



Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**Motivação extrínseca e intrínseca e a sua influência na
produtividade: Um estudo de caso em uma ONG**

Vinicius Ragazzi de Moraes

Maringá - Paraná
Brasil

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

Motivação extrínseca e intrínseca e a sua influência na
produtividade: Um estudo de caso em uma ONG

Vinícius Ragazzi de Moraes

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Engenharia de Produção, do Centro de
Tecnologia, da Universidade Estadual de Maringá.
Orientador: Prof. Dr. Danilo Barbosa

**Maringá - Paraná
2016**

“Na AIESEC, nós praticamos a liberdade no trabalho porque nós acreditamos no poder do ‘juntos’. Quando as pessoas compreendem o que devem fazer, elas vão fazer isso na maioria das vezes sozinha. Quando as é dito como fazer isso em um time, elas irão coordenar, compreendendo os diferentes papéis de cada pessoa do time. Mas quando o time entende o porquê precisam fazer isso, é quando elas podem contribuir com o seu melhor individual e coletivamente, porque elas não estão trabalhando para alguém, elas estão trabalhando para alguma coisa”. - Ana Saldarriaga, Presidente da AIESEC Internacional 2015-16.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais pelo apoio e ao meu orientador, Danilo, por acreditar em mim e me incentivar ao longo deste trabalho!

RESUMO

A motivação extrínseca é um fator que há décadas vem se mostrando por meio de estudos que não é efetiva para aumentar a produtividade de atividades que requerem habilidades cognitivas, podendo inclusive diminuir os resultados devido a mesma minar a motivação intrínseca que conduz a criatividade. Assim, o presente trabalho buscou desenvolver-se uma metodologia para analisar fatores da motivação intrínseca e extrínseca e sua influência na produtividade de uma organização não governamental que oferece serviços de intercâmbios, utilizando de *Key Performance Indicators* como um referencial, a fim de definir soluções para se estabelecer um ambiente organizacional que proporcionasse uma maior motivação para as equipes de forma sustentável e, conseqüentemente, maiores resultados.

Palavras-chave: Motivação Intrínseca; Motivação Extrínseca, *Key Performance Indicators*.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	Justificativa	11
1.2	Definição e Delimitação do Problema	11
1.3	Objetivos.....	11
1.3.1	Objetivo Geral	11
1.3.2	Objetivos Específicos	12
1.4	Organização do Trabalho	12
2	REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA.....	14
2.1	Setor de Intercâmbio	14
2.2	Motivação Extrínseca	18
2.3	Motivação Intrínseca.....	21
2.4	<i>Key Performance Indicator</i>	25
3	MÉTODO DE PESQUISA.....	28
4	ESTUDO DE CASO	30
4.1	Caracterização da Organização.....	30
4.2	Motivação Intrínseca e Extrínseca na AIESEC em Maringá.....	32
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
	REFERÊNCIAS	52
	ANEXO 1	56
	APÊNDICE 1	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Questões sobre a relação dos líderes com seus liderados e vice-versa.....	38
Quadro 2: Questões abertas sobre motivação extrínseca e intrínseca.	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Questões sobre Motivação Intrínseca	34
Tabela 2: Questões sobre Motivação Extrínseca	37
Tabela 3: KPIs por processo da área de Voluntário Global para Jovens.....	45
Tabela 4: KPIs de conversão da área de Voluntário Global para Jovens.....	46
Tabela 5: Planilha de Resultados Operacionais da Área de Voluntário Global para Jovens. ..	56
Tabela 6: Questionário Semiestruturado sobre Motivação Extrínseca e Intrínseca na área de Voluntário Global para Jovens.	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma da AIESEC em Maringá	31
Figura 2: Processo da Área de Voluntário Global para Jovens	32
Figura 3: Organograma da área de Voluntário Global para Jovens	33
Figura 4: Relação dos Gestores de Projeto com seus membros.	39
Figura 5: Relação do Diretor com seus Gestores de Projeto	42

1 INTRODUÇÃO

Administrar pessoas e mantê-las motivadas para atingir os objetivos da organização é, sem dúvida, o grande objetivo dos líderes da atualidade.

Com a chegada da globalização e avanço tecnológico, aumento da competitividade entre as empresas, custos de contratação e formação, a exigência do melhor desempenho de seus colaboradores está cada vez maior.

Por esse motivo, as empresas estão sempre buscando alternativas que motivem seus colaboradores, com o intuito de proporcionar um melhor clima organizacional e desempenho de seus profissionais para que isso implique em uma maior produtividade.

“Frequentemente, empresas investem em palestras e treinamentos de liderança para seus gestores. Mas, mesmo com esta iniciativa e com a vasta literatura disponível, indivíduos do corpo gerencial optam às vezes por utilizar estimuladores do medo, tais como ameaças, punições e supressão de recompensas esperadas, em seus funcionários, com a finalidade de controlar, vigiar e, principalmente, aumentar a produtividade. Este tipo de controle tem objetivo pedagógico, ou seja, ensinar ao funcionário o que se espera que ela faça” (PEREIRA 2006, p. 12).

Ainda segundo Pereira (2006, p. 13), “A estimulação do medo nos indivíduos efetua-se de diversas formas, seja por situações casuais do dia-a-dia ou pela instrumentalização deste sentimento fóbico e acarreta algumas consequências”.

“Há alguns anos, estudos desenvolvidos por psicólogos organizacionais como, por exemplo, Frederick Herzberg, em 1987, já registravam teorias sobre motivação e condicionamento. Além da motivação e do condicionamento positivo (bonificações, prêmios), esses autores já abordavam teorias sobre o condicionamento negativo (ameaças, punições, castigos) como forma de se aumentar a produtividade dos funcionários” (PEREIRA, 2006, p. 12).

Para Di Nizo (2013), uma cultura interna baseada no medo faz com que as pessoas nunca saibam se estão agradando e procuram moldar sua conduta ou usam subterfúgios e delongas, visando serem bem avaliadas. Um zelo inibidor da criatividade e da iniciativa, manifestado ora por receio de errar e se arriscar, ora por excessivas padronizações que acabam com a riqueza da diversidade.

Di Nizo (2013) afirma que um bom exemplo é a tentativa de controle que salta aos olhos quando a área de recursos humanos cria uma rotina de supervisão em treinamentos não com o intuito de somar, mas sob o disfarce do zelo pela qualidade. Uma atitude que procura interferir ou enquadrar à didática e o jeito tão peculiar com o qual cada consultor conduz seu trabalho.

Ariely (2008, pág. 86) mostrou que “o dinheiro é a forma mais cara de motivar pessoas. Utilizar as normas sociais não só é mais barato, mas muitas vezes, também mais eficiente.”. Ele realizou com sua equipe, um surpreendente estudo com seus estudantes do Instituto de

Tecnologia de Massachusetts (MIT). Os pesquisadores submeteram grupos de estudantes a diferentes jogos que envolviam ou a criatividade ou uma habilidade particular ou a sua capacidade de concentração. Em cada caso, três níveis de recompensa foram oferecidos; recompensas pequenas, médias e grandes. Segundo Ariely (2008), os resultados mostram que, para tarefas mecânicas, quanto maior a recompensa proposta melhor o desempenho dos estudantes. Enquanto que, para tarefas com uma dimensão cognitiva, até pouco exigentes, a performance se situa sempre em níveis inversamente proporcionais ao nível da recompensa. Ou seja, a motivação extrínseca mostrou seus limites no contexto onde os funcionários precisam sempre mais imaginar, inovar e pensar.

Pink (2010) explica em seus livros e conferências que existe um *gap* importante entre o que a ciência sabe e o que as pessoas acreditam. Seria oportuno quebrar alguns paradigmas e acabar com crenças infundadas. Além disso, em um ambiente onde a competitividade é maior, o uso de motivação extrínseca se torna mais complicada (controle e redução de custos). Na medida em que ela é menos adequada para os tempos atuais e menos fácil de programar, se torna lógico contar com mais uma forma de motivação (a intrínseca) capaz de combinar a alta performance, a saúde e até mesmo a felicidade.

Pink (2010) afirma que a motivação intrínseca possui três elementos essenciais:

- Autonomia: O sentimento de “ser dono” da própria vida, das próprias ações. É a melhor forma de obter comprometimento e engajamento das pessoas;
- Excelência: A vontade de se tornar cada vez melhor, de dominar alguns processos, de se considerar realmente um bom profissional em algo;
- Propósito: A impressão de realizar um trabalho útil, que faz sentido e que se insere em algo superior.

Ainda em seu livro, Pink (2010) afirma por meio de exemplos que as empresas que proporcionam autonomia, por vezes em doses radicais, estão a obter melhores resultados que as concorrentes que não o fazem.

Assim, esse trabalho propõe analisar práticas internas de motivação extrínseca e intrínseca que influenciam na produtividade da AIESEC em Maringá – Paraná, organização não governamental gerida por jovens universitários que busca atingir a paz e o preenchimento das potencialidades humanas ao desenvolver liderança conscientemente nos jovens por meio de programas de intercâmbio e oportunidade de ser membro da organização.

1.1 Justificativa

O presente trabalho foi realizado devido à organização em estudo ter passado por um decréscimo em seu número de intercâmbios realizados desde 2015, partindo da premissa de que esse declínio tenha sido resultado de uma cultura que utilizava da motivação extrínseca acima da motivação intrínseca.

1.2 Definição e Delimitação do Problema

A área escolhida para delimitação do trabalho foi a Voluntário Global para Jovens devido ela ser a área foco da organização, ser a mais fácil de escalonar, a que gera mais receita, que possui a maior quantidade de membros e por ser a única que possuía dados precisos de atingimento de planejamento semanal por processos.

Sobre a motivação extrínseca foram analisadas práticas internas de recompensa e punição. Já para a motivação extrínseca foram analisadas práticas internas de autonomia, excelência e propósito. A relação dessas variáveis com a produtividade ocorreu as relacionando com os *Key Performance Indicators* já utilizados na organização:

- Número de *Subscribeds*;
- Número de *Opens*;
- Número de *Applieds*;
- Número de *Approveds*;
- Taxa de Conversão de *Subscribed* para *Open*;
- Taxa de Conversão de *Open* para *Applied*;
- Taxa de Conversão de *Applied* para *Approved*.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar práticas internas de motivação extrínseca e intrínseca visando aumentar a produtividade da área de Intercâmbio Voluntário Global para Jovens.

1.3.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, tem-se:

- Identificar fatores de motivação extrínseca e intrínseca na área de Voluntário Global para Jovens;
- Analisar os fatores da motivação extrínseca e intrínseca que influenciam na produtividade da área de Voluntário Global para Jovens;
- Sugerir práticas de motivação extrínseca e intrínseca a serem descontinuadas, melhoradas ou iniciadas.

1.4 Organização do Trabalho

Este trabalho é dividido em cinco capítulos, sendo que no primeiro capítulo tem-se a introdução, justificativa, definição e delimitação do problema, objetivos gerais e específicos e a organização do trabalho.

No segundo capítulo são abordados os conceitos sobre o setor de intercâmbio, motivação extrínseca e intrínseca e *Key Performance Indicators*.

No terceiro capítulo é apresentado o método de pesquisa utilizado, descrevendo os cinco passos para a realização do trabalho.

O quarto capítulo apresenta o estudo de caso, descrevendo as características da organização em estudo e abordando a motivação intrínseca e extrínseca na mesma de forma detalhada:

- Introdução;
- Descrição do público em estudo;
- Análise dos resultados do questionário semiestruturado:
 - Questões fechadas sobre Motivação Intrínseca;
 - Questões fechadas sobre Motivação Extrínseca;
 - Questões fechadas sobre a relação dos Gestores de Projeto com seus membros;
 - Questões fechadas sobre a relação do Diretor com seus Gestores de Projeto;
 - Questões abertas sobre motivação extrínseca e intrínseca;
- Relação dos dados obtidos sobre a motivação intrínseca e extrínseca com as principais KPIs do processo;

- Ambiente organizacional ideal para a motivação intrínseca;
- Estratégia funcional “Intercâmbio para Todos”.

Por fim, no quinto capítulo, têm-se as considerações finais e recomendações para futuros trabalhos.

2 REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA

Esta seção tem como objetivo apresentar o que diferentes autores definem sobre o intercâmbio cultural, motivação extrínseca, motivação intrínseca e *Key Performance Indicator*.

2.1 Setor de Intercâmbio

Turismo de Estudos e Intercâmbio constitui-se da movimentação turística gerada por atividades e programas de aprendizagem e vivências para fins de qualificação, ampliação de conhecimento e de desenvolvimento pessoal e profissional (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2008, p. 17).

Com o advento tecnológico e as constantes alterações na economia, a acessibilidade às viagens se tornou mais viável valorizando a cultura, as artes, as práticas vinculadas ao lazer e as interações internacionais (TRIGO, 2003).

Os avanços sociais e econômicos ao longo do tempo incentivam e incrementam as disponibilidades de renda e tempo livre. Mais recentemente, com a incorporação de novas tecnologias, principalmente nas áreas de transportes e telecomunicações, consolida-se uma nova era de viagens e lazer (FERNANDES; COELHO, 2002, p. 121).

Ressaltando-se a realidade do Brasil, de acordo com pesquisas desempenhadas pela BELTA (2015), aponta-se que em 2004, 42 mil brasileiros estudaram no exterior. Posteriormente, em 2010, 160 mil brasileiros viajaram com o intuito de realizar estudos em países estrangeiros. Em 2014 esse número foi de 230 mil brasileiros.

O Intercâmbio comporta em sua essência a troca de conhecimentos e experiências entre viajantes e estudantes de diversas partes do globo. Esse segmento engloba pacotes de cursos de idiomas ou colegial no exterior, bem como programas AuPair, dentre outros. Comumente através dos pacotes disponibilizados pelas agências de intercâmbio, o jovem terá a oportunidade de se hospedar na residência de uma família, em albergues ou hotéis, ficando a critério do próprio estudante escolher.

O intercâmbio voltado para os de cursos de idiomas é uma das particularidades de intercâmbio cultural. No que tange o histórico do Intercâmbio Cultural, é que suas origens estão atreladas às Organizações Não Governamentais (ONG), num contexto Pós Segunda Guerra Mundial, onde se diagnosticou que o fato de se conhecer pessoas de culturas diversas servia como fator de reconciliação das nações, separadas pelos incidentes da guerra. Entretanto, de acordo com Sebben (2001), a história do intercâmbio tem seu início num período longínquo, muito antes da Segunda Guerra, e por sua vez, precede o surgimento dessas instituições consideradas precursoras no intercâmbio. Sebben (2001) assegura que viagens de intercâmbio ocorriam desde a Grécia Antiga, continuando no Império Romano:

“A Era é antes de Cristo e estamos agora na República Romana. Naquela época, importantes jovens da sociedade romana iam a Grécia aprofundar seus estudos. Os principais centros eram Atenas, Rodes, Pergamo e Alexandria e os temas eram ricos na área de filosofia, literatura e artes. Cícero, César e Horácio fizeram intercâmbio e, quando voltaram a Roma, deram fundamental contribuição para o desenvolvimento do Império” (SEBBEN, 2001, p. 27).

Segundo Sebben (2001), a atividade de Intercâmbio nessa época já era dotada de significativo respaldo pois essas viagens cujos jovens realizavam os proporcionava uma amplificação cultural, que era revertida em auxílio ao seu país de origem quando retornassem, prática essa bastante utilizada pelo Império Romano.

De acordo com Sebben (2001), no decorrer do século XIX, devido ao advento da Revolução Industrial, que caracterizou um avanço nos meios de comunicação e transportes da época, o fluxo de jovens intercambistas passou a ser ainda mais assíduo. Esses jovens, ao regressarem à suas respectivas nações de origem, difundiam todo o conhecimento absorvido para os autóctones de sua região, desenvolvendo centros de estudos que posteriormente seriam um conceito primordial do que seriam as universidades existentes atualmente (SEBBEN, 2001).

O contexto Pós - Segunda Guerra Mundial também foi bastante relevante no processo de evolução do intercâmbio como se conhece hoje. A atividade surgiu como uma oportunidade de promover o entendimento entre nações e suplantando os acontecimentos trágicos ocorridos durante a guerra. Em função disso, os “primeiros intercambistas do pós-guerra foram os que mudaram o conceito de “viagens de estudos” para viagens de estudos e aprendizado de convivência pacífica entre os povos” (SEBBEN, 2007, p. 30).

Seguindo essa linha de pensamento, Sebben (2007) afirma que foram elaborados grupos de assistência com o intuito de dar suporte às áreas assoladas pela ação da guerra. O programa consistia no envio de diversos intercambistas a essas regiões com o objetivo de desempenharem um trabalho voluntário, uma ajuda internacional, o que auxiliou na expansão do ideal de educação internacional (SEBBEN, 2007).

Ainda no que tange a esses programas, conforme o documento da *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) denominado *Study Abroad*, elaborado em 2005, afirma-se que:

O objetivo desses programas de intercâmbio já não é mais o desenvolvimento da ciência ou do aluno ainda que isso aconteça como consequência natural, mas principalmente desenvolver compreensão e colaboração entre os povos (UNESCO, 2005).

A concepção do intercâmbio estudantil é utilizada para detalhar a vivência de um indivíduo que vai estudar por um determinado período numa outra nação. O objetivo

fundamental da viagem é aperfeiçoar conhecimentos e interagir com pessoas de outras nacionalidades, conhecendo novos idiomas e tomando ciência de novas culturas. Essa prática representa uma tendência global, que se expande gradualmente com o passar do tempo e propicia o progresso do mercado da educação internacional que, portanto, cria novas chances para se vencer os assíduos obstáculos (BINSARDI; EKWULUGO, 2003).

A partir de um conceito menos específico, Celso Luiz Garcia, diretor da Agência Central de Intercâmbio, garante que o mercado assentou o Intercâmbio como qualquer forma de viagem voltada para o âmbito educacional, seja vinculado a cursos de idiomas, especializações, estágios em outros países, trabalho remunerado ou voluntariado, portanto, engloba qualquer viagem que seja realizada com o intuito de obter novos saberes (GIARETTA, 2003).

Segundo (GIARETTA, 2003), o intercâmbio é uma tendência que se consolida cada vez mais no âmbito do turismo pós-moderno, busca aperfeiçoar a índole daqueles que exercitam essa prática. Ainda conforme o autor, o turismo se expande pelos mais diversificados segmentos, não só como um fator de obtenção de *status*, mas também como condição de enriquecimento do *curriculum*, o que sem dúvida pode ser um diferencial na hora de ingressar no meio mercadológico.

Essa noção da importância de um enriquecimento multicultural se justifica, onde:

As constantes e cada vez maiores interações entre os países do mundo fazem com que sejam necessários profissionais aptos a lidar com o diferente, com o pertencente a uma outra cultura. [...] É um fluxo de pessoas muito mais consequência da globalização do que causado por ela (ARRUDA, 2003, p.5).

Essa vivência em diferentes culturas vem ganhando cada vez mais respaldo e sendo crucial no momento em que uma empresa busca profissionais qualificados para contratação. A economia globalizada desfaz cada vez mais as fronteiras presentes no meio comercial, a necessidade de interagir com profissionais das mais diversas áreas acadêmicas e segmentos mercadológicos e, sobretudo, de nacionalidades, distintas é um fator preponderante e uma realidade indiscutível.

Sobre o ponto de vista do Ministério do Turismo, o Turismo de Estudos e Intercâmbio se determina como uma movimentação turística fomentada por programas de aprendizagem e experiências com o intuito de obter qualificação, uma forma de aprimorar os conhecimentos, bem como o desenvolvimento particular e profissional (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2008).

Conseguir uma fluência em outro idioma é de suma importância para todas as profissões hoje em dia. Segundo Teles (2004), o indivíduo dotado desse tipo de atributo normalmente se sobressai perante seus concorrentes no processo de inserção no mercado de trabalho em função

de ter vivenciado experiências no exterior. O intercâmbio é a ferramenta mais eficaz e veloz quando se trata de falar uma nova língua, prevalecendo sobre todos os outros métodos convencionais (TELES, 2004).

Conforme Teles (2004), “o intercâmbio possibilita ir onde ninguém o conhece, ajuda a ter fluência na língua escolhida. É um laboratório para testar e desenvolver nossa capacidade de encarar nossos problemas por conta própria” (TELES, 2004). Esse aspecto demonstra que o intercâmbio fornece não só uma consciência global, mas também é uma forma de se redescobrir, despertar dons e atitudes inatas.

Segundo Ferreira (1989), o Intercâmbio é uma espécie de permuta comercial ou intelectual, de nação para nação. Entretanto, quando o assunto se refere a Intercâmbio Cultural, vinculado a viagens como forma de aprendizagem, esse conceito ganha maiores proporções.

O Intercâmbio Cultural abrange uma gama de características mais complexas que ultrapassam as esferas mercadológicas e de aprendizagem nas quais o intercâmbio está intimamente ligado, como conhecer os costumes, as diferentes tradições, o idioma do país receptor, além de um dos fatores mais interessantes que é o de se hospedar na casa de uma família nativa, o que intensifica o êxito em tomar conhecimento das atividades supracitadas (FERREIRA, 1989). Comumente o estudante desconhece a família que o receberá e também não tem fluência no idioma falado por seus anfitriões (FERREIRA, 1989).

A Abrangência no que tange o Intercâmbio Cultural não se resume a isso. Segundo a Associação Brasileira de Intercâmbio Cultural (ABIC), cuja fundação é de 1987, se trata de uma organização sem fins lucrativos que gera programas de educação intercultural a nível nacional e internacional e mostra que nem somente essas estruturas de intercâmbio podem ser feitas. A variedade de opções é muito extensa e desse modo, coloca muitas outras opções da estrutura do intercâmbio, incluindo algumas práticas sociais de inclusão intercultural, como por exemplo encaminhamento de estrangeiros para projetos sociais no Brasil, assim como programas de intercâmbio para clientes de baixa renda (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INTERCÂMBIO CULTURAL, 2008).

Tendo em vista as informações supracitadas, fica evidente que independente de qual seja a modalidade, o que de fato importa é a finalidade almejada. A prática que a muito surgiu como fonte de conhecimento e que já foi utilizada sobre a proposta de reconciliar nações, ganha proporções cada vez maiores, se desenvolvendo cada vez mais no decorrer das décadas. Esse é o perfil do intercâmbio, que se populariza a cada ano, com um número cada vez maior de programas e que consegue atingir públicos dos mais variados.

2.2 Motivação Extrínseca

Vários teóricos se dedicaram ao estudo da motivação extrínseca, porém foram os comportamentalistas que desenvolveram um estudo mais apurado sobre esse tema, defendendo a teoria de que qualquer comportamento pode ser modificado por meio das técnicas de condicionamento (BARGAMINI, 1997). Em relação à questão dos motivos, para os Behavioristas, motivação, por exemplo, é sinônimo de condicionamento (CODA, 1905). Dois são os conceitos chaves na compreensão do comportamento humano dentro da escola Behaviorista (Davis & 18 Newstron, 1992). O primeiro é o estímulo definido como qualquer modificação que venha ocorrer com uma ou mais variáveis do meio ambiente. O segundo é o de resposta entendida como reação comportamental do sujeito submetido aos estímulos inexistentes no meio ambiente (IMAN, 1996).

Entendido dentro do referencial Behaviorista, o homem pode não apresentar nenhuma resposta comportamental caso não seja estimulado a isso por meio de uma variável que esteja fora dele (Aprendendo, 1997). Todo seu comportamento foi aprendido por condicionamentos induzidos por fatores extrínsecos à sua personalidade (Bergamini, 1997). Assim, 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 sofrem as reações que emitem para adaptar-se às variáveis ambientais que foi submetido (Coda, 1905). Partindo do pressuposto comportamentalista de que o comportamento humano possa ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente, podemos entender que motivação extrínseca seria este estímulo externo, positivo que busca uma resposta também positiva, através da modificação de um comportamento inadequado (DAVIS; NEWSTRON, 1992; FISCHLOWITZ, 1970; FLEURY; FISCHER, 1989).

Segundo Bergamini (1997), em termos de comportamento organizacional, alguns estudos da linha comportamentalista propõem que o interesse dos funcionários pelas recompensas externas tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório, como por exemplo, bônus salarial, financiamento de entretenimentos, melhorias na estrutura física da empresa, etc.

Constituem o contexto do cargo (Bergamini, 1997):

- Condições de trabalho e conforto;
- Políticas da organização e administração;
- Relações com o supervisor;
- Competência técnica do supervisor;

- Salários;
- Segurança no cargo;
- Relações com colegas.

Em seu livro, Pink (2010, p. 16) compara que a primeira lei de movimento de Newton que diz que “um objetivo em movimento permanecerá em movimento, enquanto um objeto em repouso permanecerá em repouso, a menos que uma força externa aja sobre ele” com a motivação extrínseca, que em seu cerne alojam duas ideias simples: “Ao recompensar uma atividade, você terá mais dela. Ao puni-la, você terá menos dela.”.

Segundo Deci (1972), a motivação extrínseca é relacionada ao que é feito pelos outros para motivar os funcionários como, por exemplo, pagá-lo um bônus por performance.

Segundo Pink (2010, p. 26): “Esse sistema operacional (motivação extrínseca) repousa na crença de que o trabalho não é inerentemente agradável - precisamente a razão pela qual temos de persuadir as pessoas com recompensas externas e ameaça-las com punições”.

Segundo Pink (2010, p. 33), recompensas que são esperadas, em que se uma pessoa fizer uma atividade ela receberá algo em troca, podem surtir um efeito negativo, pois exigem que as pessoas abram mão de parte de sua autonomia, tirando-as o controle total de sua vida, fazendo com que o prazer de realizar a atividade em si, como ocorre na motivação intrínseca, seja tomado pelo desejo de realizar a atividade apenas para atingir a recompensa.

“A consideração atenta dos efeitos das recompensas relatados em 128 experimentos levou-nos à conclusão de que as recompensas tangíveis tendem a exercer um efeito substancialmente negativo sobre a motivação intrínseca” (DECI; KOESTNER; RYAN, 1999, p. 658-9).

“Quando as instituições – famílias, escolas, negócios e times esportivos, por exemplo – se concentram no curto prazo e optam por controlar o comportamento das pessoas’, causam um dano considerável no longo prazo.” (DECI; KOESTNER; RYAN, 1999, p. 659).

Além disso, como observou Kohn (1993) quando as organizações optam pelo uso de recompensas para controlar o comportamento, as recompensas são suscetíveis de serem acompanhados de uma maior vigilância, avaliação e competição, todos os quais também se verificaram que minam a motivação intrínseca (DECI; RYAN, 1985).

Segundo Reeve (2005, p. 143), “usamos recompensas na expectativa de obter o benefício de estimular a motivação e o comportamento, porém, ao fazê-lo, incorremos, em geral, num custo não intencional e velado de minar a motivação intrínseca da pessoa em relação à atividade”.

Segundo London (2016), após a análise de 51 estudos sobre planos de remuneração pelo desempenho, constatou-se que os incentivos financeiros podem de fato reduzir a motivação intrínseca e acarretar impacto negativo sobre o desempenho em geral.

Para Deci (1971, p. 114): “Quando o dinheiro é utilizado como recompensa externa por alguma atividade, as pessoas perdem o interesse intrínseco por ela.”

Para Deci (1972, p. 119-20), “Quem está interessado em desenvolver e aumentar a motivação intrínseca em crianças, funcionários, estudantes etc. não deveria concentrar-se em sistemas de controle externo como recompensas financeiras, que estão diretamente ligadas ao desempenho, mas sim, ele deve concentrar-se em estruturar situações em que são intrinsecamente interessantes e, em seguida, ser interpessoalmente apoiador e gratificante para as pessoas da situação.”

Deci ainda afirma que (1972, p. 120): “Enquanto os grandes pagamentos podem conduzir a um melhor desempenho devido a sentimentos de desigualdade, esses pagamentos, no entanto, fazem as pessoas serem dependentes do dinheiro, diminuindo assim a sua motivação intrínseca”.

O modelo econômico do comportamento humano é baseado em incentivos aplicados fora da pessoa considerada: as pessoas mudam suas ações porque eles são induzidas a fazê-lo por uma intervenção externa. A teoria econômica leva, assim, a motivação extrínseca como relevante para o comportamento (FREY, 1997, p. 13).

Segundo Pink (2010, p. 26, apud AMABILE, 1996, p. 119), “a motivação intrínseca conduz à criatividade; a motivação extrínseca controladora é prejudicial à criatividade”. Em outras palavras, os pressupostos centrais da motivação extrínseca podem de fato debilitar o lado direito do cérebro, do qual dependem as economias da atualidade.

Por fim, Pink (2010, p.51) traz sete problemas da motivação extrínseca:

1. Extinguem a motivação intrínseca.
2. Prejudicam o desempenho.
3. Embotam a criatividade.
4. Afetam o bom comportamento.
5. Estimulam a trapaça, os atalhos e o comportamento antiético.
6. Tornam-se viciantes.
7. Alimentam o raciocínio de curto prazo.

Segundo Ariely (2008), em um estudo sobre desempenho com um grupo de alunos do MIT verificou-se que, quando uma tarefa requeria “mesmo uma habilidade cognitiva rudimentar”, a recompensa maior “gerava um desempenho pior”. Mas, “enquanto a tarefa

envolvia apenas a habilidade mecânica, a bonificação funcionava como era de se esperar: quanto mais alta a remuneração, melhor o desempenho” (ARIELY, 2008)

Deci, Koestner e Ryan (2001, p. 14) explicam esse fato: “as recompensas não miram a motivação intrínseca das pessoas em relação a tarefas maçantes por ser pouca ou nenhuma a motivação intrínseca a ser minada.”.

Por fim, para Pink (2010, p. 187) as recompensas tradicionais do tipo “se eu fizer isso, então ganharei aquilo” podem diminuir a motivação intrínseca, diminuir o desempenho, embotar a criatividade e solapar o bom comportamento, conduzindo ao comportamento antiético, criando vícios e reforçando o raciocínio de curto prazo.

2.3 Motivação Intrínseca

Segundo Bergamini (1977), motivação intrínseca é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Esta força é vista como um impulso que leva os seres vivos à ação. E esses impulsos são considerados como os representantes de determinadas formas de comportamento, por meio das quais os seres vivos procuram restabelecer o equilíbrio. Esse equilíbrio nunca é alcançado e a satisfação nunca é plena, pois é exatamente o desequilíbrio orgânico e/ou psicológico que impulsiona o ser humano à buscar daquilo que seja capaz de saciar as carências vigentes, naquele dado momento.

Quanto maior for o estado de carência, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinônimo de motivação. O não atendimento destas necessidades ameaça à integridade física e psicológica do indivíduo, há uma quebra no equilíbrio homeostático do organismo (LESSA, 1999).

A satisfação de uma necessidade não paralisa a ação do ser humano; pelo contrário, o próprio fato de satisfazer à uma necessidade faz com que outra venha à tona, disparando assim, nova conduta de busca rumo ao novo objetivo motivacional. Levando em conta este desencadeamento, toda e qualquer generalização sobre tipos de objetivos motivacionais que sejam mais frequentemente perseguidos pela maioria dos indivíduos parece ingênua e inadequada. Cada uma das pessoas a quem se pretendem oferecer objetivos de satisfação motivacional poderá ser portadora de diferentes estados de carências internas (BERGAMINI, 1997).

Os etnologistas reformularam a maneira habitual de ver o comportamento motivacional, abrindo as portas para a reflexão da individualidade do ser humano. Observando diversas

espécies, percebeu-se que em situações idênticas, seres diferentes possuem condutas diferentes (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Quando se fala de necessidade e conseqüentemente de motivação, precisa examinar as diferenças individuais, para se chegar à um conhecimento mais realista do que se passa naquele momento com cada um. O objetivo motivacional é, então, percebido a cada momento particular e a direção da busca será determinada por um fator interno e individual (KONDO, 1994).

Pode-se concluir, então, que a compreensão mais realista daquilo que foi conceituado como motivação só é conseguida à medida que seja levada em conta a dimensão intrínseca das necessidades humanas.

No caso das organizações, nada melhor como exemplo de comprovar este tipo de motivação, do que observar quando um funcionário atua em uma função que lhe permite autorrealização proporcionando desta forma a elevação de sua autoestima. Quando isso acontece, a sua eficiência é comprovada e produz resultados os quais superam a expectativa da empresa.

Segundo Deci (1972), a motivação intrínseca não está relacionada a influências externas, mas a satisfação individual do empregado em realizar o seu trabalho.

Para Deci e Ryan (1985, p. 35), “o núcleo da teoria da motivação intrínseca é uma necessidade humana de competência e autodeterminação que estão diretamente ligadas às emoções de interesse e prazer.

Segundo Ambrose e Kulik (1999) e Milkovich e Newman (2002) a motivação intrínseca é mais poderosa do que a extrínseca e, além disso, o uso de direcionamentos extrínsecos diminui a motivação intrínseca dos empregados, resultando na diminuição da performance do seu trabalho.

Osterloh e Frey (2002) explicam que isso ocorre porque recompensas externas tem o efeito de reduzir a autonomia do funcionário, reduzindo a motivação intrínseca e afetando a performance.

Uma consideração importante sobre motivação vem de um dos mais clássicos textos sobre o assunto. Maslow (1970) discutia a motivação em termos de hierarquia de necessidades, sugerindo que os seres humanos primeiro precisam satisfazer suas necessidades fisiológicas, em seguida de necessidade de segurança, necessidades sociais, necessidades de autoestima e de auto realização. Ele ainda pontua que uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento.

Segundo Lakhani e Wolf (2005, p. 3), “A satisfação produzida pela motivação intrínseca, a saber, o grau de criatividade vivenciado por alguém ao trabalhar num projeto, é o

estimulante mais forte e penetrante”. “Nós também constatamos que a necessidade do usuário, o estímulo intelectual derivado por escrever o código e melhorar as habilidades de programação são as principais motivações para participação no projeto” (LAKHANI; WOLF, 2005, p. 3).

Segundo Ryan e Deci (2000, p. 56) “A motivação intrínseca define-se como o fazer de uma atividade pela sua satisfação inerente ao invés de por algumas consequências separáveis. Quando intrinsecamente motivados, uma pessoa é movida a agir por diversão ou pelo desafio gerado em vez de por causa de empurrões externos, pressões ou recompensas”.

Thomas (2009) descreve quatro motivações intrínseca e como os trabalhadores as veem:

- **Senso de significado:** Esta recompensa envolve a significação ou a importância do propósito que a pessoa está tentando cumprir. A pessoa sente que tem a oportunidade de realizar algo de valor real - algo que importa no esquema maior das coisas. Ela sente que está num caminho que vale o seu tempo e energia, dando-lhe um forte sentido de propósito ou direção.
- **Sentido de escolha:** A pessoa se sente livre para escolher como realizar seu trabalho - usar seu melhor julgamento para selecionar aquelas atividades de trabalho que fazem mais sentido para ela e executá-las de maneiras que parecem apropriadas.
- **Senso de competência:** A pessoa sente que está lidando bem com suas atividades de trabalho - que o desempenho dessas atividades atende ou excede seus padrões pessoais e que está fazendo um trabalho bom e de alta qualidade.
- **Sentido de progresso:** A pessoa é incentivada porque seus esforços estão realmente realizando algo. Ela sente que seu trabalho está no caminho e se movendo na direção certa. Ela vê sinais convincentes de que as coisas estão funcionando, dando-lhe confiança nas escolhas feitas e confiança no futuro.

Três economistas alemães que estudaram projeto de fonte aberta em todo o mundo concluíram que o que mobiliza os participantes é “predominantemente um conjunto de motivos intrínsecos” – em particular, “alegria de vencer o desafios de determinado problema no software” e “a vontade de presentear a comunidade de programadores”, que “embora amplamente reconhecido nas ciências sociais em geral, são muitas vezes ignorados na economia, contudo carregam informações importantes para o caso em questão” (BITZER; SCHERETTL; SCHROEDER, 2007, p. 17).

Para Deci e Ryan (2008, p. 14) “A motivação autônoma envolve um comportamento com total senso de vontade e escolha, enquanto a motivação controlada envolve pressão e

exigência na direção de resultados específicos que advêm de forças percebidas como externas ao próprio ser.”

Segundo Deci e Ryan (2008), o sentimento de autonomia exerce um efeito significativo sobre o desempenho e a atitude individuais. De acordo com uma série de estudos comportamentais recentes, a motivação autônoma promove maior compreensão conceitual, melhores notas e maior persistência na escola e nas atividades esportivas, produtividade mais alta, menos esgotamento e níveis mais elevados de bem-estar psicológico (DECI; RYAN, 2008).

Baard, Deci e Ryan (2004) observaram 320 pequenas empresas onde metade proporcionava autonomia aos empregados, enquanto a outra metade acreditava na direção de cima para baixo. As empresas que ofereciam autonomia cresceram quatro vezes mais que o índice apresentado pelas empresas controladoras e um terço de sua rotatividade (BAARD; DECI; RYAN, 2004).

Segundo Pink (2010, p. 82), a motivação pela autonomia parte de quatro aspectos do trabalho: “o que as pessoas fazem, quando, como e com quem”. Ou seja, a motivação intrínseca surge sobre os quatro Ts: “sua tarefa, seu tempo, sua técnica e seu time” (PINK, 2010, p. 82).

Segundo Sheldon e Krieger (2007), um estudo realizado em duas faculdades de Direito americanas em 2007 verificou que, durante o período de três anos do curso, o bem-estar dos alunos desabou – em grande parte, porque sua necessidade de autonomia foi prejudicada. No entanto, os alunos que contaram com maior autonomia em relação à escolha de seu curso, seus trabalhos e suas relações com os professores demonstraram quedas bem menos abruptas, e de fato conseguiram melhores notas nas provas e na qualificação para a Ordem da classe.

Segundo Parker, Wall e Hackson (1997), pessoas que trabalham em equipes auto-organizadas estão mais satisfeitas do que as que trabalham em equipes já estabelecidas. De forma semelhante, Deci e Gagné (2005) indicaram que as pessoas dotadas de elevada motivação intrínseca são melhores companheiras de trabalho.

Segundo Sauerman e Cohen (2008), em um estudo realizado com 11 mil cientistas e engenheiros industriais de companhias americanas revelou que o anseio pelo desafio intelectual – ou seja, a premência em dominar algo novo e envolvente – era o melhor preditor de produtividade. Sauerman e Cohen (2008) citam que os cientistas motivados por esse desejo intrínseco registravam significativamente mais patentes do que aqueles cuja motivação principal era o dinheiro, mesmo controlando a quantidade de esforço empreendida em cada grupo.

Wrzesniewski e Dutton (2001) verificaram em um estudo que alguns membros da equipe de limpeza de certos hospitais, em vez de fazer o mínimo requerido pela função, assumiam tarefas novas – desde a conversa com pacientes até o apoio a enfermeiras, tornando-lhes a tarefa menos árdua. A incorporação desses desafios mais instigantes aumentou a satisfação dos faxineiros e ampliou sua percepção pessoal de suas habilidades. Segundo Wrzesniewski e Dutton (2001, p. 181), ao reconfigurar aspectos de suas obrigações, o trabalho ficou mais divertido e mais próprio deles: “Mesmo nos cargos em que há pouca autonomia, os funcionários podem criar novos campos para a excelência”.

Contudo, segundo Deci, Koestner e Ryan (2001) o *feedback* positivo pode exercer um efeito benéfico sobre a motivação intrínseca. Principalmente se for informacional, focalizando em pontos específicos como empenho e estratégia, e não à conquista de determinado resultado (PINK, 2010, p. 60, apud AMABILE, 1996, p. 119).

Por fim, para Pink (2010), a motivação intrínseca se baseia em três pilares:

- **Autonomia:** Nossa “situação padrão” é sermos autônomos e autogeridos. As pessoas precisam de autonomia sobre a tarefa (aquilo que fazem), o tempo (quando fazem), a equipe (como quem o fazem) e a técnica (como a fazem).
- **Excelência:** A excelência começa com “fluxo” – experiências ideais quando os desafios que enfrentamos combinam perfeitamente com nossas capacidades. Ela é um estado mental que requer a aptidão para vermos nossas capacidades não como finitas, mas sempre passíveis de melhoria e exige esforço, determinação e prática deliberada.
- **Propósito:** Os humanos, por natureza, estão em busca de propósito – uma causa maior e mais duradoura do que eles mesmos. Dentro das organizações, ela se expressa de três formas: em metas que empregam o lucro para atingir um propósito, em palavras que enfatizam mais do que o interesse próprio e em políticas que permitem que as pessoas busquem propósitos à sua maneira.

2.4 Key Performance Indicator

A visão de indicadores de desempenho como elementos estratégicos é o que diferencia as simples métricas dos indicadores chave de performance ou *Key Performance Indicators* (KPIs). Neves (2009) afirma que a diferença básica entre um KPI e um indicador tradicional é que aquele sempre deverá refletir vetores (*drivers*) de valor estratégico, enquanto uma simples métrica representa apenas uma medida de desempenho de uma atividade.

Muitas pessoas utilizam o termo KPI e métricas (indicadores) de desempenho indistintamente. Isso não é correto, pois um KPI é uma métrica, mas nem toda métrica é um KPI (NEVES, 2009, p. 14).

A ideia original de KPIs surgiu com Kaplan e Norton (1999), pelo *Balanced Scorecard* (BSC). A proposta do BSC é interligar o sistema de métricas e os diversos KPIs à estratégia da empresa. O *Balanced Scorecard* alia informações financeiras a dados não financeiros; assim, os KPIs conseguem medir aspectos aparentemente imensuráveis, como, por exemplo, o Índice de Satisfação do Cliente ou o Gerenciamento do Contato com o Cliente (CRM).

De acordo com Cavalcanti (2009), os KPIs medem o nível de desempenho de processos ou de objetivos estratégicos, ou seja, ajudam as organizações a definir e medir seu progresso em direção às suas metas. Para Krauth *et al.* (2005), KPIs são normalmente usados em contextos de antes e depois, o que consiste na avaliação do desempenho de uma empresa, principalmente mediante a análise de dados agregados. Tais métricas tornam possível comparar o resultado atual com o desempenho do período anterior, com os padrões de indústria ou, inclusive, com concorrentes individuais.

Parmenter (2007) explica que os KPIs representam aspectos de performance organizacional que são cruciais para o sucesso presente e futuro das organizações. O autor enfatiza que “os KPI raramente são aspectos novos para a organização”. Dornier *et al.* (2000) afirma que são ferramentas-chave do sistema de controle, que permitem tomada de decisões e ações coerentes e orientadas para a estratégia.

Entende-se assim que KPIs devem medir somente aquilo que é de alto impacto para a corporação. Pelo uso de KPIs pode-se compreender o quanto as estratégias estão sendo colocadas em práticas ou não. Essa análise, como vai ser mostrada adiante, pode ser feita por processo/atividade-chave, e em cada nível hierárquico da empresa: estratégico, tático e operacional.

Os KPIs, portanto, ressaltam a grande importância da estratégia quando possibilitam medir se ela está sendo implementada. É importante compreender que as estratégias servem como guia para as empresas desenvolverem e utilizarem recursos-chaves, para se atingir os objetivos desejados em um ambiente dinâmico e competitivo (FAWCETT *et al.*, 2002).

Parmenter (2007) apresenta sete características principais para KPIs:

1. Mensuração não financeira (não medição em termos de reais, dólares, etc.);
2. Frequente mensuração (diariamente ou semanalmente);
3. Ação por meio dos chefes executivos e do gestor principal das equipes;

4. Entendimento da mensuração e ações corretivas devem ser requeridos por todo o staff;
5. Responsabilidade individual e da equipe;
6. Impactos significativos;
7. Impactos positivos.

Já Neves (2009) apresenta nove elementos caracterizadores de KPIs:

1. Devem refletir direcionadores (*drivers*) de valor estratégico;
2. São definidos por executivos;
3. Devem fluir ao longo da empresa, em efeito cascata;
4. São baseados em dados válidos; antes de optar pela utilização de um determinado KPI é necessário saber se a informação existe e qual a sua precisão (acuracidade);
5. Devem ser fáceis de serem compreendidos; os colaboradores devem saber como calculá-lo e, principalmente, o que fazer (e o que não fazer) para alcançar as metas pretendidas;
6. São sempre relevantes, se um KPI não está sendo utilizado, ele deverá ser reescrito ou mesmo descartado; não se pode esquecer que muitos KPIs têm um ciclo de vida e com o passar do tempo perdem o seu valor, necessitam ser redesenhados;
7. Proporcionam contextos que é definido por limites, metas, *benchmarks*, etc. KPIs devem indicar a direção da performance, como acima, abaixo ou estático;
8. Criam “*empowerment*” nos usuários;
9. Conduzem ações positivas e devem gerar ações de melhoria conjuntamente.

Objetivos antagônicos poderão enfraquecer KPIs e pôr em risco a realização de importantes 84 objetivos estratégicos da empresa.

Ao se comparar as características defendidas por Parmenter (1998) e Neves (2009), nota-se que ambos afirmam que KPIs devem ser definidos por executivos e serem compreendidos por todas as equipes diretamente envolvidas na sua implementação; devem gerar ações positivas nos usuários, envolvendo-os no processo de mudança; estão sempre inseridos em contextos de *benchmarking*, ou seja, possibilitam análises comparativas.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Segundo Silva e Menezes (2005) quanto à natureza da pesquisa, ela é considerada como uma pesquisa aplicada, ou seja, objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática para a solução de problemas, envolvendo verdades e interesse locais. Segundo Silva e Menezes (2005) quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, ou seja, um vínculo indissociável entre o mundo real e o subjetivo que não pode ser traduzido em números. Segundo Silva e Menezes (2005) do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa é exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vista a torná-lo explícito. Segundo Silva e Menezes (2005) quanto aos procedimentos técnicos, o trabalho é um estudo de caso, pois envolve um estudo profundo que permite detalhado conhecimento.

Os passos identificados para a realização do trabalho foram:

- Revisão bibliográfica sobre o setor de intercâmbios, motivação extrínseca, motivação intrínseca e *key performance indicators*, na qual a coleta de dados foi feita utilizando o portal de periódicos da Capes, o Google Acadêmico e o livro *Motivação 3.0* de Pink (2010) que contava com um compilado de referências bibliográficas sobre motivação intrínseca e extrínseca que foram utilizados no presente trabalho;

- Levantamento das informações do processo da AIESEC em Maringá e da área de Voluntário Global para Jovens, como o funcionamento do seu processo produtivo, o atingimento de seu planejamento e suas *KPIs* por meio de observação não-participante, entrevistas com os envolvidos nas atividades e por meio de fornecimento de dados como a Tabela 7 do Anexo 1;

- Definição do período de análise: o período analisado foi de 01 de julho a 18 de setembro, devido haver trocas de gestão e entrada de novos membros semestralmente, na qual o questionário semiestruturado foi aplicado com os integrantes da área Voluntário Global para Jovens.

- Elaboração do questionário semiestruturado: o questionário foi elaborado com base nos principais fatores da motivação extrínseca e intrínseca encontrados na literatura para que fosse possível cruzar esses fatores com a realidade da área Voluntário Global para Jovens. O questionário teve perguntas para avaliar o nível de motivação extrínseca, perguntas para avaliar o nível de motivação intrínseca, perguntas para comparar esses fatores entre líderes e liderados e perguntas abertas para entender quais outros fatores da motivação intrínseca e extrínseca estavam presentes na área.

- Análise dos resultados: foram analisados os dados obtidos do questionário semiestruturado, como os fatores que contribuíam para a motivação intrínseca e extrínseca, fatores comparativos da motivação extrínseca e intrínseca fornecida pelos líderes com a percepção de seus liderados, análise dos fatores em comum sobre a motivação intrínseca e extrínseca nas questões abertas e cruzamento desses dados com o atingido do planejamento das principais KPIs. Além disso, foram feitas sugestões de melhorarias para cada tópico sobre práticas relacionadas a motivação extrínseca a serem descontinuadas e práticas relacionadas a motivação intrínseca a serem continuadas, melhoradas ou iniciadas.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Caracterização da Organização

A AIESEC é a maior uma organização não governamental gerida por jovens universitários que busca atingir a paz e o preenchimento das potencialidades humanas e é a única que desenvolve liderança conscientemente nos jovens por meio de programas de intercâmbio e de ser membro da mesma, realizados em parceria com organizações, instituições e negócios ao redor do mundo, nos 126 países e territórios onde está presente.

Uma de suas representantes no Brasil é a AIESEC em Maringá, no qual foi escolhida para a realização da pesquisa, presente na cidade de Maringá desde 1998, com escritórios em 4 faculdades, Universidade Estadual de Maringá (UEM), Faculdade Cidade Verde (FCV), Centro Universitário de Ensino Superior de Maringá (UniCesumar), e Pontifícia Universidade Católica (PUC).

A AIESEC em Maringá possui uma diversidade em seus membros quanto aos seus cursos, idades e universidades, se limitando a uma idade de 18 a 30 anos e vínculo acadêmico para fazer parte da mesma. Além de contar com uma política de trabalho flexível na qual os membros devem cumprir um mínimo de 15 horas semanais de trabalho, podendo alocar esse tempo da melhor forma em relação a suas atividades pessoais.

Em relação a seus produtos, a AIESEC em Maringá trabalha com desenvolvimento de liderança jovem através dos seus programas de intercâmbio e da oportunidade de se tornar membro voluntário da organização, desenvolvendo nos jovens 4 características através do seu Modelo de Desenvolvimento de Liderança, sendo elas: visão global, autoconhecimento, orientação a solução e a capacidade de empoderar outras pessoas. Assim, ela forma jovens mais preparados para o mercado de trabalho e ativos na sociedade após sair da universidade, com o objetivo de que esses impactem a sociedade de maneira positiva, trabalhando para atingir a paz mundial e o desenvolvimento das potencialidades humanas constantemente. Atualmente ela possui em seu portfólio 3 produtos, com pré-requisitos de idade de 18 a 30 anos, sendo:

- Voluntário Global: Intercâmbio voluntário de duração de 6 a 12 semanas realizados em parcerias com ONGs e instituições de ensino, não sendo remunerado;
- Talentos Globais: Estágio internacional realizado em parceria com organizações do segundo setor com duração de 6 meses a 1 anos, sendo remunerado;
- Empreendedor Global: Estágio internacional realizado em parcerias com startups, com duração de 6 semanas a 3 meses, não sendo remunerado.

A AIESEC em Maringá possui atualmente 7 áreas, sendo 3 de *Back Office* e 4 de *Front Office*, dividido entre o público de Organizações e Jovens, conforme a seguir:

- *Back Office:*
 - Marketing;
 - Gestão de Talentos;
 - Finanças;
- *Front Office:*
 - Voluntário Global para Jovens;
 - Voluntário Global para Organizações;
 - Talentos Globais & Empreendedor Global para Jovens;
 - Talentos Globais & Empreendedor Global para Organizações.

O organograma da organização é composto pelo presidente, diretores, coordenadores, gestores de projetos e membros dos projetos, conforme ilustrado na Figura 1:

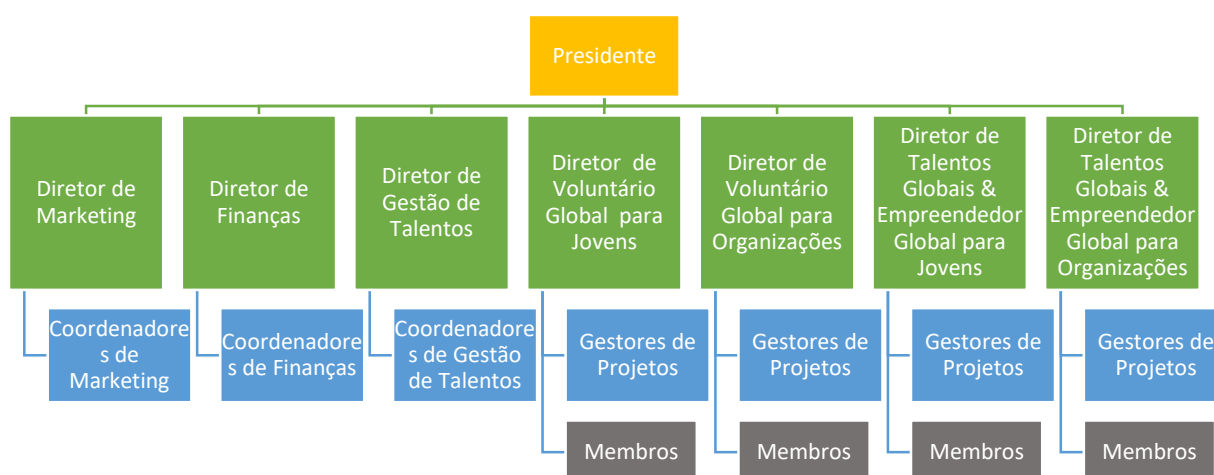


Figura 1: Organograma da AIESEC em Maringá
Fonte: AIESEC em Maringá

A AIESEC em Maringá possui um histórico de um máximo de 280 intercâmbios realizados, somando pessoas recebidas e enviadas nos 3 produtos, sendo esse no ano de 2014 na qual contava com 100 membros. No segundo semestre de 2016 ela contava com cerca de 54 membros e possuía uma meta de 88 intercâmbios, sendo 25 destes da área de Voluntário Global para Jovens, área foco da entidade e dessa pesquisa.

A organização é mundial e possui uma missão clara guiada pela AIESEC Internacional desde sua criação e é a mesma para toda e qualquer AIESEC a nível nacional ou local. No entanto, em relação à visão, observa-se que as AIESECs a nível nacional e local podem

construir suas próprias visões focada nas suas realidades, desde que continuem com o cunho inicial de sua formação, que podem ser vistas a seguir:

- Missão da AIESEC globalmente: Atingir a paz e o preenchimento das potencialidades humanas.
- Visão da AIESEC no Brasil: Capacitar uma geração de *changemakers* (jovens capazes de transformar valores em ação) como um modelo de desenvolvimento de liderança no Brasil.
- Visão da AIESEC em Maringá: Crescer como um, impactando juntos o maior número de pessoas por meio de ações.

O processo da área Voluntário Global para Jovens, foco do estudo nessa pesquisa, pode ser simplificado conforme a Figura 2:



Figura 2: Processo da Área de Voluntário Global para Jovens
 Fonte: AIESEC em Maringá

O processo inicia com os *Subscribeds* repassados pela área de Marketing, em seguida esses clientes são abordados a fim de comparecerem a uma reunião informativa chamada de *Info Session* na qual é apresentado o produto e solucionado as dúvidas do mesmo, passando assim aos presentes a serem considerados como *Open*.

Na próxima etapa é feito o relacionamento com o cliente aonde é encontrado o melhor projeto para ele de acordo com o seu interesse e, quando o mesmo se aplica na vaga na plataforma online disponibilizada pela organização ele passa a ser considerado como um *Applied*.

Por fim, depois de aceito na vaga pela AIESEC no país de destino escolhido, assinado um contrato e efetuado o pagamento de uma taxa com fins de manutenção e crescimento da organização, o cliente é considerado como *Approved* e é finalizado o processo da venda do intercâmbio.

4.2 Motivação Intrínseca e Extrínseca na AIESEC em Maringá

A organização tem passado por um decréscimo em seus resultados desde 2015 e acredita-se que um dos fatores que contribuíram para esse declínio tenha sido por uma cultura que começou a se moldar no medo, utilizando-se de estratégias relacionadas a motivação

extrínseca que podem ter feito os membros perderem a sua motivação intrínseca pelo trabalho, além de que estratégias que estimulam a motivação intrínseca podem estar sendo subutilizadas por falta de conhecimento sobre o tema.

Para elaboração dessa etapa foi efetuado um questionário de 36 perguntas, sendo 8 exclusivamente para os Gestores de Projeto e Diretor da área, visando compreender o perfil da área de Voluntário Global para Jovens e qual o nível de comportamentos conectados com a motivação intrínseca e extrínseca os integrantes estão vivenciando.

A área em questão é dividida em três projetos, sendo eles o projeto UEM Humanas, com 4 membros, o projeto UEM Exatas & Biológicas, com 3 membros e o projeto *Rising Markets*, contendo 2 membros. No total é composta por um Diretor, 3 gestores de projetos e 9 membros, conforme a estrutura na Figura 3:

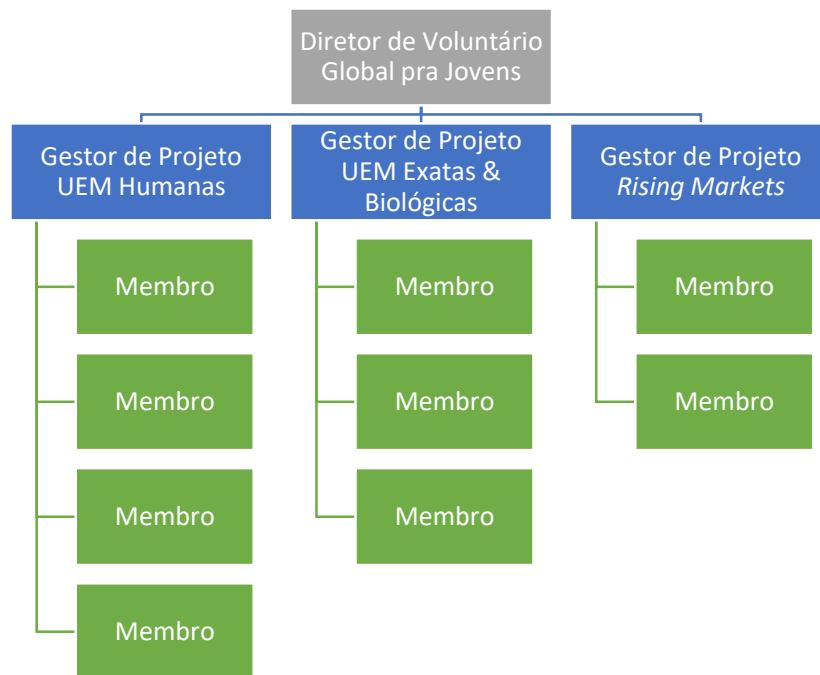


Figura 3: Organograma da área de Voluntário Global para Jovens
 Fonte: AIESEC em Maringá

Sobre o perfil dos integrantes da área, eles possuem entre 17 e 24 anos, tendo em média 20 anos. Na AIESEC há uma grande rotatividade de membros, o que é presente na área, uma vez que apesar do Diretor ter mais de 3 anos de organização, os Gestores de Projeto possuem cerca de 10 meses e os membros cerca de 5 meses de experiência na mesma.

Em relação à pesquisa, realizou-se no dia dezoito de setembro a coleta das respostas do questionário com 28 perguntas para os liderados e 36 para os líderes visando estudar variáveis relacionadas a motivação intrínseca e extrínseca, utilizando para as respostas a escala de Likert, sendo 1 - “Muito Pouco” e 7 - “Muito”.

As questões foram elaboradas buscando extrair em cada pergunta fatores relacionados a motivação extrínseca (como controle, rotina, recompensa, punição e medo) e/ou intrínseca (como autonomia, busca por excelência, propósito e criatividade) que foram evidenciados na literatura. Para facilitar a análise, o questionário foi dividido em quatro partes, tendo na primeira parte questões fechadas com enfoque na motivação intrínseca, na segunda questões fechadas com enfoque na motivação extrínseca, na terceira questões fechadas sobre a relação dos líderes com seus liderados e vice-versa, a fim de se realizar análises mais complexas tendo um contraste das duas percepções, e na quarta parte questões abertas sobre motivação extrínseca e intrínseca com a finalidade de extrair fatores relacionados a motivação que não abrangidos nas questões fechadas.

Na Tabela 1 temos a primeira parte do questionário sobre motivação intrínseca:

Questões sobre Motivação Intrínseca	
Perguntas	Média das Respostas
1. O quanto você considera o seu trabalho interessante?	5,15
2. O quanto você tem sentimento de dono se sentindo responsável pelo seu próprio trabalho?	5,23
3. O quanto você se esforça no seu trabalho?	5,31
4. O seu trabalho te proporciona atividades cada vez mais desafiadoras visando com que você se aprimore sempre mais?	5,31
5. O quanto o seu cargo na organização está conectado a uma causa maior?	6,15
6. O quanto as suas atividades diárias estão conectadas com uma causa maior?	5,62
7. O quanto você é capaz de poder tomar as suas próprias novas iniciativas dentro do seu time?	4,92
8. O quanto você considera que você consegue ser criativo nas suas atividades?	4,23
9. Quão complexo você categoriza as suas atividades?	4,08
10. Quão motivado você se sente no seu trabalho?	4,77
11. Quanto você acha que está contribuindo para a performance da organização?	5,15

Tabela 1: Questões sobre Motivação Intrínseca
Fonte: Autor.

A questão 1 tem como objetivo entender o quanto o trabalho é interessante para a pessoa, sendo este um fator diretamente relacionado a motivação intrínseca, na qual uma pessoa busca realizar certa atividade por motivação própria de interesse e não por fatores externos. A média 5,15 indica que o trabalho em si teve uma avaliação um pouco acima da média, mas poderia ser mais interessante, influenciando na satisfação da pessoa em querer realizar a atividade.

A questão 2 tem como objetivo analisar o sentimento de dono das pessoas pelo seu próprio papel dentro da organização, indicando se ela se sente inteiramente responsável e se é comprometida e proativa na busca pelos seus resultados, sem apontar falhas alheias. Isso mensura se ela tem um propósito claro na organização, um dos pilares da motivação intrínseca. Uma média de 5,23 de 7 demonstra que esse sentimento até então não foi inteiramente alcançado e pode ser trabalhado. Além de que um membro em específico ter apontado como “1 – Muito Pouco”, sendo um ponto crítico de atenção urgente, uma vez que isso pode resultar em pouca proatividade e interesse do mesmo, resultando em uma baixa produtividade.

Na questão 3, a média de 5,31 indica que a motivação intrínseca da pessoa não é alta o suficiente, ficando claro que elas não estão dando o seu melhor pela organização. O principal fator poderia ser que a busca pela excelência nas suas atividades não está acontecendo como deveria. Devido a isso, as atividades podem ser moldadas de forma que proporcione um nível de desafio mais nivelado com o que o membro precisa, estimulando-o a se aperfeiçoar e a buscar pela excelência.

A questão 4 está conectada com a 3 e com a 9, onde obteve-se a mesma média de 5,31 que demonstra que o fato das atividades não serem ajustadas corretamente para que a pessoa passe por uma experiência na qual ela realiza cada atividade em um nível mais difícil de acordo com o seu nível atual afeta diretamente na sua motivação intrínseca, o que acaba tornando as atividades rotineiras e desinteressantes conforme visto na questão 1. Uma pessoa avaliou como 2 e outra como 3, ficando evidente que as atividades não são adaptadas com um nível de dificuldade aquedado para que essas pessoas possam se aprimorar.

A questão 9 com média 4,08, sendo uma das mais baixas da pesquisa, afirma esse fato, demonstrando que as atividades que deveriam ser nem tão fáceis, nem tão difíceis, mas no nível ideal para estimular o interesse da pessoa a se aprimorar e se desenvolver não vem sendo bem trabalhado, pois uma média regular não é desafiador o suficiente, além de que três integrantes avaliaram como 3 a complexidade das suas atividades.

Analisando a questão 5 e 6 juntas, é possível afirmar que o propósito conectado as atividades que os voluntários realizavam (5,62) é menor quanto ao propósito conectado com o seu próprio cargo (6,15). Isso deve-se ao fato de que algumas atividades processuais podem não estar tão conectadas ou não serem interpretadas corretamente quanto ao propósito final da organização, sendo este um ponto que pode ser trabalhado. Além de que, apesar do valor elevado da conexão do cargo com um propósito maior, esse propósito não está tão claro para todos os membros, pois alguns avaliaram como 4 essa questão enquanto outro avaliou como 3 a relação das suas atividades com uma causa maior.

A questão 7 avalia a abertura e liberdade que o liderado tem com seu líder, indicando se a pessoa tem medo de se expressar com seu superior. Uma média de 4,92 indica que os times não se sentem unidos como deveriam, que pode haver um certo medo do integrante ser julgado ao expressar suas ideias, ou ainda que fatores da motivação extrínseca como o medo estejam inibindo a criatividade e a falta de motivação intrínseca devido ao fato de que certas atividades podem estar se tornando rotineiras ao não buscarem a excelência, desestimulando a proatividade. É importante ressaltar que dois dos membros avaliaram essa questão como 3, estando abaixo da média e sendo um ponto a ser trabalhado com maior prioridade com os mesmos.

Com uma média de 4,23 a questão 8 mostra que a área não está conseguindo ser muito criativa, estando perto da média e sendo um dos pontos mais baixos da pesquisa. Como citado na questão anterior, a motivação extrínseca como o medo e controle, tendo que seguir padrões processuais impostos, podem estar limitando a criatividade. Além da falta de estímulo à busca pela excelência, que resulta na falta de interesse em buscar novas soluções criativas para melhorar o processo.

Na questão 10 é percebido de forma geral como está a motivação dos membros. Com média um pouco acima do regular (4,77) se pode analisar que a motivação deles não está alta o suficiente para que eles realizem o trabalho esperado. Quando comparada com o propósito que seu cargo traz, obtido na questão 5 com valor médio de 6,15, percebe-se que há um decréscimo na motivação em geral, resultado de uma menor média dos outros dois pilares da motivação extrínseca (excelência e autonomia) e do efeito colateral da motivação extrínseca (medo e controle).

É importante ressaltar que dois membros avaliaram na questão 10 que a sua motivação era de 3, e quanto ao seu cargo ser conectado a uma causa maior na questão 5 avaliaram como 6 e 7, tendo um maior contraste de que apenas um propósito forte em si não é o suficiente e que os pontos citados precisam ser trabalhados.

Por meio da questão 11, com valor médio de 5,15, observa-se que os membros concluem que estão contribuindo para a organização, mas que poderiam contribuir mais caso se dedicassem mais. Quando comparado com a questão 3 com média de 5,31 fica perceptível esse fato, na qual o tanto que eles avaliaram que se esforçam e o quanto avaliaram que contribuem para a performance da organização possuem valores próximos.

Quando comparado a questão 11 com a 10, nota-se que a produtividade dita pelos mesmos é similar a sua motivação. Já comparando a questão 10 com a 3, é possível analisar que eles dizem se esforçar mais do que a sua própria motivação por trabalhar, que pode ser a

evidência da motivação extrínseca advindo da recompensa e punição agindo sobre eles de forma falso-positiva, pois desta maneira a motivação intrínseca advinda da autonomia tende a diminuir e, conseqüentemente, a produtividade também, se tornando algo insustentável para a organização.

Trazendo a outra perspectiva da motivação, analisou-se a parte do questionário sobre a Motivação Extrínseca, conforma a Tabela 2:

Questões sobre Motivação Extrínseca	
Perguntas	Média das Respostas
12. O quanto você se sente seguro para expressar as suas frustrações e ideias com o seu líder quando precisa?	5,85
13. O quanto você faz certas atividades por medo de ser punido ao invés de por vontade própria ?	3,69
14. O quanto você sente que os padrões dos processos que você segue nas suas atividades limitam a sua criatividade ? (Pela maneira que eles devem ser executados)	4,08
15. Já teve alguma atividade que te dava prazer em fazê-la, mas que quando começou a ser cobrado para cumpri-la ela acabou se tornando desinteressante ?	77% SIM

Tabela 2: Questões sobre Motivação Extrínseca
Fonte: Autor.

O objetivo da questão 12 é analisar a abertura do liderado com o líder, em contrapartida ao controle e medo que o líder pode ter sobre o seu liderado. Apesar da média 5,85 ter sido alta, ela pode ser o suficiente para fazer com que os liderados reprimam grandes frustrações e ideias por medo de serem mal vistos pelo seu líder e essas grandes repressões podem inibir a motivação e conseqüente a produtividade dos liderados.

Sobre a questão 13, apesar de 3,69 aparentar ser baixo, ele corresponde que há atividades que são feitas com mais da metade da motivação advindo do medo de serem punidos ao invés de por vontade própria, sendo a motivação extrínseca o fator mais relevante. Isso pode gerar uma dependência de cobrança frequente do líder para as atividades serem executadas, resultando que, quando o líder se ausentar ou passar a cobrar menos, a motivação intrínseca não será mais o suficiente para o liderado realizar as atividades, resultando em queda de performance.

Na questão 14, a média das respostas foi acima de regular (3,5), correspondendo ao fato de que os padrões dos processos podem limitar de fato a criatividade dos liderados, pois os deixam presos a um passo a passo a ser seguido, não parando para pensar em inovações fora dos padrões. Isso acabava afetando a performance pois prejudica a capacidade de contornar de forma criativa as desculpas dos clientes durante a venda do intercâmbio como, por exemplo, a

vir a ser testado novos canais de comunicação e definido novas ações com base no perfil dos clientes.

Sobre a questão 15, tem-se um ponto de grande atenção, na qual 77% da área respondeu que perderam o interesse em atividades que eram prazerosas após serem cobrados. Isso significava que apenas 3 das 13 pessoas responderam que não. Isso mostra o quanto a motivação extrínseca pode ser prejudicial para a motivação intrínseca, na qual o controle feito pelo líder resulta na perda de autonomia do liderado, fazendo com que esse passe a realizar a atividade principalmente por medo da cobrança. Isso gera novamente um vício, tornando a tarefa desinteressante ao mesmo tempo que a dependência de cobrança acabava sendo maior para executá-la novamente.

No Quadro 1 tem-se uma relação das questões realizadas com base na motivação intrínseca e extrínseca que busca saber dos líderes o que eles acham que fornecem para os seus liderados e o que os liderados dizem receber de seus gestores.

Questões sobre a relação dos líderes com seus liderados e vice-versa		
	Questões sobre a relação dos liderados com seus líderes	Questões sobre a relação dos líderes com seus liderados
Motivação Intrínseca	16. O quanto você recebe autonomia do seu líder para escolher as suas atividades?	23. O quanto você dá de autonomia para os seus membros de escolherem as próprias atividades?
	17. O quanto você recebe de autonomia para realizar as suas atividades?	24. O quanto você dá de autonomia para os seus membros de realizarem as próprias atividades?
	18. O quanto você percebe que as atividades que seu líder te delega irá te desenvolver?	25. O quanto você percebe que as atividades que você delega irão desenvolver o seu membro?
	19. O quanto você recebe de feedback a cada atividade?	26. O quanto você fornece de feedback a cada atividade dos seus membros?
Motivação Extrínseca	20. O quanto você acha que o seu trabalho está rotineiro, que está sempre fazendo as mesmas coisas?	27. O quanto você acha que o trabalho dos seus membros está rotineiro, que está sempre fazendo as mesmas coisas?
	21. O quanto você se sente limitado pelo controle que seu líder tem sobre você?	28. O quanto você é controlador com os seus membros?
	22. O quanto você é reconhecido pela sua performance?	29. O quanto você reconhece a performance dos seus membros de forma esperada (prevista) por eles?
		30. O quanto você reconhece a performance dos seus membros de forma inesperada?

Quadro 1: Questões sobre a relação dos líderes com seus liderados e vice-versa.

Fonte: Autor.

Com base nessas questões, realizou-se primeiramente uma comparação dos resultados dos Gestores de Projeto com seus membros, conforme a Figura 4 abaixo:

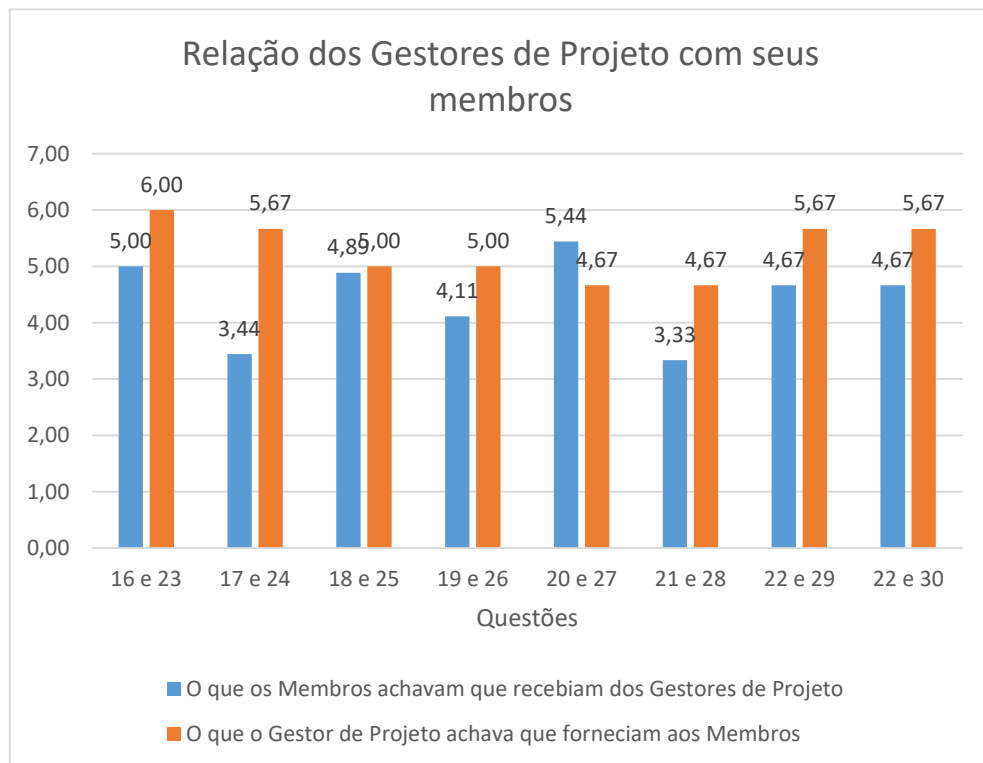


Figura 4: Relação dos Gestores de Projeto com seus membros.
Fonte: Autor.

De forma geral, em todas as questões os membros diziam receber menos do que os gestores julgavam oferecer, com exceção das questões 20 e 27, em que os membros diziam que seu trabalho estava mais rotineiro do que seus gestores avaliaram.

Sobre as questões 16 e 23, elas mostram a autonomia dos membros de poderem escolher a suas próprias atividades, sendo esse um fator relevante da motivação intrínseca. Uma média 5,00 indica que os membros têm uma certa autonomia para escolherem as atividades a serem executadas, mas que isso ainda pode melhorar a fim de obter uma maior motivação intrínseca.

Nas questões 17 e 24, há uma grande discrepância do que os gestores disseram dar de autonomia para os seus membros realizarem as próprias atividades do que os membros julgavam receber. Com uma média de 3,44 abaixo de regular (3,5), os membros podem não estar tendo autonomia para escolherem a forma de realizarem as próprias atividades, ficando presos a processos e métodos impostos, o que limita a criatividade, assim como quando devem realizar a atividade, não tendo tanta flexibilidade e, contudo, autonomia, na definição da data de suas entregas. Esses dois pontos colaboram para amenizar a motivação intrínseca criando uma sobreposição pela motivação extrínseca.

Nas questões 18 e 25, têm-se médias muito similares, o que indica que a percepção sobre o quanto as atividades delegadas podem desenvolver o membro estão no mesmo patamar entre líder e liderado. Uma média 4,89 do membro indica o quanto ele se motiva a realizar a atividade pelo desenvolvimento que ele terá ao estar buscando a excelência. Como a AIESEC é uma organização onde o trabalho é voluntário e seus membros trabalham com o principal objetivo de se desenvolverem enquanto atingem resultados em busca da missão da organização, essa média deveria ser muito maior, pois ela é o principal fator que deveria originar a motivação intrínseca dos membros.

Analisando as questões 19 e 26 foi possível perceber uma ligação com a questão 18. O *feedback* é um dos principais fatores que a AIESEC utiliza para obter desenvolvimento nos membros de forma mais rápida do que o padrão, buscando sempre fazer com que aprendam com os erros e possam corrigi-los rapidamente. O fato da média do membro de sentir que estava recebendo *feedback* de cada atividade ser de 4,11 se traduz no quanto ele percebe que está tendo de acompanhamento para progredir em rumo a excelência. Logo, isso faz relação com o fato da média da questão 18, que é 4,89, não estar mais próxima de 7, sendo este o principal ponto que deveria motivar a produtividade dos membros.

Nas questões 20 e 27, os membros apresentam uma média maior do que a dos gestores, o que já era de se esperar, uma vez que são eles que realizam as atividades. Mas a média de 5,44 dos membros indica o quanto eles estão tendo um trabalho repetitivo. Um trabalho repetitivo pode ser prejudicial, pois não possui um nível de dificuldade nivelado para a pessoa que fará com que ela tenha o desafio ideal a cada realização. Além de que esse desafio deve ir aumentando a cada tarefa concluída, pois só assim estará buscando a excelência. A busca pela maestria é o fator que gera prazer em realizar a atividade, sendo um pilar da motivação intrínseca.

As questões 21 e 28 trazem o fato interessante de que os gestores se avaliaram como mais controladores do que os membros diziam que eram. De um lado isso é bom, pois se a pessoa não se sente tão controlada quanto estava sendo, ela também não sentirá tanto o efeito negativo da motivação extrínseca. De outro lado, os gestores se avaliarem com uma média de 4,67 indica que há um elevado nível de controle sendo executado sobre os membros, fator da motivação extrínseca que se opõe a autonomia prezada pela motivação intrínseca. Não é um controle apenas para gestão de informação, mas um controle sobre quando, como e onde os membros devem realizar as atividades, além da imposição de quais atividades devem ser realizadas. Isso resulta em membros menos naturalmente motivados pela falta de autonomia e gera futuras dependências de mais controle para que eles realizem as atividades. Além do fato

de que esse controle vicia os membros em sempre esperarem por ordens para realizar as atividades, tornando-os naturalmente mais dependentes de direcionamentos de seus líderes e não sabendo como se comportar quando precisarem ser independentes. Logo, dever-se dar menos espaço para o controle e encontrar formas de se trabalhar oferecendo mais autonomia para os liderados.

Nas questões 22 e 29 os líderes demonstraram ter uma frequência alta (5,67) de reconhecimento dos membros previsto por eles. Isso é um ponto da motivação extrínseca que pode se tornar vicioso, fazendo com que o membro perca a sua motivação intrínseca, o seu prazer em realizar a atividade em busca da excelência, e passe a fazê-la pensando simplesmente pelo retorno que o resultado final o trará: o reconhecimento. A longo prazo isso é insustentável, uma vez que a motivação extrínseca precisa ser cada vez maior para continuar o seu efeito, chegando a um ponto em que ela se torna inviável. Além de que a excelência da entrega pode diminuir. Pois, como a pessoa perde o prazer de realizar a atividade, de executá-la pensando em buscar a excelência, ela pode passar a se focar em apenas entregar a atividade para obter o reconhecimento, não se esforçando realmente pela qualidade e pelo seu melhor, além de poder pensar em burlar o sistema para obter o reconhecimento.

As questões 22 e 30 abordam o reconhecimento inesperado, uma opção mais segura de se realizar um reconhecimento que, por ser inesperado, a pessoa não realizará a atividade pensando só em ganhar o reconhecimento. Isso a permite desfrutar do prazer de realizar a tarefa, não gerando dependência de reconhecimento e tendo um efeito menor na diminuição da motivação intrínseca, além de um efeito positivo na valorização do trabalho da pessoa. Portanto, uma média de 5,67 pode ser considerado boa, devido essa ser uma opção mais viável para se realizar um reconhecimento.

Em seguida, tem-se o resultado dessas mesmas questões, porém entre o Diretor e os Gestores de Projeto, conforme a Figura 5:

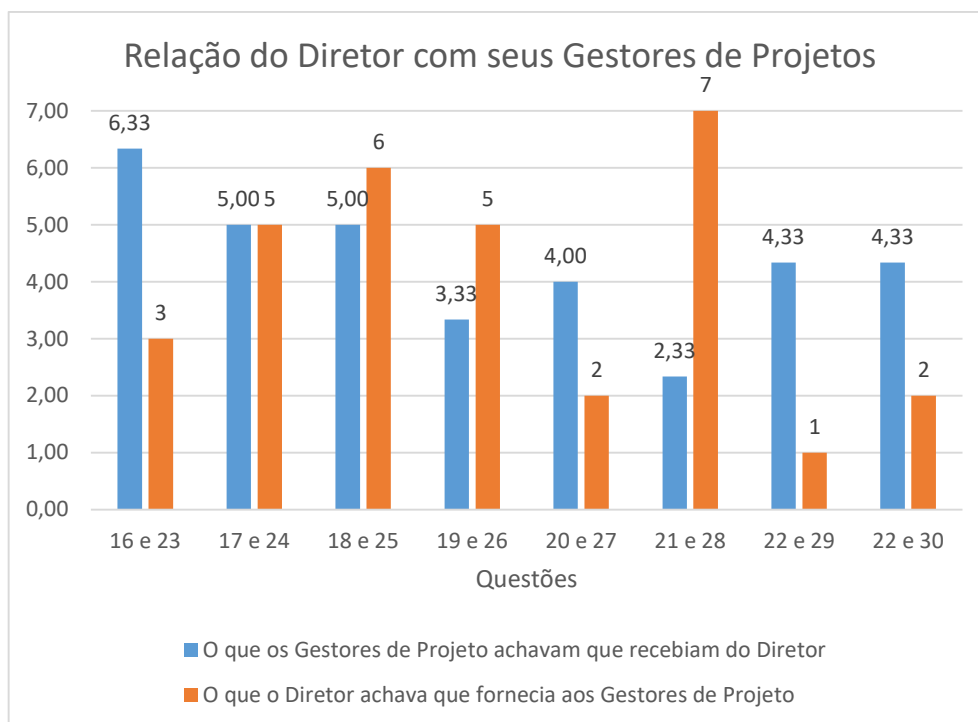


Figura 5: Relação do Diretor com seus Gestores de Projeto
Fonte: Autor.

Apesar de certos problemas serem semelhantes, obteve-se respostas que se contrastam com o que foi analisado na Figura 4.

Nas questões 16 e 23 o líder julgava dar razoável (3,00) autonomia para os Gestores, porém os Gestores julgavam ter muita autonomia (6,33). Isso pode ser devido aos Gestores estarem acostumados com a falta de autonomia, estando alienados e tendo dificuldades em saberem sobre as autonomias que eles poderiam ter, como a de escolher a sua própria equipe, a liberdade de quando, como e onde podem realizar suas atividades e de escolherem o que deve ser realizado.

O mesmo motivo pode ser o resultado das respostas das questões 21 e 28, em que o Diretor dizia ser muito (7,00) controlador enquanto os Gestores o julgavam como pouco (2,33) controlador. O controle resulta na falta de autonomia e os torna naturalmente mais dependentes de direcionamentos do Diretor. Essa percepção de pouca autonomia e muito controle como algo natural é o fator mais preocupante que deve ser alterado, por exemplo, desalienando os Gestores os mostrando o que seria uma real autonomia, como dito anteriormente, e implementando isso na organização.

As questões 17, 18, 19, 24, 25 e 26 possuem resultados e causas e efeitos similares a Figura 4, podendo usufruir das mesmas soluções.

Nas questões 20, 22, 27, 29 e 30 tem-se um contraste das respostas do Diretor com as dos Gestores de Projetos, uma vez que as respostas dos Gestores foram mais elevadas. No

entanto, é relevante considerar que na Figura 4 os Gestores também tiveram respostas nas perguntas similares com médias mais elevadas do que os membros. Sobre a resposta do Diretor, sendo de 1,00 na questão 29, isso é bom pois evita que os gestores percam a sua motivação intrínseca, o seu prazer em realizar a atividade em busca da excelência em vez de pelo reconhecimento.

Na questão 30, apesar da resposta do diretor ser de 2,00, o reconhecimento inesperado, desde que não se torne constante a ponto de se tornar previsível, é uma forma mais segura de usar a motivação extrínseca sem afetar tanto a intrínseca e pode ser mais utilizada.

Por fim, na questão 27, o Diretor não considerava tanto quanto os Gestores o fato de estarem sempre fazendo as mesmas coisas, uma vez que ele possuía uma percepção mais ampla, descendo novos direcionamentos e inovações para sua área e tendo novos desafios semanalmente, fazendo-o sentir que estava em constante desenvolvimento pessoal. Assim, é relevante o Diretor mostrar essa sua percepção para a sua área, fazendo com que os Gestores tenham mais consciência do nível dos novos desafios que estão tendo e a contribuição disso para o desenvolvimento de cada um, despertando assim uma maior busca pela excelência.

As próximas questões analisadas foram as questões abertas que podem ser observadas no Quadro 2:

Questões abertas sobre motivação extrínseca e intrínseca
31. Porque os padrões dos processos das suas atividades limitam ou não a sua criatividade (pela maneira que eles devem ser executados)?
32. Qual parte das suas atividades você mais gosta de fazer? Porque?
33. Você tem estado feliz com os seus resultados atuais? Porque?
34. O que excita você no seu trabalho?
35. Tem algo que você queria que acontecesse no seu time ou trabalho que ainda não aconteceu?
36. Qual parte das suas atividades você menos gosta de fazer? Porque?

Quadro 2: Questões abertas sobre motivação extrínseca e intrínseca.

Fonte: Autor.

Pelas respostas da questão 31 disponíveis Tabela 6 do Apêndice 1, pode-se analisar que os padrões dos processos limitam a criatividade das pessoas pois elas sentem que estão fazendo um processo mecanizado e repetitivo, não parando assim para pensar em novas alternativas para algo que já tem um passo a passo a ser seguido.

Sobre a questão 32 é possível analisar que as atividades que as pessoas da área mais gostavam de fazer eram as que tinham menos padrões a serem seguidos, como a reunião individual, reunião de time, contatar a AIESEC no outro país, apresentação do projeto e escolha de vagas - que fazem parte do processo de conversão de *Open* para *Applied*. Elas demonstraram

gostar de coisas novas, desafiadoras e que enfatizavam o propósito da organização, relatando o processo de aplicação de vaga como desafiador e que aproxima desse propósito. Assim como os clientes demonstrarem o interesse de causar um impacto social foi indicado como um fator que motivava os membros. Um membro relatou que gostava de fazer as *Info Sessions* no início pois estava aprendendo o processo. Porém, após a ter feito repetidas vezes, ele perdeu a vontade de fazê-la. Por outro lado, outro membro relatou que o processo de *Info Session* parece estar sempre diferente devido ao fato de serem realizados com pessoas diferentes a cada vez, fazendo-o ter desafios diferentes. Relataram também que gostavam de atividades que eram perceptíveis o que eles vão desenvolver ao realizá-las. Um outro membro relatou que gostava de fazer a *Info Session* porque isso desenvolvia a sua comunicação. Logo, após identificado esses fatores que fazem os membros gostarem das atividades que estão realizando, conclui-se que é interessante buscar por processos que aparentam serem dinâmicos, desafiadores, claramente conectados com o propósito da organização e que as pessoas saibam o que estão tendo de desenvolvimento pessoal ao realizá-las.

Analisando a questão 33, é possível concluir que as pessoas estavam felizes com o desenvolvimento pessoal que estavam tendo. Porém, a falta de resultados é o que mais estava gerando frustrações. Isso indica novamente que o desenvolvimento pessoal é um fator que os motiva, porém, a falta de resultados, quando muito longa, pode levar a uma alta desmotivação, fazendo com que a performance caia e ainda menos resultados venham.

Sobre a questão 34, tem-se que os principais fatores que excitavam as pessoas no seu trabalho eram o atingimento de resultados, devido isso funcionar como um *feedback* positivo de seus esforços e ao fato de dialogarem com os clientes com o objetivo de os ajudarem a realizarem o sonho de viver a experiência de intercâmbio, remetendo ao propósito da organização. Logo, definir uma maneira ideal de comemorar os resultados pode ser um estimulante para a motivação. Além disso, filtrar os clientes que a serem abordados pelo seu nível de interesse pode ser uma maneira de fazer com que a área não trabalhe com clientes que desmotivam os membros, focando nos interessados que, ao contrário disso, motivam os membros a trabalharem.

A questão 35 trouxe o que os membros gostariam que acontecesse na área que ainda não havia acontecido. Nela é possível concluir que os líderes apresentaram expectativas de seus liderados querendo que eles fossem mais engajados, que cumprissem os prazos e que fossem mais autônomos e independentes. Sobre os membros, eles queriam conseguir atingir resultados e se sentirem mais unidos com o time através de momentos de trabalho em conjunto do time. Logo, é possível perceber que um fator que motiva os líderes é ver seus liderados performando,

e o que motiva os membros é atingir resultados e união de time. Assim, poder-se trabalhar mais a união de time e a mensagem de foco em resultados na área para motivar a todos.

Por fim, na questão 36 é possível analisar alguns fatores que os líderes não gostavam de fazer, como reunião de área e reunião individual por fazerem por obrigação, além de terem que descer para o operacional quando os membros não estavam trabalhando. Já sobre os membros, a maioria apontou que não gostava de realizar o processo de abordagem dos clientes, uma vez que eram ignorados com frequência, das várias desculpas dadas pelos clientes para não realizarem o intercâmbio e o fato do processo ser repetitivo. Assim, é interessante encontrar maneiras diferentes dos líderes encararem essas reuniões, pensando nos resultados e no desenvolvimento pessoal que elas gerariam.

Relacionado ao relato dos membros, uma opção é a citada anteriormente, de filtrar os clientes que seriam abordados como, por exemplo, perguntar no formulário de inscrição quando o cliente tem interesse de viajar e se ele tem condições financeiras para isso. Assim, é possível filtrá-los e focar em abordar quem tem condições financeiras e quer viajar dentro dos próximos 6 meses, pois esses historicamente na organização demonstraram um senso de urgência maior e menos empecilhos para realizar o intercâmbio.

Relacionou-se os dados obtidos sobre a motivação intrínseca e extrínseca no mesmo período que o questionário foi aplicado, de 01 de julho até o dia 18 de setembro, com as principais KPIs por etapa do processo e as de conversão retiradas da Tabela 7 do Anexo 1 obtidos com a área de Voluntário Global para Jovens e apresentadas a seguir na Tabela 3 e posteriormente na Tabela 4:

SUBSCRIBEDS			OPEN			APPLIED			APPROVED		
414	402	97%	101	131	130%	32	11	34%	7	9	129%
Planejado	Atingido	%	Planejado	Atingido	%	Planejado	Atingido	%	Planejado	Atingido	%

Tabela 3: KPIs por processo da área de Voluntário Global para Jovens.
Fonte: AIESEC em Maringá

Da Tabela 3 observa-se que o processo iniciava com 97% do atingimento dos *Subscribeds*, que eram atraídos pela área de Marketing. Em seguida, houve um atingimento de 130% do número de *Opens*, 34% de *Applied* e 129% de *Approved*. Vale ressaltar que os 129% do planejado de *Approved* só foi possível devido a área ainda ter colhido resultados que são frutos do primeiro semestre. Contudo, com o planejado de *Applied* atingido em apenas 34%, as metas de *Approved* dos meses seguintes poderiam estar comprometidos devido a esse gargalo.

	Subscribed para Open		Open para Applied		Applied para Approved	
Atingido	32,59%	134% de atingimento	8,40%	27% de atingimento	81,82%	374% de atingimento
Planejado	24%		32%		22%	

Tabela 4: KPIs de conversão da área de Voluntário Global para Jovens.

Fonte: AIESEC em Maringá

Da Tabela 4 pode-se analisar as conversões do fluxo de vendas etapa por etapa do processo, até a etapa final que é a de *Approved*.

Na primeira etapa, de *Subscribed* para *Open*, obteve-se um atingimento de 134% do planejado, sendo essa etapa a que é feito o agendamento da *Info Session* com o cliente, incluindo o ato de lembrá-lo, assim como a realização da *Info Session*.

A etapa de *Open* para *Applied* obteve o menor atingimento do planejamento, atingindo apenas 27%. Essa é a etapa de aplicar um cliente em uma vaga de intercâmbio. Porém, para isso acontecer, é necessário que a *Info Session* tenha sido feita com qualidade e que, em seguida, o membro da área tenha bons argumentos para fazer o cliente escolher uma vaga para, então, ele se aplicar.

Caso a venda do intercâmbio na *Info Session* não seja bem executada e os contra-argumentos do membro não sejam bons, o cliente acaba desistindo do processo. Além disso, os clientes tendiam a decidir se iriam realizar o intercâmbio logo após passarem pela *Info Session*. Assim, muitos dos *Opens* não avançavam para *Applied* porque eles já desistiram do processo, deixando, na maioria das vezes, até de responder o membro quando contatado.

Já a etapa de *Applied* para *Approved* foi a que teve maior atingimento do planejamento, com 374%. Isso ocorre devido aos clientes que se aplicaram para a vaga já serem mais decididos sobre fazer o intercâmbio, sendo necessário nessa etapa realizar a entrevista para a vaga, ser aprovado e, então, assinar o contrato.

Os processos de *Subscribed* para *Open* e *Applied* para *Approved*, por serem vistos como atividades mecânicas e repetitivas, uma vez que todas possuem métodos simples a serem seguidos, acabaram atingindo o planejamento devido à motivação extrínseca constatada na Tabela 2, 4 e 5 serem efetivas nesse caso em específico (ARIELY, 2008).

Porém, quando se faz necessário uma habilidade cognitiva, como para garantir a qualidade da venda na *Info Session* e contra-argumentar na etapa de *Applied* para *Approved* para aplicar os clientes nas vagas, tem-se o efeito da motivação extrínseca minando a motivação intrínseca.

A motivação extrínseca controladora é prejudicial à criatividade, enquanto que a motivação intrínseca conduz a criatividade. Assim, os dados das Tabelas 1, 2, 4 e 5 trouxeram como a motivação extrínseca e intrínseca estão presentes na área e o quanto a motivação extrínseca causada pelo medo e controle dos liderados estava minando a intrínseca e, assim, a criatividade.

Isso se vê refletido no resultado de apenas 27% do atingimento da conversão de *Open* para *Applied*, sendo um dos motivos a falta de criatividade para realizar as atividades que requerem habilidades cognitivas.

Além de que os membros poderiam estar fazendo essa parte operacional com o objetivo principal do medo de não entregarem algo pela alta cobrança ou porque sabiam que seriam reconhecidos caso a realizassem - mesmo que sem qualidade, uma vez que isso é difícil de se ter informação -, abrindo mão de parte de sua autonomia.

Por fim, outro motivo do não atingimento se deve ao fato de que o ambiente organizacional não proporcionou corretamente os três pilares da motivação extrínseca responsáveis pela produtividade cognitiva, segundo Pink (2010), como:

- Um ambiente de autonomia que parte de quatro aspectos do trabalho: “o que as pessoas fazem, quando, como e com quem”, ou seja, “sua tarefa, seu tempo, sua técnica e seu time”;
- Um ambiente que busque a excelência, com tarefas que promovem desafios progressivos a habilidade dos membros e com feedbacks constantes para saberem no que estão melhorando e no que devem melhorar;
- Um ambiente no qual os membros se sintam parte de uma causa maior, pois apesar de o propósito da organização ser muito claro para os líderes, para alguns liderados ela é muito abstrata e confusa.

Uma estratégia funcional que traz esses três pilares e fatores analisados anteriormente foi o evento “Intercâmbio para Todos” realizado pela área no dia nove de dezembro das oito horas da manhã até as dez horas da noite, na qual atingiu-se um resultado histórico de 55 contratos assinados em apenas um dia.

A estratégia buscava colocar em prática um objetivo da visão de 2020 da organização, que era ser acessível a todos os jovens. Assim, organizou-se um evento em que o cliente poderia realizar todo o processo em menos de uma hora.

Para isso ser possível, foi reservado um auditório em que o processo da venda do intercâmbio iniciava com uma dupla de membros fazendo uma introdução sobre a AIESEC na entrada do auditório para que, em seguida, o cliente fosse para uma das 6 mesas nas quais em

cada uma delas havia um membro vendendo projetos de um país específico, sendo esses projetos de escritórios cooperados que forneceram imagens e vídeos atrativos, além de permitirem que a entrevista de seleção - que define se o cliente é apto para realizar o projeto - fosse feita não mais por eles, mas pelos próprios membros da AIESEC em Maringá.

Após o cliente passar pela introdução sobre a AIESEC e escolher um dos projetos disponíveis ele realizava a entrevista na hora e, caso aprovado, já iria para o caixa assinar o contrato - que foi modificado para ser válido apenas após o pagamento do boleto que tinha prazo de 3 dias úteis, para que o cliente tivesse tempo para conversar com sua família sobre a viabilidade do mesmo - e receber o boleto para efetuar o pagamento.

Durante a execução do evento se pode observar vários fatores da motivação intrínseca. A começar pelo fato de que os responsáveis por vender cada país tiveram a autonomia para realizar a venda da sua maneira. Eles tiveram que ir atrás de realizar a cooperação, de fazer a cotação do custo médio para realizar o intercâmbio para aquele país e de confeccionar os materiais que seriam interessantes para realizar as vendas. Assim, a autonomia em realizar a venda da sua maneira era maior do que na maneira que era executada a *Info Session* anteriormente.

Como havia um fluxo de clientes passando pelo processo, não sendo em formato de reuniões agendadas, os membros tinham um *feedback* constante a cada cliente, podendo aprender com a receptividade de cada um e se aprimorar para realizar uma melhor venda com o cliente seguinte, em um curto espaço de tempo, buscando assim a excelência.

A visão de tornar o intercâmbio acessível aos jovens, que foi trabalhado com uma mensagem em formato de ambição de atingir o número máximo possível de jovens, e a concentração de resultados em um período curto de tempo fez com que os membros se sentissem realmente realizando um trabalho para uma causa maior que eles mesmos, ajudando jovens a realizarem o seu intercâmbio que iriam se desenvolver pessoalmente ao realizarem um projeto social em uma Organização Não-Governamental no exterior conectado com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas.

Outro ponto é que os resultados eram comemorados por meio de uma projeção de uma imagem que continha o número de contratos assinados até o momento, funcionando como um *feedback* das ações realizadas até o momento. Assim, a ambição de fazer aquele número aumentar e o rápido feedback motivava os membros a buscarem a excelência.

Concluindo, o evento proporcionou um ambiente de autonomia, propósito e excelência para os membros, fazendo-os trabalhar mais intrinsecamente motivados do que na maneira que o processo padrão era executado.

Contudo, esse evento só foi possível porque no dia o intercâmbio estaria com 80% de desconto na taxa cobrada pela AIESEC em Maringá, devido esse ser um fator estimulante de senso de urgência utilizado na atração que fizeram os clientes comparecerem ao evento e já saírem com o contrato assinado.

Como opção para próximas estratégias, deve-se continuar esse modelo processual desenvolvido pela sua agilidade e motivação intrínseca proporcionada aos membros. Contudo, de uma forma que ele seja sustentável e que possa ser operacionalizado diariamente, o processo de *Open* até *Applied*, ou seja, da venda até a assinatura do contrato, poderia ser feito todo durante a *Info Session*, não sendo necessário o cliente escolher o projeto após a mesma e de ter que agendar uma entrevista com a AIESEC no exterior para ser aprovado.

Como fator argumentativo para o cliente assinar o contrato na mesma reunião, poderia ser oferecido um desconto significativo se ele assinasse no dia, com a mesma cláusula contratual utilizada no evento, na qual o contrato só é válido caso o pagamento fosse efetuado dentro de três dias úteis, para ele ter tempo hábil para se decidir sobre a viabilidade financeira.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho em questão procurou estudar uma área pouco explorada dentro da Engenharia de Produção: a motivação extrínseca e intrínseca e sua influência na produtividade. Muitas vezes se pode pensar que o problema de uma organização é processual, aonde aplicamos estratégias para gerar melhorias nos mesmos. Contudo, as vezes isso não é isso que nos trará 80% de resultado com os 20% de retorno, pois o problema pode estar na cultura organizacional, na maneira como a organização gerencia os seus recursos humanos. Assim, esforços de melhorias operacionais podem ser em vão se as equipes não estão motivadas a operar, principalmente em organizações do terceiro setor, que não possuem fins lucrativos e por não ser o sustento dos seus empregados.

Nesse contexto, percebeu-se a necessidade de realizar um estudo de caso na AIESEC em Maringá, na área de Voluntário Global para Jovens para entender essa área e mapear o que estaria ocasionando em efeitos negativos na produtividade e quais oportunidades poderiam se abrir para motivar corretamente os seus membros a fim de alavancar a produtividade de forma sustentável, desenvolvendo uma metodologia que possa ser facilmente replicada pelas gestões futuras. É interessante que este trabalho também sirva para empresas, que possam replicar a metodologia replicando o questionário desenvolvido e utilizando de suas principais KPIs, a fim de, inclusive, encontrar melhorias em seu desenvolvimento.

Os resultados encontrados convergem com o tradicional mercado mundial, na qual a motivação extrínseca continua sendo utilizada como uma maneira de forçar o atingimento de resultados, mesmo tendo estudos que há décadas contradizem esse fato, dizendo que a motivação extrínseca pode é diminuir os resultados quando o trabalho necessita de uma habilidade cognitiva, devido a mesma afetar a motivação intrínseca que conduz a criatividade.

Outro destaque a ser reconhecido é que mesmo em organizações do terceiro setor, como a AIESEC, em que os jovens buscam desenvolvimento pessoal enquanto trabalham por uma causa maior, a motivação intrínseca não é tão elevada como deveria ser, devido na maioria das vezes às mesmas não saberem como transformar atividades rotineiras em práticas deliberadas, trabalhar com formatos de equipes que sejam mais autônomas e por não saberem conectar o papel de cada pessoa com o propósito maior da organização. Por fim, um grande passo em complemento a esse trabalho seria estudar metodologias mais eficazes e realistas de fazer esses três pontos citados anteriormente acontecerem, de forma que poderiam ser facilmente replicadas nas organizações para se focarem em facilitar um ambiente que proporcione a

motivação intrínseca e que não precisem utilizar da motivação extrínseca para manterem a ordem, como o evento “Intercâmbio para Todos” citado nesse trabalho.

REFERÊNCIAS

- ARIELY, DAN. **What's the Value of a Big Bonus?** The New York Times, Nova Iorque, 19, nov. 2008. Disponível em: < <http://www.nytimes.com/2008/11/20/opinion/20ariely.html/>>. Acesso em: 06 jul. 2016.
- AMBROSE, M. L. & KULIK, C. T. (1999) **Old friends, new faces: Motivation research in 1990s.** *Journal of Management*, 25, 231-292.
- AMABILE, TERESA M. **Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity.** Boulder: Westview Press, 1996, 336 p.
- APRENDENDO a assimilar as mudanças, HSM Management, n.2, mai/jun. 1997.
- ARIELY, DAN. **Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions.** Estados Unidos: HarperTorch, 2010. 348 p.
- ARRUDA, ALINE M. T. **Cultura e internacionalização: jovens brasileiros que vão residir nos EUA.** Universitas: Relações Internacionais, Brasília, n, p. 201- 217, 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INTERCÂMBIO CULTURAL. **Quem somos.** Porto Alegre: ABIC, 2008. Disponível em: <<http://icye.org.br/quem-somos/>>. Acesso em: 22 novembro 2016.
- BAARD, PAUL P.; DECI, EDWARD L.; RYAN, RICHARD M. **intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings.** *Journal of Applied Social Psychology*, v. 34, n. 10, 2004, p. 2045-68.
- BELTA. **Brasil teve 200 mil brasileiros em viagens de intercâmbio.** São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.belta.org.br/imprensa/82/brasil+teve+200+mil+brasileiros+em+viagens+de+intercambio/>> Acesos em 15 novembro 2016.
- BERGAMINI, CECÍLIA W. **Motivação nas Organizações.** 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BINSARDI, A.; EKWULUGO, F. **International marketing of British education: research on the students' perception and the UK market penetration,** Marketing Intelligence & Planning, Vol. 21, No. 5, p. 318, 2003.
- BITZER, JURGEN; SCHERETTL, WOLFRAM; SCHROEDER, PHILIPP J. H. **Intrinsic Motivation in Open Source Software Development.** *Journal of Comparative Economic*, Berlim, p. 17, 2007.
- CAVALCANTI, T. **KPI como ferramenta no controle de custos do estoque.** 48 f. Trabalho de conclusão de curso (Logística: ênfase em transportes) – Faculdade de Tecnologia Zona Leste, São Paulo, 2009.
- CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e Liderança.** Ed. Atlas, 1905.
- DAVIS, KEITH; NEWSTRON, JOHN W. **Comportamento humano no Trabalho.** São Paulo: Livraria Pioneira, 1992.
- DECI, EDWARD L. **Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation.** *Journal o Personality and Social Psychology*, Washington, p. 114, mar. 1971.
- DECI, EDWARD L. **Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity.** *Journal o Personality and Social Psychology*, Washington, p. 119-20, abr. 1972.

- DECI, EDWARD L.; RYAN, RICHARD M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.** New York, NY: Plenum Press, p. 35, 1985.
- DECI, EDWARD L.; RYAN, RICHARD M. **Facilitating Optimal Motivation and Psychological WellBeing Across Life's Domains.** *Canadian Psychology*, v. 49, n. 1, fev. 2008, p. 14-23, 10p.
- DECI, EDWARD L.; KOESTNER, RICHARD; RYAN, RICHARD M. **A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation.** *Psychological Bulletin*, Champaign, v. 125, n. 6, p. 627-668. 1999.
- DECI, EDWARD L.; KOESTNER, RICHARD; RYAN, RICHARD M. **Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again.** *Review of Education Research*, v. 71, n. 1, Primavera de 2001, 27 p.
- DORNIER, P. P.; ERNEST, R.; FENDER, M.; Kouvelis, P. **Logística e operações globais.** São Paulo: Atlas, 2000. 721 p.
- DI NIZO, RENATA. **Reinventando a Liderança: Por Uma Ética de Valores.** São Paulo: Summus Editorial, 2013. 168 p. Disponível em: <
https://books.google.com.br/books?id=8F3CBwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false> . Acesso em 22 maio 2016.
- FAWCETT, S. E.; MAGNAN, G. M. **The rhetoric and reality of supply chain integration.** *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 32, n. 5, p. 339-361, 2002.
- FERNANDES, I. P.; COELHO, M. F. **Economia do turismo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- FISCHLOWITZ, ESTANISLAU. **Valorização dos Recursos Humanos no Brasil.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.
- FLEURY, MARIA T. L.; FISCHER, ROSA M. **Cultura e Poder nas Organizações.** São Paulo, Atlas, 1989.
- FREY, BRUNO. **Not just for the money: an economic theory of personal motivation.** Brookfield, VT: Edward Elgar Publishing Company, 1997, p. 13.
- GAGNÉ, MARYLENE; DECI, EDWARD L. **Self-Determination Theory and Work Motivation,** *Journal of Organizational Behavior*, v. 26, 2005, p. 331-62.
- GIARETTA, MARIA J. **Turismo da juventude.** Barueri: Manole, 2003.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007. 175 p.
- HERSEY, PAUL; BLANCHARD, KENNETH H. **Psicologia para Administradores.** Ed. Epu, 1986.
- IMAN, Instituto. **Inovação e Melhoramento na Administração Moderna.** São Paulo: [s.n.], 1996.
- KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.
- KOHN, A. **Punished by rewards.** Boston: Houghton-Mifflin, 1993
- KRAUTH, E.; MOONEN, H.; POPOVA, V.; SCUHT, M. **Performance indicators in logistics service provision and warehouse management: A literature review and**

framework. Disponível em: <<http://www.cs.vu.nl/~schut/pubs/mcs-Krauth2005a.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2016.

KONDO, YOSHIO. **Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento.** Trad. Dario

LAKHANI, KARIM R.; WOLF, ROBERT G. **Why Hackers Do What They Do: Understanding Motivation and Effort in Free/Open Source Software Projects.** In: FELLER, J.; FITZGERALD, B.; HISSAM, S.; LAKHANI, K. R. *Perspectives on Free and Open Source Software.* Cambridge, Mass.: MIT Press, 2005, p. 3-12.

LONDON SCHOOL OF ECONOMICS AND POLITICAL SCIENCE. **When performance-related pay backfires.** Disponível em: <<http://www.lse.ac.uk/newsAndMedia/news/archives/2009/06/performancepay.aspx>>. Acesso em: 07 de jul. 2016

MASLOW, A. H. **A theory of human motivation.** IN VROOM, V. H. & DECI, E. L. (Eds.) *Management and Motivation.* Harmondsworth, Penguin Education, 1970.

MILKOVICH, G. T.; NEWMAN, J. M. **Compensation.** London, McGraw-Hill, 2002.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Turismo de estudos e intercâmbio: orientações básicas.** Brasília, 2008.

NEVES, MARCO A. O. **Indicadores de desempenho logístico.** Revista Mundo Logístico, Curitiba, v.1, n.3, p. 30-45, set./out. 2009.

OSTERLOH, M. & FREY, B. S. **Does pay for performance really motivate employees?** IN NEELY, A. (Ed.) *Business Performance Management: Theory and Practice.* Cambridge, Cambridge University Press, 2002.

PARKER, S.; WALL, T.; HACKSON, P. **That's Not My Job: Developing flexible employee work orientations.** *Academy of Management Journal*, v. 40, 1997, p. 899-929.

PARMENTER, DAVID. **Key performance indicators.** *Chartered Accountants Journal of New Zealand*. 2. 77, Oct. 1998.

PEREIRA, M. ACAR. **O medo no contexto organizacional.** Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas Rio de Janeiro, 2006. 105 p. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3413/MARcelo.pdf>>. Acesso em 19 maio 2016.

PINK, DANIEL. **Motivação 3.0: Os novos fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional.** Tradução de Bruno A. Rio de Janeiro: Elsevier Capus, 2010.

REEVE, JOHNMARSHALL. **Understanding motivation and emotion.** Hoboken: Wiley, 2005, 556 p.

RYAN, RICHARD M.; DECI, EDWARD L. **Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions.** *Contemporary Educational Psychology*, 2000, 56.

SEBBEN, A. **Intercâmbio cultural: um guia de educação intercultural para ser cidadão do mundo.** Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2011.

SHELDON, KENNOM M.; KRIEGER LAWRENCE S. **Undertanding the Negative Effects of Legal Educaiton on Law Students: A longitudinal Test of Self-Determination Theory,** *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 33, jun. 2007.

SILVA, EDNA L.; MENEZES, ESTERA M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis, 2005. 139 p. Disponível em:
<<http://moodlep.uem.br/mod/resource/view.php?id=26523>>. Acesso em: 22 maio 2016.

TELES, J. M. **Coisas que todo jovem precisa saber**. São Paulo: Melhoramentos, 2004.
FERREIRA, Aurelio Buarque de Holanda. **Novo Aurelio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1989.

THOMAS, KENNETH W.; **The Four Intrinsic Rewards that Drive Employee Engagement**. Ivey Business Journal, London, dez. 2009. Disponível em:
<<http://iveybusinessjournal.com/publication/the-four-intrinsic-rewards-that-drive-employee-engagement/>>. Acesso em: 22 outubro 2016.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **A sociedade pós- industrial e o profissional do turismo**. São Paulo: Papirus, 2003.

UNESCO. Study Abroad. Group Jouve, Mayenne, 2005. Disponível em:
<<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001430/143006m.pdf>>. Acesso em: 22 novembro 2016.

WRZESNIEWSKI, AMY; DUTTON, JANE E. **Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work**. *Academy of Management Review*, v. 26, 2001, p. 181.

ANEXO 1

Tabela 5: Planilha de Resultados Operacionais da Área de Voluntário Global para Jovens.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH
1	Geral	SUBSCRIBEDS				Info Sessions Marcadas				OPEN				APPLIED				APPROVED					Subscribed para Open	Info Session para Open	Open para Applied	Applied para Approved	Subscribed para Approved							
2		414	402	12	97%	232	231	1	100%	107	131	-24	122%	51	11	40	22%	25	9	16	36%	Done	32,59%	126%	56,71%	123%	8,40%	18%	81,82%	167%	2,24%	37%		
3		Plan	Done	GAP	%	Plan	Done	GAP	%	Plan	Done	GAP	%	Plan	Done	GAP	%	Plan	Done	GAP	%	Plan	Done	GAP	%	Plan	Done	GAP	%	Plan	Done	GAP	%	
4	Julho	S 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	-1					#DIV/0!								
5		S 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				#DIV/0!								
6		S 3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				#DIV/0!								
7		S 4	0	29	-29	0	5	-5	0	4	-4	0	0	0	0	0	0	0	0	2	-2					80,00%	67%							
8	T	0	29	-29	0	5	-5	0	6	-6	0	0	0	0	0	0	0	0	3	-3				20,69%	120,00%	0,00%	#DIV/0!			10,34%				
10	Agosto	S 1	10	4	6	40%	0	15	-15	0	13	-13	0	0	0	0	0	0	0	0	0					86,67%	156%							
11		S 2	155	57	98	37%	6	18	-12	300%	3	10	-7	333%	0	0	0	0	0	1	-1					55,56%	105%							
12		S 3	31	93	-62	300%	40	34	6	85%	17	18	-1	106%	2	1	1	50%	0	0	0					52,94%	101%							
13		S 4	31	78	-47	252%	40	38	2	95%	17	20	-3	118%	7	3	4	43%	0	2	-2					52,63%	105%							
14		S 5	53	40	13	75%	43	40	3	83%	18	20	-2	111%	7	5	2	71%	0	3	-3					50,00%	90%							
15	T	280	272	8	97%	129	145	-16	112%	55	81	-26	147%	16	9	7	58%	0	6	-6				29,78%	55,86%	11,11%	66,67%	2,21%						
17	Set	S 1	114	24	90	21%	29	23	6	79%	15	10	5	87%	8	0	8	0%	3	0	3	0%				43,48%	74%							
18		S 2	20	77	-57	385%	63	58	5	82%	31	34	-3	110%	8	2	6	25%	4	0	4	0%				58,62%								
19		S 3	0	0	0	0	11	0	11	0%	6	0	6	0%	16	0	16	0%	5	0	5	0%				#DIV/0!								
20		S 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0%	4	0	4	0%				#DIV/0!								
21	T	134	101	33	75%	103	81	22	79%	52	44	8	85%	35	2	33	6%	16	0	16	0%				43,56%	54,32%	4,55%	0,00%	0,00%					
23	Out	S 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	7	0%				#DIV/0!								
24		S 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0%				#DIV/0!								
25		S 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				#DIV/0!									

APÊNDICE 1

Tabela 6: Questionário Semiestruturado sobre Motivação Extrínseca e Intrínseca na área de Voluntário Global para Jovens.

(continua)

Questionário Semiestruturado sobre Motivação Extrínseca e Intrínseca na AIESEC em Maringá													
Número do participante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Idade	22	24	22	20	18	17	20	19	18	20	20	19	19
Gênero	Homem	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Mulher	Mulher	Homem	Mulher	Mulher	Mulher	Mulher	Mulher
Tempo de Organização	Mais de 3 anos	De 6 meses a 1 ano	De 6 meses a 1 ano	De 6 meses a 1 ano	Menos de 3 meses	Menos de 3 meses	Menos de 3 meses	Menos de 3 meses	De 3 a 6 meses	De 3 a 6 meses	Menos de 3 meses	Menos de 3 meses	Menos de 3 meses
Cargo	VP	PM	PM	PM	Membro	Membro	Membro	Membro	Membro	Membro	Membro	Membro	Membro
Projeto	Sou VP	Rising Markets	UEM Humanas	UEM Exatas & Biológicas	UEM Exatas & Biológicas	UEM Humanas	UEM Humanas	Rising Markets	UEM Exatas & Biológicas	UEM Exatas & Biológicas	UEM Humanas	Rising Markets	UEM Humanas
1. O quanto você considera o seu trabalho interessante?	6	7	6	5	5	4	5	5	4	6	4	5	5
2. O quanto você tem sentimento de dono se sentindo responsável pelo seu próprio trabalho?	7	6	7	7	7	5	5	6	3	5	5	4	1
3. O quanto você se esforça no seu trabalho?	7	4	6	7	5	4	6	4	3	7	5	6	5
4. O seu trabalho te proporciona atividades cada vez mais desafiadoras visando com que você se aprimore sempre mais?	6	6	6	7	7	4	5	7	3	5	7	4	2
5. O quanto o seu cargo na organização está conectado a uma causa maior?	7	7	7	7	7	7	4	5	4	5	7	7	6
6. O quanto as suas atividades diárias estão conectadas com uma causa maior?	7	6	7	4	7	7	4	5	3	6	7	6	4

Tabela 6: Questionário Semiestruturado sobre Motivação Extrínseca e Intrínseca na área de Voluntário Global para Jovens.

(continuação)

Questionário Semiestruturado sobre Motivação Extrínseca e Intrínseca na AIESEC em Maringá													
Número do participante	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
7. O quanto você é capaz de poder tomar as suas próprias novas iniciativas dentro do seu time?	7	5	5	7	3	5	3	5	5	5	6	4	4
8. O quanto você considera que você consegue ser criativo nas suas atividades?	4	2	4	3	3	5	3	3	7	6	4	6	5
9. Quão complexo você categoriza as suas atividades?	4	4	4	3	5	7	4	4	3	4	4	4	3
10. Quão motivado você se sente no seu trabalho?	5	5	5	6	5	5	5	5	4	5	3	6	3
11. Quanto você acha que está contribuindo para a performance da organização?	6	4	6	6	6	6	5	4	4	6	4	4	6
12. O quanto você sente se sente seguro para expressar as suas frustrações e ideias com o seu líder quando precisa?	5	7	6	7	4	6	6	7	7	5	7	5	4
13. O quanto você faz certas atividades por medo de ser punido ao invés de por vontade própria?	3	5	2	3	3	6	3	2	1	4	5	6	5
14. O quanto você sente que os padrões dos processos que você segue nas suas atividades limitam a sua criatividade?	2	3	3	2	4	2	5	4	7	4	6	6	5
15. Já teve alguma atividade que te dava prazer em fazê-la, mas que quando começou a ser cobrado para cumpri-la ela acabou se tornando desinteressante?	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
16. O quanto você recebe autonomia do seu líder para escolher as suas atividades?	6	6	3	6	3	2	4	4	3	3	4	4	4
17. O quanto você recebe de autonomia para realizar as suas atividades?	7	6	7	6	5	5	6	4	3	4	6	6	6

Tabela 6: Questionário Semiestruturado sobre Motivação Extrínseca e Intrínseca na área de Voluntário Global para Jovens.

(continuação)

Questionário Semiestruturado sobre Motivação Extrínseca e Intrínseca na AIESEC em Maringá						
Número do participante	31. Porque os padrões dos processos das suas atividades limitam ou não a sua criatividade? (Pela maneira que eles devem ser executados)	32. Qual parte das suas atividades você mais gosta de fazer? Porque?	33. Você tem estado feliz com os seus resultados atuais? Porque?	34. O que excita você no seu trabalho?	35. Tem algo que você queria que acontecesse no seu time ou trabalho que ainda não aconteceu?	36. Qual parte das suas atividades você menos gosta de fazer? Porque?
1	Não limitam tanto.	Tracking	Médio, vejo que ainda temos muito a evoluir embora estejamos entregando algo.	Resultados.	Membros mais autônomos e independentes.	Reuniões de área
2	Mesmo eu não sendo muito criativo, os processos são muito quadradinhos da forma que estão estabelecidos, mas não vejo outra forma de realizar os processos se não dessa.	Realizar as reuniões individuais pois são através delas que consigo saber o quanto o meu trabalho como líder tem sido efetivo.	Não, pois sei que não tenho dado o melhor de mim. E sei o quanto minha entrega está sendo próxima da mínima esperada e sei que eu tenho capacidade de entregar muito mais do que isso.	Resultado. Não só em número mas também na felicidade dos clientes de estarem próximos de realizar um sonho e eu estar ajudando a proporcionar isso. Ainda mais sabendo a capacidade de transformação do intercâmbio.	Engajamento completo de todos os membros.	Descer para o operacional em especial para enviar vaga para cliente.
3	Porque meu líder me dá liberdade para fazer as coisas da forma que eu achar melhor.	Reunião de time. É um momento maravilhoso com as meninas e preciso me cobrar quanto a organização, planejamento e comunicação efetiva.	Sim, as meninas estão sabendo se virar sozinhas	Ver os resultados do meu time.	Gostaria que as meninas entendessem a importância dos nossos prazos de entrega.	Reunião individual, principalmente por estar sendo obrigada a fazer.

Tabela 6: Questionário Semiestruturado sobre Motivação Extrínseca e Intrínseca na área de Voluntário Global para Jovens.

(continuação)

Questionário Semiestruturado sobre Motivação Extrínseca e Intrínseca na AIESEC em Maringá						
Número do participante	31. Porque os padrões dos processos das suas atividades limitam ou não a sua criatividade? (Pela maneira que eles devem ser executados)	32. Qual parte das suas atividades você mais gosta de fazer? Porque?	33. Você tem estado feliz com os seus resultados atuais? Porque?	34. O que excita você no seu trabalho?	35. Tem algo que você queria que acontecesse no seu time ou trabalho que ainda não aconteceu?	36. Qual parte das suas atividades você menos gosta de fazer? Porque?
4	Já que são coisas que tem que serem feitas, porém não tem um jeito específico, posso ficar a vontade de querer inovar nas coisas.	Aprendi a gostar muito de trabalhar com pessoas e ajudá-las a se desenvolverem, então hoje a parte que eu mais sinto prazer e na de lidar com as meninas do meu time.	Médio, por que eu tenho visto muito desenvolvimento pessoal mas não vejo números.	Ajudar as pessoas.	Minhas membras trabalharei.	Não tem.
5	Não sou criativa, então as atividades que precisam disso, acabo não correspondendo.	Todas, porque faz coisas que eu não tenho, requer mais de mim que eu tenho pouco.	Sim, porque estou saindo da minha zona de conforto.	Quando as pessoas me chamam, como se eu fosse aquela que ajuda (algo assim).	Momento de time	Nenhuma, porque eu estou me desenvolvendo, aos poucos, mas estou.
6	Não limitam.	Falar com a AIESEC do exterior.	Sim, dei um Approved.	Dar Approved	Nada.	Abordagem, porque as pessoas me ignoram.
7	Pois existem padrões a serem seguidos.	Apresentação do projeto e escolha de vagas. Pois são atividades com menos padrões necessários.	Sim, pois tenho feito com vontade e sinto sua importância.	Meu proposito final.	Não.	Abordagem. Pois é um processo repetitivo.

Tabela 6: Questionário Semiestruturado sobre Motivação Extrínseca e Intrínseca na área de Voluntário Global para Jovens.

(continuação)

Questionário Semiestruturado sobre Motivação Extrínseca e Intrínseca na AIESEC em Maringá						
Número do participante	31. Porque os padrões dos processos das suas atividades limitam ou não a sua criatividade? (Pela maneira que eles devem ser executados)	32. Qual parte das suas atividades você mais gosta de fazer? Porque?	33. Você tem estado feliz com o seus resultados atuais? Porque?	34. O que excita você no seu trabalho?	35. Tem algo que você queria que acontecesse no seu time ou trabalho que ainda não aconteceu?	36. Qual parte das suas atividades você menos gosta de fazer? Porque?
8	Acho que por ser um operacional e por ter um fluxo muito claro eu acho difícil inovar. Mas analisando os processos como micros é possível encontrar formas diferentes de fazer.	Eu gosto de fazer processos novos, por exemplo eu fazia muitas Info Sessions e gostava muito por que era algo novo, mas hoje já não tenho vontade de fazer.	Não muito, eu não consegui chegar ao final de nenhum processo ainda e isso me desmotiva um pouco, mas estou muito próximo disso	Fazer coisas diferentes sempre me excitam, então eu não gosto muito de rotina.	Um momento mais forte de time, uma ligação maior.	Subir informações no Podio (ferramenta de gestão de informação). É que não é divertido, mas muitas vezes eu invento formas de tornar isso mais legal, comentando as informações de uma forma mais descontraída.
9	Porque eles são limitados em estruturas.	Fazer Info Session, porque isso me ajuda na minha comunicação.	Não.	Pessoas.	Sim, nós conseguimos dar um Approved.	A abordagem, porque os clientes não respondem.
10	Porque minhas atividades são de certa forma sem abertura pra criatividade, mas sim, há muito no que inovar, já que basicamente se resumem em abordar clientes e depois de seguir todo o processo até o Approved	Divulgação em sala e Info Session, pois acho que é a parte onde cada vez é uma devido ser realizado com pessoas diferentes e parece que nunca vira rotina.	Não muito, não consegui avançar com nenhum cliente para além do open.	Comunicação, resiliência, determinação e também responsabilidade.	Acho que não.	Lidar com o cliente de Open para frente, é meio chato, pois eles são cansativos.
11	Muitas ações mecanizadas.	Aplicação de vaga, por ser um processo mais desafiador do que os anteriores.	Fico feliz pelas mudanças e melhoras pessoais, mas meus clientes me frustraram demais.	Ter que lidar com várias pessoas diferentes.	Gostaria de fechar algum contrato.	Abordagem. Acho uma atividade desinteressante e faço apenas por obrigação.

Tabela 6: Questionário Semiestruturado sobre Motivação Extrínseca e Intrínseca na área de Voluntário Global para Jovens.

(conclusão)

Questionário Semiestruturado sobre Motivação Extrínseca e Intrínseca na AIESEC em Maringá						
Número do participante	31. Porque os padrões dos processos das suas atividades limitam ou não a sua criatividade? (Pela maneira que eles devem ser executados)	32. Qual parte das suas atividades você mais gosta de fazer? Porque?	33. Você tem estado feliz com o seus resultados atuais? Porque?	34. O que excita você no seu trabalho?	35. Tem algo que você queria que acontecesse no seu time ou trabalho que ainda não aconteceu?	36. Qual parte das suas atividades você menos gosta de fazer? Porque?
12	Pois já está estabelecido a forma de fazer, e nesse sentido, se for realizado de uma forma diferente, pode afetar toda a questão de números e porcentagens do resultado final do trabalho pra quem vai avaliar.	A parte que eu mais gosto é as Info Sessions pois é onde eu consigo ver o interesse real de alguns clientes, que realmente querem causar um impacto pra onde estão indo.	Não, pois sinto que durante as 3 últimas semanas não me dediquei o suficiente pra organização.	Saber que eu posso realmente mudar a vida de alguém!	Um dia de time	A abordagem, pois sempre tem várias pessoas desinteressadas, e a tilintar o Podio às vezes dá a impressão de estar fazendo uma atividade inútil, porque diretamente não causa nenhum impacto.
13	Por ser padrão, minhas Info Sessions acabam sendo as mesmas das outras pessoas que desempenham o mesmo papel, apesar de cada um ter seu jeito, não há muita dinâmica no processo que já é pré-pronto.	Encontrar as vagas para o cliente, pois assim eu sinto o contato um pouco mais direto com o objetivo da organização.	Não. Acho que eu poderia estar colhendo mais frutos.	O diálogo com outras pessoas. Minha persuasão.	Não sei.	Abordar. Porque sempre encontro muitas pessoas que dão desculpas ou que são má educadas.

Universidade Estadual de Maringá
Departamento de Engenharia de Produção
Av. Colombo 5790, Maringá-PR CEP 87020-900
Tel: (044) 3011-4196/3011-5833 Fax: (044) 3011-4196