



SEP 0171 –
Gerenciamento de
projetos

Aula 2: Liderança e Motivação

Profa. Carina Campese

2020



Engenharia de Produção
Escola de Engenharia de São Carlos
Universidade de São Paulo

Estudo complementar de motivação

Teorias da Motivação

Teorias de conteúdo da motivação:

1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow
2. Teoria ERG – *Existence, Relationship, Growth*
3. Teoria da Realização, Afiliação e Poder
4. Teoria dos Dois Fatores

Teorias de processo da motivação:

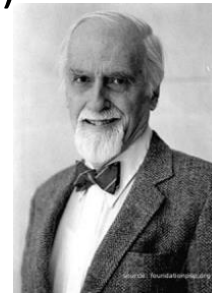
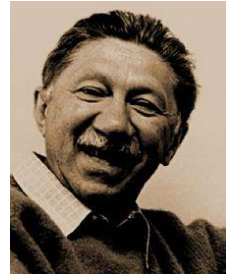
1. Teoria da Expectativa
2. Teoria da Equidade
3. Teoria da Fixação de Objetivos
4. Teoria X e Teoria Y



Motivação no Trabalho – Teorias Motivacionais

- Quatro importantes teorias de conteúdo da motivação
- são:

1. **Teoria da Hieraquia das Necessidades de Maslow** (Abraham Maslow)
2. **Teoria ERG – *Existence, Relationship, Growth*** (Clayton Alderfer)
3. **Teoria da Realização, Afiliação e Poder** (David McClelland)
4. **Teoria dos Dois Fatores** (Frederick Herzberg)





Motivação no Trabalho – Teorias Motivacionais

Teorias de Conteúdo da Motivação

- Todas as quatro teorias de conteúdo são populares entre os gestores porque cada uma delas apresenta uma lógica intuitiva e é fácil de ser compreendida e aplicada;
- Essas teorias têm sido úteis para desenvolver práticas específicas de administração que fazem crescer a motivação e o desempenho;
- Essas teorias podem ser integradas às teorias de processo.



Teorias de Conteúdo da Motivação

- O respaldo científico a essas teorias tem sido de modo geral fraco.

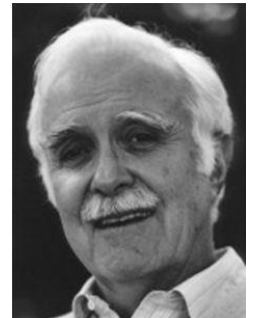
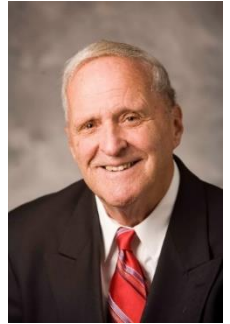
Motivação no Trabalho – Teorias Motivacionais

- Três importantes teorias de processo da
- motivação são:

1. Teoria da Expectativa (Victor Vroom)

2. Teoria da Equidade (John Stacey Adams)

3. Teoria da Fixação de Objetivos (Edwin Locke)



Motivação no Trabalho – Teorias Motivacionais

Teorias de Processo da Motivação



- As teorias de processo oferecem critérios e entendimentos substanciais no estudo da motivação no trabalho;
- A aplicação dessas teorias tem frequentemente resultado em tipos de comportamento fortemente motivados.

Motivação no Trabalho – Teorias Motivacionais



Teorias de Processo da Motivação

- As teorias de processo são, de modo geral, mais complexas do que as teorias de conteúdo.

Teorias Motivacionais – Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

- A hierarquia das necessidades de Maslow inclui cinco níveis de necessidades:
 1. Necessidades Fisiológicas
 2. Necessidade de Segurança
 3. Necessidades Sociais e de Pertença
 4. Necessidades de Autoestima
 5. Necessidades de Autorrealização

Fonte: Hitt et al. (2016), Comportamento Organizacional, pág. 169-199.

Fonte: <https://pt.vecteezy.com/arte-vetorial/91591-pir-mide-de-maslow>

MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS



Teorias Motivacionais – Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

- As necessidades são dispostas em ordem hierárquica em termos de preponderância;
- “Preponderância” refere-se ao conceito de que uma necessidade de ordem mais baixa, até que satisfeita, é predominante em motivar o comportamento de uma pessoa;
- Uma vez satisfeita uma determinada necessidade, a primeira necessidade imediatamente superior a ela na hierarquia passa a ser uma fonte atuante de motivação.

Teorias Motivacionais – Teoria ERG



*“A **teoria da ERG** de Aderfer declara que as pessoas são motivadas por três tipos de necessidades hierarquicamente dispostas:*

necessidades de existência (E);

necessidades de relacionamento (R); e

necessidades de crescimento – growth (G).

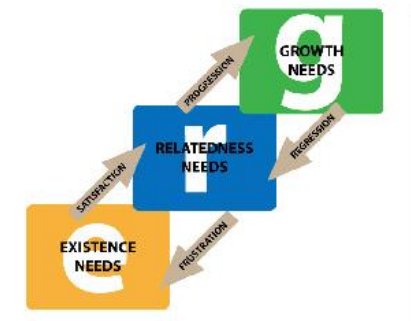
Uma pessoa pode trabalhar em todas as três necessidades ao mesmo tempo, embora a satisfação das necessidades nos níveis mais baixos geralmente ocorra antes que a pessoa seja fortemente motivada pelas necessidades dos níveis mais altos.”

Teorias Motivacionais – Teoria ERG

- É semelhante à hierarquia de necessidades proposta por Maslow;
- Não considera relevante a preponderância!
- São três necessidades na Teoria ERG, conforme a sigla sugere:
 1. *Existence* (Existência)
 2. *Relationship* (Relacionamento)
 3. *Growth* (Crescimento Pessoal)

Teorias Motivacionais – Teoria ERG

- Uma pessoa pode estar trabalhando em todos os três tipos de necessidades ao mesmo tempo;
- Ainda assim, pode-se considerar que a satisfação de necessidades de um nível hierárquico mais baixo geralmente ocorre antes de uma pessoa ficar bastante motivada por necessidades de níveis hierárquicos mais altos.



Fonte: Hitt et al. (2016), Comportamento Organizacional, pág. 169-199.

Teorias Motivacionais – Teoria da Realização, Afiliação e Poder

- Esta teoria, desenvolvida por David McClelland, também faz uso das classificações de necessidades e concentra-se nas necessidades de **Realização, Afiliação e Poder**;
- Podem ser consideradas necessidades aprendidas, uma vez que são influenciadas pelas origens culturais e podem ser adquiridas ao longo do tempo;
- As três necessidades são também vistas como independentes.

Teorias Motivacionais – Teoria da Realização, Afiliação e Poder

Necessidade de Realização

- Refere-se à necessidade de desempenhar bem em relação a um determinado padrão de excelência;
- Pessoas que têm forte necessidade sentem-se bem consigo mesmas ao ultrapassar um padrão que é significativo para elas;
- Essa necessidade tem efeito importante na organização!

Teorias Motivacionais – Teoria da Realização, Afiliação e Poder

Necessidade de Afiliação

- Refere-se à necessidade de ser querido e de manter boas relações com a maioria das pessoas;
- Gerentes avaliados com fortes necessidades de afiliação podem ser menos influentes, assim como as suas unidades, inclusive impactando negativamente o potencial dessa unidade em termos de inovação;
- Pessoas afiliativas tendem a não ser bons gerentes!

Teorias Motivacionais – Teoria da Realização, Afiliação e Poder

Necessidade de Poder

- Refere-se ao desejo de influenciar pessoas e eventos;
- São dois tipos de necessidade de poder observados:
 1. **Direcionado para o bem da organização (poder institucional):** pessoas altruístas com o desejo de servir a outras pessoas (bem coletivo); crucial em gerentes com alto nível de desempenho!
 2. **Direcionado para si próprio (poder pessoal):** pessoas impulsivas, com pouca preocupação para com as outras pessoas, concentradas em obter símbolos de prestígio e *status* (foco no próprio ganho pessoal).

Teorias Motivacionais – Teoria da Realização, Afiliação e Poder

Comparação entre os três tipos de necessidades (David McClelland)

- É motivo de preocupação quando a forte necessidade de realização é combinada a necessidade relativamente fraca de afiliação e poder institucional;
- A necessidade de poder institucional parece ser mais importante para criar sucesso gerencial do que a necessidade de realização, embora uma combinação entre ambas seja talvez melhor do que ter uma ou outra;

Teorias Motivacionais – Teoria da Realização, Afiliação e Poder

Comparação entre os três tipos de necessidades (David McClelland)

- Uma forte necessidade de realização pode vir a acarretar problemas, que serão menos propensos a ocorrer quando essa forte necessidade por realização for combinada e equilibrada com uma necessidade significativa de poder institucional e talvez também com algum nível de necessidade de afiliação.

Teorias Motivacionais – Teoria dos Dois Fatores (Frederick Herzberg)



*“A **teoria dos dois fatores** (às vezes citada como teoria bifatorial), conhecida também como **teoria da motivação de Herzberg**, concentra-se nas recompensas e nos resultados do desempenho que satisfazem as necessidades dos indivíduos. Enfatiza dois conjuntos de recompensas ou resultados: aqueles relacionados à satisfação no trabalho e aqueles relacionados à insatisfação no trabalho. Segundo esta teoria, a satisfação e a insatisfação no trabalho não representam extremos opostos de uma mesma linha contínua, mas correspondem a estados independentes, e que diferentes fatores afetam a satisfação e a insatisfação.”*

Teorias Motivacionais – Teoria dos Dois Fatores (Frederick Herzberg)

- Segundo Herzberg, deve-se ter em mente que o oposto de alto nível de satisfação no trabalho não é alto nível de insatisfação no trabalho, mas sim baixo nível de satisfação no trabalho!
- Assim, os fatores relacionados ao trabalho que acarretam satisfação são diferentes daqueles que acarretam insatisfação, e vice-versa;
- Receber quantidades excessivas de um fator que se imagine que faça diminuir a insatisfação não produz satisfação, do mesmo modo que que aumentar a quantidade de fatores de satisfação não faz com que se supere a insatisfação.

Teorias Motivacionais – Teoria dos Dois Fatores (Frederick Herzberg)

- Esta teoria Identifica dois tipos de recompensas organizacionais, que levam à definição dos dois fatores de Herzberg:
 - 1. Fatores de satisfação ou fatores motivacionais (motivadores):** fatores relacionados ao trabalho que podem influenciar a satisfação, mas não a insatisfação;
 - 2. Fatores de insatisfação ou fatores higiênicos:** fatores relacionados ao trabalho que podem acarretar insatisfação, mas não a satisfação

Teorias Motivacionais – Teoria dos Dois Fatores (Frederick Herzberg)

Fatores de Satisfação ou Fatores Motivacionais (motivadores)

(Recompensas Intrínsecas)

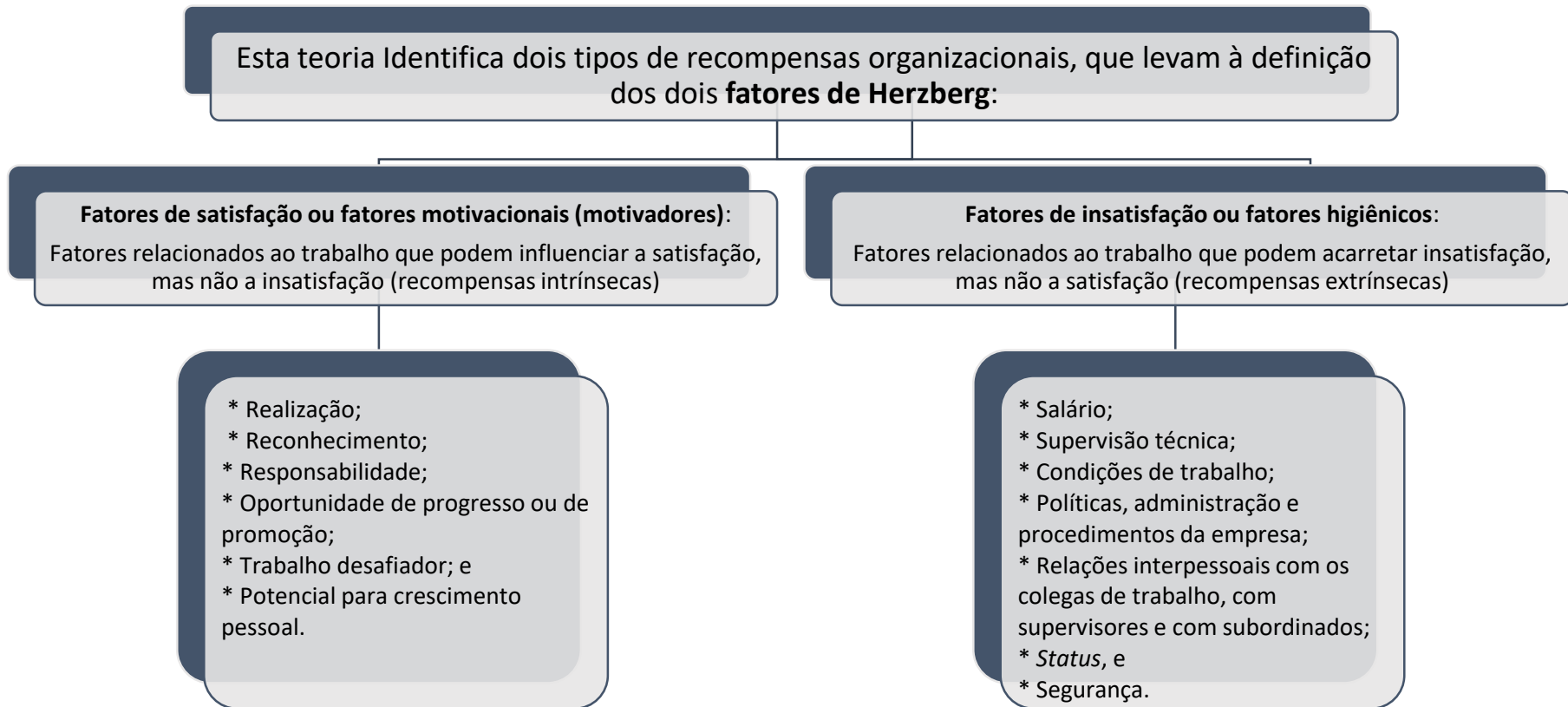
- Realização;
- Reconhecimento;
- Responsabilidade;
- Oportunidade de progresso ou de promoção;
- Trabalho desafiador; e
- Potencial para crescimento pessoal.

Teorias Motivacionais – Teoria dos Dois Fatores (Frederick Herzberg)

Fatores de Insatisfação ou Fatores Higiênicos (Recompensas Extrínsecas)

- Salário;
- Supervisão técnica;
- Condições de trabalho;
- Políticas, administração e procedimentos da empresa;
- Relações interpessoais com os colegas de trabalho, com supervisores e com subordinados;
- *Status*, e
- Segurança.

Teorias Motivacionais – Teoria dos Dois Fatores (Frederick Herzberg)



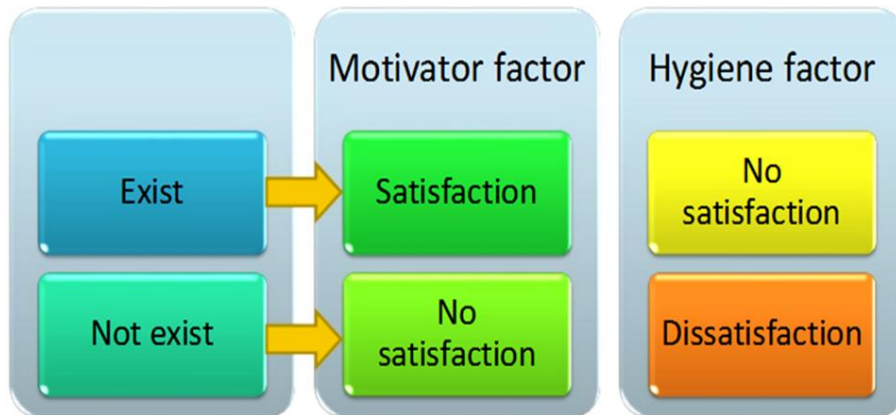
Teorias Motivacionais – Teoria dos Dois Fatores (Frederick Herzberg)

- Há críticas quanto à validade desta teoria;
- No entanto, os gestores tendem a achá-la atraente e as ideias de Herzberg continuam a ser bem aceitas entre os executivos;
- Em um nível prático, esta teoria é fácil de ser compreendida de aplicada;

Teorias Motivacionais – Teoria dos Dois Fatores (Frederick Herzberg)

- Talvez a mais importante conclusão gerencial quanto à teoria dos dois fatores seja que as organizações não devem esperar um alto nível de produtividade em tarefas que sejam fracas em termos de fatores motivacionais, não importando o quanto elas invistam em fatores higiênicos;
- Simplesmente, proporcionar boas condições de trabalho e bons salários podem não resultar em um desempenho consistentemente elevado.

Teorias Motivacionais – Teoria dos Dois Fatores (Frederick Herzberg)



- Talvez a mais importante conclusão gerencial quanto à teoria dos dois fatores seja que as organizações não devem esperar um alto nível de produtividade em tarefas que sejam fracas em termos de fatores motivacionais, não importando o quanto elas invistam em fatores higiênicos;
- Simplesmente, proporcionar boas condições de trabalho e bons salários podem não resultar em um desempenho consistentemente elevado.

Fonte: Hitt et al. (2016), Comportamento Organizacional, pág. 169-199.

Fonte: Herzberg (1968), How do you motivate employees? pág. 53-62.

Teorias Motivacionais – Teoria dos Dois Fatores (Frederick Herzberg)

- Fatores que afetam as atitudes no trabalho

Forget praise. Forget punishment. Forget cash. You need to make their jobs more interesting.

BEST OF HBR
One More Time
 How Do You Motivate Employees?

by Frederick Herzberg

When Frederick Herzberg researched the sources of employee motivation during the 1950s and 1960s, he discovered a dichotomy that still intrigues (and baffles) managers: The things that make people satisfied and motivated on the job are different in kind from the things that make them dissatisfied.

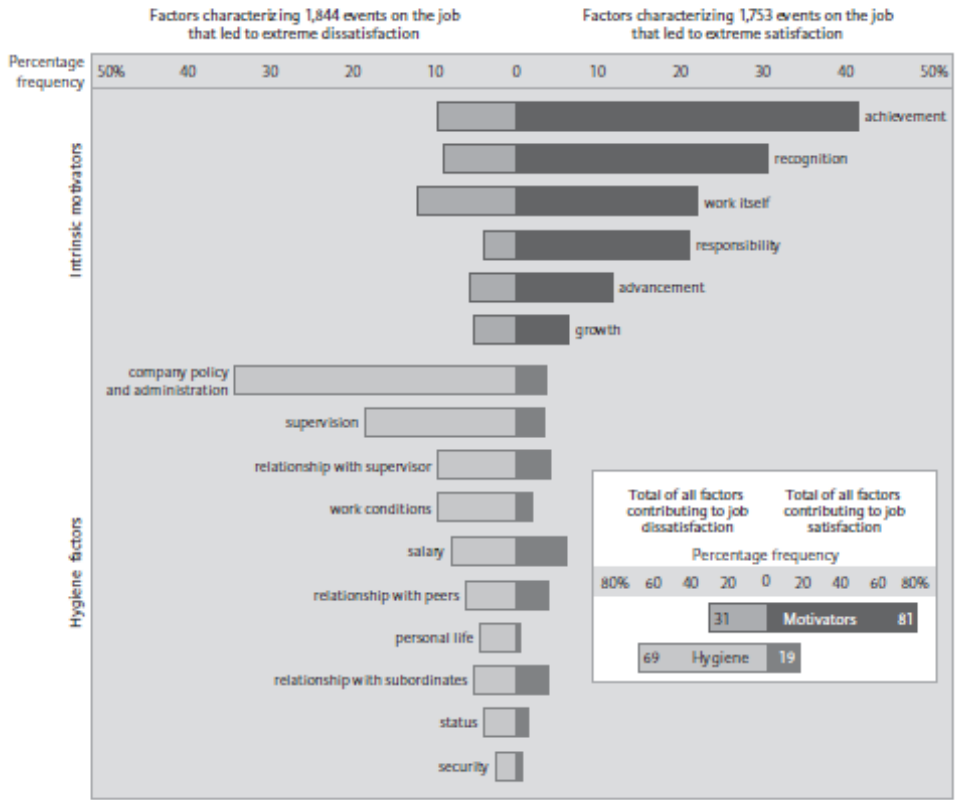
Ask workers what makes them unhappy at work, and you'll hear about an annoying boss, a low salary, an uncomfortable work space, or stupid rules. Managed badly, environmental factors make people miserable, and they can certainly be demotivating. But even if managed brilliantly, they don't motivate anybody to work much harder or smarter. People are motivated, instead, by interesting work, challenge, and increasing responsibility. These intrinsic factors answer people's deep-seated need for growth and achievement.

Herzberg's work influenced a generation of scholars and managers—but his conclusions don't seem to have fully penetrated the American workplace. If the extraordinary attention still paid to compensation and incentive packages is any indication,

How many articles, books, speeches, and workshops have pleaded plaintively, "How do I get an employee to do what I want?" The psychology of motivation is tremendously complex, and what has been unraveled with any degree of assurance is small indeed. But the dismal track of knowledge to speculation has not dampened the enthusiasm for new forms of stake oil that are constantly coming on the market, many of them with academic, businesslike, Doublemint-like article will have no depressing impact on the market for stake oil, but since the ideas expressed in it have been tested in many corporations and other organizations, it will help—I hope—to reduce the imbalance in the aforementioned ratios.

"Motivating" with KITA
 In lectures to industry on the problem, I have found that the audiences are usually unskilled (or quick and practical answers, so I will begin with a straightforward, practical formula for motivating people.

EXHIBIT 1
 Factors affecting job attitudes as reported in 12 investigations



Teorias Motivacionais – Teoria da Expectativa



*“A **teoria da expectativa** (Victor Vroom) sugere que a motivação é uma função da expectativa (E) do indivíduo de que uma determinada quantidade de esforço levará a um nível determinado de desempenho; dos julgamentos em relação à instrumentalidade (I) que indicam que o desempenho acarretará certos resultados; e da valência (V) desses resultados.”*

Expectativa (E)

A probabilidade subjetiva de que uma determinada quantidade de esforço acarretará um nível específico de desempenho.

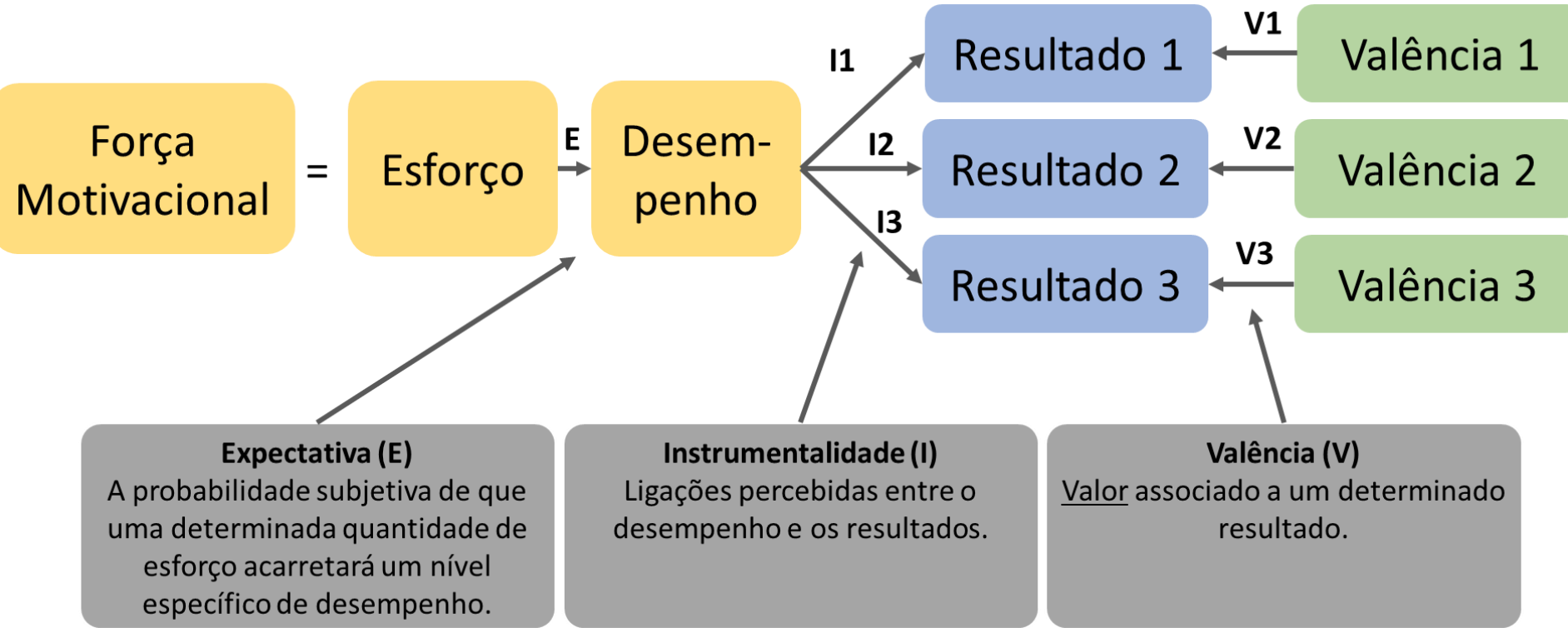
Instrumentalidade (I)

Ligações percebidas entre o desempenho e os resultados.

Valência (V)

Valor associado a um determinado resultado.

Teorias Motivacionais – Teoria da Expectativa



Fonte: Hitt et al. (2016), Comportamento Organizacional, pág. 169-199.

Teorias Motivacionais – Teoria da Expectativa

- Esta teoria sugere que a motivação é afetada por vários fatores que atuam em conjunto;
- Enfatiza a percepção que os funcionários têm das relações entre esforço e desempenho (expectativas), entre desempenho e recompensas (instrumentalidades), e entre a satisfação prevista e as recompensas (valência);
- Os gerentes podem influenciar a motivação das pessoas afetando pelo menos uma dessas percepções, mas conseguem criar um impacto ainda maior se mais de uma percepção puder ser afetada.

Teorias Motivacionais – Teoria da Expectativa

- A teoria da expectativa possui respaldo científico e tem implicações claras para os gestores:
 - ✓ Os gestores podem elegar a expectativa ao aumentar a crença dos funcionários de que grandes esforços acarretam níveis mais elevados de desempenho;
 - ✓ Os gestores podem também aumentar as instrumentalidades ao vincular claramente alto nível de desempenho a resultados;
 - ✓ Por fim, os gestores podem aumentar a valência (valor) ao oferecer recompensas que são fortemente valorizadas.

Teorias Motivacionais – Teoria da Equidade



*“A **teoria da equidade** (John Stacey Adams) sustenta que a motivação é baseada na avaliação feita por uma pessoa sobre a proporção entre a remuneração ou as recompensas que ela recebe (por exemplo, pagamento, status) por sua contribuição no trabalho (por exemplo, esforço, competência), em comparação com a mesma proporção referente a uma outra pessoa utilizada como referência, frequentemente um colega de trabalho.”*

Teorias Motivacionais – Teoria da Equidade

- Esta teoria considera a relação humana para com a imparcialidade;
- De acordo com esta teoria, uma pessoa compara a proporcionalidade entre seu próprio esforço e o seu resultado com essa mesma proporcionalidade referente a uma outra pessoa;
- Essa comparação, frequentemente feita com um colega de trabalho, tem o objetivo de determinar se essa relação é equitativa.

Teorias Motivacionais – Teoria da Equidade

- A palavra equidade tem sua origem na palavra em latim *aequitas*;
- Devemos utilizar este substantivo sempre que quisermos referir a capacidade de apreciar e julgar com retidão, imparcialidade, justiça e igualdade;
- A equidade prima por analisar justa e imparcialmente cada caso, para que não haja desigualdades e injustiças;
- Exemplos:
 - Lutamos pela equidade de gênero na sociedade,
 - Todo o processo será realizado com equidade,
 - O objetivo deste programa social é a equidade de direitos;
 - Palavras relacionadas: *equidade, igualdade*.

Teorias Motivacionais – Teoria da Equidade

- Relações não equitativas fazem com que a pessoa sensível à equidade altere seus esforços os seus resultados, distorça sua percepção sobre esforço e resultado, altere a fonte de comparação ou se desligue da organização;
- As percepções dos funcionários sobre a justiça aplicada nos procedimentos podem também influenciar o modo como eles reagem às desigualdades percebidas.

Teorias Motivacionais – Teoria da Equidade

- Com base nas percepções que as pessoas têm sobre a *equidade* ou sobre a *falta de equidade*, elas fazem escolhas quanto à ação a ser adotada (por exemplo, o montante de esforço que devem empenhar para realizar uma tarefa);
- A *falta de equidade*, ou desigualdade, pode resultar do fato de uma pessoa ser mais bem remunerada do que a outra para desempenhar as mesmas tarefas, ou quando uma pessoa empenha menor esforço de trabalho para receber a mesma remuneração.

Teorias Motivacionais – Teoria da Equidade

- Quando percebem algum tipo de *falta de equidade*, os indivíduos podem reduzi-la das seguintes maneiras:
 - ✓ Aumentando ou diminuindo seus esforços;
 - ✓ Modificando a recompensa por seus resultados;
 - ✓ Distorcendo as percepções sobre suas contribuições e recompensas;
 - ✓ Distorcendo as percepções sobre contribuições ou as recompensas que atribuídas à outra pessoa que está sendo objeto de comparação;
 - ✓ Trocando as pessoas a quem estão se comparando; e
 - ✓ Deixando de trabalhar para a organização.

Teorias Motivacionais – Teoria da Equidade

- As pesquisas, de modo geral, sugerem que a *equidade* é um conceito importante;
- Percepções de *falta de equidade* exercem vários efeitos importantes no ambiente de trabalho, levando a comportamentos negativos como sentimento de vingança e pequenos furtos;
- Por outro lado, sentimentos de *equidade* acarretam satisfação com os resultados e com o trabalho, comprometimento para com a organização, e comportamentos de cidadania organizacional (predisposição para engajamento genuíno com a organização e colegas de trabalho).

Teorias Motivacionais – Teoria da Fixação de Objetivos



*“A **teoria da fixação de objetivo** (Edwin Locke) sugere que objetivos difíceis e específicos fazem crescer o desempenho das pessoas, uma vez que afetam a atenção, o esforço e a persistência. Na visão do autor, os objetivos servem como pontos de referência que energizam o comportamento.”*

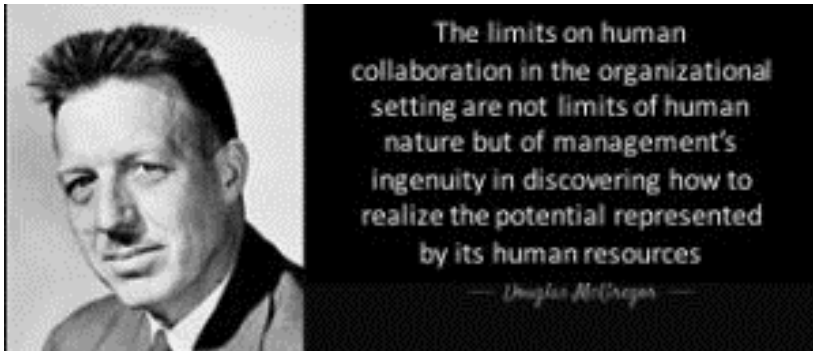
Teorias Motivacionais – Teoria da Fixação de Objetivos

- Para estabelecer objetivos para os colaboradores de forma eficaz, os gerentes devem abordar vários fatores ou questões que surgem ao longo do processo de fixação de objetivos de desempenho para os seus colaboradores, tais como:
 - ✓ Dificuldade dos objetivos,
 - ✓ Especificidade dos objetivos,
 - ✓ Comprometimento para com os objetivos,
 - ✓ Participação do colaborador na determinação do objetivo, e
 - ✓ Avaliação crítica (*feedback*);

Teorias Motivacionais – Teoria da Fixação de Objetivos

- De modo geral, os objetivos devem ser difíceis, porém realistas e específicos;
- Participação e avaliações críticas (*feedback*) são também úteis para fazer crescer a eficácia dos objetivos em influenciar a motivação.

Teorias Motivacionais – Teoria X e Teoria Y



- O livro de Douglas M. McGregor “*The Human Side of Enterprise*” (1960) apresenta a sua contribuição para o desenvolvimento das teorias de gerenciamento e motivacionais;
- **Teoria X** atesta que os funcionários são inerentemente relutantes ao trabalho e é necessário um controle completo.
- **Teoria Y** considera que os funcionários deveriam ser considerados confiáveis e ‘empoderados’.
- Naquele tempo, quando as relações entre trabalhadores e gestores estavam mais controversas, McGregor tentou mostrar que poderia haver outra forma de enxergar a relação líder e liderado.

Fonte: <http://iwer.mit.edu/about/iwer-pioneers/douglas-m-mcgregor/>

- À medida que os trabalhos vão se tornando mais complexos, as pessoas passam a depender cada vez mais umas das outras;
- Para facilitar as ligações entre as pessoas, a Deloitte recomenda uma série de táticas:
 - ✓ **Projetar um espaço físico que propicie a interligação;**
 - ✓ **Construir um “colchão organizacional” de tempo e espaço (para troca de ideias);**
 - ✓ **Cultivar comunidades;**
 - ✓ **Estimular redes ricas de relações com alto nível de qualidade; e**
 - ✓ **Proporcionar ferramentas de colaboração.**

The Deloitte logo is displayed in a blue rectangular box with white text. The word "Deloitte" is written in a bold, sans-serif font, followed by a small blue dot.