

CAPÍTULO 16 - MOTIVAÇÃO

Objetivos de aprendizagem

Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- Definir o processo motivacional.
- Descrever a hierarquia das necessidades humanas.
- Diferenciar os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.
- Compreender as características das necessidades aprendidas.
- Esclarecer os objetivos individuais e como as pessoas se comportam.
- Utilizar os conceitos de motivação, reforço do comportamento desejado e equidade nas recompensas.
- Aplicar na prática organizacional os conceitos de motivação.

Administração Contemporânea - 16

ETAPAS DO CICLO MOTIVACIONAL



Administração Contemporânea - 16

O QUE É A MOTIVAÇÃO?

- é um processo contínuo de satisfação de necessidades individuais.
- é o processo que leva alguém a comportar-se para atingir os objetivos organizacionais, ao mesmo tempo que procura alcançar também os seus próprios objetivos individuais.

Administração Contemporânea - 16

IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

pode ajudar...

pode atrapalhar...

- MAIOR PRODUTIVIDADE
- TRABALHO ESTRESSANTE

- GREVE
- SABOTAGEM

Administração Contemporânea - 16

TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

DIVIDE-SE EM DOIS GRUPOS

Teorias de processo

Procuram explicar como funciona a motivação

Envolvem as teorias que se preocupam com o modo como o comportamento é ativado, dirigido, mantido e concluído no ciclo motivacional.

Teoria do estabelecimento de objetivos

Teoria do reforço

Teoria da equidade

Teoria da expectativa

Teoria de conteúdo

Procuram explicar quais fatores motivam as pessoas.

Teorias clássicas

Teoria das necessidades

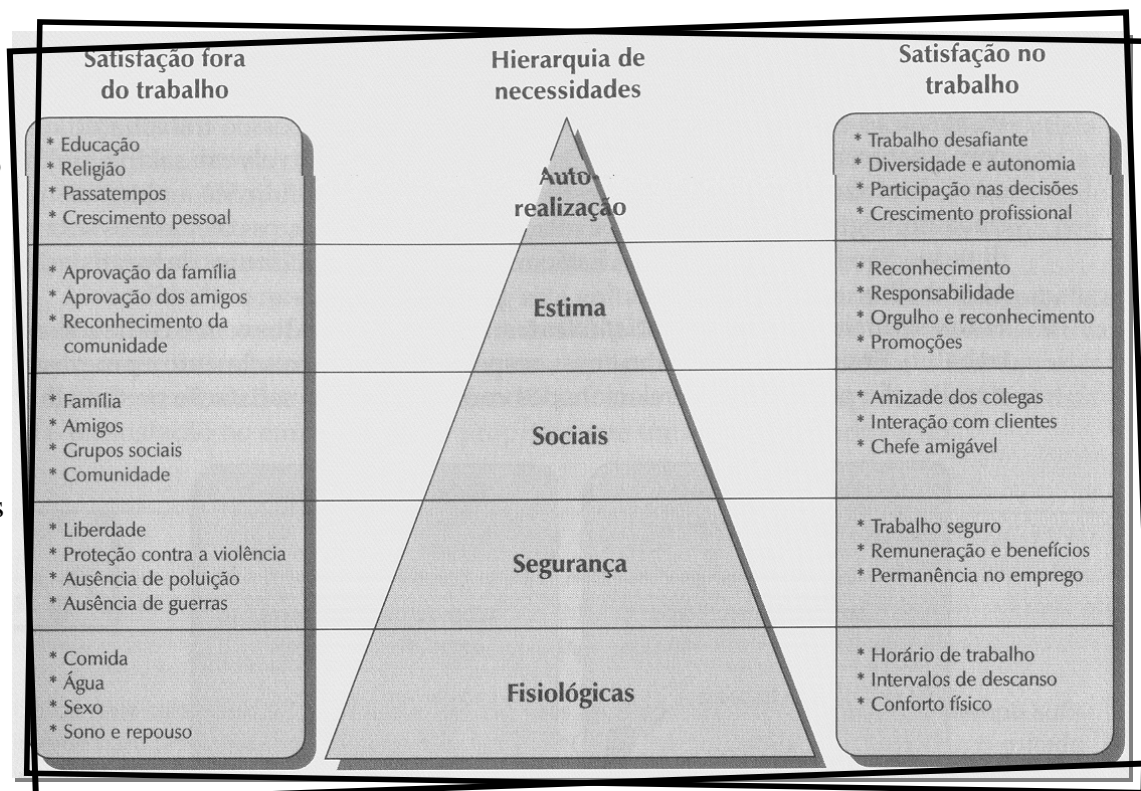
Frustração

Teoria do dois fatores

TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Onde estão os alunos?

Onde os professores pensam que estão os alunos?



TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

A mais conhecida de todas as teorias a respeito da motivação humana. Muito questionada atualmente.

a) somos animais insatisfeitos, cujas necessidades dependem daquilo que já possuímos. Só as necessidades ainda não satisfeitas podem influenciar o comportamento, ou seja, uma necessidade satisfeita não é motivadora.

b) as nossas necessidades estão estruturadas hierarquicamente, por ordem de importância. Quando uma necessidade é satisfeita, logo outra emerge que exige, também, ser satisfeita.

Abraham Maslow
(1908 - 1970)

Administração Contemporânea - 16

TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Maslow afirma que, se num dado momento nenhuma das necessidades de uma pessoa estiver satisfeita, a pressão irá manifestar-se no sentido de satisfazer a que for mais premente.

As necessidades mais elevadas somente influenciam o comportamento quando as necessidades mais baixas estão relativamente satisfeitas.

Assim, o primeiro passo para se motivar uma pessoa é conhecer o nível da hierarquia que ela está focalizando, para poder satisfazer essa necessidade, ou carência específica.

Administração Contemporânea - 16

TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

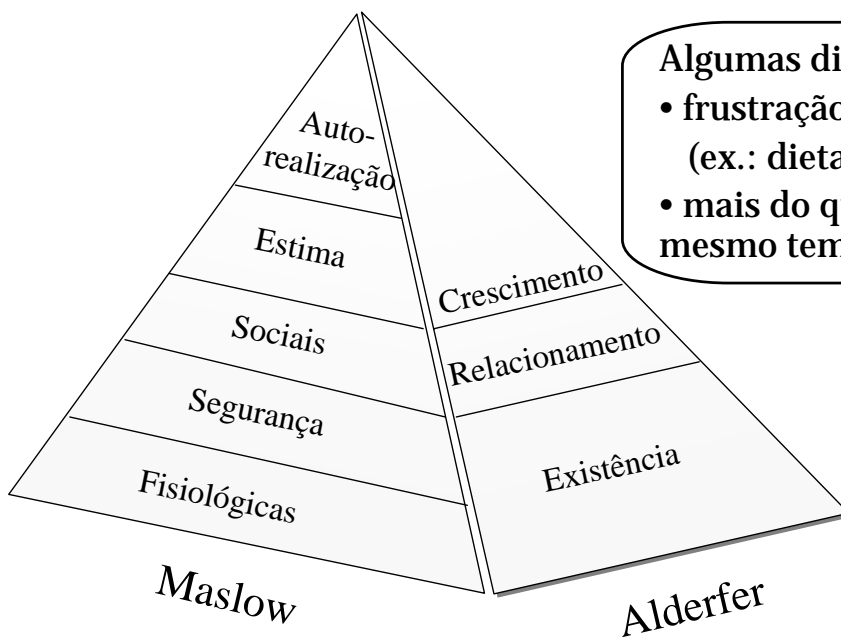
De acordo com a teoria de Maslow, existem, basicamente, duas categorias de necessidades:

a) as necessidades de baixo nível (fisiológicas; de segurança) satisfeitas internamente (dentro da pessoa),

b) as necessidades de alto nível (sociais; de estima; de auto-realização) satisfeitas externamente (através da remuneração, tipo de contrato, horário de trabalho, conforto físico).

TEORIA ERC DE ALDERFER

SIMPLIFICANDO MASLOW...



Algumas diferenças para Maslow:

- frustração-regressão (ex.: dieta)
- mais do que uma influencia ao mesmo tempo

TEORIA ERC DE ALDERFER

É uma teoria “alternativa” à de Maslow; procura modificar e simplificar as necessidades enunciadas.

Reduz as 5 necessidades de Maslow a 3 necessidades essenciais: Existência, Relacionamento e Crescimento.

a) Necessidades de Existência: são as necessidades de bem-estar físico (existência, preservação e sobrevivência); incluem as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow.

b) Necessidades de Relacionamento: referem-se ao desejo de interação social; incluem as necessidades sociais e os componentes externos de estima de Maslow.

c) Necessidades de Crescimento: são as necessidades de desenvolvimento do potencial humano e o desejo de crescimento e competência pessoal; incluem os componentes intrínsecos da necessidade de estima de Maslow e de auto-realização.

Administração Contemporânea - 16

TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Os fatores Higiênicos causam muita insatisfação quando não estão presentes, mas não são geradores de uma forte motivação quando estão presentes.

Os fatores Motivacionais conduzem a uma forte motivação e satisfação quando estão presentes, mas quando ausentes podem causar desmotivação, ainda que não causem insatisfação.

Administração Contemporânea - 16

TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Fatores higiênicos (Insatisfacientes)	Fatores Motivacionais (Satisfacientes)
Contexto do cargo (como a pessoa se sente em relação à empresa)	Conteúdo do cargo (como a pessoa se sente em relação ao cargo)
<ul style="list-style-type: none">• Condições de trabalho• Salários e prêmios de produção• Benefícios e serviços sociais• Políticas da organização• Relações com chefia e colegas	<ul style="list-style-type: none">• O trabalho em si• Realização pessoal• Reconhecimento do trabalho• Progresso profissional• Responsabilidade

Frederick Herzberg
(1923 - 2000)

Administração Contemporânea - 16

TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Para proporcionar uma contínua motivação no trabalho, Herzberg propõe o “**enriquecimento de tarefas**”...

... também chamado de “**enriquecimento do cargo**”.

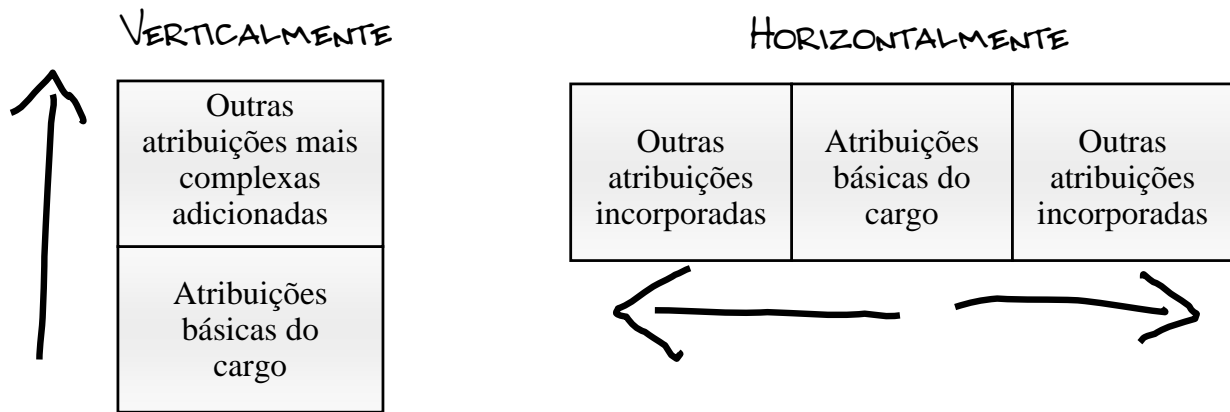
♦ consiste na constante substituição de tarefas mais simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas, a fim de acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional.

♦ depende do desenvolvimento de cada indivíduo e deve ser feito de acordo com as suas características individuais.

Administração Contemporânea - 16

TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

O “*enriquecimento de tarefas*” pode ser feito...



Administração Contemporânea - 16

TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Porém, o “*enriquecimento de tarefas*” traz, também, alguns efeitos...



Administração Contemporânea - 16

TEORIA DAS NECESSIDADES APRENDIDAS DE McCLELLAND

... as necessidades são aprendidas e, nesse caso, podem ser desenvolvidas ou ensinadas. Exemplo: poder

... as pessoas desenvolvem padrões únicos de necessidades que afetam o seu comportamento e desempenho...

... localizar a presença dessas necessidades, em si mesmo e nos subordinados, para criar um ambiente de trabalho que privilegie os perfis de necessidades identificados.

David McClelland
(1917 - 1998)

Administração Contemporânea - 16

TEORIA DAS NECESSIDADES APRENDIDAS DE McCLELLAND

McClelland identifica 3 tipos de necessidades humanas:

Necessidade de Realização	Necessidade de Poder	Necessidade de Associação
<u>Quer:</u> Ser excelente Ser melhor / mais eficiente Resolver problemas Dominar tarefas complexas	<u>Quer:</u> Controlar os outros Influenciar comportamentos Ser responsável pelos outros	<u>Quer:</u> Estabelecer e manter relações de amizade amigáveis e calorosas com os outros
<u>Quer ter:</u> Responsabilidade individual Metas desafiadoras Feedback do desempenho	<u>Quer ter:</u> Autoridade Poder: - positivo / social - negativo / pessoal	<u>Quer ter:</u> Trabalho com relações interpessoais e oportunidades de comunicação

Administração Contemporânea - 16

RESUMO DAS TEORIAS DE CONTEÚDO DA MOTIVAÇÃO

Sou o mais famoso

Maslow Hierarquia das Necessidades	Alderfer Teoria ERC	Herzberg Teoria dos Dois Fatores	McClelland Teoria das Necessidades Aprendidas
<ul style="list-style-type: none">• Auto-realização• Estima• Sociais• Segurança• Fisiológicas	<ul style="list-style-type: none">• Crescimento• Relacionamento• Existência	<ul style="list-style-type: none">• Motivacionais / de Satisfação• Higiênicos / de Insatisfação	<ul style="list-style-type: none">• Realização• Poder• Associação

Administração Contemporânea - 16

TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

DIVIDE-SE EM DOIS GRUPOS

Teorias de processo

Procuram explicar como funciona a motivação

Envolvem as teorias que se preocupam com o modo como o comportamento é ativado, dirigido, mantido e concluído no ciclo motivacional.

Teoria do estabelecimento de objetivos

Teoria do reforço

Teoria da equidade

Teoria da expectativa

Teoria de conteúdo

Procuram explicar quais fatores motivam as pessoas.

Teorias clássicas

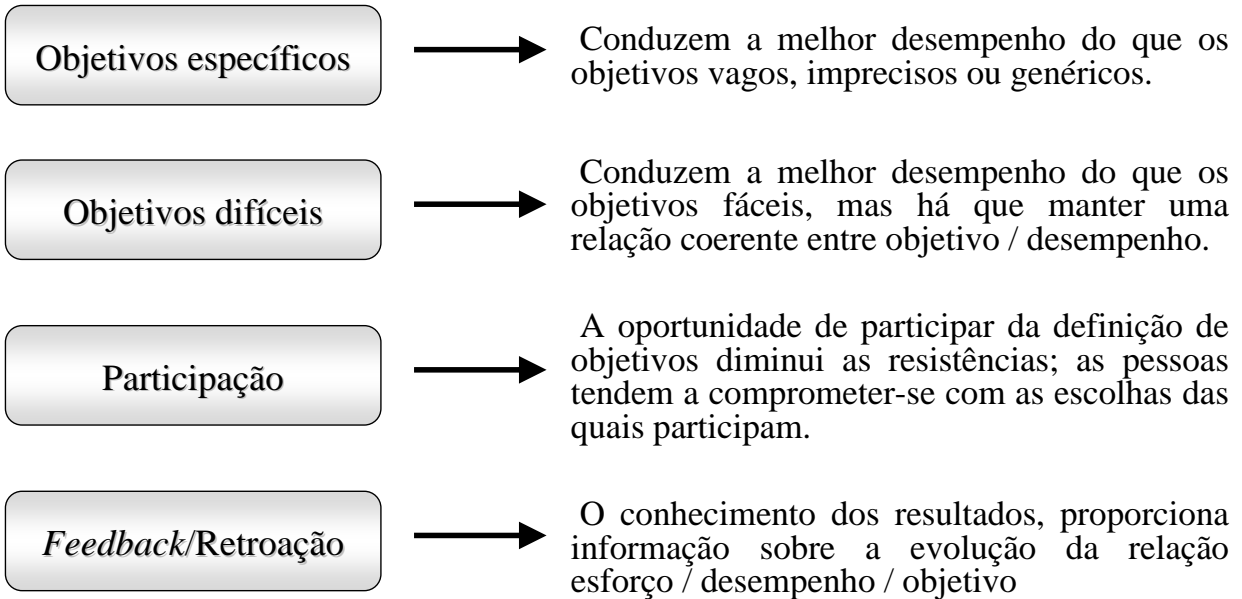
Teoria das necessidades

Frustração

Teoria dos dois fatores

TEORIA DO ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS

A pesquisa feita por Locke, Lathar outros revelou as seguintes conclusões:



QUESTÃO DE PROVA

Administração Contemporânea - 16

TEORIA DO REFORÇO (BEHAVORISMO)

Teoria do reforço- uma abordagem à motivação baseada na “lei to efeito”, a idéia de que o comportamento com consequência positiva tende a ser repetido, enquanto o comportamento com consequência negativa tende a não ser repetido.

BURRHUS FREDERIC SKINNER
1904 - 1990

Administração Contemporânea - 16

TEORIA DO REFORÇO (BEHAVORISMO)

Condicionamento operante - como um comportamento produz o efeito desejado (conseqüência ou reforço), a pessoa fica condicionada a repeti-lo em situações de necessidade. Ex. chegar na hora.

Estímulo -> resposta -> conseqüência -> resposta futura

Ao contrário de Pavlov ...

estímulo-resposta (cão salivar)

resposta-estímulo (rato tocar)

Administração Contemporânea - 16

TEORIA DO REFORÇO (BEHAVORISMO)

Existem 4 estratégias de modificação de comportamento organizacional:

Reforço positivo: para aumentar a freqüência ou intensidade do comportamento desejável, relacionando-o com as conseqüências agradáveis e contingentes à sua ocorrência. Exemplos: bolinha de comida, prêmio financeiro a um funcionário por uma boa sugestão.

Reforço negativo: para aumentar a freqüência ou intensidade do comportamento desejável pelo fato de evitar uma conseqüência desagradável e contingente à sua ocorrência. Exemplos: Mowrer (1940) gaiola com assoalho elétrico, convulsões audiogênicas, um gerente deixa de repreender o funcionário faltoso ou deixa de exigir que não mais cometa determinada falta.

Punição: aplicação da conseqüência desagradável para interromper ou impedir o comportamento inadequado.

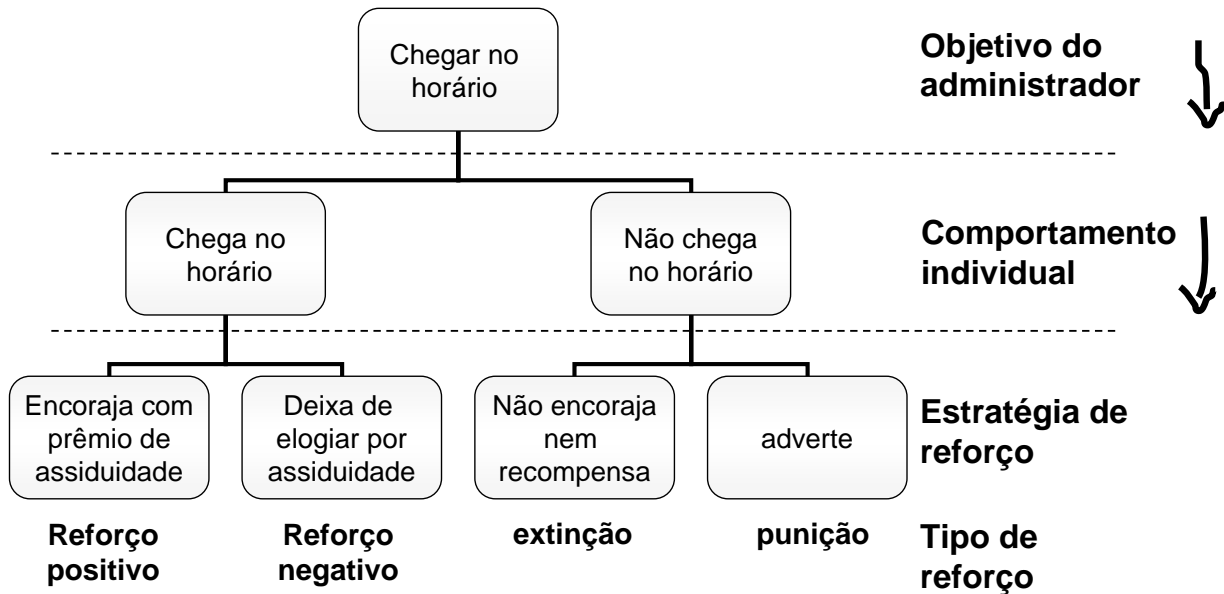
Extinção: A ausência de reforço ao comportamento não-desejado de modo que ele eventualmente pare de ser repetido. A extinção não encoraja e nem recompensa. Exemplo: Deixamos de mandar e-mail a uma pessoa após várias mensagens a que ela deixe de responder.

Administração Contemporânea - 16

TEORIA DO REFORÇO

EXEMPLO

ESTRATÉGIAS DE MODIFICAÇÃO DE COMPORTAMENTO



Administração Contemporânea - 16

TEORIA DA EQÜIDADE

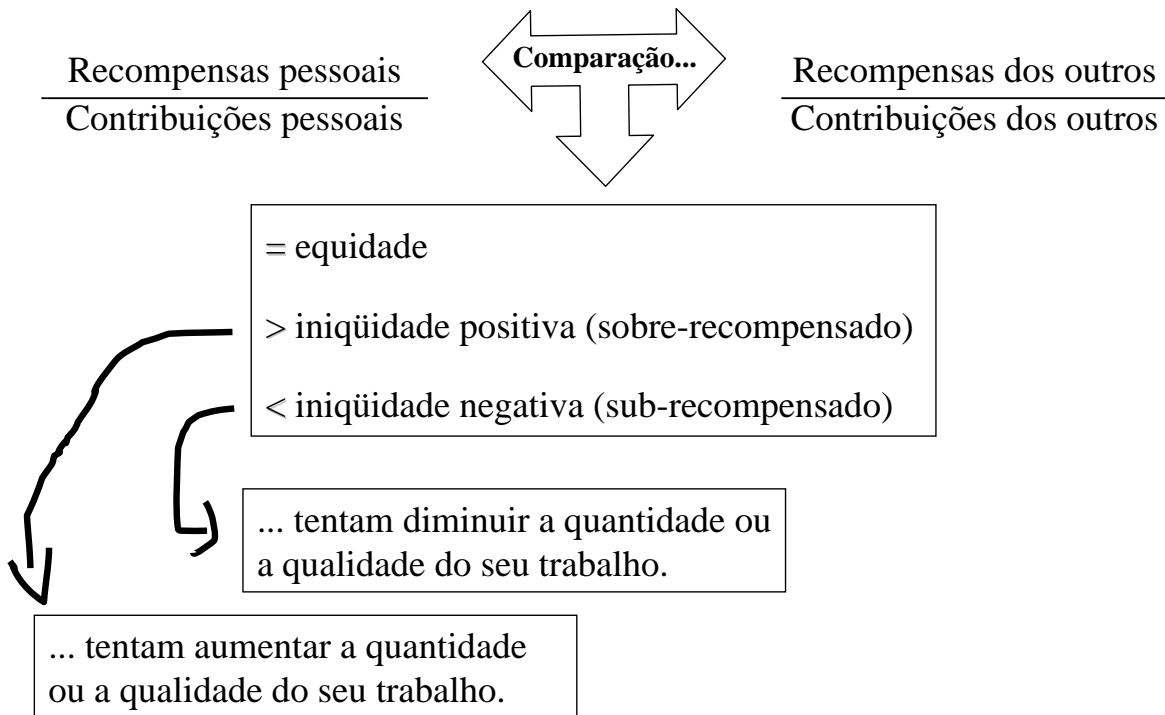
quando as pessoas avaliam o resultado do seu trabalho, qualquer diferença percebida em relação ao trabalho dos outros é um estado de consciência motivador.

As comparações servem para definir iniquidades e, então, as pessoas podem reagir a elas ou tentar eliminá-las.

... PARA A MAIORIA DAS PESSOAS A RECOMPENSAS DEVEM SER VISTAS COMO JUSTAS PARA SEREM MOTIVADORAS.

Administração Contemporânea - 16

TEORIA DA EQÜIDADE



Administração Contemporânea - 16

TEORIA DA EQÜIDADE

Quando um empregado percebe uma inequidade, escolhe uma das seguintes alternativas de comportamento:

1. **mudar suas contribuições** (reduzindo o seu esforço no trabalho);
2. **mudar as recompensas recebidas** (mantendo a quantidade de produção e reduzindo a qualidade do trabalho ou reclamando da recompensa recebida);
3. **modificar os pontos de comparação** (procurando meios de fazer a situação parecer melhor);
4. **modificar a situação** (transferindo-se para outra situação ou saindo da organização).

Administração Contemporânea - 16

TEORIA DA EXPECTÂNCIA

a motivação do indivíduo para exercer esforço é baseada nas suas expectativas de sucesso

depende dos objetivos individuais e da percepção que a pessoa tem da utilidade desse desempenho

Victor Vroom

Administração Contemporânea - 16

TEORIA DA EXPECTÂNCIA

- A abordagem da Expectância de Victor Vroom é, atualmente, uma das teorias mais aceitas para explicar a motivação.
- a motivação do indivíduo para exercer esforço é baseada nas suas expectativas de sucesso...
- ... por isso, a motivação das pessoas para produzir e cooperar com as metas da organização, num dado momento, depende dos objetivos individuais e da percepção que a pessoa tem da utilidade desse desempenho, como meio de atingir aqueles objetivos.

Administração Contemporânea - 16

TEORIA DA EXPECTÂNCIA

		exemplo
		como motivar para remar mais forte
EXPECTATIVA	percepção subjetiva da relação esforço / desempenho tem probabilidade de sucesso?	remar mais forte - mais velocidade
INSTRUMENTALIDADE	a percepção da relação desempenho / recompensa o esforço traz recompensa?	remar mais - barco anda - ganhar menos chicotadas
VALÊNCIAS	atribuir o valor pessoal ao resultado alcançado qual o valor da recompensa para mim?	sofre menos

Administração Contemporânea - 16

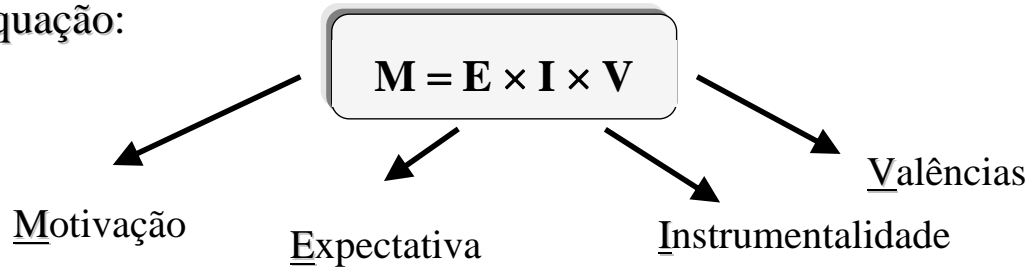
TEORIA DA EXPECTÂNCIA

		exemplo	exemplo
		como motivar para pegar o pombo	como motivar para estudar
Expectativa	percepção subjetiva da relação esforço / desempenho tem probabilidade de sucesso?	voar melhor - alcança o pombo	estudar mais - passa na disciplina
Instrumentalidade	a percepção da relação desempenho / recompensa o esforço traz recompensa?	pegar pombo - medalha	passa na disciplina - ganhar diploma
Valências	atribuir o valor pessoal ao resultado alcançado qual o valor da recompensa para mim?	reconhecimento do mundo	com maior salário compro carro do meus sonhos

Administração Contemporânea - 16

TEORIA DA EXPECTÂNCIA

Para determinar a motivação para o trabalho, Vroom propôs uma equação:



... ou seja, a motivação para o trabalho (M) resulta da expectativa (E) multiplicada pela instrumentalidade (I) e pela valência (V).

Visto que há um efeito multiplicador, imagine-se as consequências de E, I ou V se aproximarem do valor “zero”!...

Assim, para criar altos níveis de motivação, o administrador vai ter que aumentar, conjuntamente, as três variáveis.

MODELOS INTEGRADOS DE MOTIVAÇÃO

buscam conciliar as diferentes teorias da motivação para oferecer um esquema integrado.

PARA OBTER DESEMPENHO EXCELENTE DAS PESSOAS

Existem três aspectos básicos que o administrador precisa utilizar para obter desempenho excelente das pessoas:

1. o conhecimento da motivação humana,
2. a capacitação das pessoas (através de treinamento, orientação, liderança, habilidades e conhecimentos)
3. dar oportunidades e desafios para que elas possam realmente aplicar suas habilidades e conhecimentos no trabalho.

APLICAÇÕES PRÁTICAS DAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

1 - Recompensas Monetárias

Lawler verificou que o dinheiro é um excelente motivador das pessoas, por três razões fundamentais:

1. O dinheiro pode ser um reforço condicionador,
2. O dinheiro pode ser considerado como um incentivo ou uma meta capaz de reduzir carências ou necessidades. anterior à ação da pessoa ou posterior, como recompensa após a ação.
3. O dinheiro pode funcionar como um redutor de ansiedade.

APLICAÇÕES PRÁTICAS DAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

2 - O enriquecimento das tarefas

Herzberg aponta alguns ingredientes para enriquecer tarefas e estimular os fatores motivacionais:

Novas aprendizagens: toda pessoa deve ter oportunidade de aprender novas habilidades e tarefas e crescer psicologicamente.

Retroação direta: a tarefa deve proporcionar à pessoa a informação direta de retomo sobre o seu desempenho. Retroinformação é essencial.

Programação: as pessoas devem poder programar o seu próprio trabalho.

Controle de recursos: as pessoas devem ter o controle sobre o que fazem e do que precisam para fazê-lo.

Responsabilidade pessoal: as pessoas devem ter oportunidade de responder pelo que fazem e pelos resultados que conseguem alcançar.

Singularidade: todo trabalho deve ter qualidades ou características únicas.

APLICAÇÕES PRÁTICAS DAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

3 - Flexibilização do Horário de Trabalho

APLICAÇÕES PRÁTICAS DAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

4 - Sugestões Práticas

Para obter uma boa motivação, o administrador deve saber incentivar os seguintes aspectos:

1. Participação ativa das pessoas
2. Atribuição de responsabilidades e de desafios
3. Rotação, ou seja, estágios em diferentes atividades
4. Ampliação do trabalho
5. Nomeações públicas
6. Reconhecimento do trabalho feito
7. Conhecimento do conjunto
8. Estímulo institucional da organização
9. Solenização e honrarias por trabalhos realizados
10. Realização pessoal
11. Supervisores que ouvem as pessoas
12. Atitude positiva dentro da organização
13. Remuneração variável

Administração Contemporânea - 16

RESUMO DAS TEORIAS DE PROCESSO DA MOTIVAÇÃO

Locke, Lathar	Skinner	Stacy Adams	Vroom
Estabelecimento de objetivos	Teoria do reforço	Teoria da equidade	Teoria da expectativa
Objetivos específicos, difíceis, participação e feedback	Reforço positivo, reforço negativo, punição e extinção	reação para compensar inequidades	expectativa, instrumentalidade e valência

Administração Contemporânea - 16