

# MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO E A BUSCA PELO SENTIDO DA VIDA: UMA ABORDAGEM A PARTIR DO PONTO DE VISTA DA LOGOTERAPIA

## MOTIVATION IN THE WORKPLACE AND THE SEARCH FOR THE MEANING OF LIFE: AN APPROACH FROM THE LOGOTHERAPY POINT OF VIEW

EMILIANO ZAPATA DE MIRANDA LEITÃO<sup>1</sup>

### RESUMO

O presente artigo examina os aspectos gerais da evolução da compreensão científica da motivação dos seres humanos no ambiente de trabalho, com ênfase no percurso histórico do início do Século XX ao início do Século XXI. Enfoca essa evolução sob a perspectiva da mudança de um paradigma motivacional extrínseco, baseado em recompensas e punições, para um, intrínseco, construído em torno de necessidades psicológicas inatas do ser humano. Analisa a contribuição da teoria psicológica da Logoterapia à compreensão da motivação humana em geral e, especialmente, no ambiente de trabalho. Demonstra que a visão da Logoterapia sobre a motivação humana, a partir do conceito de vontade de sentido, contribui, de forma relevante, para uma gestão de pessoas que confere, do ponto de vista do indivíduo, um sentido transcendente à experiência do trabalho e, ao mesmo tempo e como decorrência disso, maior efetividade a este sob o prisma dos objetivos da organização na qual realizado.

**Palavras-chave:** Motivação. Trabalho. Logoterapia. Sentido. Vida.

### ABSTRACT

*This paper examines the general aspects of the evolution of scientific understanding of the motivation of human beings in the work environment, with an emphasis on the historical path from the beginning of the 20th century to the beginning of the 21st century. It focuses on this evolution from the perspective of changing from an extrinsic motivational paradigm, based on rewards and punishments, to an intrinsic one, built around the human being's innate psychological needs. It analyzes the contribution of the psychological theory of Logotherapy to the understanding of human motivation in general and, especially, in the work environment. It demonstrates that the Logotherapy vision on human motivation, from the concept of the will to meaning, contributes, in a relevant way, to a people management that gives, from the individual's point of view, a transcendent sense to the work experience and, at the same time and as a result of this, greater effectiveness to it under the prism of the objectives of the organization in which it is carried out.*

**Keywords:** Motivation. Work. Logotherapy. Meaning. Life.

### 1 INTRODUÇÃO

A etimologia da palavra motivação (“motivar+ação”)(MOTIVAÇÃO..., 2021) deixa, por si só, entrever o que se espera obter com a motivação no ambiente de trabalho: ação. Não qualquer ação, mas a ação que conduza à realização dos objetivos da organização na qual desenvolvido o trabalho das pessoas a quem se pretende motivar.

---

<sup>1</sup> Mestrando do Mestrado Profissional em Direito do PPGPD/Enfam da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - Enfam. Juiz Federal do TRF da 5.ª Região. E-mail: emilzapl@uol.com.br

Nesse aspecto, compete ao líder “atuar de forma que o potencial de seus colaboradores se torne ação, em prol dos objetivos organizacionais” (CAVALCANTI et al., 2009, p. 1240 - posição), constituindo-se, portanto, a motivação em um dos principais desafios para o gestor ou administrador (CHIAVENATO, 1999).

A compreensão da motivação no ambiente de trabalho evoluiu, no transcorrer do século XX até o início do Século XXI, sob os influxos dos estudos nas áreas da Psicologia e da Economia Comportamental e das mudanças no ambiente de trabalho, de uma visão baseada em fatores motivacionais extrínsecos para uma valoração mais acentuada dos elementos motivacionais intrínsecos do agir humano (PINK, 2011).

No âmbito da Psicologia, dentre as diversas teorias que estudam a motivação humana, a Logoterapia, também denominada de “Terceira Escola Vienense da Terapia” (FRANKL, 2006, p. 98 - tradução nossa), defende que “a busca de sentido pelo ser humano é a motivação primária de sua vida e não, uma ‘racionalização secundária’ de impulsos instintivos” (FRANKL, 2006, p. 99 - tradução nossa) e que as formas de encontrar esse sentido na vida são três: “(1) pela criação de um trabalho ou pela prática de um ato; (2) pela experimentação de algo ou pelo encontro com alguém; e (3) pela nossa atitude diante de um sofrimento inevitável” (FRANKL, 2006, p. 111 - tradução nossa).

O presente artigo examinará, de início, aspectos gerais da evolução da compreensão científica da motivação das pessoas no ambiente de trabalho, seguidos pela análise das contribuições da Logoterapia ao estudo da motivação humana. Ao final, demonstrará que essa teoria psicológica contribui, de forma relevante, para uma gestão de pessoas que confere, do ponto de vista do indivíduo, um sentido transcendente à experiência do trabalho e, ao mesmo tempo e como decorrência disso, maior efetividade a este sob o prisma dos objetivos da organização na qual realizado.

## **2 COMPREENSÃO DOS FATORES RELEVANTES AO INCENTIVO DO AGIR HUMANO NO AMBIENTE DE TRABALHO - DO PARADIGMA MOTIVACIONAL EXTRÍNSECO AO INTRÍNSECO**

Ao iniciar a exposição sobre a evolução da compreensão da motivação do agir humano no ambiente de trabalho, impõe-se deixar claro o que não se pretende fazer: o objetivo deste item não é descrever as diversas teorias da motivação usualmente estudadas nos livros de administração em sua clássica divisão em teorias de conteúdo e teorias de processo (CHIAVENATO, 1999)(CAVALCANTI et al., 2009).

Ao contrário, este item traçará uma visão panorâmica dessa evolução, e, portanto, sem pretensões de exaustividade e completude, com a finalidade de evidenciar a mudança do paradigma motivacional extrínseco para o intrínseco na gestão de pessoas no trabalho.

Pink (2011) ressalta que o surgimento de sociedades humanas com características mais complexas conduziu a uma substituição, como motivador da ação humana, do impulso biológico de sobrevivência pelo impulso de busca de

recompensa e evitação de punição de forma ampla.

No período anterior à Revolução Industrial, por sua vez, era mais comum a utilização da ameaça de punição como fator de motivação no ambiente de trabalho do que de estímulos positivos (recompensas em sentido amplo) (BERGAMINI, 2018).

No final do Século XIX e, sobretudo, no começo do Século XX, como expõe Bergamini (2018), sob a influência dos ensinamentos da Escola da Administração Científica de Taylor, a motivação passa a ser associada à satisfação das necessidades básicas de conforto físico e segurança no trabalho como instrumento de estímulo ao incremento da produtividade. O salário assume posição central na dinâmica motivacional dos empregados e o trabalho é visto apenas como fonte de sustento, sem finalidade existencial outra.

Nessa visão, a lógica estabelecida é a do controle da atividade laboral dos trabalhadores, com seu fracionamento em ações o mais simples e repetitivas possível. O estímulo à produção, também, é controlado através da gradação da recompensa de natureza remuneratória pela atividade desenvolvida, com a “aceitação de um pressuposto simples: quanto mais se trabalha, mais se produz e quanto mais se produz, mais se ganha; por conseguinte, maior será a motivação” (BERGAMINI, 2018, p. 4).

Pink (2011) denomina os paradigmas motivacionais acima referidos como: Motivação 1.0 - com origem no impulso biológico de sobrevivência; e Motivação 2.0 - decorrente do impulso de busca de recompensa e evitação de punição de forma ampla.

Esse segundo paradigma motivacional, a partir do final do Século XIX e início do Século XX, construiu-se com a ideia da administração do ser humano como mais um insumo de produção (BERGAMINI, 2018), cujo trabalho era padronizado e regulado para dele extrair o máximo de seu potencial de geração de valor. Os trabalhadores eram recursos humanos, dos quais eram esperadas obediência e observância das diretrizes traçadas pelas organizações, com o que eles seriam “recompensados por ganhos maximizados” (BERGAMINI, 2018, p. 4).

A ideia desse paradigma motivacional está vinculada à visão behaviorista, que tem Skinner como seu principal representante, de que “o comportamento humano pode ser planejado, modelado e finalmente mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou ameaças de punições” (BERGAMINI, 2018, p. 24). Trata-se de uma visão mecanicista do comportamento do ser humano, reduzido “a simples estímulos e respostas” (PINK, 2011, p. 111 - tradução nossa), o qual pode ser objeto de condicionamento, termo usado, de forma indiscriminada, como sinônimo de motivação (BERGAMINI, 2018).

O trabalhador não era visto como um ser humano com individualidade própria, nem era sua motivação percebida como de natureza subjetiva. Seu livre-arbítrio e capacidades de autoconhecimento e autoconsciência não eram elementos considerados nesse paradigma motivacional.

De forma concomitante à Escola da Administração Científica acima analisada,

tinha-se a Escola das Relações Humanas de Elton Mayo propondo um modelo motivacional diverso, centrado no relacionamento interpessoal e no reconhecimento do valor de cada trabalhador no âmbito daquele. Defendia ela que o “desafio para os gerentes era reconhecer as necessidades dos trabalhadores e a poderosa influência que os grupos de trabalho podem ter sobre a produtividade individual e organizacional” (Dubrin, 2003, p. 11, apud BERGAMINI, 2018, p. 6).

Nas décadas de 50 e 60, como ressaltado por Pink (2011), o paradigma da Motivação 2.0 sofreu uma atualização parcial, por ele denominada de Motivação 2.1, sob a influência da psicologia humanística de Abraham Maslow e da importação para a área da administração de algumas das ideias desse por Douglas McGregor. Nessa atualização, fatores motivacionais de natureza mais elevada passaram a ser vistos como importantes para a motivação humana no trabalho, sendo propostas as ideias de maturidade motivacional e de autorrealização, esta como nível mais alto daquela, em patamar superior ao das necessidades fisiológicas e de segurança (BERGAMINI, 2018).

No mesmo período, Herzberg expôs (PINK, 2011)(BERGAMINI, 2018) sua ideia de que o desempenho das pessoas no trabalho é influenciado por duas ordens de fatores: fatores de higiene, referentes a recompensas extrínsecas (pagamento, condições de trabalho, segurança no trabalho, relacionamento com superiores e com os demais trabalhadores); e fatores motivadores, de natureza intrínseca, vinculados ao indivíduo e seu trabalho (apreciação do trabalho em si, reconhecimento, sentido de realização e crescimento pessoal). Os primeiros, fatores de higiene (ou extrínsecos), são aqueles cuja ausência traz grande insatisfação, embora sua presença não seja fator de satisfação. Os segundos, fatores motivadores ou intrínsecos, ao contrário, trazem satisfação quando presentes, mas sua ausência não gera insatisfação em grau inversamente proporcional à satisfação causada por sua presença.

Nas décadas seguintes, contudo, alguns dos pressupostos básicos do paradigma da Motivação 2.0 começaram a ser questionados. Primeiro, a demonstração, por estudos de Kahneman e outros na área da psicologia comportamental, do caráter fictício e falso da ideia de um agente racional nas escolhas comportamentais humanas pôs em cheque a lógica de maximização de riqueza que regeria a reação do trabalhador aos estímulos externos (PINK, 2011). Segundo, tem-se a descoberta da forma diversa como os incentivos, extrínsecos e intrínsecos, operam em relação às atividades mais simples, denominadas de algorítmicas, e às atividades mais complexas, chamadas de heurísticas, e que “alguns tipos de recompensas para atividades inerentemente interessantes podem, usualmente, diminuir a motivação e a performance” (PINK, 2011, p. 29 - tradução nossa). Essas constatações colocam em relevante dúvida a lógica de recompensa e punição sob a qual construída aquele paradigma.

Nesse contexto, a teoria da autodeterminação (*self-determination theory* - SDT, na sigla em inglês), proposta por Deci e Ryan (PINK, 2011), destaca a existência de três necessidades psicológicas inatas do ser humano: competência, autonomia e conexão. Para essa teoria “os seres humanos têm um impulso inato para serem autônomos, se autodeterminarem e se conectarem uns com os outros” (PINK, 2011, p. 71 - tradução nossa) e “quando esse impulso é liberado, as pessoas alcançam mais e têm vidas mais ricas” (PINK, 2011, p. 71 - tradução nossa).

Naquele que Pink (2011) denomina de paradigma da Motivação 3.0, a motivação intrínseca passa a ser vista como o foco principal do estímulo a comportamentos no trabalho, por ser mais efetiva e gerar efeitos mais duradouros. Além disso, ela está sujeita a menores riscos de efeitos indesejados, como, por exemplo, pode ocorrer, sob o aspecto ético dos comportamentos organizacionais, quando dado foco excessivo a fatores extrínsecos, tais como recompensas remuneratórias vinculadas a resultados alcançados.

Esse novo paradigma constrói-se, como proposto por Pink (2011), sobre o tripé da autonomia, excelência e propósito. Esses conceitos se articulam com as necessidades psicológicas inatas ressaltadas pela SDT acima referidas e servem para estruturar um ambiente organizacional que, sem descuidar da importância dos motivadores extrínsecos quando utilizados de forma adequada e oportuna, vê na motivação intrínseca o grande fator de maximização do potencial humano no ambiente de trabalho.

### **3 LOGOTERAPIA - SENTIDO DA VIDA E AUTOTRASCENDÊNCIA DA EXISTÊNCIA HUMANA - REPERCUSSÕES SOBRE A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Como dito pelo seu criador (FRANKL, 2006), tentar explicar a Logoterapia em um curto espaço textual é uma quase impossibilidade, vez que ele despendeu vinte volumes, como sua obra, com esse objetivo.

Contudo, evidentemente, não é isso que se busca com o presente item deste artigo. Sua finalidade é, tão-somente, delinear os pontos principais dessa teoria psicoterapêutica naquilo em que relevantes à compreensão da sua significância para o tema da motivação intrínseca do ser humano no ambiente de trabalho. A abordagem empreendida será, assim, mais focada na apreensão dos conceitos essenciais à motivação para o agir humano do que das ideias psicoterápicas desenvolvidas em referida teoria.

Frankl (2006) explicita que a Logoterapia confronta o ser humano e o reorienta para o sentido de sua vida, sendo, portanto, uma teoria psicoterapêutica centrada neste. O sentido da vida, o seu significado, é visto não sob o prisma geral e abstrato (filosófico), mas na perspectiva de algo variável de pessoa a pessoa e de momento a momento (FRANKL, 2006). O importante é, portanto, “não o sentido da vida em geral, mas, em realidade, o sentido específico da vida de uma pessoa em um determinado momento” (FRANKL, 2006, p. 108 - tradução nossa), não se devendo “buscar um sentido abstrato da vida” (FRANKL, 2006, p. 108-109 - tradução nossa).

O sentido da vida é único para cada pessoa e variável no transcorrer de sua existência, sendo a vontade de sentido (*will to meaning*) um motivador primário do agir humano e não, “uma racionalização secundária’ de seus impulsos instintivos”(FRANKL, 2006, p. 99 - tradução nossa). Disso resulta o caráter individual e único do sentido da vida de cada pessoa e a constatação de que apenas a ela é dado preenchê-lo/realizá-lo (FRANKL, 2006).

A vontade de sentido, assim, opõe-se (FRANKL, 2006), na visão logoterápica,

às noções de vontade de prazer, de origem freudiana, ou de vontade de poder, da psicologia adleriana, como motivadores primários da ação humana. Estas últimas surgem, na visão de Frankl (2006), muitas vezes, como consequência da frustração na realização do sentido da vida e do vácuo existencial associado a essa frustração, levando à substituição compensatória da insatisfação da vontade de sentido pelo prazer associado ao dinheiro ou ao sexo ou às drogas, por exemplo.

Na visão de Frankl (2006), o vácuo existencial é um fenômeno generalizado do século XX, decorrente do deslocamento do ser humano em relação a seus instintos básicos animais ocorrido no começo da história humana e da perda mais recente das tradições que guiaram, a partir de então, seu comportamento. O ser humano, assim, hoje, vê-se assolado pela perda de referencial sobre como agir, passando a “ou querer fazer o que os outros fazem (conformismo) ou a fazer o que outras pessoas querem que ele faça (totalitarismo)” (FRANKL, 2006, p. 106 - tradução nossa).

Esse mal moderno (vácuo existencial) manifesta-se (FRANKL, 2006) no tédio existencial e nos amplamente difundidos fenômenos da depressão, da agressão e do vício, de forma compensatória, como acima referido.

Um outro aspecto, contudo, relevante para a visão logoterápica, da compreensão da motivação do agir humano é a defesa da ideia de que “algum grau de conflito é normal e saudável” (FRANKL, 2006, p. 102 - tradução nossa), não sendo o conflito algo necessariamente neurótico ou patológico, assim como, igualmente, não o é a frustração existencial. A busca do sentido da vida pelo ser humano advém de um estado de tensão interna e não, do equilíbrio (homeostase), sendo essa tensão entre o sentido buscado e o ser humano que o busca uma condição indispensável para a saúde mental, razão pela qual “o que o ser humano precisa não é um estado sem tensão mas, na verdade, o esforço e a luta por um objetivo valioso, por uma tarefa escolhida livremente” (FRANKL, 2006, p. 105 - tradução nossa).

Da ideia de que “cada situação representa um desafio para o ser humano e apresenta a ele um problema ser resolvido”, advém a concepção da Logoterapia de que o sentido da vida não deve ser perguntado (abstratamente), mas que, ao contrário, é o ser humano que é questionado pela vida sobre o sentido que ele vai a ela conferir. A essa pergunta só o ser humano pode responder concretamente através de sua própria vida e a única resposta possível é tornar-se responsável pela sua própria existência e o sentido que a ela confere (FRANKL, 2006).

Frankl explicita que a declaração de que “o ser humano é responsável e deve realizar o potencial sentido de sua vida” (FRANKL, 2006, p. 110 - tradução nossa) deve ser entendida como indicando que o sentido verdadeiro da existência humana deve ser buscado não dentro do homem ou de sua mente, mas descoberto no mundo, naquilo que ele denomina de “autotranscendência da existência humana” (FRANKL, 2006, p. 110 - tradução nossa). Dessa característica resulta que o ser humano “sempre aponta, e é direcionado, para algo ou alguém além de si mesmo - seja um sentido a ser realizado ou um outro ser humano a ser encontrado” (FRANKL, 2006, p. 110 - tradução nossa).

Essa última perspectiva, voltada para fora (o mundo exterior) e para os outros

(alteridade), liga-se à proposta da Logoterapia, já antecipada na introdução deste artigo, de que as formas de encontrar esse sentido na vida são três: “(1) pela criação de um trabalho ou pela prática de um ato; (2) pela experimentação de algo ou pelo encontro com alguém; e (3) pela nossa atitude diante de um sofrimento inevitável” (FRANKL, 2006, p. 111 - tradução nossa).

Assim, além das ações direcionadas ao mundo exterior e às outras pessoas, referidas nas duas primeiras formas, apresenta-se, também, como instrumento de significação de sua vida, o modo como a pessoa escolhe enfrentar o sofrimento existencial. Aqui, sempre, coloca-se a opção por dele extrair um significado maior do que a mera dualidade entre prazer e dor, mesmo diante de realidades inalteráveis pela vontade humana.

Pattakos e Dundon (2016), a partir das ideias da Logoterapia acima referidas, propõem que a busca de um sentido mais profundo à existência humana pode ser resumida em três elementos: conexão significativa com outras pessoas; engajamento com um propósito mais profundo e aceitação da vida com atitude.

Sob o prisma específico do trabalho, Frankl sustenta que:

“O trabalho, usualmente, representa a área em que o caráter único do indivíduo se coloca em relação à sociedade e adquire sentido e valor. Esse sentido e valor, contudo, está vinculado ao trabalho da pessoa como uma contribuição para a sociedade, não, à ocupação como tal. Assim, não pode ser dito que essa ou aquela ocupação oferece à pessoa uma oportunidade de realização. Nesse sentido, nenhuma ocupação é uma estrada exclusiva para a salvação” (FRANKL, 2012, p. 103-104 - tradução nossa).

Assim, o trabalho, em sua materialização como determinada ocupação laboral exercida pelo ser humano, pode ser um instrumento ao qual é possível conferir significado existencial na sua relação com a sociedade e na sua contribuição a esta. A responsabilidade por extrair do trabalho o sentido de realização existencial é da pessoa e não, do trabalho. No entanto, não é o trabalho em si “que torna a pessoa indispensável ou insubstituível; ele apenas dá a ela a chance de sê-lo” (FRANKL, 2012, p. 104 - tradução nossa).

Ressalta o mencionado autor, ainda, que “a dignidade do ser humano proíbe que ele seja um meio, sua transformação em mero instrumento do processo de trabalho, sua degradação a um meio de produção” (FRANKL, 2012, p. 110 - tradução nossa).

As ideias da Logoterapia acima expostas quanto à motivação humana no ambiente de trabalho articulam-se, de forma clara, com o paradigma da Motivação 3.0 anteriormente analisado. As características de autonomia, transcendência e dignidade individual da visão logoterápica da vontade de sentido, essencial à motivação da ação humana no ambiente de trabalho, mostram-se como imprescindíveis a uma visão humana da aplicação desse paradigma motivacional pelos gestores/líderes.

De certo modo, é possível ver, na integração das ideias da Logoterapia ao paradigma da Motivação 3.0, um antídoto à “liberdade coercitiva ou à livre coerção

de maximizar o desempenho” (HAN, 2019, p. 18-19) que caracteriza a sociedade do desempenho referida por este último autor como substituta da antiga sociedade disciplinar, cujos traços são vistos na Motivação 2.0.

Gestores/líderes devem ter a sensibilidade de compreender o papel individual do ser humano na realização de sua vontade de sentido e atuar como facilitadores do respectivo processo vital no ambiente de trabalho. Só assim mostra-se possível contribuir para a realização plena de sentido de vida do trabalhador no ambiente laboral e colher os frutos, estáveis e duradouros, dessa concretização sob o ponto de vista dos interesses organizacionais por eles visados.

#### 4 CONCLUSÃO

O objetivo do presente artigo foi analisar a contribuição passível de ser dada pela Logoterapia ao paradigma motivacional intrínseco atualmente em desenvolvimento na gestão de pessoas no ambiente de trabalho.

De início, demonstrou-se, de forma panorâmica, o percurso da compreensão da motivação humana no ambiente de trabalho, com ênfase no período entre o início do Século XX e o início do Século XXI. Explicitaram-se, na sequência, os fundamentos e características da mudança de visão de um paradigma motivacional extrínseco, baseado em recompensas e punições e em uma lógica de controle do fator humano na produção, para um paradigma motivacional intrínseco, construído em torno de necessidades psicológicas inatas do ser humano (competência, autonomia e conexão).

Em seguida, foram analisados conceitos-chave da visão logoterápica da motivação humana e, em específico, seus desdobramentos sobre o tema da motivação no ambiente de trabalho.

Sustentou-se, ao final, que as características de autonomia, transcendência e dignidade individual, inerentes à construção pela Logoterapia do conceito de vontade de sentido como motivador primário da ação humana no ambiente de trabalho, têm um papel humanizante na sua integração com o paradigma da Motivação 3.0, podendo evitar consequências negativas decorrentes da concepção de uma sociedade do desempenho.

#### REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018. (Edição do Kindle).

CAVALCANTI, Vera Lucia *et al.* **Liderança e Motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. (Gestão de Pessoas - Edição do Kindle).

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FRANKL, Viktor E. **Man's search for meaning**: with a new foreword by Harold S.

Kushner. 1. ed. Boston: Beacon Press, 2006. (Edição do Kindle).

FRANKL, Viktor E. **The Doctor and the Soul: from psychotherapy to logotherapy**. 1. ed. London: Souvenir Press, 2012. (Edição do Kindle).

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Tradução Enio Paulo Giachini. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2019. (Edição do Kindle). Tradução de: Müdigkeitsgesellschaft.

MOTIVAÇÃO. In: **Dicio - Dicionário Online de Português**. Porto: 7Graus, 2021. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/motivacao/>. Acesso em: 8 fev. 2021.

PATTAKOS, Alex; DUNDON, Elaine. **Prisoners of our thoughts: Viktor Frankl's principles for discovering meaning in life and work**. 3. ed. Oakland: Berrett-Koehler Publishers Inc, 2016. (Edição do Kindle).

PINK, Daniel H. **Drive: the surprising truth about what motivates us**. 1. ed. New York: Riverhead Books, 2011. (Edição do Kindle).