

A IMPORTÂNCIA DA VISIBILIDADE DA MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR NO AMBIENTE DE TRABALHO

Ramyla Carla Francisca Amaral¹
Alcione Januária Teixeira da Silveira²
Janine Lopes Carvalho³

cionepsi@hotmail.com

ÁREA DO CONHECIMENTO: Ciências Humanas

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a importância da motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho, na percepção de analistas dos recursos humanos. O trabalho do psicólogo organizacional gera melhoria ao do colaborador e por consequência produtividade e um ambiente propício para trabalho. A motivação é entendida como um processo de tomada de decisão ao qual possibilita ao colaborador a executar as atividades e assim favorecendo no crescimento e desenvolvimento da instituição. Este trabalho foi desenvolvido através de um questionário disponibilizado para um Analista de Recursos Humanos de um Centro universitário de uma cidade situada no interior da zona da mata. Os resultados desta pesquisa evidenciam que a motivação é algo essencial dentro da instituição, possibilitando a melhoria e a qualidade de vida dos colaboradores. A motivação é algo que deve ser desenvolvido dentro da instituição, para que o colaborador tenha melhores resultados no desempenho de suas funções na empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Psicologia Organizacional, Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Motivação.

INTRODUÇÃO

Segundo Toneto *et al.*, (2008) a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) é uma constância que busca compreender os processos psicossociais que englobam o meio laboral, assim possibilitam melhoria na qualidade de vida e melhor desempenho dos sujeitos daquele ambiente de trabalho. O trabalho é entendido

¹ Graduanda em Psicologia pelo Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

² Doutoranda em Educação pela Universidade Federal de Ouro Preto, Psicóloga, Mestre em Educação e Professora do Curso de Psicologia no Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

³ Doutoranda em Educação pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Mestre em Psicologia, Graduada em Psicologia. Coordenadora do Curso de Psicologia e Professora do Centro Universitário Vértice – UNIVÉRTIX – Matipó/MG.

como uma ferramenta de transformação na vida do sujeito, tais transformações ocorrem nas esferas sociais, psicológica, econômica, política e cultural.

De acordo com Bastos (2009) na POT é importante que se compreenda a singularidade de cada indivíduo, que haja o respeito das diversidades que se encontram no meio empresarial e entender e reconhecer como uma ferramenta que necessita ser valorizada. A Psicologia Organizacional do Trabalho é vista e pensada como uma prática ética, que tem como objetivo a emancipação e autonomia do sujeito.

O papel do psicólogo dentro das organizações de acordo com Campos *et al.*, (2011) é trabalhar conscientizando sobre a importância dos diversos grupos que fazem parte da instituição, considerar assim a saúde tanto mental quanto física do colaborador e a sua subjetividade, sobre o que motiva cada um em estar ali se dedicando ao seu trabalho. O trabalho do psicólogo gera melhoria ao do colaborador e por consequência produtividade e um ambiente propício para trabalho.

O trabalho é entendido em duas vertentes, o trabalho que é realizado mediante a recompensa salarial para que o sujeito possa prover e suprir suas necessidades básicas e o trabalho gerador de valores na qual este é visto como uma atividade vital do sujeito. Entende-se que o trabalho é uma das formas de construção da identidade pessoal do ser humano, podendo implicar efeitos benéficos ou maléficos a saúde do trabalhador (BASTOS, 2009).

Sendo assim, podemos citar a motivação, que é considerada como um processo psicológico que está ligada diretamente com a pretensão e o desejo de realizar de forma persistente determinado objetivo e ou meta. É caracterizada por um conjunto de fatores pré-existentes na personalidade do sujeito, a qual determina a postura de cada um. Ao expressar um comportamento motivacional o sujeito utiliza inconscientemente de suas emoções, inteligência, experiências vividas e instintos para que se possa alcançar os seus desejos e objetivos (TAMAYO e PASCHOAL, 2003; BEZERRA *et al*, 2010).

No trabalho a motivação é regida por três componentes, a direção, o impulso e a persistência, ela se manifesta através da orientação do colaborador para realizar

com precisão as atividades designadas e através de sua execução conseguir alcançar os objetivos e resultados esperados (TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

Assim justifica-se a importância deste trabalho pela necessidade de se atentar as demandas trazidas dos colaboradores dentro da organização e como a motivação pode afetar no seu desempenho laboral. Nossa hipótese para essa questão é que, colaboradores motivados dentro da organização aumentam o desempenho no trabalho.

O presente trabalho tem como objetivo analisar a importância da motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho, na percepção de analistas dos recursos humanos.

Trabalhos como estes se mostram relevantes, pois possibilitam a análise e, por conseguinte a melhoria de formas a se manter o colaborador motivado e efetivo dentro da organização.

REFERENCIAL TEÓRICO

O significado de trabalho teve várias modificações ao decorrer da história na sociedade, nos séculos passados este era visto como uma forma de trabalho livre ao qual as pessoas trabalhavam por espontânea vontade e tinha aqueles trabalhos realizados por mão de obra escrava, ao qual a pessoa não tinha opção de escolha. Nos dias atuais o significado o trabalho é entendido como um processo cognitivo, socio-histórico e dinâmico. Percebe-se ainda que o trabalho auxilia na construção do sujeito e assim faz-se necessário a importância de estudos no que tange a Psicologia Organizacional e do Trabalho (MICHELS e PIVA, 2017).

De acordo com Lhuillier (2013) o trabalho é considerado como um objeto que promove a inserção social do sujeito, contribuindo também na construção da sua identidade social. Este fundamenta-se na concepção de suporte para as relações sociais entre o ambiente e sujeito, além da perspectiva salarial, o trabalho é um fenômeno importante na vida do sujeito pois o possibilita interações interpessoais. Os autores afirmam que:

O trabalho é fundamentalmente relação ao outro porque a atividade supõe uma coordenação, um reconhecimento e uma validação pelo outro. O

trabalho compreende sempre uma referência ao outro como destinatário, como coautor, como prescritor (LHUILIER p.485, 2013).

O trabalho tem significado importante e de maneiras diferentes nas vida das pessoas, ele é constituído através de três conceitos básicos como a realização das atividades no qual o sujeito utiliza suas competências e potencialidades, identificação do processo de trabalho realizado afim de não se sentir alienado e por fim o feedback, a qual o sujeito enquanto colaborador necessita de pontuações sobre o seu desempenho laboral, a fim de se sentir motivado e sempre se aperfeiçoando, garantindo melhoria no ambiente de trabalho. Sendo assim o sujeito tem a necessidade de sentimento de utilidade dentro da instituição, para que assim veja que seu trabalho gera modificações e traduza sentido para o mesmo (TOLFO e PICCININI, 2007).

Assim entende-se que a Psicologia Organizacional e trabalho busca constantemente estudar cientificamente os comportamentos e emoções dos sujeitos nas organizações a fim de compreender os fenômenos que influenciam no processo de trabalho. Compreende-se então que “é uma área que se insere no campo relativo ao trabalho e que faz a aplicação dos princípios e métodos psicológicos no contexto do trabalho” (MICHELS e PIVA p. 6, 2017).

De acordo com os autores Martins-Silva, Junior e Libardi (2015), o surgimento da psicologia organizacional e do trabalho teve seu início em meados do século XX, relacionando-se com o surgimento do processo industrial. No Brasil a POT surgiu na terceira década do século XX, com o intuito de racionalizar e entender por meio da ciência os processos presentes nos fenômenos industriais. Este buscava a melhoria e qualidade nas condições de trabalho do operário, a qual vivia em situações insalubres e desumanas. Os autores relatam ainda que:

O subcampo da Psicologia do Trabalho com os seus focos de interesses emerge da interação entre a ação humana (comportamento) e o trabalho; enquanto que o subcampo da Psicologia Organizacional emerge da interação entre o comportamento no trabalho e as organizações e o subcampo da gestão de pessoas da interação entre a ação humana e as organizações (MARTINS-SILVA, JUNIOR e LIBARDI p.1330, 2015) .

De acordo com Silva e Tolfo (2014) o trabalho do psicólogo no que se refere a POT é de contribuição de conhecimento, métodos e técnicas que auxiliarão as

formas de gerir os colaboradores e os processos organizacionais. Exerce ainda a função de avaliar a organização, a equipe e o ambiente organizacional, sendo possível a identificação de falhas e problemas, e em conjunto traçar formas de superação e resolução de tais problemas, assim a POT configura-se com a possibilidade da melhoria da qualidade de vida dos colaboradores.

A inserção do psicólogo no contexto organizacional surge para a atuação e contribuição da melhoria de qualidade de vida no ambiente de trabalho do colaborador. Assim o este profissional busca ações e estratégias que possibilitem um desempenho de trabalho favorável tanto a organização quanto ao colaborador (TOLFO, 2014).

Segundo Antunes, Stefano e Berlato (2013) a motivação é utilizada pela psicologia para definir uma vivencia ou experiencia no que tange a âmbito interno do sujeito, no qual é um processo que não há possibilidades de mensuração e/ou observação, é algo experimentado emocionalmente pelo sujeito. Sendo assim esta é considerada como um fenômeno que gera ao indivíduo produtividade, surgindo então em situações específicas vivenciadas pelo mesmo, motivação relaciona-se com a ação e a energia em exercer e concluir com êxito uma meta estipulada pelo próprio sujeito.

A satisfação no trabalho vem estudada desde a criação da Escola das relações públicas ao qual propõe que a instituição para que seja bem-sucedidas e de qualidade necessita promover a satisfação das necessidades e motivação dos colaboradores. Os termos colaborador e gestão de pessoas “retratam esse novo olhar sobre a forma de administrar as organizações e as pessoas que as constituem, o qual surgiu no contexto histórico da referida escola” (VENTORINI, PAES e MARCHIORI p. 72, 2019)

De acordo com Perez-Ramos (1990) para que haja a possibilidade de motivação do colaborador é necessário que haja a satisfação, desempenho e produtividade, sendo estes um dos pontos principais ao qual a POT busca desenvolver as suas metodologias de trabalho. Compreende-se que a motivação é representada pelo processo de tomada de decisão que no ambiente de trabalho

induz ao colaborador a executar as atividades possibilitando avanços no processo de trabalho desenvolvido na instituição.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, que segundo Augusto *et al.*, (2013), é uma abordagem de pesquisa que busca analisar o mundo em sua volta, os pesquisadores estudam contextos em situações naturais e os significados que os sujeitos dão aos fenômenos vivenciados.

A pesquisa foi realizada através de questionário e observação do cotidiano do Recurso Humana de um Centro Universitário, situado em uma cidade no interior da Zona da Mata Mineira. A observação é considerada como um método de coleta de dado sistemático que busca analisar um fenômeno social e como a sociedade interagir com este, considerado como um método dialógico e intuitivo no qual os dados surgem a partir de deduções realizadas pelo pesquisador (ABIB, HOPPEN e HAYASHI JUNIOR, 2013).

Segundo Chaer, Diniz e Ribeiro (2011) o questionário é um método de coleta de dados que visa buscar os dados necessários e pertinentes para a verificação da veracidade dos objetivos a serem investigados. Aplicação de um questionário não é uma tarefa simples, pois necessita de tempo e dedicação, para que as questões tenham o direcionamento correto e assim alcançar os objetivos esperados na pesquisa.

Para análise dos dados, utilizamos análise de conteúdo ao qual é entendida como um conjunto de ações que tem como objetivo a descoberta de determinadas áreas de estudos através de um processo metodológico de investigação, ao qual buscam respostas para determinado fenômeno (SOUSA e SANTOS, 2020).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Gestão de pessoas sugere que cada pessoa tem potencialidades e subjetividades, assim contribuindo no desempenho do colaborador dentro da organização. Gerir pessoas parte do pressuposto de conduzir os colaboradores ao desenvolvimento de suas potencialidades, assim tendo uma postura empática,

Anais do FAVE – Fórum Acadêmico da Univértix, Matipó, setembro, 2023.

sensível, flexível e compreensiva, para haja melhorias no desenvolvimento do grupo institucional e no desempenho laboral de cada colaborador (SANTOS, 2004).

As atividades de estágio foram realizadas em um Centro Universitário na Zona da Mata Mineira que existe desde o ano de 2008. Nos dias atuais, conta com 21 cursos de nível superior e 05 cursos técnicos. A instituição tem em média três mil alunos e 300 colaboradores nas diversas áreas. No setor de Recursos humanos contém 03 funcionários, sendo 01 analista de recursos humanos e 02 psicólogos organizacionais.

A pesquisa em pauta foi realizada com o analista de RH e iniciamos questionando qual a sua função na instituição, tendo como resposta, ser responsável por recrutamento, seleção, capacitação, mediação de conflitos, e desenvolvimento de liderança.

As funções desenvolvidas pelo setor de Recursos Humanos são de contratação, recrutamento e seleção, atualização cadastral, concessão de licenças, organização de horários e atividades, avaliação de desempenho do colaborador, treinamento e desenvolvimento pessoal, desenvolver qualidade de vida no trabalho, dentre outras funções (MARSCHALL e SALVI, 2017).

Para adentrar ao objetivo do trabalho, questionamos sobre o que entende como motivação do colaborador e o analista de RH respondeu ser “aproximação do seu projeto pessoal dos projetos da instituição”.

Motivação é um processo ao qual direciona as escolhas dos sujeitos. No âmbito laboral a motivação está diretamente ligada ao desempenho dos colaboradores. Este comportamento é estimulado para que assim possa atingir um objetivo específico, tal qual a melhoria da qualidade de vida no trabalho e o crescimento institucional (MICHELS e PIVA, 2017). Os autores Aragão e Maranhão (2020) afirma que a motivação é algo que impulsiona o colaborador a alcançar seus objetivos e metas em conjunto com as ideias da instituição, assim é essencial que esta reconheça o potencial dos colaboradores que compõe o grupo assim fortalecendo o sentimento de pertencimento e parte de um todo em seu colaborador.

Questionamos sobre as possíveis formas de identificar um colaborador desmotivado e a resposta foi:

Baixo rendimento e problemas de relacionamento interpessoal (ANALISTA DE RH, 2023).

Vejamos que Bezerra *et al.*, (2010) vai além na apresentação de fatores como, higiênicos, ao qual são referenciados as condições que permeiam este colaborador, tais como as condições de salário, segurança no trabalho, desenvolvimento e desempenho, dentre outros. Giacomelli, Borges e Santos (2016) enfatizam que a falta de motivação pode acarretar problemas para instituição quanto ao colaborador, fazendo com que haja diminuição na produtividade e sentimento de incapacidade.

No que se refere à forma como a instituição busca manter seu colaborador motivado, o analista de RH relatou o fazer através de diálogos, fortalecimento das lideranças e feedback.

Segundo Aragão e Maranhão (2020) é essencial que o Analista de RH reconheça o perfil de seu grupo empresarial, tanto a sua rotina profissional quanto social para que assim possa ser desenvolvido suas habilidades e traçar as diversas formas de mantê-los motivados dentro da instituição proporcionando, por conseguinte o seu crescimento profissional.

Para a manutenção da motivação dentro da instituição é necessário que os líderes desenvolvam a comunicação clara e objetiva com os colaboradores, sabendo ouvir as críticas e expondo novas ideias de melhorias, assim aprimorando o desenvolvimento do trabalho. O feedback “quando não é feito de forma ética e respeitável, e quando não é feita de forma clara e objetiva pode gerar desmotivação em vez de motivação nas relações profissionais” (SANTOS e HENRIQUES p. 10, 2020).

Questionamos por fim, se o analista de RH acredita que os colaboradores são motivados na instituição e a resposta foi: “É da sazonal. São muitos fatores que influenciam”.

Segundo Michels e Piva p.03 (2017, p.03) “o colaborador tornou-se a peça fundamental para o desenvolvimento organizacional, e sua motivação é a principal

fonte de sucesso ou fracasso das organizações”. Os autores relatam que este fenômeno ocorre, pois o trabalho nos dias atuais é uma atividade cada vez mais presente na vida das pessoas, sendo assim as instituições compreendem a importância de se manter seus colaboradores motivados para que haja desenvolvimento da sua instituição.

Giacomelli, Borges e Santos (2016) relatam que a motivação é um fenômeno que impulsiona o comportamento do colaborador, refletindo assim na sua dedicação com o cargo exercido e tempo de qualidade no trabalho. Assim sendo necessário que empregadores estejam atentos às diversas formas de manter seus colaboradores motivados dentro da instituição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos evidenciar que a Psicologia Organizacional e do Trabalho busca nortear seu trabalho a partir de melhorias das condições de trabalho do sujeito. Assim compreende-se que a motivação é vista como uma das ferramentas utilizadas pelos setores de Recursos Humanos a fim de possibilitar que o seu colaborador tenha satisfação e melhor desempenho na execução de suas atividades laborais.

O analista de recursos humano tem como papel fundamental observar e analisar o comportamento dos colaboradores para que assim possa ser elaborado e pensado as melhores formas de mantê-los motivados. Isso mostra-se necessário para que este possa desenvolver futuramente um desempenho de acordo com a sua capacidade, assim é preciso que haja condições adequadas de apoio e materiais de trabalho acessíveis e adequados (SANTOS e HENRIQUES, 2020).

REFERÊNCIAS

ABIB, Gustavo; HOPPEN, Norberto; HAYASHI JUNIOR, Paulo. Observação participante em estudos de administração da informação no Brasil. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 53, n. 6, p. 604-616, Dec. 2013. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902013000600008&lng=en&nrm=iso>. access on 01 Mar. 2023.

ANJOS, Elienay Silva dos; BATISTA, Jéssica Adame; COIMBRA, Letícia Pereira; DORNELAS Kirilla Cristhine Almeida. **A contribuição do psicólogo organizacional sobre a qualidade de vida no trabalho.** 2019.

ANTUNES, Enéia Viviane; STEFANO, Silvio Roberto; BERLATO, Heliani. **A motivação para o trabalho e sua importância estratégica:** análise da perspectiva individual em uma empresa do ramo de autopeças e serviços. 2013.

ARAGÃO, Ana Silvia Martins; MARANHÃO, Thércia Lucena Grangeiro. Reconhecimento Profissional e Motivação nas Empresas: Revisão Sistemática da Literatura. **Id on Line Rev. Mult. Psic.** V.14, N. 51 p. 511-536, Julho/2020.

AUGUSTO, Cleicle Albuquerqu *et al.* Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 51, n. 4, p. 745-764, Dec. 2013. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010320032013000400007&lng=en&nrm=iso>. access on 01 Mar 2023.

BASTOS, Edu Álvaro Manso. O que fazemos quando fazemos psicologia do trabalho?. **Psicol inf.**, São Paulo, v. 13, n. 13, p. 99-125, out. 2009. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-88092009000100007&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 22 mar. 2023.

BEZERRA, Felipa Daiana; ANDRADE, Marta Francisca da Conceição; ANDRADE, Joseilze Santos de; VIEIRA, Maria Jéssia; Deborah, PIMENTEL. (2010). Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro. **Revista Brasileira De Enfermagem.** 63(Rev. Bras. Enferm., 2010 63(1)), 33–37. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/reben/a/Nf8wZVthm9Sv5f8gdcMDDzQ/?lang=pt#>>. Acesso em: 20 Mar 2023.

CAMPOS, K. C. de L., DUARTE, C., CEZAR, É. de O., & PEREIRA, G. O. de A. (2011). Psicologia organizacional e do trabalho - retrato da produção científica na última década. **Psicologia: Ciência E Profissão.** 31(Psicol. cienc. prof., 2011 31(4)), 702–717.

CHAER, Galdino; DINIZ, Rafael Rosa Pereira; RIBEIRO, Elisa Antônia. A técnica do questionário na pesquisa educacional. **Evidência, Araxá.** v. 7, n. 7, p. 251-266, 2011.

GIACOMELLI, Wiliam; BORGES; Gustavo da Rosa; SANTOS, Elaine Garcia Dos. **Determinantes da desmotivação no trabalho:** uma investigação teórica e empírica. 2016.

LHUILIER Dominique. Trabalho. **Psicol Soc [Internet]**. 2013;25(Psicol. Soc., 2013 25(3)):483–92Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0102-71822013000300002>>. Acesso em: 17 Mar 2023.

MARSCHALL Gracieli; SALVI Adriana. **Caracterização das atividades dos setores de RH e DP das empresas do núcleo das indústrias do vestuário de associação empresarial do oeste de SC**. 2017.

MARTINS-SILVA, Priscila. de Oliveira; JUNIOR, Annor. Da Silva; & LIBARDI, Mayra Barcelos Amado de Oliveira. (2015). Psicologia Organizacional e do Trabalho: Relato de Experiência em Estágio Supervisionado. **Psicologia: Ciência E Profissão**. 35(Psicol. cienc. prof., 2015 35(4)), 1327–1339. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-3703000722014>>. Acesso em: 29 Mar 2023.

MICHELS, Micaele; PIVA, Solange Zanatta. **Motivação e significado do trabalho: uma análise com colaboradores de uma empresa do segmento alimentício**. 2017.

PEREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicol. USP**, São Paulo , v. 1, n. 2, p. 127-140, dez. 1990 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S16785177199000020004&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 28 mar. 2023.

SANTOS, Juliana do Nascimento; HENRIQUES Fabiana Regina. Motivação no trabalho: a estratégia que gera resultados satisfatórios para as organizações. **Revista Ciência Integrada**. Volume 4, edição 5, 2020.

SANTOS, Maria João Nicolau. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. **Sociologias**. (sociologias, 2004 (12)), 142–158. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222004000200006>

SILVA, Narbal; TOLFO, Suzana da Rosa. **Psicologia organizacional**. – 3. ed. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2014.

SOUSA, José Raul de; SANTOS, Simone Cabral Marinho dos. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, Juiz de Fora: UFJF, v. 10, n. 2, p. 1396 - 1416, jul. - dez. 2020. ISSN 2237-9444. Disponível em: <<https://doi.org/10.34019/2237-9444.2020.v10.31559>>. Acesso em: 01 Mai 2023.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Rev adm contemp [Internet]**. 2003Oct;7(Rev. adm. contemp., 2003 7(4)):33–54. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1415-6552003000400003>>. Acesso em 20 Mar 2023

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicol. Soc.**, Porto Alegre, v. 19, n. spe, p. 38-46, 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010271822007000400007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 28 de Mar de 2023.

TONETTO, A. M., AMAZARRAY, M. R., KOLLER, S. H., & GOMES, W. B. (2008). Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. **Psicologia & Sociedade**. 20(Psicol. Soc., 2008 20(2)), 165–173.

VENTORINI, Carina Charpinel; PAES, Caroline Ornelas; MARCHIORI Danilo Magno. O impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho: evidências do setor público. 2019, Belo Horizonte v. 20 N 3 p. 68-82 JUL-SET ISSN 1517-672 x **(Revista impressa)**. ISSN 1984-6983 (Revista online) 6 Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v20i3.6130>>. Aceso em: 17 Mar 2023.