



Motivação

Conceito e Aplicações

Cap. 6 e 7 (11^o edição)
Cap. 7 e 8 (14^o edição)

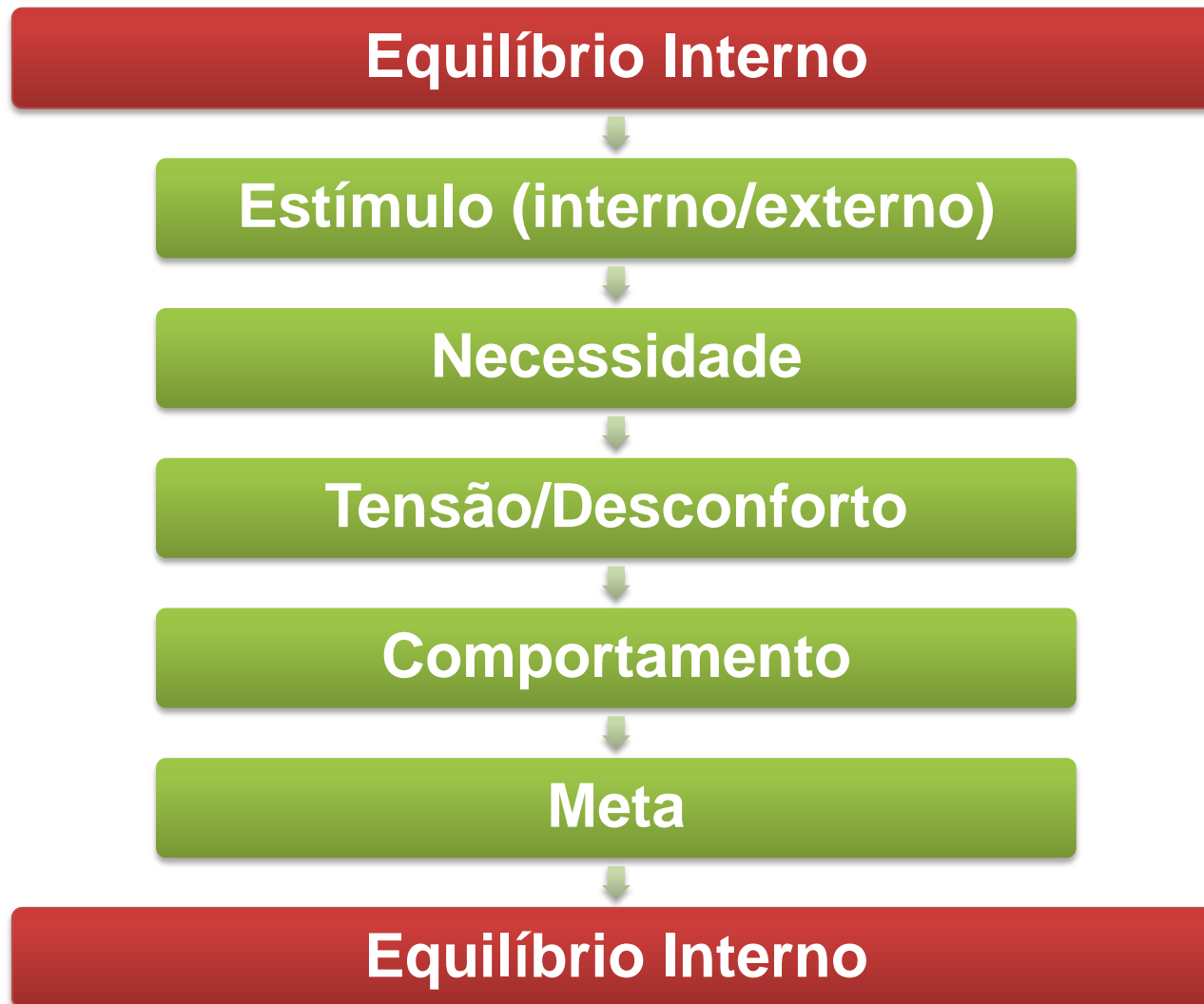
Prof^a. Dr^a. Adriana Cristina Ferreira Caldana

Motivação



- Origem Etimológica: (Latim: Movere), noção de dinâmica ou de ação da vida psíquica.
- Definição: Processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta.
- Carências intrínsecas: necessidades não supridas (desequilíbrio)

Modelo básico de comportamento



Necessidades não satisfeitas



Motivação e desempenho

A motivação afeta mais as tarefas que exigem criatividade, análise ou interação com pessoas

Tarefas psicomotoras, repetitivas e de rotina são menos afetadas pela motivação

O desempenho também depende de: habilidades, oportunidades, condições adequadas etc.



Teorias de motivação

Maslow



Auto realização

Estima

Sociais

Segurança

Básicas

Maslow

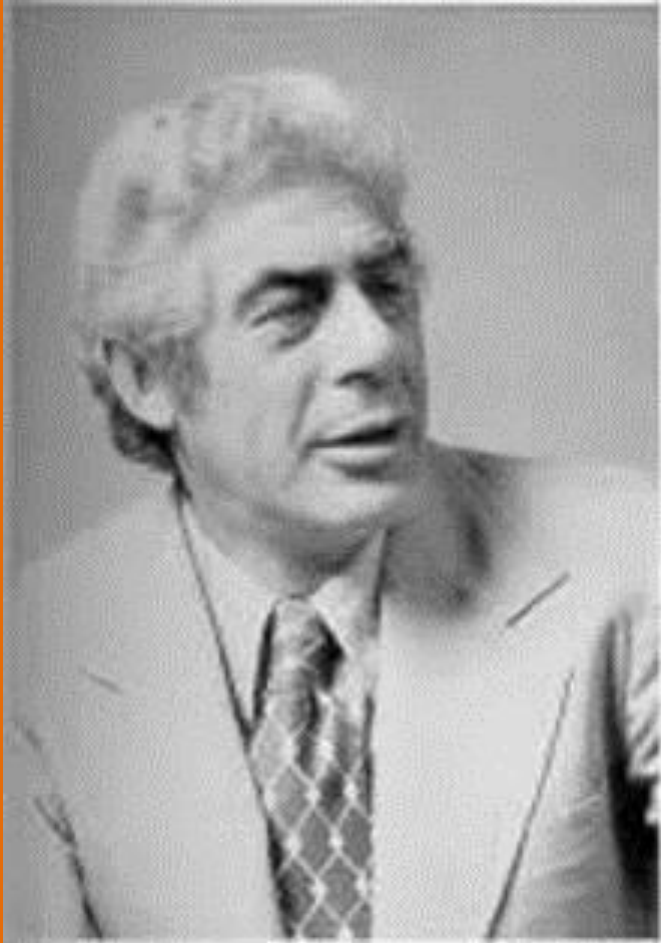
Necessidades Primárias:

- ✓ *Fisiológicas* (ar, comida, repouso, abrigo, etc)
- ✓ *Segurança* (proteção contra o perigo ou privação)

Necessidades Secundárias:

- ✓ *Sociais* (amizade, inclusão em grupos, etc)
- ✓ *Estima* (reputação, reconhecimento, amor, etc)
- ✓ *Auto-reconhecimento* (realização do potencial, utilização pleno dos talentos individuais)

Herzberg



Ambiente de trabalho

Herzberg

Teoria dos dois fatores

Fatores Higiênicos - extrínsecos

(salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento)

Fatores Motivacionais - intrínsecos

(sentimentos de auto realização e reconhecimento)

Herzberg

Em essência, a teoria dos dois fatores afirma que:

- a satisfação no cargo é função do conteúdo ou de atividades desafiadoras ou estimulantes ao cargo (fatores motivacionais);
- a insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo (fatores higiênicos).

Teoria ERG(C): Alderfer



Crescimento

= auto
realização

Relacionamento

= estima e
relações sociais

Existência = segurança +
fisiológicas

Não há hierarquia no desenvolvimento

Várias necessidades podem ser “ativadas” ao mesmo tempo, conforme a situação

Frustração de necessidades superiores aumenta as necessidades inferiores (regressão)

Teoria X e Y: McGregor



Teoria X	Teoria Y
Funcionários detestam trabalhar, evitam responsabilidades, têm pouca ambição e prezam a segurança/estabilidade	Funcionários gostam de trabalhar, buscam responsabilidades, gostam de tomar decisões e de definir próprios objetivos
Dominados pelas necessidades inferiores	Dominados pelas necessidades superiores
Precisam ser coagidos e controlados	Precisam ser estimulados com tarefas desafiadoras e delegação

Outras teorias

- **McClelland** (necessidades podem ser aprendidas: Realização/Afiliação/Poder)
- **Expectativa** (desempenho com recompensa)
- **Eqüidade** (presença da justiça)
- **Objetivos** (alcance de objetivos é a maior fonte de motivação).

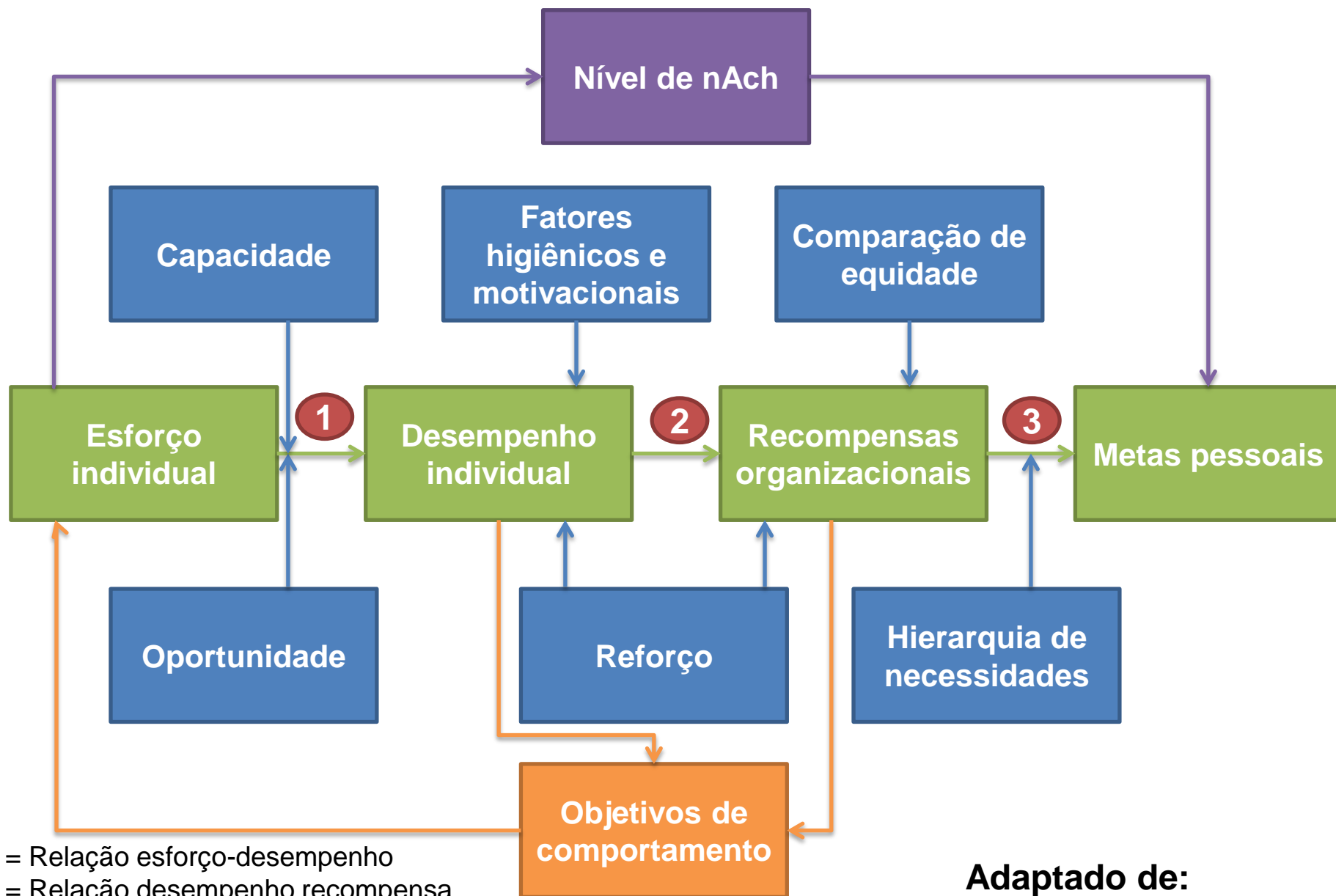
Principais teorias da motivação

Foco nas necessidades	Foco nos processos e fatores internos	Foco nos processos e fatores externos
HIERARQUIA DAS NECESSIDADES TEORIA ERC TEORIA DOS DOIS FATORES TEORIA DAS NECESSIDADES	TEORIA X E Y TEORIA DA EQUIDADE TEORIA DA DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS TEORIA DA EXPECTATIVA	TEORIA DO REFORÇO (BEHAVIORISMO)
TEORIA PSICANALÍTICA		

Teorias de satisfação de necessidades



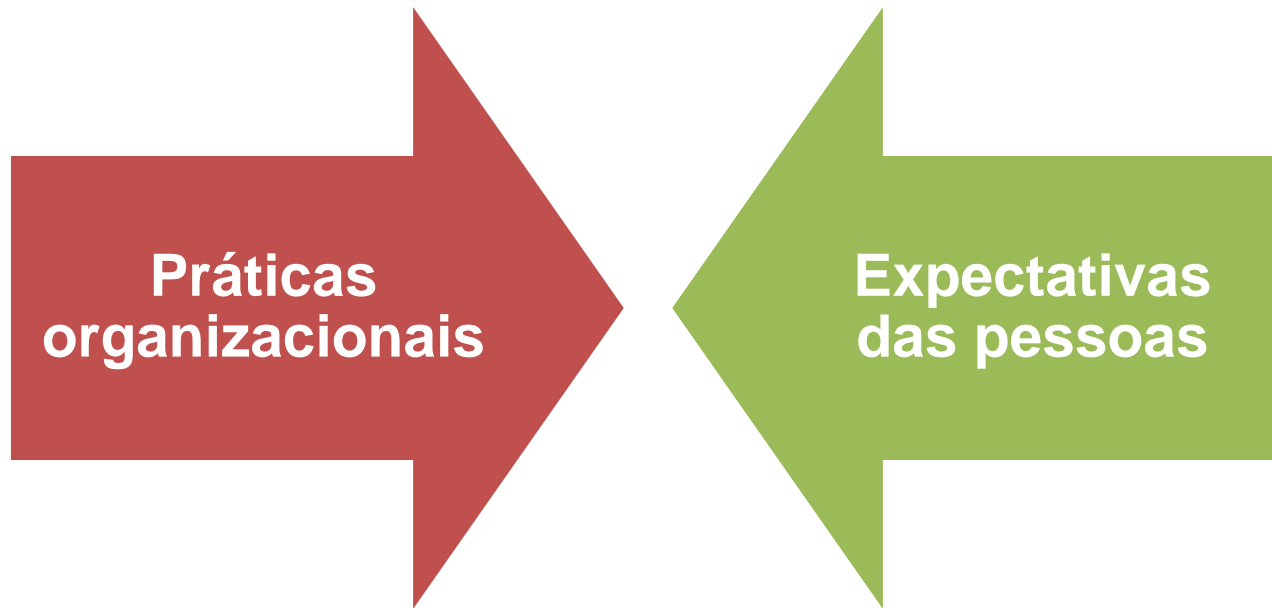
Modelo integrado



- 1 = Relação esforço-desempenho
- 2 = Relação desempenho recompensa
- 3 = Relação recompensa-metas pessoais

Adaptado de:
Chiavenato, 2004. p.254

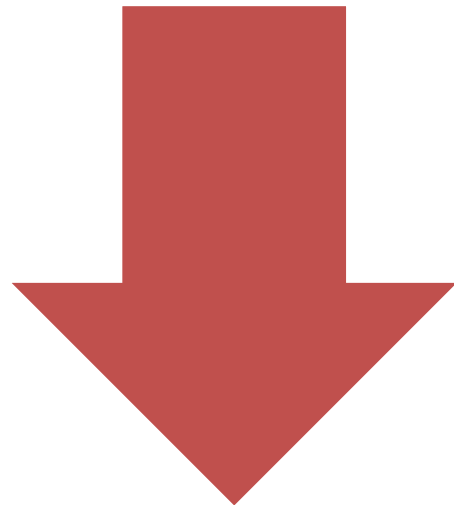
Gestão motivacional



Artigo TAMAYO & PASCHOAL, RAC, 2003

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400003&script=sci_arttext#fig1

Motivos internos x Motivos externos

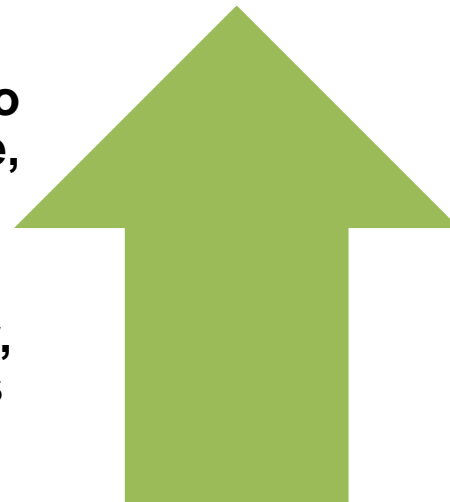


Necessidades
Interesses
Aptidões
Valores
Habilidades



Aspectos do conteúdo do trabalho (o trabalho em si, fazer algo importante, responsabilidade, crescimento)

Contexto do trabalho (estilo do líder, relações pessoais, salário, políticas de RH, condições físicas e de segurança)



Sistemas motivacionais

- ✓ Enriquecimento de trabalho
- ✓ Autogestão dos grupos de trabalho
- ✓ Programas de incentivos

Desempenho e Recompensa:

o desempenho deve ser capaz de levar o indivíduo à uma recompensa desejada

Pacotes de incentivos



Reação positiva imediata - vida curta

Transitoriedade - aumentos sucessivos geram sobrecarga de custos

Critérios de premiação - sensação de injustiça

Aspectos da motivação

Autoconceito

- principal ponto de partida para o equilíbrio pessoal - autoestima

Mudança comportamental

- tem que ser desejada pelo indivíduo

Objetivos atingíveis

- favorecem a autoconfiança

Pessoas desmotivadas

- baixo nível de confiança em si mesmas → projetam na empresa

Pessoas criativas

- motivação intrínseca para o trabalho

Aspectos da motivação

Gerência: Profecia autorealizadora

Clima / Informações / Feedback /
Resultados

Imagem e legitimidade do líder

Motivação intrínseca

Autoconceito

Desafios à gestão de pessoas

- No passado: desafio era descobrir o que fazer para motivar as pessoas
- Dias Atuais: forças motivacionais são inerentes às próprias pessoas
- Adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as motivações individuais
- Gestão de Pessoas: necessário ir ao encontro do sentido que a pessoa atribui à sua vida no trabalho

Como motivar as pessoas



Valorize as pessoas

Reconheça os avanços

Encoraje iniciativas

Ofereça incentivos

Enriqueça as funções

Delegue autoridade

Faça avaliações

Promova mudanças

Bibliografia

- **Básica:**

- Robbins, S. Comportamento organizacional. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Cap. 6 e 7.

ou

- Robbins, S. Comportamento organizacional. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Cap. 7 e 8.

- **Complementar:**

- Chiavenato, I. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. Cap. 9
- Pereira, M.F. et al. A Contribuição dos fatores motivacionais para a qualidade: o caso da Samarco Mineração S/A. Trabalho apresentado no VII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - SIMPOI, FGV-EAESP, 2004.