

## Gestão de pessoas: o grau de motivação dos colaboradores

---

*Jean Lucas Gama Silva<sup>1</sup>*

*João Vitor Pereira Mendes<sup>2</sup>*

*Maria Eduarda Leopoldina Cristiane Silva<sup>3</sup>*

*Maximiliano Francisco de Oliveira<sup>4</sup>*

*Paulo Augusto Bandeira Bernardino<sup>5</sup>*

*Jacyara Aline Moreira Santos<sup>6</sup>*

### *Como citar*

SILVA, J. L. G. et al. Gestão de pessoas: o grau de motivação dos colaboradores. *LIBERTAS: Rev. Ciênc. Soc. Apl.*, Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p. 96-108, ago./dez. 2020.

**Resumo:** Os objetivos gerais deste artigo são de propor um modelo para aprimorar programas de motivação no trabalho a partir do perfil motivacional do trabalhador e mostrar a importância de um ambiente de trabalho motivador, visando melhorias em toda a organização. Os objetivos específicos são identificar quais os passos principais na elaboração de um programa motivacional e identificar a satisfação dos funcionários em relação a remuneração e na oportunidade de ascensão profissional. Analisando os setores bancários e de telemarketing, o artigo propõe ao leitor conhecer como o ambiente é tomado por cobranças de metas e resultados que levam seus colaboradores a doenças psicológicas. O presente estudo, portanto, visa encontrar as respostas dessas questões tão importantes no âmbito das relações de trabalho por meio de pesquisas e teorias que tanto influenciam nos resultados empresariais e na saúde psicológica do colaborador.

**Palavras-chave:** motivação; lucratividade; crescimento; doenças psicológicas.

---

<sup>1</sup> Aluno do 7º Período da Faculdade Minas Gerais - FAMIG. E-mail: jeanlucas.gamasilva@gmail.com

<sup>2</sup> Aluno do 7º Período da Faculdade Minas Gerais - FAMIG. E-mail: mendesjoaovitor99@gmail.com

<sup>3</sup> Aluno do 7º Período da Faculdade Minas Gerais - FAMIG. E-mail: mariaeduardacontacto@gmail.com

<sup>4</sup> Mestre em Administração. E-mail: max.bh@terra.com.br

<sup>5</sup> Mestre em Educação e Bacharel em Filosofia pela Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: profpaulobandeira@gmail.com

<sup>6</sup> Mestre em Administração - Fundação Pedro Leopoldo. Pós Graduação em Gestão Fiscal e Tributária Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Bacharel em Ciências Contábeis com ênfase em Controladoria - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Contadora na Empresa ESCON Contabilidade. Professora de cursos de Graduação e Pós Graduação

### *People management: the degree of employee motivation*

**Abstract:** The general objectives of this article are to propose a model to improve work motivation programs based on the worker's motivational profile and show the importance of a motivating work environment, aiming at improvements throughout the organization. The specific objectives are to identify the main steps in the development of a motivational program and identify employee satisfaction in relation to remuneration and the opportunity for professional advancement. Analyzing the banking and telemarketing sectors, the article proposes to the reader to know how the environment is taken by demands for goals and results that lead its employees to psychological illnesses. The present study, therefore, aims to find the answers to these very important questions in the context of labor relations through research and theories that have such an influence on business results and on the employee's psychological health.

**Keywords:** motivation; profitability; growth; psychological illnesses.

## **1 INTRODUÇÃO**

A gestão de pessoas é o conjunto de práticas, políticas, métodos e organizações operadas pelo gestor dentro de uma empresa, com o objetivo de administrar e fortalecer a relação humana e do trabalho, observando o perfil dos colaboradores com as medidas a serem adotadas. Tais medidas serão mostradas ao longo do artigo por meio de embasamentos teóricos e situações práticas que ocorrem na vida de um colaborador em seu ambiente de trabalho, podendo afetar a sua vida profissional e pessoal.

A gestão de pessoas engloba inúmeras áreas de atuação. O presente artigo, como tema central, enfocará o grau de motivação dos colaboradores e definirá o quão relevante é para uma empresa motivar os seus funcionários tendo como contexto os segmentos bancários e de telemarketing. Na área de telemarketing o artigo propõe ao leitor conhecer como é a execução do trabalho remoto de telemarketing. Por ser um setor onde há uma rotatividade alta de pessoas, o ambiente, na maioria das vezes, é bastante desmotivador e com alta incidência de doenças psicológicas. Abrindo um adendo para a área bancária, ao qual não fica para trás em relação aos problemas psicológicos enfrentados pelos colaboradores e que possui um ambiente de cobrança de resultados rigorosos, o artigo mostrará que para manter um colaborador motivado requer um grande esforço.

Este artigo, apresentará e contextualizará o tema, apresentando o problema de pesquisa, as hipóteses e pressupostos, objetivos gerais e específicos, justificativa e relevância do tema, além de apresentar o referencial teórico dentro dos temas abordados. A partir disto, será concluído que um colaborador motivado é de suma importância, gerando um desenvolvimento pessoal, profissional e empresarial.

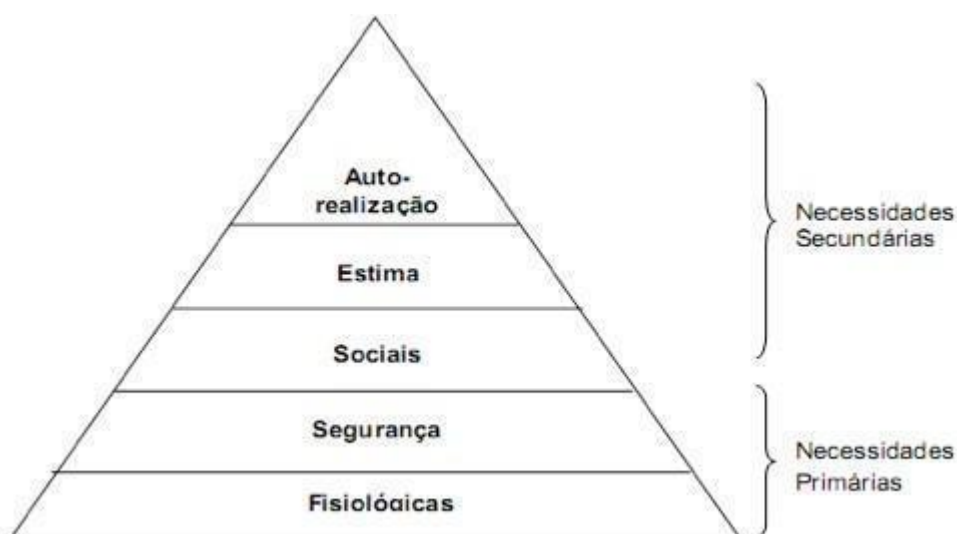
## 2 O PROCESSO DA MOTIVAÇÃO

Motivação trata-se de um processo responsável por impulsionar no comportamento do ser humano uma determinada ação, que o estimula a realizar suas tarefas de forma satisfatória (ANDRADE, 2004). A motivação passou por muitas interpretações durante a evolução da administração de pessoas, e sempre retratada de forma diferente nas organizações. Para Taylor citado por Tamayo e Paschoal (2003), a motivação do homem era meramente monetária onde uma maior produção significava um maior salário. Com o estudo dos tempos e movimentos, o funcionário era visto apenas como uma engrenagem da organização e suas necessidades básicas não eram levadas em conta.

[...] os administradores determinavam o modelo mais eficiente de realizar tarefas repetitivas e em seguida motivavam os colaboradores com um sistema de incentivos salariais: quanto mais produzissem, mais ganhavam. A suposição básica era que os administradores compreendiam o trabalho melhor do que os trabalhadores, que eram essencialmente preguiçosos e só poderiam ser motivados pelo dinheiro (STONER, 1999, p. 322).

Isto mudou quando Maslow desenvolveu a hierarquia de necessidades, popularmente conhecida como pirâmide de Maslow, que passou a considerar as necessidades das pessoas (STONER, 1999) conforme mostrado na Figura 1 a seguir.

Figura 1: Pirâmide de Maslow



Fonte: <https://images.app.goo.gl/wZvHnN5o1SgxcP3S6>

Stoner (1999, p. 324) ensina que "de acordo com Maslow, os indivíduos serão motivados a satisfazer a necessidade que para eles estiverem preponderantes, ou mais forte, num determinado momento", ou seja, o colaborador que está engajado e motivado sempre irá querer estar em um nível mais alto. Gerar estimulação educacional irá aumentar o conhecimento e a motivação do colaborador para cargos melhores. A motivação parte também do conhecimento que sua necessidade é estar melhor na vida social, intelectual, profissional e pessoal. A partir desse estudo, percebe-se que apenas o incentivo monetário não é suficiente para manter o funcionário motivado. Assim, a teoria das Relações Humanas passou a ver o homem como um dos recursos importantes para a organização, dando início à administração de recursos humanos.

As condições ambientais, no entanto, não são suficientes para induzir o estado de motivação para o trabalho. Para que haja motivação, de acordo com Herzberg, é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões (MAXIMIANO, 2007 p.268-269).

O grau de motivação dos colaboradores não está somente em uma contratação de imediato ou em seus benefícios. Além disso, é necessário que o indivíduo se sinta reconhecido pelo seu trabalho e esforço, ou seja, que ele esteja sintonizado com a

empresa e seus valores acreditando na possibilidade de uma efetivação e promoção de cargos.

### **3 COMO MANTER A MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR**

Charlie Chaplin (1940) em seu discurso final do filme “O Grande Ditador” ousou dizer que “mais do que máquinas, precisamos de humanidade. Mais do que inteligência, precisamos de afeição e doçura”.

Nos “Tempos Modernos” o ser humano era visto como uma máquina e a motivação do trabalhador não era de fato considerada pelas empresas. Atualmente, percebe-se que não basta somente uma remuneração ou a garantia do emprego para que as pessoas estejam motivadas no seu ambiente de trabalho.

Segundo a Folha de S. Paulo (2013), em uma pesquisa de doutorado, “reconhecer o trabalho dos colaboradores faz com que eles melhorem o desempenho, o que leva os gerentes a valorizar ainda mais o esforço da equipe.” Assim, pode-se dizer que o poder da motivação pode gerar grandes resultados no desempenho das atividades.

O problema de pesquisa apresentado neste estudo busca responder a seguinte questão: Como manter um colaborador motivado no seu ambiente de trabalho mediante as dificuldades estabelecidas em sua vida?

Assim, o objetivo do artigo é analisar a motivação dos funcionários e o próprio ambiente organizacional em que se encontram, visando melhorias em toda organização.

Levando em consideração as diferenças que cada colaborador possui, é possível constatar um fato importante quanto à motivação: ela não pode ser padronizada. Diferentes colaboradores, requerem diferentes motivações, em diferentes momentos. Para alguns, a remuneração é um fator predominante em seu nível de satisfação e os motiva a produzir mais. Esse exemplo, se aplica às profissões que atendem as necessidades mais básicas da pirâmide de Maslow.

Porém, quanto mais alto o nível da pirâmide maior será o desafio para o administrador manter esse profissional motivado, uma vez que um simples

aumento de salário não vai atender as necessidades de um gerente ou supervisor, por exemplo, mas, talvez, um jantar com a família pago pela empresa ou ingressos para o parque com os filhos podem ser uma alternativa a ser levada em consideração. Motivar os colaboradores sempre será um desafio e um fator a ser estudado com certo empenho.

#### **4 MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR NO ÂMBITO EMPRESARIAL**

A motivação dos colaboradores é sinônimo de maior produtividade, pois, com isto, eles irão gerar mais produtos e serviços de qualidade. Sob o ponto de vista das empresas, a falta de motivação afeta o colaborador diretamente na sua autoestima profissional, onde acabam se sentindo menos valiosos, ocasionando efeitos negativos como: baixa produção, ambiente de trabalho hostil e até mesmo sua postura profissional diária alterada.

O ambiente de trabalho moderno é, para dizer o mínimo, desafiador. O sucesso das organizações e das pessoas que as fazem funcionar não vem fácil. Essa era de contrastes abre a porta para a criatividade na administração. Os ganhos em produtividade, desempenho e lealdade do consumidor ficam à disposição daqueles que realmente respeitam as necessidades dos trabalhadores, tanto no emprego quanto na vida pessoal. (SCHERMERHORN JR, HUNT e OSBORN, 2007, p.86)

Colaboradores desmotivados tendem a protelar obrigações, executam tarefas com menos atenção e, assim, acabam tendo uma maior margem de erros. A desmotivação também afeta o grau de comprometimento com o serviço a ele designado e com a sua satisfação geral com a empresa. Como a motivação tem relação direta com a produtividade, manter toda a equipe sempre motivada é muito importante para o crescimento saudável do negócio. Para que a empresa tenha sucesso em seu ramo é necessário que seus colaboradores estejam engajados e prontos para a realização das suas atividades propostas. A motivação de um colaborador é tanto desafiadora quanto o sucesso da organização, pois uma empresa só terá sucesso se seus colaboradores estiverem motivados. O ambiente de trabalho é um dos principais pontos, pois ele adentra com o estado emocional do colaborador. Se o colaborador, por exemplo, não estiver se sentindo bem com o ambiente onde ele trabalha, suas atividades serão reduzidas, podendo até ser acometido de doenças mentais ou crises de ansiedade.

## 5 MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR

É notável que quando o colaborador está motivado em seu ambiente de trabalho, o seu empenho será melhor. Observa-se que a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, e pessoas jamais podem motivar umas às outras e sim estimular (BERGAMINI, 1997).

No entanto, para você ter uma motivação é necessário “foco no objetivo, clareza, critérios para tomada de decisões, alinhamento e criatividade. Então, o seu objetivo provavelmente está suficientemente claro e específico” (ALLEN 2005, p.55).

Importante ressaltar que as emoções e sentimentos sempre serão pontos para mudança de comportamentos, planos e planejamentos, dependendo do que pode acontecer tanto no seu ambiente de trabalho quanto em sua vida pessoal. Uma vez que o colaborador se encontrar desmotivado, resultará negativamente em suas emoções, não sendo possível separar a emoção do ambiente corporativo do ambiente pessoal.

É necessário que a empresa faça com que o foco do colaborador se mantenha enquanto ele estiver no seu ambiente de trabalho realizando suas tarefas, pois, assim, se desligará emocionalmente do que poderia dispersa-lo. Com planejamento de metas, horas trabalhadas, funcionários do mês e promoções internas é possível promover um programa motivacional nas empresas.

Herzberg, em sua teoria, menciona que “para motivar um funcionário, não basta que os fatores de insatisfação estejam ausentes. Pelo contrário, os fatores de satisfação devem estar bem presentes” (HERZBERG, 2003). Ainda de acordo com a teoria de Herzberg, um ambiente higienizado é um fator motivacional de satisfação, não para todos, mas para grande maioria.

Na maioria das áreas de telemarketing terceirizadas como, por exemplo, vendas de pacotes promocionais de uma operadora de telefonia, recebimentos de reclamações entre outros, encontra-se ambientes com desleixo em higienização por não estarem diretamente em contato com público ou contato direto com chefe da empresa. Isto

se torna um fator de desmotivação de acordo com a teoria de Herzberg, pois o ambiente se torna desorganizado e sujo.

#### **4.1 Motivação dos colaboradores no setor de telemarketing**

A motivação é um fator importante no ambiente organizacional e que pode ser decisivo para o desempenho da empresa. Cada colaborador é motivado de formas diferentes, seja pela sua personalidade ou pelo setor que atua. Cabe a cada gestor analisar o ambiente organizacional e desenvolver um programa motivacional para implementar na empresa. Tal programa pode ser classificado em 3 fases hierárquicas: a operacional (curto prazo), a tática (médio prazo) e a estratégica (longo prazo).

Segundo Stone e Wyman (1992), a motivação deve ser empregada nas funções diárias dos colaboradores, sendo uma forte razão para mantê-los motivados mesmo em adversidades. Cada colaborador é motivado por razões diferentes e o gestor deve estar atento a essas sutis mudanças em sua equipe. Por exemplo, o setor de telemarketing pode ser visto como uma profissão desmotivadora, mas os gestores das equipes buscam sempre tentar motivar seus funcionários de formas diferentes. Por ser um setor que muitas vezes serve de entrada no mercado de trabalho para muitos jovens, tem grande triunfo a motivação monetária através de comissões e bonificações salariais. Porém, muitas vezes isso não é o suficiente para evitar que os colaboradores peçam demissão ou comecem a faltar por diversos motivos, Vale ressaltar também que esse setor é um dos mais relacionados com doenças psicológicas, como depressão e ansiedade. Os incentivos devem variar de acordo com os recursos que o gestor tem a sua disposição. Outro fato que deve ser observado é a continuidade do incentivo nos meses seguintes, através de novas premiações ou novos desafios para os colaboradores.

#### **4.2 Motivação dos colaboradores no setor bancário**

O grau de motivação dos colaboradores no setor bancário varia muito, por ser um ambiente de cobranças com metas e resultados agressivos. É comum encontrar um bancário com depressão ou sintomas de ansiedade. De acordo com a pesquisa de Vilela (2019), há muitos relatos relacionados ao ambiente de trabalho em bancos,



como, por exemplo, “eu preferia estar em um hospital tomando soro do que ir trabalhar. Chegava lá e tinha palpitações e tremores, me sentia fisicamente mal e não conseguia ficar”. Verifica-se que, mesmo com benefícios e bonificações salariais disponíveis, o salário nem sempre é o fator motivacional.

#### **4.3 Motivação individual dos colaboradores com a liderança e com os colegas**

A área corporativa é construída por uma rede de relacionamento pessoal e interpessoal, onde acontece a gestão de pessoas operada pelo gestor. O relacionamento individual entre os colaboradores, da mesma forma que pode causar benefícios, pode causar malefícios entre as partes. “As pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos” (CHIAVENATO, 2010, p. 115). A motivação individual vem com um objetivo próprio. Observa-se que “a habilidade ou inteligência intrapessoal é definida como a capacidade de conhecer a si mesmo e utilizar plenamente as próprias competências” (SBCoaching, 2018). Quando esta habilidade é passada em conjunto em um ambiente organizacional, a tendência é conquistar resultados e lucros maiores. Portanto é necessário o próprio indivíduo se conhecer e ter a sua inteligência emocional e profissional para se relacionar com pares, parceiros e lideranças.

O comportamento do colaborador com seus pares e parceiros sempre será um comportamento mais leve pelo fato de ser da mesma hierárquica. Por outro lado, em um ambiente de metas e resultados poderá gerar rivalidade entre os mesmos. O comportamento com a liderança tende a ser de respeito e lealdade, mas uma liderança que não souber manter uma equipe unida com respeito, não terá resultados significativos e, principalmente, terá um ambiente corporativo desmotivado e desorganizado.

“Não adianta seguir alguém, afinal este alguém pode não saber liderar” (ROCHA, 2010). De outra forma, em uma organização é possível, sim, descobrir e desenvolver grandes líderes. Atualmente, a tecnologia proporciona inúmeras ferramentas para este fim.

#### 4.4 Satisfação dos funcionários em relação ao salário e oportunidade de crescimento

A satisfação dos funcionários em relação ao salário precisa estar ligada ao seu desempenho, ou seja, os colaboradores precisam sentir que estão recebendo de acordo com o trabalho exercido. Porém, tal fato varia muito da pessoa. Afirma-se que é necessário a empresa pagar ao seu colaborador salários dignos e honestos e que sejam de acordo com o padrão de mercado. Mas não se pode levar em consideração somente o salário, deve-se levar em conta, também, o plano de carreira e desenvolvimento profissional, sendo estas duas estratégias meios de se conquistar lealdade e confiança do profissional. Ressalta-se que na vida pessoal o salário contribui para as necessidades básicas de moradia, alimentação e segurança.

Enquanto o primeiro nível de necessidades não for satisfeito, essas necessidades monopolizam o comportamento consciente da pessoa e comandam o poder de motivação. A medida, no entanto, que essas necessidades são satisfeitas, vão perdendo também o seu poder de motivação. (HAMPTON 1992 citado por VIEIRA, 2009, p.14)

Entende-se que a necessidade sempre gera outra necessidade. Associando as teorias de Maslow e Herzberg sobre a questão do salário como fator motivacional, observa-se que, indiretamente, o salário contribui. Assim, entende-se que o salário está tão intimamente ligado à satisfação das necessidades humanas (SORIO, 2006). Pode-se observar, ainda, que quando há oportunidade de crescimento na empresa, maior é a motivação e empenho do trabalhador.

### 5 CONCLUSÃO

Em vista dos argumentos apresentados neste artigo, a motivação dos colaboradores como pressuposto inicial é extremamente necessária para o ambiente organizacional. Assim, é valioso conhecer e entender a necessidade de um funcionário e motivá-lo. Apontou-se a relação das dificuldades que podem ser encontradas para que a motivação do colaborador seja mantida. Ao perpassar pelas experiências no setor de telemarketing e no setor bancária, reconhece-se a necessidade de ser aplicada a inteligência emocional aos colaboradores, para eles lidarem de forma positiva com os desafios propostos, principalmente em áreas de grandes pressões psicológicas. A partir do conceito de motivação, conclui-se que o

grau de motivação dos colaboradores é um fator importante no ambiente organizacional e que pode ser decisivo para o desempenho da empresa, podendo impactar no seu resultado e na sua lucratividade.

Entende-se que o profissional motivado estará empenhado para realizar suas funções e atingir metas de forma a agregar na lucratividade da empresa e, também, no seu desempenho. O profissional é motivado por fatores diferentes de acordo com a sua posição na empresa. Vale ressaltar que cabe ao gestor observar e motivar os seus colaboradores de forma a melhorar o ambiente de trabalho em todos os âmbitos possíveis. A motivação pode vir de diversas formas e sempre altera o desempenho e comportamento dos colaboradores. A motivação é um diferencial para as empresas que querem melhores resultado e é algo em que vale a pena se investir.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, David. *A arte de fazer acontecer*: uma fórmula anti-stress para estabelecer prioridades e entregar soluções no prazo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Disponível em:

[https://books.google.com.br/books?id=TW\\_8IL7QOaYC&printsec=frontcover&dq=A+arte+de+fazer+acontece&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwien-idpPPpAhWMIrkGHRYHDQgQ6AEIMjAB#v=onepage&q=A%20arte%20de%20fazer%20acontece&f=false](https://books.google.com.br/books?id=TW_8IL7QOaYC&printsec=frontcover&dq=A+arte+de+fazer+acontece&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwien-idpPPpAhWMIrkGHRYHDQgQ6AEIMjAB#v=onepage&q=A%20arte%20de%20fazer%20acontece&f=false). Acesso em: 27 maio 2020.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciação à teoria das organizações*. São Paulo: Manole, 2010.

DISCURSO FINAL DE 'O GRANDE DITADOR', DE CHARLIE CHAPLIN (1940). Revista Prosa Verso e Arte, 2019. Disponível em:

<https://www.revistaprosaversoearte.com/discurso-final-de-o-grande-ditador-de-charlie-chaplin-1940/>. Acesso em: 30 abr. 2020.

GOOGLE IMAGENS. Pirâmide de Maslow. Disponível em:

<https://images.app.goo.gl/wZvHnN5o1SgxcP3S6>. Acesso em: 19 maio 2020.

INTELIGÊNCIA INTRAPESSOAL: conceito, como desenvolver e importância.

*Sbcoaching*, 2018. Disponível em:

<https://www.sbcoaching.com.br/blog/inteligencia->

intrapessoal/#:~:text=A%20habilidade%20ou%20intelig%C3%AAncia%20intrapessoal,utilizar%20plenamente%20as%20pr%C3%B3prias%20compet%C3%AAncias.&text=Ou%20seja%2C%20uma%20pessoa%20com,e%20reconhecer%20que m%20voc%C3%AA%20v%C3%AA.. Acesso em: 19 maio 2020.

LEIA TRECHO DE '1501 MANEIRAS DE PREMIAR SEUS COLABORADORES. *Livraria da Folha*, 2013. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/livrariadafolha/2013/12/1388152-leia-trecho-de-1501-maneiras-de-premiar-seus-colaboradores.shtml>. Acesso em: 12 maio 2020.

MARTINS, Everton. Problema de pesquisa: como fazer para seu trabalho acadêmico. *Mettzer*, 2020. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/problema-de-pesquisa/>. Acesso em: 30 abr. 2020.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração*: da revolução urbana a revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MORETTI, Isabella. Objetivo do TCC: aprenda como fazer e veja exemplos prontos. *Via Carreira*, 2017. Disponível em: <https://viacarreira.com/objetivo-tcc/>. Acesso em: 15 maio 2020.

ROCHA, Gustavo. Liderança Corporativa. *Administradores.com*, 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/lideranca-corporativa>. Acesso em: 25 maio 2020.

SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, James G; OSBORN, Richard N. *Fundamentos de comportamento organizacional*. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2007. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=2UktLDGA3cMC&printsec=frontcover&dq=Fundamentos+de+Comportamento+Organizacional&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiMlqnNpPPpAhX7K7kGHdBOAjsQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Fundamentos%20de%20Comportamento%20Organizacional&f=false>. Acesso em: 11 maio 2020.

SORIO, Washington. Afinal, salário é fator motivador? *Administradores.com*, 2005. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/afinal-salario-e-fator-motivador>. Acesso em: 14 maio 2020.

STONE, B.; WYMAN, J. *Telemarketing*. São Paulo: Nobel, 1992.

STONER. James A. F. *Administração*. São Paulo. Editora JC. 1999.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 33-54, out./dez. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400003>. Acesso em: 21 maio 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO (UNIVASF). Teoria de Herzberg. *Docsity*. Disponível em: <https://www.docsity.com/pt/a-teoria-de-herzberg/4698466/>. Acesso em: 01 jul. 2020.

VIEIRA, Jenifer Aranha. Os sistemas recompensas organizacionais e sua influência na motivação dos colaboradores. 2009. Monografia (Bacharel em Administração) - Universidade Estadual de Goiás, Luziânia, 2009. Disponível em: <[http://www.luziania.ueg.br/master/biblioteca/tcc\\_adm/os\\_sistemas\\_de\\_recompensas\\_organizacionais.pdf](http://www.luziania.ueg.br/master/biblioteca/tcc_adm/os_sistemas_de_recompensas_organizacionais.pdf)>. Acesso em: 17 maio 2020.

VILELA, Renata. Stress, depressão e exaustão: conheça a rotina dos bancários. *Recontaai*, 2019. Disponível em: <https://rec.ontaii.com.br/atualiza-ai/stress-depressao-e-exaustao-conheca-a-rotina-dos-bancarios/>. Acesso em: 22 maio 2020.