

---

## 2. Motivação

---

- Motivação
- Modelo da Administração Científica
- Modelo de Herzberg
- Modelo de Maslow
- Teoria X e Y
- Sistemas de administração de Likert
- Bibliografia:
  - SOBRAL, F.; PECI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008, cap 7.

---

# Motivação

---

- Uma necessidade significa algum estado interno que faz com que certos resultados pareçam atraentes. Uma necessidade insatisfeita cria tensão, que estimula impulsos dentro do indivíduo. Estes impulsos geram um comportamento de busca para alcançar determinadas metas que, se atingidas, satisfarão a necessidade e resultarão na redução da tensão. Ou seja, tal necessidade cria a motivação para satisfazê-la.
- Motivação é a disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, sob condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual.
- Os elementos fundamentais na motivação é a intensidade do esforço, a persistência e a orientação para as metas organizacionais e as necessidades da pessoa.
- Porém, a motivação é apenas um elemento para se conseguir que as pessoas tenham um nível elevado de desempenho. Os outros dois elementos são a habilidade e o apoio:
  - Habilidades: São as aptidões, o talento, a formação acadêmica e a experiência necessários à execução eficaz e eficiente das atividades.
  - Apoio: As pessoas precisam de ferramentas, equipamentos, suprimentos, condições de trabalho favorável, informações e outros recursos para poder realizar suas funções.
- Um dos mitos relativos à motivação é que ela é específica ao indivíduo, ou seja, é uma característica intrínseca da pessoa. Na verdade, a motivação é uma função do indivíduo e da situação em que ele se encontra.

---

## Modelo da Administração científica

---

Homem  
Econômico



- Toda pessoa é influenciada exclusivamente por recompensas econômicas e materiais.
- As pessoas procuram trabalho não porque gostam dele mas como um meio de ganhar a vida.
- As pessoas são motivadas a trabalhar pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro para viver.

O operário era limitado, interesseiro e deveria ser controlado por meio do trabalho racionalizado e do tempo padrão para não vadiar

# Modelo da Administração científica

Idéia básica

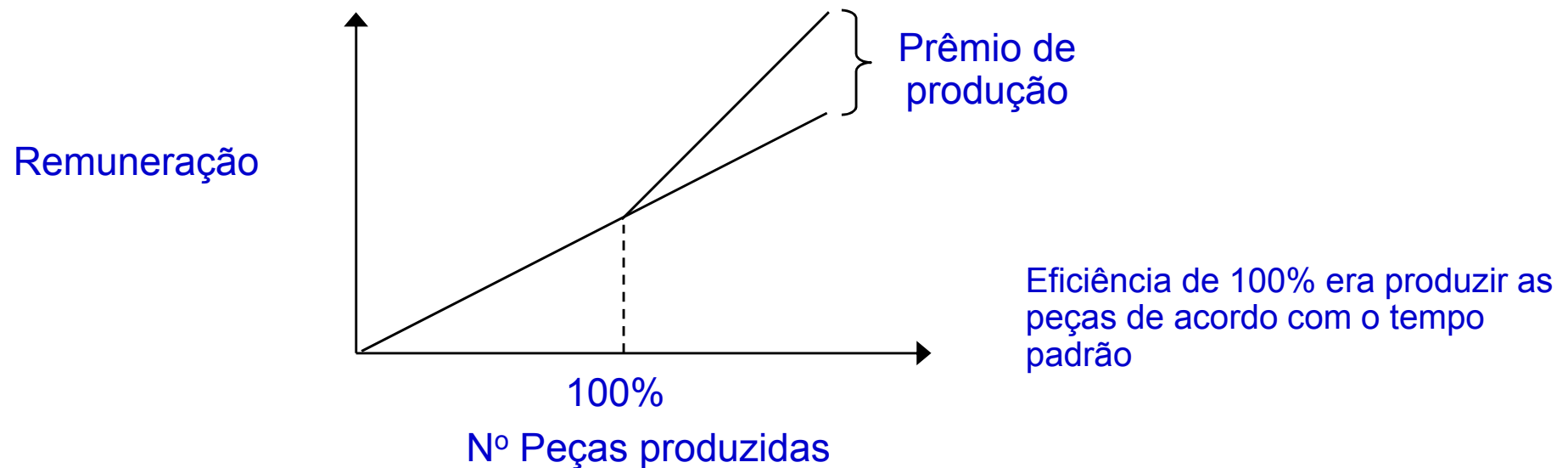


A remuneração baseada no tempo não incentivava o operário a trabalhar mais.

Remuneração



- Por peça produzida.
- Prêmio de produção.



O plano de incentivo salarial visava conciliar o interesse da empresa (custo de produção mais reduzido) e o interesse dos operários (remuneração mais alta)

---

# Modelo de Herzberg

---

- Herzberg formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Existem os fatores higiênicos e fatores motivacionais
  - Fatores Higiênicos: São fatores extrínsecos pois localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. São fatores fora do controle das pessoas, por exemplo, salário, benefícios sociais, relações com o supervisor, condições físicas e ambientais do trabalho, políticas e regulamentos da empresa.
  - Fatores Motivacionais: São fatores intrínsecos pois relacionam-se com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. São fatores sob o controle da pessoa pois relacionam-se com aquilo que a pessoa faz. Envolvem sentimentos como reconhecimento, progresso e status.
- Os fatores higiênicos quando são ótimos evitam a insatisfação, porém não causam a satisfação. Os fatores motivacionais quando são ótimos provocam a satisfação, no entanto se eles são precários apenas evitam a satisfação.
- Para proporcionar a motivação no trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento do cargo que consiste em substituir tarefas simples por tarefas mais complexas para acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo condições de desafio e satisfação no cargo.
- O enriquecimento pode ser vertical (atribuir tarefas mais complexas relacionadas ao cargo) ou horizontal (atribuir tarefas simples mas de natureza diferente).
- O enriquecimento do cargo provoca efeitos desejáveis, como aumento da motivação, aumento da produtividade, redução do absenteísmo e do turnover. Porém, ele pode gerar efeitos indesejáveis, como aumento de ansiedade e do conflito, sentimento de exploração.

# Modelos de Maslow

Modelo da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Modelo de Fatores de Higiene-Motivação de Herzberg



# Teoria X e Teoria Y

- A administração das organizações em geral é condicionada pelos estilos com que os administradores dirigem o comportamento das pessoas. Por sua vez, os estilos de administração dependem das convicções que os administradores tem a respeito do comportamento das pessoas na organização. McGregor compara dois estilos antagônicos de administrar: a Teoria X e a Teoria Y.

## Teoria X

- As pessoas são preguiçosas e indolentes
- As pessoas evitam o trabalho
- As pessoas evitam a responsabilidade a fim de se sentirem seguras
- As pessoas precisam ser controladas e dirigidas
- As pessoas são egocêntricas e seus objetivos em geral são opostos aos objetivos da empresa

## Teoria Y

- As pessoas são esforçadas se estão satisfeitas
- As pessoas não tem desprazer em trabalhar
- As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios
- As pessoas podem ser auto-dirigidas
- As pessoas podem ser resistentes ou passivas em função de experiências negativas anteriores

- A administração organiza os recursos da empresa em função do interesse econômico
- A administração é um processo de dirigir os esforços das pessoas, controlando suas ações e comportamentos para atender às necessidades da empresa
- A empresa deve usar a remuneração como meio de recompensa ou punição

- A motivação e comprometimento para atingir objetivos comuns estão presentes nas pessoas
- A tarefa essencial da administração é criar condições organizacionais através das quais as pessoas possam atingir os objetivos pessoais, dirigindo seus próprios esforços em direção aos objetivos da empresa

# Os sistemas de administração de Likert

Sistemas	Processo Decisorial	Sistema de Comunicações	Relações Interpessoais	Sistema de Recompensas	Situações de aplicação
<u>Autoritário-Coercitivo</u>	Totalmente centralizada na cúpula da organização	Muito precário, só comunicação vertical e descendente carregando ordens	Geram descon-fiança, organiza-ção informal é vedada e prejudi-cial. Cargos confi-nam as pessoas	Utilização de puni-ções e medidas disciplinares. Obediência às normas. Recom-pensa só salarial	Empresas de mão-de-obra intensiva, pessoal de pouca qualificação. Ex. construção civil
<u>Autoritário-Benevolente</u>	Centralizado na cúpula, mas permite alguma delegação de caráter rotineiro	Relativamente precário, prevalecendo comunicação descendente sobre as ascendentes	São toleradas com condescendência. Organização infor-mal é incipiente e considerada uma ameaça à empresa	Utilização de puni-ções e medidas disciplinares em menor grau. Recompensa salarial e raramente social	Indústrias com mão-de-obra especializada e controle coercitivo. Ex. Linha de montagem
<u>Consultivo</u>	Consulta aos níveis inferiores, permitindo participação e delegação	A cúpula procura facilitar o fluxo no sentido vertical (dois sentidos) e horizontal	Há certa confiança nas pessoas e nas relações. A cúpula facilita a organização informal sadia	Utilização de recom-pensa material (salário). Recom-pensas sociais ocasionais. Raras punições	Empresas de serviços e áreas administrativas de indústrias avançadas. Ex. Bancos
<u>Participativo</u>	Totalmente descentralizado, a cúpula define políticas e controla os resultados	Sistema de comunicação eficiente é fundamental para o sucesso da empresa	Trabalho em equipe. Formação de grupos é importante. Confiança mútua e participação são intensas	Utilização de recompensa material e social. Punições são raras e definidas pela equipe	Empresas que utili-zam tecnologia e mão-de-obra alta-mente especializa-da. Ex. empresas de engenharia