



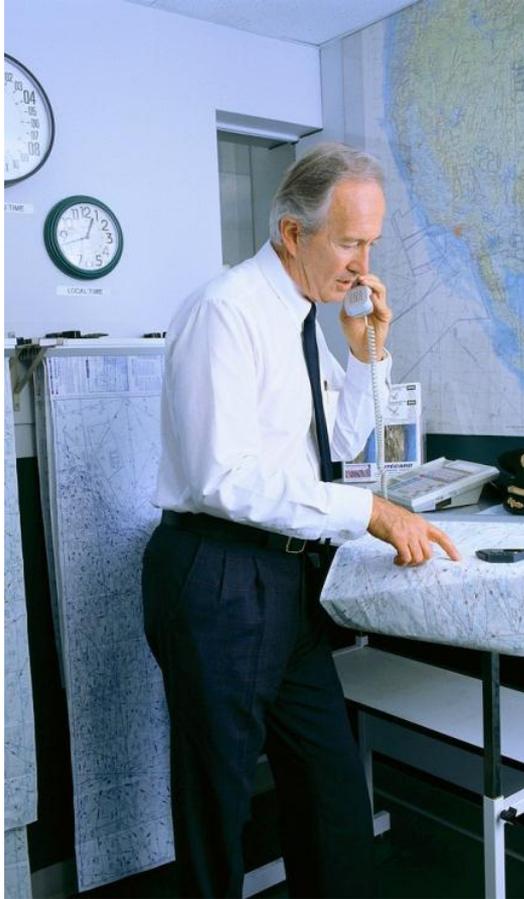
Motivação

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

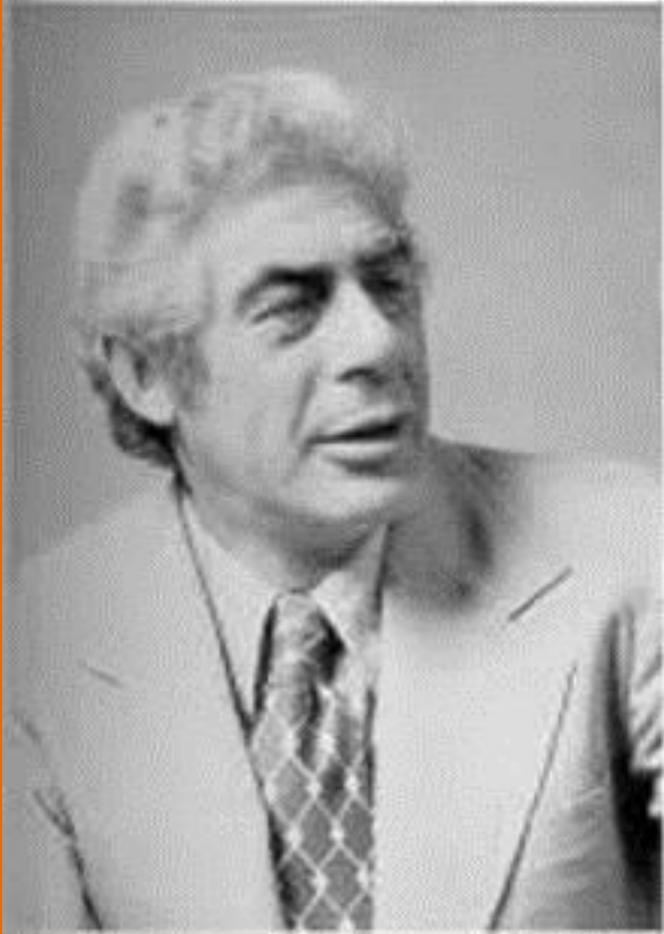
Necessidades Primárias:

- ✓ *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).

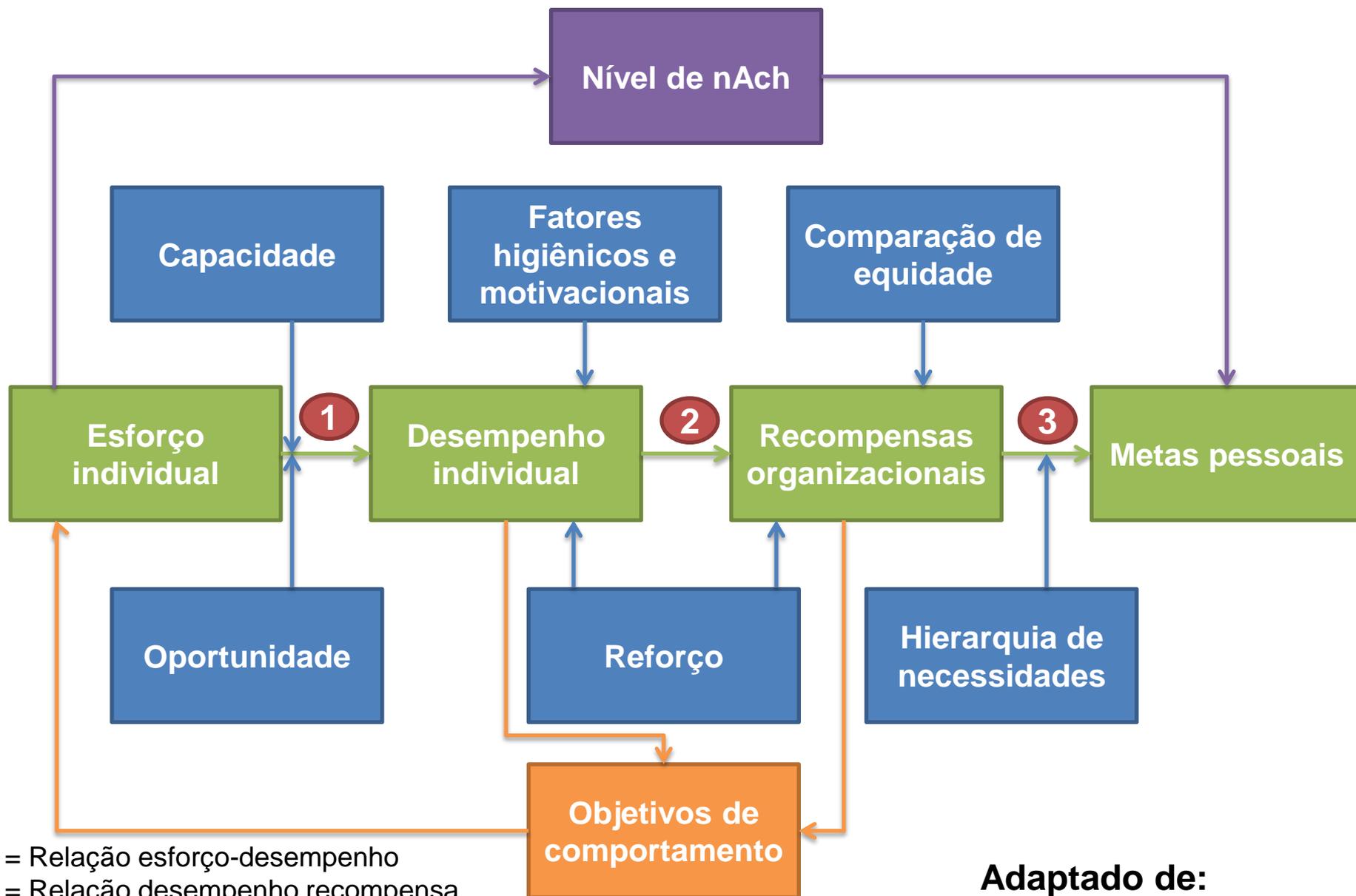
Principais teorias da motivação

| 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



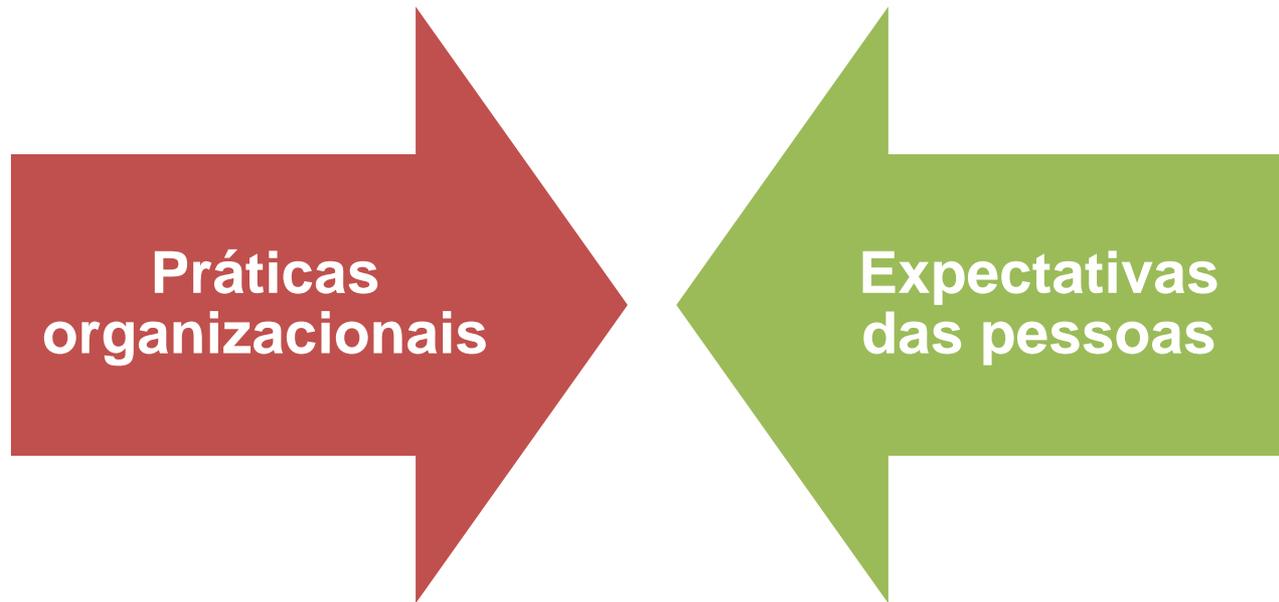
Modelo integrado



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

Adaptado de:
Chiavenato, 2004. p.254

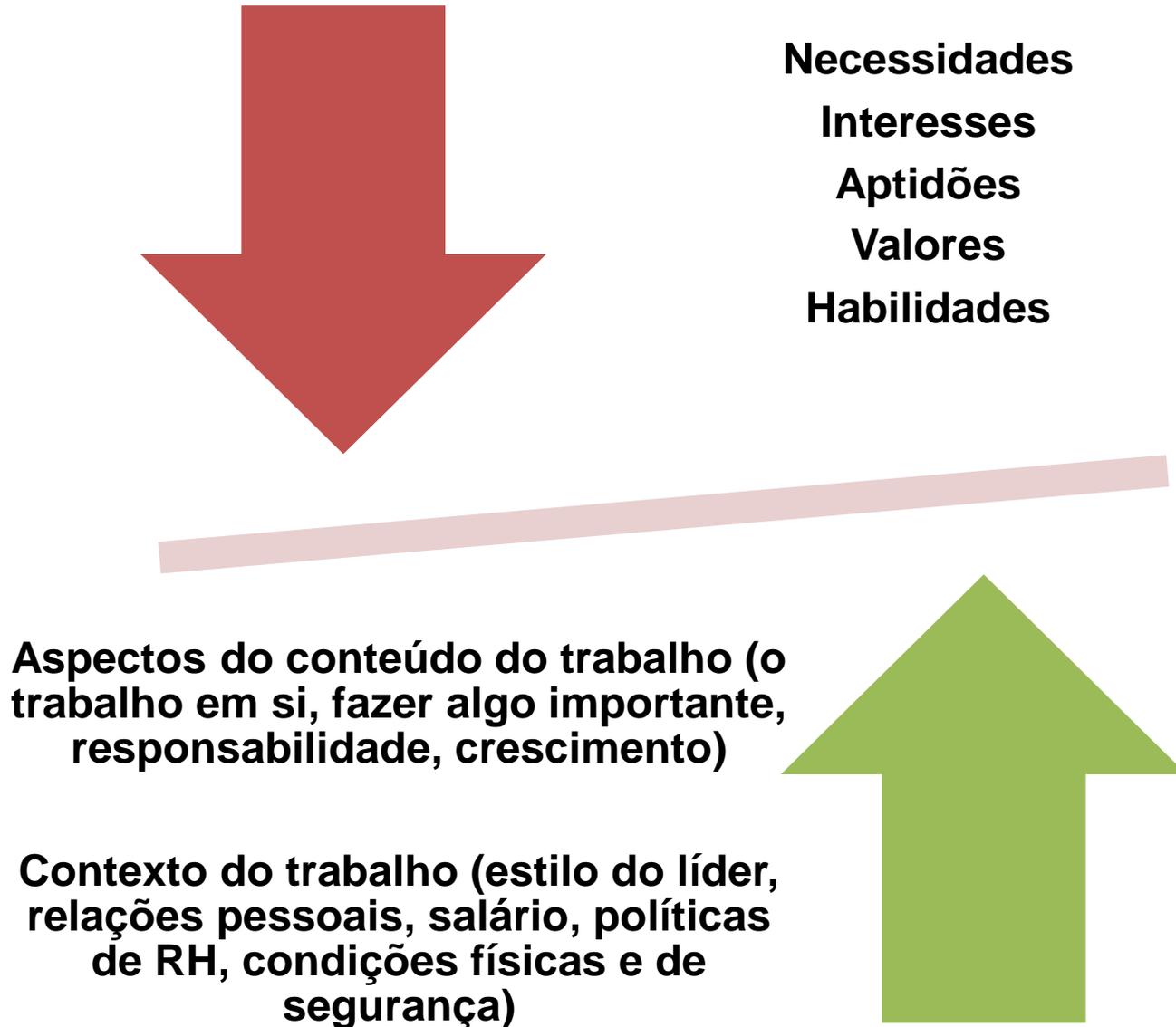
Gestão motivacional



Artigo TAMAYO & PASCHOAL, RAC, 2003

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

Motivos internos x Motivos externos



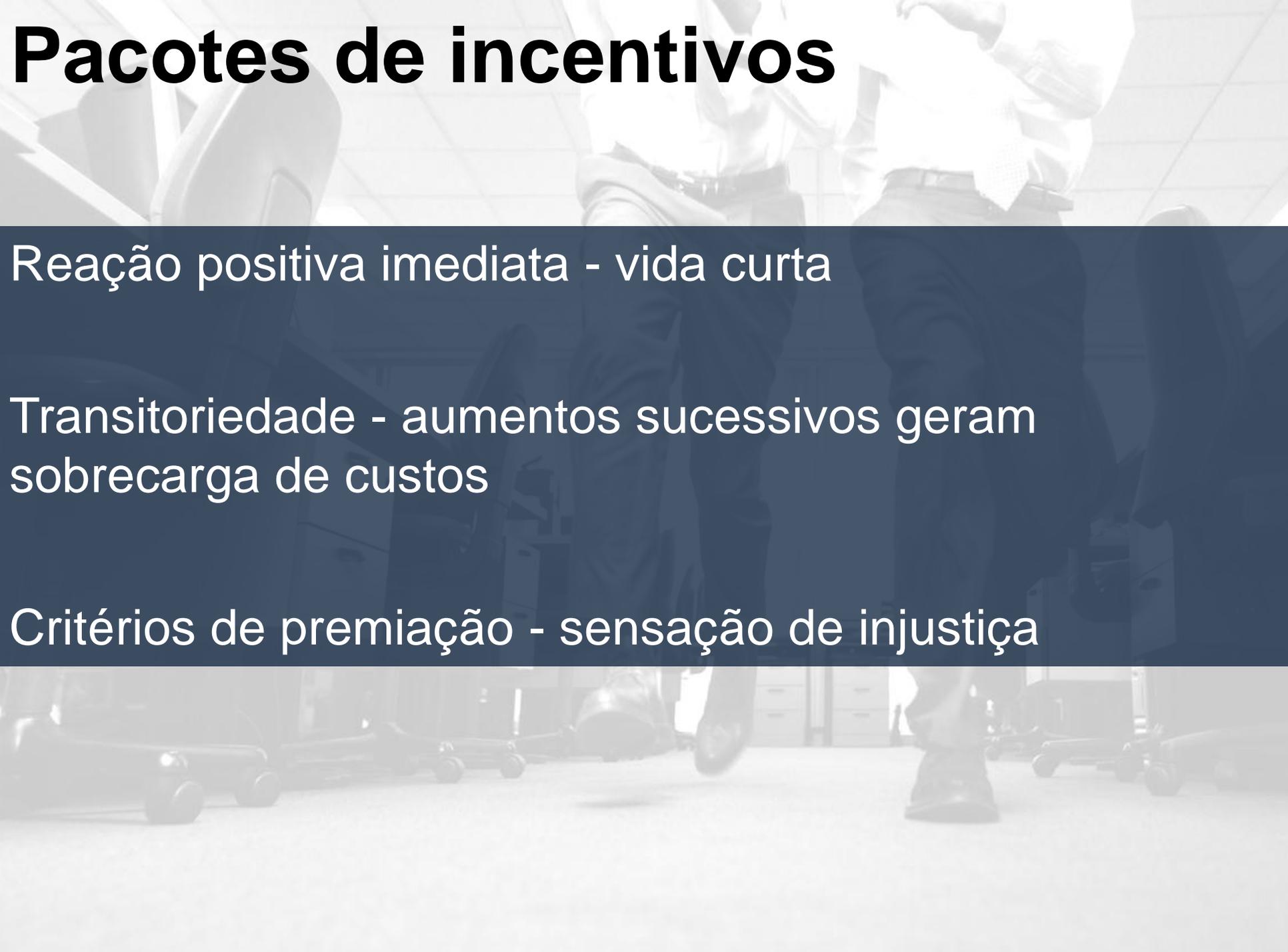
Sistemas motivacionais

- ✓ 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.