

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
TECNÓLOGO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

JESSICA DA COSTA CARVALHO MARTINS
ROZANIA DOS SANTOS SOUZA

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO EM PESSOAS DESMOTIVADAS

GOIÂNIA
2023

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
TECNÓLOGO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

JESSICA DA COSTA CARVALHO MARTINS
ROZANIA DOS SANTOS SOUZA

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO EM PESSOAS DESMOTIVADAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao de curso de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos do Instituto de Educação, Ciências e Tecnologia – Faculdade IBC, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Me. Ruber Paulo Alves Rodrigues
Co-orientadora: Profa. Me. Ana Cláudia Barbosa de Araújo Carvalho.

GOIÂNIA
2023

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por me sustentar em todos os momentos de fraqueza.

Dedico aos meus filhos e esposo pelo incentivo, amor e carinho.

Jessica da Costa Carvalho

Gratidão a Deus pela oportunidade e força, a mim pela decisão de buscar autoconhecimento e estar vivendo essa realização que era um sonho, a minha graduação concluída, a meus filhos e familiares que torcem e apoiam minhas conquistas.

Rozania dos Santos Souza

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
TECNÓLOGO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Jessica da Costa Carvalho Martins
Rozania dos Santos Souza

Banca Examinadora

Prof. Me. Ruber Paulo Alves Rodrigues

Prof^a. Dra. Débora de Abreu Moreira dos Santos Martins

Prof^a. Me. Ana Claudia Barbosa de Araújo Carvalho

GOIÂNIA
2023

SUMÁRIO

1. Introdução	06
2. Revisão da Literatura	08
3. Metodologia	09
4. Questionário Motivação	10
5. Resultados	13
6. Considerações Finais	17
7. Referências	19

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO EM PESSOAS DESMOTIVADAS

THE IMPORTANCE OF MOTIVATION IN DEMOTIVATED PEOPLE

Jessica da Costa Carvalho Martins

Rozania dos Santos Souza

Resumo

O presente artigo teve como objetivo analisar a motivação e desmotivação no ambiente de trabalho. Os fatores que levam a desmotivação no ambiente de trabalho e as medidas que podem ser adotadas para reverter a desmotivação. A motivação é um fator fundamental para se conseguir o comprometimento dos colaboradores, que quando se sentem satisfeitos em seu trabalho tendem a gerar mais resultados, apresentando alto desempenho e qualidade. Por meio da aplicação de um questionário, identificamos algumas informações sobre a motivação. Segundo os trabalhadores, as causas da desmotivação devem-se não só a fatores extrínsecos ao trabalho como o ambiente de trabalho e o salário, mas também a fatores intrínsecos ao trabalho, como o reconhecimento profissional e a natureza da tarefa.

Palavras-chave: motivação e desmotivação, trabalho, resultados, trabalhadores.

Abstract

This article aimed to analyze motivation and demotivation in the work environment. The factors that lead to demotivation in the work environment and the measures that can be adopted to reverse demotivation. Motivation is a fundamental factor to achieve the commitment of employees, who when they feel satisfied in their work tend to generate more results, presenting high performance and quality. It was done by means of analysis of this questionnaire to identify some information about motivation. According to the workers, the causes of demotivation are due not only to factors extrinsic to the work, such as the work environment and salary, but also to factors intrinsic to the work, such as professional recognition and the nature of the task.

Keywords: motivation and demotivation, work, results, workers.

Introdução

Neste trabalho observaremos como funciona a motivação aos trabalhadores, ela se dá principalmente por recompensa (salário) e também por reconhecimentos.

Segundo Dicio (2020) ação é o ato ou efeito de motivar, exposição de motivos ou causas, conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo (móbil + ções). Motivar – dar motivo a, causar, despertar o interesse por (aula, atividade, etc.), ou de (alguém), incitar, mover, estimular. Motivo – causa, razão, fim, intuito.

Para que tenhamos motivação, precisamos entender o cotidiano desse trabalhador, desde a comunicação até seus sentimentos. Quando há motivação, o

trabalho pode ocorrer de forma leve e feliz.

De acordo com Maximiano (2000), a palavra motivação (derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação, ou comportamento humano. Portanto, motivação pode ser definida como uma ação (tudo aquilo que leva a pessoa a determinado comportamento).

Para Gomes (2018), um alto índice de rotatividade ou *turnover* de funcionários tem como causa alguns fatores que acarretam desmotivação e insatisfação dos seus colaboradores, estes podem ser a baixa remuneração, a falta de um plano de carreira que vise o crescimento profissional do colaborador, a falta de reconhecimento, a falta de investimentos nos funcionários e por fim a ausência de um bom pacote de benefícios essencial para a satisfação dos colaboradores.

Percebemos que a desmotivação é um problema que muitas empresas vêm enfrentando. A comunicação quase sempre não acontece, deixando assim seus colaboradores sem escolhas. Com isso, as empresas vêm perdendo grande parte da sua produtividade, com pessoas estressadas, negativadas pelo cansaço das desmotivações.

Na maioria das vezes, a comunicação acontece somente com *feedbacks*, de maneira que o líder realiza críticas do trabalho dos seus liderados.

Machado (2016), nos fala que a motivação precisa ser a base, visando o alcance da felicidade e satisfação do colaborador, pois afeta diretamente a sua vida pessoal. Portanto, quando a organização investe seu tempo e recursos de modo a promover a satisfação de seus colaboradores, pode obter retorno em curto prazo e consequentemente reter seus melhores talentos.

Há alguns anos, as empresas tratavam seus funcionários somente como meros números para aumentar suas margens de lucros, porém foi possível verificar que quando há motivação, o trabalho dos seus funcionários tende a melhorar e o ambiente também, porque não podemos esquecer que além do lucro que eles geram para empresas, todos são humanos e possuem suas dificuldades.

Para Tejada (2013), hoje, mais do que nunca, as empresas querem e procuram, de todas as formas, colaboradores motivados. Mas, por que ainda existe tanta desmotivação presente no ambiente de trabalho? Por que as empresas não conseguem motivar seus colaboradores de uma forma eficaz? O ser humano é um ser motivado ou desmotivado por natureza? Alguém pode efetivamente motivar

alguém ou ninguém motiva ninguém? Por que a maioria das pessoas não conseguirá ainda se realizar (desenvolvendo todo o seu potencial) no trabalho? Por que as pessoas se queixam, com tanta frequência, da chefia ou líder?

Motivação = Motivo + Ação. Ainda, veremos, tantas pessoas não se realizando, tanto pessoal como profissionalmente. Por quê? Porque as pessoas não perseveram em busca de seus objetivos; na maioria das vezes, desistem em função da primeira dificuldade, não vão em frente. Por isso que as pessoas estão tão desmotivadas hoje em dia. Basta passearmos pelas ruas de nossa cidade, andarmos de ônibus ou de carro, entrarmos em um restaurante ou cinema, para constatar que a maioria das pessoas anda indiferente, triste e cabisbaixa.

Spector (2003) expõe que cada colaborador precisa se comprometer tanto com o desempenho individual, grupal e organizacional para que assim a organização consiga alcançar seus objetivos, além disso, explica que quando a organização dá condições e incentivo aos seus colaboradores, estes se auto-motivam e encontram a satisfação por si só.

A satisfação no ambiente de trabalho está entre os fatores que formam a chamada QVT ou qualidade de vida no trabalho, é considerada uma variável importante da área de comportamento organizacional (ROBBINS, 2007). O autor ainda define que tal satisfação é o conjunto de atitudes do indivíduo em relação ao trabalho que exerce.

Ele considera que o homem possui uma reação ativa às situações de trabalho que não o satisfazem, deliberando atitudes de mudanças.

Revisão da Literatura

O que é motivação? Motivação é saber aonde queremos chegar e também agir em busca disso, lutar pelos nossos objetivos, pelos nossos ideais, por aquilo que almejamos e acima de tudo, desejamos.

De acordo com as pesquisas quantitativas, atualmente a maioria das pessoas não descobriu, ainda, a sua verdadeira motivação, ou seja, aquilo que as realiza como pessoa e profissional, ou a sua verdadeira missão neste planeta. Sim, nós temos uma missão neste planeta. Estamos neste planeta por algum motivo e precisamos fazer a diferença, independentemente da nossa área de atuação.

Podemos constatar que poucas pessoas conhecem suas verdadeiras

habilidades (o que eu faço de melhor), em outras palavras, o seu verdadeiro talento.

Tejada (2013) afirma com segurança que todos nós, somos seres motivador. O que acontece é que nós podemos estar desmotivados, mas a nossa natureza é motivadora.

Como poderemos comprovar isso? Basta olhar para as crianças. Quase todas apresentam uma motivação natural, uma grande criatividade, uma curiosidade quase sem limite, um interesse em aprender a cada dia. Você já se deu conta qual a pergunta mais frequente de uma criança? Pra essa pergunta temos uma resposta bem simples, que é POR QUÊ. Para tudo tem que ter um porquê. Não é mesmo? Reparem a motivação de uma criança, ela quase nunca está cansada, está sempre disposta a aprender e brincar.

A motivação, sem dúvida nenhuma, pode ser despertada. Aliás, a pergunta que mais pode-se ouvir em organizações é: Porque as pessoas estão sempre desmotivadas?

Será que essa falta de desmotivação está ligada diretamente com sua hierarquia (direção)? A maioria das organizações não tem coragem de se perguntar:

- A verdadeira liderança tem o dom de despertar a motivação nos colaboradores?
- O verdadeiro líder faz com que sua equipe faça com prazer aquilo que precisa ser feito?

Metodologia

Para Chiavenato (2003), os fatores como o relacionamento, clima organizacional, ambiente de trabalho se localizam no espaço que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administrativas e decididas pela empresa, tais fatores estão fora do controle das pessoas. São fatores do contexto e se situam no ambiente externo que circunda o indivíduo.

Segundo Bergamini (1997) para a empresa manter um quadro de colaboradores desenvolvendo suas funções satisfatoriamente é imprescindível à motivação, tanto pessoal, como emocional e profissional. A característica atual do mercado de trabalho não é mais estática e rotineira e isso exige da equipe colaboradora uma carga excedente de desempenho, tanto no que se refere ao volume

de trabalho quanto à variedade de tarefas executadas. E esse fator acaba desgastando a relação empresa/colaborador.

Isto evidencia a necessidade crescente da constante motivação dos funcionários, que precisam ser visualizados sob uma nova perspectiva, devem ser motivados a assumirem um papel de colaborador, ser respeitado e remunerado como um colaborador e não apenas como um funcionário a mais.

No método quantitativo, foram utilizadas amostras mais amplas e de informações numéricas (MARCONI E LAKATOS, 2007). Foi aplicado um questionário on-line com perguntas fechadas, com 25 participantes. Este tipo de pesquisa é aplicado para medir opiniões e preferências. Roesch (1999) cita em sua obra que a pesquisa quantitativa é utilizada quando o propósito do projeto sugere medir relações entre variáveis ou avaliar resultados de um projeto ou algum sistema, pois o tipo de pesquisa obtém resultados padrão.

O questionário, segundo Gil (1999, p.128), pode ser definido *“como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”*

O método utilizado na pesquisa, foi a plataforma forms google. Com as seguintes perguntas:

Questionário Motivação

Nome do entrevistado

1 Qual a sua faixa etária?

- () 20 a 30 anos
- () 31 a 40 anos
- () 41 a 50 anos
- () Acima de 50 anos

2 Você trabalha atualmente?

- () Sim
- () Não

3 Você está satisfeito com seu trabalho?

() Sim

() Não

4 Qual motivo da insatisfação no trabalho?

() Falta de reconhecimento

() Falta de incentivo

() Baixo salário

5 Seu salário condiz com sua função?

() Sim

() Não

() Talvez

6 Hoje você diria que você é uma pessoa realizada e motivada profissionalmente?

() Sim

() Não

() Talvez

7 Através de você, é possível motivar outras pessoas?

() Sim

() Não

() Talvez

8 A sua equipe ou local de trabalho todos se sentem motivados com trabalho empenhado?

() Sim

() Não

() Talvez

9 Hoje seu salário condiz com o seu empenho junto a empresa?

() Sim

() Não

() Talvez

10 O seu trabalho trouxe algum benefício para você?

() Sim

() Não

11 Qual benefício?

() Casa

() Carro

() Diploma de faculdade

() Crescimento Profissional

() Outros

() Nenhum

12 O seu trabalho trouxe alguma consequência para você?

() Sim

() Não

13 Qual consequência?

() Depressão

() Ansiedade

() Doenças físicas

() Outros

() Nenhuma

Conforme Chiavenato (2003), a classificação das necessidades de Maslow possui cinco grupos:

- a) **Fisiológico**: agrupa necessidades agregadas à falta de alimentação, água, descanso, vitalidade, entre outras associadas à sobrevivência do ser humano;
- b) **Segurança**: direcionada a qualquer perigo real ou imaginário de óbito que fazem o trabalhador querer proteção. E também esta atrelada a sobrevivência.
- c) **Social**: se refere à relação entre pessoas. A partir do momento que o sujeito

alcançou os atributos fisiológicos e de segurança, ele busca relacionar-se com os demais com a finalidade de consolidá-los.

- d) **Estima:** possui relação com o ego de forma que ao conseguir atender as
- e) necessidades sociais o orgulho e a autoestima são o foco para diferenciá-lo dos outros.
- f) **Realização:** corresponde a busca do ser humano em alcançar seu melhor.

No ambiente de trabalho, Chiavenato (2003) expõe que, as necessidades dizem respeito à remuneração básica e requisitos mínimos de trabalho, o segurança com benefícios, a grupos, colegas, supervisores e clientes, ao reconhecimento e ao aumento de atribuições e às oportunidades de treinamento e de ampliação da criatividade para a ascensão do progresso pessoal.

Resultados

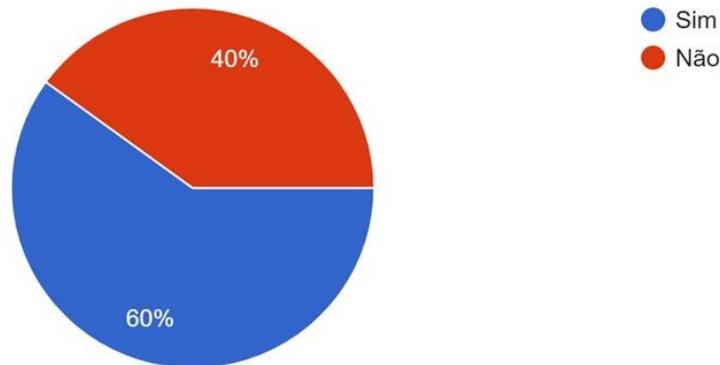
O objetivo da pesquisa, através de questionários foi demonstrar o nível de desmotivação ou até mesmo motivação das pessoas para com seu trabalho.

Para Bergamini (1997), o indivíduo pode até estar capacitado ou habilitado para desenvolver certa atividade, mas se não for do interesse do mesmo, se não houver um gerador de ação instalado na sua personalidade, ou seja, se ele não estiver verdadeiramente motivado, ele não a desenvolverá com eficácia.

Para Chiavenato (2005), a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa, em que o líder deve conhecer o potencial interno de motivação de cada pessoa e deve saber extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional. Portanto, no caso de o setor, os liderados acreditam que o líder consegue incentivar a motivação destes.

Através do gráfico abaixo, percebe-se que 60% dos entrevistados afirmam, estarem satisfeitos com seu trabalho. Mas ainda não podemos concluir a motivação ou desmotivação através dessa pequena pergunta.

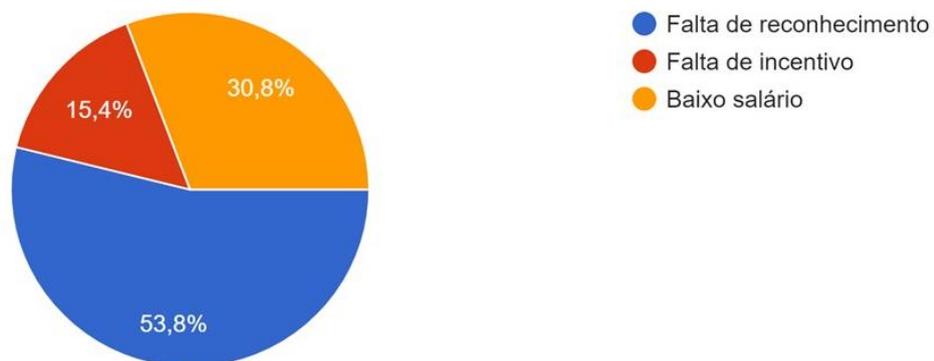
Gráfico 1: Você está satisfeito com seu trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores

Questionado aos entrevistados, se poderia ter algum motivo para desmotivação, obtivemos a seguintes respostas:

Gráfico 2: Qual motivo da insatisfação no trabalho?



Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com Semren (2017 apud MORAIS, 2021), existem algumas barreiras à motivação no local de trabalho, como a má comunicação, sendo que a “insatisfação com a comunicação organizacional pode causar desinteresse pelas operações diárias, bem como pela cooperação com os colegas”

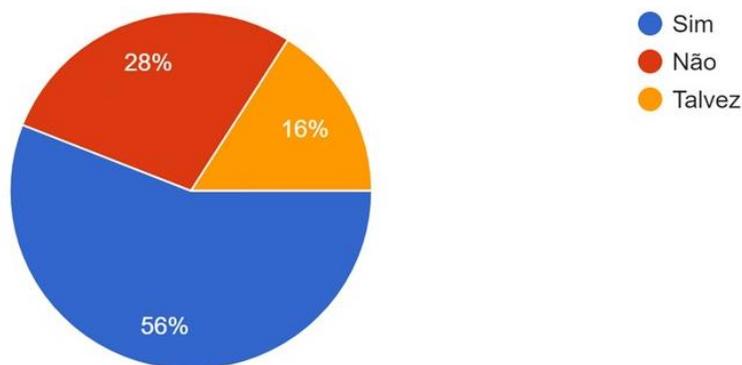
Para a autora, uma outra barreira para a motivação no trabalho reside no fato de alguns gestores não reconhecerem o esforço feito pelos seus colaboradores, não dando feedback. Para colmatar estas barreiras, “somente sistemas motivacionais de alta qualidade podem ajudar as organizações a aumentar suas habilidades competitivas e o seu valor no mercado” (Semren, 2017, p. 21 apud MORAIS, 2021).

Por mais que, no gráfico 1 mostre, que houve um maior índice de satisfação

com o seu trabalho. No gráfico 2, vê-se nitidamente, que quando questionando com mais intensidade, começamos a obter resposta, de que o funcionário não tem o reconhecimento necessário, onde começa a gerar a insatisfação.

A partir do gráfico abaixo, veremos um dos maiores índice de desmotivação dos funcionários.

Gráfico 3: Seu salário condiz com sua função?



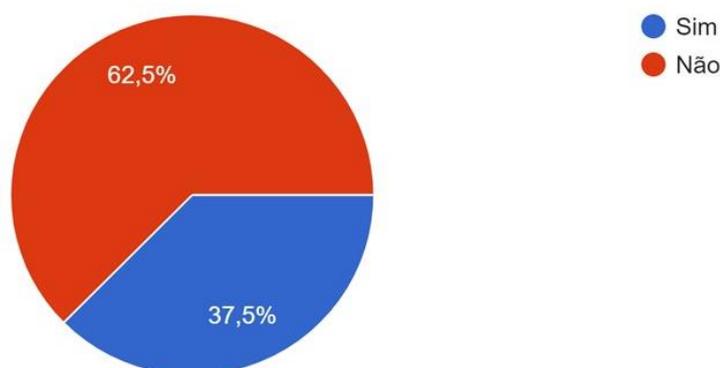
Fonte: Elaborado pelos autores

Quando se há uma gratificação de acordo com a função empenhada, o funcionário fica mais feliz, motivado, fazendo com a equipe seja harmoniosa.

Para Lacombe (2005, p.260) “uma equipe que não recebesse o pagamento no dia contratado, ou que recebesse em valores menores do que o combinado, toda a motivação da equipe ficaria prejudicada pela insegurança e pela dúvida quanto a confiabilidade e justiça da organização”. Os seguintes gráficos relatam sobre o aspecto da remuneração, fazendo uma comparação do salário da organização em relação ao mercado e se o salário supre as necessidades básicas. O gráfico traz percepção dos colaboradores quanto a remuneração recebida. Observa-se que a maioria dos colaboradores reconhece que a organização um salário condizente com o mercado.

Nos próximo gráfico, veremos índice de consequências adquiridas pelo colaborador.

Gráfico 4: O seu trabalho lhe trouxe alguma consequência?



Fonte: Elaborado pelos autores

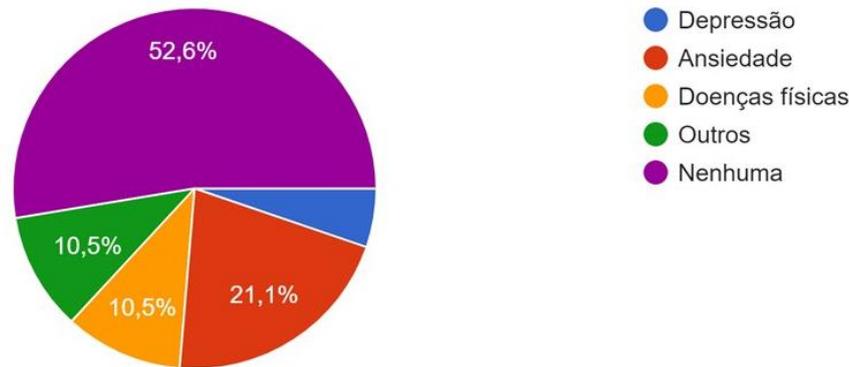
No gráfico 4 vimos que a maioria dos entrevistados deixaram claro que o seu trabalho não lhe traz nenhuma consequências, porém o índice de positividade aponta um percentual de 37,5% ou seja mais de 1/3 isso é um fator muito alto, tem-se uma necessidade de olhar para o seu funcionário, não apenas como mero número para empresa, mas também um olhar como ser humano, que traz uma bagagem, uma história e uma família.

Para Harris (1989), a satisfação no trabalho é um sentimento que resulta da situação total do trabalho. Fraser (1996) apresenta satisfação no trabalho como um estado pessoal, subjetivo, dinâmico e constantemente modificável por condições intrínsecas e extrínsecas do trabalho e do trabalhador.

Locke (1969, 1976), Henne & Locke (1985), Begley & Czajka (1993), Elovainio *et al.* (2000) e O'Driscoll & Beehr (2000) concordam que satisfação e insatisfação no trabalho fazem parte de um mesmo fenômeno, não sendo desassociados. Martinez (2002, p.17) aponta que essa concepção considera que a satisfação e a insatisfação, estão em um contínuo, em que a satisfação encontra-se em um extremo e a insatisfação em outro, "não dando suporte à concepção de dois contínuos unipolares independentes (um pertencendo à satisfação e outro, à insatisfação)".

Veremos no próximo gráfico algumas consequências relacionadas a desmotivação.

Gráfico 5: Qual consequência?



Fonte: Elaborado pelos autores

Se não começarmos a investir mais em motivação, incentivo, essas questões como ansiedade 21,1%, depressão 5,3%, doenças físicas 10,5, cada vez mais irá aumentar, pois hoje obtivemos um total de 36,9%. Lembrando que ainda obtivemos o outros 10,5% que pode ser vários outros fatores, além dos mencionados. Se juntarmos os índices outros teremos um total de 47,4, quase a metade dos funcionários tendo alguma consequência.

É importante ressaltar que, quando o sujeito é exposto a um episódio estressante por um longo período, os efeitos no organismo podem ser mais intensos, levando ao desgaste e, por vezes, ao esgotamento, comprometendo a performance do trabalhador (CAMELO, ANGERAMI, 2008).

O trabalho envolve os interesses e os desejos individuais do trabalhador articulados aos institucionais. Por isso as instituições precisam buscar estratégias que propiciem prazer no trabalho, promovendo ações de escuta e trocas que repercutam na constituição de um ambiente de trabalho com um clima favorável e de saúde mental do trabalhador (GLANZNER, OLSCHOWSKY, KANTORSKI, 2011).

Considerações Finais

O estudo abordou o tema fatores desmotivacionais que influenciam no desempenho do colaborador alcançando o objetivo proposto de identificar se a motivação é um fator relevante no desempenho dos colaboradores da empresa.

Ao término da pesquisa percebeu-se que a falta de motivação pode interferir no bom desempenho dos colaboradores dentro da empresa e que existe uma relação agradável entre trabalhador e superior.

De acordo com Aguilar (1999),

“motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou que dá origem a um comportamento específico, ou seja, as pessoas diferem não só pela sua capacidade, mas também pela sua vontade de fazer as coisas. (...) A motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos”.

Em face da conceituação teórica e da análise realizada com base nos gráficos apresentados no diagnóstico, depreende-se que o clima organizacional tem elementos que são capazes de influenciar a motivação das pessoas.

De acordo com Chiavenato (2005), as pessoas precisam ser enxergadas como parceiras da empresa e isso quer dizer que são contribuintes das suas habilidades, competências e do seu modo de pensar. A instituição é considerada um ambiente ideal para a troca de ideias e eficiência.

Referências

ALMEIDA, Luís António Santos. **A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores.** Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4729802>. Acessado em 12 fev. 2023.

BASSO, Graciela. **Identificação do nível de qualidade de vida no trabalho na empresa Hellmax Food Service Distribuidora Ltda.** Disponível em: <https://arhserrana.com.br/download/downloads/?Arquivo=8e4d9b12ff0c8171cf8637526677c251.pdf>. Acessado em 13 mar. 2023.

BEGLEY, T. M.; & CZAJKA, J. M. Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 552-556, 1993.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.

CAMELO, S. H. H.; ANGERAMI, E. L. S. Riscos psicossociais no trabalho que podem levar ao estresse: uma análise da literatura. **Ciência, Cuidado e Saúde**, v. 7, n. 2, p. 232-40, 2008.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ELOVAINIO, M. *et al* Organizational and individual factors affecting mental health and job satisfaction: a multilevel analysis of job control and personality. **Journal of Occupational Health Psychology** v. 5, n. 2, p. 269-277, 2000.

FERNANDES, Silvana. **Gestão de pessoas.** Disponível em: <https://pontomais.com.br/blog/voce-realmente-sabe-como-motivar-colaboradores/>. Acessado em 20 fev. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIROTTTO, Cristiane; DIEHL, Liciane. **Saúde mental e trabalho: Uma reflexão sobre a possível relação entre o diagnóstico e as situações de trabalho.** Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/polemica/article/view/22904/16393>. Acessado em 18 mar. 2023.

GLANZNER, C. H.; OLSCHOWSKY, A.; KANTORSKI, L. P. O trabalho como fonte de prazer: avaliação da equipe de um Centro de Atenção Psicossocial. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 45, n. 3, p. 716-721, 2011.

GOMES, Débora. **Como a rotatividade de funcionários pode prejudicar sua empresa**. Disponível em: <https://sambatech.com/blog/insights/prejuizos-rotatividade-de-funcionarios/>. Acessado em: 15 fev. 2023.

HARRIS, R. B. Reviewing nursing stress according to a proposed coping-adaption framework. **Advances in Nursing Science** v. 11, n. 2, p. 12-28, 1989.

LACOMBE, F.. **Recursos humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2005.

LOCKE, E. A. **What is job satisfaction? Organizational Behaviour Human Performance** v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.

_____. The nature and causes of job satisfaction. *In*: DUNNETTE M. D. (ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology Chicago**: Rand McNally, 1976. p. 1297-1349.

MACHADO, Hendrik. **Por que a felicidade e satisfação dos funcionários são importantes?**. 2016. Disponível em: <https://www.pontomais.com.br/blog/felicidade-e-satisfacao-dos-funcionarios>. Acessado em: 22 fev. 2023

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: 2000.

MORAES, André Moreira. **A influência da comunicação interna na motivação dos colaboradores**. Disponível em: https://repositorio.ismai.pt/bitstream/10400.24/1918/1/Andr%C3%A9%20Moreira%20Morais_34756.pdf. Acessado em 05 de mar. 2023.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. **Satisfação no trabalho - uma breve revisão**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/M8DvvS9XBrTqBryT6yGYg5n/?lang=pt>. Acessado em 19 mar. 2023.

MARTINEZ, M. C. **As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador** 2002. Dissertação (Mestrado em Saúde Ambiental) - Programa de Pós-Graduação do Departamento de Saúde Ambiental, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MOTIVAÇÃO. In: DICIO, **Dicionário Online de Português**. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/motivacao/>. Acessado em 18 fev. 2023

O'DRISCOLL, M. P.; & BEEHR, T. A. Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. *The Journal of Social Psychology* v. 140, n. 2, p. 151-159, 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEMREN, A. (2017), **The relationship between organizational communication and motivation;**

SIMOM, André Saloum *et al.* **O desafio na contemporaneidade das organizações em manter seus colaboradores satisfeitos**. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2022/04/revista-dimensao-academica-v06-n02-artigo07.pdf>. Acessado em 15 fev. 2023.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo; Saraiva, 2003.

TEJADA, José. **Motivação e liderança como fatores estratégicos de sucesso: você pode fazer a diferença na organização**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2013.