

# 17 – MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

## 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.

## Alguns Conceitos Relacionados com Motivação

**Incentivo** é um estímulo externo que induz uma pessoa a tentar fazer ou esforçar-se para conseguir algo. É geralmente denominado recompensa.

**Necessidade** é uma carência interna da pessoa, ou seja, um estímulo que dirige o comportamento para a sua satisfação. É também chamada motivo.

**Meta** é a finalidade em cuja direção se dirige o comportamento motivado. É também denominada objetivo individual ou objetivo pessoal.

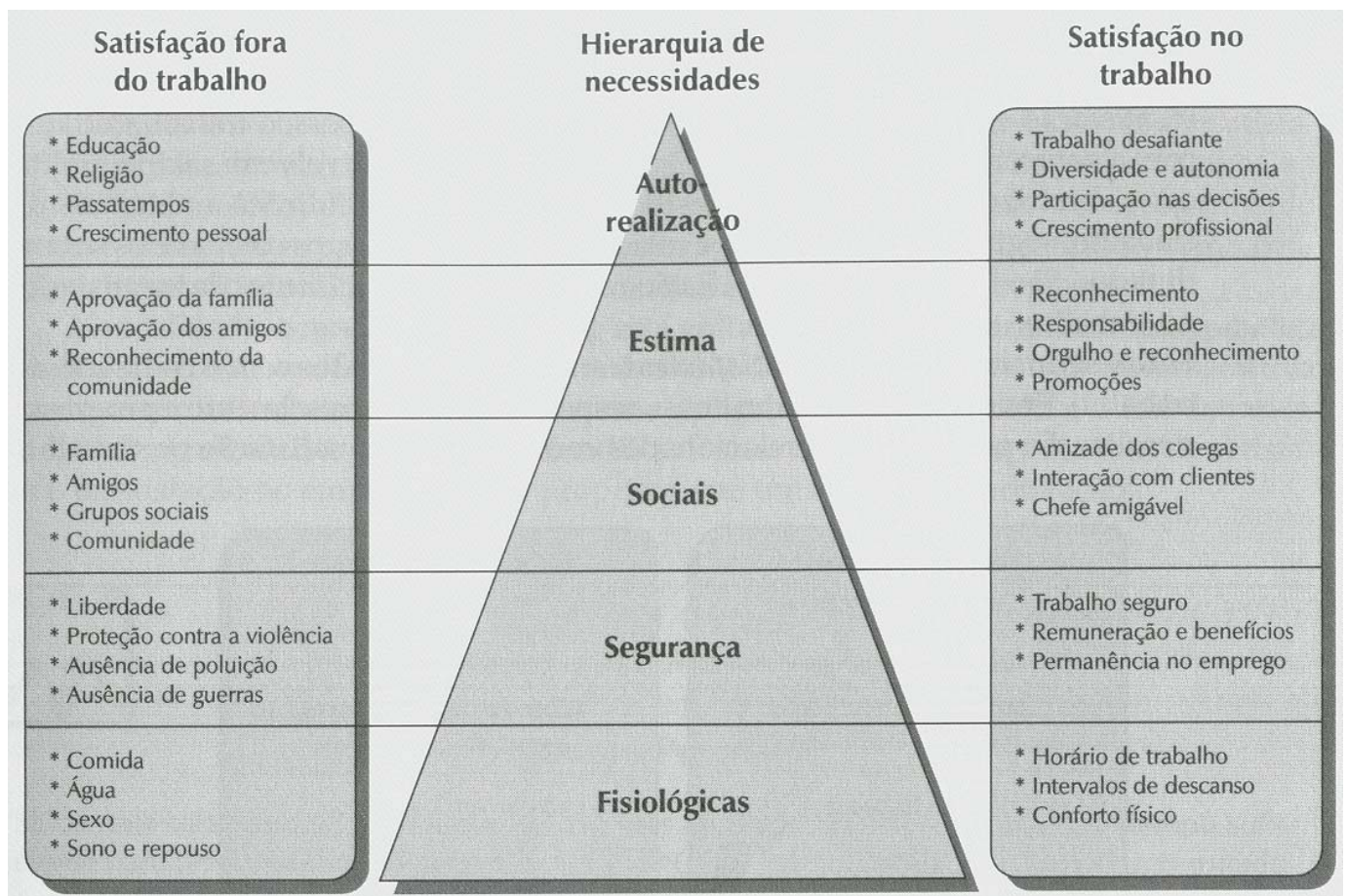
**Desejo** é uma meta ou objetivo individual conscientemente visado pela pessoa.

**Motivação** 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.

## TEORIAS DE CONTEÚDO DA MOTIVAÇÃO

envolvem as teorias que se fundamentam nas necessidades humanas.

Teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow, pressupõe que as necessidades humanas estejam dispostas em uma pirâmide de necessidades: de auto-realização, de estima, sociais, de segurança e fisiológicas.



## Teoria dos dois fatores de Herzberg

trata da motivação do trabalho e dos fatores higiênicos e motivacionais.

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"> <li>• Condições de trabalho</li> <li>• Salários e prêmios de produção</li> <li>• Benefícios e serviços sociais</li> <li>• Políticas da organização</li> <li>• Relações com chefia e colegas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O trabalho em si</li> <li>• Realização pessoal</li> <li>• Reconhecimento do trabalho</li> <li>• Progresso profissional</li> <li>• Responsabilidade</li> </ul>

**Teoria ERC** de Alderfer se baseia em três necessidades essenciais: existência, relacionamento e crescimento., difere da teoria de Maslow :

**1-** reduz as cinco necessidades básicas de Maslow a 3 necessidades essenciais: **Necessidades de existência.** Incluem as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. Aqui se incluem os salários, os benefícios sociais, as condições ambientais de trabalho e as políticas organizacionais sobre segurança no trabalho,

**Necessidades de relacionamento,** desejo de interação social com outras pessoas, isto é, à sociabilidade e ao relacionamento social. Incluem as necessidades sociais e os componentes externos de estima de Maslow.

**Necessidades de crescimento.** São as necessidades de desenvolvimento do potencial humano e desejo de crescimento e competência pessoal. Incluem os componentes intrínsecos da necessidade de estima de Maslow (autoconfiança) e de auto-realização.

**2-** princípio de frustração-regressão, pelo qual uma necessidade inferior pode ser ativada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita.

**3-** mais de uma necessidade pode ser ativada ao mesmo tempo.

**Teoria das necessidades aprendidas** de McClelland focaliza três necessidades que o ser humano aprende: realização, poder e afiliação.

**Necessidade de realização (nR).** É o desejo de ser excelente, ser melhor ou mais eficiente, resolver problemas ou dominar tarefas complexas. A pessoa que possui essa necessidade gosta de ter responsabilidade, traça metas para a própria realização, assume riscos calculados e deseja retroação de seu próprio desempenho.

**Necessidade de poder (nP).** Reflete a necessidade de poder e de autoridade. É o desejo de controlar os outros, ser responsável pelos outros ou influenciar o seu comportamento. A necessidade de poder leva a pessoa a influenciar as outras e a vencê-las pela argumentação. O poder pode ser negativo - quando se tenta dominar e submeter as outras pessoas - ou positivo - quando se tenta um comportamento persuasivo e inspirador.

**Necessidade de afiliação (nA).** Reflete o desejo de interação social. É o desejo de estabelecer e manter amizades e relações interpessoais com os outros. A pessoa que possui essa necessidade coloca o relacionamento social acima das tarefas de realização pessoal.

## TEORIAS DE CONTEÚDO DA MOTIVAÇÃO



## TEORIAS DE PROCESSO DA 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

de Locke mostra como os objetivos específicos e difíceis conduzem à melhoria do desempenho.

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

**Objetivos mais difíceis** conduzem a melhor desempenho do que os objetivos menos difíceis. Porém, se os objetivos são muito difíceis ou impossíveis, a s relação com o desempenho não se mantém.

**Objetivos específicos** conduzem a melhor desempenho do que os objetivos vagos, imprecisos ou genéricos. Dizer ao vendedor de carros para fazer o melhor possível é muito vago e, provavelmente, não melhorará o seu desempenho. ideal é determinar uma quantidade específica de veículos.

**A oportunidade de participar** no estabelecimento dos objetivos aumenta a sua aceitação por parte do funcionário. As pessoas tomam-se mais comprometidas com as escolhas das quais elas participam.

**A retroação da tarefa**, isto é, o conhecimento dos resultados motiva as pessoas a um melhor desempenho, pelo fato de encorajar objetivos gradativamente mais elevados de desempenho.

**A capacitação e a auto-eficácia** A auto-eficácia é a crença de um indivíduo a respeito de seu desempenho em uma tarefa.

**Comprometimento com os objetivos** motiva as pessoas a um melhor desempenho quando ele são aceitos.

## Teoria do reforço

trata do comportamento como função de suas conseqüências, isto é, ele é controlado pelos reforços externos ou pelas conseqüências que aumentam ou reduzem a probabilidade de que seja repetido.

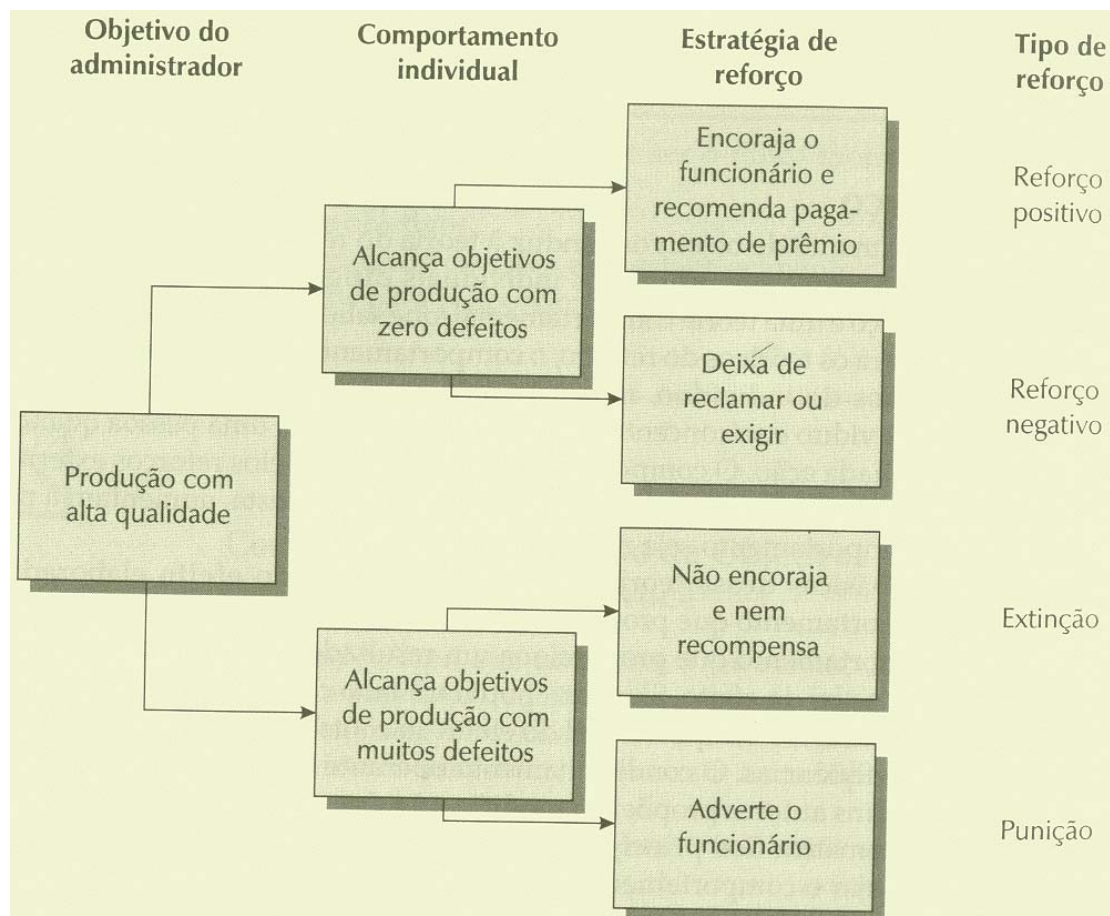
Existem quatro estratégias de modificação de comportamento organizacional:

**Reforço positivo:** para aumentar a freqüência ou intensidade do comportamento desejável, relacionando-o com as conseqüências agradáveis e contingentes à sua ocorrência. Exemplos: um administrador que demonstra aprovação por uma atitude de um funcionário, uma organização que concede um 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: um gerente deixa de repreender o funcionário faltoso ou deixa de exigir que não mais cometa determinada falta.

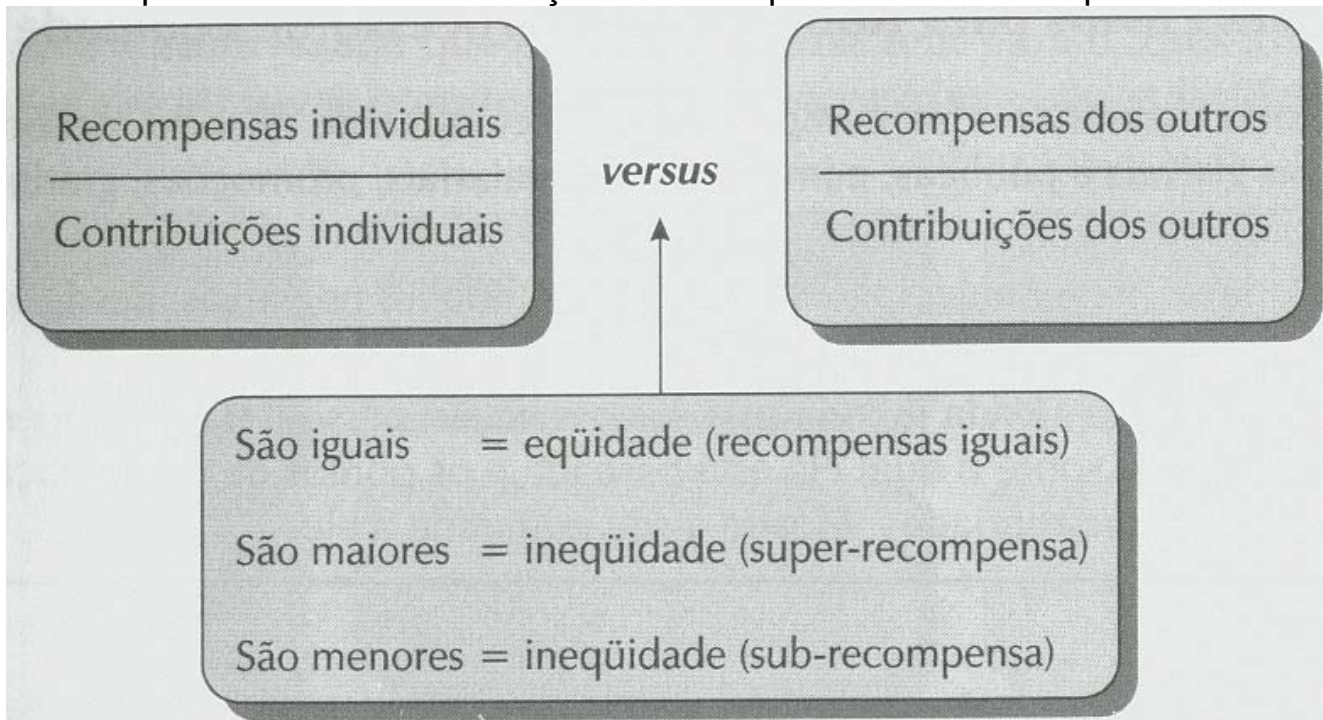
**Punição:** para diminuir a freqüência ou eliminar um comportamento indesejável pela aplicação da conseqüência desagradável e contingente à sua ocorrência.

**Extinção:** para diminuir a freqüência ou eliminar um comportamento indesejável pela remoção de uma conseqüência agradável e contingente à sua ocorrência. A extinção não encoraja e nem recompensa.



## Teoria da eqüidade

se baseia na comparação que as pessoas fazem a respeito de suas contribuições e recompensas com as contribuições e recompensas das outras pessoas.

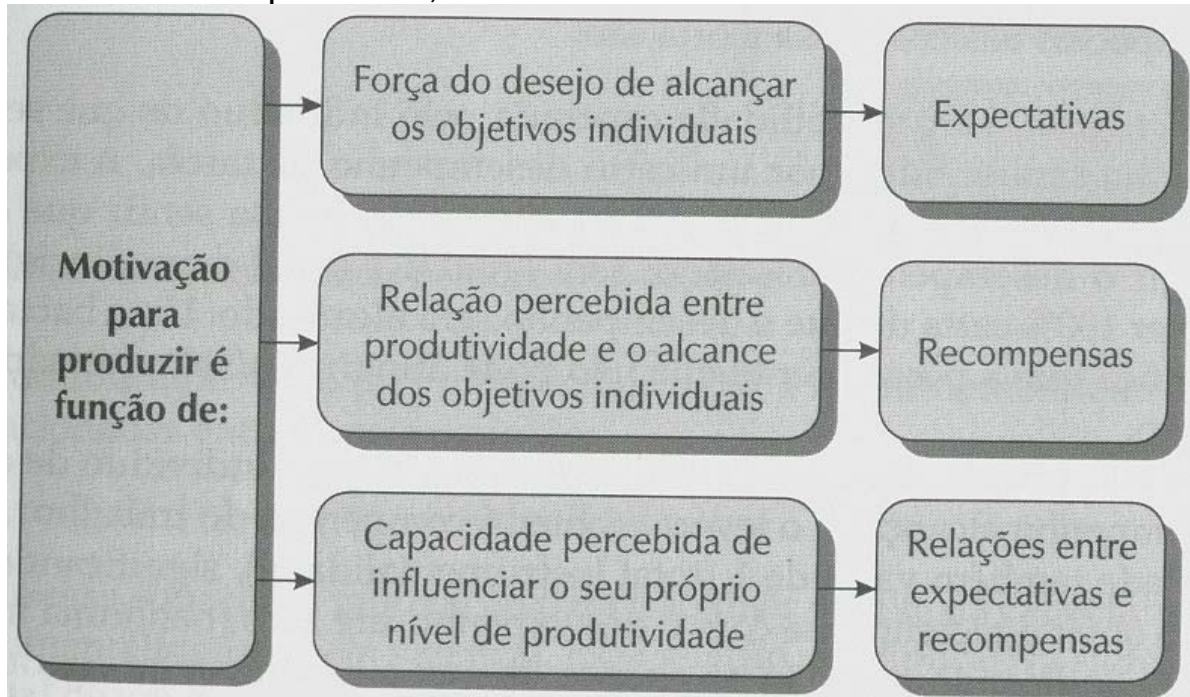


Quando um empregado percebe uma ineqüidade, escolhe uma das seguintes alternativas de comportamento:

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

## Teoria da expectativa

se baseia em três relações: entre esforço e desempenho, entre desempenho e recompensa e entre recompensa e objetivos individuais da pessoa. Assume três aspectos básicos: expectativa, instrumentalidade e valência.



## MODELOS INTEGRADOS DE MOTIVAÇÃO

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

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

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

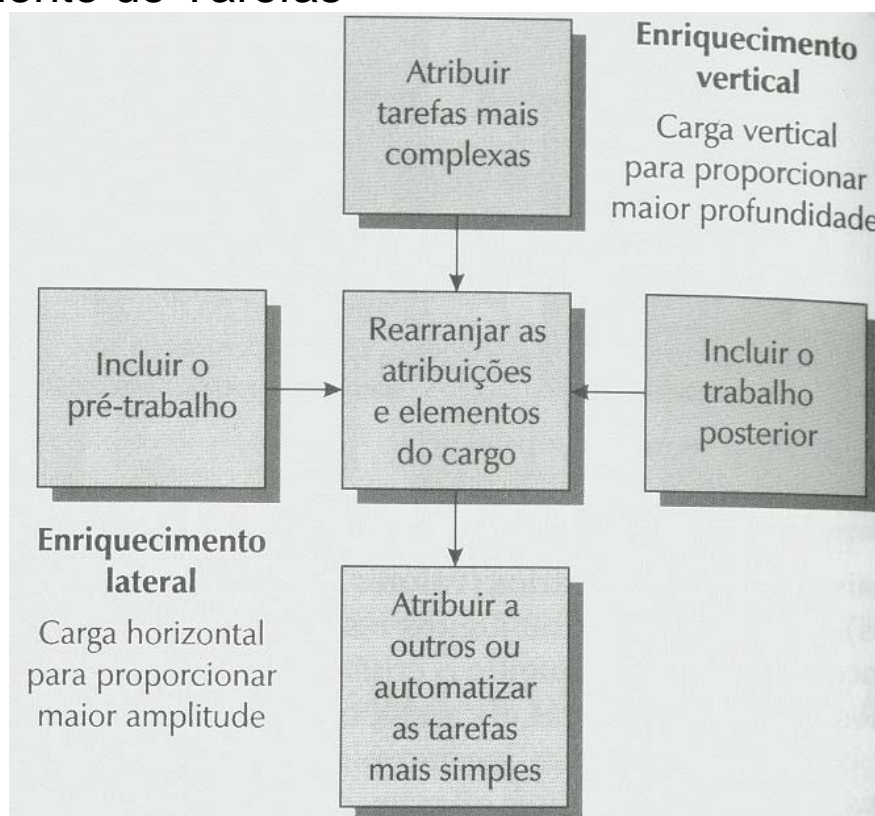
## APLICAÇÕES PRÁTICAS DAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

As teorias da motivação oferecem inesgotáveis conclusões a respeito da natureza

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

- O dinheiro pode ser um reforço condicionador,
- 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.
- O dinheiro pode funcionar como um redutor de ansiedade.

## Enriquecimento de 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 retorno 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.

## Flexibilização do Horário de Trabalho

### 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