

CAPÍTULO 16 - MOTIVAÇÃO

Objetivos de aprendizagem

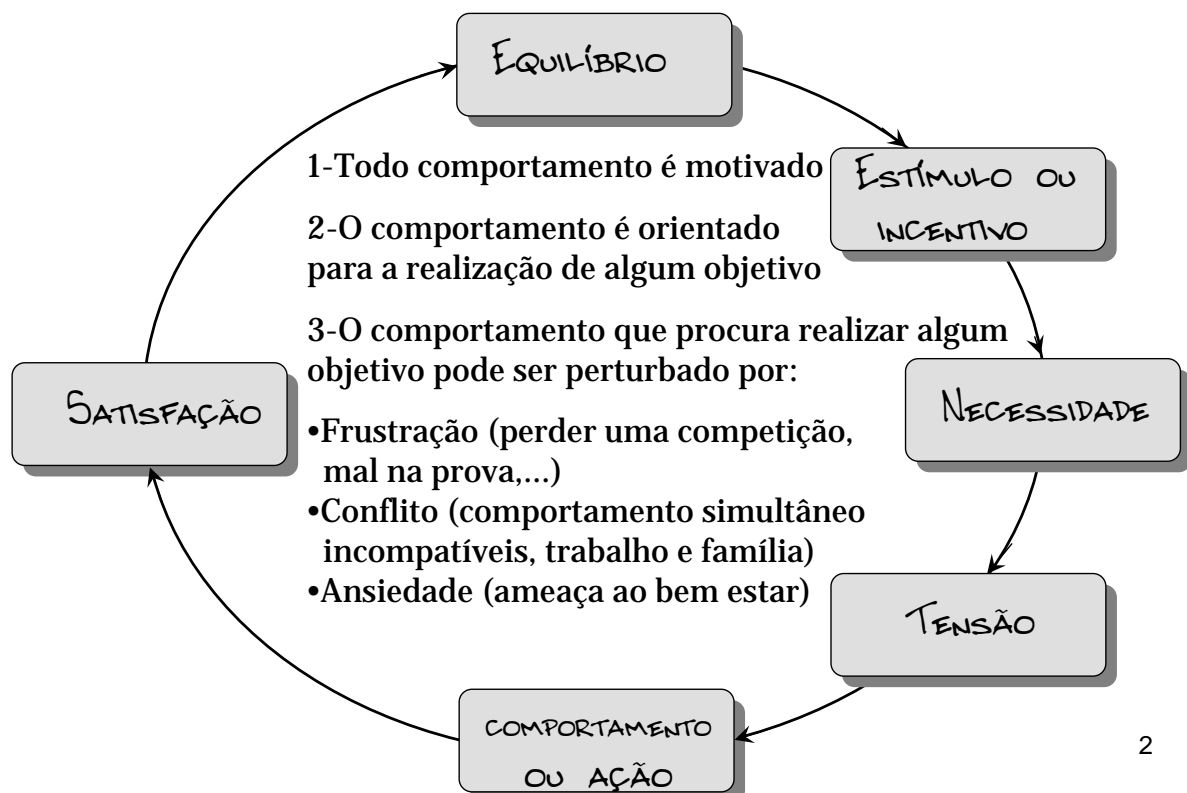
Após estudar este capítulo, você deverá estar capacitado para:

- 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.

1

Administração - 16

ETAPAS DO CICLO MOTIVACIONAL



2

Administração - 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.

3

Administração - 16

IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

pode ajudar...

pode atrapalhar...

- MAIOR PRODUTIVIDADE
- TRABALHO ESTRESSANTE

• GREVE

• SABOTAGEM

4

Administração - 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

5

Administração - 16

TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

somos animais insatisfeitos, cujas necessidades dependem daquilo que já possuímos.

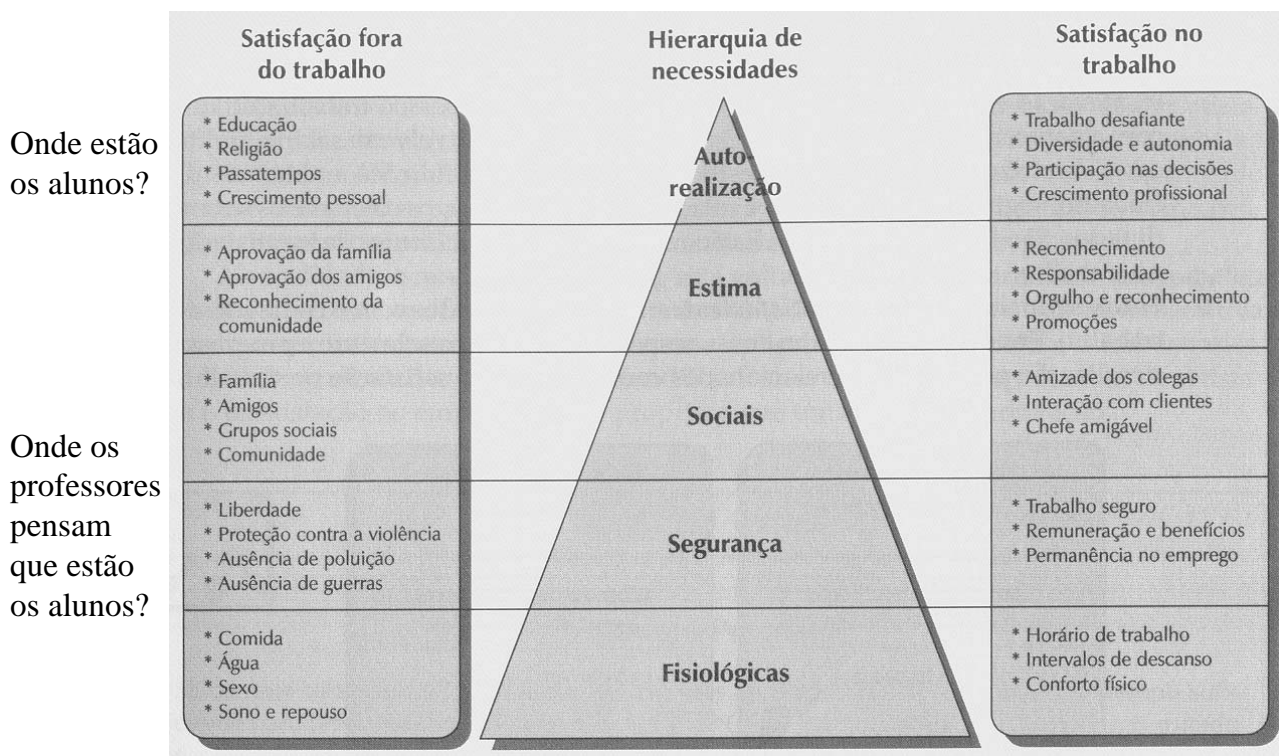
uma necessidade satisfeita não é motivadora. Ex.: mercado



Abraham Maslow
(1908 - 1970)

Administração - 16

TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW



Administração - 16

TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

hierarquicamente, por ordem de importância

Quando uma necessidade é satisfeita, logo outra emerge

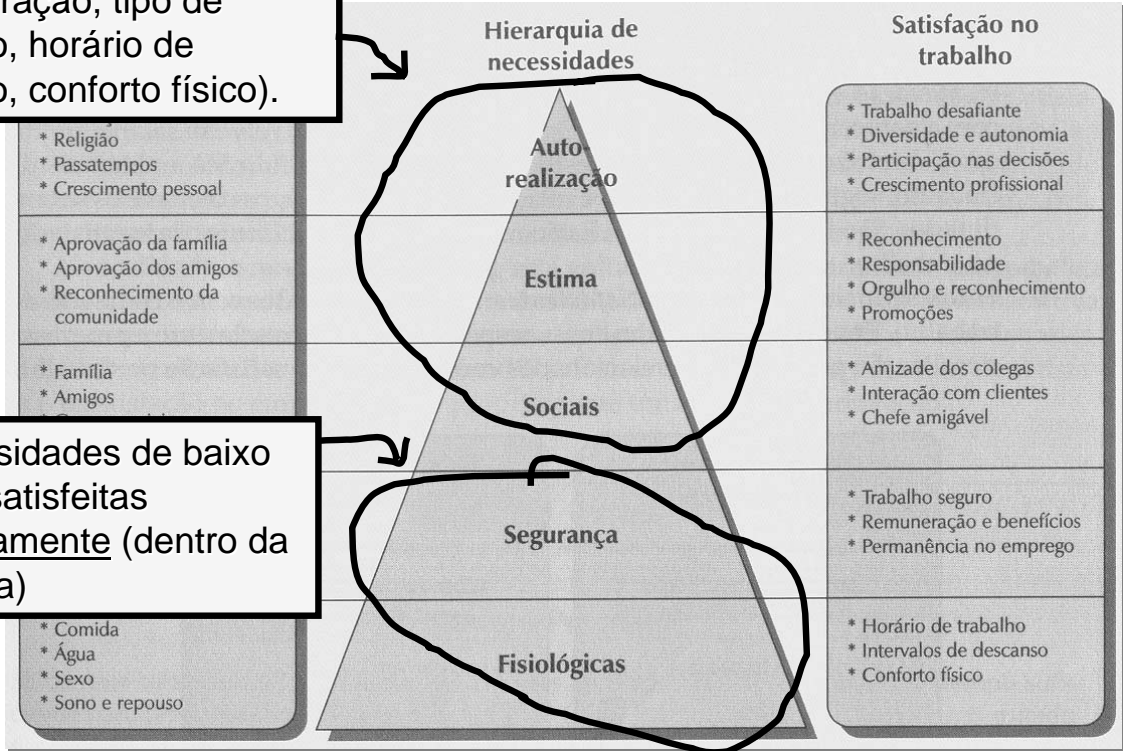
As necessidades mais elevadas somente influenciam o comportamento quando as necessidades mais baixas estão relativamente satisfeitas.

Administração - 16

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

as necessidades de alto nível satisfeitas externamente (através da remuneração, tipo de contrato, horário de trabalho, conforto físico).

necessidades de baixo nível satisfeitas internamente (dentro da pessoa)



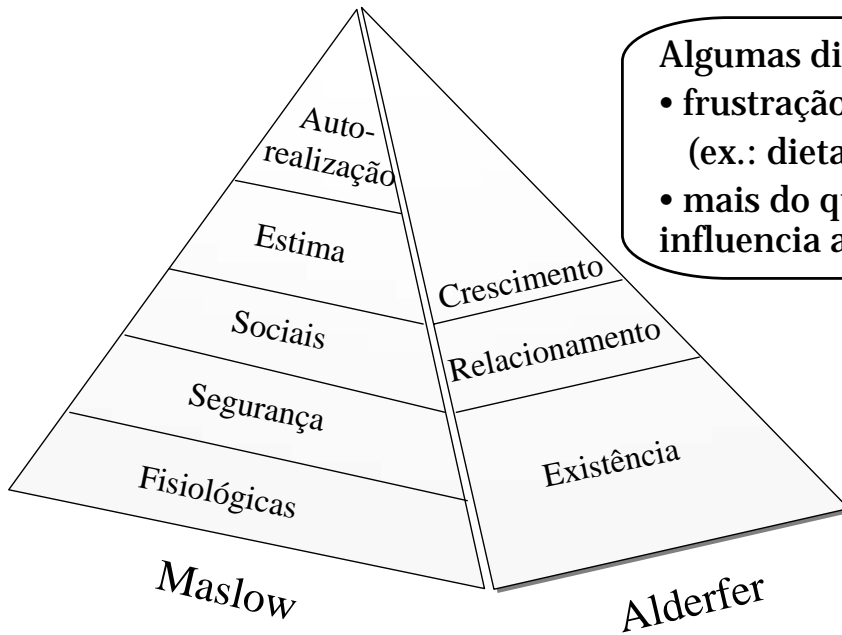
TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

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.



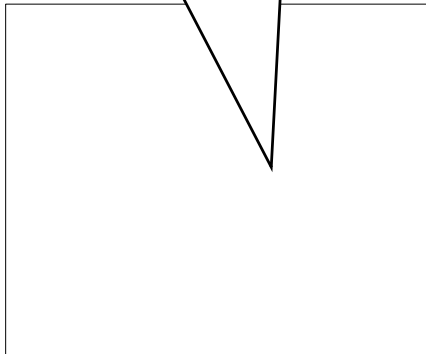
TEORIA ERC DE ALDERFER

SIMPLIFICANDO MASLOW...

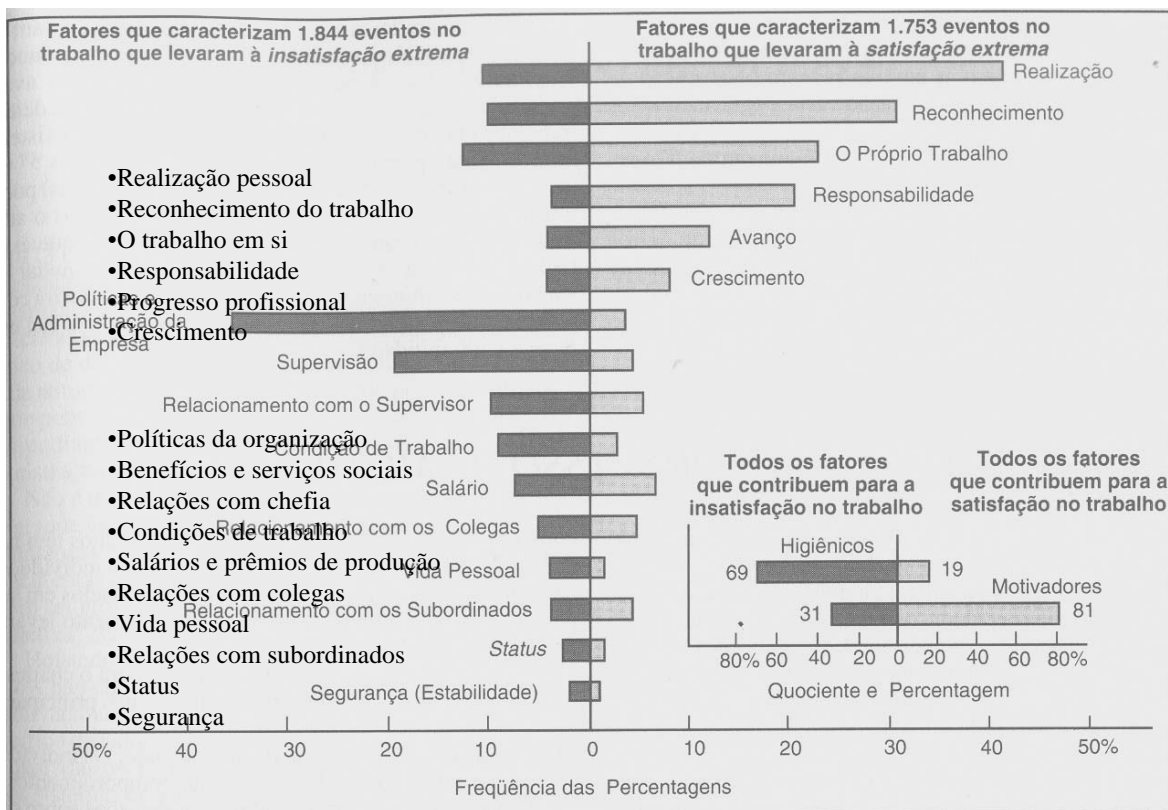


Algumas diferenças para Maslow:

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



TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG



TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

	quando estão presentes	quando não estão presentes
fatores Higiênicos	não são geradores de uma forte motivação	causam muita insatisfação
fatores Motivacionais	conduzem a uma forte motivação e satisfação	podem causar desmotivação, ainda que não causem insatisfação

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

Administração - 16

TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

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

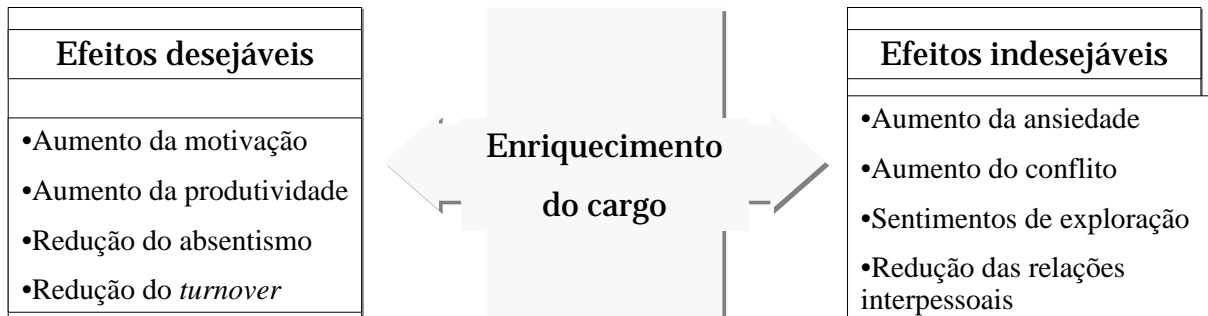
... também chamado de “**enriquecimento do cargo**”.

♦ 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.

TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

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



15

Administração - 16

TEORIA DAS NECESSIDADES APRENDIDAS DE McCLELLAND

~~... SOMOS ANIMAIS INSATISFEITOS, CUJAS NECESSIDADES
DEPENDEM DAQUILO QUE JÁ POSSUÍMOS ...~~

as necessidades podem ser adquiridas no decorrer do tempo, como resultado das experiências de vida de cada um?

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

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

16

Administração - 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 <i>Feedback</i> 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 - 16

Sou o mais famoso

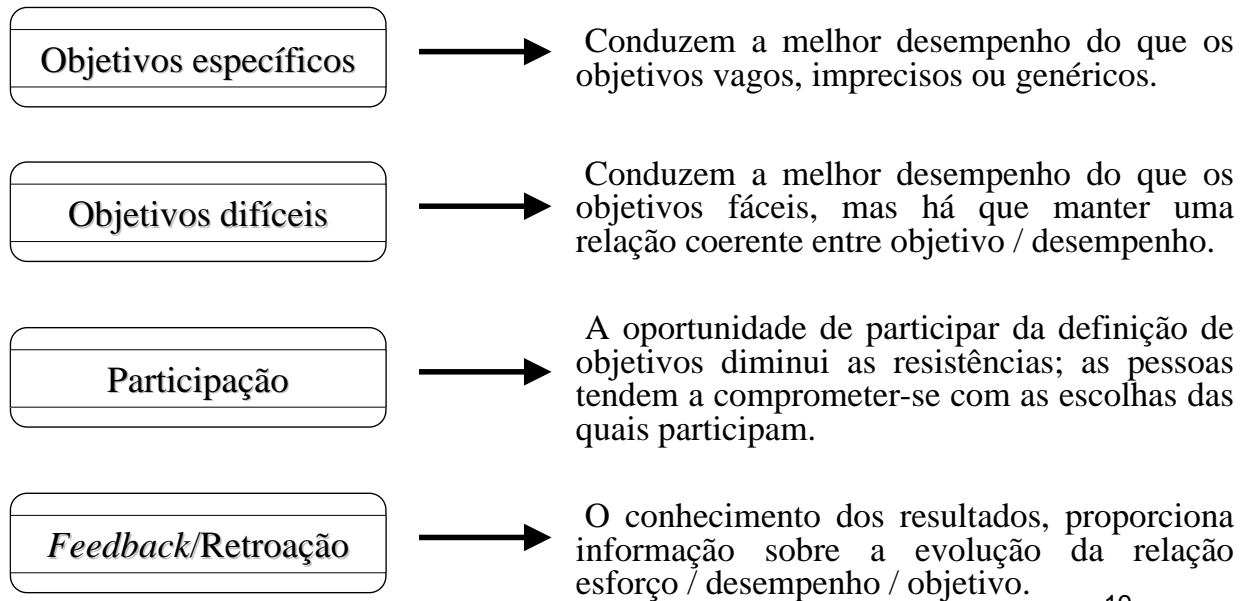
RESUMO DAS TEORIAS DE CONTEÚDO DA MOTIVAÇÃO

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 - 16

TEORIA DO ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS

pesquisa feita por Locke(1960), Lathar outros revelou as seguintes conclusões:



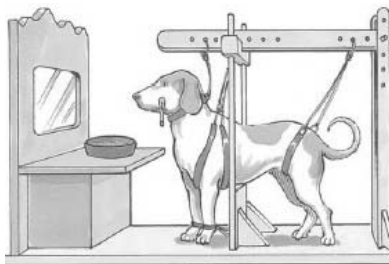
19

Administração - 16

TEORIA DO REFORÇO (BEHAVORISMO)

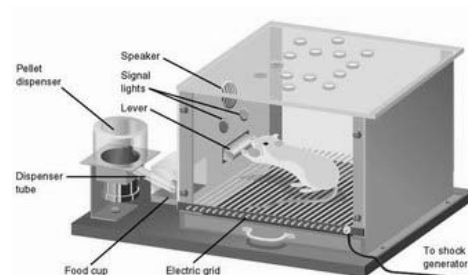
Condicionamento operante - como um comportamento produz o efeito desejado (consequência ou reforço), a pessoa fica condicionada a repeti-lo em situações de necessidade. Ex. chegar na hora.

Estímulo -> resposta -> consequência -> resposta futura



Pavlov
estímulo-resposta (cão salivar)

Experiência do Pavlov no escritório



Ao contrário de Pavlov ...
resposta-estímulo (rato tocar)

20

Administração - 16

TEORIA DO REFORÇO (BEHAVORISMO)

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

BURRHUS FREDERIC SKINNER
1904 - 1990

21

Administração - 16

TEORIA DO REFORÇO (BEHAVORISMO)

Existem 4 estratégias de modificação do comportamento organizacional:

Fortalece os comportamentos desejáveis

Reforço positivo

→ Aumenta a frequência / intensidade do comportamento desejável, relacionando-o com as consequências agradáveis da sua ocorrência.

Reforço negativo

→ Evita a consequência desagradável, reforçando a ocorrência do comportamento desejável.

Enfraquece / elimina os comportamentos indesejáveis

Punição

→ Diminui ou elimina um comportamento indesejável pela aplicação de uma consequência desagradável.

Extinção

→ Diminui ou elimina um comportamento indesejável pela remoção de uma consequência agradável.

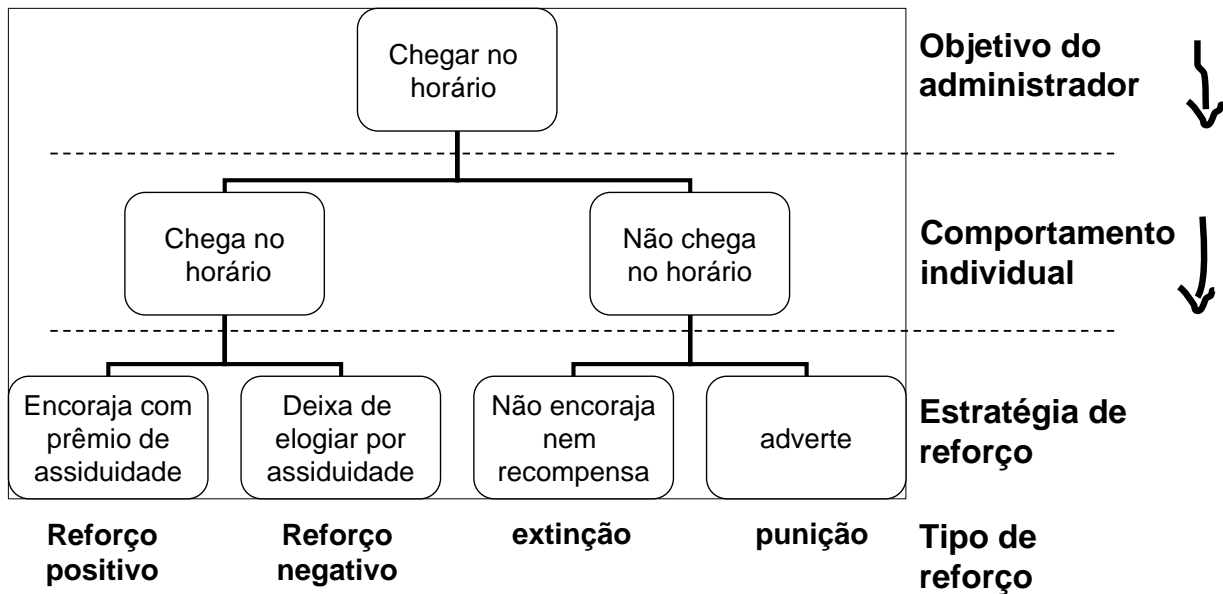
22

Administração - 16

TEORIA DO REFORÇO

EXEMPLO

ESTRATÉGIAS DE MODIFICAÇÃO DE COMPORTAMENTO



23

Administração - 16

TEORIA DA EQÜIDADE

Esta teoria evidencia a importância do equilíbrio de três elementos...

Incentivos Organização Contribuições

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

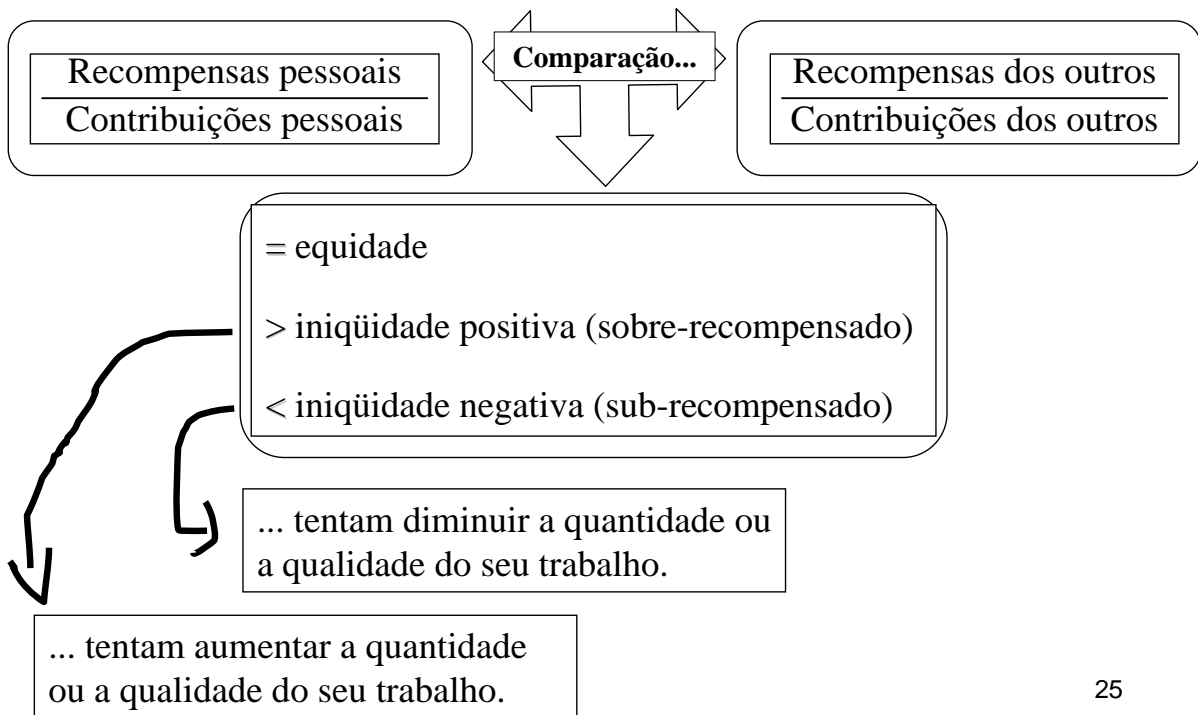
As comparações servem para definir iniquidades e, então, as pessoas podem reagir a elas ou tentar eliminá-las.

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

24

Administração - 16

TEORIA DA EQÜIDADE



25

Administração - 16

TEORIA DA EQÜIDADE

Quando um empregado percebe uma **in**equidade ele tende a:

1. mudar suas contribuições (reduzindo o seu esforço no trabalho);
2. se ajustar 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).

26

Administração - 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

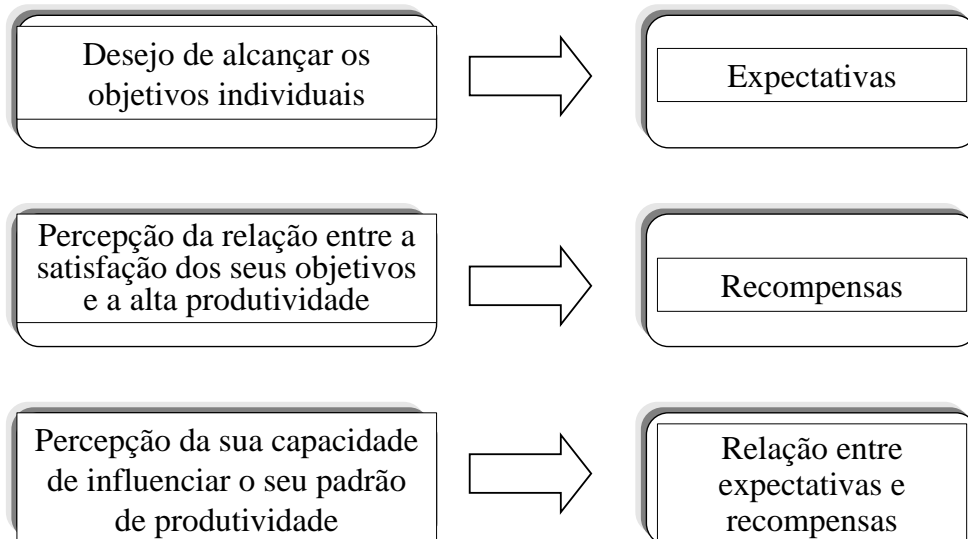
Victor Vroom

27

Administração - 16

TEORIA DA EXPECTÂNCIA

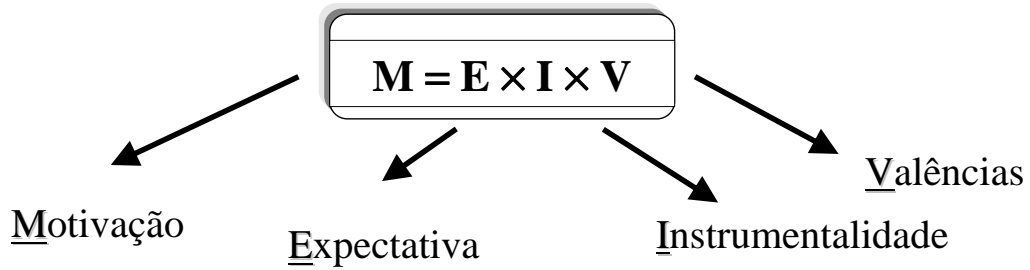
Para Vroom, um indivíduo pode desejar aumentar a sua produtividade quando três condições se impõem:



28

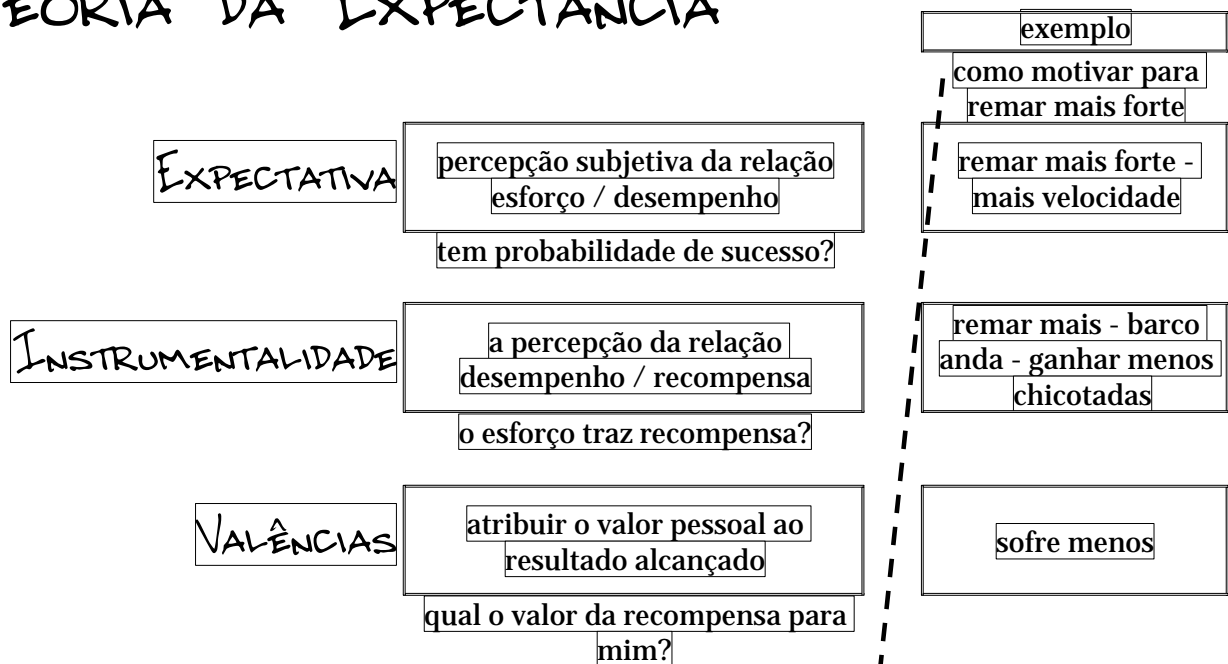
Administração - 16

TEORIA DA EXPECTÂNCIA



- nenhuma com valor “zero”.
- tem que aumentar, conjuntamente, as três variáveis.

TEORIA DA EXPECTÂNCIA



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
Instrumen- talidade	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 - 16

PARA OBTER DESEMPENHO EXCELENTE DAS PESSOAS

Aspectos básicos que o administrador precisa utilizar para obter desempenho excelente das pessoas:

O que as pessoas desejam?

1. o conhecimento da motivação humana,
2. estudar a capacitação das pessoas (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 diz que o dinheiro motiva porque pode:

- ser um reforço condicionador,
- ser considerado como um incentivo ou uma meta capaz de reduzir carências ou necessidades.
- funcionar como um redutor de ansiedade.

33

Administração - 16

APLICAÇÕES PRÁTICAS DAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

2 - O enriquecimento das tarefas (Herzberg):

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.

3 - Flexibilização do Horário de Trabalho

34

Administração - 16

APLICAÇÕES PRÁTICAS DAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

4 - Sugestões Práticas para obter uma boa motivação, incentivar :

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

35

Administração - 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

36

Administração - 16