

## **Fatores impulsionadores da motivação em empresas do setor funerário**

Dra. Alessandra Aparecida Franco  
Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG

Eduarda Franco Tostes  
Universidade Federal de Uberlândia – UFU

### **RESUMO ESTRUTURADO**

**Introdução/Problematização:** Tida com um dos fatores impulsionadores da eficácia organizacional, a motivação vem se tornando cada vez mais uma ferramenta estratégica na gestão de pessoas. Nesse sentido, faz-se necessário conhecer e compreender as necessidades dos trabalhadores e as variáveis que a determinam para daí investigá-las e avaliá-las no sentido de conduzir as políticas empresariais rumo ao atendimento simultâneo dos objetivos do trabalhador e da empresa.

**Objetivo/proposta:** O presente estudo constituído por um enquadramento teórico acerca da motivação e suas influências sobre o indivíduo no ambiente de trabalho, analisa as teorias motivacionais; identifica e discute as influências de tais teorias sobre a produtividade do trabalhador a partir dos fatores determinantes da motivação, constata e debate a visão dos trabalhadores sobre os fatores que determinam a motivação e o consequente aumento de desempenho de trabalhadores de empresas do setor funerário localizadas em uma cidade do Pontal do Triângulo Mineiro.

**Procedimentos Metodológicos (caso aplicável):** O enfoque qualitativo escolhido para esta pesquisa exploratória, não excluiu o método quantitativo na análise dos resultados, para conhecer de forma modular, como os fatores influenciadores na motivação dos colaboradores podem comprometer o desempenho na execução de tarefas. A descrição da amostra para a obtenção dos resultados ocorreu através de questionários respondidos de forma isolada e individualmente por todos os trabalhadores de empresas do setor funerário, sendo treze de uma empresa e onze de outra. Através de uma abordagem direta e pessoal, as entrevistas foram realizadas nas empresas durante o horário de trabalho em dias e horários agendados previamente com os trabalhadores e acordados com as empresas no período de fevereiro a abril de 2023.

**Principais Resultados:** Os resultados revelam que, metas definidas de forma participativa assim como a participação na definição de políticas de remuneração e autonomia na tomada de decisões nas atividades realizadas são os principais fatores determinantes da motivação e desempenho dos trabalhadores. De forma decrescente em nível de importância para os entrevistados, encontram-se as variáveis: salário e incentivos financeiros recebidos; tratamento justo e adequado recebido; realização de atividades e funções adequadas às suas qualificações; satisfação e realização com o trabalho empreendido; percepção do trabalho como significativo; e receber feedback como fonte de avaliação e efetividade de esforços.

**Considerações Finais/Conclusão:** Preliminarmente conclui-se em relação aos trabalhadores das empresas pesquisadas que todos reconhecem a motivação como fator preponderante no

aumento da produtividade; e que o setor no qual estão inseridas em nada influencia na motivação e desempenho dos mesmos. Conclui-se ainda que esse estudo assim como outros acerca da mesma temática, evidencia a importância de se conhecer e compreender o nível de satisfação das necessidades de seus trabalhadores suprimindo assim, suas carências, com foco no aumento do desempenho e conseqüente produtividade.

**Contribuições do Trabalho:** Esse estudo assim como outros acerca da mesma temática, evidencia a importância de se conhecer e compreender o nível de satisfação das necessidades de seus trabalhadores suprimindo assim, suas carências e impactando diretamente no aumento do desempenho e conseqüente produtividade. A pesquisa permite uma visão ampla dos fatores abordados, enquanto influenciadores e determinantes na motivação e desempenho profissional, preenchendo lacunas. Logo, não podem ser dispensados por qualquer empresa independente do setor, na busca da potencialização da performance das mesmas.

**Palavras-Chave:** Motivação; Trabalhadores; Setor Funerário.

## 1. Introdução

O prazer e a satisfação do trabalhador pelas atividades que realiza no ambiente organizacional constituem-se como fatores de maior impacto na produtividade de uma empresa. Esse fato por si só justifica a existência de inúmeros estudos voltados para a discussão da necessidade de implementação de políticas motivacionais, como alternativas para alcance de tal objetivo.

Estudiosos do tema como para Robbins (2020), Chiavenato (2023), Gil (2019) entre outros argumentam que apesar das investigações e estudos realizados, as pesquisas não se esgotam e a motivação no trabalho ainda continua sendo objeto de exploração desafiando as organizações na contemporaneidade, pelo fato de que cada organização possui peculiaridades distintas umas das outras como é o caso das que pertencem ao setor funerário.

Considerado por muitos, como impopular e pouco explorado para milhares de pessoas em detrimento de seus serviços estarem vinculados diretamente com a morte, empresas do setor funerário, em especial as que se localizam em cidades interioranas pela cultura existente, a princípio não se apresentam como fonte geradora de motivação no mercado de recursos humanos, podendo comprometer seu desempenho organizacional.

A cidade de Ituiutaba – MG conta com duas empresas do setor funerário sendo que uma delas emprega treze trabalhadores e a outra onze, distribuídos em cargos e funções voltados à prestação de serviços envolvendo atividades da área administrativa, atendimento ao público, preparação de corpos e organização de cerimoniais de velório.

Tida com um dos fatores impulsionadores da eficácia organizacional, a motivação vem se tornando cada vez mais uma ferramenta estratégica na gestão de pessoas. Nesse sentido, faz-se necessário conhecer e compreender as necessidades dos trabalhadores e as variáveis que a determinam para daí investigá-las e avaliá-las no sentido de conduzir as políticas empresariais rumo ao atendimento simultâneo dos objetivos do trabalhador e da empresa.

Considerando a realidade existente e mediante dúvidas e inconformações das pesquisadoras acerca da influência dos fatores motivadores sobre o desempenho dos trabalhadores de empresas deste setor, decidiu-se empreender estudos circunstanciados pelos seguintes questionamentos: “Quais os principais fatores influenciadores na motivação dos colaboradores de uma empresa do setor funerário para a execução de suas atividades? Até que ponto esses fatores estão interconectados com o desempenho dos colaboradores? Estes fatores são decorrentes das peculiaridades do setor?”

Foi dentro desse contexto que o presente estudo constituido por um enquadramento teórico acerca da motivação e suas influências sobre o indivíduo no ambiente de trabalho, analisa as teorias motivacionais; identifica e discute as influências de tais teorias sobre a produtividade do trabalhador a partir dos fatores determinantes da motivação, constata e debate a visão dos trabalhadores sobre os fatores que determinam a motivação e o consequente aumento de desempenho de trabalhadores de empresas do setor funerário localizadas em uma cidade do Pontal do Triângulo Mineiro.

O segmento de serviços funerários, no Brasil, se expandiu nas últimas três décadas. Atualmente o país possui cerca de 5,5 mil empresas do setor. São 250 empresas de plano

funeral, com aproximadamente 1 mil cemitérios privados e 147 crematórios, que empregam em torno de 50 mil pessoas, faturando 7 bilhões de reais por ano e com crescimento médio anual de 8% (Exame, 2021).

De acordo com a revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios (2019) mesmo devagar, a tecnologia já está presente neste segmento, tanto que já existem startups investindo neste setor, contando com e-commerce e marketplace para venda de serviços funerários, tendo a projeção de faturamento de R\$ 300 mil mensais. Segundo a Conjuntura CNseg (2022), houve aumento na busca por proteção por parte dos brasileiros e a estimativa é que a arrecadação do setor segurador deva crescer até 10% neste ano. As projeções reforçam a tendência de alta da demanda em 2023.

O cenário evidencia, portanto, a necessidade de fortalecer a idéia que a identificação dos fatores motivacionais no ambiente dessas empresas, revelará o que é necessário aos seus trabalhadores e possibilitará aos gestores a adoção de estratégias que potencializem o desempenho de sua equipe.

A relevância deste estudo se dá por suas contribuições junto ao setor estudado, em função do considerável percentual de utilização de tais serviços, especificamente no atendimento ao público. Acredita-se que mediante tais resultados, empresas do setor poderão antever e satisfazer as necessidades de seus trabalhadores podendo ocasionar um aumento significativo na produtividade organizacional. Pretende-se ao final desse estudo sugerir-lo como novo ponto de partida, para estudos sobre a influência dos fatores motivacionais no desempenho de funções organizacionais.

Em atendimento à finalidade proposta, esse trabalho constitui-se inicialmente de referências teóricas sobre a temática do estudo, e na sequência, da apresentação da metodologia que permitirá obter e processar os resultados que irão culminar nas conclusões possíveis da problemática estudada.

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1. Uma breve abordagem conceitual da motivação e suas influências sobre o desempenho do trabalhador**

Ao longo dos anos o tema motivação e suas variantes no ambiente das empresas vêm sendo estudado cada vez mais e de forma ainda mais aprofundada por pesquisadores interessados no assunto. A motivação resulta da interação do indivíduo com a situação, o que pressupõe que este tenha desejo e habilidades para atuar, bem como objetivos a alcançar (MASLOW, 1973; LOCKE e LATHAM, 1990; SKINNER, 1978; HACKMAN e OLDHAM, 1971; ADAMS, 1963; VROOM, 1995).

Robbins (2020, p.203) conceitua motivação “[...] como a disposição em exercer altos níveis de esforços para alcançar os objetivos organizacionais, condicionada pela habilidade do esforço em satisfazer alguma necessidade individual”. Esta motivação varia entre os indivíduos, sendo consequência da interação entre o mesmo e a condição em que se encontra. Continuando, explica que “motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (ROBBINS, 2020, p.132). É “a força que estimula as pessoas a agir”. (MASLOW, 1973). Para Locke e Latham (1990), a motivação para o trabalho é um estado psicológico de desejo de perseguir ou realizar uma tarefa ou objetivo. Sobre isso Chiavenato (2021) completa ressaltando que o comportamento não é causal nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.

A partir de tais conceitos depreende-se, portanto, que a motivação resulta da interação das expectativas e percepções de cada indivíduo com as situações vivenciadas por ele, constituindo-se como um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano (CHIAVENATO, 2021). A contribuição de Revuelto (2018), na compreensão do conceito de motivação, é bastante significativa, já que o faz levando em conta as diferenças entre fatores motivadores e de satisfação. O autor define motivador como uma necessidade, enquanto que um fator de motivação é algo que tem como objetivo satisfazer tal necessidade. Aponta ainda que é muito comum as pessoas confundirem o que de fato satisfaz uma necessidade humana, que é um fator de satisfação, com a própria necessidade em si, que é um fator de motivação. Nas lições de Ryan e Deci (2017), este esclarecimento é importante para analisar o principal debate entre os teóricos estudiosos do tema motivação, os quais se dividem em duas vertentes, sendo a dos que consideram a motivação como algo intrínseco ao indivíduo e a dos que consideram como fatores externos ou extrínsecos.

A história das teorias motivacionais se constitui a partir da contribuição de diversos estudiosos, dividindo-se em abordagens antigas e contemporâneas. Sem a pretensão de aprofundar-se no estudo de todas as variáveis voltadas à motivação, o foco desse trabalho se conduz na investigação daquelas que tratam especificamente do desempenho do indivíduo na execução de tarefas, e são determinantes na sua produtividade. Logo, buscou-se analisar somente as teorias das necessidades, da fixação de objetivos, do reforço, do planejamento do trabalho, da equidade e da expectativa, para que se possa posteriormente verificar a possibilidade de integração entre elas e analisar os caminhos preferenciais dos colaboradores no alcance da motivação e consequentemente no desempenho de suas atividades.

## **2.2. Teoria de Abraham Maslow**

A teoria de Maslow levantou críticas quanto à análise do indivíduo se encontra reduzida a apenas uma de suas dimensões, como o organismo, o inconsciente, o comportamento ou os papéis sociais (SAMPAIO 2009, apud SANTOS et al. 2023). Considerada por Ballard et al. (2019), como uma teoria simplista por não ser totalmente precisa sobre a motivação humana, a Teoria das Necessidades implica na assertiva de que o ser humano possui necessidades e elas precisam ser saciadas. Sampaio (2009, apud Santos et al., 2023) explica que Maslow buscou compreender o homem a partir de uma percepção multidimensional considerando a existência de diversas necessidades, sendo sua teoria desenvolvida a partir de sua própria experiência em anos de prática clínica.

O modelo teórico de Maslow parte de uma hierarquia piramidal das cinco principais necessidades humanas classificando-as e hierarquizando-as de forma ascendente. Assim, à medida que uma dessas necessidades se torna satisfeita, o indivíduo tende a almejar a satisfação da necessidade subsequente. As categorias abordadas no modelo são: fisiológicas, segurança, social, estima e auto-realização, sendo que as de baixa são as necessidades fisiológicas e de segurança e de alta, as necessidades sociais, de estima e auto-realização (MASLOW, 1973). Robbins (2020) considera como erro dessa teoria o fato da mesma defender que somente após a satisfação da primeira categoria é possível se alcançar a satisfação das demais de forma gradativa. Para o autor, na realidade isso de fato não acontece já que uma a mesma pessoa pode ter todas as necessidades ao mesmo tempo.

Dantas (2019) aponta como contribuição desta teoria para a organização, a relevância dos gestores se atentarem para a necessidade de identificar o nível de satisfação das necessidades dos seus subordinados e desse modo encontrar meios de como elevar a motivação

dos mesmos. Do mesmo modo, também salienta para a necessidade de se implementar programas de apoio a grupos específicos para ajudar os colaboradores a lidarem com o estresse, com a finalidade de identificar e saciar suas necessidades, provocando um consequente aumento do desempenho no trabalho.

### **2.3. Teoria de Edwin Locke e Gary Latham**

Para os criadores dessa teoria, deve-se centrar no estudo dos impactos que a especificação de objetivos, o desafio na sua realização e o feedback enquanto retorno, exercem sobre o desempenho do colaborador. De acordo com Locke e Latham (1990), a teoria das metas tem como premissa implícita que o comportamento é regulado por valores e metas. Conforme Locke (1968), ao definir metas claras, específicas, quantificáveis e mensuráveis para os trabalhadores, contribui-se consequentemente para a satisfação de suas necessidades.

Robbins (2020) pontua que objetivos específicos e difíceis são uma excelente fonte motivacional e com as condições adequadas elas podem conduzir a melhoria do desempenho, desde que façam sentido para os indivíduos não indo de encontro aos seus valores pessoais. A teoria de Locke e Latham criada em 1981, mostra a importância de se definir um objetivo, e o que é possível obter quando este é de difícil alcance. Locke e Latham (1990) apontam que cerca de 400 estudos em sua maioria experimental, revelam como resultados que metas específicas e desafiadoras conduzem a um melhor desempenho do que metas específicas simples, fáceis e ou a própria ausência de metas, confirmando positivamente a importância dos objetivos.

De acordo com essa teoria o formato de gestão nas empresas deve se atentar para o uso do feedback enquanto ferramenta eficiente ao gerir as pessoas porque auxilia o trabalhador a avaliar seus progressos e a efetividade de seus esforços, bem como mantém seu desempenho alinhado com o da organização (ROBBINS, 2020). Para Teixeira (2019) a teoria da fixação de objetivos tem sido utilizada para a compreensão de como e por que as pessoas se comprometem com objetivos, já que por meio dela ficou evidente que a participação e as recompensas extrínsecas afetam os objetivos de desempenho que os indivíduos estabelecem.

### **2.4. Teoria de Burrhus Frederick Skinner**

Para Skinner (1978), ao agirem sobre o mundo os homens o modificam e são modificados pelas consequências de suas ações. Esses atos são chamados de comportamentos operantes e quando modificados são referenciados como condicionamento ou aprendizagem operante e/ou aprendizagem pelas consequências. Sua teoria defende que impactos de uma ação passada influenciam o comportamento do indivíduo. Do mesmo modo ações futuras num processo cíclico de aprendizado também são influenciadas por fatos antecedentes. Esses comportamentos podem estar associados tanto a resultados agradáveis como a resultados desagradáveis e são eles que fundamentam a teoria, onde a quantidade de esforços que o indivíduo despende em uma tarefa são afetados pelas consequências de seus comportamentos.

Em sua teoria Skinner (2000) afirma que há o reforço positivo e o negativo, sendo o positivo o efeito impulsionador capaz de promover a repetição do comportamento por meio de elogios, cartas de congratulação, prêmios, aumento de salário, desempenho entre outros, enquanto que o reforço negativo se evidencia mediante a frequência ou intensidade limitante de ocorrências promotoras de consequências desagradáveis. A título de exemplo, o reforço negativo ilustra o fato dos colaboradores de uma empresa poderem provavelmente obedecer às



leis e às instruções de seus gestores, porque aprenderam no passado que desobediência pode gerar punição.

Em sua teoria Skinner apresenta a técnica da modificação do comportamento organizacional fundamentada em dois princípios básicos. O primeiro afirma que as pessoas acreditam ser mais gratificante e recompensadora enquanto que o segundo assevera que o comportamento é influenciado pela gestão de recompensas a ele associado.

Os resultados dos estudos de Stajkovic e Luthans (1997) mostram a aplicação dos princípios skinnerianos na influência do comportamento de colaboradores de 19 empresas de segmentos diversos. Os resultados dessas pesquisas revelam que há empresas cujas políticas permitem aos trabalhadores um determinado número de ausências por motivos de saúde durante o ano. Já existem outras que para encorajar a frequência remuneram dias de ausência não utilizados pelo trabalhador. Há ainda aquelas que beneficiam os trabalhadores ao completarem um determinado critério de presenças em um período especificado, como por exemplo, nenhum registro de ausência durante o mês. Todas essas ações evidenciam a frequência como foco dos programas de reforço.

Para Chiavenato (2020) uma vez que a abordagem comportamentalista fundamenta-se na afirmativa de que o reforço condiciona o comportamento, essa teoria não considera as condições internas de um indivíduo concentrando-se apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação qualquer.

## **2.5. Teoria de Richard Hackman e Greg Oldham**

Estudos recentes em planejamento do trabalho revelam que o modo como os elementos das tarefas organizacionais são organizados definem o aumento ou diminuição da motivação. Esses elementos juntos constituem o modelo proposto por Hackman e Oldham em 1971, apresentando como características do trabalho cinco dimensões essenciais: variedades de habilidades, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e feedback (HACKMAN e OLDHAM, 1975; 1971).

Sobre o modelo, os autores partem da premissa de que existem cargos e/ou funções que exigem do colaborador múltiplos conhecimentos e habilidades, fazendo com que o mesmo o perceba como relevante e significativo ao ponto de determinar o seu desempenho. Associado a isso, é preciso que o trabalhador detenha responsabilidade experimentada pelos resultados do trabalho, assim como o conhecimento dos resultados das atividades desempenhadas.

Em Ferreira e Dias (2017), as pessoas avaliam um mesmo trabalho de maneiras diferentes e reagem a ele de acordo com a percepção obtida sobre o mesmo. Fica evidente, portanto, que quanto mais presente o estado psicológico se fizer, maior será a motivação e a satisfação do trabalhador e menor o índice de absenteísmo e a probabilidade dele sair da empresa. Contudo, Chiavenato (2020) adverte que, pesquisas sobre as variáveis moderadoras do modelo de planejamento do trabalho, ainda estão sendo realizadas e requerem atenção especial sobre sua eficácia.

## **2.6. Teoria de John Stack Adams**

A teoria da equidade ou comparação social apresentada Adams (1963) tem por fundamento a satisfação do indivíduo em relação a sua percepção de justiça sustentando-se no fato do colaborador vivenciar determinadas discordâncias quando compara seu ganho, resultado

de seu esforço no trabalho, com o resultado de esforços e ganhos de outros colegas que trabalham ou não na mesma organização.

Robbins (2020) considera como o maior determinante do desempenho e da satisfação do trabalho o nível de equidade ou iniquidade que um indivíduo percebe na situação profissional. Ainda segundo o autor, são muitas as reações advindas de trabalhadores mediante comparação e constatação de que há diferenças no tratamento entre as pessoas. Como efeito de injustiça percebida o trabalhador modifica suas contribuições e resultados diminuindo o esforço despendido e a qualidade no desempenho das atividades realizadas. Também pode haver conclusões acerca de que está sendo explorado distorcendo sua autoimagem e a dos outros podendo ocasionar seu desligamento da empresa (ADAMS, 1963).

A teoria da equidade segundo Hiriappa (2018) possui estreita e robusta relação com a remuneração e a distribuição de vantagens ou reconhecimento entre os trabalhadores. Em caso em que a condução de tais processos não se efetiva de modo eficiente os resultados podem comprometer a harmonia no ambiente de trabalho incitando sentimentos de injustiça e consequentemente ausência de estímulos para a motivação para o trabalho. Embora a recompensa financeira seja predominante na teoria da comparação social, Valinho et al. (2018) afirma que há trabalhadores que também buscam a equidade na distribuição de outras recompensas organizacionais como status, símbolos distintivos, distribuição de equipamentos e de espaços, entre outros.

A principal contribuição da teoria de Adams consiste na capacidade da empresa distinguir as contribuições de seus trabalhadores e recompensá-los por tais feitos. Por incorrer processos de comparação social, a teoria da equidade introduz, pela primeira vez, a preocupação com as percepções individuais, alertando os gestores para a necessidade de definirem formas de evitarimento de evitar sentimentos de injustiça e consequente desmotivação dos seus membros. Contudo, Zola (2022) adverte sobre o fato de que na prática a percepção do indivíduo não é objetiva, fazendo com que a mesma seja um fenômeno perceptivo e não um dado objetivo.

## **2.7. Teoria das Expectativas de Victor Vroom**

Segundo Vroom (1995) a motivação é um processo que conduz as escolhas em diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo assim como avalia as decorrências de cada opção, ação e satisfação e que deve ser compreendida como consequente das relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados que ela espera. Nesse sentido, a ampliação da satisfação no trabalho estaria diretamente relacionada com a ampliação pela qual o trabalho é ferramenta para o alcance de objetivos tidos como atrativos ou valiosos para o indivíduo (VROOM, 1964).

Para Chiavenato (2020), essa teoria sustenta-se na análise da expectativa evidenciando a crença de que quanto maior o esforço maior o desempenho; na instrumentalidade definindo a percepção de que um bom desempenho trará certa recompensa, e a valência que é o valor da recompensa para a pessoa.

O processo de motivação ocorre através dos objetivos de cada pessoa, e de sua visão da recompensa que esta terá em virtude de suas ações, ou seja, cada indivíduo agirá conforme a expectativa em alcançar seu objetivo (VROOM, 1995). Para o autor a motivação depende do atrativo e/ou valência de certas recompensas ou “resultados”, que advêm de tal desempenho; das percepções que se tem da força que apresenta a relação entre o desempenho e a ocorrência dos “resultados” (instrumentalidade); e da percepção do vínculo que existe entre o esforço orientado para o desempenho e o subsequente desempenho efetivo (expectativa). Logo, para



que o indivíduo esteja motivado a fazer algo é preciso que ele ao mesmo tempo: atribua valor à compensação proveniente de fazer esse algo.

Souza e Silva (2018) asseveram que por não existir um princípio universal que explique as motivações de todas as pessoas, a Teoria da Expectativa é um modelo contingencial e bastante atual a qual evidencia o pensamento estratégico por parte do indivíduo possibilitando um melhor planejamento e determinação de seus objetivos, conseguindo assim atingir, com maior assertividade, as metas principais.

Esta teoria apresenta como contribuição aos gestores, a percepção de que para aumentar a motivação de seus colaboradores, é preciso atribuir atividades e funções adequadas às suas qualificações; caso contrário, suas expectativas serão baixas, não haverá motivação e o desempenho ficará a desejar. Nesse sentido, faz-se necessário alinhar os objetivos individuais aos organizacionais, e a recompensas em níveis elevados de desempenho.

### **3. Metodologia**

Em detrimento do presente estudo desenvolvido com o objetivo de identificar os fatores determinantes da motivação de trabalhadores que atuam no setor funerário sendo esse o público alvo da pesquisa, teve início com pesquisas bibliográfica e exploratória a fim de melhor compreender o tema abordado. Assim, buscou-se levantar informações fundamentadas em obras literárias e estudos científicos relacionados ao que foi explorado durante o estudo (GIL, 2014).

Na sequência para obtenção de dados utilizou-se o método de pesquisa de campo nas duas empresas funerárias da cidade. Para Gil (2014), o objetivo maior da pesquisa de campo é verificar diretamente a realidade estudada com os indivíduos nela envolvido, e por essa razão se trata-se um estudo empírico.

O enfoque qualitativo escolhido para esta pesquisa, não excluiu o método quantitativo na análise dos resultados, para conhecer de forma modular, como os fatores influenciadores na motivação dos colaboradores podem comprometer o desempenho na execução de tarefas. A descrição da amostra para a obtenção dos resultados ocorreu através de questionários respondidos de forma isolada e individualmente por todos os trabalhadores de empresas do setor funerário, sendo treze de uma empresa e onze de outra. Através de uma abordagem direta e pessoal, as entrevistas foram realizadas nas empresas durante o horário de trabalho em dias e horários agendados previamente com os trabalhadores e acordados com as empresas no período de fevereiro a abril de 2023.

Utilizou-se como pergunta filtro, se o colaborador acreditava que fatores externos poderiam influenciar sua motivação no trabalho e se estas influências incorriam na melhoria de seu desempenho na execução de tarefas, excluindo da amostra, aqueles que responderam “não”. Na sequência, buscou-se focalizar especificamente as variáveis, objeto de estudo, previamente definidas, dentre elas, se o fato do trabalhador atuar em empresas do setor funerário também representava um fator inibidor da motivação e do desempenho no trabalho.

### **4. Apresentação, análise e discussão dos resultados**

Os principais resultados obtidos na pesquisa de campo são apresentados a seguir, assim como suas respectivas análises decorrentes. A caracterização da amostra para efeito de análises e discussões se deu a partir das respostas obtidas. Preliminarmente a pesquisa buscou levantar junto aos entrevistados se os mesmos percebem o aumento de desempenho como decorrente da

motivação pelo trabalho As respostas revelaram que todos reconhecem a motivação como fator preponderante no aumento da produtividade.

Na sequência, buscou-se levantar a relação de se trabalhar em uma empresa do setor funerário como fator comprometedor da motivação e desempenho. Sobre isso, somente 13 dos 24 entrevistados, especificamente os agentes funerários, responsáveis pelo atendimento direto a família enlutada, pela preparação dos corpos e organização dos cerimoniais de velório, responderam que no início das atividades na empresa, o desconforto existia, mas com o passar do tempo foi superado e que atualmente exercem tais atividades de forma profissional não comprometendo, portanto, o interesse pelo trabalho bem como a produtividade.

Com o objetivo de levantar e discutir a visão dos trabalhadores sobre os fatores motivacionais que pudessem diretamente influenciar seu desempenho na execução de atividades, os entrevistados marcaram o grau de concordância por meio de uma entre cinco alternativas, no formato de Escala Likert, com as seguintes opções acerca das variáveis estudadas: 1. Discordo totalmente (DT); 2. Discordo parcialmente (DP); 3. Sou indiferente (I); 4. Concordo parcialmente (CP) e 5. Concordo totalmente (CT).

Para uma melhor compreensão dos dados apresentados os resultados são demonstrados no quadro pelo Raking Médio (RM) e na sequência são apresentadas as análises e discussões subdivididas de acordo com as variáveis pesquisadas.

Tabela 1. Sinóptico dos principais resultados sobre a visão dos colaboradores em relação aos fatores motivacionais e suas influências no desempenho para a execução de atividades.

Variáveis Pesquisadas	DT	DP	I	CP	CT	RM
Definição de metas de forma participativa	-	1	3	8	10	1º
Participação na definição de políticas de remuneração	-	2	4	7	11	2º
Autonomia na tomada de decisões nas atividades realizadas	2	2	5	6	9	3º
Salário e incentivos financeiros recebidos	3	3	5	9	5	4º
Tratamento justo e adequado recebido	3	3	4	6	8	5º
Realização de atividades e funções adequadas as suas qualificações	-	4	7	5	8	6º
Satisfação e realização com o trabalho empreendido	3	4	5	6	5	7º
Percepção do trabalho como significante	3	4	6	6	5	8º
Receber feedback como fonte de avaliação e efetividade de esforços	6	10	3	3	2	9º

Fonte: Dados coletados pelas pesquisadoras



#### 4.1. Definição de metas de forma participativa

A variável preponderante da motivação no trabalho e por consequência no aumento de desempenho e produtividade foi à definição de meta. Ao todo foram 10 ocorrências de concordância total e 8 de concordância parcial, confirmando a teoria de Locke (1968) ao asseverar que ao definir metas claras, específicas, quantificáveis e mensuráveis para os trabalhadores, contribui-se consequentemente para a satisfação de suas necessidades além de promover um desempenho superior. Os resultados evidenciam que nas empresas pesquisadas a definição de metas com impossibilidades de alcance se tornam desmotivadoras para os trabalhadores.

Na visão dos respondentes, as metas devem fazer sentido e estar de acordo com seus valores pessoais certificando a teoria de Locke e Latham (1990) quanto à importância de se definir objetivos que fazem sentido para quem os realizará. Do total de entrevistados 3 manifestaram-se indiferentes ao compartilhamento na definição de metas, demonstrando um comportamento alheio ao comprometimento com a realização de uma determinada tarefa individual com sucesso.

Apenas 1 dos entrevistados, disse estar motivado e consequentemente alcança maior desempenho quando as metas são estabelecidas por seus superiores. Especificamente para esses trabalhadores metas fixadas e não compartilhadas são assertivas, revelando de certa forma uma visão distorcida desses indivíduos quanto a seus papéis no contexto atual de organizações prestadoras de serviços, onde segundo as lições de Chiavenato (2021), o trabalhador é o ativo e parceiro mais importante da empresa.

#### **4.2. Participação na definição de políticas de remuneração**

Em segundo lugar no ranking médio essa variável se apresentou como uma das mais representativas na pesquisa. Do total de entrevistados, 11 concordam totalmente e 7 concordam parcialmente que a prática desta variável influencia na motivação e desempenho no trabalho. Fica evidente, portanto, que esses trabalhadores anseiam participar da criação de políticas e procedimentos organizacionais justos para distribuição das recompensas, por acreditarem que estando cientes e compreendendo os objetivos da empresa poderão auxiliar os mecanismos e processos essenciais a eficácia organizacional.

Sobre isso mais uma vez a teoria de Locke e Latham (1990) ilustra e reforça o papel das metas na construção de políticas claras e de forma participativa, como determinantes da satisfação e desempenho do trabalhador com a empresa e as atividades que realiza.

Houveram apenas duas manifestações de discordância total em relação a esta variável, entretanto, 4 dos entrevistados se manifestaram indiferentes quanto a influência da participação na definição de políticas e normas justas de remuneração, em sua motivação. Depreende-se pelas respostas obtidas que, para tais entrevistados o envolvimento com os processos da empresa não tem importância evidenciando certo nível de desinteresse capaz de comprometer o alcance dos objetivos empresariais.

#### **4.3. Autonomia na tomada de decisões nas atividades realizadas**

Em relação a esta variável, os dados apresentam somente 4 respondentes com grau de discordância, revelando que o controle sobre eles e não sobre os resultados ainda é considerado como o ideal para sua motivação e alto desempenho no ambiente de trabalho. Manifestaram-se como indiferentes apenas 5 entrevistados evidenciando que a autonomia para tomada de decisão sobre as atividades que realizam não é validada como fonte de motivação no trabalho. A maioria manifestou concordância, sendo que, 6 disseram concordar parcialmente, enquanto 9 disseram concordar totalmente. O grau de concordância se apresentou na pesquisa de forma significativa evidenciando que para esses trabalhadores o trabalho deve oferecer considerável liberdade e independência no planejamento do trabalho e na determinação dos métodos a serem utilizados.

Os resultados apurados confirmam uma das dimensões essenciais dos estudos de Hackman e Oldham (1975; 1971) acerca do planejamento do trabalho, evidenciando que a liberdade na elaboração de cronogramas e métodos, assim como a organização da própria agenda de trabalho e a resolução de problemas derivados do trabalho de forma independente, são

fatores decisivos para a motivação, desempenho e satisfação com o trabalho. De modo significativo, tais resultados evidenciam o desejo desses trabalhadores vivenciarem a responsabilidade pelos resultados do trabalho realizado, onde por meio da autogestão possam se mostrar competentes quanto ao alcance dos objetivos da empresa e desse modo se contemplarem internamente.

#### **4.4. Salário e incentivos financeiros recebidos**

A variável salário e recompensas financeiras é percebida pelos entrevistados com valor significativo, sendo que 9 afirmaram concordância parcial, enquanto 5 concordância total, e os demais atribuíram grau de discordância e/ou indiferença. Acerca desses entrevistados os dados revelam que caso a gestão de remuneração da empresa não seja bem conduzida, ela é percebida com ausência de estímulos para a motivação para o trabalho comprometendo o nível de desempenho.

Tais resultados vão ao encontro das conclusões de estudos realizados por Stajkovic e Luthans (1997), utilizando a teoria de Skinner. O trabalho realizado por eles conduziu uma análise de 19 estudos dos efeitos das recompensas financeiras sobre o desempenho no trabalho revelando que em média o aumento no desempenho foi de 17%.

De acordo com o universo pesquisado, a empresa deve reconhecer a participação de cada trabalhador e recompensá-los de acordo com suas contribuições, pois quando as recompensas organizacionais satisfazem suas metas pessoais ou necessidades elas reduzem a ansiedade. Desse modo, o salário e incentivos representam estímulo para que o comportamento se repita e eleve os níveis de desempenho. Ao defender o reforço positivo como fonte impulsionadora do desempenho, Skinner (2000) deixa clara a relevância das conclusões de seus estudos acerca de gratificações e premiações.

Destarte comprova-se que o dinheiro é um dos fatores mais importantes para a motivação porque supri necessidades de alimento, habitação, vestuário e recreação. E como tal pode ser considerado como um incentivo ou como uma meta capaz de reduzir carências ou necessidades. Entretanto, cabe à empresa identificar o nível de satisfação das necessidades de seus colaboradores suprimindo assim, suas carências monetárias, pois mediante a manifestação de discordância de 6 respondentes bem como de 5 indiferentes, percebe-se que outros fatores que não os financeiros constituem necessidades prioritárias daqueles indivíduos.

#### **4.5. Tratamento justo e adequado recebido**

Dos 24 entrevistados, 14 concordam que o tratamento justo e adequado no ambiente de trabalho são determinantes para elevar sua motivação e desempenho no trabalho. Destes, 6 concordam parcialmente e 8 concordam totalmente. Os dados revelam que os trabalhadores comparam a remuneração recebida com os demais cargos da empresa e com os da empresa concorrente. Também mostram que políticas e procedimentos justos e transparentes utilizados pela empresa onde atuam são essenciais para potenciação da motivação.

Logo, os resultados confirmam a teoria de Adams (1963) evidenciando que ainda que a recompensa financeira seja predominante na teoria da comparação social, existem trabalhadores que também buscam a equidade na distribuição de outras recompensas organizacionais como status, símbolos distintivos, distribuição de equipamentos e de espaços, entre outros.

Para os entrevistados é significativo receber na mesma proporção dos esforços despendidos, remuneração e reconhecimento demonstrando mais uma vez a relevância da teoria

do reforço positivo defendida por Skinner (2000) e da equidade preconizada por Adams (1963). Os resultados evidenciam em relação às empresas pesquisadas, a necessidade de atenção constante para com as percepções individuais de seus trabalhadores, a fim de evitar o desenvolvimento de sentimentos de injustiça e consequente desmotivação de seus colaboradores na condução de seus processos.

Os demais respondentes, especificamente 4, se mostraram indiferentes, 3 apresentam discordância parcial e 3 discordância total sobre a influência dessa variável na sua motivação. Em uma análise isolada, estes dados contrariam em tese as teorias que versam sobre a forte relação com a remuneração e a distribuição de vantagens ou reconhecimento entre os indivíduos no ambiente organizacional. Por outro lado, reforçam a crença naquelas que abordam as questões sociais, estima e auto-realização.

#### **4.6. Realização de atividades e funções adequadas as suas qualificações**

As citações dos respondentes quanto a relevância desta variável na motivação, mostram que somente 4 dos entrevistados manifestarem discordância parcial, evidenciando que a realização de atividades e funções desempenhadas não necessitam ser adequadas as suas qualificações, e por isso não a entendem como fator determinante na motivação e melhor desempenho.

Um aspecto relevante observado nessa variável é que 7 dos respondentes manifestaram indiferença. Para estes indivíduos, o conceito de competência não está relacionado à qualificação profissional, pois responderam que não sentem necessidade de qualificar-se para melhor se adequarem as exigências requeridas pelos cargos que ocupam, já que acreditam que com o tempo vão se ajustando as necessidades.

Esse quadro levanta questões que devem ser identificadas e estudadas pela gestão das empresas estudadas a fim de melhor compreender as razões de um conformismo presente capaz de levantar questionamentos quanto ao desempenho esperado desses trabalhadores.

A incidência maior de citações recaiu sobre o grau de concordância, correspondendo a um total de 13 entrevistados. Destes, 5 concordam parcialmente e 8 concordam totalmente que as atividades e funções desempenhadas devem estar de acordo com as suas qualificações. Logo, é evidente que estes trabalhadores reconhecem tal variável como influenciadora na motivação e melhor desempenho. Pelos resultados, conclui-se que estes respondentes compreendem a qualificação como necessária para o trabalho, e quando não a possuem procuram fazê-la, seja através de treinamentos específicos e ou de aprendizagem com colegas que melhor compreendem as questões envolvidas.

#### **4.7. Satisfação e realização com o trabalho empreendido**

Dentre os entrevistados, 3 responderam que discordam totalmente e, 4 que discordam parcialmente que a realização profissional e pessoal decorrentes da felicidade com o trabalho que realizam, representam um fator influenciador da motivação. Para esses pesquisados, a realização profissional e pessoal independe da felicidade no trabalho, por acreditarem que fatores como salário e status são mais relevantes.

Do total dos respondentes, 5 manifestaram indiferença em relação a variável pesquisada, evidenciando que o fato de ser ou não feliz com o trabalho que executam se apresentam como fatores determinantes da motivação e aumento de desempenho.



Dos demais entrevistados, 6 responderam concordar parcialmente e 5 concordar totalmente, que esta variável influencia diretamente na motivação. Na visão destes, o sentimento de felicidade no trabalho e o prazer na realização das atividades realizadas são fatores motivacionais fundamentais para o bom desempenho no trabalho, confirmando a teoria de Maslow (1973), de que o trabalho tem papel relevante para os indivíduos na medida em que os aspectos psicossociais do trabalho favorecem ou dificultam a satisfação das necessidades humanas.

Inferese, portanto, que para estes respondentes, o prazer e a satisfação no trabalho suprem suas necessidades de auto-realização e estima principalmente, já que o trabalho que realizam lhes permite envolvimento e identificação com as tarefas que executam comprovando que desejos e expectativas conscientes do indivíduo são mais relevantes que seus impulsos ou necessidades inconscientes conforme defende Vroom (1967).

#### **4.8. Percepção do trabalho como significante**

Em relação a esta variável, 6 dos respondentes se posicionaram no grau de discordância. Sendo que destes, 3 afirmaram que não concordam totalmente, enquanto 4 afirmaram que não concordam parcialmente. Pelos dados, é possível inferir que, estes indivíduos trabalham apenas por necessidade financeira, evidenciando que se encontrassem oferta salarial atrativa facilmente trocariam de atividade profissional. Logo, para esse grupo o trabalho não é um fim em si mesmo mais exclusivamente um meio para alcançar outros objetivos. Mostraram-se indiferentes a essa variável, 5 dos respondentes evidenciando que não reconhecem a esfera profissional como um espaço de realização, de reconhecimento e de poder ser útil à sociedade.

Referendando-se na bibliografia de Vroom (1964, 1995), os dados da pesquisa evidenciam claramente que a valência de um mesmo resultado do trabalho pode variar de acordo com o contexto sócio-cultural de cada indivíduo. Por consequência, entende-se que serão as respostas dos próprios indivíduos que indicarão se a valência é positiva ou negativa à medida que validarem certos itens como atributos valorativos ou não.

Dos demais entrevistados, 6 afirmaram que concordam parcialmente e, 5 que concordam totalmente que esta variável influencia sua motivação e desempenho no trabalho. Da perspectiva desses respondentes o trabalho deve estar integrado à vida, fazer sentido e não se restringir a ser somente um meio de sobrevivência. Este é um indicativo de que quando vislumbram possibilidade de realização de seus planos e projetos, não os vincula tão somente a bens materiais e suas simbologias e se orgulham do trabalho que realizam. Logo, conclui-se em relação a estes entrevistados, que o trabalho é vivido como algo significativo e importante dentro dos seus próprios valores.

#### **4.9. Receber feedback como fonte de avaliação e efetividade de esforços**

Diferentemente das demais variáveis, nesta o grau de concordância sobre sua influência na motivação e produtividade do trabalhador foi mínimo. Apenas 2 respondentes concordam totalmente, enquanto 3 concordam parcialmente. Ainda que pequena representatividade se comparada ao número total de entrevistados, estes trabalhadores se reconhecem comprometidos com os resultados do trabalho que realizam e fazem uso constante do conhecimento destes para avaliação do desempenho.

Somente 3 dos entrevistados manifestaram indiferentes quanto a influência desta variável sobre sua motivação. Mediante este posicionamento, conclui-se que a visão destes



respondentes em relação à eficiência de tal fator não é reconhecida, e assim, o fato de avaliar progressos e a efetividade de seus esforços na realização de atividades, não apresenta significância.

Do total dos entrevistados, 6 discordam totalmente e 10 parcialmente. Esses números revelam que para estes respondentes, o conhecimento das informações sobre a efetividade do seu desempenho não possui significado, pois crêem que realizam suas tarefas de maneira efetiva.

## 5. Conclusões

Preliminarmente conclui-se em relação aos trabalhadores das empresas pesquisadas que todos reconhecem a motivação como fator preponderante no aumento da produtividade; e que o setor no qual estão inseridas em nada influencia na motivação e desempenho dos mesmos.

A definição de metas claras, objetivas, alcançáveis e de forma participativa foi considerada como o fator de maior influência sobre a motivação e melhor desempenho no trabalho dos entrevistados, por acreditarem que as metas devem fazer sentido para eles assim como ir ao encontro de seus valores pessoais. Pelo fato dos entrevistados acreditarem que estando cientes dos objetivos da empresa, são capazes de compreender e auxiliar os mecanismos e processos essenciais à eficácia organizacional, a participação na criação de políticas e procedimentos organizacionais justos para distribuição das recompensas, foi considerada como a segunda variável de maior influência na motivação de acordo com o ranking médio.

Ocupando o terceiro lugar no ranking médio, a variável autonomia para tomada de decisão sobre as atividades realizadas, revelou-se como fator determinante na motivação dos entrevistados, pois para eles o trabalho deve oferecer substancial liberdade, independência e arbítrio no planejamento do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados. Na sequência aparece a variável salário e recompensas financeiras como relevantes para a motivação dos entrevistados, uma vez já que são estímulos para que comportamento satisfatório se repita e eleve seus níveis de desempenho.

Em 5º lugar no ranking médio, a variável tratamento justo e adequado, foi referenciada com média relevância enquanto fator determinante da motivação e melhor desempenho se comparada às demais. Em relação a esta variável, os entrevistados disseram que esperam receber em troca de todos os esforços despendidos e na mesma proporção, remuneração, aumentos e reconhecimento. A realização de atividades e funções adequadas às qualificações do profissional, enquanto influenciadora na motivação e melhor desempenho, foi a variável que ocupou o 6º lugar no ranking médio. A felicidade com o trabalho que executam associado ao sentimento de realização profissional e pessoal revelando que o prazer e a satisfação no trabalho suprem principalmente as necessidades de autorealização e estima dos entrevistados ocupou o 7º lugar no ranking da pesquisa evidenciando que o trabalho que realizam lhes permite envolvimento e identificação com as tarefas que executam.

Embora percebido como importante de acordo com os próprios valores de cada profissional, a significância do trabalho, assumiu o penúltimo lugar no ranking médio enquanto fator determinante da motivação. Surpreendentemente o fato de avaliar progressos e a efetividade de seus esforços na realização de atividades, não apresenta significância para os entrevistados, já que essa variável se apresentou em último lugar no ranking médio.

Cabe concluir que esse estudo assim como outros acerca da mesma temática, evidencia a importância de se conhecer e compreender o nível de satisfação das necessidades de seus trabalhadores suprimindo assim, suas carências, com foco no aumento do desempenho e

conseqüente produtividade. Nesse sentido, é recomendável que nas empresas pesquisadas sejam emitidos novos olhares sobre as pontuações de indiferença por parte dos entrevistados em relação às variáveis pesquisadas ao longo do estudo, posto que, revelam pontos que se melhor observados e trabalhados podem conduzir a melhores resultados.

O estudo permite uma visão ampla dos fatores abordados, enquanto influenciadores e determinantes na motivação e desempenho profissional, não podendo ser dispensados por qualquer empresa independente do setor, na busca da potencialização da performance das mesmas. Finalmente, cabe ressaltar que estudos futuros e/ou pesquisas qualitativas devem ser realizadas a fim de corroborar, contestar e/ou modificar os resultados obtidos, já que infinidade de fatores influenciadores da motivação no desempenho de funções é um campo fértil de discussões.

## 6. Referências

ADAMS, J. S. Towards an understanding of inequity. **The Journal of Abnormal Psychology e Social**. 67(5), 422-436 nov. 1963.

BALLARD, J.; CUMMINGS, S. & BRIDGMAN, T. (2019). Who built Maslow's Pyramid? A History of the Creation of Management Studies' Most Famous Symbol and its Implications for Management Education. **Academy of Management Learning & Education**, 18(1), 81-89.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE SEGUROS GERAIS, PREVIDÊNCIA PRIVADA E VIDA, SAÚDE SUPLEMENTAR E CAPITALIZAÇÃO - CNseg. Destaques dos segmentos e projeções, (2022) **Conjuntura CNseg**, 5(68). Recuperado de <https://cnseg.org.br/publicacoes/conjuntura-cnseg-n68.html>.

DANTAS, I. A Motivação e a Inversão da Pirâmide de Maslow. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, 1(1), 173-186, 28 jun. 2019.

FERREIRA, G. B.; DIAS, C. C.. 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>

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HACKMAN, J. R.; LAWLER, E. E. Employee Reactions to Job Characteristics. **Journal of Applied Psychology**, 55(3); 259-286, 1971.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, 60(2), 159-70, 1975.

**HIRIYAPPA, B.. Gestão de Motivação e suas teorias.** Babelcube Inc, 2018.

LOCKE, E. Toward a theory of task motivation and incentives. **Organizational Behavior and Human Performance**. Burlington. 3(2), 157-189, mai. 1968.

LOCKE, E.A.; LATHAM, G.P. Work Motivation and Satisfaction Light at The End on The Tunnel. **Psychological Science**, v. 1, 240-246, 1990.

MASLOW, A. **Theory of human motivation**. In: Lowry, R.J., Ed., Dominance, Self-Esteem, Self-Actualization: Germinal Papers of A. H. Maslow, Brooks/Cole, Pacific Grove, 1973.

REVUELTO-TABOADA, L. .Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. **Perspectiva Empresarial**, 5(2), 7-26, 2018.  
<http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v5n2a1>

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. **Guilford Publications**. Edição do Kindle, 2017.

**ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional.** São Paulo, SP: Pearson Universidades, 2020.

SANTOS, P. B.; BRITO, D. M.; PEREIRA, N; S. A. C.; CARVALHO, Y. B. C.. Uma análise bibliométrica da literatura sobre motivação segundo as teorias de Maslow, Herzerb, Skinner, Mcgregor: fenômeno motivação. **Humanidades e Inovação**, 10(3), 2023.

SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano**. Trad. João Carlos Todorov e Rodolfo Azzi. São Paulo, SP: Martins Fontes, 2000.

SKINNER, B. F. **O comportamento verbal**. São Paulo, SP: Cultrix, 1978

SOUZA, C. L.; SILVA, R. J. G. **Teoria das Expectativas de Vroom**, 2018. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/teoria-das-expectativas-de-vroom/112479/> Acesso em: 07 jul. 2023.

STAJKOVIC, A. D., LUTHANS, F. A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975–95. **Academy of Management Journal**, 40(5), 1122–1149, 1997. <https://doi.org/10.2307/256929>

REVISTA EXAME. **Grupo mineiro inicia consolidação do setor de serviços funerários**, 2021. Recuperado em abril 10, 2022, em <https://exame.com/bussola/grupo-mineiro-inicia-consolidacao-do-setor-de-servicos-funerarios/>.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. **Startups levam inovação para o setor funerário**, 2019. Recuperado em abril 18, 2022 em <https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2019/07/startups-levam-inovacao-para-o-mercado-funerario.html>.

TEIXEIRA, M. A. M.; MALAGOLLI, G. A. O papel da motivação na satisfação dos funcionários e no alcance dos objetivos empresariais.. **Revista Interface Tecnológica**, [S. l.], 16(1), 692–701, 2019. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/616>. Acesso em: 4 ago. 2023.

VALINHO B. L., K.; ALVES, S. L.; MARIA, S. N. N.; MARGARETE, S. B. M.. Motivação e satisfação no trabalho. **Múltiplos Acessos**, 3(1), 25 jun. 2018.

VROOM, V. **Work and Motivation**. New York: Wiley and Sons, 1964

ZOLA, A. **Reinforcement Theory**. **TechTarget**, 2020. Retrieved 03-08-2022 from <https://www.techtarget.com/whatis/definition/reinforcement-theory>