

MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NO TRABALHO

Aline Tomé Renosto, Janice Tafarel Slongo, Josiane Venturin Guerra, Lucas Tartarotti

RESUMO

A motivação no ambiente de trabalho eleva tanto o aspecto individual como coletivo. Os colaboradores estando motivados acabam tendo um rendimento de 50% a mais do que os colaboradores normais. Para que os colaboradores se sintam motivados e comprometidos, é de extrema necessidade criar um espaço positivo e cordial que faz com que a rotina seja agradável e menos sacrificante. A satisfação no trabalho é um conceito psicológico que se refere às atitudes e características relacionadas ao trabalho, como remuneração e recompensa, políticas, comportamentos de liderança, estilos de gestão e colegas de trabalho. Sendo um acontecimento muito estudado, a satisfação no trabalho gera muita influência sobre o trabalhador, prejudicando a saúde física e mental, atitudes, comportamento profissional e social, podendo prejudicar a vida pessoal do indivíduo. Funcionários descontentes demonstram ser mais propensos à ansiedade depressiva. À vista disso, a motivação no trabalho é um elemento importante na determinação da eficiência dos trabalhadores, logo, é necessário que a motivação alcance todos os níveis hierárquicos, de forma a satisfazer os colaboradores e torná-los comprometidos com o trabalho. Como modelo de objetivo descobrir “Como gerar motivação no trabalho nos colaboradores das empresas?”. Foi utilizado método de pesquisa bibliográfica, tendo como base o Google Acadêmico e SciELO. Por conseguinte, “estudos da motivação no trabalho consideram as condições de trabalho responsáveis pelos objetivos, pela qualidade e pela intensidade do comportamento no trabalho”.

Palavras-chave: Satisfação, motivação, colaboradores e empresas.

1 INTRODUÇÃO

Com o processo do capitalismo e o advento da globalização, sucedeu-se uma expansão comercial e abertura das relações internacionais. Um acréscimo que se estabeleceu entre os agentes econômicos postos nos inúmeros pontos do espaço (CHESNAI, 1995).

Nessa evolução tecnológica e na incessante busca por melhorias nos resultados, o mundo hoje vive momentos de mudança. Surge então um novo conceito de mercado, onde a concorrência reflete uma nova necessidade de estratégias no local de trabalho e no mercado mundial. Nasce ali uma gestão preocupada com a Qualidade de Vida e cuidado da dignidade física e emocional do trabalhador (MORETTI & TREICHEL, 2003).

Com a adição da concorrência, é cada vez maior a quantidade de exigências de dedicação e esforço por parte dos colaboradores. Existem empresas com preocupação na garantia de novos insights que deem apoio para a manutenção da atividade plena (Santos, 2014).

O trabalhador passou a ser a peça-chave de uma organização. A empresa depende desse colaborador para manter-se competitiva no mercado mundial. E assim, para que os trabalhadores se sintam motivados e comprometidos, é de extrema necessidade criar um espaço positivo e cordial que faz com que a rotina seja agradável e menos sacrificante (Hilion, 2011). Nessa acepção, uma organização que tem ações voltadas à qualidade de vida de seus colaboradores passará créditos de confiança aos mesmos, pois são empresas que se preocupam com o bem-estar, com a satisfação, a segurança, a saúde e a motivação de seus colaboradores

(BORTOLOZO e SANTANA, 2011).

No interior das empresas, as pessoas são acatadas como recursos, ou seja, como portadoras de habilidades e conhecimentos, que ajudam no processo de produção e crescimento da empresa, porém, é de grande importância não omitir que essas pessoas são humanas, que possuem personalidade, desejos, objetivos pessoais, e necessidades (ANDRADE, 2012).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

No início do século XX, procurava-se entender os sentimentos que apareciam entre os colaboradores. Esse conhecimento foi assinalado pela aproximação com o processo motivacional. Naquela época, acreditava-se que a satisfação no trabalho era uma parte de motivação e que levava o trabalhador a manifestar maiores resultados tais como o aumento da produtividade, desempenho e diminuição de faltas. Na década de 1970 e 1980 a satisfação no trabalho passou a ser traçada como uma atitude, seja por meio de sua compreensão como fator motivacional, entende-se que um funcionário satisfeito seja também produtivo. (SIQUEIRA, 2008).

Este assunto é complexo e de difícil identificação. Uma parte dessa dificuldade decorre de a satisfação no trabalho ser um estado subjetivo em que a satisfação com uma situação pode variar de pessoa a pessoa, de circunstância para circunstância, ao longo do tempo para a mesma pessoa e estar sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho posterior. (FRASER, 1983).

A satisfação no trabalho pode ser definida como os sentimentos que um colaborador tem, de modo geral, em relação ao seu trabalho (MCNEESE-SMITH, 1996), como resultado da percepção dele de quão bem seu trabalho fornece tudo o que é percebido como importante (ALNIAÇIK et al., 2012).

A satisfação no trabalho é um conceito psicológico que se refere às atitudes e características relacionadas ao trabalho, como remuneração e recompensa, políticas, comportamentos de liderança, estilos de gestão e colegas de trabalho. Essas características são influenciadas, em grande medida, pela disposição de uma pessoa (ARMSTRONG, 2006). Neste sentido, a satisfação no trabalho é uma das áreas complexas, composta por vários tipos de sentimentos e condições. À medida que o ambiente se torna concorrente e complexo a cada dia, aumenta também a importância da satisfação no trabalho (INAYAT; KHAN, 2021). A satisfação no trabalho reflete o quanto um indivíduo beneficia seu trabalho, podendo ser definida como uma resposta efetiva ou emocional para diferentes aspectos de um trabalho. Essa definição implica que a satisfação no trabalho é um conceito relativo, e não um conceito unitário. Um indivíduo pode estar satisfeito com um aspecto de um trabalho e insatisfeito com outro aspecto (RACHMAN; SUHARTINI, 2019). A satisfação no trabalho pode ser considerada um dos maiores fatores no que diz respeito à eficiência e eficácia das organizações empresariais (AZIRI, 2011). Além disso, a satisfação envolve uma série de situações e sentimentos, que vão desde os princípios e regras da organização (como o estado emocional de um colaborador) até suas expectativas da organização (SALLEH et al., 2016). Desta forma, a satisfação no trabalho consiste na satisfação intrínseca e extrínseca. A satisfação extrínseca no trabalho inclui características fora do trabalho em si, por exemplo, remuneração, a forma como a empresa é gerenciada, enquanto a satisfação intrínseca no trabalho inclui reações que afetam os sentimentos e emoções das pessoas em relação às características do trabalho relacionadas ao próprio trabalho, por exemplo, experiência e autonomia (RIYANTO; ENDRI; HERLISHA, 2021). Um ambiente de trabalho bem gerenciado também pode contribuir para alcançar a satisfação no trabalho e aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho quando o ambiente

lhes corresponder (FERREIRA NETO; SANTOS; POMPEU, 2021).

A relevância da satisfação do trabalhador surge, se levadas em consideração as diversas consequências negativas da insatisfação no trabalho, como falta de lealdade, aumento da abstenção, aumento do número de acidentes, entre outras (AZIRI, 2011). Espera-se que a alta satisfação no trabalho torne os colaboradores mais leais à organização, mais motivados para o trabalho, sintam-se felizes no trabalho e, finalmente, aumentem a produtividade (SAID et al., 2020).

2.2 SAÚDE MENTAL NO TRABALHO

Sendo um acontecimento muito estudado, a satisfação no trabalho gera muito interesse pois desempenha muita influência sobre o trabalhador, prejudicando a saúde física e mental, atitudes, comportamento profissional e social, podendo prejudicar a vida pessoal do indivíduo. (CURA, 1994; LOCKE, 1976; PÉREZ-RAMOS, 1980; ZALEWSKA, 1999).

Funcionários descontentes demonstram ser mais propensos à ansiedade depressiva em situações difíceis, o que provavelmente impossibilita os trabalhadores de suas tarefas e seu desempenho e se percebem dos efeitos do estresse causado por sobrecarga, apresentando sintomas como dores de cabeça, tensão corporal, fraqueza muscular e cansaço; ABOUSERIE (1996), ao pesquisar fontes de estresse para educador de uma universidade do Reino Unido, percebeu uma correlação negativa significativa entre estresse e satisfação no trabalho; RAMIREZ, GRAHAM, RICHARDS, CULL E GREGORY (1996), identificam que satisfação no trabalho estavam ao contrário associada com exaustão emocional, despersonalização e morbidade psiquiátrica.

Com a visão capitalista voltada apenas para o acúmulo lucrativo, baseada em cálculos fabulosos, a importância com a saúde do trabalhador passou a ganhar novo rumo, deixando de lado o cuidado com a estrutura corporal, preocupando-se apenas com a saúde mental da organização, facilitando a manipulação de seus colaboradores (CHESNAIS FRANÇOIS, 2016).

O aumento do número de registro de doenças relacionadas ao trabalho a cada ano faz com que haja novos estudos que investiguem a relação entre o surgimento de doenças (físicas, mentais ou psicossomáticas) e a organização do trabalho e as modificações nas maneiras de produção, principalmente a partir da década de 1970. Muitas mudanças ocorreram a partir desta data, entre elas: revolução tecnológica, interdependência global das sociedades econômicas e políticas, reestruturação produtiva (gestão flexível, formação de redes, fusões, incorporações etc.), o capital financeiro circulando com mais facilidade, geração de um novo sistema de comunicação digital, entre outras (Faria, 2004a).

Tais mudanças geradas pelo globalismo e pela abertura de mercados influenciam tanto as pessoas e a sociedade quanto as organizações que necessitam transformar suas estruturas, suas atividades e seus processos para continuarem competindo e se adaptarem à nova dinâmica do mercado mundial (VASCONCELOS; FARIA, 2009).

Hoje, as práticas de Saúde Mental nas organizações insistem com uma pressão por produtividade crescente, num local extremamente competitivo, no qual devemos estar sempre prontos para mudar e se adaptar ao novo modelo exigente do mercado. Nesse caso, podemos analisar quais as relações entre a Saúde Mental do trabalhador e as demandas organizacionais e exigidas, especialmente as que exigem maior produtividade, agilidade, perfeição, criatividade e atualização constante (VASCONCELOS; FARIA, 2009).

O Ministério da Saúde (Brasil, 2001), no Brasil existem muitas situações de trabalho caracterizadas por diferentes modelos de incorporação de tecnologia, diferentes formas organizacionais e gestão, maneiras e formas de trabalho que se refletem sobre a saúde do trabalhador. A reorganização produtiva, a partir da década de 1990, com a implantação de novas

tecnologias, métodos gerenciais e escassez das relações de trabalho (Faria, 2004a), trouxe relatos ainda pouco conhecidos sobre a Saúde Mental do trabalhador, descobrindo o surgimento de “novas” doenças como, por exemplo, o Burnout e a LER/DORT⁴.

O Ministério da Saúde (Brasil, 2001), as doenças mentais e da maneira relacionada ao trabalho resultam numa forma de trabalho em interação com o corpo e o comportamento psíquico dos trabalhadores. Entre as circunstâncias que geram o sofrimento estão: (a) a falta de trabalho ou a ameaça de perda de emprego; (b) o trabalho desprovido, sem suporte social, não reconhecido; (c) situações de fracassos, acidente de trabalho ou mudança na posição hierárquica; (d) ambientes que impossibilitam a comunicação espontânea, manifestação de insatisfações e sugestões dos trabalhadores em relação à organização; (e) fatores relacionados ao tempo, o ritmo e o turno de trabalho; (f) jornadas longas de trabalho, ritmos intensos ou monótonos, submissão do trabalhador ao ritmo das máquinas; (g) pressão por produtividade; (h) níveis altos de concentração somada com o nível de pressão exercido pela organização do trabalho e (i) a vivência de acidentes de trabalho traumáticos.

A relação especificada dos transtornos mentais e do comportamento relacionados ao trabalho (Brasil, 2001) conta, com 12 grupos de doenças mentais, dentre elas se destacam o alcoolismo crônico, episódios depressivos, estados de estresse pós-traumáticos, neurastenia (síndrome da fadiga crônica), neurose profissional, transtornos do sono e sensação de estar acabado (síndrome de burnout e a síndrome do esgotamento profissional).

De forma, que o indivíduo deve estar sempre se controlando (o controle é internalizado) para que seus sentimentos e sua subjetividade não apareçam, deve estar sempre preparado para agradar o cliente, a chefia, a organização. Não há muita diferença, portanto, na visão de Taylor que dizia que, com o domínio sobre o psiquismo, o indivíduo poderia contribuir para o estabelecimento de uma direção racional na organização (Enriquez, 2002). O essencial seria adaptar o homem à organização, como se o subjetivo atrapalhasse o bom andamento do trabalho e pudesse ser afastado da atividade e do convívio social no trabalho. Por mais que os administradores falem de seus investimentos na criatividade e na inteligência emocional das pessoas buscando atrair e manipular o sentimento do trabalhador, tentando desviar a atenção do trabalhador.

Os programas de saúde estão focados à estratégia da competitividade do quadro de colaboradores do que com a saúde física e mental dos integrantes do grupo. De acordo com Chanlat (1996), a gestão de saúde em uma empresa não é diferente do modo de gestão geral dela. Assim, entendo que os programas de saúde da Vitis estejam relacionados ao controle psicossocial, fazendo com que seus colaboradores diminuam o número de faltas ao trabalho além de licenças e processos trabalhistas.

Assim, dentro de uma empresa, a gestão de saúde como sua gestão geral, atua com intervenções pontuais e paliativas, ao invés de realizar uma real análise organizacional com suas falhas, conflitos e contradições.

Os programas de saúde, inclusive a GL, escondem ou manipulam as falhas da relação, entre a empresa e o trabalhador, não permitindo uma análise mais profunda dos fatores que geram o sofrimento e o adoecimento do trabalhador (VASCONCELOS; FARIA, 2009).

O surgimento recente de adoecimento como a LER/DORT, a síndrome de burnout, o estresse relacionado ao trabalho e outras manifestações de sofrimento devem ser analisados e aprofundados em outros estudos, não apenas como pesquisa, mas como sugestão à gestão das atividades contemporâneas e como contribuição ao entendimento e às ações em favor da Saúde Mental do trabalhador (VASCONCELOS; FARIA, 2009).

2.3 MOTIVAÇÃO COM O TRABALHO

Seja no ambiente de trabalho ou na vida de cada ser humano, a motivação pode ser

analisada semelhante a uma vertente de energia positiva que influencia a vida das pessoas, (HAUSER, 2014). Para trabalhar, a motivação consiste em uma junção de forças de um indivíduo para iniciar o comportamento ligado a atividade e determinar sua forma, direção, intensidade e duração (PINDER, 2014). Assim sendo, a motivação é a força fundamental que toma por resultado um membro da organização de forma voluntária exercer aptidões na forma de habilidades ou na disposição de energia e tempo para a organização de várias tarefas (JUMADY; LILLA, 2021).

A motivação no trabalho é importante nos negócios em todo o Mundo e em função de sua contribuição substancial para o sucesso organizacional é um ganho fundamental do capital humano, as elevações flutuantes da motivação no ambiente dos colaboradores comandam a lista dos desafios enfrentados pelas gerencias das organizações atuais (MEMON; JENA, 2017). Por conseguinte, “estudos da motivação no trabalho consideram as condições de trabalho responsáveis pelos objetivos, pela qualidade e pela intensidade do comportamento no trabalho” (FERREIRA et al., 2006, p 188). No aumento do sistema organizacional, a motivação tem um fator significativo considerável, e cada administrador é encarregado a executar a abordagem motivacional mais conveniente para atingir o desenvolvimento sustentável (KALOGIANNIDIS, 2021). Para a melhora do nível de comprometimento da organização das pessoas, a motivação para trabalhar também faz parte do espírito de trabalho (MARTA et al., 2021. TRAN; DO, 2020). Á vista disso, a motivação no trabalho é um recurso indispensável na determinação da eficiência dos colaboradores, assim, há necessidade de que a motivação atinja todos os graus hierárquicos, de modo a atingir a satisfação dos trabalhadores e torná-los comprometidos com a atividade (SALLEH et al., 2016). A motivação no trabalho pode mudar a conclusão do exercício em uma instituição/empresa (WURYANI et al., 2021). Ademais, possui benefício para as organizações proverem um local de trabalho flexível aos colaboradores, em que eles entendam que seus pontos de vista são valorizados e que são parte da empresa (RAZIQ; MAULABAKHSH, 2015). Posto isso, colaboradores mais motivados têm mais comprometimento com a organização na qual atuam. Assim, atitudes que estimulam os colaboradores a se motivarem precisam fazer parte das tomadas de decisão estratégicas de uma organização (FERREIRA NETO et al., 2019; ZONATTO; SILVA; GONÇALVES, 2018).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos procedimentos metodológicos, sucedeu-se um estudo bibliográfico, relacionando-se de um ensaio teórico. Este estudo teve como propósito a investigação de novos panoramas do tema; quanto aos procedimentos metodológicos, transcorreu de uma pesquisa bibliográfica, tratando-se, por conseguinte, de um ensaio teórico (MENEGETTI, 2011). Desse modo, a busca foi realizada pelas bases de dados Google Acadêmico e Scielo. Na base de dados, pesquisou-se pelas palavras-chave: “Motivação dos trabalhadores no trabalho”, “Motivação dos colaboradores” e “motivação no trabalho”. Tendo como total a quantidade de 39 artigos inseridos no presente estudo.

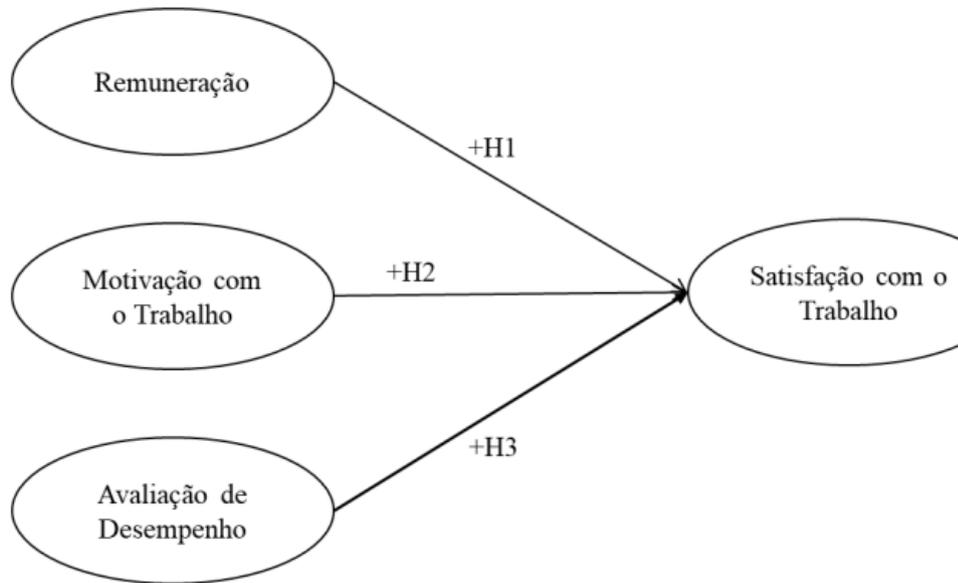
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 A SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

A base teórica voltada a este artigo é realizada com respeito aos indícios empíricos e presunçosos de pesquisas anteriores relacionados ao tema. Esses estudos sobressaíram os vínculos da remuneração, motivação com o trabalho e a avaliação de desempenho com a satisfação com o trabalho. Desse modo, o estudo apresenta uma estrutura integrada para demonstrar esses vínculos de variáveis identificadas: (1) remuneração (variável independente);

(2) motivação com o trabalho (variável independente); (3) avaliação de desempenho (variável independente); (4) satisfação com o trabalho (variável dependente), referente a Figura 1 (FERREIRA NETO et al., 2023).

Figura 1 – Modelo Teórico



Fonte: FERREIRA NETO et al., (2023).

Relacionando-se a influência da remuneração na satisfação no trabalho, a satisfação e a insatisfação dos colaboradores podem refletir no desenvolvimento e na realização de sua atividade (LUTHANS, 2011). A remuneração reflete em como as pessoas respondem e tratam, de maneira justa e direta, ao valor do ordenado que recebem pelos serviços exercidos de seus colaboradores, assim sendo, quanto maior a remuneração atribuída aos trabalhadores, maior sucedera a satisfação no trabalho dos colaboradores (AGUSTININGSIH et al., 2016; JOHARI et al., 2019). Hayati et al. (2015) validam a concordância conveniente entre o salário e a satisfação com o trabalho. No estudo, que avaliou junto a cota de 138 colaboradores, Agustiningsih et al. (2016) confirmaram a estimativa onde relacionava-se a remuneração com a satisfação com o trabalho.

4.2 SAÚDE MENTAL

Em todo o mundo são progressivos os afastamentos do trabalho por doenças psíquicas. A OMS possui uma estimativa onde afirma que a depressão virá a ser a doença mais comum em todo o mundo nos próximos anos, onde agrava a preocupação dos governos, das empresas e dos colaboradores (Collucci, 2014). Para além da dificuldade que possa ser em proporcionar uma relação direta através de adoecimento e trabalho, análises como o desenvolvido, entre outros precedentes, exemplificam que a atividade tem uma função na saúde das pessoas, tanto positiva quanto negativa. Autores afirmam que a fonte de doença e infelicidade nem sempre procede do trabalho, mas é capaz de ser uma vertente de saúde e prazer; contudo, essas viabilidades provem das circunstâncias nas quais o mesmo é realizado (Dejours, 1992; Merlo et al., 2014). A qualidade de vida no trabalho, a satisfação dos colaboradores, a segurança, podem ter em resultado um bom processo e em saúde para o colaborador.

4.3 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO E LIDERANÇA

Uma observação necessária é se hoje em dia existe uma possível crise de motivação para com o trabalho. Para Lévy-Léboyer (1992) a resposta é sim, isso se relaciona com: crises econômicas e suas entrelinhas - demissão e lavor infrequente que possuem efeitos ruins e direcionam à desvalorização do trabalho; os capitais voltados a educação, que de maneira democratizaram o caminho a escola, mas que além do mais direcionaram a uma alta qualificação aos novos colaboradores, que, apesar de seu nível de conhecimento, não encontram cargos coadunáveis ao seu conhecimento e se obrigam a exercer os trabalhos que não são motivadores; esses pontos impulsionam as pessoas na busca em alcançar sua satisfação externa ao local de trabalho. Para a confirmação dessa ideia existe o fato que um terço do vigor de trabalho americano possui interesse em mais de três horas semanais a trabalhos voluntários fora do ambiente de trabalho (HEIL et al, 2002). Diversos desses colaboradores trabalham com mais dedicação para as empresas voluntárias do que para as instituições que as pagam. Para Levy-Léboyer (1992) a prova de que há complicação de motivação no trabalho é a existência de atividades que se está pronto a difundir de maneira totalmente desinteressada e de diversas que não serão levadas a descrição nem por toda a riqueza desse mundo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Relacionado em tudo que foi abordado nesta pesquisa, fica coerente a notoriedade e a influência da qualidade de vida no trabalho, tanto para uma melhor qualidade de vida pessoal, como uma melhora do convívio social, sendo maior a satisfação e motivação do trabalhador com a organização e, desta maneira, forma-se uma produtividade melhor das empresas. Torna-se possível constatar que a motivação do trabalhador com sua empresa está retamente alinhada com salário, benefícios e remuneração; condições psicológicas do trabalho e físicas além disso, a um local de trabalho com mais segurança. Evidencia-se também que a motivação dos trabalhadores possa estar associada à qualidade de vida nas instituições. Dessa maneira, abordar qualidade de vida nas organizações, é mais benéfico ao colaborador e é uma penúria de grande relevância para que a maior riqueza de uma organização, o colaborador, possua circunstâncias para desenvolver seu trabalho da melhor maneira possível.

É recomendável aderir este estudo em outras empresas, realizando uma comparação promovendo uma pesquisa vasta sobre o que pode levar ao surgimento do sofrimento que o local de trabalho pode causar (VASCONCELOS; FARIA, 2009).

REFERÊNCIAS

ABOUSERIE, R. **Stress, coping strategies and job satisfaction in university academic staff**. 1996.

AGUSTININGSIH, Hiqma Nur; THOYIB, Armanu; H, Djumilah; NOERMIJATI, Noermijati. The Effect of Remuneration, Job Satisfaction and OCB on the Employee Performance. **Science Journal Of Business And Management**, v. 4, n. 6, p. 212-222, 2016.

ANDRADE, R. M. Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A indústria química. **Monografia**, 52 f (Pós-graduação em gestão empresarial) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012.

BORTOLOZO, A. SANTANA, D. D. **Qualidade de vida no trabalho: os fatores que**

melhoram a qualidade de vida no trabalho. 1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica, 2011.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Manual de procedimentos para serviço da saúde: doenças relacionadas ao trabalho Série A - Normas e Manuais Técnicos**, n. 114 Brasília: Ministério da Saúde. 2001.

CHANLAT, J. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In E. Davel & J. Vasconcelos (Orgs.), **Recursos Humanos e subjetividade** (pp. 118-129). Petrópolis, RJ: Vozes. 1996.

CHESNAI, F. A globalização e o curso do capitalismo de fim-de-século. **Economia e Sociedade**, v. 5, p. 1-30, 1995.

CHESNAIS, François. A globalização e o curso do capitalismo de fim-de-século. **Economia e Sociedade**, Campinas, SP, v. 4, n. 2, p. 1–30, 2016.

COLLUCCI, C. Depressão é uma das principais causas de afastamento. **Folha de São Paulo**. 2014.

CURA, M. L. A. D. **Satisfação profissional do enfermeiro**. Dissertação de mestrado, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto. 1994.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. São Paulo: Cortez. 1992.

ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da Estrutura Estratégica. In F. C. P. Motta & M. E. Freitas (Orgs.), **Vida psíquica e organização** (pp. 23-40). Rio de Janeiro: FGV. 2002.

FARIA, J. H. **Economia política do poder - fundamentos** Curitiba: Juruá. 2004a.

FERREIRA NETO, Macário Neri; CASTRO, Jéssyca Lages de Carvalho; PITOMBEIRA, Renata Torquato de Araújo; SILVA, Samara Renata Victor; ROCHA, Francicleide. Demandas motivacionais dos empregados em uma revendedora de veículos. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 10, p. 22494-22510, 2019.

FERREIRA, Aristides; DIOGO, Carole; FERREIRA, Mafalda; VALENTE, Ana Catarina. Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 187-198, 2006.

FRASER, T. M. (1983). Human stress, work and job satisfaction: HARRIS, R. B. (1989). Reviewing nursing stress according to a proposed coping-adaption framework. **ANS: Advances in Nursing Science**, 11 (2), 12-28.

HAUSER, Laurențiu. Work motivation in organizational behavior. **Economics, Management, and Financial Markets**, v. 9, n. 4, p. 239-246, 2014.

HAYATI, Davoud; CHARKHABI, Morteza; KALANTARI, Dariush; PAOLA, Francesco de. The effect of pay satisfaction on turnover intention: mediating role of job satisfaction and organizational commitment. **Journal Of International Management Studies**, v. 15, n. 2, p. 73-84, 2015.

HEIL, G., WARREN, B.; STEPHENS, D. Douglas McGregor em foco: Gerenciando o lado humano da empresa. Rio de Janeiro: **Qualitymark**, 2002.

HILION, C. R. B. C. **A Influência da Motivação no Trabalho sobre a Percepção do Risco.** Dissertação de Mestrado em Segurança e Higiene no Trabalho, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal. 2011.

JOHARI, Johanim; RAMLI, Fatimah Zailly Ahmad; WAHAB, Harlida Abdul; BIDIN, Muhammad Firdaus; ROSELY, Roshaimi Mat. Social Support, Pay Satisfaction, Work Ability, and Intention to Stay: a case of return to work program participants. **Jurnal Pengurusan**, v. 55, p. 3-12, 2019.

JUMADY, Edy; LILLA, L. Antecedent and Consequence the Human Resources Management Factors on Civil Servant Performance. **Golden Ratio of Human Resource Management**, v. 1, n. 2, p. 104-116, 2021.

KALOGIANNIDIS, S. Impact of employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for public sector. **The Strategic Journal of Business & Change Management**, 8 (3), 984, v. 996, p. 3, 2021.

LÉVY-LEBOYER, C. A crise das motivações. São Paulo: **Atlas**, 1994.

LUTHANS, Fred. **Organizational behavior: an evidence-based approach.** 12. ed. New York: McGrawHill/Irwin, 2011.

MARTA, Iman Adi; SUPARTHA, Wayan Gede; DEWI, Gusti Ayu Manuati; WIBAWA, Made Artha. Job Enrichment, Empowerment, and Organizational Commitment: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction. **Journal of Asian Finance, Economics And Business**, v. 8, n. 1, p. 1031-1040, 2021.

MCNEESE-SMITH, Donna. Increasing employee productivity, job satisfaction, and organizational commitment. **Journal of Healthcare Management**, v. 41, n. 2, p. 160, 1996.

MEMON, Nazia Zabin; JENA, Lalatendu Kesari. Gender Inequality, Job Satisfaction and Job Motivation: evidence from indian female employees. **Management And Labour Studies**, v. 42, n. 3, p. 253-274, 2017.

MENEGHETTI, F. K. What is a theoretical essay? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p.320-332, 2011.

MORETTI, S. & TREICHEL, A. Qualidade de vida no Trabalho x Autorealização Humana. **Revista LeonardoPos**, 3(sn), 1-14. 2003.

PINDER, Craig. C. **Work motivation in organizational behavior.** 2 ed. NY: Psychology Press. 2014.

RAMIREZ, A. J., GRAHAM, J., RICHARDS, M. A., CULL, A. & GREGORY, W. M. (1996). Mental health of hospital consultants: the effects of stress and satisfaction at work. *The Lancet*, 347, 724-728.

RAZIQ, Abdul; MAULABAKHSH, Raheela. Impact of working environment on job satisfaction. **Procedia Economics and Finance**, v. 23, p. 717-725, 2015.

SALLEH, Suzila Mat; ZAHARI, Ahmad Suffian Mohd; SAID, Nur Shafini Mohd; ALI, Siti Rapidah Omar. The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment in the Workplace. **Journal Of Applied Environmental And Biological Sciences**, v. 5, n. 6, p. 139-143, 2016.

SANTOS, J. A. Qualidade de Vida no Trabalho. **Anais do X Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro, RJ. 2014.

SIQUEIRA, MIRLENA MARIA MATIAS E COLAB. **Medidas no comportamento organizacional** S.P: artemeo, 2008.

VASCONCELOS, Amanda; FARIA, José Henrique. **Saúde mental no trabalho: contradições e limites**. Curitiba, PR, Brasil. 2009.

WURYANI, Eni et al. Analysis of decision support system on situational leadership styles on work motivation and employee performance. **Management Science Letters**, v. 11, n. 2, p. 365-372, 2021.

ZONATTO, Vinícius Costa da Silva; SILVA, Alini da; GONÇALVES, Michele. Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. **Revista de Administração Imed**, v. 8, n. 1, p. 169-190, 2018.