



Marzo 2016 - ISSN: 1988-7833

## A MOTIVAÇÃO NA RELAÇÃO SER HUMANO – TRABALHO

**Edson Hiining**

Graduado em Administração pela Faculdade Borges de Mendonça, Florianópolis. SC., Brasil  
edsonhiining@hotmail.com

**Mara Cristine Kich**

Professora do Programa de Graduação de Ciências Contábeis da Faculdade Borges de Mendonça, Florianópolis. SC., Brasil  
Mestre em Administração em Estratégia e Desempenho Organizacional pela Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL.  
marakich@gmail.com

**Adriano Sergio Cunha**

Professor da USJ – Universidade de São José  
Bacharel em Contabilidade (UFSC), Bacharel em Administração (UNISUL) Especialista em Planejamento Tributário (FEPESE/UFSC), Especialista em Engenharia de Produção (UFSC). adrianosergiodacunha@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Edson Hiining, Mara Cristine Kich y Adriano Sergio Cunha (2016): “A motivação na relação ser humano – trabalho”, Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (enero-marzo 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2016/01/trabalho.html>

### RESUMO

O presente artigo tem como tema “A motivação na relação ser humano – trabalho” e visa relacionar o tema da motivação com as práticas organizacionais, bem como os motivos que levam o ser humano a estar inserido no mundo do trabalho. Definir motivação não é uma tarefa das mais simples, mas duas teorias do século XX buscaram dar uma resposta a esse tão importante fator organizacional e da vida das pessoas (teorias essas formatadas por Maslow e Herzberg). Nesse sentido, nos últimos anos emergiu a novidade do endomarketing ou o famoso marketing interno, que busca através de ações estratégicas na organização, dinamizar a relação ser humano – trabalho. O principal objetivo do presente artigo é refletir sobre tão importante fator, e com isso chamar a atenção sobre a postura da empresa referente a seus colaboradores, frente ao que ela faz para tornar mais agradável o ambiente do trabalho dos colaboradores e motivá-los. Para tanto, através de uma pesquisa bibliográfica investigar com esse assunto já fora tratado de maneira bastante efetiva, porém chamando a atenção para a possibilidade que as empresas tem de motivar seus colaboradores no dia a dia organizacional. No intuito de medir os resultados na prática elaborou-se um questionário com 34 perguntas e foram respondidos por 80 pessoas, e com isso mediu-se como a motivação é vista pela vista pela população pesquisada. O presente artigo não visa esgotar o assunto, mas chamar a atenção para elementos as vezes esquecidos ou deixados de lado, por grande parte das organizações.

**Palavras-chave:** Motivação. Trabalho. Maslow. Herzberg. Endomarketing.

## **ABSTRACT**

This work has as its theme: The motivation in relation human – work, and aims to relate the topic of motivation with organizational practices, as well as the reasons why the human being to be inserted in the working world. Set motivation is not a simple task, but two theories of the twentieth century sought to respond to this important organizational factor and people's lives (these theories shaped by Maslow and Herzberg). In this sense, in recent years emerged the novelty of internal marketing or famous domestic marketing, which seeks through strategic actions in the organization, streamline the relationship human being - work. The main objective of this paper is to discuss such an important factor, and thus draw attention to the company's position regarding its employees, compared to what she does to make more pleasant the employee work environment and motivate them. Therefore, through a literature search to investigate this matter had been dealt with very effectively, but drawing attention to the possibility that companies have to motivate its employees on the organizational day. In order to measure the results in practice it has prepared a questionnaire with 34 questions and was answered by 80 people, and it was measured as the motivation is seen by seen by the surveyed population. This article is not intended to exhaust the subject, but draw attention to the often forgotten element or set aside, for most organizations.

**Keywords:** Motivation. Work. Maslow. Herzberg. Endomarketing.

## **1. INTRODUÇÃO**

O presente artigo traz como tema a motivação, e como esta move o ser humano que se dispõe ao trabalho. Tem como finalidade explorar como essa influencia o comportamento, de maneira a fazer com que o ser humano se satisfaça ou não com aquilo que ele vivencia e sente com o trabalho (MASI, 1999; ROHM; LOPES, 2015).

Importante demonstrar como se dá a relação entre a motivação e o trabalho humano, e também como que, principalmente no século XX, se desenvolveram algumas teorias que buscaram ilustrar a relação ser humano – trabalho, e com isso, identificar quais as motivações internas e externas são mais relevantes para as pessoas que se dispõe ao trabalho (GIL, 2009).

A motivação é sem sombra de dúvida o que move as pessoas para o trabalho (AZEVEDO, 2001). Algumas por certos motivos, outras por outros, mas todo tem suas motivações para dispor-se ao trabalho, e é com essas motivações que as organizações devem se preocupar, a fim de promover ações que satisfaçam a seus colaboradores (VERGARA 2007, SANTOS, 2015).

Nesse sentido, é que o endomarketing, o conhecido marketing interno, deve estar dentro do planejamento das organizações, a fim de que estas criem estratégias que favoreçam as expectativas de seus colaboradores (GRÖNROOS, 2009). Se assim o for, as empresas terão

condições de atingir seus objetivos de forma rápida e com mais eficácia, pois terá uma equipe concisa e motivada para tal (BRUN, 1998, SANTOS, 2015).

Diante desse contexto, emergiu o seguinte problema de pesquisa: Como as organizações podem investir em seus colaboradores e promover-lhes a qualidade de vida no trabalho? Assim o presente estudo dará ênfase e mostrara os porquês da importância de tais ações para a organização.

Para tanto, o objetivo geral do presente estudo é investigar a influência da motivação no ser humano que se dispõe ao trabalho. Já os específicos são: caracterizar aspectos importantes da motivação voltada ao trabalho; apresentar teorias motivacionais que ilustram a relação ser humano – trabalho; identificar como a motivação interfere e justifica a relação do ser humano com o trabalho; e por fim, evidenciar como algumas estratégias de Endomarketing dinamizam a relação trabalho – ser humano, ser humano – motivação.

A presente pesquisa justifica-se pelo fato das organizações, no cenário atual, voltarem suas atenções para o capital intelectual e suas influências notórias no ambiente de trabalho (BROXADO, 2001). Assim, atentar-se a essa dimensão relacional é de fundamental importância para as organizações que precisam sempre dinamizar a relação com seu mais importante ativo: o ser humano (KANAANE, 2007).

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Fundamentação teórica é a parte que o pesquisador revisa o conhecimento acumulado até o momento da pesquisa, para saber o que tem sido feito relativo ao fenômeno em estudo. Portanto, este capítulo apresenta uma revisão de literatura acerca do tema: (i) Motivação na relação ser humano x trabalho; (ii) Teorias da motivação: Maslow e Herzberg; (iii) Motivação e trabalho: uma relação estreita; e, por fim (iv) Endomarketing e motivação: uma estratégia.

### **2.1. MOTIVAÇÃO NA RELAÇÃO SER HUMANO - TRABALHO**

O presente trabalho de pesquisa tem como tema: A motivação na relação ser humano – trabalho, e investiga sobre um elemento que está muito em voga no que se refere a maioria das empresas, que é o tema da motivação e do comportamento humano (NAKAMURA, 2006, ROHM; LOPES, 2015, PACIFICO; GONÇALVES, 2015).

Nesse sentido afirma Kanaane (2007, p. 115) que “entender o comportamento nas organizações é vital, uma vez que o fator humano está intrinsicamente vinculado a toda tarefa realizada e é a mola propulsora do sistema organizacional e, por extensão, da sociedade como um todo”.

A ação de investigar a motivação que faz com que o ser humano se disponha para o trabalho é de fundamental importância, pois sabendo dessa informação as organizações podem voltar as suas estratégias de recursos humanos para seus colaboradores de maneira mais personalizada. Da mesma forma, o ser humano pode tomar consciência dos motivos ou razões que o conduzem na sua relação com o trabalho (FERNANDES, 1996, PACIFICO; GONÇALVES, 2015).

Nesse sentido afirma Kanaane (2007, p. 124) que “o homem precisa redefinir o sentido que atribui ao trabalho, pois, ao fazê-lo, poderá retomar sua essência, facilitando seu autodesenvolvimento e o desenvolvimento das relações interpessoais no contexto organizacional”.

Esta é a diferença básica para termos em nossas organizações pessoas engajadas, dedicadas e focadas no cotidiano organizacional e na concretização dos objetivos e metas que foram propostas, ou termos somente pessoas que simplesmente buscam o seu sustento, o recurso financeiro e não se entregam com qualidade a empresa que atuam (LEBOYER, 1994, MENEGAZZO, 2014).

Na concepção de Masi (1999, p.124) desde quando o ser humano começou a se organizar socialmente o trabalho já ocupou lugar de destaque. O trabalho sempre ocupou lugar central na vida das pessoas, que por sua vez, sempre tiveram divisões sociais para que cada um tivesse sua participação na constituição da sociedade como um todo. Dessa forma, é necessário que seja dinamizada a atividade que faz que o ser humano passe, de forma geral, metade do seu dia em função do trabalho.

Os administradores precisam estar atentos a essa questão da motivação. Nas palavras de Sievers (1990 p.5) percebemos a grande pergunta: "como é possível conseguir que as pessoas produzam sob condições em que elas normalmente não estariam motivadas a trabalhar?", daí a importância de criar mecanismos para que as pessoas se encontrem motivadas no dia a dia do trabalho.

Na concepção de Marques (2008, p.19) vê-se que “o estudo da motivação e do comportamento humano é uma busca de respostas para perguntas complexas a respeito da natureza humana”. Pois os motivos se dão dentro de um contexto subjetivo e de associação de fatores bastante complexos.

Mas de fato, o que motiva mesmo as pessoas, neste aspecto afirma Broxado (2001, p. 40), que alguns itens são essenciais para a motivação das pessoas, tais como “salário e benefícios, oportunidades de carreira, segurança e confiança na gestão, orgulho do trabalho e da empresa, clareza e abertura na comunicação interna, camaradagem no ambiente de trabalho”, bem como outros elementos que serão tratados no desenvolvimento do presente artigo.

Complementando nas palavras de Fernandes (1996) e Dutra (2008) que a “meta principal de tal abordagem volta-se para a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo em que melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade da empresa”.

Não podemos criar uma regra sobre motivação, nem universalizar seus elementos, pois as pessoas são únicas e singulares, e cada um se motiva por fatores diferentes de outro. Mas algumas teorias foram elaboradas no século XX para nos dar referências de como se dá o ciclo motivacional do ser humano (AGUIAR, 2005, ROHM; LOPES, 2015).

## **2.2. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO: MASLOW E HERZBERG**

Uma das tentativas de explicação sobre os elementos vitais do ser humano frente a realidade do trabalho, foi dada por Abraham Maslow<sup>1</sup> e a sua teoria das necessidades. Esta teoria afirma que existe uma hierarquia de necessidades primárias e secundárias que precisam ser atendidas a fim de o ser humano se realize plenamente em sua existência.

As necessidades são hierarquicamente organizadas e são respectivamente fisiológica e de segurança (primárias) e sociais, de estima e auto realização (secundárias). As necessidades primárias são as mais fáceis de serem satisfeitas, pois estas dizem respeito a necessidades como fome, sede, sono e de sentir-se protegido no ambiente em que está (VERGARA, 2007). Nas organizações, segundo Broxado (2001, p.19), estas são as necessidades de: “salário, renda da família, vale refeição, alimentação, seguro de vida, plano de saúde”.

Já as secundárias são mais sensíveis e dizem respeito ao status, a posição social, prestígio, do desejo de amar e ser amado, valorizado a todo o momento e alcançar a plena realização. Na prática das organizações estas seriam de “reconhecimento, trabalho em equipe,

---

<sup>1</sup> Abraham Maslow (1908 – 1970), um psicólogo e consultor americano, apresentou uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência. Esta hierarquia é vinculada como uma pirâmide com sua respectiva hierarquia. (REIS, 2001, p. 23).

comprometimento, fazer-se parte da empresa, realização de sonhos e crescimento na profissão”.

Complementando Bergamini (2006, p. 149) que “central em Maslow é o ponto de vista segundo o qual o comportamento organizacional seja sintoma tipicamente humano a partir do qual cada um já traz em si como que uma predisposição à satisfação das necessidades”. Aqui a motivação é vista como uma forma de reduzir as necessidades, tensões, impulsos e ansiedade do ser humano.

De acordo com Maslow (2003), “as necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas”.

Para Bergamini (1997, p. 73), a razão da grande aceitação da teoria de Maslow “é a sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e a forma de apresentação também em pirâmide da sequência das necessidades motivacionais”.

Assim vê-se segundo o próprio Maslow (1954, p.66) que “em outras palavras, portanto, o estudo da motivação deve ser, em parte, o estudo dos objetivos últimos ou desejos ou necessidades humanas”.

Em 1968 surge a teoria dos dois fatores de Friderich Herzberg<sup>2</sup>, que respectivamente são os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Nas palavras de Pilatti (2008, p. 55) vemos que “fatores relacionados ao conteúdo do cargo ou com a natureza das tarefas desenvolvidas pelo indivíduo são fatores de satisfação (motivadores), e os determinados pelo ambiente que permeiam o indivíduo, ligados a condições dentro das quais desempenha seu trabalho são fatores que apenas previnem a insatisfação (manutenção ou higiênicos) ”.

Quando os fatores higiênicos (salário, colegas de trabalho, segurança) são oferecidos de maneira correta eles promovem satisfação, mas quando não são devidamente oferecidos causam uma insatisfação grande dos colaboradores. Exemplo clássico disso é quando atrasa o salário, há uma insatisfação geral. (VERGARA, 2007, OLIVEIRA, 2014).

Outros são os fatores motivadores (crescimento, desenvolvimento, liberdade) que quando são promovidos pela empresa geram satisfação aos colaboradores, mas não geram necessariamente insatisfação se não oferecidos. A questão que aqui a satisfação é bem maior e duradoura do que nos fatores higiênicos. (FERNANDES, 1996, OLIVEIRA, 2014).

Alguns exemplos desses fatores são demonstrados na tabela a seguir:

---

<sup>2</sup> Frederick Irving Herzberg nasceu em Lynn, Massachusetts, em 18 de abril de 1923. Foi um psicólogo americano que se tornou um dos nomes mais influentes na gestão empresarial. Ele é famoso por introduzir o enriquecimento do trabalho e a teoria dos Fatores de Motivação (teoria dos dois fatores).

FATORES HIGIÊNICOS	FATORES MOTIVACIONAIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições físicas de trabalho</li> <li>• Política da empresa</li> <li>• Qualidade da supervisão</li> <li>• Relacionamento com colegas de trabalho</li> <li>• Salário</li> <li>• Status</li> <li>• Segurança no emprego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafio do trabalho em si</li> <li>• Responsabilidade</li> <li>• Reconhecimento</li> <li>• Realização</li> <li>• Progresso no cargo e crescimento profissional</li> </ul>

**QUADRO 1 – Exemplos de fatores motivacionais e higiênicos**

Fonte: Adaptado de DuBrin (2003, p. 115).

Fazendo uma analogia com as duas teorias expressas acima PILATTI (2008, p.56) afirma que “as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais são diretamente ligadas aos fatores higiênicos e os de status e auto realização aos fatores motivadores no trabalho”.

Também conforme TAMAYO e PASCHOAL (2003, p.34) afirma-se que “as teorias motivacionais podem ser entendidas como uma tentativa incessante e progressiva para identificar fontes de prazer que o trabalhador encontra ou pode encontrar no seu ambiente de trabalho”.

### **2.3. MOTIVAÇÃO E TRABALHO: UMA RELAÇÃO ESTREITA**

Mas o que é mesmo o trabalho e como este é ligado à ação humana, neste aspecto Kanaane (2007, p.17) afirma sobre isso que “o trabalho é uma ação humanizada exercida num contexto social, que sofre influências oriundas de distintas fontes, o que resulta numa ação recíproca entre o trabalhador e os meios de produção”. Embora que essa ação não pode ser de tal forma que privilegie somente uma das partes interessadas do trabalho, como afirma Tamayo e Paschoal (2000, p. 37) “quando o ser humano entra numa organização para trabalhar, o seu interesse básico não é aumentar o lucro dessa organização ou empresa, mas satisfazer necessidades pessoais de ordens diversas”.

Contudo, se o ser humano não satisfazer suas expectativas com o trabalho pode vê-lo como exploração, e este começa a medir o fato de colocar seus conhecimentos, habilidades, criatividade, entusiasmo, energia e motivação neste. Por isso se faz necessário uma dinâmica de troca, onde ambas as partes alcancem seus objetivos (SANTOS; 2013, MARQUES, 2008, VELOSO et al, 2014; ROHM; LOPES, 2015).

Essa relação de troca de interesses entre as partes deve ser parte integrante da relação entre ser humano e a organização. Nesse sentido afirmar Tamayo e Paschoal (2000, p. 38) “há entre as duas partes envolvidas uma parceria, na qual cada uma delas apresenta, explícita e/ou implicitamente, as suas exigências e demandas”.

Para Moreira e Tófani (2008) a motivação é um processo que tem como objetivo comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo a cultura organizacional. Este comprometimento sugere um aprimoramento do desempenho do funcionário através de sua valorização e sua satisfação como indivíduo que pertence a uma organização.

Segundo Marques (2008) e Santos (2013) o principal personagem da motivação é o ser humano, pois se este não quiser ser motivado, a empresa pode fazer de tudo e não conseguirá, pois o que a empresa só pode criar estratégias e maneiras de alcançar seu objetivo, mas a ação provém do colaborador. Como afirma Broxado (2001, p. 3), a “motivação é impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa. E os impulsos internos do ambiente são apenas condicionantes”.

Assim, conforme Bergamini (1993, p. 25) “a motivação deixa de ser um conceito científico para ajudar a entender o homem na sua constituição individual, e se transforma numa ferramenta prática para influenciar o comportamento do indivíduo dentro e fora das organizações”. As organizações com isso precisam preparar os seus profissionais de RH, bem como apreender essa consciência, a fim de que as suas práticas sejam todas voltadas para a satisfação do seu cliente interno, para com isso melhorar a motivação deste, tendo como resultado o alcance dos objetivos organizacionais (VELOSO et al, 2014).

Agora a relação dos patrões com seus empregados não é uma relação que tem como objetivo primeiro o alcance do lucro. Ou um lugar onde há uma distância inalcançável entre as duas partes, mas hoje as relações são diferentes, como coloca Broxado (2001, p.30) “Agora, cada empresário tem de aliar-se a seus próprios empregados, não mais nos salões de audiências de conciliações trabalhistas, mas no dia-a-dia da empresa”. Esta nova lógica faz com que patrões e empregados joguem no mesmo lado, unidos por interesses cada vez mais convergentes.



Outro termo que, a partir da década de 90, vem ganhando força é o da qualidade de vida no trabalho. Este remete a um esforço muito grande das organizações para que suas ações sejam voltadas a preparar um bom ambiente para que seus colaboradores, e com o fruto de seu trabalho possam ter uma melhor condição de vida, fazendo assim que isso retorne à organização sob a forma de um bom rendimento de sua força de trabalho (MORETI; TREICHEL, 2005, SILVA; BARBOSA, 2015).

De acordo com Rodrigues (1994, p.76) “a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”.

Ainda nesse contexto justifica Fernandes (1996, p.13) “qualidade de vida no trabalho, considerada indispensável à produtividade e à competitividade, cruciais para a sobrevivência de toda e qualquer empresa”. Para isto é necessário estar sempre atento para mensurar os níveis de satisfação de seus colaboradores, facilitando com isso a alcance do sucesso da empresa (VELOSO et al, 2014, SILVA; BARBOSA, 2015).

Já ouvimos falar da expressão que diz que o produto é a cara da empresa. Dessa expressão pode-se concluir que o resultado final é percebido pelo consumidor, que fica satisfeito ou não, com tal produto. E que todo esse processo diz respeito às práticas que a empresa tem para com seus colaboradores a fim de proporcionar-lhes um bom ambiente produtivo. Nesse sentido TSUKAMOTO (apud FERNANDES, 1996, p.14) afirma que “é impossível obter do cliente uma taxa de satisfação maior do que as apresentadas pelos funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido”.

Dessa forma é de fundamental importância, quando fala-se de motivação para o trabalho, que as motivações pessoais estejam alinhadas aos objetivos organizacionais. Assim como afirma Bergamini (2006, p.169) “Se, por acaso, for constatado que o objetivo dos trabalhadores em uma organização qualquer, forem opostos ao objetivo da empresa, de duas uma: ou a empresa está administrativa e organizacionalmente desorientada e carente de maiores recursos ou o trabalhador está pessoalmente desajustado e individualmente infeliz”.

Não existe uma última palavra no que concerne a questão da motivação e a relação que esta tem o trabalho e com o ser humano, pois pessoas são únicas e o ciclo motivacional acontece de maneira semelhante, mas diferente em cada uma delas, cada uma com suas peculiaridades. Sobre isso afirma Bergamini (2006, p.170) “a chave da solução para o problema motivacional na empresa reside no mais adequado diagnóstico e planejamento,

adaptado a medidas que possam ir ao encontro das necessidades de quem trabalha, sejam elas necessidades básicas, de ordem física ou aspirações psicológicas”.

Outra ferramenta que as organizações podem utilizar para motivar seus colaboradores é o endomarketing, que por sua vez, tem mostrado a importância do capital intelectual, e da necessidade de trata-lo como parte integrante das preocupações e do planejamento nas organizações.

## **2.4. ENDOMARKETING E MOTIVAÇÃO: UMA ESTRATÉGIA**

Outro elemento importante no que concerne a questão da motivação dentro das organizações são as técnicas de endomarketing. O chamado marketing interno que visa dinamizar a relação ser humano – trabalho e diminuir o peso, que a carga de trabalho dá aos colaboradores, tornando este mais agradável e satisfatório ao colaborador (DA VEIGA FEITOSA; DOS SANTOS; DE ALMEIDA, 2016).

Assim vemos, segundo Grönroos (2009, p. 341) que o “marketing interno é a filosofia que trata funcionários como clientes. Eles devem sentir-se satisfeitos com seu ambiente de trabalho e com os relacionamentos com seus colegas de trabalho em todos os níveis hierárquicos, bem como o relacionamento com seu empregador como organização”.

Sobre o endomarketing afirma BRUM (1998, p.3) que este é “um programa composto por instrumentos e ações que sistematizados e integrados por uma mesma marca ou um mesmo slogan, que trabalham no sentido de repassar os conceitos necessários para o sucesso de qualquer desafio ou processo de mudança”.

Em outras palavras Kotler (1998, p. 40) afirma que o “marketing interno é a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores”.

Ainda sobre a definição Brum (2010, p. 199) define o Endomarketing como “tudo aquilo que estimula positivamente os sentidos dos funcionários e permite que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos. ”

Algumas ações de endomarketing são simples, mas precisam ser bem planejadas, para edificar o ambiente de trabalho. Tais como jornal interno, para promover a comunicação dentro da empresa. Confraternizações diversas para celebrar momentos importantes da vida de seus colaboradores. Bem como integrações entre as famílias dos colaboradores para ressaltar a importância da equipe (BRUM, 1998, DA VEIGA FEITOSA; DOS SANTOS; DE ALMEIDA, 2016).

Todas as ações quando promovidas tem retorno a curto e a longo prazo, pois todas elas visam estreitar a relação entre os próprios colaboradores, a alta administração com as hierarquias mais baixas, ou até mesmo entre gerentes e supervisores com subordinados (SANTOS, 2013, DA VEIGA FEITOSA; DOS SANTOS; DE ALMEIDA, 2016).

Conforme Grönroos (1993, p. 283) vemos que “o principal objetivo, é claro, é gerenciar os recursos humanos e implementar programas internos de ações, de forma que os empregados se sintam motivados a assumir o comportamento de ‘marketeiros de plantão’”. Ou ainda para KOTLER (2003, p.58) “o objetivo do marketing interno é tratar os empregados como um grupo de clientes”.

Nesse mesmo sentido Inkotte (2000, p.91) acredita que “o desconhecimento do comportamento dos clientes internos ou previsão equivocada dos anseios deste segmento podem levar a decisões ineficientes de planejamento e de ação”. Pois estes estão intimamente relacionados a tudo o que se executa depois do plano de ação da empresa.

De acordo com Brum (2010, p.22) o “endomarketing é, portanto, uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenizarão.” Para ela, a gestão de pessoas eficaz, é responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas.

De acordo com RUBIO et. al., (2008, p. 30) o endomarketing difunde uma linguagem cultural para toda a empresa, através do estabelecimento de valores e do comprometimento dos funcionários, visando:

- A prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;
- A manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- A obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a consequente redução de custos;
- O estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfação, que possam afetar o sistema organizacional;
- A melhoria do relacionamento interpessoal;
- O estabelecimento da administração participativa;
- A implantação de ações gerenciais preventivas.

Dessa forma, de acordo com Brum (2010, p.26) é que “o que se percebe é que a empresa que assume atitudes de endomarketing passa a viver um processo de total entusiasmo

com os resultados decorrentes dessas atitudes”. Daí a importância de explorar essa importante e atual ferramenta de gestão.

### **3.0 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos necessários para a elaboração da pesquisa científica. Assim o presente trabalho se constitui em uma pesquisa de natureza aplicada, com a abordagem do problema qualitativa e quantitativa com objetivos exploratórios. Em sua elaboração os procedimentos de pesquisa são bibliográficos e com a elaboração e aplicação de questionário, em uma pesquisa de campo que busca elucidar do ponto de vista prática e que se ilustrou com a teoria.

#### **3.1 TIPOS DE METODOLOGIA**

Quanto a natureza da pesquisa de enquadra-se como exploratória. Conforme destaca GIL (2009, p.41) o objetivo de uma a pesquisa exploratória é “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”.

É importante ressaltar que o estudo tem caráter exploratório, pois aprofunda o conhecimento e amplia os aspectos relacionados a motivação para o trabalho por meio de amostragem reduzida (SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1975).

A pesquisa caracteriza-se quanto à abordagem como quantitativa e qualitativa. No que se refere a qualitativa segundo Oliveira (2005) refere-se à coleta de dados mensuráveis, que utiliza técnicas estatísticas para obter os dados necessários.

Já na abordagem qualitativa se faz presente no resultado da coleta de dados que buscava captar a impressão de colaboradores dos mais diversos segmentos de serviços, indústria e comércio, a fim de estipular quais eram as motivações mais determinantes na relação ser humano x trabalho (PILATTI, 2008, RICHARDSON, 2008).

Segundo Godoy (1995, p.6) vemos que “a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental”. E assim que o trabalho pretende ser, pois explorar-se-á os dados vindos das organizações do ponto de vista dos colaboradores e se comparará com as teorias já elaboradas para detectar se corrobora ou não com os impactam na motivação do indivíduo no trabalho (GIL, 2006).

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa foi aplicada em várias empresas da região metropolitana de Florianópolis em Santa Catarina, nos mais diversos segmentos de mercado de serviços, indústria e comércio, para verificar resultados reais do que se demonstrou na teoria no decorrer do presente trabalho.

No estudo de campo contou distribuiu-se questionários para cerca de 125 pessoas, porém os respondentes foram no total de 80 pessoas. Este questionário foi previamente submetido a uma avaliação, envolvendo uma pequena parcela entre os colaboradores de diversos segmentos de mercado.

Os questionários foram respondidos de forma espontânea e a aplicação do mesmo garantiu que a identidade dos respondentes fosse preservada. Pois segundo Marconi e Lakatos (2003), as vantagens do questionário são: economia no tempo; obtenção de um maior número de dados; atinge maior numero de pessoas simultaneamente; obtém respostas mais rápidas e mais precisas; há maior liberdade nas repostas, em razão do anonimato e etc.

Nesse sentido Richardson (1999, p. 189) explica que os questionários têm por função “descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social”. A partir das informações coletadas com as respostas dos indivíduos, é possível observar as características que são mais ou menos comuns na realidade do trabalho, para com isso, medir as variáveis e examinar como estas são completadas pelas teorias da motivação.

O período de coleta de dados ocorreu em 10 a 20 de abril de 2015, foi estruturado da seguinte forma: 34 questões, todas fechadas e aplicadas de forma direta, tendo como objetivo coletar informações reais de como a motivação interfere no dia a dia das pessoas frente as suas funções dentro de suas organizações. Segundo Richardson (1999, p. 191), as questões fechadas são aquelas que contêm perguntas ou afirmações contendo alternativas de respostas fixas e preestabelecidas, onde o entrevistado deve responder à alternativa que mais condiz às suas características ou sentimentos. Nas questões 09 a 34, foi utilizada a escala social de Likert. De acordo com Gil (1999, p. 139), as escalas sociais são instrumentos que medem a intensidade das opiniões e atitudes de forma objetiva. O quadro 2 abaixo descreve a escala utilizada.

GRAU	CONCEITO
0	Não concordo, nem discordo
1	Discordo totalmente
2	Discordo em parte

3	Concordo
4	Concordo totalmente

#### **QUADRO 2 – Escala de Likert**

Fonte: Adaptado de Gil (1999, p. 147 apud BARRETO, 2007, p. 50).

A população deste questionário esta inserida no mercado de trabalho, nos segmentos de indústria, comércio e prestação de serviços. Não ter uma população específica para as respostas dos questionários foi de fundamental importância para a mensuração dos resultados de maneira mais completa e aberta (CHAGAS, 2000).

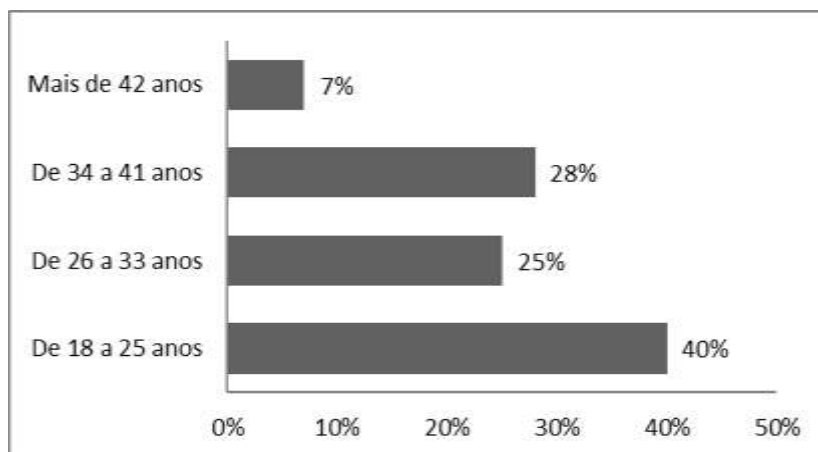
## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa sobre motivação no trabalho, pois de acordo com GIL (1999, p. 168), a análise dos resultados tem por objetivo “organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

### **4.1. PERFIL DA AMOSTRA**

De acordo com a pesquisa realiza 56% da amostra pertencem ao sexo feminino e 44% são do sexo masculino. Observa-se desse modo que o sexo feminino, na amostra pesquisa possui 12% a mais do que consequentemente quantidade de homens em relação às mulheres.

Sobre a faixa etária da amostra pesquisa, observa-se no gráfico 1 que há uma predominância no estudo, com faixa etária entre 18 a 25 anos.

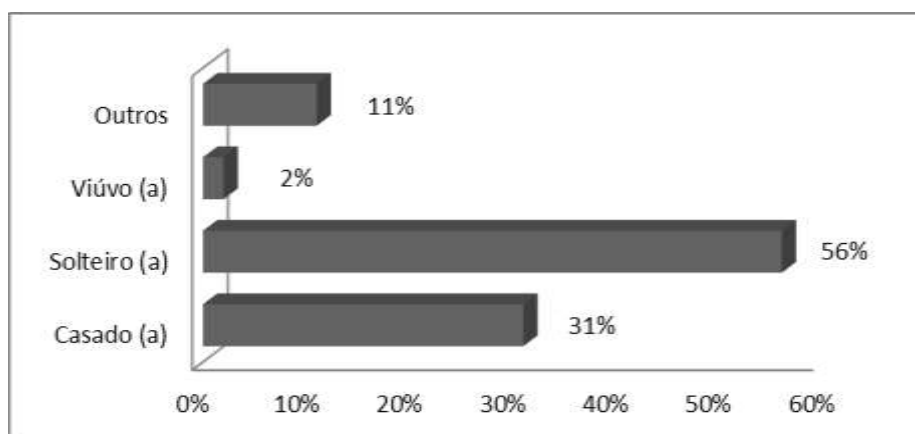


**GRÁFICO 1 – Faixa etária**

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Porém, a faixa etária que vai dos 26 a 33 anos é bem expressiva, demonstrando que a amostra é composta em sua maioria por pessoas jovens.

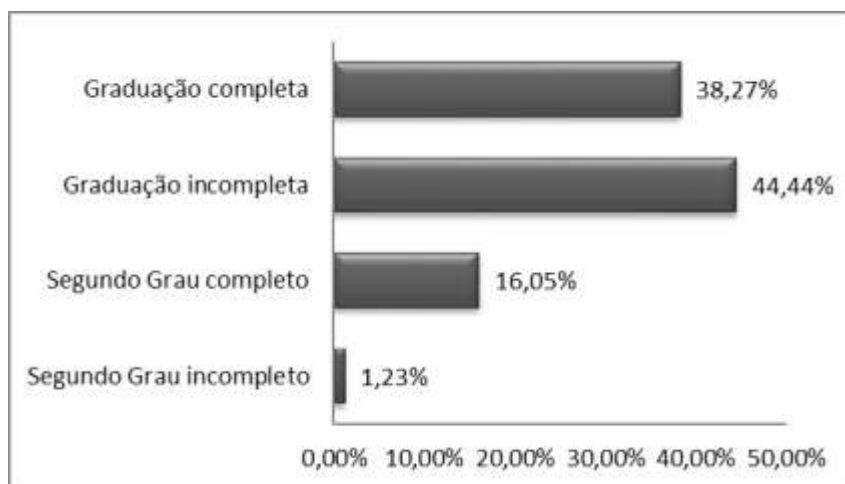
A análise do estado civil demonstra que pouco mais da metade da amostra respondeu que é solteiro, conforme as porcentagens apresentadas no gráfico 2. O percentual de casados é representativo com 31%, da amostra.



**GRÁFICO 2 – Estado civil**

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Quanto ao grau de escolaridade da amostra pesquisada, a partir da análise do gráfico 3 fica claro que a maioria 44,44% possui somente a graduação incompleta. Seguidos de outra porcentagem expressiva de pessoas que cursaram o nível superior com 38,27%. Esses dados são bastante interessantes pois eles mostra que a questão da formação acadêmica implica na perspectiva que as pessoas tem do trabalho.

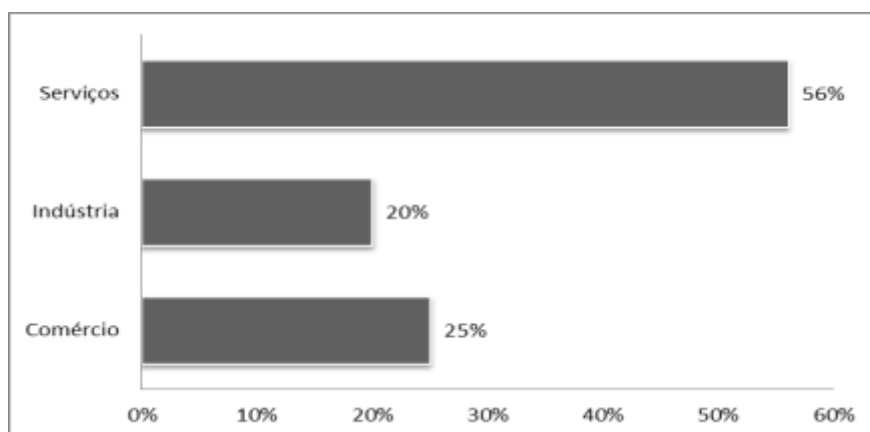


**GRÁFICO 3 – Grau de escolaridade**

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

A interpretação do gráfico 4 permite observar que a maioria das empresas que participaram da amostra com 56% são de segmento de serviços. Vale observar, que dentro do

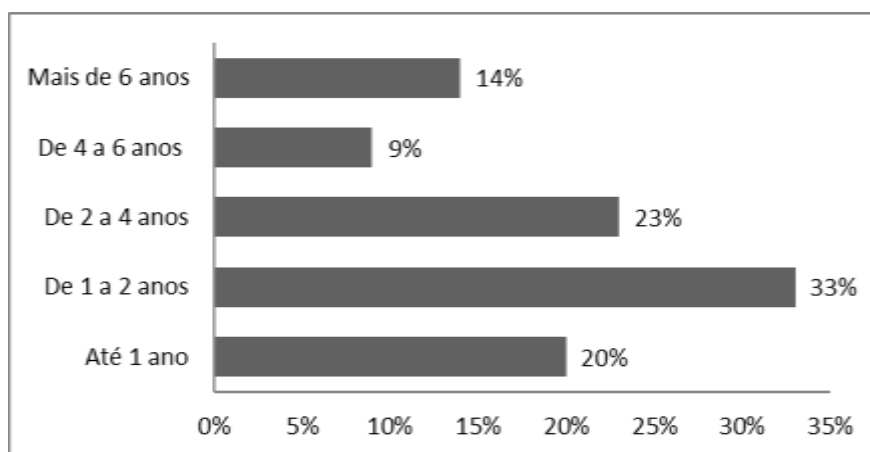
segmento de serviço possuem empresas que trabalham nas áreas de saúde, contabilidade, órgão públicos entre outros. Mostrado também que esse segmento cresce muito em nossos dias.



**GRÁFICO 4 – Segmento que a empresa trabalha**

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Analisando o gráfico 5, constata-se que 33% dos pesquisados possuem de 1 a 2 anos de trabalho na empresa e, 23% da amostra têm de 2 a 4 anos. Foi importante termos o termômetro dos mais diversos segmentos de mercado, para que a referida pesquisa tivesse amplidão na busca pelos resultados.



**GRÁFICO 5 – Tempo que trabalha na empresa**

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Outro dado interessante é que apenas 9 % de toda a amostra são de pessoas que trabalham nas empresas a mais de 4 anos, demonstrando predominância de pessoas com pouco tempo de experiência profissional.

Outro dado relevante encontrado na pesquisa é encontrado na pergunta: “Você se considera estável em seu emprego?” 72,60% das pessoas consideram que estão estáveis contra 27,40% que não.



Com relação aos gráficos 6, 7, 8 e 9 a tabulação foi baseada na escala social de Likert. No Gráfico 6 duas situações perguntadas aos pesquisados obtiveram percentual menor que 50% de satisfação. Onde 43% dos colaboradores colocaram com relação aos aspectos relacionados informações institucionais tais como informações fornecidas pela empresa tais como abertura de novas lojas, conquista de novos mercados, prêmios recebidos pela empresa, objetivos a serem cumpridos, regras e procedimentos e 57% não estão satisfeitos em esse item.



**GRÁFICO 6 - Empresa**

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Outro fator mostra que somente 43,60% das pessoas, conforme gráfico 6, realiza com frequência reunião de equipe, e a maioria 56,40% não está satisfeita. Ao realizar a média desses itens a maioria ficou acima de 51% de aprovação das reuniões de equipe como importantes as pessoas na organização.

Os funcionários ao serem analisados com relação ao grau de satisfação global, conforme visto no gráfico 7, foi constatado que três situações ficaram acima de 59%.

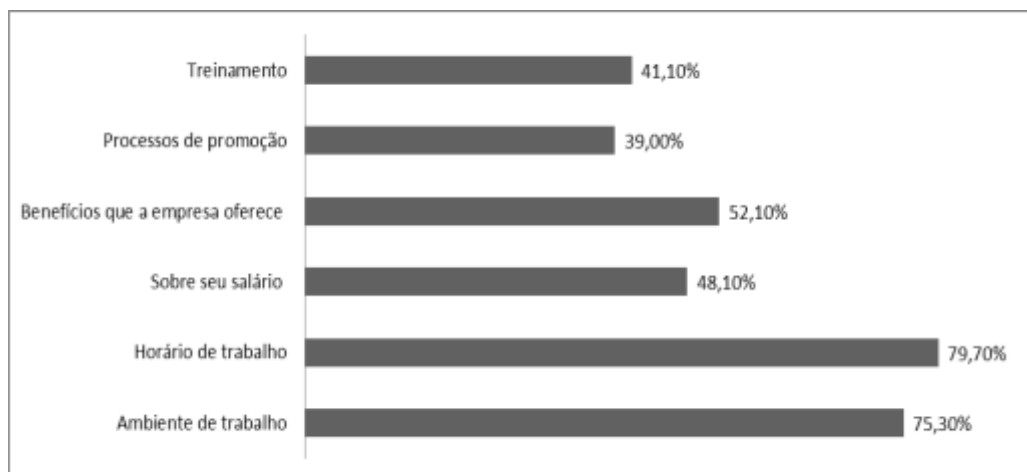


**GRÁFICO 7 –Satisfação Global dos funcionários**

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O Gráfico 7 demonstra que os funcionários não estão satisfeitos com relação a envolvimento no processo de tomada de decisão e como a empresa organiza e gere os conflitos de interesse com 35,90% de aprovação. Os dados aqui levantados pelo referido gráfico dizem respeito a aspectos do endomarketing, e são nesses pontos que as organizações precisam se ater para promover um clima de satisfação entre seus colaboradores.

O Gráfico 8 demonstra os aspectos relacionados à satisfação no que diz respeito as condições de trabalho.

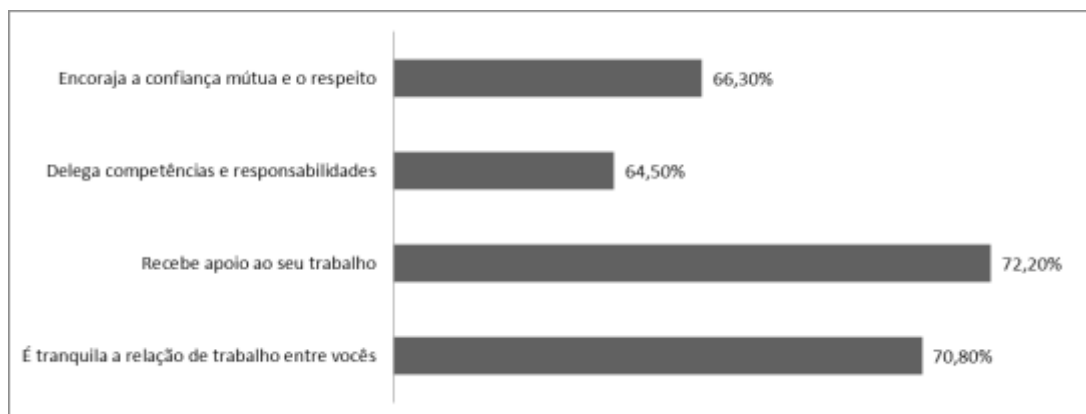


**GRÁFICO 8 - Condições de trabalho**

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Onde conforme demonstrado, 39% apenas dos funcionários considera que há igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais e 41,40% estão satisfeitos com os treinamentos que recebem. Essas informações são diretas ligadas as teorias da motivação apresentadas, de Maslow e Herzberg.

O Gráfico 9 demonstra os aspectos relacionados à satisfação com o estilo de liderança do gestor (gerente ou supervisor).



**GRÁFICO 9 – Satisfação com o Líder**

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Onde conforme demonstrado, a maioria dos colaboradores, mais que 64,50%, estão satisfeitos com os gerentes e supervisores.

## 5. CONCLUSÃO

A motivação é sem sombra de dúvida um dos desafios, tanto para quem se dispõe ao trabalho, bem como às organizações, que precisam estar sempre atentas a este importante fator.

Então porque não promover um bom ambiente de trabalho, pensar no crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores? Ou porque o ser humano não para e pensa quais são as suas principais motivações para o trabalho? São essas algumas das indagações que o presente trabalho de pesquisa busca propor.

Nesse sentido, pelo presente trabalho mostramos pelo composto teórico levantado que as empresa voltem-se para a dimensão da motivação em seu plano de ação, proporcionando dessa maneira, uma maior qualidade de vida para seus colaboradores (SILVA; BARBOSA, 2015).

Não temos a palavra final para esse problema, mas temos a certeza que estas questões precisam ser levadas em conta, pois senão a relação entre ser humano e trabalho, entre empresa e colaborador, vai ser sempre pesada e carregada de muitas e das mais diversas objeções.

Sabe-se que não há consenso, uma última palavra, sobre o tema da motivação. Muitos são os pensadores, estudiosos que deram a sua contribuição para apontar os elementos fundamentais desta no contexto organizacional e na vida das pessoas.

O presente artigo não pretende esgotar o assunto e nem mesmo abrange todo o conteúdo sobre motivação. Porém este buscou explorar como que os elementos da motivação sob o ponto de vista de Maslow e Herzberg, e autores contemporâneos, influenciam na relação ser humano e trabalho, e como as empresas podem usar esses elementos no dia a dia organizacional.

Da mesma forma, pensar que o endomarketing pode ser uma ferramenta importante aos departamentos de recursos humanos das empresas, para alcançar o máximo possível de engajamento de seus colaboradores.

Algumas foram as dificuldades encontradas na pesquisa. Primeiro foi a delimitação do tema tendo em vista a multiplicidade de artigos, livros e material na internet e também em livros, só que em muitas perspectivas, e para nosso trabalho deveríamos focar no que tínhamos proposto. Também as respostas aos questionários que foram respondidos por cerca de 70% da amostra querida.

Assim, empresa e o ser humano precisam olhar, pensar e responder a pergunta pra si mesmos: O que me move? Como poderia ser diferente? Já seria um grande passo rumo ao grande século XXI com uma nova visão do trabalho e da sua relação com as pessoas e vice versa.

Contudo, uma pesquisa futura para complementar o tema seria de fundamental importância tendo em vista a grandeza que o tema da motivação tem para as empresas de hoje. Tendo em vista que as pessoas estão mais capacitadas e com isso, exigentes frente ao mercado de trabalho.

O que sobra de tudo isso é que percebemos que nem todas as organizações possuem, bem definido nas suas práticas de recursos humanos, a questão da motivação no ambiente de trabalho. Por isso, a partir da reflexão que fizemos é essencial que estas busquem criar essa ferramenta para não ficar pra trás num mercado tão competitivo, como é o atual. O presente trabalho tem como ideal chamar à atenção para a necessidade de motivação no contexto organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

AZEVEDO, Telma Paulina de S. MOTIVAÇÃO. 2001. Disponível em <<http://www.avm.edu.br/monopdf/23/CLICIA%20FARIA%20AZEVEDO.pdf>> Acesso em 21/15/15.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: Psicologia do comportamento organizacional**. 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

BROXADO, Silvio. **A verdadeira motivação na empresa: Entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia-a-dia nas empresas**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2001.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**. 1ª edição. São Paulo: Integrare, 2010.

\_\_\_\_\_. **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2008.

\_\_\_\_\_. **Um Olhar sobre o Marketing Interno**. Porto Alegre: L&PM, 1999.

CHAGAS Anivaldo Tadeu Roston. **O Questionário da pesquisa científica**. Disponível em <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art11/anival.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/anival.htm)> Acessado em 24/05/2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

DA VEIGA FEITOSA, Águida Maria; DOS SANTOS, Daniella Maria Lopes; DE ALMEIDA, Yasminy Tássulla Moreira. O Endomarketing Como Estratégia De Gestão E Crescimento Organizacional. **RACE-Revista da Administração**, v. 1, n. 1, 2016.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 1ª edição – 6ª reimp. – São Paulo: Editora Atlas, 2008.

FERNANDES, Eda. **Qualidade no trabalho: Como medir para melhorar**. 2ª edição. Casa da qualidade, 1996.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. CARDOSO, Antonio Semeraro Rito. CORRÊA, Carlos José. FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de gestão**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª edição. Editora Atlas, 2009.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63 Mar./Abr. 1995.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 00p.

INKOTTE, Alexandre Luiz. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 131f. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/3009.pdf>. Acesso em: 15/05/15.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: O homem rumo ao século XXI**. 2ª edição. Editora Atlas, São Paulo, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

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

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas da pesquisa**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, Jorge Eduardo Lima Dore. **Motivação no Trabalho: a percepção dos colaboradores internos do Laboratório Marluce Vasconcelos**. 2008.1. 60 f. Monografia (Graduação em Administração) Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ.

MASI, Domenico de. **O futuro do trabalho: Fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. Brasília: Editora da UNB, 1999.

MASLOW, A. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.

MENEGAZZO, Eliza de Fátima. Alinhamento de equipes de técnicos administrativos dos Departamentos aos objetivos organizacionais estratégicos da Unijuí: percepções de secretários executivos. 2014. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/2446>. Acesso em: 10 dez. 2015.

MOREIRA, Davi do Carmo; TÓFANI, Flavio. **O Endomarketing como forma de mobilização de funcionários, em empresas de prestação de serviços, em busca da competitividade**. Especialização “Lato Sensu” em Marketing e Comunicação. 2008. Publicado no site: <[www.artigonal.com](http://www.artigonal.com)>. Acesso em 14 de maio de 2015.

MORETTI, Silvinha; TREICHEL, Adriana. Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana. **Instituto Catarinense de Pós-Graduação**, 2005.

NAKAMURA, Cristiane Carlis et al. **Motivação no trabalho**. Maringá Management, v.2,n.1,2006.

O'DONNELL, Ken. **Endoquality: As dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organizações**. Salvador: Casa da qualidade, 1997.

PACIFICO, Annelise; GONÇALVES, José Artur Teixeira. Os Fatores Motivacionais Nas Organizações: Satisfação E Desempenho Dos Funcionarios. **ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498**, v. 7, n. 7, 2015.

PILATTI, Luiz Alberto. **Qualidade de Vida no Trabalho e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg: Possibilidades-Limite das Organizações**. Editora da Unicamp, São Paulo, 2008.

OLIVEIRA NETTO, Alvim Antônio. Metodologia da pesquisa científica: guia prático para a apresentação de trabalhos acadêmicos. : Sem Editora, 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luís de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, Isabel de Jesus Fernandes. A qualidade de vida no trabalho e a satisfação profissional dos Assistentes Operacionais dos hospitais EPE da região de Trás-os-Montes e Alto Douro. 2014. . Disponível em: <https://repositorio.utad.pt/handle/10348/3179>. Acesso em: 14 nov. 2015.

REIS, José dos Santos dos. **Os fatores motivacionais para o trabalho: um estudo de caso da empresa Marilan**. Florianópolis: Editora Insular, 2001.

RICHARDSON, Jarry Roberto. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

ROHM, Ricardo Henry Dias; LOPES, Natália Fonseca. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica/El nuevo sentido del trabajo para el sujeto posmoderno: un abordaje crítico/The new meaning of labour for the post-modern subject: a critical approach. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 13, n. 2, p. 332, 2015.

RUBIO, Edna; OLIVEIRA, Sandra de.; BENITEZ, Vanessa Avalos. **Diagnóstico dos Processos de Abordagem aos Clientes – Caso Vande Motos**. Monografia. Foz do Iguaçu. 2008.

SANTOS, Jéssica Camila Monteiro dos. A Importância do Líder Para Um Ambiente Motivador Visando ao Desenvolvimento Profissional dos Colaboradores. 2015. Disponível em: <http://177.107.89.34:8080/jspui/handle/123456789/291>. Acesso em: 14 dez. 2015.

SANTOS, Amanda Cristina Da Silva. Endomarketing como estratégia motivacional para a responsabilidade social. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE RORAIMA (RARR)**, v. 3, n. 2, p. 140-155, 2013.

SILVA, Laisa Carina Correa da; BARBOSA, Tiago Wilson. Qualidade De Vida No Trabalho Como Satisfação Para O Colaborador E Competitividade Para As Empresas. 2015. Disponível em: <http://177.107.89.34:8080/jspui/handle/123456789/290>. Acesso em: 10 dez. 2015.

SIEVERS, B. **Além do sucedâneo da motivação**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, v.30, n.1, jan./mar. 1990.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

VELOSO, Ana Luisa de Oliveira Marques et al. FATORES QUE AFETAM A TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM PARA O LOCAL DE TRABALHO/Factors affecting the transfer of learning to the workplace/Factores que afectan la transferencia del aprendizaje para el lugar de trabajo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 2, p. 189, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 6ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2007.