



**A IMPORTÂNCIA DO FATOR MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO
DO COLABORADOR NA ORGANIZAÇÃO
THE IMPORTANCE OF THE MOTIVATING FACTOR IN THE PERFORMANCE AND
DEVELOPMENT OF THE EMPLOYEE IN THE ORGANIZATION**

Mariana da Silva Santos

Resumo:

Através deste artigo foram perscrutadas se existe alguma importância da motivação do colaborador na organização ao qual está inserto, com a sua produtividade e desenvolvimento profissional, tendo como foco principal diversas ferramentas para promoção desta motivação, já que a mesma pode ser definida de diferentes formas, podendo ser moldada de acordo com a personalidade do colaborador, a cultura da empresa e até o objetivo da utilização de tal ferramenta. Como consequência da falta de motivação e tratamento inadequado com a administração da gestão de pessoas, a organização pode enfrentar diversas problemáticas com o colaborador, sejam estas psíquicas ou físicas. Considerando este contexto, buscamos neste artigo a partir do levantamento bibliográfico, analisar as diversas ferramentas para corroborar com a motivação e as consequências da desmotivação organizacional.

Palavras-chave: Colaborador. Ferramentas de Motivação. Gestão de Pessoas. Motivação. Qualidade de Vida no Trabalho

Abstract:

Through this article, we have been asked whether there is any importance of the employee's motivation in the organization to which he is inserted, with his productivity and professional development, having as main focus several tools to promote this motivation, since it can be defined in different ways, and can be shaped according to the personality of the employee, the company's culture and even the purpose of using such a tool. As a consequence of the lack of motivation and inadequate treatment with the administration of people management, the organization may face several problems with the employee, whether they are psychic or physical. Considering this context, we seek in this article from the bibliographic survey to analyze the various tools to corroborate the motivation and consequences of organizational demotivation.

Keywords: Collaborator. Motivation Tools. People Management. Motivation. Quality of Working Life.

Introdução

Após anos de estudo sobre o comportamento dos colaboradores dentro das organizações, foi identificada a influência que o fator motivação gera no ser humano em todos os aspectos e áreas da sua vida, não sendo diferente no âmbito profissional, tendo grande inferência em seu trabalho, despertando assim a preocupação na saúde

do colaborador dentro da organização, pois afeta diretamente em sua produtividade. A partir deste momento se iniciou uma constante busca por ferramentas e impulsores para motivação e desenvolvimento dos funcionários, para alcançar não somente a satisfação destes, mas também pela fidelização, comprometimento e dedicação no cargo em que se encontram.

Dentro deste aspecto foram desenvolvidas diversas ferramentas para compreender, reter, motivar e desenvolver os colaboradores que são o capital humano, fator essencial dentro das organizações, pois deles vem novas ideias, inovações, produções e serviços realizados, podendo ser observado também os efeitos que a falta da motivação e não reconhecimento pode gerar dentro da equipe.

Por este motivo, este artigo tem como objetivo analisar a relação da motivação dos colaboradores com o desempenho e desenvolvimento dentro da organização. Analisando materiais de pesquisa metodológica e artigos, tendo como objetivo apresentar ferramentas para influenciar a motivação dos colaboradores dentro da organização.

Para atingir o objetivo proposto, será estudada a evolução da administração em paralelo à gestão de pessoas até ao ponto que identificado ferramentas para a motivação como grande fator de desempenho e desenvolvimento dos colaboradores dentro da organização e seus efeitos.

A metodologia escolhida foi de caráter qualitativo e exploratório, que de acordo com Raupp e Beuren (2006, p.80) “uma característica interessante as pesquisas exploratórias consiste no aprofundamento de conceitos preliminares sobre determinada temática não contemplada de modo satisfatório anteriormente. Assim, contribui para o esclarecimento de questões superficialmente sobre o assunto”, sendo assim observada sob vários pontos de vista e desenvolvida através de pesquisas realizadas sobre um fato.

Fundamentação teórica

História da administração: Gestão de Pessoas

A administração voltada para a gestão de pessoas tem sido transformada com o passar de anos, através de estudos e pesquisas com o intuito da melhora no desempenho e desenvolvimento do colaborador, pois através da motivação deste, o empenho entregue para a empresa é retornado em serviços prestados para a mesma. Porém no passado, podemos observar diversos “moldes” utilizados para a gestão de pessoas, que não eram desenvolvidos desta forma, que nos fizeram chegar aos estudos e pensamentos que temos nos dias de hoje, e que vão se aprimorando dia após dia.

Na era da industrialização clássica, os colaboradores eram vistos pela empresa apenas como um meio de produção, onde as organizações não valorizavam o capital humano além da mão-de-obra. Ávila e Stecca (2015, p.17) dizem que: [...] “Os

empregados eram vistos apenas como fornecedores de esforços físicos e musculares onde predominava a mão de obra farta”. Nesta era não se valorizava o colaborador e não havia o interesse de desenvolvê-lo dentro da organização, valorizava-se apenas a demanda de produção do empregado na sua função.

Conforme o passar dos anos e a evolução do mercado, a necessidade de inovações e mudanças fez-se presente nas organizações na era neoclássica, dando início assim à administração de recursos humanos, onde os colaboradores começaram a fazer parte das inovações e crescimento da empresa não sendo considerada apenas uma engrenagem de produção.

Apesar da considerável evolução das organizações até então, o capital humano ainda não recebia o seu devido valor, ao qual tem se buscado a partir da era da informação e do conhecimento que se repercute até os dias de hoje, trazendo para dentro das organizações a competitividade, e assim a busca incessante dos recursos humanos em obter e reter os melhores profissionais do mercado consigo, conseqüentemente levando aos colaboradores e aos candidatos que possuem a ambição de entrar na organização a buscar da constante melhora e desenvolvimento para aprimorar suas habilidades.

Ávila e Stecca (2015) ainda destacam que:

Atualmente, devido às constantes mudanças econômicas, tecnológicas e sociais, é de fundamental importância que as organizações estejam voltadas para a gestão de recursos humanos e torna-se visível que o diferencial competitivo das organizações está nas pessoas nelas inseridas e em seus recursos disponíveis. (Ávila e Stecca, 2015, p.19).

Junto com a melhora no conhecimento e competências dos colaboradores, as organizações se encontraram com um novo desafio, de reter e motivar os seus colaboradores a darem o melhor de si dentro da função em que estiverem inseridos, para que assim a empresa tenha não somente os melhores funcionários, mas também pessoas motivadas a melhorar a cada dia.

O que é motivação organizacional?

A motivação pode ser entendida e desenvolvida de formas diferentes, mas em comum pode-se dizer que a motivação é a ação que influencia o comportamento dos indivíduos em determinadas situações. De acordo com o dicionário Michaelis, a motivação é: “[...] série de fatores, de natureza afetiva, intelectual ou fisiológica, que atuam no indivíduo, determinando-lhe o comportamento”.

Da mesma forma que existem diversas personalidades dentre os seres humanos, também há várias formas de mantê-los motivado, seja para concretizar algum plano, atividade e também para alcançar metas e objetivos de forma mais rápida. A motivação contribui com o comprometimento e entrega do ser humano para a realização de tal tarefa.

Dentro deste contexto, Junior e Oliveira (2009, p.4) defendem que: [...] “O ser humano motivado apresenta maior comprometimento com a organização onde trabalha, portanto, conhecer a dinâmica de motivação no trabalho de seus colaboradores oferece a oportunidade da intervenção objetiva no processo de gestão de pessoal visando compatibilizar a produtividade dos talentos aos objetivos organizacionais”.

Apesar das diferentes formas existentes de motivação, a área de recursos humanos tem trabalhado para proporcionar ao seu capital humano as melhores ferramentas para integrar ao dia a dia do seu colaborador a motivação, não apenas pessoal, mas também profissional, para superar suas expectativas em relação ao seu trabalho, resultando assim uma maior produção e desenvolvimento da organização.

Ferramentas utilizadas para motivação

Ao falarmos sobre a motivação, como dantes apresentado, encontra-se uma gama de conceitos e perspectivas diferentes sobre o que é a motivação, e dentre estas as ferramentas que podem ser utilizadas para promovê-la, sendo levada em consideração a personalidade do colaborador, a cultura da empresa, onde aplicada, quando, por quem e diversos outros fatores presentes no dia a dia de trabalho, podendo assim ser adequada a diversas situações, beneficiando não somente o trabalhador, mas também a empresa.

Taniguchi (2009) destaca que:

Se, no início deste século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional. (BERGAMINI, 1997, p.23 apud TANIGUCHI, COSTA, 2009, p. 210).

O colaborador motivado apresenta maior engajamento e colaboração com a empresa ao qual está inserido. Conseguimos, desta forma, compreender a importância do estudo e administração dos recursos a serem utilizados a favorecer o desenvolvimento da organização juntamente com os seus colaboradores.

Plano de carreira

O plano de carreira é a expectativa de uma elevação de cargos e hierarquia dentro de uma organização, onde os colaboradores estão em busca de uma melhor posição e desenvolvimento, que está diretamente associado ao sucesso profissional.

De acordo com Dani e Cacenote (2015, p.21): “[...] o plano de carreira compõe uma das fortes ferramentas de recursos humanos, pois coloca o funcionário no processo de crescimento da empresa, deixando claro para o mesmo onde pode chegar dentro da organização. Desta forma, além de motivar o indivíduo, torna-o mais eficaz, proativo, comprometido e bem sucedido em seus afazeres”.

Dutra (1996) nos apresenta que:

Carreira são sequência de posições ocupadas e trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos, e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização, englobam políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança (DUTRA, 1996, p. 17).

Contudo, observando a importância do plano de carreira organizacional, Bastos et. al. (2004, p.231) destaca que:

A insegurança está muito relacionada com a introdução de mudanças organizacionais, a incerteza no desempenho de papéis e as inúmeras transformações reais ou antecipadas que dificultam a formulação de previsões do que irá ocorrer no cenário organizacional [...] as pessoas têm experimentado mais insegurança no trabalho pela dificuldade de prever o seu futuro, sua carreira e o seu vínculo com a organização. (BASTOS et. al., 2004, p.231).

Podendo ser adaptado a cultura, a amplitude da organização ou até mesmo ao perfil do colaborador, o plano de carreira possibilita aos gestores conduzirem a melhor abordagem para desenvolvimento tanto da empresa, como também da equipe e de seus funcionários, além de contribuir para a motivação destes dentro da organização pela expectativa da elevação de cargos e salários.

Bonificações;

Uma das ferramentas mais empregadas pelas organizações, pela facilidade na promoção da motivação nos colaboradores é a bonificação, muitas vezes investida em forma de ganhos monetários, podendo ser esta variável como uma espécie de prêmio, participação de lucros, comissão dentre outras nomenclaturas.

De acordo com o Dicionário Online de Português, bonificação é o “[...] ato de bonificar, de conceder bônus (prêmio, vantagem); concessão de bônus. Suplemento salarial dado ao trabalhador que ultrapassou a média de produção [...]”.

Chiavenato (2004) afirma que:

Em uma era de competitividade, a remuneração fixa tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas a obter um comportamento proativo, empreendedor e eficaz na busca de metas e resultados excelentes. Daí a adoção de novos modelos de remuneração, como a remuneração variável e a remuneração por competência. (CHIAVENATO, 2004, p. 290).

O fator bonificação gera grande motivação, não apenas para maior escala de produtividade, mas também para a constante busca no desenvolvimento profissional para o alcance de melhores posições e cargos dentro de uma organização.

Valorização do capital intelectual

A motivação humana está diretamente correlacionada com a obtenção de um objetivo, e o cumprimento deste com êxito, para assim alcançar a autoestima por aquilo que está sendo desenvolvido. Karsten (2019, p.7) defende que: “[...] Todas as pessoas em nossa sociedade... têm necessidade ou desejo de uma (geralmente) alta avaliação de si mesmos estável e firmemente fundamentada, para o auto respeito, ou a autoestima, e para a estima dos outros [...]”. Ele continua dizendo que a motivação pode ser desenvolvida não apenas para o aumento de estima, mas também pela necessidade da auto realização.

Pode-se observar no âmbito profissional, que manter a motivação em uma função muitas vezes repetitiva no dia a dia não é uma tarefa fácil, mas pode ser desenvolvida demonstrando ao colaborador a importância que ele possui dentro da empresa e da função ao qual está inserido. Neste contexto, Nelo (2010) expõe que:

[...] quando pessoas são mencionadas no contexto organizacional, não se fala em simples sistemas, como financeiro, materiais e outros que as organizações utilizam, mas sim de sistemas complexos, chamados de talentos humanos, que ocupam, nelas, um lugar privilegiado. O homem deve ser considerado em sua complexidade como alguém que pensa, reflete e produz ideias novas, sendo capaz, também, de provocar mudanças que podem ser para melhor ou pior. Tudo dependerá do seu estado de motivação, bem como da forma como ele é tratado dentro da empresa. (GRABARSCHI, 2001, apud NELO, et al. 2010 p. 03).

A importância de ratificar ao indivíduo sua relevância, não o cognominando apenas como uma engrenagem dentro da organização, mas o ouvindo, valorizando, desenvolvendo e dando a este a oportunidade de evolução e crescimento, traz ao ser humano a motivação que o faz alcançar metas com mais facilidade, ter novas ideias e corroborar assim não apenas com a sua vida profissional de forma individual, mas com o progresso da empresa.

Avaliação de desempenho

A estratégia de avaliação de desempenho tem sido empregada em vários vértices e ferramentas diversas, para identificar distintas informações sobre o colaborador, como os seus pontos positivos, pontos que devem ser desenvolvidos, dando assim aos superiores à oportunidade de desenvolvê-los, transparecendo também diretamente a chefia os indivíduos que necessitam de maior atenção e

aqueles que têm capacidade para colocações superiores podendo agregar grandemente à organização.

De acordo com Morrow Jr. (2014 e p.25) “[...] Medida é o ato de avaliar. Geralmente, isso resulta em atribuir um número para mensurar a quantidade da característica que está sendo avaliada [...]”.

Diante da nomenclatura “avaliação de desempenho”, encontramos variadas formas ao qual esta ferramenta é implantada nas organizações e tem se inovado a cada dia mais, porém dentre as mais comuns, encontram-se:

- Avaliação Nine Box: auxilia a avaliar a performance atual de acordo com resultados na métrica estabelecida com a estima de desenvolvimento do colaborador;
- Avaliação Direta ou 90º graus: realizada pelo superior aos seus subordinados;
- Avaliação Conjunta ou 180º graus: realizada tanto do superior aos seus subordinados, como também dos subordinados ao superior;
- Avaliação 360º graus: realizada por todos que circundam o avaliado, como os superiores, subordinados, clientes e até mesmo pelo próprio avaliado;
- Avaliação por Competências: é a métrica de conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes que o colaborador possui ou é desejável o desenvolvimento no mesmo;
- Avaliação por Objetivos: fiscaliza o desempenho dos colaboradores, sendo ou não satisfatórios, de acordo com a sua capacidade de alcance dos objetivos pré-estabelecidos;
- Satisfação dos Colaboradores: a satisfação com a organização faz com que os colaboradores se mantenham motivados, conseqüentemente aumentando assim o desempenho e a fidelidade à mesma;

Assim, o recurso das ferramentas avaliadoras de desempenho permite escolhas mais assertivas no momento de decisões como demissões, promoções, treinamentos e etc.

Treinamento e desenvolvimento de pessoal;

Dentre as técnicas utilizadas para motivação dos colaboradores, encontram-se também os treinamentos e desenvolvimento de pessoal, ao qual tem o objetivo de proporcionar aprendizado e crescimento profissional aos indivíduos dentro da organização, e conseqüentemente traz ao colaborador o entusiasmo da importância que a organização sente para com os eles ao se dispor na evolução de suas carreiras.

Reichel (2008) cita que:

Quando uma empresa possui talentos desenvolvidos, as novas ideias são facilmente transformadas em produtos e serviços que possam ser

disponibilizados para clientes em prazos curtíssimos. Assim sendo, as empresas passam a ter pessoas capazes de realizar inovações incríveis. Mas, para isso, exige-se um ambiente estimulante o suficiente para que esses talentos sejam demonstrados. (REICHEL, 2008, p.13).

O treinamento e desenvolvimento de pessoas, além de proporcionar à empresa profissionais mais qualificados e identificados com a cultura e desenvoltura da organização, agregam desta forma valor ao capital humano.

Desta forma, Santos e Rodrigues (2019, p.68) afirmam: “[...] a motivação é intrínseca, porém, meios de trabalho extrínseco também podem aperfeiçoar o desenvolvimento motivacional. Por isso, o planejamento estratégico da empresa deve se atentar a treinar e desenvolver a motivação em seus colaboradores [...]”.

Segue citando também que: “[...] assim, o treinamento sendo aplicado de maneira profissional, torna-se uma ferramenta eficaz que contribui muito para a melhoria contínua na qualidade dos serviços prestados, satisfazendo as expectativas de todos os envolvidos, tanto os gestores quanto os colaboradores”. (SANTOS; RODRIGUES, 2019, p.68).

Contudo, podemos observar que a gratificação na ferramenta de treinamento e desenvolvimento de pessoal agrega tanto a empresa como com a motivação do colaborador no exercício do seu cargo ao qual está inserido.

Qualidade de vida no trabalho

Um fator muito utilizado nas empresas quando se trata de cuidados com o seu capital humano é a qualidade de vida dos colaboradores dentro das suas funções laborais. A qualidade de vida no trabalho pode se relacionar e estar diretamente ou indiretamente interligadas com ferramentas dantes já mencionadas, como bonificações, formas de gestão, dentre outras.

De acordo com Lacaz (2000, p.153), a qualidade de vida pode estar associada às tecnologias introduzidas no cotidiano do colaborador e o seu impacto, a elementos econômicos, como salário, incentivos, abonos, ou ainda a fatores ligados à saúde física, mental e à segurança e, em geral, ao bem-estar daqueles que trabalham.

Da mesma forma que a cultura e personalidade dos colaboradores inferem na motivação, também é influenciada na definição da qualidade de vida nas organizações. Neste sentido, Vieira (2010) nos mostra que:

[...] e continua relatando uma constatação de fatores que envolve a QVT: a satisfação com o trabalho executado; as possibilidades de futuro na organização; o reconhecimento pelos resultados alcançados; o salário recebido; os benefícios auferidos; o relacionamento humano dentro do grupo e da organização; o ambiente psicológico e físico do trabalho; a liberdade e responsabilidade de decidir e as possibilidades de participar." (CHIAVENATO, 1999, Apud VIEIRA, 2010, p. 14).

Em virtude dos pontos citados pelos autores acima apresentados, a qualidade de vida no trabalho pode ter formas e maneiras distintas de serem inseridas nas organizações, sejam elas em bonificações, ginásticas laborais, ergonomia, terapias alternativas ou até musicoterapias, tendo como objetivo o bem-estar físico e psicológico para promover a motivação e maior rendimento dos serviços realizados pelos colaboradores. Deste modo, Freire (2013) cita:

A importância de se manter um ambiente agradável e que proporcione maior prazer aos funcionários atende aos interesses tanto do empregador quanto do funcionário que poderá contar com um ambiente mais agradável e que propicie a ele uma atmosfera melhor que o dará a oportunidade de aumentar a qualidade do seu trabalho. Devido a isto um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho ajudaria ambas as partes. (SILVA; MARCHI, 1997 Apud FREIRE, 2013, p. 09).

A preocupação sobre importância da qualidade de vida organizacional advém justamente para a prevenção de doenças causadas pela rotina do trabalho diário, melhorando assim a relação do trabalhador com a empresa, reduzindo riscos de acidentes pelo cansaço ou má preparação para o dia de trabalho, e melhorando a qualidade de vida em geral do colaborador, reduzindo assim faltas e custos com recursos médicos.

Pontos de desmotivação e suas consequências

Do mesmo modo em que podemos citar fatores e ferramentas para motivação organizacional, também é possível observar a influência que a falta de motivação pode causar na organização e em seus colaboradores.

Tavares (2002) argumenta que:

Quando um esforço despendido na busca de satisfazer uma necessidade é bloqueado, o indivíduo encontra-se em um estado de insatisfação física ou fisiológica que, ao ser vivenciado por longo intervalo de tempo, pode-se culminar em um estado de frustração ou desmotivação, culminando em um comportamento apático e patológico. (TAVARES, 2002, p. 23)

É essencial a atenção das organizações ao seu colaborador, pois a rotina do seu dia a dia pode afetar diretamente o seu desempenho e rendimento dentro do seu cargo, afetando assim equipes, setores, o próprio profissional e conseqüentemente toda a empresa, trazendo como consequência também a demissão de excelentes profissionais.

Em concordância, Ferreira (2016, p. 6) cita: “[...] A desmotivação contribui para que o colaborador e, conseqüentemente, toda uma equipe se sinta sem rumo, o que afeta diretamente a produtividade final e a realização das tarefas [...]”.

Ferreira (2016) segue citando:

Os problemas causados pelo estresse relacionados ao trabalho superam em muito as questões apenas de natureza econômica, pois o custo humano, no tocante ao sofrimento, não pode ser mensurado em números. O estresse está associado com problemas psicológicos como depressão, ansiedade, exaustão emocional; problemas fisiológicos: hipertensão, ataque cardíaco; problemas organizacionais: violência e acidentes no trabalho; problemas comportamentais: aumento do consumo de álcool e tabaco. Além de efeitos negativos também na família e na vida pessoal. (FERREIRA, 2016, p.14).

Dentre os diversos problemas que a falta de motivação pode causar nos profissionais dentro da empresa encontram-se o stress, fadiga, insatisfação profissional, insegurança de futuro profissional na organização, não reconhecimento, absenteísmo, acidentes, conflitos, abandono, desinteresse, distúrbios do sono, alcoolismo, até mesmo a síndromes, como a de Burnout.

Todos os pontos destacados que podem aparecer ou se intensificar nos colaboradores em consequência da desmotivação representa um alto custo para a empresa, pois tem como recorrência a falta de produtividade, faltas do colaborador, desperdício de material, além de afetar diretamente na imagem da empresa.

Conclusão

É de grande valia ressaltar que esta pesquisa teve por finalidade analisar se a motivação e métodos utilizados pelas organizações para promoção da mesma influenciam, de alguma maneira, no desempenho e produtividade dentro de uma entidade.

Entende-se, diante das reflexões apresentadas que o indivíduo é parte fundamental da organização, pois a mesma é constituída pela contribuição de seus colaboradores, mas para que essa contribuição possa ajudar no desenvolvimento da empresa, é essencial que os que estão inseridos nela se sintam motivados ao aperfeiçoamento de suas competências para que assim possam gerar lucros para à organização, ou seja, para o alcance da qualidade e produtividade, são necessários colaboradores saudáveis e motivados.

Porém há o desafio em manter os indivíduos motivados, pois a motivação pode ser expressa de maneiras diferentes de indivíduo para indivíduo. Por este motivo, foram criadas diversas ferramentas que auxiliam esse desafio na gestão de pessoas, e assim auxiliar no processo de desenvolver, reter, motivar e aumentar o desempenho do colaborador na entidade em que estiver inserido.

Dentre as diversas ferramentas apresentadas, é possível compreender que a empresa deve aprender a administrar e adequar as ferramentas às necessidades da sua cultura ou dos próprios colaboradores.

Podemos analisar também várias consequências do fator desmotivador dentro da organização, onde muitas vezes a empresa cultiva colaboradores doentes, fisicamente ou mentalmente, dentro da empresa, causando muitas falhas, baixa produtividade, e conseqüentemente a perda de muitos profissionais excelentes.

Concluimos então, desta maneira, que as empresas que inserem ferramentas de motivação para seus colaboradores, lhes proporcionam uma longa vida dentro da organização e fazem com que estes permaneçam em busca do crescimento profissional, fazendo conseqüentemente que a empresa gere mais lucros e cresça junto com seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. Santa Maria – Rio Grande do Sul. Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico ; Rede e-Tec Brasil, 2015.

BASTOS, A. V. B; *et. al.* **Cognição nas organizações de trabalho**. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil, Porto Alegre, 2004.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 1997. *Apud* TANIGUCHI, Kenji; COSTA, A. L. A. **Clima organizacional: uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos**. Revista de Ciências Gerenciais. Vol XIII, Nº18, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. São Paulo, Editora Campus, 1999. *Apud* VIEIRA, Laila Roriz. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Universidade Candido Mendes, Brasília, 2010. Disponível em: <https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/48190.pdf>. Acesso em: 02/08/2021 às 19h59.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DANI, Gabriela; CACENOTE, A. M. **Análise da motivação dos colaboradores quanto ao plano de carreira**. Revista FEMA Gestão e Controladoria, 2015.

Dicionário Online de Português. **Bonificação**. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/bonificacao/>>. Acesso em 14/07/2021 às 16h32.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

FERREIRA, Levi Gabriel. **Fatores geradores de desmotivação no trabalho em profissionais que atuam na atenção básica**. Centro universitário adventista de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_desm_aten_basica.pdf> Acesso em: 04/08/2021 às 15h22.

GRABARSKI, I. V. S. de S. **Qualidade de vida no trabalho e sua influência na percepção da qualidade dos serviços: estudo de caso e instituição de nível superior**. Florianópolis: UFSC, 2001. *Apud* NELO, S. T. B; *et. al.* **Motivação como valorização do capital intelectual no contexto da sociedade do conhecimento**. VII SEGeT, 2010.

JUNIOR, P. E. B; OLIVEIRA, J. L. C. **Motivação no trabalho: Avaliando o ambiente organizacional**. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niteroi: Gestão do conhecimento para a sustentabilidade, 2009.

KARSTEN, Márcio A. **Uma teoria da motivação humana**. 2019. Originalmente publicado em *Psychological Review*, 50, 370-396. Disponível em: <<https://www.marciokarsten.pro.br/wp-content/uploads/2019/11/Uma-teoria-da-motiva%C3%A7%C3%A3o-humana.pdf>>. Acesso em: 15/07/2021 às 16h56.

LACAZ, F. A. de C. **Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença**. Centro de Estudos em Saúde Coletiva, Universidade Federal de São Paulo, Escola Paulista de Medicina, São Paulo, 2000. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/csc/a/hFX7d6ZpmF6qC9MZSwFWM7f/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 02/08/2021 às 19h37.

MICHAELIS. **Dicionário escolar: língua portuguesa**. 4ª ed. Editora Melhoramentos, 2016.

MORROW Jr, James R; *et al.* **Medida e avaliação do desempenho humano**. 4ª ed. Editora Artmed, 2014.

REICHEL, Harduin. **Treinamento e desenvolvimento**. Curitiba, Editora IESDE Brasil S.A, 2008.

RAUPP, F. M; Beuren, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, E. W. S; RODRIGUES, V. C. **Treinamento e desenvolvimento motivacional**. Universidade do Oeste Paulista, Presidente Prudente, São Paulo, 2019. Disponível em: <<http://revistas.unoeste.br/index.php/cs/article/view/2057/2698>>. Acesso em: 22/07/2021 às 18h12.

SILVA, Marco Aurélio Dias; MARCHI, Ricardo. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997. *Apud* FREIRE, Matheus Guedes. **Qualidade de vida no trabalho**. Faculdade de tecnologia e ciências sociais aplicadas, Brasília, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/3959/1/20949012.pdf>>. Acesso em: 03/08/2021 às 18h20.

TAVARES, Fernanda Pereira. **Motivação e desmotivação sob o enfoque organizacional**. Revista Hispeci & Lema, Editora Centrograf, VI. 6, 2001/2002. Disponível em: <<https://www.unifafibe.com.br/revistahispecilema/pdf/revista6.pdf#page=21>>. Acesso em: 04/08/2021 às 15h52.