

Gabriella Martins Oliveira

Motivação no trabalho no período de 2020-2024: uma revisão de literatura

Uberlândia

2024

Gabriella Martins Oliveira

Motivação no trabalho no período de 2020-2024: uma revisão de literatura

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Psicologia.

Orientadora: Bruna Marina Melo Martins

Uberlândia

2024

Gabriella Martins Oliveira

Motivação no trabalho no período de 2020-2024: uma revisão de literatura

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em Psicologia.

Orientadora: Bruna Marina Melo Martins

Banca Examinadora

Uberlândia, 05 de dezembro de 2024

Profa. Ms. Bruna Marina Melo Martins (Orientadora)

Universidade Federal de Uberlândia – Uberlândia-MG

Ms. Suzanna Araújo Preuhs (Examinadora)

Membro Externo

Ms. Letícia Barbosa Silva (Examinadora)

Membro Externo

Uberlândia

2024

Agradecimentos

A graduação não é um caminho fácil; foram anos de determinação, equilibrados com diversas outras responsabilidades, e em alguns momentos, cogitei desistir. Sou imensamente grata a Deus por me proporcionar a oportunidade de ingressar em uma universidade federal, algo que jamais imaginei alcançar. Agradeço por tudo o que vivi ao longo desses cinco anos.

Minha gratidão é enorme à minha família e ao meu namorado pelo apoio incondicional de sempre. Em especial, aos meus pais, Luis Antônio e Luciana, à minha tia Sônia e à minha avó Emiram, que sempre me incentivaram a continuar, mesmo diante das dificuldades e do cansaço ao longo dessa trajetória.

Agradeço também às minhas amigas, que estiveram ao meu lado em cada trabalho em grupo, com destaque para minha amiga Eduarda Moura, que se tornou minha parceira durante toda a faculdade e foi uma fonte constante de motivação ao longo de todo esse período. Aprendi muito ao longo desses anos e, cada vez mais, percebo a minha sede por aprender coisas novas e encarar novos desafios.

Por fim, agradeço imensamente à minha professora e orientadora, Bruna Marina, que compartilhou comigo todos os sentimentos envolvidos na elaboração de uma etapa tão importante da graduação, o TCC. Sua orientação sempre me transmitiu segurança e motivação, e seus conselhos foram essenciais para o meu crescimento acadêmico e pessoal.

Resumo

A motivação no trabalho é uma variável do comportamento organizacional que dispõe de robusto referencial teórico. Essa tem sido apontada como um dos fatores fundamentais para o bom desempenho organizacional e para o bem-estar dos funcionários. Entretanto, o advento da pandemia da COVID-19 desencadeou rearranjos dos parâmetros até então conhecidos do mundo do trabalho. Com base nisso, o presente trabalho teve por objetivo analisar os fatores que motivam os indivíduos no trabalho no período pandêmico e pós-pandêmico (2020-2024) por meio de uma revisão sistemática da literatura. A busca foi conduzida na base de dados CAPES Periódicos, utilizando-se dos descritores “motivação”, “trabalho” e “emprego” em dois momentos de busca distintos. Os critérios de inclusão foram o período de publicação entre 2020 e 2024 e o idioma português. A amostra selecionada para a análise foi composta por 19 artigos. Os resultados encontrados foram analisados com base no ano de publicação, no contexto de atuação, no público pesquisado, no método de investigação adotado e nos fatores antecedentes de motivação apontados nas pesquisas. Com base nos achados, são apresentadas as recomendações para pesquisas futuras, bem como as limitações do presente estudo.

Palavras-chave: Motivação no trabalho, revisão de literatura, pandemia, COVID-19

Abstract

Work motivation is a variable within organizational behavior that is supported by a robust theoretical framework. It has been identified as one of the fundamental factors for organizational performance and employee well-being. However, the advent of the COVID-19 pandemic triggered a reorganization of the previously established parameters of the work environment. Based on this, the present study aimed to analyze the factors that motivate individuals in the workplace during the pandemic and post-pandemic periods (2020–2024) through a systematic literature review. The search was conducted in the CAPES Periódicos database using the descriptors "motivation," "work," and "employment" in two distinct search phases. Inclusion criteria included publications from 2020 to 2024 in the Portuguese language. The final sample selected for analysis consisted of 19 articles. The results were analyzed based on the year of publication, the context of application, the studied population, the research methods employed, and the motivational antecedents identified in the studies. Based on the findings, recommendations for future research and the limitations of the present study are discussed.

Keywords: Work motivation, literature review, pandemic, COVID-19

Sumário

1. Introdução	7
2. Fundamentação Teórica.....	8
2.1. Contextualizando o trabalho.....	8
2.2. Motivação.....	10
2.3. Motivação no trabalho.....	11
3. Método	13
3.1. Procedimentos de coleta de dados.....	13
3.2. Procedimentos de análise de dados	15
4. Resultados.....	16
4.1. Ano de publicação	16
4.2. Público.....	16
4.3. Contexto de trabalho	17
4.4. Tipo de pesquisa.....	18
4.5. Fatores antecedentes de motivação no trabalho	18
4.6. Artigos incluídos na amostra.....	20
5. Discussão.....	23
6. Considerações finais	27
7. Referências	30

1. Introdução

A literatura sobre motivação no trabalho é extensa e dispõe de um referencial teórico robusto que foi aperfeiçoado ao longo do tempo. A motivação no trabalho tem sido apontada como um dos fatores fundamentais para o bom desempenho organizacional e o bem-estar dos funcionários, uma vez que pode influenciar diretamente a produtividade e a satisfação no ambiente de trabalho (L. M. B. Silva et al., 2023).

No entanto, com o advento da pandemia de COVID-19 em 2020, o mundo do trabalho passou por transformações abruptas, o que pode ter alterado significativamente a dinâmica da motivação no trabalho. A imposição do distanciamento social e a consequente adoção massiva do trabalho remoto, bem como as incertezas econômicas globais criaram um cenário inédito, que desafiou tanto as empresas quanto os profissionais a se adaptarem.

Neste contexto, surgem os seguintes questionamentos: os fatores motivacionais no trabalho foram alterados em decorrência das transformações ocorridas no mundo do trabalho? É possível que novos fatores motivacionais tenham surgido nos últimos anos? Essa compreensão é fundamental para que as organizações possam desenvolver e adaptar práticas de gestão de pessoas que favoreçam a motivação dos funcionários, mesmo em tempos de crise.

Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho é analisar os fatores que motivam os indivíduos no trabalho no período pandêmico e pós-pandêmico (2020-2024) por meio de uma revisão sistemática da literatura. Para isso, os seguintes objetivos específicos foram delineados: (1) identificar os principais fatores de motivação no trabalho durante o período pandêmico e pós-pandêmico; (2) identificar as principais características das publicações sobre motivação no trabalho neste período.

Desta forma, a relevância deste estudo reside na necessidade de verificar os fatores de motivação no trabalho em um período de intensa transformação global, que podem estar delineando novas expectativas e novas práticas de gestão de pessoas no mundo do trabalho. Os

resultados desta pesquisa podem fornecer *insights* valiosos para gestores, profissionais de recursos humanos e pesquisadores da área ao fornecer embasamento teórico para o desenvolvimento de práticas e políticas mais eficazes na gestão da motivação dos trabalhadores e, assim, contribuindo para a promoção de um ambiente de trabalho mais satisfatório e para o impulsionamento dos resultados do negócio.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Contextualizando o trabalho

O conceito de trabalho evoluiu ao longo da história, assumindo diferentes significados e funções conforme as sociedades se transformam. Historicamente, o trabalho estava ligado à sobrevivência e à produção de bens para a subsistência. Na Antiguidade e na Idade Média, o trabalho rural e manual eram centrais, possuindo um papel crucial nas economias locais. Entretanto, com a chegada da Revolução Industrial, o trabalho passou por uma grande transformação, migrando de atividades rurais e manuais para o trabalho nas fábricas e indústrias urbanas (Fortes, 2016). Com a industrialização, o trabalho tornou-se cada vez mais mecanizado e estruturado, sendo regulado por jornadas e salários, ao invés de ser uma atividade autônoma e ligada à necessidade imediata.

A Revolução Industrial, portanto, deu origem ao que se entende atualmente por "mercado de trabalho", em que as relações de trabalho são regidas por contratos formais e este passou a ser essencialmente assalariado (Fortes, 2016). No entanto, com o avanço da tecnologia nas últimas décadas, o trabalho sofreu novas transformações. A automação, a inteligência artificial e a digitalização têm reconfigurado tanto a natureza quanto o local onde o trabalho é realizado. Essas tecnologias têm o potencial de substituir tarefas repetitivas e manuais, ao mesmo tempo em que criam novas oportunidades em setores criativos e de alta tecnologia. No entanto, esse progresso também levanta preocupações sobre a substituição de trabalhadores e

o aumento da desigualdade, com empregos mais qualificados sendo demandados, ao passo que os empregos menos qualificados são ameaçados pela automação (Graglia & Lazzareschi, 2018).

A pandemia de COVID-19, iniciada em 2020, teve um impacto profundo no Brasil, afetando diversas esferas da sociedade. Com um dos maiores números de casos e mortes no mundo, o país enfrentou desafios significativos no sistema de saúde, sobrecarregado pela alta demanda de atendimento. As medidas de isolamento social, embora necessárias, geraram repercussões econômicas graves, como o aumento do desemprego e a intensificação das desigualdades sociais. Além disso, o enfrentamento da pandemia foi marcado por tensões políticas, controvérsias em relação à gestão governamental e à adoção de políticas públicas. Apesar das dificuldades, o avanço da vacinação trouxe esperança para a retomada gradual da normalidade a partir de 2021 (Albuquerque & Ribeiro, 2020).

A pandemia de COVID-19 também acelerou muitas transformações no mundo do trabalho. Durante esse período, o trabalho remoto emergiu como uma solução generalizada para a continuidade das atividades empresariais. Empresas ao redor do mundo precisaram adaptar rapidamente suas operações, implementando o *home office* como norma em muitos negócios (Araújo & Lua, 2021). Esse novo modelo trouxe tanto desafios quanto oportunidades. Por um lado, muitos trabalhadores enfrentaram a precarização de seus postos de trabalho e a intensificação da sobrecarga digital. Por outro, muitos experimentaram maior flexibilidade e um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Gonçalves & Moreno, 2023).

Além disso, o período pós-pandêmico introduziu o modelo híbrido de trabalho, no qual os empregados alternam entre o escritório e o trabalho remoto, refletindo uma nova fase do mundo corporativo. Sivaprakash e Venkatesh (2023) argumentam que essa transformação está formando uma "sociedade em rede", na qual a conectividade digital redefine tanto a estrutura organizacional das empresas quanto a maneira como os trabalhadores interagem e realizam

suas tarefas diárias.

Em suma, ao longo da história, o conceito de trabalho foi moldado pelas transformações econômicas, tecnológicas e sociais, e seu papel na vida das pessoas continua a evoluir à medida que novas formas de trabalho emergem e se consolidam. O trabalho, além de sua função econômica, cumpre um papel essencial na construção da identidade profissional dos indivíduos e na coesão social (Peixoto & Bastos, 2021).

2.2. Motivação

A origem da palavra "motivação" remonta ao latim '*motivus*' e está relacionada a tudo o que tem o poder de iniciar um movimento, causar ou determinar algo, ou ainda ser o propósito por trás de uma ação (Gondim & Silva, 2014). A motivação pode ser descrita como um processo psicológico fundamental voltado para a consecução de objetivos, que é autogerenciada, influenciada por fatores biológicos ou cognitivos, duradoura e acionada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas (Tamayo & Paschoal, 2003). Desta forma, a motivação é um dos pilares fundamentais no estudo do comportamento humano. Sob a ótica da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), é um campo de estudo essencial que busca compreender os mecanismos psicológicos que impulsionam o comportamento dos trabalhadores nas organizações.

No contexto da POT, investiga-se como fatores de motivação intrínsecos e extrínsecos impactam o desempenho, a produtividade e o bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho. Segundo Vieira e Oliveira (2020) a motivação intrínseca é impulsionada por interesses e valores pessoais, como reconhecimento, autonomia e crescimento profissional, enquanto a motivação extrínseca é influenciada por recompensas externas, como salário, promoções e reconhecimento social. Compreender essa distinção é essencial para desenvolver

estratégias que promovam uma motivação mais sustentável e eficaz entre os trabalhadores.

No que se refere à motivação extrínseca, a POT também explora o papel de elementos organizacionais, como a liderança e a cultura organizacional na promoção da motivação dos funcionários. Freitas et al. (2022) discute estratégias de gestão de pessoas, como feedback construtivo, criação de um ambiente de trabalho positivo e desenvolvimento de programas de reconhecimento e incentivo, que são frequentemente utilizadas para promover a motivação e o engajamento dos funcionários. Já no que diz respeito à motivação intrínseca, Lira e Silva (2015) apontam oportunidades de crescimento pessoal, realização de tarefas desafiadoras, satisfação por um trabalho bem executado, desenvolvimento e aplicação de competências e habilidades no trabalho e participação em discussões enriquecedoras. Em suma, a Psicologia Organizacional e do Trabalho desempenha um papel fundamental no estudo e aplicação de princípios e teorias relacionadas à motivação no trabalho.

2.3. Motivação no trabalho

A literatura científica aponta que diversos fatores podem influenciar diretamente a motivação dos funcionários em uma organização, tanto de forma positiva quanto negativa. Entre esses fatores, destacam-se a remuneração e os benefícios sociais, as condições físicas e psicológicas do trabalho, bem como a segurança no ambiente de trabalho (J. F. Carvalho et al., 2013; Rodrigues et al., 2014). Além disso, fatores ligados à realização pessoal, como o reconhecimento, a responsabilidade, o crescimento e a satisfação, estão diretamente relacionados ao nível de motivação com que o trabalhador desempenha suas tarefas (Ferreira & Dias, 2017).

Deste modo, no período anterior à pandemia de COVID-19, a motivação no ambiente de trabalho estava intimamente ligada a fatores como reconhecimento, estabilidade e oportunidades de crescimento profissional. Entretanto, a crise global pode ter reconfigurado

essa dinâmica, levando os trabalhadores a reavaliar suas prioridades e a forma como se relacionam com seus empregos (Faria & Arantes, 2023). A transição para o trabalho remoto durante a pandemia trouxe à tona a importância da flexibilidade, fazendo com que muitos funcionários valorizassem mais a autonomia em suas rotinas de trabalho (Spurk & Straub, 2020). Este novo cenário exigiu que as organizações adaptassem suas estratégias motivacionais, focando em como oferecer apoio aos colaboradores em um ambiente digital, frequentemente marcado pelo isolamento.

A pandemia também impactou a cultura organizacional, tornando a conexão social ainda mais relevante. Com a distância física, as empresas que promoveram um senso de comunidade, mesmo que virtualmente, conseguiram fortalecer o engajamento e a motivação dos funcionários. Paz et al. (2020) discutem que culturas que promovem a participação e o reconhecimento tendem a aumentar o engajamento e a satisfação dos funcionários, pois criam um ambiente onde os indivíduos se sentem valorizados e ouvidos. Assim, a flexibilidade e personalização estão se tornando normas, refletindo o desejo dos funcionários de moldar suas carreiras de acordo com suas vidas pessoais e valores.

Além disso, a pressão e a incerteza associadas à pandemia destacaram a necessidade de as empresas promoverem iniciativas que apoiassem o bem-estar emocional de seus funcionários. Organizações que implementaram recursos voltados para a saúde mental e criaram ambientes de apoio conseguiram manter a motivação e o engajamento de suas equipes (J. T. R. Santos & Lima, 2023).

Em suma, as interconexões entre motivação e trabalho se tornaram ainda mais complexas em um contexto marcado pela pandemia. À medida que as organizações se adaptam a este novo cenário, é fundamental que reconheçam as mudanças nas expectativas dos funcionários. O entendimento de que a motivação é influenciada por fatores internos e externos

é essencial para a construção de uma força de trabalho mais engajada e resiliente.

3. Método

3.1. Procedimentos de coleta de dados

Para a realização desta revisão sistemática de literatura, foram utilizadas as diretrizes do método PRISMA (Page et al., 2023) para a coleta de dados, tendo em vista que este método é o mais difundido e aceito entre a comunidade científica para a elaboração deste tipo de revisão. Foi utilizado como ferramenta de busca de artigos o Portal de Periódicos CAPES, principal fonte de acesso à publicações científicas no Brasil. O portal oferece acesso livre a mais de trezentas bases de dados gratuitas (como PubMed, SciELO, Web of Science, etc) abrangendo conhecimento científico e tecnológico nacional e internacional, livros, enciclopédias, obras de referência, etc, atendendo assim, às necessidades dos pesquisadores (Azoubel, 2020).

A busca de artigos foi realizada entre maio e julho de 2024. Durante esse período, o Portal de Periódicos CAPES passou por várias atualizações, incluindo a implementação de um novo sistema de busca desenvolvido em parceria com a Rede Nacional de Ensino e Pesquisa. Para evitar discrepâncias nos resultados, as buscas foram realizadas repetidamente, garantindo que a amostra final de artigos desta revisão realmente refletisse a publicação científica do período considerado.

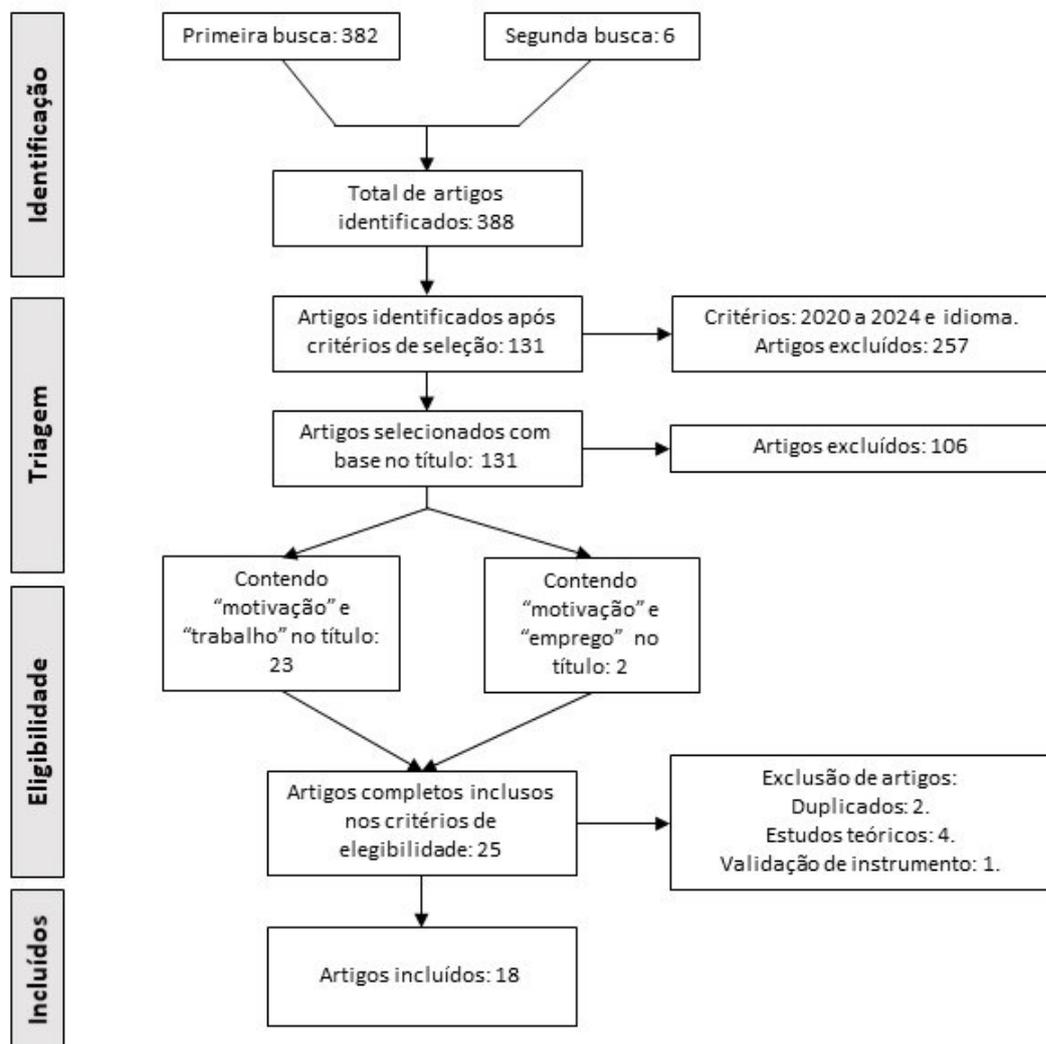
Para a primeira busca no portal, os descritores "Motivação" e "Trabalho" deveriam estar presentes no título. Além disso, definiu-se como escopo de busca a opção “buscar tudo” e o tipo de material limitado a “artigo”. Essa busca resultou na identificação de 382 artigos. Os critérios de seleção incluíram: (a) período de publicação entre 2020 e 2024; (b) idioma português. Após a aplicação desses critérios, 129 artigos foram encontrados.

Uma segunda busca foi realizada utilizando os descritores "Motivação" e "Emprego" no título, considerando a frequente utilização das palavras “trabalho” e “emprego” como sinônimos no Brasil. O escopo de busca foi definido como "buscar tudo", e o tipo de material foi limitado a "artigo". Essa busca resultou na identificação de 6 artigos. Os critérios de seleção aplicados incluíram: (a) período de publicação entre 2020 e 2024; (b) idioma português. Após a aplicação desses critérios, foram encontrados 2 artigos.

Após a realização das buscas, houve uma junção dos artigos encontrados (131). Foram excluídos artigos que, por alguma razão, não apresentavam os descritores no título, além dos duplicados, artigos teóricos e aqueles no qual os objetivos não condizem com o foco da presente pesquisa, restando 18 artigos selecionados para a análise. Para facilitar a compreensão dos leitores, todas as etapas dos procedimentos de coleta de dados executadas nesta pesquisa foram dispostas na Figura 1.

Figura 1

Fluxograma da seleção de artigos



3.2. Procedimentos de análise de dados

O primeiro passo para a análise de dados foi conduzido utilizando-se uma planilha no *software* Excel para a sistematização dos artigos selecionados. Na primeira coluna foram registrados os critérios de inclusão e exclusão da pesquisa, na segunda coluna o título dos artigos, e nas colunas seguintes as categorias de análise dos artigos da amostra empregadas nesta revisão: (a) ano de publicação, (b) público-alvo, (c) contexto do estudo, (d) tipo de pesquisa; (e) fatores antecedentes e (f) resumo do estudo. Em seguida, análises exploratórias foram realizadas.

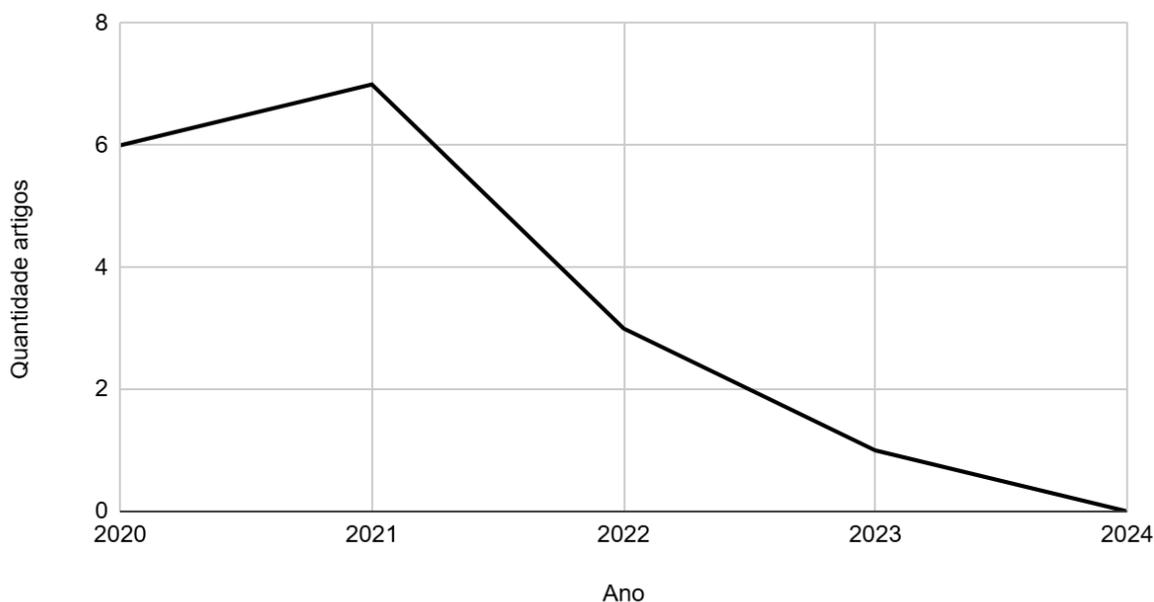
4. Resultados

4.1. Ano de publicação

As datas de publicação dos estudos analisados abrangem os últimos cinco anos (2020-2024), período marcado pela crise de COVID-19 e sua superação. Pode-se observar que houve um pico de publicações no ano de 2021, seguido por uma queda brusca do número de artigos publicados, sugerindo que os fatores de motivação para o trabalho neste período foram pouco explorados, conforme ilustrado na Figura 2.

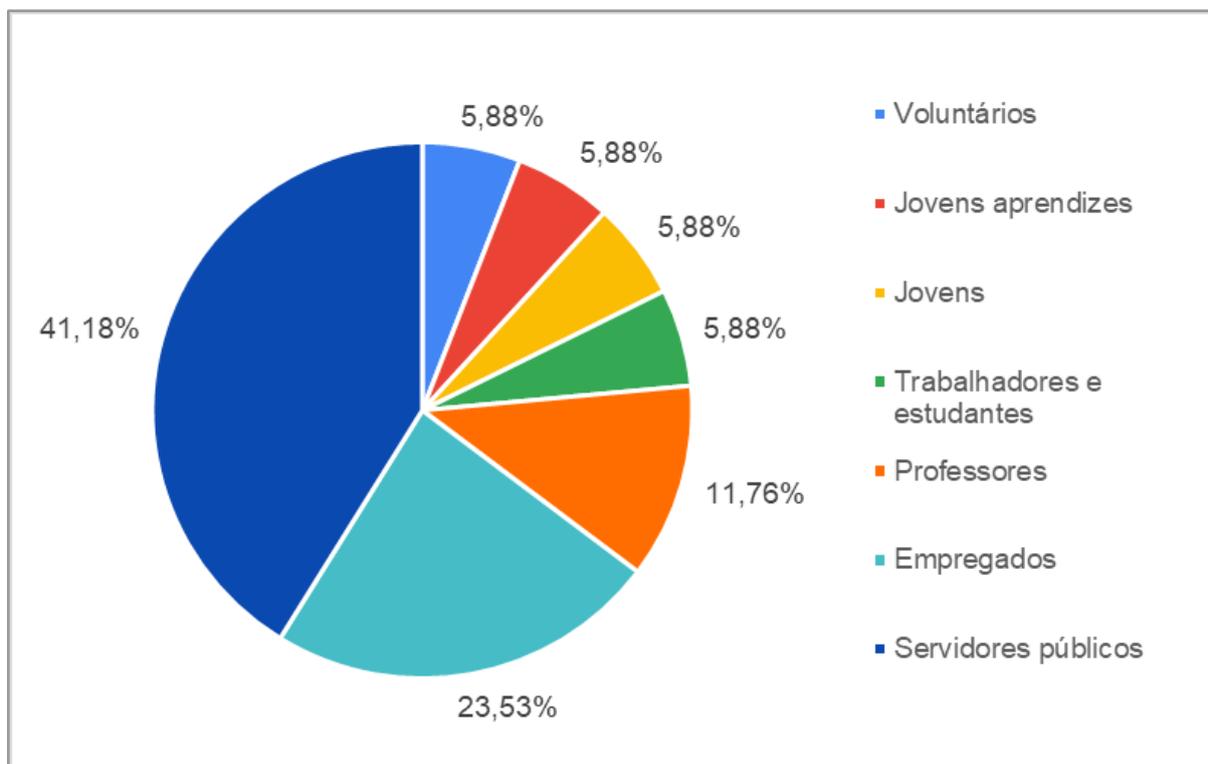
Figura 2

Histórico de Publicação



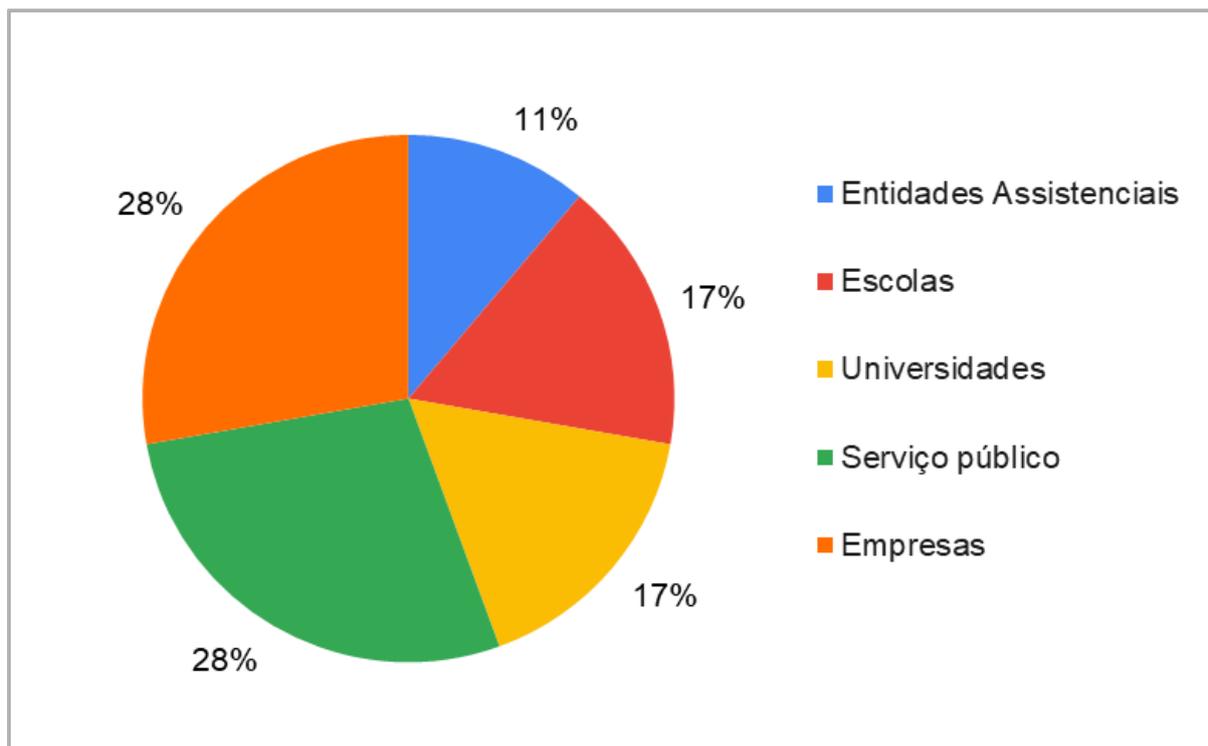
4.2. Público

O público estudado pelos artigos analisados foi agrupado da seguinte forma: (a) Voluntários; (b) Jovem Aprendiz; (c) Jovens; (d) Trabalhadores e Estudantes; (e) Professores; (f) Funcionários de empresa privada e (g) Servidores Públicos, conforme representado na Figura 3. Destaca-se que servidores públicos foi o público mais estudado, representando 41,18% dos artigos da amostra.

Figura 3*Público das pesquisas***4.3. Contexto de trabalho**

Os contextos de trabalho explorados nas pesquisas incluem: (a) Entidades Assistenciais, (b) Universidades, (c) Escolas, (d) Serviços Públicos e, (e) Empresas. Vale destacar que a categoria "Serviços Públicos" abrange unidades da polícia militar, além de serviços públicos municipais. Entidades assistenciais e escolas foram os contextos menos estudados, enquanto o serviço público e as empresas foram os contextos mais investigados, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4*Contexto de trabalho das pesquisas*



4.4. Tipo de pesquisa

No que diz respeito ao método empregado nos artigos, nota-se uma predominância de estudos quantitativos, com oito artigos (44,4%) identificados. A abordagem qualitativa aparece em seis estudos (33,3%), mostrando um interesse em explorar aspectos subjetivos da motivação no trabalho. Por outro lado, o método misto, que combina elementos qualitativos e quantitativos, foi a menos utilizada, aparecendo em apenas quatro artigos (22,2%).

4.5. Fatores antecedentes de motivação no trabalho

Nos estudos analisados, os fatores antecedentes de motivação para o trabalho contemplam fatores individuais e organizacionais. Os fatores antecedentes da motivação no trabalho foram categorizados da seguinte forma: (a) Recompensas organizacionais englobando fatores como salário, crescimento profissional e reconhecimento; (b) Motivação para o ingresso no mercado de trabalho; (c) Clima organizacional; (d) Motivação religiosa, fraternal, altruísta, transformadora e pessoal; (e) Satisfação; (f) Papel da liderança; (g) Cultura organizacional; (h)

Atendimento de necessidades; (i) Qualidade de vida; (j) Exercício físico e; (k) Condições de trabalho, conforme apresentado na Tabela 1. Destaca-se que, na amostra analisada, três dos artigos não apresenta fatores antecedentes e sim trazem fatores consequentes à motivação e, portanto, não foram considerados na tabela.

Tabela 1

Fatores antecedentes da motivação no trabalho

Fatores antecedentes	% de artigos	Motivação Intrínseca ou Extrínseca
Recompensas organizacionais (salário, crescimento profissional e reconhecimento)	22,2%	Ambas
Papel da liderança	11,1%	Extrínseca
Clima organizacional	5,5%	Extrínseca
Motivação religiosa, fraternal, altruísta, transformadora e pessoal	5,5%	Intrínseca
Satisfação	5,5%	Intrínseca
Motivação para ingresso no mercado de trabalho	5,5%	Extrínseca
Cultura organizacional	5,5%	Extrínseca
Atendimento de necessidades	5,5%	Ambas
Qualidade de vida	5,5%	Extrínseca
Exercício físico	5,5%	Intrínseca
Condições de trabalho	5,5%	Extrínseca

4.6. Artigos incluídos na amostra

A Tabela 2 foi elaborada com o propósito de apresentar aos leitores, de maneira sistematizada, os artigos selecionados para integrar a amostra deste estudo, consolidando informações essenciais sobre cada publicação, como autores, ano, público, contexto de trabalho, tipo de estudo e objetivos.

Tabela 2

Artigos incluídos na amostra

Autores	Ano	Público	Contexto de trabalho	Tipo de estudo	Objetivo do estudo
Tamashiro e colaboradores	2021	Trabalhadores e estudantes	Empresa	Quantitativo	Avaliar de que maneira as Práticas de Recompensas (PR) afetam a Motivação (M) e Satisfação no Trabalho (ST) e o Comprometimento Organizacional (CO).
K. S. Carvalho e colaboradores	2021	Servidores públicos	Universidade	Quantitativo	Analisar os níveis de Motivação de Serviço Público e a satisfação no trabalho em servidores públicos, tendo como grupo alvo os servidores ativos de uma Universidade Federal de Minas Gerais
Lopes & Filho	2021	Servidores públicos	Gestão pública	Qualitativo	Analisar o emprego das Forças Armadas na garantia da lei e da ordem em momentos de extrema crise na segurança pública.
Bello & Alves	2021	Servidores públicos	Polícia Militar	Quantitativa	Levantar o grau de motivação do efetivo, identificando fatores extrínsecos que podem ser fator de desmotivação e fatores intrínsecos capazes de gerar motivação, bem como verificar os elementos não-financeiros que a tropa relaciona à motivação.
Oliveira e colaboradores	2021	Professores	Escola	Qualitativa	Analisar quais fatores da organização que mais influenciam o grupo de professores de uma escola particular do município de São Jerônimo pela visão da gestora escolar, sua busca para motivar o grupo de professores e funcionários e como exerce sua liderança perante aos colaboradores.

Tabela 2 (Continuação)

Autores	Ano	Público	Contexto de trabalho	Tipo de estudo	Objetivo do estudo
Bichett & Vargas	2021	Servidores públicos	Serviço público	Quantitativa	Identificar os fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho dos servidores públicos de um município do Rio Grande do Sul.
Souza & Bächtold	2020	Servidores públicos	Serviço público	Qualitativa	Identificar possíveis influências da Cultura Organizacional no desempenho e motivação no trabalho, em especial considerando características próprias do serviço público.
Dourado & Zambroni-de-Souza	2020	Jovens aprendizes	Primeiro emprego	Qualitativa	Investigar qual foi a motivação dos jovens para começar a trabalhar em comparação com a motivação para permanecer no trabalho.
Trierweiler e colaboradores	2020	Empregados	Instituição financeira	Mista	Realizar um diagnóstico de clima organizacional por meio do levantamento da percepção dos colaboradores de uma instituição financeira, a Gama IF, em diferentes âmbitos de seu trabalho, como: intenção de sair, satisfação e motivação.
Oliveira-Silva e colaboradores	2022	Voluntários	Diferentes organizações	Qualitativa	Propor um modelo compreensivo que refletisse tanto as peculiaridades da realidade nacional, quanto às recomendações da literatura internacional.
Hyppolito e colaboradores	2021	Empregados	Serviço público	Mista	Realizar um diagnóstico situacional das motivações e necessidades para maior motivação, (des)equilíbrio entre esforço/recompensa e (super)comprometimento entre profissionais envolvidos direta ou indiretamente na assistência de uma Unidade Básica de Saúde de modelo tradicional.
Cunha Filho e colaboradores	2020	Servidores em abono	Universidade	Quantitativa	Identificar a qualidade de vida no trabalho e as motivações dos servidores em abono permanência para persistirem na atividade.

Tabela 2 (Continuação)

Autores	Ano	Público	Contexto de trabalho	Tipo de estudo	Objetivo do estudo
Lima e colaboradores	2022	Jovens	Empresas	Quantitativa	Realizar levantamento de conhecimento de materiais acadêmicos, sites e livros, sobre a importância da motivação nas organizações a representação da Geração Z perante o mercado de trabalho e o que a motiva dentro das organizações, com um estudo de campo através de formulário de pesquisa quantitativa cuja mapeou como questões e opções de respostas os fatores motivadores para este público nas empresas.
Albuquerque e colaboradores	2021	Servidores	Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais	Mista	Analisar a motivação no ambiente de trabalho dos colaboradores da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Dianópolis (APAE), com relação ao ambiente de trabalho.
Vargas e colaboradores	2023	Funcionários	Universidade	Quantitativa	Verificar o efeito de um Programa de Exercício Físico no Ambiente de Trabalho sobre a motivação para a prática de atividade física de funcionários técnicos administrativos de uma universidade.
Hahn e colaboradores	2021	Professores	Escola	Qualitativa	Analisar situações de itinerância, intensificação e condições de trabalho e suas consequências à motivação, carreira e condições de bem-estar de um grupo de professores de Educação Física de um município do extremo oeste do Estado do Paraná, Brasil.
Moscoso & Santos	2021	Funcionários	Empresa	Mista	Analisar a importância da motivação para influenciar as equipes de trabalho da Auto Elétrica Costa Ltda.
Inácio e colaboradores	2023	Professores	Escola	Quantitativa	Estimar indicadores de validade com base na estrutura interna e precisão da Escala de Motivação do Professor para o Trabalho, por meio de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

5. Discussão

Conforme apresentado nos resultados, o maior número de publicações sobre motivação no trabalho ocorreu em 2021, possivelmente porque foi o ano em que os impactos da crise mundial, iniciada em 2020, foram intensificados, o que pode ter impulsionado os estudos acerca dessa temática. Por outro lado, nenhum artigo foi publicado no ano de 2024, o que pode indicar uma mudança no foco das pesquisas. No entanto, acredita-se que mais pesquisas sobre o tema ainda são necessárias, uma vez que muitos trabalhadores estão expostos a tendências e práticas no ambiente de trabalho provenientes da emergência da crise, como por exemplo, o trabalho remoto/híbrido, o uso de novas tecnologias e novas formas de comunicação, que podem ter um impacto na motivação. É importante destacar que a amostra contempla exclusivamente artigos em língua portuguesa, o que limita as discussões sobre a produção global, já que outros países podem apresentar maior ou menor número de publicações no período considerado.

No que diz respeito ao público das pesquisas, a maior parte dos artigos tem como foco servidores públicos (41,18%), seguido por funcionários de empresas privadas (23,53%). Isso pode ser justificado porque a motivação de servidores públicos é um fator essencial para o sucesso e desempenho da missão dos órgãos públicos e, nesse sentido, conhecer os aspectos que podem auxiliar para o aumento da motivação é extremamente relevante para melhoria da gestão organizacional (Bichett & Vargas, 2021), ainda mais em um contexto de crise sanitária e econômica. Entretanto, acreditava-se que funcionários de empresas privadas seriam o público mais estudado devido à necessidade destas empresas de se manterem produtivas no mercado de trabalho, sob pena de falência. Empresas privadas contribuem para a sociedade por meio de seu papel econômico, como a geração de empregos e, nesse contexto, o planejamento da produtividade alinhado à motivação organizacional torna-se essencial (Sampaio & Valim, 2024).

Ainda sobre o público, os "jovens" e "jovens aprendizes" representam 5,8% da amostra cada, sendo os menos pesquisados. Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2022), no segundo trimestre de 2022, a taxa de desemprego entre os jovens de 18 a 24 anos alcançou a marca de mais de dois milhões de pessoas (Ceribeli et al., 2023), o que pode ter dificultado os estudos que englobam essa faixa etária.

Em consonância com os públicos mais estudados, os contextos de trabalho mais abordados pelos artigos foram os serviços públicos e as empresas, representando cada um 28% da amostra total. Em contraste, as entidades assistenciais (11%) e as escolas (16%) foram os contextos menos explorados, possivelmente porque, no período considerado, a atenção das pesquisas estava direcionada às empresas privadas e aos serviços públicos e à forma como eles atuariam frente aos desafios impostos pela COVID-19.

O grande contingente de artigos que consideram o contexto de trabalho do serviço público (28%) evidencia a disposição de pesquisadores da área para investigar esse cenário. Mesmo sendo um contexto muito pesquisado, ainda existem lacunas de gestão que precisam de atenção, como a insatisfação com a remuneração; valorização; reconhecimento; realização pessoal e profissional; motivação e prazer em realizar as tarefas; além da percepção de uma baixa preocupação institucional em motivar os servidores para desempenharem melhor suas funções (Bichett & Vagas, 2021). Com base nisso, visualiza-se uma necessidade de tomada de conhecimento do setor público sobre os estudos produzidos na academia, de maneira que sejam aprimoradas as práticas de gestão da motivação nesse setor.

No que diz respeito ao tipo de pesquisa, houve uma predominância de artigos quantitativos (44,4%). Em muitas áreas do conhecimento, há tradicionalmente mais estudos quantitativos do que qualitativos, especialmente em disciplinas que buscam medir fenômenos de forma objetiva (D. Silva et al., 2014), como é o caso da POT. Por outro lado, os estudos qualitativos têm ganhado espaço em áreas como a POT, a Educação e as Ciências Sociais,

devido à sua capacidade de explorar fenômenos subjetivos, contextuais e complexos, o que pode ser ilustrado pela grande quantidade de artigos da amostra em que foi utilizado este método (33,3%).

Conforme dito anteriormente, nas ciências organizacionais como a POT, a pesquisa quantitativa tem predominado. No entanto, observa-se uma tendência crescente na utilização de métodos mistos, que combinam dados quantitativos e qualitativos, uma vez que proporcionam uma compreensão mais abrangente dos fenômenos. Embora a literatura sobre métodos mistos seja extensa, especialmente no contexto internacional, ela ainda é pouco explorada no Brasil (J. L. G. Santos et al., 2017), talvez pela dificuldade de produção. Uma vez que motivação no trabalho se trata de um fenômeno complexo e multideterminado, um maior número de estudos sobre este tema que utilizam métodos mistos seria indispensável para a sua compreensão.

No âmbito dos antecedentes da motivação para o trabalho, a maioria dos artigos (22,2%) destaca as recompensas organizacionais (entendidas como salário, crescimento profissional e reconhecimento) como fatores centrais para a motivação, refletindo a integração de elementos tanto de motivação extrínseca quanto intrínseca. As recompensas financeiras, como salários e benefícios, estão diretamente associadas à motivação extrínseca, uma vez que atendem às necessidades básicas e oferecem incentivos tangíveis ao desempenho. Por outro lado, recompensas não financeiras, como reconhecimento, oportunidades de aprendizado, desenvolvimento profissional e maior responsabilidade, estão mais alinhadas à motivação intrínseca, pois promovem a realização pessoal, o senso de propósito e a valorização das competências individuais. Assim, é importante equilibrar as duas formas de motivação para alcançar resultados mais significativos, pois enquanto os aspectos extrínsecos garantem segurança e estabilidade, os intrínsecos favorecem o engajamento e o comprometimento de longo prazo (Tamashiro et al., 2021).

Não surpreende que no período de 2020-2024 recompensas organizacionais tenham sido amplamente apontadas como um fator de motivação no trabalho. Em um contexto marcado pela crise econômica mundial, em que muitos trabalhadores perderam parte do salário, benefícios e oportunidades, estes podem estar sendo percebidos como ainda mais fundamentais para a garantia da motivação no trabalho.

Cabe ressaltar outro antecedente importante de motivação no trabalho encontrado nas pesquisas: o papel da liderança, que foi o segundo mais presente, representando 11,1% da amostra. Historicamente, o papel da liderança tem sido fundamental no ambiente organizacional (Borlot & Marques, 2012; Campos, 2008), mas em períodos de crise, como durante a pandemia de COVID-19, sua importância e complexidade se intensificaram significativamente. Nesse contexto, as lideranças assumiram a responsabilidade de garantir a continuidade das atividades e implementar práticas eficazes de gestão de pessoas em um cenário de alta incerteza e instabilidade. Esse desafio foi singular, pois frequentemente não havia soluções predefinidas para o enfrentamento dos problemas. Além disso, foi necessário lidar com mudanças abruptas, como a transição para o trabalho remoto, mediando as novas expectativas organizacionais e individuais, definindo prioridades e mantendo a coesão das equipes (Lopes & Filho, 2021; Moscoso & Santos, 2021; Garcia Neto & Araújo, 2021).

Assim, pode-se dizer que os fatores motivacionais não sofreram drásticas mudanças em decorrência do contexto pandêmico e das conseqüentes transformações no mundo do trabalho. Na verdade, aspectos como as recompensas organizacionais, a valorização e o reconhecimento, a responsabilidade, o crescimento e a satisfação permaneceram como pilares fundamentais para a motivação dos colaboradores (e. g. Bichett & Vargas, 2021; Oliveira et al., 2021). Era esperado que os elementos que ganhariam notoriedade seriam a flexibilidade e a autonomia no desempenho de atribuições, uma vez que nesse período muitos trabalhadores tiveram a

oportunidade de exercer suas atividades onde, como e quando quisessem, possibilitando um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Araújo & Lua, 2020).

Diante dessas considerações, é possível perceber que a motivação no trabalho é um fenômeno multideterminado, responsável por resultados individuais e organizacionais importantes. Assim como o mundo do trabalho passou por transformações significativas ao longo dos anos, é possível que os trabalhadores estejam desenvolvendo diferentes motivações em torno do trabalho, impulsionadas especialmente em períodos de crise econômica global, em que antigas expectativas e necessidades passam a não dar conta das complexidades do momento atual. Uma vez que o trabalho, desde as suas formas mais simples, ocupa um espaço central na vida do ser humano, compreender os fatores de motivação que interferem no desenvolvimento desta atividade tão essencial pode-se tornar indispensável para lidar com desafios emergentes prezando-se pelo bem-estar dos trabalhadores.

6. Considerações finais

O objetivo deste artigo foi analisar os fatores de motivação no trabalho no período pandêmico e pós-pandêmico por meio de uma revisão sistemática de literatura. Com base nos resultados encontrados, pode-se afirmar que esse objetivo foi alcançado. Sendo assim, pode-se discutir as principais implicações destes achados, bem como as limitações que devem ser supridas por estudos futuros.

Em primeiro lugar encontram-se as implicações teóricas. Ao demonstrar que as pesquisas brasileiras tiveram declínio ao longo dos anos, foi possível verificar uma carência de estudos sobre o tema, além de uma necessidade de o investigar a partir de outras perspectivas, dada à sua relação com outras variáveis de comportamento organizacional. Por exemplo, seria importante que estudos futuros se preocupassem em acompanhar a motivação no trabalho pós-pandemia por um período maior, para identificar as principais mudanças e tendências

comparadas com o período anterior à crise, o que pode facilitar o direcionamento de novas práticas de gestão da motivação.

Quanto às implicações práticas da pesquisa, destaca-se a identificação de setores que receberam mais atenção para a investigação sobre a motivação no trabalho. Esse achado permite que pesquisadores da área se preocupem em pesquisar e propor intervenções para os públicos pouco investigados, como no caso dos trabalhadores voluntários. Estudos longitudinais seriam particularmente úteis para identificar tendências emergentes na motivação, como a evolução do papel das lideranças na manutenção do engajamento ou a importância crescente da saúde mental no ambiente organizacional. Além disso, pesquisas que acompanhem trabalhadores ao longo de diferentes fases de suas carreiras poderiam elucidar como as motivações intrínsecas e extrínsecas variam em função do tempo, contexto econômico e novas demandas do mercado.

Este estudo também oferece a gestores e organizações uma compreensão ampliada sobre os principais fatores que influenciam a motivação ao longo do período analisado, permitindo a criação de práticas de gestão organizacional mais eficazes. Ao destacar elementos como reconhecimento, flexibilidade e apoio à saúde mental, os resultados orientam estratégias voltadas para aumentar a motivação dos colaboradores. Além disso, o estudo promove insights relevantes para líderes, reforçando a importância de uma gestão humanizada que valorize o desenvolvimento e o bem-estar dos funcionários, alinhando essas práticas às demandas do cenário contemporâneo.

Por fim, cabe ressaltar que a principal limitação desta revisão encontra-se na busca por publicações apenas em língua portuguesa, o que não permitiu explorar o que outros países pesquisaram sobre o tema neste mesmo período. Entretanto, essa limitação não deve ser definidora dos ganhos desse estudo, já que os resultados discutidos permitem o conhecimento

das particularidades da motivação no trabalho no cenário brasileiro e abre porta para novos estudos sobre a temática.

7. Referências

- *Albuquerque, T. T., Matias, M. J. A., Lima, M. S., & Azevedo, D. B. (2021). Work environmental motivation - a case study at the Association of Parents and Friends of the Exceptional in Dianópolis (APAE). *Research, Society and Development*, 10(5), Artigo e7110514364. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i5.14364>
- Albuquerque, M. V. de, & Ribeiro, L. H. L. (2020). Desigualdade, situação geográfica e sentidos da ação na pandemia da COVID-19 no Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, 36(12), e00208720. <https://doi.org/10.1590/0102-311X00208720>
- Araújo, T. M., & Lua, I. (2021). O trabalho mudou-se para casa: Trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 46. <https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720>
- Azoubel, M. S. (2020). Como planejar e executar buscas na literatura científica? *Perspectivas em Análise do Comportamento*, 10(2), 256-266. <https://doi.org/10.18761/PAC.2019.v10.n2.05>
- *Bello, D. F., & Alves, P. H. F. (2021). Motivação no trabalho: Um diagnóstico nas unidades de trânsito da PMDF. *Revista Ciência e Polícia*, 7(2), 71-101.
- *Bichett, M., & Vargas, S. M. L. (2021). Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. *Desafio Online*, 9(1), 138-162. <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/10195>
- Borlot, M. N. R., & Marques, R. (2012). O papel da liderança na motivação de equipe. *Gestão Contemporânea*, 2(2), 69-92.
- Campos, M. V. K. (2008). O papel da liderança na motivação das pessoas em ambientes organizacionais. *Revista de Gestão Pública*, 2(2), 32-45.

- Carvalho, J. F., Martins, E. P. T., Lúcio, L., & Papandréa, P. J. (2013). Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. *Educação em Foco*, (7), 21–31.
- *Carvalho, K. S., La Falce, J. L., & Guimarães, L. V. M. (2021). A motivação de serviço público e a satisfação no trabalho: Pesquisa em uma Universidade Federal. *Amazon, Organizations and Sustainability*, 10(2), 77-95. <http://dx.doi.org/10.17648/aos.v10i2.2411>
- Ceribeli, H. B., Lourenço, R. F., & Saraiva, C. M. (2023). As dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho e o bem-estar da geração Z. *Revista Gestão & Conexões*, 12(2), 5–26. <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2023.12.2.39193.5-26>
- *Cunha Filho, C. A., Delboni, M. C. C., Lopes, L. F. D., & Chagas, P. (2023). Servidores em abono permanência relatam satisfação na sua qualidade de vida e motivação no trabalho. *Gestão e Sociedade*, 16(46). <https://doi.org/10.21171/ges.v16i46.3560>
- *Dourado, A. D., & Zambroni-de-Souza, P. C. (2020). Motivação e trabalho: Investigação sobre a experiência dos jovens no primeiro emprego. *Psicologia, Conocimiento y Sociedad*, 10(2), 5-20. <https://doi.org/10.26864/pcs.v10.n2.1>
- Faria, Y. A., & Arantes, F. P. (2023). A influência da liderança na busca de resultados organizacionais em tempos de pandemia da COVID-19: Uma análise no setor de call center. *Destarte*, 12(1), 19-44.
- Ferreira, G. B., & Dias, C. C. (2017). A importância da qualidade de vida no trabalho e da motivação dos colaboradores de uma organização. *Psicologia e Saúde em Debate*, 3(2), 30–43. <https://doi.org/10.22289/V3N2A3>
- Fortes, A. (2016). O processo histórico de formação da classe trabalhadora: Algumas considerações. *Estudos Históricos (Rio de Janeiro)*, 29(59), 587–606. <https://doi.org/10.1590/S2178-14942016000300002>

- Garcia Neto, G. S., & Araújo, G. C. (2021). Papel do líder no durante a pandemia de COVID-19. *Anais do Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*, 5(1).
- Gonçalves, F. J., & Moreno, B. S. (2023). Os impactos dos novos modelos de trabalho nas organizações. *Academic Production Journal - MUST Reviews*, 9, 45-62.
- Gondim, S. M. G., & Silva, N. (2014). Motivação no Trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2ª ed., pp. 173-202). Artmed.
- Graglia, M. A. V., & Lazzareschi, N. (2018). A indústria 4.0 e o futuro do trabalho: Tensões e perspectivas. *Revista Brasileira de Sociologia - RBS*, 6(14).
<https://doi.org/10.20336/rbs.424>
- *Hahn, S., Silva Junior, A. P., Seibert, C., Lima, D. F., Both, J., Mazzardo, O., & Sampaio, A. A. (2021). Itinerância, intensificação e condições de trabalho de professores de educação física escolar como condicionante de motivação e bem-estar docente. *Caderno de Educação Física e Esporte*, 19(3), 135–142.
<https://doi.org/10.36453/cefe.2021.n3.27654>
- *Hyppolito, M. C. C. P., Silva Junior, M. F., Sousa, M. L. R. (2021). Motivação, esforço e recompensa: aspectos relacionados à equipe de trabalho em uma unidade básica de saúde tradicional. *Pensar Acadêmico*, 19(1), 123-138.
<https://doi.org/10.21576/pa.2021v19i1.1784>
- *Inácio, A. L. M., Mariano, M. L. S., & Bzuneck, J. A. (2023). Evidências de validade da escala de motivação de professores para o trabalho. *Revista Portuguesa de Educação*, 36(2), Artigo e23036. <https://doi.org/10.21814/rpe.25592>
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2022, 20 de setembro). *Desempenho recente do mercado de trabalho e perspectivas*.

<https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/2022/09/desempenho-recente-do-mercado-de-trabalho-e-perspectivas-4/>

- *Lima, E. T., Boniolo, M. C., Silva, T. C. M., & Oliveira, M. A. (2022). Geração Z no mercado de trabalho: Fatores que incentivam a motivação dos jovens nas organizações. *Revista Científica Acertte*, 2(6), Article e2677. <https://doi.org/10.47820/acertte.v2i6.77>
- Lira, M., & Silva, V. P. G. (2015). Motivação intrínseca vs. motivação extrínseca: A aplicação da escala WPI no contexto do setor público português. *Revista Gestão e Formação*, 5(4), 171–195. <https://doi.org/10.18028/rgfc.v5i4.1126>
- *Moscoso, E. P. S. H., & Santos, I. N. F. M. (2021). A motivação e sua importância para influenciar as equipes de trabalho um estudo de caso: Na Auto Elétrica Costa LTDA. *Revista FIMCA*, 8(1), 21-22. <https://doi.org/10.37157/fimca.v8i1.191>
- *Oliveira, F. R. C., Soares, B. S. N., Nunes, G. S., Borges, A. A. T., Teixeira, S. R., & Lima, L. L. (2021). Motivação e liderança como estratégias na gestão de pessoas: O trabalho do gestor numa escola particular do município de São Jerônimo/RS. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 7(2), 892–907. <https://doi.org/10.51891/rease.v7i2.921>
- *Oliveira-Silva, L. C., Araújo, M. R. M., & Barbosa, I. H. A. (2022). Motivação para o trabalho voluntário: proposição de um modelo compreensivo. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 40(2), 1-16. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.9429>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2023). A declaração PRISMA 2020: diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 46, e112.
- Paz, M. G. T., Fernandes, S. R. P., Carneiro, L. L., & Melo, E. A. A. (2020). Personal organizational well-being and quality of organizational life: the mediating role of

- organizational culture. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), Artigo eRAMD200122. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200122>
- Peixoto, A. L. A., & Bastos, A. V. B. (2021). Organizações, Trabalho e Carreira: Contexto no qual se movimentam trabalhadores neste primeiro quarto de século. In L. C. Oliveira-Silva & E. B. D. Campos (Orgs.). *Psicologia da Carreira - Volume 1: Fundamentos e Perspectivas da Psicologia Organizacional e do Trabalho* (pp. 115-134). Vetor.
- Rodrigues, W. A., Reis Neto, M. T., & Gonçalves Filho, C. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, 48(1):253–273. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122014000100011>
- Sampaio, F., & Valim, R. L. M. (2024). Motivação e ambiente de trabalho no contexto da COVID-19: Uma preliminar de pesquisa. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 13(1), Artigo e3392-e3392. <https://doi.org/10.33362/visao.v13i1.3392>
- Santos, J. L. G., Erdmann, A. L., Meirelles, B. H. S., Lanzoni, G. M. M., Cunha, V. P., & Ross, R. (2017). Integração entre dados quantitativos e qualitativos em uma pesquisa de métodos mistos. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 26(3), Artigo e1590016. <https://doi.org/10.1590/0104-07072017001590016>
- Santos, J. T. R., & Lima, M. D. (2023). Saúde mental no ambiente corporativo: Aprenda a cuidar da sua mente. *Revista Organização Sistêmica*, 12(21), 35–46. <https://www.revistasuninter.com/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/520>
- Silva, D., Lopes, E. L., & Braga Júnior, S. S. (2014). Pesquisa quantitativa: Elementos, paradigmas e definições. *Revista de Gestão e Secretariado*, 5(1), 01-18. <https://doi.org/10.7769/gesec.v5i1.297>

- Silva, L. M. B., Cabral, L. C., Santos, L. P., Aires, E. J. G., Silva, M., & Espuny, M. (2023). *A motivação no trabalho: qualidade de vida e produtividade empresarial*. Anais do XVII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica Júnior da Universidade do Vale do Paraíba, Paraíba, Brasil. <https://dx.doi.org/10.18066/inic0394.23>
- Sivaprakash, J. S., & Venkatesh, M. (2023). *The impact of remote work on employee productivity and well-being: A comparative study of pre- and post-COVID-19 era*. Research Square. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2926406/v1>
- *Souza, I. M., & Bachtold, C. (2020). A cultura organizacional e sua influência no desempenho e motivação no trabalho do servidor público: Estudo de caso na prefeitura de Colombo – PR. *Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão*, 5(4), 01-25. <https://doi.org/10.21575/25254782rmetg2020vol5n41094>
- Spurk, D., & Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, 119, Artigo 103435. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103435>
- *Tamashiro, H. R. S., Neri, J. M. C., Nascimento, C. A. X., Ferreira, V. A. M., Galli, L. C. L. A., & Lisboa, T. C. (2021). Influência das práticas das recompensas organizacionais sobre o comprometimento organizacional, motivação e satisfação no trabalho. *Brazilian Journal of Development*, 7(8), 76066–76099. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n8-026>
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33–54. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400003>
- *Trierweiller, A. C., Vefago, Y. B., Lima, F. S., & Ferreira, F. J. (2020). Clima organizacional: Da satisfação à motivação no trabalho entre colaboradores de uma instituição financeira. *Revista Competitividade e Sustentabilidade*, 7(3), 688–709. <https://doi.org/10.48075/comsus.v7i3.24666>

*Vargas, R., Antonio, D. S., Oliveira, L. D., & Laux, R. C. (2023). O efeito de um programa de exercício físico no ambiente de trabalho sobre a motivação para a prática da atividade física. *Educación Física y Ciencia*, 25(4), Artigo e281.
<https://doi.org/10.24215/23142561e281>

Vieira, F. O., & Oliveira, M. R. (2020). Motivação no trabalho: Uma análise sobre motivação intrínseca e extrínseca em uma organização pública. *Revista Libertas*, 17(2), 217-233.