contrapartida à teoria X, tem-se a visão positiva da teoria Y, composta também por quatro princípios: (1) os funcionários encaram o trabalho como algo prazeroso; (2) os funcionários possuem autocontrole quando estão focados nos objetivos; (3) um colaborador mediano busca a responsabilidade e é possibilitado a aprender a aceitar; (4) qualquer pessoa é capaz de inovar, esteja ela posicionada em qualquer nível da organização. Os fatores motivacionais dessa teoria podem ser explicados pela teoria de Maslow, na qual os da teoria X se encontram no nível mais baixo de necessidades e dominam o funcionário, e a teoria Y se encontra no nível mais alto e são dominantes.

Há ainda a teoria dos dois fatores, também conhecida como a teoria da higiene-motivação, criada pelo psicólogo Frederick Herzberg. Segundo Zaluski, Alberti, Milani, Sausen e Campos (2018), para formulação desta teoria, Herzberg fez a seguinte pergunta: “o que as pessoas desejam do trabalho?”, o mesmo pediu para que as pessoas descrevessem momentos em que se sentiam bem ou mal em relação ao trabalho. Depois de categorizadas as respostas, percebeu-se nítida diferença entre elas, nos momentos em que os colaboradores se sentiam bem ou mal. E que os fatores que estimulam ações positivas não são os mesmos que estimulam ações negativas. Visto que as pessoas que responderam que se sentiam bem no trabalho agregavam os motivos a elas mesmas, e as que se sentiam mal, atribuíam a fatores externos como salários, supervisão, condições de trabalho e normas da empresa. A teoria de dois fatores explica como o trabalho em si e o ambiente de trabalho interagem a fim de alcançar a motivação, havendo dois fatores que direcionam os comportamentos dos indivíduos: os fatores motivacionais e os fatores higiênicos (ZALUSKI; ALBERTI; MILANI; SAUSEN; CAMPOS, 2018). Os fatores higiênicos são considerados de caráter preventivo e limitados como

condições de trabalho, normas da empresa, segurança e imagem institucional, enquanto que os fatores motivacionais estão relacionados a um estado de realização, reconhecimento e crescimento (ZALUSKI; ALBERTI; MILANI; SAUSEN; CAMPOS, 2018).

Funcionários motivados possuem altos níveis de satisfação com o trabalho (HOMBERG; MCCARTHY; TABVUMA, 2015), além de demonstrarem maior engajamento com a organização em que trabalham (GOMES; SILVA, 2017). Satisfação, segundo Duarte, Sousa e Teixeira (2019), pode ser entendida como um sentimento de bem-estar ou de prazer em relação ao trabalho, que se origina da interação entre o ambiente de trabalho e os valores próprios do indivíduo. Segundo Gomes e Silva (2017), Herzberg afirma que o oposto de satisfação não é insatisfação, partindo de que a eliminação dos fatores que causam insatisfação não irá tornar o trabalho satisfatório e nem necessariamente vai deixar o funcionário motivado. Ele diz que se os executivos quiserem estimular a motivação nos funcionários terão que focar nos fatores que eles consideram internamente recompensadores, como oportunidade de crescimento pessoal e profissional, responsabilidade, reconhecimento e realização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como apresentado na introdução deste artigo, a trabalho aqui exposto foi desenvolvido na modalidade de revisão sistemática da literatura, com abordagem qualitativa e tem como objetivo identificar barreiras e indutores à motivação dos colaboradores nas organizações. Para o desenvolvimento dessa Revisão Sistemática de Literatura foi de início formulada uma pergunta de pesquisa: “quais as barreiras e incentivos relacionados à motivação dos colaboradores nas organizações?”. Em seguida, foram pesquisados artigos que abordassem sobre este assunto nos portais: portal de periódicos da CAPES, SPELL e SCIELO. Na busca utilizou-se o termo: “motivação dos colaboradores”, e foi refinada a busca por artigos revisados por pares, em seguida foram excluídos os artigos repetidos e erratas. A figura a seguir mostra o passo a passo referente à revisão sistemática.

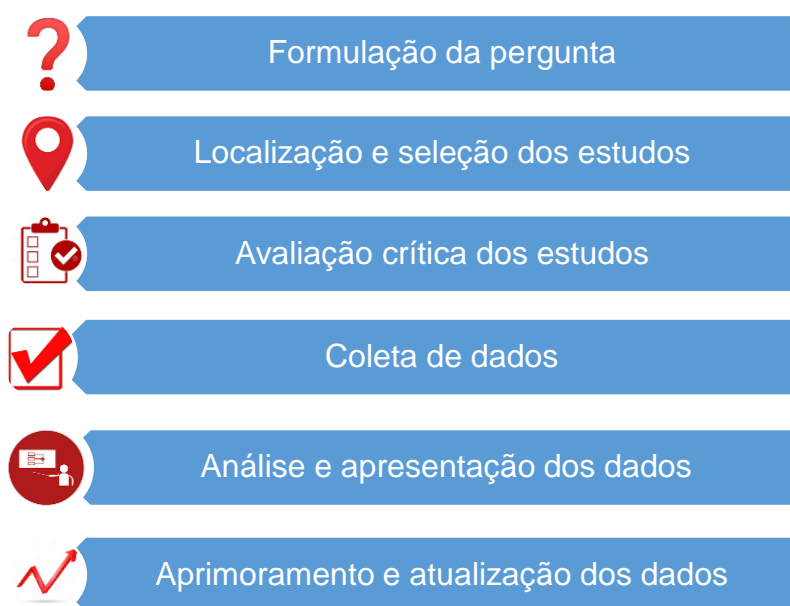


Figura 1. Etapas da revisão sistemática

Na fase de localização e seleção dos estudos, no Portal de Periódicos da Capes foram encontrados 45 artigos, utilizando o termo exato em qualquer parte do texto, tendo sido selecionados apenas os periódicos revisados por pares, que totalizaram 34. No entanto, um deles é errata e dois estão repetidos na própria plataforma, restando 31 trabalhos. Na plataforma Spell, foram encontrados dois já repetidos no Portal de Periódicos da Capes. Na plataforma Scielo foram encontrados 10, totalizando 41 artigos para análise completa.

Na fase de coleta de dados os artigos foram lidos de forma integral, sendo selecionados para a análise qualitativa deste trabalho aqueles em que foram encontrados barreiras e incentivos relacionados à motivação dos colaboradores, como apresentado nos resultados a seguir. Para análise dos dados, foram usadas as etapas de redução, exibição e conclusão/verificação, segundo Miles e Huberman (1994, APUD GIL, 2008).

4 RESULTADOS

Após a leitura de todos os trabalhos selecionados, foram incluídos 19 artigos na presente revisão sistemática de literatura devido estarem de acordo com o escopo deste estudo. Na tabela 1 estão expostos os artigos incluídos, contendo o(s) autor(es), título, ano de publicação e os resultados encontrados.

Tabela 1 - Relação dos Artigos Selecionados para a Revisão Sistemática

Autores	Título	Ano de publicação	Resultados encontrados
Santos, M.; Quel, L.; Vieira, A.; Rosini, A.	Indicadores de desempenho e engajamento profissional em organizações inovadoras	2019	Fatores que causam motivação nos colaboradores: valorização, engajamento, valores pessoais alinhados com os da organização. Fatores que causam desmotivação: exaustão emocional e <i>Burnout</i> .
Loenert, M.	Motivação e liderança: um trabalho em equipe nas organizações	2003	Uma equipe se encontra motivada quando os objetivos e metas da organização estão bem definidos e quando há viabilidade para cumprimento das metas.
Maia, L.; Eira, R.; Alves, A.; Leão, C.	A melhoria organizacional como alavanca para melhores condições de trabalho	2015	Causa desmotivação: falta de incentivos adequados e está muito tempo em um mesmo posto de trabalho.
Veloso, A.; Keating, J.	Gestão de recursos humanos em PME's de elevada tecnologia	2008	O controle flexível, a participação e a autonomia deixam os colaboradores mais motivados.
Barreiro, M.	A qualidade de vida no trabalho em uma perspectiva contra-hegemônica	2018	As necessidades dos colaboradores e da organização alinhadas, o estilo de liderança participativo, treinamentos, análises contingenciais do ambiente de trabalho e reajuste de carga horária causam motivação nos colaboradores.
Gomes, C.; Silva,	Análise da	2017	Objetivos organizacionais atrelados

S.	motivação dos colaboradores do batalhão de operações policiais especiais – BOPE		aos objetivos pessoais, missões desafiadoras que lhe atribuem responsabilidades e que os policiais entendam e considerem importante, a confiança que tem uns nos outros e uma boa remuneração contribuem para a motivação dos policiais do BOPE.
Cordeiro, V.; Tesser, E.; Paula, R.; Zampoma, J.	Relação entre o estilo de liderança dos gestores e a motivação dos colaboradores da empresa Lamipack da cidade de Caçador/SC	2012	Um ambiente de trabalho adequado, treinamento e capacitação constante e a participação nos meios para alcances dos objetivos da empresa motivam os colaboradores.
Meirinhos, R.; Barretos, A.	A comunicação estratégica como fator de retenção de recursos humanos	2018	Uma comunicação aberta e transparente entre os líderes e os colaboradores é um mecanismo capaz de gerar motivação, assim como também, dar autonomia e responsabilidades aos colaboradores.
Ferreira, D.; Baidya, T.; Freitas, A.	A relação entre sistema de compensação e motivação: um estudo de caso na Universidade Federal do Tocantins (UFT)	2018	Boa remuneração, promoção, benefícios, tempo de trabalho na instituição e metas claras motivam os docentes da Universidade Federal do Tocantins (UFT).
Azêdo, D.; Alves, M.	Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores	2013	A comunicação entre a empresa e os colaboradores, a empatia e a consideração, o <i>benchmarking</i> , as recompensas e as boas condições de trabalho aumentam a motivação dos colaboradores das unidades de saúde UPE (modelo de gestão pública) e UCC (modelo de gestão inovadora).
Ali, Z.; Antonio, N.	Motivação de colaboradores não familiares nas empresas familiares da hotelaria portuguesa	2017	Os colaboradores não familiares de empresas familiares hoteleiras se sentem motivados quando se sentem úteis, importantes e quando veem possibilidade de crescimento dentro da empresa. Por outro lado, os colaboradores familiares se desmotivam quando há brigas emocionais e quando assuntos que não são da empresa são levados para o ambiente de trabalho.
Dornelles, T.; Gasparetto, V.	O gerenciamento de processos: um estudo de caso em uma organização hospitalar catarinense	2015	O redesenho de um processo empresarial gera melhorias na motivação dos colaboradores da organização hospitalar. Rupturas no processo de faturamento impacta de forma negativa a motivação dos colaboradores.
Moreira, P.; Bento, P.; Borges,	Modelo de remuneração na	2016	Cargos e salários adequados e a possibilidade de mudança de cargo

R.; Muritiba, P.	gestão de pessoas: a estrutura tradicional de cargos e salários ainda pode trazer benefícios?			motivam os colaboradores.
Cataneo, D.; Volpato, D.; Vieira, A.; Zilli, J.	Fatores determinantes na motivação dos colaboradores de uma empresa familiar localizada no município de Urussanga - SC	2017		Reconhecimento profissional, incentivos e salários compatíveis, flexibilidade para tirar férias, perspectiva de crescimento, fazer com que o colaborador se sinta importante no processo de alcance dos objetivos e um ambiente de trabalho adequado motivam os colaboradores.
Moscozo, P.; Paixão, R.	Necessidades humanas, remuneração e avaliação de desempenho: dilema da gestão de pessoas na mix utilidades	2014		A remuneração pelo alcance das metas e objetivos aumenta a motivação dos colaboradores.
Borges, A.; Coelho, G.; Petri, S.	Construção de um modelo de avaliação de desempenho: um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte da construção civil	2018		A avaliação de desempenho gera motivação, enquanto que a baixa possibilidade de promoção causa baixa motivação nos colaboradores.
Pinho, J.; Marques, E.; Melo, F.	Melhoria contínua de processos terceirizados: a experiência de uma distribuidora de energia elétrica	2012		A avaliação de desempenho contribui para a motivação dos colaboradores.
Santos, A.	<i>Endomarketing</i> como estratégia motivacional para a responsabilidade social	2013		O <i>endomarketing</i> é uma ferramenta para motivar os colaboradores. Uma boa relação e comunicação entre a empresa e o colaborador também gera motivação.
Graziano, G.; Oswaldo, Y.; Pizzinatto, A.; Spers, V.	Programas de <i>endomarketing</i> na indústria de produtos orgânicos: estudo do <i>marketing</i> de relacionamento	2016		Os programas de <i>endomarketing</i> criam um ambiente de trabalho adequado e planos de carreira para gerar motivação nos colaboradores. Quando o profissional se sente importante para a empresa ele torna-se mais motivado.

Fonte: dados da pesquisa (2020)

A partir dos estudos foi possível perceber quais as barreiras e incentivos relacionados à motivação dos colaboradores em vários âmbitos organizacionais, que vão desde organizações públicas até organizações privadas, como por exemplo: organizações de TIs, batalhões policiais, universidades, hospitais, hotelarias, organizações familiares, indústrias, entre outras.

Dentre vários incentivos à motivação apresentados na tabela 1, os que mais foram encontrados nos artigos analisados são: o engajamento e a participação no

trabalho, uma boa remuneração em conjunto com outros benefícios, um bom ambiente de trabalho, comunicação aberta e transparente sem barreiras de cargos, e a possibilidade de crescimento dentro da organização. Indo em contrapartida com a teoria de dois fatores de Herzberg, na pesquisa foi possível encontrar fatores higiênicos sendo tratados como motivadores, demonstrando a não separação entre fatores referentes ao conteúdo do cargo e ao contexto do cargo.

A organização deve buscar meios para desenvolver nos colaboradores a vontade de participar dos objetivos organizacionais. De acordo com Santos, Quel, Vieira e Rosini (2019), quando o colaborador está engajado no trabalho, participando de forma ativa nos meios para alcançar as metas da organização, ele sente-se mais vigoroso e entusiasmado. Organizações que estão sempre inovando, são as que possuem profissionais mais engajados e, conseqüentemente, mais motivados.

Em relação a uma boa remuneração em conjunto com outros benefícios, é essencial que a organização ofereça salários compatíveis com o cargo em que os colaboradores se encontram; a remuneração deve ser complementada com outros benefícios. Ferreira, Baidya e Freitas (2018) destacam como fatores motivacionais benefícios diretos (prêmios, bônus, e o pagamento em espécie que o colaborador recebe em troca de seus serviços) e indiretos (férias, participação nos resultados, plano de saúde, auxílio transporte e alimentação, gratificações, etc.).

Um bom ambiente de trabalho pode influenciar de forma positiva na motivação do colaborador, a qualidade no ambiente de trabalho está relacionada a condições ergonômicas, existências de recursos para desenvolver suas atividades, uma boa relação com os demais colaboradores, entre outros. Assim como um ambiente de trabalho ruim com condições físicas inadequadas, com falta de recursos físicos para desenvolver suas atividades e com o clima ruim entre as pessoas pode resultar em desmotivação, por causar problemas de saúde e exaustão emocional (MIRANDA; BARBOSA, 2016).

A comunicação entre a empresa e o colaborador é um dos principais fatores para incentivar a motivação. Isso ocorre quando há uma comunicação aberta e transparente, sem que haja o medo de falar com os seus superiores. A comunicação gera envolvimento, que, conseqüentemente, causa troca de informações, abertura para propor novas ideias e oportunidade para desenvolver uma relação mais harmoniosa com os colegas de trabalho. Tudo isso é capaz de gerar felicidade, que o acaba gerando motivação (MEIRINHOS; BARRETO, 2018).

A possibilidade de crescimento dentro da organização é um ponto chave para desenvolver a motivação dos colaboradores. A criação de um plano de carreira pode gerar motivação, e ainda ajuda os colaboradores a enxergarem os caminhos que precisam percorrer para conseguir uma promoção. Quando a organização não oferece oportunidade de crescimento, o colaborador se sentirá estagnado, o que tende para a desmotivação.

Um fator abordado nos artigos analisado, relevante e capaz de estimular a motivação é o *endomarketing*. De acordo com Santos (2013), *endomarketing* é uma estratégia de gestão cujo foco é direcionado para o público interno da organização, ele é capaz de sensibilizar e mobilizar os funcionários, gerando maior comprometimento com a empresa e criando harmonia entre os que compõem a organização internamente.

O *endomarketing* é um incentivo à motivação devido promover ações voltadas para os colaboradores, isso faz com que o funcionário se sinta parte da empresa e lhe dar a sensação de que ele é importante para o alcance dos objetivos organizacionais (GRAZIANO; OSWALDO; PIZZINATTO; SPERS, 2016). O

endomarketing deve ser um fator considerado pelas empresas quando se trata de motivação, justamente por ele já reunir uma série de ações que proporcionam incentivos à motivação, como os encontrados na pesquisa: melhorar a comunicação interna e o ambiente de trabalho, oferecer treinamento, incluir planos de carreiras, avaliação de desempenho, entre outros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados observa-se que o objetivo de identificar barreiras e indutores à motivação dos colaboradores nas organizações foi alcançado. Percebeu-se que os resultados encontrados são abrangentes, ou seja, existem inúmeras maneiras de incentivar a motivação dos colaboradores de uma organização. Atualmente, muitas organizações ainda enfrentam dificuldades para deixar sua equipe motivada (FREITAS, 2015). Sendo assim, este estudo contribui para gestores de organizações, na medida em que aponta aspectos importantes para a formulação de estratégias de gestão de pessoas. Além disso, incrementa os estudos relativos à motivação organizacional.

Para futuros trabalhos, sugere-se analisar, sob a lente do modelo dos dois fatores de Herzberg, as barreiras e incentivos dos trabalhos selecionados.

REFERÊNCIAS

- BARROS, D. Motivação no IAPI um estudo sobre a motivação para o trabalho em uma Organização do Terceiro Setor. **Lume**, 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/158549>>. Acesso em: 14 fev. 2020.
- BOTVINICK, M.; BRAVER, T. Motivação e controle cognitivo: do comportamento ao mecanismo neural. **Psicologia**, São Luís, 01 jul. 2015. Disponível em: <<https://cogsci.northwestern.edu/events/2015/BotvinickBraver15.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2020.
- COSTA, V.; MATOS, M. Identificação das congruências das principais teorias motivacionais com ênfase na gestão de projetos. **Unisanta Business and Management**, out. 2018. Disponível em: <<https://periodicos.unisanta.br/index.php/BAM/article/view/1529/1364>>. Acesso em 14 fev. 2020.
- DUARTE, R.; TEIXEIRA, A.; SOUSA, L. A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, Boa Vista, 06 jun. 2019. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/54830>>. Acesso em: 08 fev. 2020.
- FERREIRA, D.; BAIDYA, T.; FREITAS, A. A relação entre sistemas de compensação e motivação: um estudo na Universidade do Tocantins (UFT). **Educação temática digital**, jan. 2018. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/etd/article/view/8646436>>. Acesso em: 13 set. 2020.
- FREITAS, K. O desafio em manter colaboradores motivados. **Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA**, Assis, 2015. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1211390084.pdf>>. Acesso em 20 jul. 2020.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas: 2008.

GOMES, C.; SILVA, S. Análise da motivação dos colaboradores do batalhão de operações especiais-BOPE. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, Rio de Janeiro, jun. 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Sheila_Silva8/publication/317907879_Analise_d_a_Motivacao_dos_Colaboradores_do_Batalhao_de_Operacoes_Policiais_Especiais_-_BOPE/links/5c326cb692851c22a360fb72/Analise-da-Motivacao-dos-Colaboradores-do-Batalhao-de-Operacoes-Policiais-Especiais-BOPE.pdf. Acesso em: 06 fev. 2020.

GOMES, D.; BORBA, D. **Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos**. Coimbra: Coimbra Companions, 2011.

HOMBERG, F.; MCCARTHY, D.; TABVUMA, V. Uma metanálise da relação entre motivação e satisfação do serviço público. **Revisão da Administração Pública**, Guildford, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/puar.12423>. Acesso em: 05 fev. 2020.

GRAZIANO, G.; OSWALDO, Y.; PIZZINATTO, A.; SPERS, V. Programas de endomarketing na indústria de produtos orgânicos: estudo do marketing de relacionamento. **Revista Brasileira de Marketing**, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/43850/programas-de-endomarketing-na-industria-de-produtos-organicos--estudo-do-marketing-de-relacionamento/i/pt-br>. Acesso em: 12 set 2020.

JESUS, G.; SASTRE, S. Conhecendo na teoria e na prática a motivação dos colaboradores nas organizações. **Mostra de iniciação científica do cesuca**, dez. 2016. Disponível em: <http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/mostrac/article/view/1148>. Acesso em: 13 set. 2020.

LUIZ, D.; BERTONI, F.; MACHADO, G. Análise do grau de motivação comparando os fatores expostos por Herzberg: um estudo de caso em uma empresa de formação de condutores. **Revista de Carreiras e Pessoas**, Boa Vista, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/52415/analise-do-grau-de-motivacao-comparando-os-fatores-expostos-por-herzberg--estudo-de-caso-em-uma-empresa-de-formacao-de-condutores/i/pt-br>. Acesso em: 11 set. 2020.

MEIRINHOS, R.; BARRETO, A. A comunicação estratégia como fator de retenção de recursos humanos. **Média & Jornalismo**, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_5. Acesso em: 12 set. 2020.

MIRANDA, A.; BARBOSA, F. A motivação no ambiente de trabalho. **Revista UNILUS Ensino e Pesquisa**, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/305637155_A_MOTIVACAO_NO_AMBIE_NTE_DE_TRABALHO_RESUMO. Acesso em: 13 set. 2020.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. Edição 11. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SANTOS, A. Endomarketing como estratégia motivacional para a responsabilidade social. **Revista de Administração de Roraima**, Boa vista, 2013. Disponível em: <https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/1562#:~:text=Contudo%2C%20as%20empresas%20precisam%20dos,atrav%C3%A9s%20do%20programa%20de%20endomarketing.&text=O%20papel%20da%20empresa%20%C3%A9,e%20desenvolvimento%20de%20seus%20objetivos.>>. Acesso em: 12 set. 2020.

SANTOS, M.; QUEL, F.; VIEIRA, M.; ROSINI, M. Indicadores de Desempenho e Engajamento Profissional em Organizações Inovadoras. **Revista de Gestão e Secretariado**, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/53320/indicadores-de-desempenho-e->

[engajamento-profissional-em-organizacoes-inovadoras/i/pt-br](#)>. Acesso em: 13 set. 2020.

SOARES, B. Motivação nas organizações. **Fundação educacional do município de Assis**, Assis, 2015. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1211390795.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2020.

VASCONCELOS, V.; ALBUQUERQUE, E. Feedback e sua contribuição para o desenvolvimento profissional. **Revista científico**, Fortaleza, jun. 2016. Disponível em: <<https://cientifico.emnuvens.com.br/cientefico/article/view/202>>. Acesso em: 13 fev. 2020.

ZALUSKI, F.; ALBERTI, R.; MILANI, L.; SAUSEN, J.; CAMPOS, S. Motivação no trabalho: um estudo em uma organização bancária. **Salão do Conhecimento**, Rio Grande do Sul, out. 2018. Disponível em:

<<https://publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaocohecimento/article/download/10314/8979>>. Acesso em: 05 fev. 2020.