**MOTIVAÇÃO PESSOAL: Um estudo sobre a motivação intrínseca e extrínseca**

Anna Clara Simão

Cinthia Yuri Hayasida

Gustavo Tosato

José Mário Alves Sobrinho

Rafael Ribeiro da Silva[[1]](#footnote-1)

Maria Cristina Meloni Guarido[[2]](#footnote-2)

**RESUMO**

O presente trabalho procura demonstrar a importância da motivação pessoal dos colaboradores de uma organização buscando uma produtividade maior, tornando a empresa competitiva no cenário atual de negócios. As formas de motivação utilizadas podem ser extrínsecas ou intrínsecas e este trabalho tem como objetivo proporcionar visões amplas sobre as melhores práticas, visto que cada indivíduo é único em suas necessidades, portanto, não existe um caminho único para atingir tal motivação.

**Palavras-chave:** Motivação Intrínseca e Extrínseca – Colaborador – Empresa.

**INTRODUÇÃO**

Após a Revolução Industrial, ocorrida na Inglaterra e difundida nos demais países, as organizações tiveram aumento em sua capacidade de produção, assim como também, estruturas mais complexa. Neste contexto, os trabalhadores passaram a ser mais exigidos e métodos de motivação começaram a se desenvolver.

Nos conceitos de Taylor, o homem máquina deveria ser constantemente cobrado e monitorado e as punições e castigos eram o melhor modelo de motivação. Claro que esta abordagem não se mostrou eficaz e novos conceitos passaram a ser incorporados nas organizações que buscavam eficiência e produtividade.

Elton Mayo, Maslow dentre outros autores desenvolveram métodos e estudos científicos que os levaram ao encontro de necessidades e comportamentos pessoais que estavam intimamente relacionados à motivação. A partir de então modelos de motivação intrínseca e extrínseca ganharam forma.

O trabalho proposto busca analisar e demonstrar que a motivação pessoal de forma intrínseca e extrínseca possui diferenças e podem ser determinantes em um ambiente dinâmico e mutável como o mundo dos negócios.

A motivação extrínseca, que vem de fatores exteriores, é a forma mais rápida de atingir um determinado objetivo ou meta, mas em longo prazo pode se tornar viciante e aumentar os custos. A motivação intrínseca, que vem de dentro, é tida como a indicada, porém é determinante o papel do líder e os objetivos organizacionais. Desta forma, um questionamento faz-se necessário: A motivação extrínseca propõe que, a atração do empregado pelas recompensas externas como forma de reconhecimento tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório, mas, a motivação extrínseca é a melhor forma de gerir uma organização?

A principio levanta-se a hipótese de que a motivação extrínseca é capaz de manipular o homem, no sentido que seu comportamento e, em curto prazo mostra-se muito eficiente, pois está intimamente ligada às necessidades do indivíduo, principalmente as que se referem à pirâmide de Maslow.

A amplitude em realizar ações é o elemento que mais se refere à motivação, para alcançar resultados favoráveis e é preciso que ela seja conduzida em uma direção. Para tanto, devemos considerar a qualidade do esforço tanto quanto sua intensidade. A motivação tem uma dimensão de persistência. São três palavras que estão ligadas ao fator motivacional de forma direta: intensidade, direção e persistência. Os indivíduos motivados realizam suas tarefas, até conseguirem atingir seus objetivos. (ROBBINS, 2005)

A motivação pode ser dividida em duas teorias: intrínseca e extrínseca. As duas teorias têm o mesmo principio de busca pela satisfação e prazer em alcançar determinado objetivo, passando também pela tensão até a conquista.

Segundo as antigas teorias, a motivação intrínseca, que são as realizações, responsabilidades e competências é independente dos motivadores extrínsecos, que são as promoções, alta remuneração, boas relações com a supervisão e condições agradáveis de trabalho. Em estudos mais atualizados, como a teoria de avaliação cognitiva, por exemplo, mostram que há algumas ambiguidades. Quando um trabalho é particularmente interessante, a remuneração não é o fator determinante para a motivação. Por outro lado, em casos de tarefas desagradáveis, o pagamento, que é um fator externo aumenta a motivação intrínseca.

A sequencia deste artigo encontra-se estruturada da seguinte forma: referencial teórico, envolvendo fundamento teórico e conceitual sobre o tema; metodologia aplicada, referindo-se a pesquisa realizada; resultados, englobando a análise da pesquisa e dos resultados obtidos e consideração final.

**FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo trata da revisão da literatura onde será buscado em autores da área, os principais conceitos e definição sobre motivação intrínseca e extrínseca. Autores que conceituam o tema como: Chiavenato (2009); Maximiano (2000); Bortolozo, (2011); Bergamini (1997), Robbins, (2005), artigos e periódicos.

**Motivação**

Diversos são os fatores que tornam uma empresa eficiente e competitiva no mercado. Ao analisar o mercado percebe-se uma grande competitividade entre as empresas, pois com a globalização e os avanços na tecnologia estas conseguiram um patamar de qualidade altíssimo e semelhanças nos produto e serviço oferecidos. Mas qual fator as diferencia? Quais as levam à um nível superior as demais? Como umas conseguem faturar números e desenvolver mais que outras? São diversos os elementos que impulsionam os “motores” para estas realizações. Estes podem ocorrer devido às estratégias empresarias, aos projetos desenvolvidos, implementações tecnológicas, enfim a uma série de elementos envolvidos. Contudo um elemento vem se despontando como fator impulsionador de sucesso nas empresas, os indivíduos, o elemento humano das organizações.

Segundo pesquisas[[3]](#footnote-3) realizadas pela revista Exame, Fipecafi, The Great Place to Work Institute. As empresas que figuram entre as melhores empresas pra se trabalham possuem um faturamento cerca de 10%, maior que as demais. Sendo esta média crescente quanta sua posição, quanto melhor o nível de satisfação dos funcionários maior o faturamento. Segue dados da pesquisa na figura 1 abaixo.

**Figura 1:** Média faturamento.

**Fonte**: Idalberto Chiavenato (2009, p. 23) - Adaptada pelo autor.

Nota-se neste gráfico que o faturamento das empresas que estão classificadas como grandes empresas tem um faturamento menor, ao passo que as grandes que estão “listadas” na classificação têm um faturamento maior. Se estes fatores garantem uma diferenciação e um faturamento maior no mercado, como gerá-los e mantê-los? Como fazer o funcionário “vestir a camisa” da empresa, se sentir bem e produzir com qualidade? Isto se dá através da motivação.

**Definindo a motivação**

Este desafio de extrair do funcionário seu melhor desempenho e “aflorar” suas qualidades e habilidades dentro da organização são motivos de estudos, pesquisas e debates dentre os gestores e estudiosos nos “rincões” das organizações. A motivação é um elemento essencial para o desenvolvimento do ser humano.

Conforme relata Maximiano (2000 p.347), “a motivação é o que faz com que as pessoas deem o melhor de si, é a capacidade de provocar ações ou comportamentos”. Dentro de uma organização, se há condições agradáveis de trabalho, os colaboradores realizam suas atividades em busca da satisfação e motivação.

Além destes fatores, evidencia-se também a importância de que sejam realizadas, no ambiente de trabalho, atividades de socialização e interação, uma vez que estes elementos mostram-se de fundamental importância para a satisfação dos colaboradores com a organização e, consequentemente, maior produtividade (BORTOLOZO, 2011).

**De onde vem à motivação?**

Conforme cita Chiavenato (2009 p.277). “A motivação existe dentro das pessoas em função das necessidades humanas” Toda pessoa tem necessidades, algumas particulares, outras comuns com os demais indivíduos. Estas necessidades são os motivos que impulsionam e influenciam os indivíduos para agir de tal maneira.

Apesar das diferenças individuais, quanto às necessidades, eles reagem de maneira semelhante em relação à busca por seus interesses. Chiavenato (2.009, p. 278) explica a motivação intrínseca “os motivos do comportamento humano residem dentro do próprio individuo. Sua motivação para agir e se comportar deriva das forças que existem dentro dele próprio”. Ou seja, a vontade de saciar seus anseios vem das próprias forças, da vontade que tem de atingir certo objetivo, um cargo melhor, um aumento na remuneração, desenvolver outra função e etc.

**Quais as necessidades a serem supridas**

Existem teorias sobre as necessidades dos indivíduos, a mais conhecida delas é a de Abraham Maslow, para ele as necessidades humanas estão em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Conforme demonstrado na figura 2.



**Figura 2**: Pirâmide de Maslow

**Fonte:** Idalberto Chiavenato (2009) p.. 23 - Adaptada pelo autor.

**Explicando**

Fisiológicas: Nível mais básico das necessidades humanas. Envolve alimentação, sono, repouso, abrigo térmico (frio/calor), enfim as necessidades básicas para sobrevivência humana.

Segurança: Nível onde leva o indivíduo a buscar efetivamente proteção contra fatores de perigo real ou imaginário. Envolve estabilidade, proteção, abrigo, enfim um local que possa se refugiar de perigos externos.

Sociais: Nível que está relacionado com a vida associativa do individuo, ou seja, ser aceito dentro do grupo onde está inserido.

Estima: Nível onde ocorre à auto avaliação, ocorre à necessidade de reconhecimento, prestigio, status dentro da sociedade ou grupo em que está inserido.

Auto realização: Nível onde o indivíduo busca desenvolver seu próprio potencial é busca para chegar ao máximo do seu potencial.

Conforme cita Chiavenato (2009) motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. O ciclo motivacional é composto de fases que se alternam e se repetem.

Ao analisar a hierarquia das necessidades humanas e a citação acima se percebe que as necessidades possuem varias formas e níveis, sendo alguns de mais fácil realização e maior repetição, outros nem tanto, pois possuem um nível de dificuldade maior de ser alcançado. Portanto algumas necessidades são iguais para todos, pois são vitais ao ser humano, outras não, são das características de cada individuo. Este é o grande desafio das organizações, pois cada indivíduo tem seus anseios em particular e não existe uma fórmula ou método que abranja a todos.

**Causando o fator motivacional**

Segundo Chiavenato (2009 p.275) “A razão pela qual se focaliza tão intensamente a motivação é que ela é mais facilmente influenciável do que as demais características das pessoas, como traços de personalidade, aptidões, habilidades, competências e etc.”. A motivação dos funcionários é um dos melhores “combustíveis propulsores” para se alcançar o sucesso da organização. Mas, não se existe uma “receita” ou “fórmula” para que se estabeleça este fator. Contudo é o meio mais simples e eficaz de estimular os colaboradores. (grifo nosso).

Para Chiavenato (2009 p.278), “O desafio do gestor está em alcançar objetivos organizacionais por meio dos colaboradores de sua equipe e simultaneamente proporcionar condições de ajudar os colaboradores a alcançar seus próprios objetivos”. Como provedor do fator motivacional, temos os fatores extrínsecos que são os propulsores dos fatores intrínsecos. Ou seja, a partir de medidas de crescimento para a empresa, deve – se também dirigir ações que causem bem estar e melhorias aos funcionários, para que estes percebam que com o crescimento da empresa serão beneficiados.

Os administradores esquecem-se da existência de muitos outros fatores de motivação, que são de importância significativa, que não estão sob o seu controle. Algumas teorias conduzem à crença de que as pessoas estão presas a seus cargos devido a um sistema de recompensas externas, não porque possam estar intrinsecamente motivadas por aquilo que fazem. Cada pessoa nada mais é do que a resultante de tudo aquilo que lhe foi ensinado em termos do processo de ligação entre os estímulos que sofreu e as reações que emitiu para adaptar-se às variáveis ambientais às quais foi submetido. (BERGAMINI, 1.997, p.56),

Sob esse aspecto, parece mais correto falar em motivação real quando ela for compreendida como um movimento que, analisado sob a perspectiva externa, caiba dentro da categoria de ação gratuita, sem causa claramente visível.

**Teoria dos dois fatores**

Frederick Herzberg publicou através de seu livro “The Motivation Work” (A Motivação para Trabalhar), em 1959, a Teoria dos dois Fatores. Neste o autor objetiva por meio de pesquisas de campo a identificação dos fatores capazes de causar motivação ou insatisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Essa teoria trabalha com os fatores Higiênicos, os que desagradam e Motivacional, aqueles que agradam.

O fator higiênico diz respeito às condições de trabalho, salário, clima organizacional, benefícios entre outros. Os mesmos, segundo Herzberg, não seriam suficientes para motivarem, apenas não gerariam insatisfação. Neste artigo trabalharemos como fator extrínseco.

O fator motivacional, neste caso tratado como fator intrínseco, refere-se ao cargo, atividade ou tarefa. Uso das habilidades pessoais, liberdade em decidir como trabalhar, definição das metas e objetivos juntamente ao gestor, assim como a auto avaliação.

Por meio destes fatores intrínsecos o colaborador vai se sentir atuante e determinante para o sucesso do negócio aumentando sua satisfação pessoal.

**Endomarketing**

Citamos o Endomarketing como ampla ferramenta para motivação do trabalhador. Por meio deste conceito a comunicação é evidenciada a fim de garantir a integração de processos e pessoas com os objetivos e informações da empresa. Sites internos (intranet), manual de integração e conduta são alguns dos exemplos deste mecanismo de integração. Os novos colaboradores terão conhecimento da empresa, seus processos e informações sobre os produtos e/ou serviços oferecidos pela organização. Esse conhecimento traduz em motivação, pois o colaborador sente-se integrado e além de ter uma noção sobre os processos produtivos.

O Endomarketing torna-se eficiente quando temos a admissão correta (perfil que se enquadra), treinamento e remuneração adequada. Dois processos são fundamentais no Marketing Interno: o Gerenciamento de Atitudes e o Gerenciamento da Comunicação.

O **Gerenciamento de Atitudes,** os funcionários são incentivados pelos gestores a acreditarem na relevância do seu serviço.

O **Gerenciamento de Comunicação** é fornecido ao colaborador um suporte de informações sobre as necessidades dos clientes, rotinas de trabalho entre outros para que o mesmo cumpra o que foi determinado.

**METODOLOGIA**

O presente trabalho tem como finalidade analisar o estudo do comportamento pessoal e suas motivações. Pensando nisso, deve-se haver uma analise das necessidades pessoais e os fatores que levam ao indivíduo a entender os objetivos e metas organizacionais para assim alcança-las.

Após identificar os diversos aspectos do indivíduo, os gestores e líderes devem incentivar os trabalhadores a buscar um aprimoramento e até se aperfeiçoarem. Essa transformação do trabalhador pode levar a satisfação pessoal, a auto realização, a cargos elevados e ao reconhecimento profissional.

A constante cobrança por melhores resultados deve ser pautada pela assistência e encaminhamento do gestor que nesse quesito é fundamental. A metodologia aplicada são os recursos teóricos de especialistas no assunto explicando e expondo aspectos relevantes para obtenção da produtividade aliadas a satisfação profissional, tornando o ambiente organizacional o melhor possível.

**RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA**

A pesquisa realizada tem como objetivo ressaltar a proposta teórica do assunto elaborado. Uma forma de conectar na prática os conceitos descritos e suas funcionalidades.

A pesquisa proposta foi elaborada através de coleta de informações com estudantes entre 18 e 40 anos de idade, em Santa Cruz do Rio Pardo/SP, entre os dias 26 e 28 de outubro de 2.015. Foram entrevistados 40 alunos, e os resultados seguem descritos abaixo junto à análise dos números:

O entrevistado:

Estuda – 7,69%

Estuda e Trabalha – 92,31%

**Figura 3:** Gráfico de ocupação

**Fonte**: Produzido pelo Autor

Podemos perceber que a maior parte dos entrevistados trabalha o que reforça os resultados devido à experiência prática de cada um.

**1. Numere as opções abaixo, conforme atributos que incentivem e estimulem seu desempenho, sendo 1 – mais importante e 4 – não muito importante (de 1 a 4).**

Um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família: 25%

A oportunidade de testar a minha própria capacidade e ter acesso aos meus resultados: 47,50%

O reconhecimento que lhe conferem exclusivamente em função dos seus méritos: 20%

Um supervisor imediato em que possam confiar condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado: 7,50%

**Figura 4:** Gráfico de estímulo de desempenho

**Fonte**: Produzido pelo Autor

Nesta questão, quase metade dos entrevistados avaliaram como mais importante à oportunidade de testar suas próprias capacidades, ou seja, a oportunidade de se mostrar importante e ser avaliado conforme suas competências. Existe neste ponto um elo com a motivação Intrínseca.

Entretanto, um quarto dos candidatos também cita a importância da remuneração e benefícios no desempenho, mostrando que a motivação extrínseca também é fator de motivação (este fator gera custos para a empresa e pode ser viciante).

**2. Se você tiver duas opções de trabalho, opta por:**

Uma empresa que ofereça normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, benefícios de assistência médico-hospitalar – 56,41%.

Uma empresa que lhe proporcione autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar – 43,59%.

**Figura 5:** Gráfico de preferência de trabalho

**Fonte:** Produzido pelo Autor

Nesta questão, temos evidenciado que o candidato à procura de emprego opta por empresas que tenham remunerações e condições sólidas de funcionamento, levando segurança aos possíveis candidatos, entretanto, com um percentual quase similar aparecem às oportunidades de trabalho conforme sistema mais flexível para gerenciar pessoas.

**3. Você se sente motivado pela empresa?**

Sim – 46,15%.

Não – 17,95%.

Pouco – 35,90%.

**Figura 6:** Gráfico de grau de motivação no ambiente de trabalho

**Fonte:** Produzido pelo Autor

Nesta avaliação, podemos observar que quase metade dos entrevistados sente-se motivados onde trabalham, ou seja, existe a percepção da motivação no ambiente de trabalho.

**4. Qual a principal qualidade para a função de um líder? (Escolha apenas uma alternativa)**

Capacidade de distribuir tarefas – 5,13%.

Comunicação – 48,72%.

Capacidade de resolver problemas – 30,77%.

Organização e Ética – 15,38%.

**Figura 7**: Gráfico das principais qualidades para um líder

**Fonte**: Produzido pelo Autor

Nesta avaliação, torna-se claro a importância da comunicação. No sentido da motivação, os gestores e líderes de equipe tem papel ímpar em relação aos seus subordinados. A comunicação é ferramenta chave para liderar com sustentabilidade os colaboradores, coordenando-os conforme suas habilidades e desempenho.

Tendo em vista, o resultado geral, foi possível observar que as motivações intrínsecas e extrínsecas são igualmente importantes, entretanto, como foi visto na revisão literária, a motivação extrínseca apresenta custos. No fator motivacional interno, o colaborador anseia por reconhecimento e consideração, mas não abre mão da remuneração justa por seus esforços.

A comunicação é chave para o entendimento entre as partes. Os gestores modernos devem ter a percepção da importância de cada colaborador no ambiente organizacional. A empresa deve oferecer remuneração apropriada e elaborar estratégias na Gestão de Pessoas.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através do conteúdo apresentando, expomos as práticas motivacionais utilizadas e exploramos suas consequências e aplicações. Esperamos que o leitor avalie e questione a importância da motivação pessoal, quando, no papel de gestores, possam trabalhar com o fator mais importante das organizações, o Recurso Humano.

Entendemos que as hipóteses levantadas demonstram as atitudes e os comportamentos das pessoas. Por meio desse estudo, entendemos que cada indivíduo, com sua característica própria, possuem necessidades e o foco deve ser, fomentar o desenvolvimento do indivíduo.

De acordo com as teorias citadas pelos autores, podemos concluir que a motivação, é a combinação do ambiente de trabalho e do conteúdo do trabalho que faz funcionar o motor interno, um sem o outro tende a ser ineficaz. Para que os fatores de motivação sejam eficazes, é preciso haver uma base de segurança psicológica e material, representada pela presença dos fatores extrínsecos. Da mesma forma, para que os fatores de satisfação tenham o efeito positivo desejado sobre o desempenho, é preciso que o trabalho ofereça algum grau de desafio ou interesse para o trabalhador.

**REFERÊNCIAS**

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo. Atlas. 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. Barueri. Manole. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho**. Barueri. Manole. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo. 1999.

FRIEDMAN, Brian; HATCH, James e WALKER, David. **Capital Humano**. São Paulo. Futura. 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

1. Alunos curso de Administração da OAPEC/FASC. E-mail: rahfaelribeiros@gmail.com; gustavotosato@hotmail.com; anna.c.simao@gmail.com; marinho.alv@bol.com.br; cinthia.yh@gmail.com. [↑](#footnote-ref-1)
2. Professora Dra. dos cursos de graduação e pós-graduação. E-mail: crismeloni.guarido@gmail.com [↑](#footnote-ref-2)
3. Pesquisas adaptadas e publicadas em Chiavenato (2009, p. 23) [↑](#footnote-ref-3)