

INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO

Motivação

Tatiane F Zambrano
tatianefzb@uol.com.br

Disciplina: Introdução à administração

O que leva alguém a agir de uma maneira e não de outra?

Como as pessoas são motivadas?

INTRODUÇÃO

- ✓ A palavra **motivação** deriva do latim *motivos, movere*, que significa mover;
- ✓ Indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado;
- ✓ O comportamento humano sempre é motivado. Sempre há um motor funcionando, que movimenta o comportamento humano.

MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

- ✓ **Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de realizar uma tarefa.**

MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

- ✓ **Propriedades da motivação para o trabalho:**
- ✓ **Direção:** o objetivo para o qual a motivação conduz o comportamento;
- ✓ **Intensidade:** a força que conduz o comportamento, o quanto a pessoa está motivada;
- ✓ **Permanência:** a duração da motivação.

MOTIVOS INTERNOS E EXTERNOS

- ✓ **A motivação para o trabalho é resultante de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente.**

MOTIVOS INTERNOS

- ✓ **Motivos internos são as forças que agem dentro das pessoas;**
- ✓ **Estas forças têm origem de hereditárias, educação, experiência, círculo social, idade, circunstâncias próprias de cada pessoa.**

MOTIVOS INTERNOS

- ✓ Os motivos internos fazem:
- ✓ Cada pessoa ser capaz de realizar certas tarefas e não outras;
- ✓ Sentir-se atraída por certas coisas;
- ✓ Valorizar certos comportamentos e menosprezar outros.

MOTIVOS EXTERNOS

- ✓ **Motivos externos são os estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou os objetivos que a pessoa persegue.**
- ✓ **Exemplos de motivos externos: recompensas, punições, padrões estabelecidos pelo grupo, as oportunidades da carreira.**

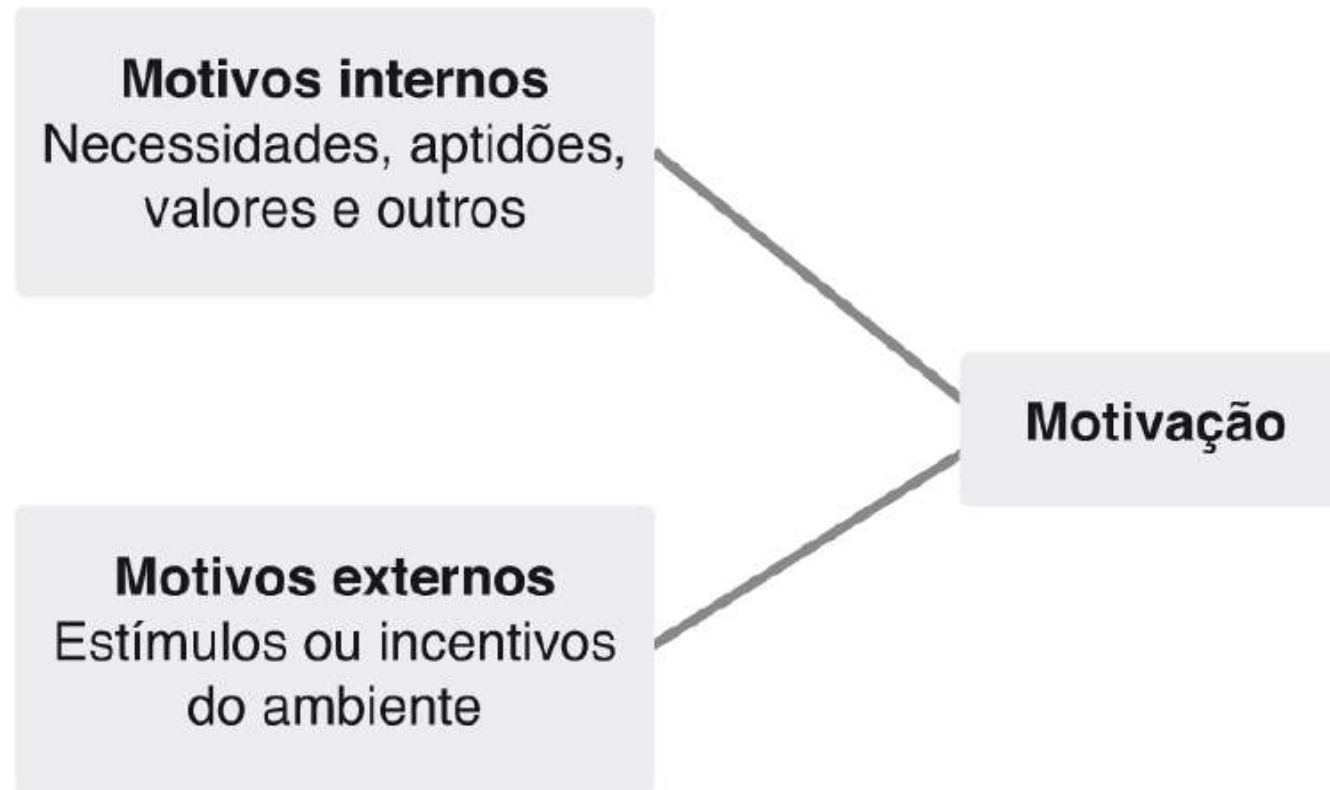


Figura 1 A motivação é resultante de uma interação de motivos complexos, internos e externos.

CARACTERÍSTICAS DA MOTIVAÇÃO

Características da motivação:

- ✓ É um fenômeno individual;**
- ✓ A motivação é intencional: está sob o controle do trabalhador;**
- ✓ A motivação é multifacetada: depende tanto do estímulo como da escolha do comportamento empregado.**

CARACTERÍSTICAS DA MOTIVAÇÃO

- ✓ **Indivíduos decidem conscientemente se realizam, ou não, uma determinada atividade!**
- ✓ **Ex: se o empregado percebe que o alto nível de desempenho poderá levá-lo a alcançar suas metas pessoais, decidirá esforçar-se!**
- ✓ **Caso a sua percepção é de que o esforço não é condizente com a recompensa, seu desempenho tenderá a decair.**

PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS

As teorias motivacionais de subdividem em:

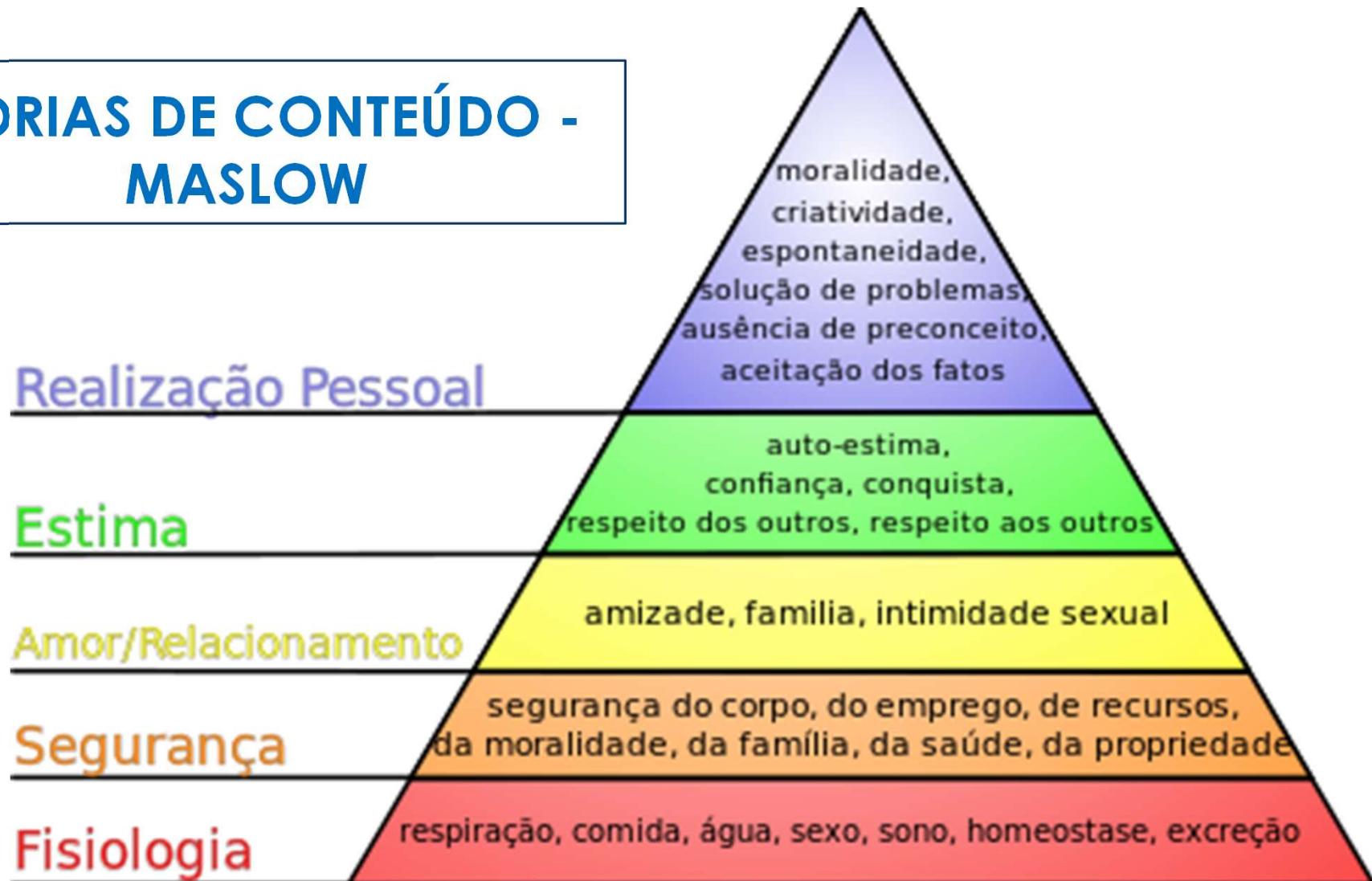
- ✓ Teorias de conteúdo: “o que” motiva o comportamento humano. Quais são as necessidades;**
- ✓ Teorias de processo: “como” o comportamento é motivado. Como o comportamento é ativado, dirigido, mantido e ativado.**

TEORIAS DE CONTEÚDO - MASLOW

Esta teoria estuda a motivação através das necessidades dos seres humanos;

Maslow considera “necessidade”, a manifestação natural de sensibilidade interna, que desperta uma tendência a realizar um ato ou a procurar uma determinada categoria de objetos.

TEORIAS DE CONTEÚDO - MASLOW



TEORIAS DE CONTEÚDO - MASLOW

Maslow organizou as necessidades humanas em cinco categorias hierárquicas, conforme sua predominância e probabilidade:

- Necessidades Fisiológicas: necessidades de sobrevivência - alimento, água, oxigênio, sono, sexo – e também são instintivas, uma vez que nascem com o homem;**

TEORIAS DE CONTEÚDO - MASLOW

- Necessidades de Segurança: busca de proteção contra ameaças e privações. Mantém as pessoas em estado de dependência seja com a empresa, seja com outras pessoas;**
- Necessidades Sociais: relacionadas ao convívio social – amizade, afeto, amor;**

TEORIAS DE CONTEÚDO - MASLOW

- **Necessidade de Estima: desenvolvimento de sentimentos de autoconfiança e de ser útil e necessário para os outros. Sua frustração produz sentimentos de inferioridade e impotência;**
- **Necessidade de Auto-Realização: tendência de explorar suas potencialidades.**

FRUSTRAÇÃO

- ✓ **Frustração: quando as necessidades não são atendidas;**
- ✓ **A frustração também é um impulso da ação humana!**
- ✓ **Tipos de comportamentos decorrentes da frustração:**

FRUSTRAÇÃO

- ✓ **Fuga ou compensação:** procurar outro emprego, adesão ao sindicato;
- ✓ **Resignação:** estado de desânimo ou fatalidade (não adianta, eu desisto);
- ✓ **Agressão:** ataque físico ou verbal, associado ao sentimento de ira.

TEORIAS DE PROCESSOS MOTIVACIONAIS

TEORIA DOS DOIS FATORES - HERZBERG

- ✓ **Esta teoria classifica os fatores em intrínsecos e extrínsecos!**
- ✓ **Segue esta classificação:**

TEORIA DOS DOIS FATORES - HERZBERG

1. Fatores intrínsecos: o próprio trabalho:

- ✓ **A natureza da tarefa realizada;**
- ✓ **As oportunidades de aprendizagem que a tarefa oferece;**
- ✓ **O desafio que a tarefa oferece às competências de quem a executa;**
- ✓ **As oportunidades de crescimento profissional;**
- ✓ **O reconhecimento.**

TEORIA DOS DOIS FATORES - HERZBERG

2. Fatores extrínsecos: as condições de trabalho:

- ✓ O ambiente físico onde o trabalho é realizado: iluminação, temperatura, espaço, conforto;
- ✓ Os colegas;
- ✓ O chefe;
- ✓ O salário;
- ✓ As políticas da organização.

TEORIA DOS DOIS FATORES - HERZBERG

Conclusões desta teoria:

- ✓ **Somente os fatores intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho!**
- ✓ **Os fatores extrínsecos influenciam apenas o estado de satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado;**

TEORIA DOS DOIS FATORES - HERZBERG

Conclusões desta teoria:

- ✓ Os fatores extrínsecos não são suficientes para induzir um estado de motivação para o trabalho;
- ✓ Para que haja motivação, é preciso que a pessoa esteja satisfeita com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades e desenvolver suas aptidões!

TEORIA DOS DOIS FATORES - HERZBERG



- | A teoria de Herzberg divide os fatores que influenciam o desempenho em dois grupos: os que se relacionam ao conteúdo e os que se relacionam ao contexto do trabalho.

MODELO DAS CARACTERÍSTICAS DO CARGO

- ✓ JCM – Job Characteristics Model;
- ✓ Proposto por Hackman e Oldham (1976);
- ✓ Esta teoria estuda o impacto do **cargo!**
- ✓ Qual é o impacto do projeto do cargo, na motivação interna e sobre o desempenho do indivíduo na organização?

MODELO DAS CARACTERÍSTICAS DO CARGO

- ✓ De acordo com este modelo, as dimensões básicas dos cargos são as seguintes:
- ✓ **Variedade:** é o mesmo que amplitude das tarefas. Quanto maior o número de tarefas realizadas pelo trabalhador, maior variedade tem seu cargo;
- ✓ **Autonomia:** é o poder que o trabalhador tem para decidir como, quando, com quais métodos realizará o trabalho;

MODELO DAS CARACTERÍSTICAS DO CARGO

- ✓ **Significado:** é o grau que o cargo tem impacto sobre a vida ou o trabalho de outras pessoas;
- ✓ **Identidade:** o grau em que o cargo exige a realização de um trabalho completo, com resultado visível que vai sendo construído do começo ao fim;
- ✓ **Feedback:** informação relevante que o trabalhador recebe do próprio trabalho, não de outras pessoas.

MODELO DAS CARACTERÍSTICAS DO CARGO

- ✓ **Intensidade da necessidade individual:**
- ✓ **As pessoas têm necessidades diferentes de crescimento profissional;**
- ✓ **As pessoas com maior necessidade respondem de forma mais positiva aos cargos com maior potencial de motivação do que as pessoas com menor necessidade!**

TEORIA DA EXPECTATIVA

Cada empresa oferece às pessoas um conjunto de incentivos:

- ✓ O próprio trabalho,**
- ✓ O ambiente;**
- ✓ Recompensas materiais e psicológicas.**
- ✓ Quais são a eficácia e o efeito desses incentivos sobre a motivação?**

TEORIA DA EXPECTATIVA

Para motivar os empregados, imagine que uma empresa decida oferecer:

- ✓ **Muitas as vantagens materiais (moradia, alimentação, planos de saúde, etc);**
- ✓ **Oferecer oportunidades que os empregados exerçam suas aptidões;**
- ✓ **Recompensas por desempenho.**

TEORIA DA EXPECTATIVA

**Esta empresa conseguirá atingir
altos níveis de motivação ?**

TEORIA DA EXPECTATIVA

Depende!

Qualquer incentivo pode funcionar, desde que esteja sintonizado com os motivos internos da pessoa a quem é oferecido!

TEORIA DA EXPECTATIVA

- ✓ A teoria da expectativa tenta explicar como as crenças e expectativas das pessoas combinam-se com os estímulos, para produzir algum tipo de força motivacional;
- ✓ Essa teoria reforça a ideia de que o esforço depende do resultado que se deseja alcançar.

TEORIA DA EXPECTATIVA

- ✓ A teoria da expectativa estabelece que:
- ✓ O desempenho é proporcional ao esforço;
- ✓ O esforço é proporcional à importância que se atribui ao resultado do desempenho (a recompensa);
- ✓ Se o resultado for importante, a motivação para o esforço será intensa!

TEORIA DA EXPECTATIVA

- ✓ **Logo:**
- ✓ **A motivação para fazer algum tipo de esforço depende da importância atribuída ao resultado!**

TEORIA DA EXPECTATIVA

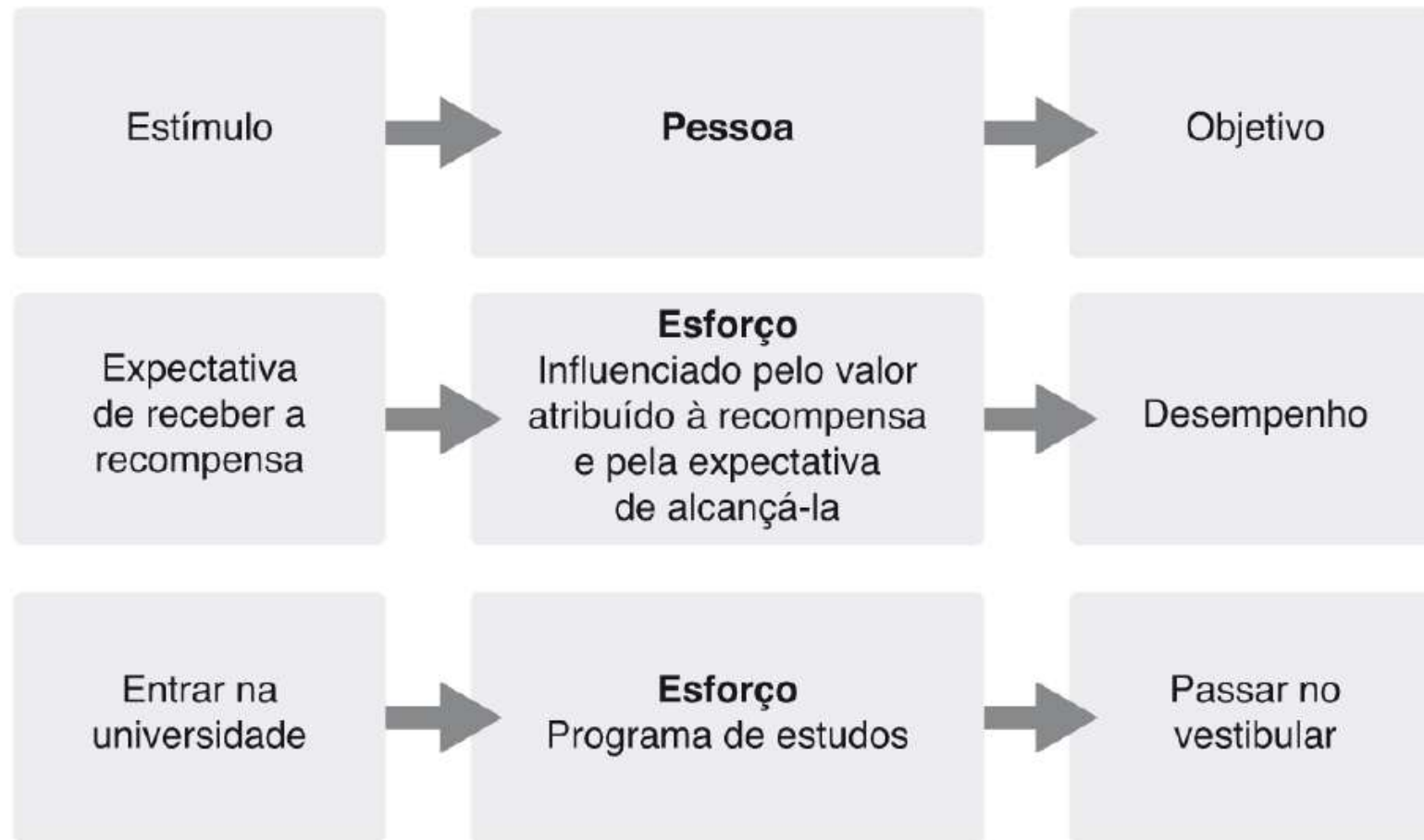


Figura 5 Teoria da expectativa.

TEORIA DA EQUIDADE – STACY ADAMS

- ✓ **Estudos realizados por J. Stacy Adams fundamentam-se no fato de que os trabalhadores buscam justiça quanto às recompensas recebidas;**
- ✓ **Os trabalhadores comparam as suas recompensas com as de seus colegas;**

TEORIA DA EQUIDADE – STACY ADAMS

- ✓ **Equidade:** é a relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho e as recompensas que recebe, comparada com as recompensas que os outros recebem em troca dos esforços empregados. É uma relação de comparação social.

TEORIA DA EQUIDADE – STACY ADAMS

- ✓ **Porém quando essa relação resulta em um sentimento de desigualdade, ocorre a inequidade, podendo esta ser negativa, quando o trabalhador recebe menos que os outros e positiva, quando o trabalhador recebe mais que os outros.**

TEORIA DA EQUIDADE – STACY ADAMS

- ✓ Se alguma dessas duas condições acontecem, o indivíduo poderá se comportar da seguinte forma:
- ✓ Apresentará uma redução ou um aumento em nível de esforço;
- ✓ Poderá fazer tentativas para alterar os resultados;
- ✓ Poderá mudar de setor ou até de emprego;
- ✓ Poderá provocar mudanças nos outros;
- ✓ E por fim, poderá trocar o grupo ao qual está se comparando.

A equidade é subjetiva: o que pode parecer justo para o superior, pode não parecer justo para o subordinado.

REFERÊNCIAS

- ✓ **MAXIMIANO, A. C. A.** Fundamentos da administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração. 3ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.