

# Enfoque comportamental: Motivação Aula 2

Profa. Dra. Janaina Giraldi

Teorias de conteúdo



**Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow**

	Satisfação	Não Satisfação
<b>Fisiológicas</b>	Remuneração adequada para a satisfação das necessidades básicas	Confinamento no trabalho, remuneração inadequada
<b>Segurança</b>	Tipo e ambiente de trabalho bem-estruturados e políticas estáveis	Tipo e ambiente de trabalho mal-estruturados, políticas da empresa imprevisíveis
<b>Sociais</b>	Elevada interação com colegas, chefia e subordinados	Pouco relacionamento com colegas e chefia
<b>Estima</b>	Prestígio na profissão	Salários baixos
<b>Auto-realização</b>	Sucesso na profissão, prazer no trabalho	Insucesso na profissão



**Teoria ERG de Clayton Alderfer**

- Variação da teoria da Hierarquia de Maslow
  - **Existence, Relatedness, Growth**
  - Satisfação das necessidades não é sequencial, mas **simultânea**
  - Mais de uma necessidade pode ser ativada ao **mesmo tempo**
  - Quando uma atividade de nível mais alto não pode ser satisfeita, pode ser ativada uma necessidade de nível **mais baixo** já satisfeita
  - **Não revoga** a teoria de Maslow


**Teoria ERG (ERC) – Alderfer**

- Somente três níveis de necessidades de motivação dos funcionários:
  - **necessidade de existência (E, Existence):**
    - combinação dos fatores fisiológicos e de segurança.
    - Ex.: salário, condições físicas do ambiente de trabalho, segurança no cargo e planos de benefícios.
  - **necessidade de relacionamento (R, Relatedness):**
    - envolve ser compreendido e aceito por pessoas acima, abaixo e colaterais ao empregado no trabalho e fora dele
  - **necessidade de crescimento (G, Growth):**
    - envolve o desejo de auto-estima e de auto-realização

**Comparando Maslow com ERG**

**Frederick Herzberg**

- Realizou uma pesquisa com 500 engenheiros e contadores (profissionais da média gerência) sobre as questões que lhes traziam satisfação e insatisfação no trabalho
- **Questões propostas:**
  - *Pense em uma situação em que você se sentiu especialmente bem relativamente a seu trabalho. Por que você se sentiu assim?*
  - *Pense em uma situação em que você se sentiu especialmente mal com relação a seu trabalho. Por que você se sentiu assim?*



**Teoria dos Dois Fatores – Herzberg**

Fatores de Higiene	Fatores Motivadores
<p><b>Estado neutro de motivação, satisfação e desempenho:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• estilo de supervisão do chefe;</li> <li>• relações pessoais com colegas;                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• salário;</li> </ul> </li> <li>• políticas de administração de pessoal;</li> <li>• condições físicas e segurança do trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geram satisfação no indivíduo</li> <li>• Afetam a satisfação no trabalho                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incitam indivíduos a desempenho superior</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Alto estado de motivação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• realização;</li> <li>• reconhecimento;</li> <li>• responsabilidade;</li> <li>• promoção, progresso;</li> <li>• crescimento.</li> </ul>

← Insatisfação
0
→ Satisfação

**Teoria dos Dois Fatores**

Fatores de Manutenção (Insatisfacientes, Higiénicos)	Fatores de Motivação (Satisfacientes)
Política e administração da empresa	Realização
Qualidade da Supervisão técnica	Responsabilidade
Relacionamentos inter-pessoais	Reconhecimento
Salário	Progresso
Segurança no cargo	Trabalho criativo e desafiador
Condições de trabalho	Possibilidade de crescimento
Benefícios dos empregados	

Fatores Extrínsecos  
Relacionados ao ambiente do trabalho
Fatores Intrínsecos  
Relacionados ao trabalho em si



fea:RP **Teoria dos Dois Fatores – Herzberg**

- **Fatores higiênicos:** associados à satisfação (estão na base da pirâmide)
- **Fatores motivacionais:** associados à motivação (estão no topo da pirâmide)
- A motivação vem do **trabalho** e não do ambiente
- A teoria de Herzberg **complementa** a de Maslow



fea:RP **Enriquecimento do trabalho**

- **Aplicação da Teoria dos dois Fatores**
  - Incrementar fatores motivacionais
  - Enriquecimento do cargo: aumentar variedade das tarefas
  - Empowerment: aumentar poderes de decisão
  - Grupos auto-geridos
- **Abordagem mais recente: qualidade de vida no trabalho**
  - Enfoque biopsicossocial
  - Redução do stress e riscos ocupacionais, aumento da satisfação

fea:RP **“7 formas baratas de motivar os funcionários da sua empresa”**  
(Fonte: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/7-formas-baratas-de-motivar-os-funcionarios-da-sua-empresa>)

- **1. Dê um propósito à sua equipe**  
O primeiro passo para incentivar seus funcionários é fazer com que eles saibam que o trabalho deles é importante.
- **2. Não faça reuniões apenas para dar broncas**  
Muitos empreendedores só falam com seus funcionários na hora de dar más notícias. Mas fazer reuniões para falar dos bons resultados e elogiar o trabalho que está sendo feito é tão importante quanto, mesmo que sejam conquistas pequenas. Também é preciso que os funcionários sejam incluídos nas conversas de planejamento.
- **3. Saiba quem são seus funcionários**  
Para estimular sua equipe, é preciso saber as preferências de cada um dos funcionários. Por isso, reserve um pouco do seu tempo para saber o que anima cada funcionário, o que incomoda e o que é esperado para o futuro.
- **4. Proponha desafios e recompense**  
Outra forma de incentivar seus funcionários é oferecer pequenos desafios no dia a dia: por exemplo, buscar a solução para um problema antigo do negócio ou para bater a meta proposta. Quem resolver um desses desafios recebe um prêmio simples, como um vale-presente ou um produto da própria empresa.

**7 formas baratas de motivar os funcionários da sua empresa\***  
(Fonte: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/7-formas-baratas-de-motivar-os-funcionarios-da-sua-empresa>)

- **5. Estimule a capacitação**  
Na mesma linha, é preciso estimular o desenvolvimento intelectual e técnico constante dos funcionários. Isso porque quem está estagnado também fica desmotivado.
- **6. Feche parcerias com estabelecimentos próximos**  
É comum empresas fazerem acordos com academias, restaurantes e escolas próximas, com o objetivo de oferecer descontos aos funcionários. Essa é uma parceria que não costuma sair muito cara e pode ser uma via de mão dupla.
- **7. Ofereça um espaço extra no escritório**  
Um ambiente alegre e organizado faz seus funcionários acordarem mais dispostos. E oferecer um espaço para isso dentro do seu negócio não significa, necessariamente, gastar mais. Por exemplo, estimular os funcionários a decorarem suas mesas, estabelecer um dia para roupas mais casuais, promover um encontro semanal na própria empresa, dar prêmios simbólicos e reservar um pequeno espaço do local para relaxar e tomar café.

**Teoria da Realização – McClelland**

- Também conhecida como **Teoria das Necessidades Adquiridas**:
  - algumas pessoas têm um desejo intenso de realização, enquanto outras não;
  - certas necessidades são aprendidas e socialmente adquiridas.
- McClelland classificou essas necessidades em 3 categorias:
  - necessidades de **realização**;
  - necessidades de **filiação**;
  - necessidades de **poder**.



**Teoria da Realização – McClelland**

- Necessidades de **Realização**:
  - necessidade de desafios para realização pessoal;
  - desejo de alcançar algo difícil;
  - superação e domínio de tarefas complexas;
  - pessoas que gostam de assumir responsabilidades para achar soluções de problemas;
  - precisam de feedback de seu desempenho;
  - a recompensa é a própria realização da meta.

**Teoria da Realização – McClelland**

- Necessidades de **Filiação**:
  - desejo de estabelecer relacionamentos pessoais próximos;
  - geralmente: pessoas com poucas habilidades inter-pessoais;
  - desejo de evitar conflito e estabelecer fortes amizades;
  - necessidade social, de companheirismo e apoio;
  - organização: oportunidade de estabelecer relacionamentos novos e satisfatórios.

**Teoria da Realização – McClelland**

- Necessidades de **Poder**:
  - necessidade de dominar, influenciar ou controlar as pessoas;
  - desejo de ser responsável por outros e ter autoridade sobre outros;
  - poder: habilidade de manipular ou controlar as atividades de outros, para alcançar os próprios propósitos ou de alguém;
  - pessoas com alta necessidade de poder procuram por posições de liderança.

**Três necessidades estudadas por McClelland**

Conceito	Símbolo	Definição
<b>Necessidade de realização</b> ( <i>achievement</i> )	<b>nAch</b>	Necessidade de sucesso, avaliado segundo algum padrão internalizado de excelência
<b>Necessidade de filiação</b> ( <i>affiliation</i> )	<b>nAff</b>	Necessidade de relacionamento e amizade
<b>Necessidade de poder</b> ( <i>power</i> )	<b>nPow</b>	Necessidade de controlar ou influenciar direta ou indiretamente outras pessoas

**feaRP** **Frustração**

- Frustração causada pela insatisfação da necessidade, falta de equidade
- Comportamentos relacionados
  - **Compensação**
  - **Resignação**
  - **Agressão**
  - **Substituição**

**feaRP** **Exemplo de comportamento relacionado à frustração**

- Frustração: ganhar menos do que a média do mercado
- Compensação: **redução da auto-estima (!)**

**feaRP** **Resumo das hipóteses sobre motivação humana**

<b>Homem econômico-racional</b>	Motivação: perspectiva do <b>ganho</b> Bens materiais
<b>Homem social</b>	Motivação: é o grupo <b>Reconhecimento</b> e aceitação pelo grupo
<b>Homem auto-realizador</b>	Motivação: <b>realização</b> interior Satisfação íntima
<b>Homem complexo</b>	Motivação: não tem causa <b>única</b> Diversos motivos

**feaRP** **Exercício: trabalho em equipe**

- Vejam o vídeo que apresenta situações em que o trabalho em grupo é vantajoso:
- <https://www.youtube.com/watch?v=MNSdUEkZsf0>

Respondam em grupos de, no máximo, 5 alunos: Relacione as recompensas obtidas com as necessidades humanas, de acordo com as propostas de:

- 1. Maslow**
- 2. Alderfer (ERG)**
- 3. Herzberg**
- 4. McClelland**