

**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO E ENSINO SUPERIOR DE CAMPINAS - IESCAMP**

ERIC CAZELATO, LUCAS BRITO

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL NA BUSCA DE METAS E RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Campinas, SP

2017

ERIC CAZELATO, LUCAS BRITO

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL NA BUSCA DE METAS E RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Trabalho apresentado à disciplina de

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

do curso de

**Administração**

para a obtenção título de

**Bacharel em Administração**

Área de Concentração ADMINISTRAÇÃO, RECURSOS HUMANOS

Orientador Eliza Marcia Oliveira Lippe

Campinas, SP

2017

**Catálogo na Publicação (CIP)**  
**Ficha Catalográfica feita pela Biblioteca**

S999t Eric Cazelato, Lucas Brito

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO  
PROFISSIONAL NA BUSCA DE METAS E RESULTADOS  
ORGANIZACIONAIS/Campinas, SP: Instituto de Educação e Ensino  
Superior de Campinas - Iescamp, 2017.

999 p.; 21 cm.

ISBN

1. trabalho de conclusão de curso. 2. administração, recursos  
humanos. 3. Palavras-chave

I. Título.

CDD 0123.45

CDU 123.456(89)-0

ERIC CAZELATO, LUCAS BRITO

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL NA BUSCA DE METAS E RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Trabalho apresentado à disciplina de

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

do curso de

**Administração**

para a obtenção título de

**Bacharel em Administraç**

Área de Concentração ADMINISTRAÇÃO, RECURSOS HUMANOS

**COMPOSIÇÃO DA BANCA**

Professor Eliza Marcia Oliveira Lippe

Professor Marcela Fernanda Berreta

Professor Wagner Luiz Villalva

Nota 9,0

Data 14/12/2017

## DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho a nossa família  
e a todos aqueles que de alguma forma  
ofereceram apoio nesta longa jornada.  
Especialmente aos nossos pais, por toda  
educação e ensinamentos que fizeram  
de nós o que somos hoje.

## **AGRADECIMENTOS**

Somos gratos a Deus pela oportunidade, ajuda e presença em todos os momentos e etapas desse aprendizado. Pela energia dispensada para concluir este trabalho. Aos que nos acompanharam em tudo, amigos, professores, família, nossos sinceros cumprimentos.

"A verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento".

Frederick Herzberg

(1923 – 2000)

“Reconhecimento é a melhor forma de estimular alguém”.

Mário Sérgio Cortella

(1954)

## **RESUMO**

A relação que ocorre entre empresas e colaboradores pode ser descrita como uma relação de codependência. A organização precisa dos serviços e da mão de obra para o alcance de metas/resultados. Já os funcionários precisam do emprego e do salário para satisfazer suas necessidades. Nota-se então, que é de fundamental importância que os colaboradores estejam motivados para a realização das atividades organizacionais.

Com este estudo é possível demonstrar as razões e o modo que ocorre a motivação nos colaboradores. Partindo dessa afirmação, há de se analisar a existência de fatores que ajudam ou interfiram neste processo, tais como: criação de condições favoráveis à motivação, o uso de estratégias para melhoria do clima e comunicação organizacional, características da liderança, política da empresa, dentre outros.

Lembra-se também que de nada adianta a organização possuir boas instalações, alto grau de investimentos, tecnologia de ponta, produtos e serviços de boa qualidade, se os colaboradores não possuírem motivação para manter tais características e índices de sucesso.

O estudo pretende demonstrar a importância da motivação dos colaboradores para a organização. Além disso, indicar ações e estratégias que a mesma pode adotar para gerenciar seu capital humano e intelectual da melhor forma possível e assim poder atingir metas e resultados.

### **Palavras-Chave**

Clima Organizacional. Comunicação Organizacional. Liderança. Motivação.



## **ABSTRACT**

*The relationship that occurs between companies and employees can be described as a relationship of codependency. The organization needs the services and the workforce to achieve goals / results. Employees, on the other hand, need their jobs and salary to meet their needs. It should be noted, therefore, that it is of fundamental importance that the employees are motivated to carry out the organizational activities.*

*With this study it is possible to demonstrate the reasons and the way motivation occurs in the collaborators. Based on this assertion, the existence of factors that help or interfere in this process, such as: creation of conditions favorable to motivation, use of strategies for improving the climate and organizational communication, characteristics of leadership, company policy, among others.*

*It is also worth noting that the organization has good facilities, high investment, state-of-the-art technology, good products and services, if employees do not have the motivation to maintain such characteristics and success rates.*

*The study intends to demonstrate the importance of employee motivation to the organization. In addition, indicate actions and strategies that it can adopt to manage its human and intellectual capital in the best possible way and thus be able to achieve goals and results.*

### **Keywords**

*Organizational Climate. Organizational communication. Leadership. Motivation.*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Simplificação do processo motivacional.....	7
Figura 2: Modelo simplificado do ciclo motivacional.....	8
Figura 3: A hierarquia das necessidades segundo Maslow .....	10
Figura 4: Herzberg - Fatores satisfacientes e insatisfacientes .....	11
Figura 5: Victor Vroom - Aplicação do modelo de expectativa .....	14
Figura 6: Estilos de Liderança.....	19
Figura 7: Elektro - O que a empresa .....	22
Figura 8: Elektro - Clima Organizacional.....	23
Figura 9: Caterpillar - O que a empresa oferece .....	24
Figura 10: Caterpillar - Clima Organizacional.....	25

## **LISTA DE TABELAS.**

Tabela 1: Douglas McGregor - Características das pessoas - Teoria X e Y .....	12
-------------------------------------------------------------------------------	----

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	3
1.1	Área de Concentração do Trabalho.....	4
1.2	Organização do Trabalho .....	4
1.3	Definição do Problema .....	4
1.4	Hipóteses.....	4
1.5	Objetivos.....	4
1.6	Justificativas .....	5
1.7	A Metodologia.....	5
2	MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO .....	6
2.1	A Fundamentação Teórica .....	6
3	ENTENDENDO O QUE É MOTIVAÇÃO .....	6
4	TEORIAS MOTIVACIONAIS .....	9
4.1	Teoria das Necessidades de Abraham Maslow.....	9
4.2	Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	10
4.3	Teoria X e Y - McGregor.....	12
4.4	Teoria da Expectativa - Vroom .....	13
5	MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA .....	15
5.1	Motivação X Remuneração .....	16
5.2	Fatores desmotivadores em uma empresa .....	16
6	IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL, LIDERANÇA E FEEDBACK .....	18
6.1	Clima Organizacional.....	18
6.2	Liderança.....	19
6.3	Feedback.....	20
7	EMPRESAS ESTIMULADORAS DA MOTIVAÇÃO.....	21

7.1	Elektro – Distribuidora de Energia .....	21
7.2	Caterpillar – Equipamentos para Construção e Mineração .....	23
8	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) .....	26
9	CONCLUSÃO .....	27
	REFERÊNCIAS .....	29

# 1 INTRODUÇÃO

Pode-se observar pelas principais teorias administrativas que a preocupação com os colaboradores do ponto de vista humano, seus sentimentos e necessidades, ocorreu de forma tardia nas empresas.

Essa informação é confirmada facilmente através da análise de tais teorias e suas principais características:

- Administração Científica: foco nas tarefas; o ser humano era considerado como peça da produção;
- Teoria Clássica: preocupação com organização formal do trabalho;
- Teoria da Burocracia: foco em regras, regulamentos, hierarquias;
- Teoria Estruturalista: foco na estrutura da organização e eficiência;
- Teoria Neoclássica: foco nas funções do administrador;
- Teoria de Sistemas: foco na organização como sistema aberto e com interação com o ambiente interno e externo;
- Teoria da Contingência: foco na análise ambiental (CHIAVENATO, 2010, p.63 a 85).

Somente com a teoria das Relações Humanas na década de 1920, pode-se direcionar inicialmente a atenção para as pessoas. Nessa teoria, pesquisadores começaram a testar o papel dos grupos sociais e as diferenças individuais de cada colaborador, e relacionar esses aspectos com a eficiência das organizações, sendo uma das primeiras tentativas para entender o comportamento humano. Posteriormente, já na teoria Comportamental na década de 1950, a preocupação maior era com estilos de liderança, comunicação e a motivação (CHIAVENATO, 2010, p.63 a 85).

Mesmo que tardio, as organizações passaram a compreender a importância das pessoas. Sabe-se que não é fácil analisar e buscar melhorias que criem condições para a motivação humana.

Pessoas por mais diferentes que sejam, possuem necessidades e se comportam de acordo com o ambiente, seu emocional e seus desejos. A empresa passa assim, a dar ênfase nas pessoas, conhecer como ocorre o processo de motivação e como isso interfere no clima organizacional. Ela passa assim, a entender que fatores internos (como personalidade, motivação e valores) além de fatores externos (como ambiente, políticas organizacionais, recompensas e punições) influenciam o comportamento humano. Diante desse conceito, se faz necessário que ocorra

pesquisas e análises sobre o clima organizacional e a proposta de melhorias para obtenção de equipes de alto desempenho e colaboradores satisfeitos (CHIAVENATO, 2006, p.59, 63, 66, 75, 102, 103).

### **1.1 Área de Concentração do Trabalho**

Administração: Recursos Humanos.

### **1.2 Organização do Trabalho**

O presente trabalho abordará a importância da motivação no ambiente de trabalho para o desenvolvimento das atividades e o sucesso da organização. Partindo da conceituação da motivação, detalhará as principais teorias motivacionais, a motivação intrínseca e extrínseca, a importância do feedback, além de descrever a relação da liderança, clima e comunicação organizacional com a motivação dos colaboradores.

### **1.3 Definição do Problema**

A desmotivação profissional é um dos grandes problemas enfrentados pelas organizações no seu cotidiano. É um fator que interfere na melhoria dos processos produtivos da empresa e impede sucesso organizacional.

### **1.4 Hipóteses**

É necessário que os colaboradores estejam satisfeitos e motivados com o trabalho. Para isso, a organização precisa usar de estratégias e ferramentas motivacionais para manter e melhorar tal requisito. Os colaboradores precisam estar comprometidos e engajados com a empresa, para que assim alcancem metas e realizações pessoais, além das metas e resultados organizacionais. Importa reiterar então, que a presença ou a falta de motivação se torna fator determinante do sucesso ou fracasso da empresa, respectivamente.

### **1.5 Objetivos**

#### **1.5.1 Gerais**

- Mostrar a importância da motivação dos colaboradores para a organização e como ocorre tal processo.

### **1.5.2 Específicos**

- Demonstrar que estratégias motivacionais vão além de recompensas financeiras.
- Abordar situações e ações que favorecem a motivação dos colaboradores.
- Mostrar a importância do líder, da comunicação e do clima organizacional para a motivação dos colaboradores.

### **1.6 Justificativas**

Sabendo da importância da motivação para a empresa, a escolha do tema justifica-se pela grande rotatividade de funcionários em algumas empresas, além da preocupação da organização em manter e elevar a motivação dos mesmos.

### **1.7 A Metodologia**

O trabalho será desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica sobre Teorias Motivacionais, suas características e contribuições; Clima/Comunicação Organizacional, Liderança relacionados com a motivação. A pesquisa será baseada em 15 títulos, Motivação nas organizações de Cecília Whitaker Bergamini; Motivação para leigos de Gillian Burn; Comportamento organizacional, Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações, Introdução à teoria geral da administração e Recursos Humanos: o capital humano das organizações, todos de Idalberto Chiavenato; Motivação nas empresas é fundamental em tempo de crise escrito por Carla Coligiorne; Liderança, feedback e motivação de Renato Grinberg; Gestão do clima organizacional de Ricardo Luz; E-book: Como influenciar e motivar pessoas, de Leandro Martins; 3 empresas e boas estratégias de endomarketing de Mariana Melissa; Dicionário online de Johan David Michaelis; Portal LinkedIn. Socorro! Vejam os 10 principais desmotivadores nas empresas escrito por Douglas Dantas Muniz; Artigo Revista Você S/A de 2015: Elektro: ao mestre com carinho, Caterpillar: fábrica de transparência, de Nataly Pugliesi; Motivação no trabalho vem antes da remuneração de Tatiana Sendim e Como criar estratégias eficientes para motivar funcionários, de Carla Tieppo.



## **2 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

### **2.1 A Fundamentação Teórica**

Para este projeto foi indispensável a leitura das teorias referente ao conceito e ocorrência do processo da motivação, além das características do clima organizacional, liderança, feedback e suas influências no processo motivacional.

## **3 ENTENDENDO O QUE É MOTIVAÇÃO**

Segundo o dicionário Michaelis (MICHAELIS, 2016) motivação significa “Série de fatores de natureza afetiva, intelectual ou fisiológica, que atuam no indivíduo, determinando-lhe o comportamento”.

“A palavra motivação provém do latim *movere*, que significa mover [...]” (CHIAVENATO, 2010, p.242). Nesse sentido, percebe-se que motivação é o que faz as pessoas realizarem uma ação, se moverem no sentido de realizar algo. Mas é necessário atenção, pois nem tudo que motiva um indivíduo pode motivar outro, uma vez que por natureza não são iguais.

As pessoas necessitam de estímulos diferentes para se motivarem no sentido de realizar uma ação visto que cada pessoa se motiva por fatores diferentes. Os gestores das organizações precisam de cautela e muito relacionamento interpessoal para identificar o que motiva sua equipe. Vale lembrar que as organizações não conseguem motivar os seus colaboradores, quem se motiva é o próprio colaborador. Nesse sentido os gestores devem criar situações para que sua equipe se auto motive, sempre respeitando a individualidade de cada um.

“Para a maioria das teorias, o processo motivacional está dirigido para metas ou necessidades [...]. As metas podem ser positivas [...] como podem ser negativas [...]. As necessidades são carências ou deficiências que a pessoa experimenta [...]” (CHIAVENATO, 2010, p. 244).

Entende-se assim que o indivíduo se motiva através de situações onde o estímulo ou a busca estão relacionadas com algum desejo ou necessidade. Assim o resultado desse processo é a conquista da satisfação ou não.

Por se tratar de um processo com etapas e resultados, o processo motivacional precisa ser detalhado e analisado minuciosamente.

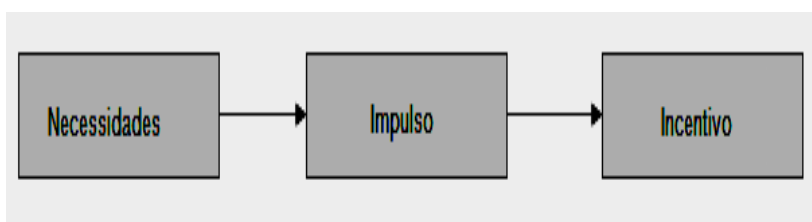
### 3.1.1 PROCESSO MOTIVACIONAL

A motivação no ser humano ocorre por causa de alguns fatores, porém por serem diferentes, as pessoas são motivadas por situações e fatores diferentes. Assim, a motivação é composta por três fatores principais que se interagem e são dependentes entre si:

- **Necessidades:** o organismo humano está em equilíbrio, porém no momento que surge uma necessidade ou desejo, inicia-se uma busca para que haja satisfação, como por exemplo, alimento, água, segurança, convívio social.
- **Impulsos:** são os fatores mais importantes do processo motivacional, pois são eles que levarão a um determinado comportamento e/ou ação para alívio das necessidades.
- **Incentivos:** são os estímulos que são externos e têm a função de aliviar uma necessidade ou impulso (CHIAVENATO, 2014, p.130, grifo nosso).

Pela Figura 1 abaixo se observa a ilustração do processo básico motivacional.

**Figura 1: Simplificação do processo motivacional**



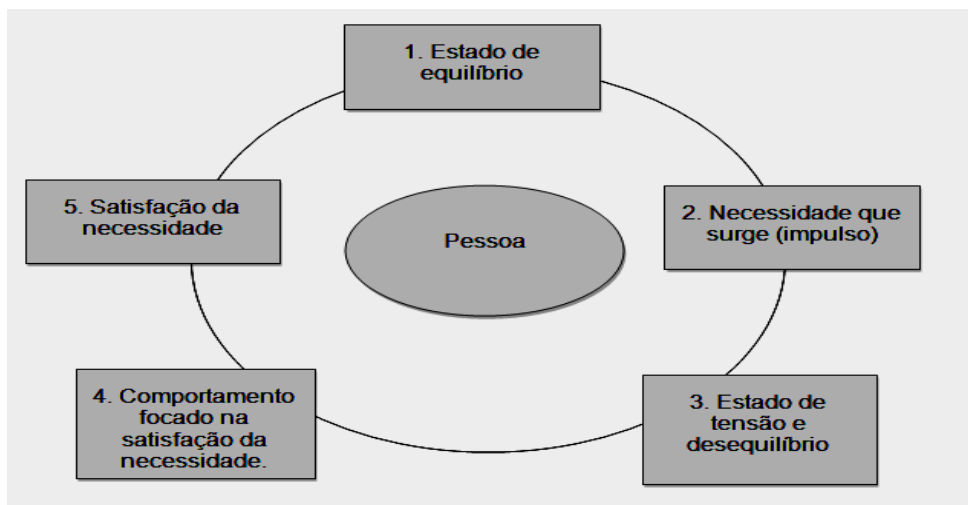
**Extraída de:** Chiavenato (2014, p.130).

Para a maioria das teorias, o processo motivacional está direcionado a duas vertentes: metas ou necessidades. Segundo Chiavenato (2014, p. 130),

[...] As metas são resultados procurados pela pessoa e atuam como forças vitais que a atraem. O alcance das metas desejadas conduz a uma redução das necessidades humanas. As metas podem ser positivas – como é o caso de elogios, reconhecimento, interesse pessoal, aumento salarial ou promoção – como também podem ser negativas – como é o caso de críticas, admoestações, desinteresse pessoal, não promoção. [...]

Como referência e exemplo de um ciclo motivacional observam-se as etapas na figura abaixo:

**Figura 2: Modelo simplificado do ciclo motivacional**



**Extraída de:** Chiavenato (2014, p.130), modificada pelos autores.

Inicialmente, o ser humano se encontra equilibrado e sem nenhum desejo ou necessidade. Ao surgir uma necessidade, como por exemplo, a fome, o desequilíbrio surge e assim a pessoa precisa acabar com tal desconforto, tendo ações comportamentais para satisfazer tal necessidade (impulso). Os resultados dessas ações são: satisfação, conseguindo assim o estado de equilíbrio. Caso contrário, tem-se a frustração e com isso o desequilíbrio permanece ou até aumenta.

Partindo da premissa que o ser humano tem inúmeras necessidades, haverá constantemente vários ciclos de motivação, uma vez que necessidades e desejos são contínuos.

## 4 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Não faltam teorias sobre a motivação. Vários autores e pesquisadores, tais como Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Victor Vroom, estudaram a fundo o comportamento humano a fim de descobrir características e entender como as pessoas agem. Como se tornam motivadas ou desmotivadas ao realizar certas ações. São dados muito úteis na compreensão dos colaboradores, de suas ações nas organizações e como se comportam diante da política e forma de trabalhar da empresa.

### 4.1 Teoria das Necessidades de Abraham Maslow

Abraham Maslow (1908 a 1970) foi um grande pesquisador americano, famoso por seu estudo sobre a hierarquia das necessidades humanas e sobre a motivação.

Estudando o ser humano, comportamento e relações, Maslow observou cinco fatores que explicariam a maior parte do comportamento humano, quer seja dentro, quer seja fora da empresa. A fim de ficar mais claro sua teoria, criou a tão famosa Pirâmide da Hierarquia das Necessidades Humanas, onde é possível identificar tais necessidades: **Fisiológicas ou básicas, Segurança, Sociais, Estima (status), Auto realização.** (MARTINS, 2007).

Na figura abaixo, se pode verificar e constatar a hierarquia das necessidades humanas de acordo com Maslow.

**Figura 3: A hierarquia das necessidades segundo Maslow**



**Extraída de:** Chiavenato (2014, p.134), modificado pelos autores.

Observa-se que as necessidades humanas são classificadas hierarquicamente, no âmbito do trabalho:

- **Necessidades fisiológicas:** refere-se ao salário e benefícios recebidos, além da carga horária, descanso e características ergonômicas.
- **Segurança:** características relacionadas às condições do trabalho e proteção.
- **Sociais:** envolve trabalho em equipe, bom relacionamento com chefe, colegas de trabalho e clientes.
- **Estima:** orgulho do trabalho, plano de carreira, ser reconhecido profissionalmente e responsabilidade.
- **Autorrealização:** relacionada ao crescimento pessoal, desafios propostos ao colaborador e sentir-se útil na organização.

## **4.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

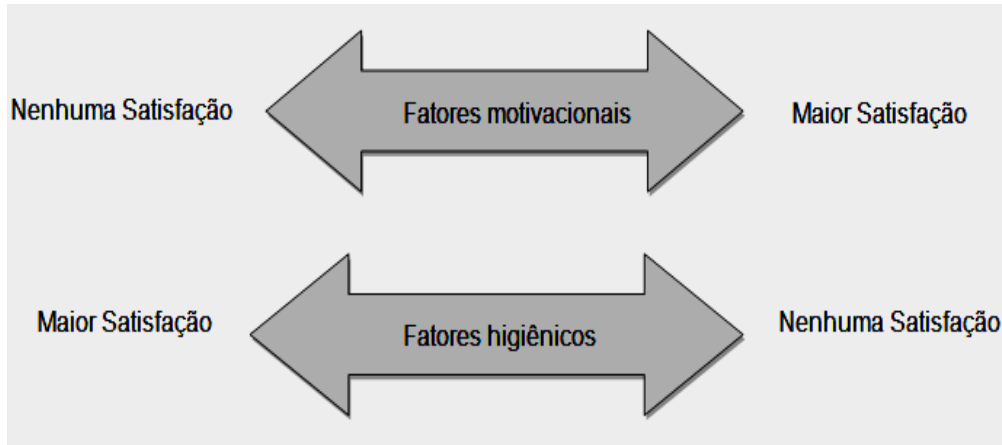
Frederick Herzberg (1923 a 2000) foi um pesquisador americano, conhecido pela Teoria dos dois fatores: higiênicos e motivadores.

Segundo Herzberg (MARTINS, 2007), os fatores higiênicos:

[...] são considerados importantes, mas não são geradores constantes de motivação, sendo que sua ausência gera grande desmotivação entre todos.

Em contrapartida, se estes fatores são satisfeitos, dá-se a possibilidade dos fatores motivacionais entrarem em ação [...].

**Figura 4: Herzberg - Fatores satisfacientes e insatisfacientes**



**Extraída de:** Chiavenato (2014, p.136) adaptada pelos autores.

Os fatores higiênicos detalhados por Herzberg são **Políticas da empresa, Condições de trabalho, Remuneração, Relacionamentos Interpessoais:** (MARTINS, 2007, grifo nosso).

Reitera-se então que os fatores higiênicos têm relação com as condições que trabalham os colaboradores, tanto físicas quanto ambientais. Interessante notar que tais fatores não elevam a motivação, porém se ausentes geram grande insatisfação.

Já os fatores motivadores possuem a função de colocar sempre ânimo nos funcionários. Para Herzberg, alguns desses fatores que merecem destaque são: **Conquista e Reconhecimento, Trabalho interessante e desafiador** (MARTINS, 2007, grifo nosso).

Além desses, Chiavenato em seus estudos acrescenta os seguintes fatores motivacionais: uso pleno das habilidades pessoais, liberdade para executar o trabalho, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e objetivos, autoavaliação de desempenho (CHIAVENATO, 2014, p.136).

### 4.3 Teoria X e Y - McGregor

As teorias X e Y foram desenvolvidas por Douglas McGregor em 1960. Para as duas teorias, o gerente precisa organizar os recursos, dentre eles as pessoas para benefício da própria empresa.

Segundo McGregor, (*apud* BURN, 2011), a teoria X possui algumas características:

Os empregados são motivados apenas por dinheiro. Se as coisas não vão bem no ambiente de trabalho, o gerente da Teoria X culpa primeiramente o empregado, sem questionar o sistema, a política da empresa ou a falta de treinamento. O gerente da Teoria X frequentemente se coloca no caminho da motivação do empregado, de sua produtividade e moral, e adota um estilo autoritário de gerenciamento, baseado na ameaça e na punição.

Já as características da teoria Y, segundo McGregor, (BURN, 2011), são detalhadas de forma que: “O gerente da Teoria Y acredita que dar oportunidade aos seus empregados de terem satisfação de fazer um bom trabalho é um forte motivador por si só. O gerente da Teoria Y tenta remover as barreiras que impedem que os trabalhadores atinjam a própria satisfação”.

Na realidade observa-se o uso e prática das duas teorias entre colaboradores e gerentes, porém a teoria Y melhora a cultura da empresa, pois tem uma visão positiva para gestão. A tabela abaixo demonstra tal diferenciação:

**Tabela 1: Douglas McGregor - Características das pessoas - Teoria X e Y**

PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA X	PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas são preguiçosas e indolentes.</li> <li>• As pessoas evitam o trabalho.</li> <li>• As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.</li> <li>• As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.</li> <li>• As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.</li> <li>• O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.</li> <li>• As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.</li> <li>• As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.</li> <li>• As pessoas são criativas e competentes.</li> </ul>

Extraída de: Chiavenato (2003, p.339)

#### 4.4 Teoria da Expectativa - Vroom

Victor Vroom (1932) é um psicólogo que desenvolveu a Teoria da Expectativa. De acordo com ele, (*apud* MARTINS, 2007, p. 60), “uma pessoa para estar realmente motivada necessita: conseguir atribuir algum valor na atividade em que está realizando; acreditar que receberá a devida compensação pelo que está fazendo; acreditar que será capaz de fazer a atividade proposta”.

Especificando a citação de Vroom, pode-se afirmar que a Teoria da Expectativa possui três componentes básicos:

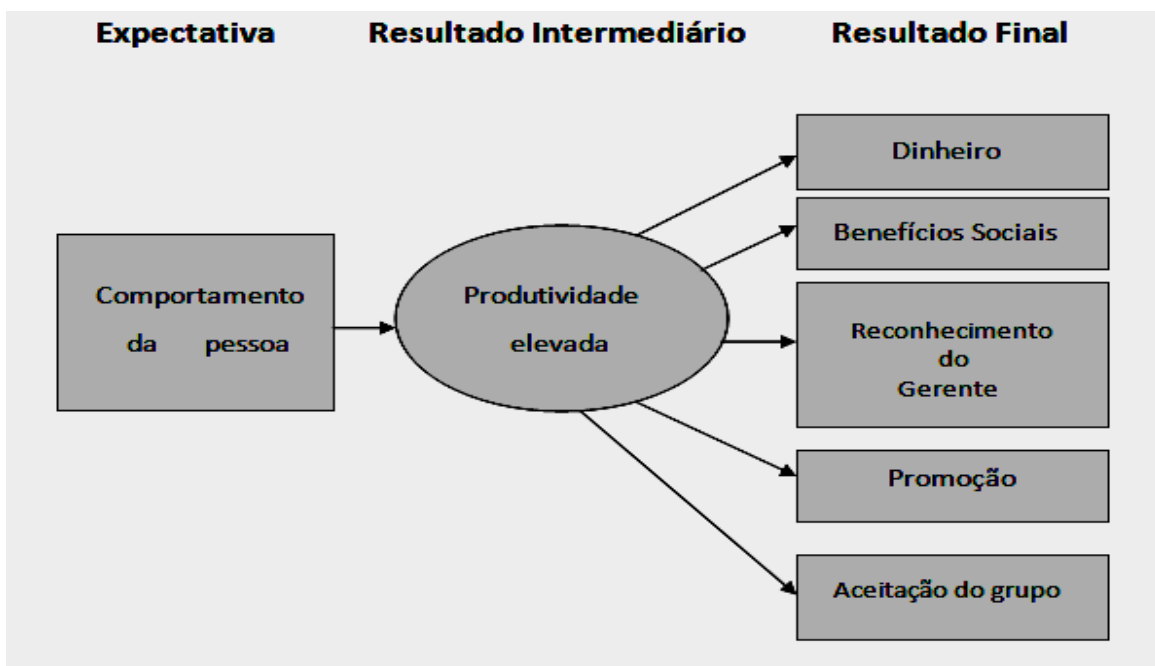
- Valência: é a importância que o indivíduo dá ao resultado desejado e essa importância é variável em cada pessoa.
- Expectância: acreditar no esforço da ação para alcançar o resultado esperado e desejado.
- Instrumentalidade: é a relação da ação e o resultado. Exemplificando, se o colaborador notar que a ação não levará ao resultado desejado, a mesma não terá importância.

O nome da teoria se explica pelo fato de que as pessoas podem escolher entre um comportamento e outro, dependendo da situação, na intenção de satisfazer suas necessidades. Segundo Vroom, *apud* (CHIAVENATO, 2010, 258), “as pessoas são motivadas quando acreditam que podem cumprir a tarefa (resultado intermediário) e as recompensas (resultado final) decorrentes são maiores do que o esforço feito”.

A figura abaixo mostra a relação existente entre expectativa, resultado intermediário e resultado final. Exemplificando, se a pessoa desejar dinheiro ou reconhecimento do gerente ou aceitação do grupo ela precisa de ações que conduzam ao resultado final.



Figura 5: Victor Vroom - Aplicação do modelo de expectativa



Extraída de: Chiavenato (2014, p.141), adaptado pelos autores.

## 5 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA

De acordo com Bergamini (2013, p.85):

Em todos os setores da vida humana, existe sempre alguém interessado em conseguir que o outro alguém faça aquilo que precisa ser feito. [...] O simples fato de desejar que alguém faça alguma coisa não é suficiente para que essa pessoa queira e chegue a fazê-lo ou tenha alguma motivação para tanto.

Para que um indivíduo realize certa ação, ele necessita de fatores que o motivem. Esses podem ser de dois tipos: intrínsecos (vem de dentro da própria pessoa), como por exemplo, a realização de um sonho. Nessa situação, a pessoa irá realizar as tarefas intermediárias necessárias para realizá-lo. O segundo tipo: fatores extrínsecos, vêm do ambiente externo, como por exemplo, o recebimento de prêmios quando se cumpre metas.

Com relação à motivação interna e externa, Dubrin (2003, p. 128, *apud* BERGAMINI, 2013, p.85) diz que “tentar motivar as pessoas com recompensas extrínsecas talvez não seja suficiente”. Bergamini (2013, p. 85, 86) complementa que “Tornar o trabalho altamente interessante favorecerá a satisfação das necessidades de “competência e autodeterminação”, que são aspectos intrínsecos”. [...] As pessoas intrinsecamente motivadas não procuram recompensas em outro lugar, uma vez que “ela é motivada pelos aspectos intrínsecos da própria tarefa que desenvolve”. Esse é o tipo de motivação valorizada pelas organizações”.

Partindo da ideia que há motivação intrínseca e extrínseca, Kohn (1998, p. 145, *apud* BERGAMINI, 2013 p.54) cita cinco problemas ocasionados pelas recompensas extrínsecas:

- As recompensas punem especialmente aqueles que se julgaram merecedores e não receberam o esperado.
- As recompensas rompem relacionamentos: na linha horizontal, destroem o trabalho em equipe e leva à competição. Na linha vertical, podem levar a adulação.
- As recompensas ignoram razões: é como a cenoura na ponta do bastão em que não se pesquisa a raiz dos problemas.
- As recompensas desencorajam assumir riscos: as pessoas farão exatamente o que lhes é solicitado.
- As recompensas minam o interesse: os motivadores extrínsecos “não apenas são menos efetivos que a motivação intrínseca, mas realmente a enfraquece” as pessoas demonstram menos interesse no trabalho em si.”

No campo organizacional, o estudo da motivação é indispensável. Esse estudo é importante, pois está ligado ao interesse de conhecer os fatores que levam à satisfação no trabalho, a qual muitas das vezes é conquistada por recompensas materiais, porém o efeito não é tão duradouro e por isso aconselha-se a utilização de outros meios de recompensas. (BERGAMINI, 2013, p. 86)

### **5.1 Motivação X Remuneração**

Um pensamento equivocado relativo ao que é importante em um trabalho é pensar que remuneração está acima de tudo. Segundo a pesquisa da VOCÊ S/A “para mais da metade dos 136.381 funcionários que a responderam, um ótimo lugar para se trabalhar é onde a remuneração não é fator principal, mas onde eles sentem satisfação e motivação pelo que realizam. “ (PORTAL EXAME apud VOCÊ S/A)

Segundo Sendin, (PORTAL EXAME)

Sentir-se motivado com o que se faz é tão importante para os profissionais que eles colocam isso à frente do crescimento na carreira, da remuneração e até do bom relacionamento com os colegas. Mas o que exatamente o conceito de satisfação e motivação significa?  
O que os empregados das melhores buscam é um lugar em que eles sintam uma razão para trabalhar e entendam qual sua real importância na complexa engrenagem dos negócios. Não é simples. Seria muito mais fácil para a área de recursos humanos se a imagem de bom lugar para trabalhar fosse aquele que oferecesse rios de dinheiro. Nesse caso, era só desenhar um pacote de remuneração mais atraente.

### **5.2 Fatores desmotivadores em uma empresa**

Como em toda organização, a presença ou falta de motivação implica a alguns fatores. Com relação a falta de motivação nos colaboradores pode-se relacionar alguns fatores:

- Política: diz respeito à cultura da organização, seus valores, missão e visão;
- Expectativas obscuras: onde a empresa precisa chegar; metas e objetivos precisam ser claros e atingíveis;
- Regras desnecessárias: existência de muitas regras excedentes e sem propósito útil;
- Trabalho mal projetado: planejamento sem controle, excesso de burocracia

e retrabalho;

- Reuniões Improdutivas: reuniões em excesso e sem objetivos claros;
- Falta de Follow-up: falta de acompanhamento de processos e desempenho dos colaboradores;
- Mudança constante: mudanças sem comunicação e sem estar voltada para resultados;
- Competição Interna: encorajada por muitas empresas quando buscam aumento de produtividade, porém quando se estende por longo tempo reduz confiança, trabalho em equipe e ocasiona emoções negativas no grupo;
- Hipocrisia: a empresa e seus diretores cobram ações dos colaboradores, mas não dão exemplo;

Desonestidade: falta de transparência, respeito e confiança. (MUNIZ, 2016)

Para reduzir esses fatores desmotivadores, a empresa pode utilizar algumas ações de maneira positiva. Segundo Muniz (2016), tais ações podem ser:

Comprometimento da alta gerência; criação de expectativas realista; formar a equipe com empowerment; identificação dos desmotivadores de alta prioridade; desenvolva estratégias de redução dos desmotivadores; desenvolva planos específicos de redução dos desmotivadores; enfatize a comunicação durante a implementação; reconheça as melhorias.

## 6 IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL, LIDERANÇA E FEEDBACK

Hoje em dia é evidente que toda organização almeja ter uma equipe engajada e motivada, pois traz maior qualidade nas tarefas realizadas pelos colaboradores e a organização se torna mais competitiva. Sendo assim, a empresa precisa atentar quanto à sua cultura (que influencia o clima), liderança e o *feedback* passado aos seus colaboradores.

### 6.1 Clima Organizacional

A motivação no ambiente de trabalho sofre diversas interferências relacionadas com a cultura da empresa, ou seja, sua conduta, valores, missão, visão. Toda essa interferência reflete no clima organizacional. Segundo Chiavenato, (CHIAVENATO, 2010, p. 129), “clima organizacional: é o sentimento transmitido pelo local físico, como os participantes interagem, como as pessoas tratam os clientes, fornecedores etc”.

Referente ao clima organizacional, pode-se dizer que há três itens básicos que estão relacionados: satisfação dos funcionários; percepção dos funcionários e a cultura da empresa. Entende-se assim que esses fatores podem indicar a qualidade do clima organizacional na empresa (LUZ, 2010).

Bergamini (2013, p. 23) no que diz respeito às medidas organizacionais, afirma que:

“Não raro, dentro das organizações, são tomadas medidas de caráter pouco específico, como critérios de premiação por produtividade, configuração de cargos, distribuição de responsabilidades, normas de condutas e regulamentos, sem levar em conta a realidade típica de cada um. Não há porque acreditar que tais medidas venham a funcionar na prática ou façam sentido a todos da mesma forma. A utilização de manuais para aprender como se deve lidar com as pessoas é absolutamente inócua. Se os manuais funcionam para administrar outros insumos, como os financeiros, produtivos e mercadológicos, no caso das pessoas, é inútil consultá-los. Não se pode impor regras gerais de como gerir melhor as pessoas, pois elas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, o que representa o principal desafio para líderes eficazes.”

Sendo assim, é necessário e importante dizer que a forma como os colaboradores se sentem com relação ao ambiente de trabalho tem consequência direta na motivação dos mesmos. Isso é visível em todos os envolvidos nas atividades produtivas e administrativas de uma organização.

## 6.2 Liderança

Chiavenato (2003, p.122) detalha a importância da liderança como:

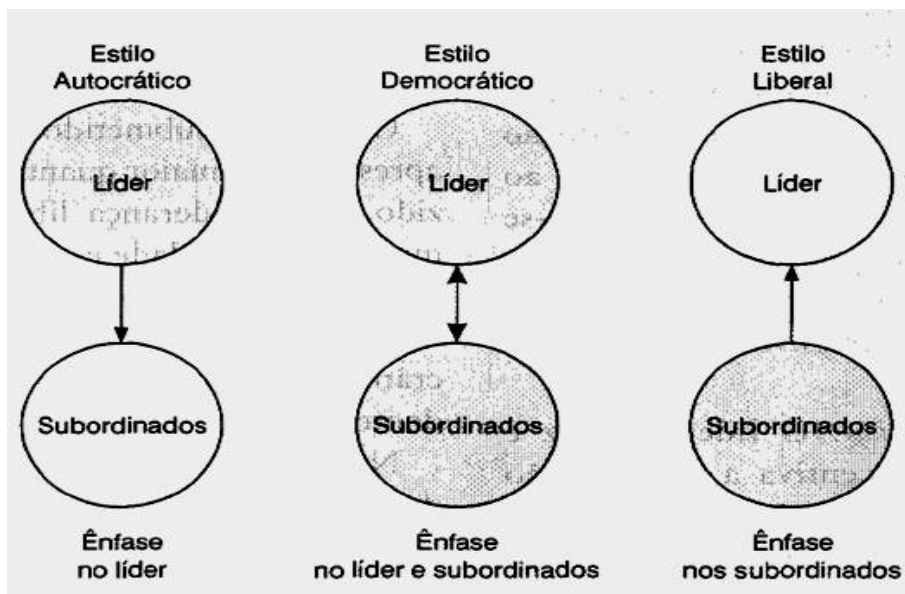
[...] necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Quanto aos estilos de liderança aplicados em uma organização citam-se os estilos: autocrático (maior quantidade de trabalho), democrático (quantidade de trabalho similar ao autocrático com mais qualidade) e liberal (qualidade e quantidade razoáveis) (CHIAVENATO, 2003, p.125).

Logo, se pode afirmar que cada estilo de liderança a ser utilizado dentro da organização levará a um tipo de comportamento nos colaboradores, incluindo presença ou não de colaboradores motivados.

A figura abaixo ilustra os estilos de liderança e em quem elas dão ênfase.

Figura 6: Estilos de Liderança



Extraída de: Chiavenato (2003, p.126)

Quanto aos estilos de liderança aplicados na organização, Bergamini (2013, p. 53) diz que:

O estilo de liderança adotado tem profundas implicações com relação à forma de conceber a motivação humana. Quem acredita que se possa motivar as pessoas está aceitando que elas devam ser chefiadas e não lideradas. Esse é um importante diferencial entre o chefe que distribui prêmios e punições ao acaso e o verdadeiro líder. O chefe aqui é aquele que exerce rígido controle, seguindo de perto as ações dos subordinados usando o peso do seu poder formal para que eles não se desviem dos padrões comportamentais estabelecidos por ele. Neste caso, aquele que é chamado de chefe apoia-se no poder de manipular variáveis extrínsecas para chegar aos resultados que deseja. Esse é o seu estilo de chefiar.

### 6.3 Feedback

Outro fator importante e está relacionado com a motivação é o *feedback*. Esse conceito é muito valorizado pelas empresas, porém é realizado de forma incorreta. O líder, por estar sobrecarregado com tarefas cotidianas, acaba realizando *feedback* de forma burocrática e simplesmente por obrigação.

Especialista em liderança, motivação, desenvolvimento profissional e gestão de empresas, Grinberg (2013) afirma que: “Uma das maneiras mais efetivas que um líder tem para demonstrar atenção aos seus subordinados é através do processo de *feedback*.”

Não pode existir receio por parte do gestor de dar o *feedback negativo*, porém é evidente que as críticas devem ser feitas individualmente. O ser humano tem um comportamento de persistência quando há retorno na comunicação (GRINBERG, 2013).

É preciso enxergar a importância do *feedback* para a organização como um todo, uma vez que além de desenvolver e motivar colaboradores, traz grande engajamento para equipe.

## **7 EMPRESAS ESTIMULADORAS DA MOTIVAÇÃO**

Algumas empresas tentam mostrar que só as remunerações não deixam funcionários motivados e que é necessário fazer algo mais. Tais empresas possuem excelência no tratamento e valorização das pessoas, como a distribuidora de energia Elektro e a empresa de equipamentos para construção e mineração, Caterpillar.

### **7.1 Elektro – Distribuidora de Energia**

Um caso muito conhecido é o da empresa Elektro, que foi eleita por vários anos, de 2012 a 2017, pela Revista Você S/A a melhor empresa para se trabalhar. O Índice de Felicidade no Trabalho (IFT) faz parte do cálculo da nota de cada empresa, e a Elektro ficou em 2015, com 96,7% nessa categoria. A explicação para tal reconhecimento pode ser detalhada mais abaixo, analisando projetos e características da empresa e sua gestão.

A empresa pratica ações em três vertentes: saúde, movimento e cultura. São elas, segundo o portal da empresa:

A vertente Saúde inclui a realização de exames periódicos, campanhas educativas sobre nutrição e saúde, orientações de postura vocal para os funcionários da Central de Relacionamento com o Cliente e do Centro de Operação de Distribuição, campanha de imunização contra a gripe, entre outros. Já o foco da vertente Movimento é a atividade física, pois a prática regular de exercícios gera benefícios que se manifestam sob todos os aspectos do organismo. Nessa vertente, estão as academias de ginástica, as equipes de esportes, o Grupo Correr (Corredores Unidos Elektro), a participação nos Jois (Jogos Industriários do SESI, Torneio dos Trabalhadores e competições internas, entre outros. Na vertente Cultura, oferecemos a oportunidade de desenvolvimento das habilidades artísticas de nossos colaboradores por meio de grupos de teatro e coral, exposição de trabalhos artísticos e passeios culturais. Incluímos essas atividades no programa porque acreditamos que a cultura e o lazer, além de fazer bem à saúde, promovem a integração entre as pessoas e amplia o conhecimento cultural.

Além dos benefícios citados, a empresa oferece o Programa Estar Bem Elektro.

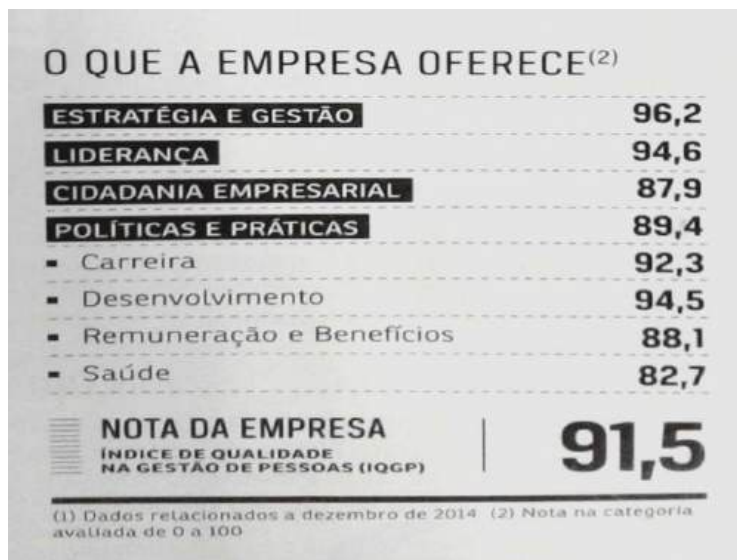


Na sede em Campinas, há uma academia própria com profissionais qualificados para atendimento dos colaboradores. Em regionais como Andradina, Atibaia, Guarujá, Itanhaém, Limeira, Rio Claro, Tatuí e Votuporanga, a empresa fecha convênios com academias de ginástica. (PORTAL ELEKTRO)

Há ainda benefícios como auxílio creche, babá, e escola até os sete anos, vale alimentação e refeição que somam mais R\$ 800,00 e bolsa de estudos de 50% para graduação e pós. Ponto a melhorar está relacionado com sua localização, está situada entre as Rodovias Santos Dumont e Bandeirantes, no interior de São Paulo, o que faz com que tenham custos de ônibus fretados para funcionários que moram na região (PUGLIESI, 2015).

Nas figuras abaixo, pode ser observado através de dados obtidos em dezembro de 2014, que a Elektro possui características ideais de um bom ambiente de trabalho, com colaboradores felizes, engajados e com possibilidade de crescimento na carreira.

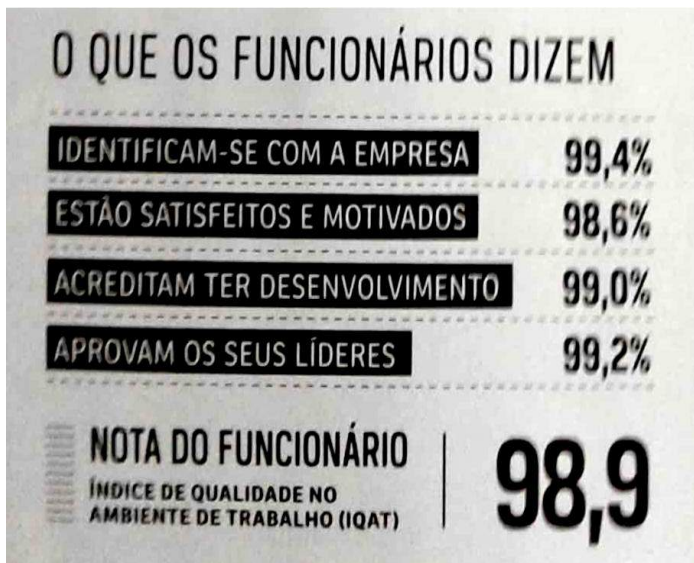
**Figura 7: Elektro - O que a empresa**



**Extraída de:** Pugliesi (2015, p.115).

A empresa oferece projetos que buscam o bem-estar dos colaboradores e qualidade de vida, o que consequente cria condições para motivação da equipe de trabalho. Percebe-se na figura acima a excelente nota da liderança, gestão e carreira, todas acima de 90%.

Figura 8: Elektro - Clima Organizacional



Extraída de: Pugliesi (2015, p.115).

Todas essas ações da gestão Elektro fazem com que a organização crie condições para uma equipe motivada e com melhor desempenho. Além das boas ações de seus líderes, há ainda melhorias de como os colaboradores veem a empresa (clima organizacional). Esse último item é muito importante, desde que seja positivo para que assim se destaque a motivação e satisfação no trabalho. Tudo isso é comprovado pelos dados da figura 8. Nota-se a identificação dos funcionários com a empresa (99,4%), a aprovação dos líderes de 99,2% e a satisfação e motivação de 98,6%.

## 7.2 Caterpillar – Equipamentos para Construção e Mineração

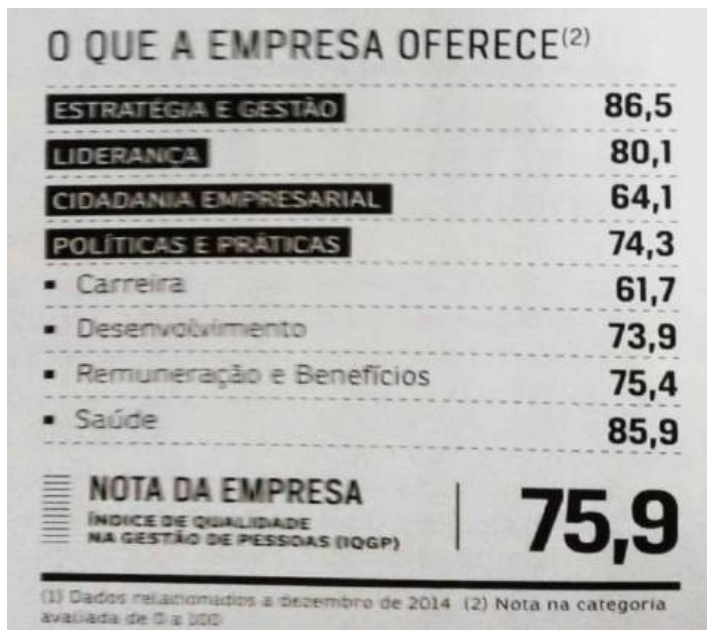
Outro exemplo que pode ser abordado é a empresa Caterpillar, empresa que fabrica equipamentos para construção e mineração. Ela está presente na lista de melhores para se trabalhar, de 2004 a 2015, e possui nota IFT (Índice de Felicidade no Trabalho) de 86,1%, nota de IQAT (Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho) de 90,4% e possui grande relação com a família dos colaboradores. Cita-se como exemplo, o oferecimento de centro médico, campanha de vacinação, além de assistência psicológica, jurídica e financeira aos seus colaboradores e respectivas famílias (PUGLIESI, 2015, p.151).

Um ponto forte observado na gestão da empresa se refere à comunicação, que é muito aberta e transparente. Há a divulgação de notícias boas ou ruins e inclusive conversas com as equipes de trabalho. Exemplificando, cita-se a reunião que ocorre trimestralmente na filial de Piracicaba, onde o presidente da empresa se reúne com 15 empregados para ouvir reclamações e sugestões.

Mesmo com tantas ações que promovem o bem estar de todos e a motivação, há ainda pontos a serem melhorados, tais como: flexibilidade de horário e Home Office.

Nas figuras abaixo se pode observar os dados da Revista Você S/A de 2015, obtidos da empresa e suas respectivas notas.

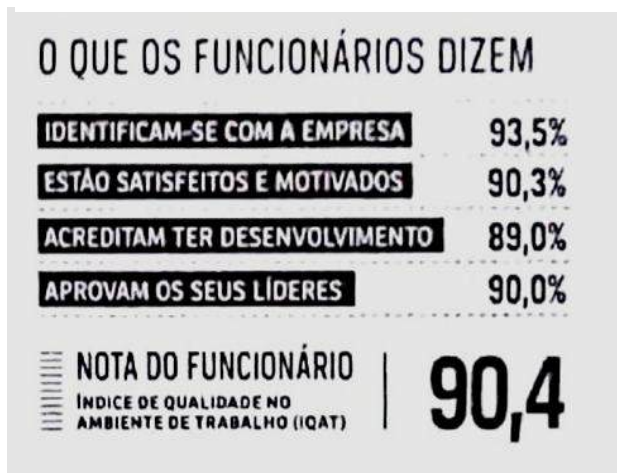
**Figura 9: Caterpillar - O que a empresa oferece**



Extraída de: Pugliesi (2015, p.151)

As maiores notas estão relacionadas com saúde 85,9%, gestão 86,5% e liderança com 80,1%.

Figura 10: Caterpillar - Clima Organizacional



Extraída de: Pugliesi (2015, p.151).

Fica fácil considerar nos exemplos abordados, que ambas as empresas usaram ações de gestão relacionadas e compatíveis com seus colaboradores, um capital importante da organização. São ações baseadas em benefícios exclusivos, comunicação transparente e aberta, reconhecimentos, oportunidade de crescimento e qualidade de vida no trabalho.

## 8 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Quando se fala em qualidade de vida no trabalho é preciso considerar um ambiente de trabalho saudável e com condições que levem ao bem estar dos envolvidos.

É evidente e importante que a empresa ofereça condições aos colaboradores para realizarem suas funções, não somente do ponto de vista legal, mas por necessidade em manter e atrair talentos. Segundo Chiavenato (2014, p.153):

A imperiosa necessidade de atrair e reter talentos faz com que as organizações de hoje se esforcem para oferecer um excelente ambiente de trabalho. Ao lado da higiene e segurança do ponto de vista físico e ambiental, existe o bem-estar psicológico e social [...] O bem-estar ou o modo de bem viver são aspectos importantes na manutenção de uma força de trabalho talentosa, motivada e engajada no negócio da administração.

A ideia da qualidade de vida no trabalho está totalmente relacionada com a motivação dos colaboradores. Esse conceito demonstra um profundo respeito pelas pessoas. A organização contando com pessoas motivadas, consegue qualidade em produtos e serviços, além de produtividade e competitividade no mercado. Sendo assim, além de conquistar o cliente externo, ela precisa conquistar a satisfação de seus colaboradores (cliente interno).

Motivação e qualidade de vida no trabalho estão relacionadas de tal forma, que o conjunto de fatores que a QVT busca leva às características de um trabalhador motivado e satisfeito. Tais fatores são: satisfação com o trabalho executado; possibilidade de futuro na organização; reconhecimento; salário; benefícios; relacionamento com equipe e empresa; ambiente psicológico e físico; liberdade e responsabilidade de tomar decisões; engajamento e participação ativa (CHIAVENATO, 2014, p.156).

## 9 CONCLUSÃO

Foi-se o tempo que somente um bom salário era suficiente para ter colaboradores engajados e comprometidos com o objetivo da organização. O colaborador não se contenta em ser considerado um simples número, como algo sem muito valor que deva apenas ser pago pelo que fornece (mão de obra).

Pode-se concluir que as teorias administrativas tardaram a dar importância aos colaboradores do ponto de vista humano. O foco era tão somente dado à produção e seus processos, na busca de maior produtividade. Assim as pessoas eram consideradas mera peça da máquina produtiva.

Somente a partir da Teoria das Relações Humanas em diante, houve a devida atenção ao ser humano, seus desejos e as relações sociais, considerando o como engrenagem do processo produtivo. Foi observado que as condições ambientais de trabalho, os sentimentos dos colaboradores, interação social, cultura e clima organizacional, além de outros aspectos internos e externos ao indivíduo, interferem na eficiência das atividades desenvolvidas. As empresas a partir desse período se tornaram mais humanizadas.

É evidente que as organizações de forma geral sentem dificuldades quanto ao tema da motivação e muitas das vezes não conseguem criar condições, onde seus colaboradores possam se motivar e manter tal motivação. Em termos semânticos e morfológicos da palavra motivação, a organização não motiva ninguém, o que ela pode e logicamente deve, é criar condições onde o colaborador possa se motivar. Infelizmente, muitas empresas têm a crença errônea de que somente salário e benefícios motivam os colaboradores. Criar um ambiente laboral onde as pessoas estejam motivadas vai além de questões financeiras.

Complementando a ideia anterior, entende-se por condições, situações onde os benefícios são garantidos e mantidos, tais como: *Home Office*, flexibilidade de horário, planos de saúde e odontológicos, auxílio creche, auxílio combustível, salário condizente com a atividade, academia, alimentação na empresa, ambiente saudável (segurança e ergonomia); além de aspectos essenciais como reconhecimento, planos de carreira, *feedback* dos gestores e tantos outros que podem variar de organização para organização. Atividades onde o colaborador sinta-se: desafiado,

que tenha criatividade, autonomia para tomar decisões e que o faça se sentir parte da organização, também colaboram com a automotivação.

Com relação às recompensas extrínsecas relatadas acima, é importante observar que nem sempre elas são suficientes. Sendo o trabalho em si realmente interessante, o colaborador desenvolve aspectos como autodeterminação e competência, totalmente internas do ser humano. Mesmo que as organizações tenham artifícios para que seus funcionários se motivem, é importante ressaltar que a motivação que vem da própria pessoa é a mais valorizada pelas empresas, conhecida como motivação intrínseca.

Sendo assim a organização precisa ter em seu planejamento, inclusive de forma estratégica, ações que assegurem a motivação dos seus colaboradores. Para isso é essencial e interessante que a equipe de trabalho seja observada e analisada pela gerência. Em se tratando de pessoas, haverá grande diferença entre elas e no processo motivacional, pois como já foi mencionado, cada ser se motiva por fatores diferentes. Quando a empresa consegue que seus colaboradores estejam motivados, ela ganha capital intelectual, além de desenvolver e manter talentos. O resultado reflete na qualidade de seus produtos e serviços do e conseqüentemente na melhora de sua competitividade e do lucro.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2013

BURN, Gillian. **Motivação para Leigos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3ª Edição. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o Capital Humano das Organizações**. 8ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

COLIGIORNE, Carla. *Jornal E.M.* **Motivação nas empresas é fundamental em tempo de crise**. Disponível em: <[http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2015/03/08/internas\\_economia,625348/motivacao-nas-empresas-e-fundamental-em-tempo-de-crise.shtml](http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2015/03/08/internas_economia,625348/motivacao-nas-empresas-e-fundamental-em-tempo-de-crise.shtml)>. Acesso em 25 set.2016

GRINBERG, Renato. **Liderança, feedback e motivação**, 2013. Disponível em <<http://www.hbrbr.com.br/lideranca-feedback-e-motivacao>> Acesso em 26 out.2016

LUZ, Ricardo, **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2010.

MARTINS, Leandro. **E-Book. Como influenciar e motivar pessoas**. São Paulo: Universo dos Livros, 2007.

MELISSA, Mariana. **3 empresas e boas estratégias de endomarketing**. Disponível em: <<http://www.ideiademarketing.com.br/2012/02/22/3-empresas-com-o-endomarketing-no-dna/>>. Acesso em: 09 set.2017

MICHAELIS, Johan David. **Dicionário online**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br>>. Acesso em: 01 out. 2016



MUNIZ, Douglas Dantas. **Portal LinkedIn. Socorro! Vejam os 10 principais desmotivadores na empresa.** Disponível em:

<<https://pt.linkedin.com/pulse/socorro-vejam-os-10-principais-desmotivadores-na-empresa-muniz>>. Acesso em 09 set.2017

PUGLIESI, Nataly. **Elektro: ao mestre com carinho.** Revista Você S/A, p.114, 115, Out.2015.

PUGLIESI, Nataly. **Caterpillar: fábrica de transparência.** Revista Você S/A, p.150, 151, Out.2015.

SENDIN, Tatiana. **Motivação no trabalho vem antes da remuneração.** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/motivacao-no-trabalho-vem-antes-da-remuneracao/>> Acesso em: 09 set. 2017.

TIEPPO, Carla. Revista Exame. **Como criar estratégias eficientes para motivar funcionários.** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/como-criar-estrategias-eficientes-para-motivar-funcionarios>>. Acesso em: 24 set. 2016