

**INSTITUTO
FEDERAL**
Santa Catarina

Gestão de Pessoas

Curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar
Prof. Joelma Kremer, Dra.

Aula 10 - Motivação

Os objetivos desta aula são:

- Apresentar uma visão integrada das principais teorias sobre motivação.
- Discutir a aplicação dessas teorias na realidade organizacional.
 - O que é motivação.
 - A relação motivação-desempenho.
 - Principais teorias da Motivação.
 - A integração entre as teorias.



O que é motivação

- “Movere” = movimento
- Motivação = condição que energiza e orienta o comportamento dos indivíduos.
- Ideias associadas:
 - vontade;
 - energia;
 - ação;
 - objetivo;
 - obstinação.



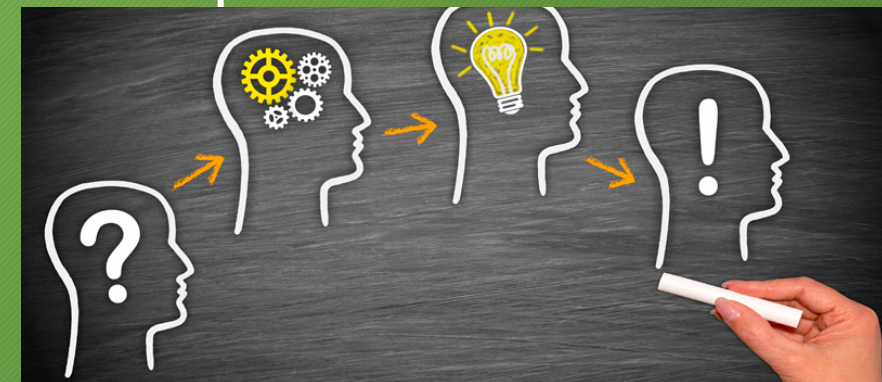
Relação motivação x desempenho

- Motivação não é traço de personalidade!
- É um estado mutável dependente de diversos fatores:
 - Internos: saúde, atitudes, objetivos, percepções;
 - Externos: estímulos, recompensas, punições, contexto etc.
- A motivação afeta mais o desempenho em tarefas que exigem criatividade, reflexão, análise ou interação com pessoas.
- Tarefas psicomotoras, repetitivas e de rotina são menos afetadas pela alta ou baixa motivação.
- O desempenho e produtividade também dependem de vários outros fatores: habilidades, oportunidades, condições adequadas etc.



Principais enfoques sobre a motivação

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



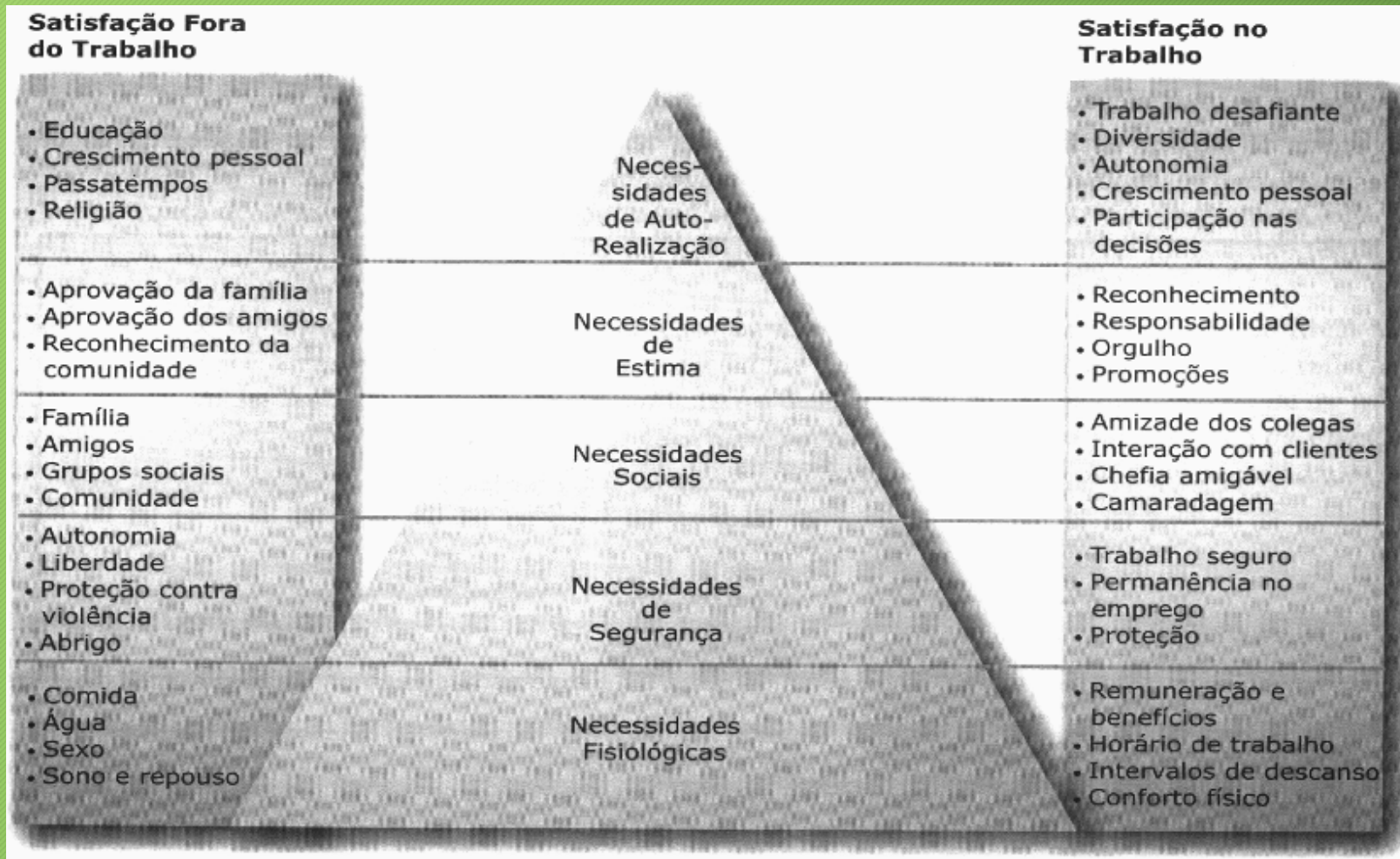
Hierarquia das necessidades - Maslow



- Abraham Maslow, psicólogo humanista, 1908-1970:
Desenvolveu o conceito da hierarquia das necessidades, muito difundido hoje.
- Conceitos básicos:
Motivações são necessidades não satisfeitas.
As necessidades podem ser organizadas em uma escala ou hierarquia.
As necessidades mais básicas têm prioridade.
Necessidades superiores só surgem na medida em que necessidades básicas são atendidas.



Hierarquia das necessidades - Maslow



Teoria ERC - Alderfer

- Semelhante à teoria de Maslow, mas:
- Não há hierarquia no desenvolvimento nem prioridade.
- Várias necessidades podem ser “ativadas” ao mesmo tempo, conforme a situação.
- Frustração de necessidades superiores aumenta as necessidades inferiores (regressão).



Teoria dos dois fatores - Herzberg

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Motivacionais	O trabalho em si Responsabilidade Crescimento pessoal
	Realização Reconhecimento Status
Higiênicos	Relações com colegas Supervisão recebida Amizades
	Supervisão técnica Segurança no emprego Políticas da companhia
	Salário Benefícios sociais Condições físicas

- Há dois tipos de fatores:
 - Higiênicos: extrínsecos, quando faltam geram insatisfação.
 - Motivacionais: intrínsecos, quando excelentes, geram satisfação.



Teoria das Necessidades (McClelland)

- McClelland identificou três grandes necessidades.
 - A intensidade delas varia de pessoa para pessoa.



Realização (n-Ach)	Busca da qualidade, sucesso, desejo de fazer melhor, de solucionar problemas, de empreender Alto n-Ach → motivação por desempenho, gosto por responsabilidade, feedback e riscos moderados.
Poder (n-Pow)	Busca do controle e influência sobre as pessoas, status, prestígio, comando Alto n-Pow → motivação gerencial, alta necessidade de poder, baixa necessidade de associação.
Associação (n-Afil)	Busca da aceitação, harmonia, socialização, amor e amizade Alto n-Afil → motivação na integração e sinergia de equipes baixa competição.

Comparação entre teorias de finalidade

Teoria da Hierarquia de Necessidades	Teoria ERC	Teoria dos Dois Fatores	Teoria das Necessidades Adquiridas
Auto-Realização	Crescimento	Motivacionais	Realização
Estima	Relacionamento		Poder
Sociais			Afiliação
Segurança	Existência	Higiênicos	
Fisiológicas			



Teoria Psicanalítica: a estrutura da personalidade e a dinâmica das pulsões



Teoria X e Y (McGregor)

Modelo que explicita duas atitudes distintas de executivos sobre os fatores que motivam o comportamento dos seus funcionários...

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



Teoria da Definição de Objetivos



- Premissa: o alcance de objetivos é a maior fonte de motivação.
- Para aumentar a motivação para atingir os objetivos...
 - Objetivos claros, específicos, difíceis e com feedback conduzem a desempenhos melhores.
 - Significado, aceitação e comprometimento para com o objetivo aumentam quando há participação na definição dos próprios objetivos.
 - Quanto maior a complexidade e interdependência das tarefas mais os objetivos devem ser fixados pela equipe responsável.
 - O feedback precisa ser imediato, específico e focado nos processos e resultados e não na pessoa.

Teoria da Definição de Objetivos

- Só fixar objetivos claros, específicos, difíceis e oferecer feedback imediato e específico não é suficiente!!!
- É fundamental...
 - Ter confiança na própria capacidade de atingir o objetivo (autoeficácia).
 - Ter conhecimentos e habilidades para alcançar os objetivos.
 - Ter oportunidade / condições / recursos para desempenho.
 - Receber reconhecimento / recompensa significativa quando os objetivos forem atingidos.



Teoria do Reforço (Behaviorismo)

- Nossas motivações dependem basicamente de reforços.
- Há diversas formas de recompensar (reforçar) o desempenho dos funcionários além das recompensas financeiras. Dentre elas:
 - Enriquecer as atividades, responsabilidades e desafios.
 - Aumentar a visibilidade das pessoas e seus resultados positivos.
 - Dedicar tempo para conversar, trocar ideias e socializar.
 - Compartilhar informações importantes com as pessoas.
 - Solicitar feedback, sugestões, opiniões, avaliação das pessoas.



Teoria do Reforço (Behaviorismo)

- Envolver as pessoas nas decisões e definição de objetivos.
- Promover a independência e autonomia (*empowerment*) das pessoas.
- Comemorar juntos os sucessos, os resultados.
- Flexibilizar horários de trabalho em momentos de menor demanda, valorizar e recompensar horas extras em picos de demanda.
- Investir no desenvolvimento das pessoas, por meio de treinamentos, eventos etc.



Teoria da Equidade (Adams)

- Os indivíduos comparam-se com outros e buscam da equidade (equilíbrio) nas recompensas.

	Meu Balanço:	Comparação com Outros:
Eqüidade	$\frac{\text{Minhas Recompensas}}{\text{Minhas Contribuições}}$	$= \frac{\text{Recompensas dos Outros}}{\text{Contribuições dos Outros}}$
Ineqüidade Negativa	$\frac{\text{Minhas Recompensas}}{\text{Minhas Contribuições}}$	$< \frac{\text{Recompensas dos Outros}}{\text{Contribuições dos Outros}}$
Ineqüidade Positiva	$\frac{\text{Minhas Recompensas}}{\text{Minhas Contribuições}}$	$> \frac{\text{Recompensas dos Outros}}{\text{Contribuições dos Outros}}$



Teoria da Equidade (Adams)

- Frente à iniquidade negativa no trabalho, o funcionário adotará uma ou mais das seguintes estratégias ...
 - modificar contribuições, reduzindo o esforço/quantidade do trabalho;
 - modificar resultados, reduzindo a qualidade do trabalho;
 - modificar a autoimagem, percebendo trabalhar menos que os outros;
 - modificar a imagem dos outros, desvalorizar o trabalho alheio;
 - buscar outros referenciais de comparação;
 - abandonar a situação/trabalho.



Teoria da Expectativa aplicada às organizações



Percepção de que o esforço levará ao desempenho

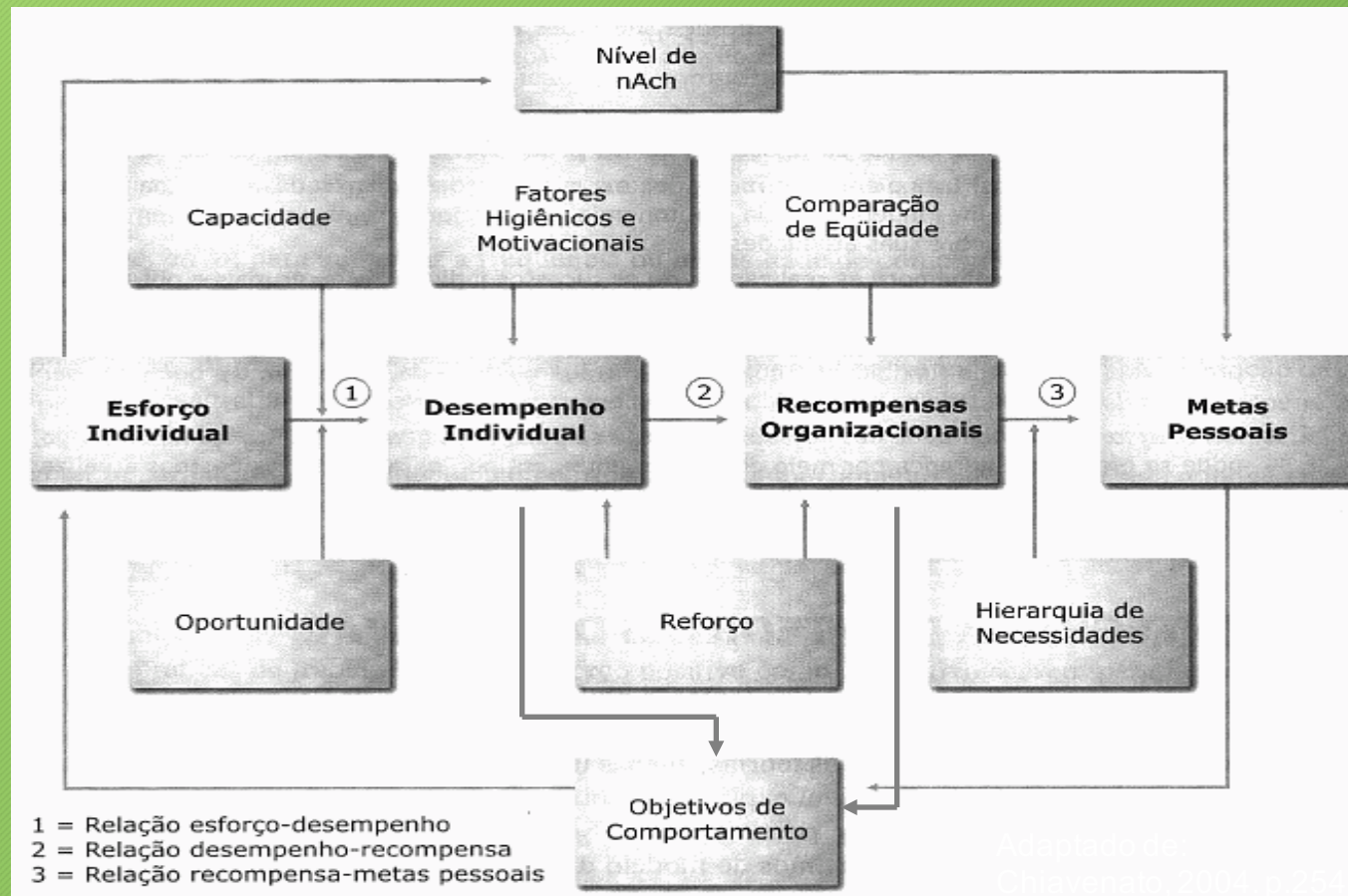
Percepção de que o bom desempenho será recompensado

Percepção do valor das recompensas para os objetivos pessoais



Fonte:
Chiavenato, 2004.
p.248

Modelo integrado das teorias de motivação nas organizações



Adaptado de:
Chiavenato, 2004, p.254

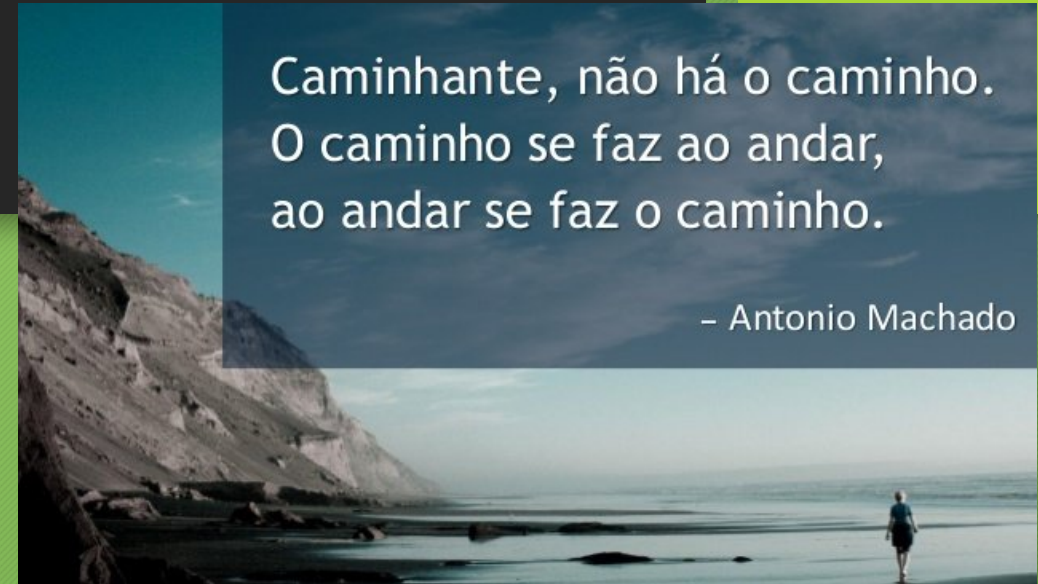
■ Bibliografia Básica

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. Capítulo 7.



Caminhante, não há o caminho.
O caminho se faz ao andar,
ao andar se faz o caminho.

– Antonio Machado



Obrigada!