

Sumário:



- 5.5. Variáveis comportamentais
- Motivação e Satisfação no Trabalho
- Comunicação organizacional



Bibliografia



- CUNHA, Miguel Pina, Arménio Rego, Rita Campos e Cunha e Carlos Cabral-Cardoso (2007) Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, Lisboa: RH Editora.
- FERREIRA, José M. Carvalho, José Neves e António Caetano (2011) Manual de Psicossociologia das Organizações, Lisboa: Escolar Editora.
- CAMARA, Pedro B. da, Paulo Balreira Guerra e Joaquim Vicente Rodrigues (2013) Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, 6.ª Edição, Lisboa: Publicações D. Quixote.

A Motivação













Motivação - Definições



- "Motivação é a força que impulsiona o indivíduo a procurar satisfazer as suas necessidades, os seus desejos. Esta determina um comportamento visando reduzir um estado de tensão, estabelecendo-se ou restabelecendo-se um estado de equilíbrio." [Ceitil, 1991]
- "Motivação é tudo o que impulsiona o indivíduo a gerir de determinada forma. Esse impulso que leva à ação pode ser provocado ou por um estímulo externo ou por um estímulo interno, através dos mecanismos de raciocínio de um indivíduo." [Marques, 1996]

Motivação - Definições



- "A motivação é o que despoleta o comportamento; é
 a mola disparadora da ação." [Almeida, 1995]
- "Motivação é o complexo de variáveis situacionais e organizacionais que explicam a atividade e a orientação da experiência e comportamento dos indivíduos. Está relacionada com o sistema de cognição (conhecimento) do indivíduo." [Teixeira, 1996]







Teorias Estáticas e Hierarquia de Maslow descritivas. Bifatorial de Herzberg determinam o que Teoria X e Y de McGregor Teorias de motiva, as razões, os Teoria ERC - Clevton Alderfer Conteúdo motivos e os deseios Teoria de Motivação pelo êxito ou medo relacionados à motivação **Teorias** Mais dinâmicas. Teoria da Expectação - Porter e definem os processos Lawler que influenciam o Teoria da Expectativa – Vroom Teorias de comportamento, Teoria do Campo - Kurt Lewin descrevem como Processos Teoria da Equidade – ADAMS acontece a motivação. Teoria do Estabelecimento de baseado nos valores e Metas crenças

Teorias sobre a Motivação



As diversas teorias e modelos sobre a motivação podem agrupar-se tendo por base dois critérios:

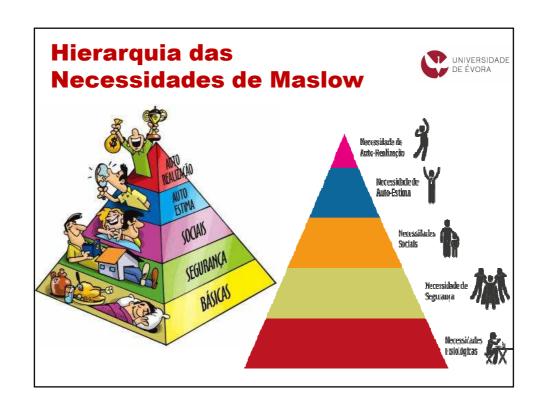
- Os que se concentram no "Objeto" da motivação, na análise dos fatores motivadores, que se designam por Teorias de Conteúdo; [Maslow, 1954; Alderfer, 1972; McClelland, 1961; Herzberg, 1966; Hackman e Oldham, 1980]
- Os que abordam o "como" se exprime a motivação, procurando responder à questão: "Como se desenrola o comportamento motivado", designados por Teorias de Processo. [Vroom, 1964; Lawer, 1986; Adams, 1965; Luthans e Kreitner; Deci, 1971; Locke e Latham, 1978]



Teorias de Conteúdo



- 1. Maslow, 1954
- 2. Alderfer, 1972
- **3.** Herzberg, **1966**
- 4. McClelland, 1961





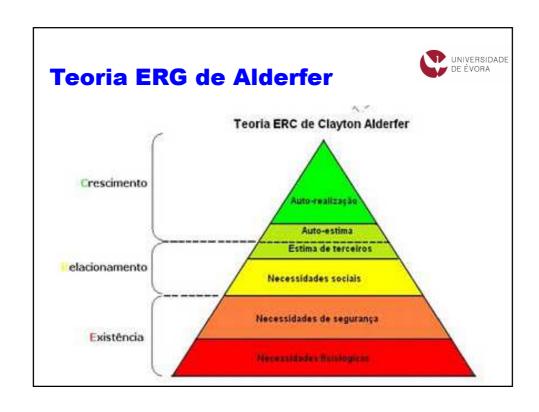




Teoria ERG de Alderfer



- Alderfer [1972] apresentou uma teoria que se consubstancia numa variação sobre a hierarquia das necessidades de Maslow, procedendo ao agrupamento de categorias.
- ERG [Existence, Relatedness, Growth, isto é, Existência, Relacionamento e Crescimento].
- Necessidades de existência = (fisiológicas + segurança)
- Necessidades de relacionamento = (sociais + estima)
- Necessidades de crescimento = auto-realização





Contributos da Teoria ERG



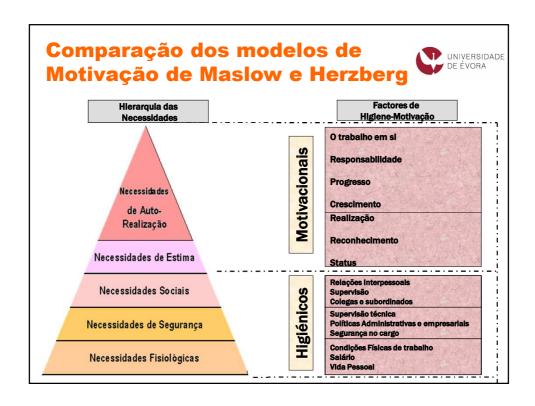
- Flexibilização das relações entre os níveis da hierarquia (é possível que uma pessoa se sinta motivada ao mesmo tempo por necessidades de vários níveis);
- A frustração da satisfação da necessidade de um determinado nível pode levar a uma regressão/compensação da pessoa até a uma necessidade de nível inferior;
- A apresentação da relação entre as várias necessidades feita por Aderfer é mais flexível e menos orientada para um objetivo final, a auto-realização, do que o modelo de Maslow.

Teoria bifactorial de Herzberg universidade de évora

Para Frederick Herzberg [1957], as pessoas têm dois grandes tipos de necessidades: necessidades motivadoras, de natureza intrínseca ao trabalho e necessidades higiénicas de natureza extrínseca ao trabalho.

Para este autor, atuar sobre os fatores higiénicos serve apenas para prevenir estados de insatisfação no contexto laboral. Apenas os fatores intrínsecos ao trabalho gerarão motivação e verdadeira satisfação.

Esta teoria foi revolucionária na época, apesar de ainda ser um modelo determinista da motivação, tendo deixado como contribuição decisiva a necessidade de se proceder ao enriquecimento e alargamento das funções.



Teoria dos motivos de McClelland



Usando uma técnica de cariz psicanalítico, este autor e a sua equipa realizaram várias investigações com três tipos de necessidades ou motivos: sucesso/realização, afiliação e poder.

- Motivo sucesso/realização: representa uma orientação para a excelência profissional, havendo vontade de assumir responsabilidades. Existe a necessidade de feedback com o objetivo de melhorar o desempenho.
- Motivo afiliativo: orientação por relações fortes e amigáveis. Este tipo de pessoas induz valores de cooperação e de harmonia dentro dos grupos, havendo, porém, alguma dificuldade na avaliação dos subordinados e na convergência entre os objetivos individuais e organizacionais.

Teoria dos motivos de McClelland



Motivo de poder: representa uma orientação para o prestígio, pretendendo ter impacto no comportamento das outras pessoas. Este tipo de pessoas são vocacionadas para exercer funções de gestão e serem líderes formais – a eficácia da liderança tende a estar ligada com uma forte orientação para o poder.

A teoria de McClelland tem tido impactos muito visíveis na gestão e políticas de recursos humanos, como por exemplo, no recrutamento e seleção, na avaliação de desempenho e na formação profissional e desenvolvimento dos colaboradores.

Teoria dos motivos de McClelland



necessidade	Meio de satisfação	
realização	Competir como forma de auto-avaliação	
afiliação	Relacionar-se cordial e afetuosamente	
poder	Exercer influência	

Teorias de Processo



- 1. Vroom, 1964
- **2.** Lawer, **1986**
- 3. Adams, 1965
- 4. Luthans e Kreitner
- 5. Locke e Latham, 1978

Teoria da Expectativa



Estamos perante uma teoria cognitiva, segundo a qual cada pessoa é um decisor racional no que se refere à quantidade de esforço que se despende na situação de trabalho de forma a obter as recompensas desejadas — Esta foi a primeira teoria contingencial da motivação.

Vroom (1964) e Lawer (1986) são os dois autores mais representativos desta teoria.

Existem cinco conceitos que funcionam como variáveis- chave da teoria: *resultados, valência, instrumentalidade, expectativa e força.*

Teoria da Expectativa



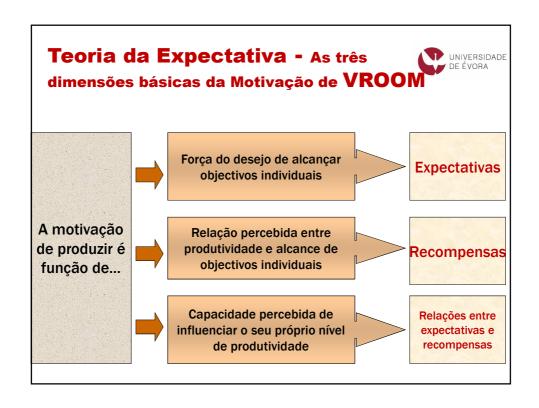
Os *resultados* são as componentes tangíveis e intangíveis que a organização proporciona ao trabalhador como contrapartida do trabalho prestado.

A *valência* traduz o grau de atratividade que o resultado representa para o indivíduo.

A *instrumentalidade* traduz o grau percebido da relação entre o desempenho e o resultado alcançado.

A *expectativa* prende-se com a relação percebida entre o esforço e o desempenho, no sentido de estimar em termos de probabilidade se, quanto maior for o esforço, maior será o desempenho.

A *força* constitui a quantidade de esforço ou de tensão existente no interior da pessoa capaz de a motivar. Quanto maior a força, maior a motivação.



Teoria da Equidade de Adams universidade de évora

A teoria de Adams (1965) tem na sua essência a ideia, simples mas poderosa, de que os trabalhadores comparam os seus contributos para a organização com aquilo que dela recebem. A ideia central da teoria da equidade é a de que deve haver correspondência entre os investimentos e os ganhos de cada um, isto é, quem nela investe mais, deve receber mais da organização (Cunha et al., 2003, p.112). Por outro lado, a teoria da equidade fundamenta-se no facto de o indivíduo experimentar certas discrepâncias quando compara o seu ganho com o de outros indivíduos relevantes e que constituem termo de comparação (Ferreira et al., 1996, p.143).

Teoria da Equidade



Existem quatro elementos que se podem destacar desta teoria (Ferreira et al., 1996, p.143):

- 1. A pessoa que se compara;
- 2. A outra pessoa com quem é comparada;
- Os inputs ou recursos da pessoa (nível de escolaridade, inteligência, experiência, antiguidade, esforço e dedicação, absentismo, etc.);
- 4. Os *outputs* (pagamento, benefícios, condições de trabalho, estatuto, privilégios, etc.)

Teoria da Equidade



Esta teoria defende que a pessoa constrói um quociente, com base na comparação entre os seus inputs e outputs e os inputs e outputs de outro. Do processo de comparação, três situações de perceção podem surgir:

- 1- Uma igualdade de quocientes e acontece uma perceção de equidade
- 2- Uma desigualdade de quocientes em virtude do outro obter resultados superiores aos meus, está-se perante uma *perceção* de inequidade por defeito
- 3- A situação de perceção contrária à anterior *inequidade por excesso*

Teoria da ModCO



A teoria da Modificação do Comportamento Organizacional (ModCO) de Luthans e Kreitner (1975) ensaia uma mudança de uma lógica cognitiva, comum às teorias de processo, para uma lógica comportamental.

A ModCO parte do conceito de *aprendizagem operante* de Skinner (1974): comportamentos inicialmente aleatórios vão dando lugar a comportamentos mais frequentes devido ao reforço desses comportamentos.

Quatro tipos de reforços podem ser usados para aumentar a probabilidade de ocorrência de alguns comportamentos e enfraquecer outros: reforço positivo, reforço negativo, extinção e punição.

Teoria da ModCO



Esta teoria visa fundamentalmente motivar os comportamentos desejados através de uma estratégia de reforço e desmotivar os comportamentos indesejados através de estratégias de extinção ou punição.

Este modelo evidencia as causas externas do comportamento: o comportamento é uma consequência de estímulos e reforços. De forma a obviar o seu carácter reducionista na consideração do papel desempenhado pelas cognições individuais a ModCO passou a incluir elementos da teoria da aprendizagem social de Bandura (1977): os comportamentos são aprendidos através da observação do comportamento dos outros.

A incorporação da teoria da aprendizagem social permitiu chegar à ideia de <u>auto-controlo</u> fundamental para o *empowerment*.

Teoria da definição de objetivos UNIVERSIDADE DE ÉVORA



Uma das conhecidas e utilizadas teorias da motivação é a definição de objetivos - a Gestão por Objetivos cujo "pai" foi Peter Drucker.

Locke e Latham (1990) tendo em conta o poder motivacional dos objetivos, desenvolveram uma teoria que procura identificar o tipo de objetivos capazes de produzir níveis de desempenho mais elevados.

A lógica desta teoria decorre da constatação de que a nossa vida é de algum modo uma sucessão de objetivos (Cunha et al., 2003, p.116).

Teoria da definição de objetivos UNIVERSIDADE DE ÉVORA



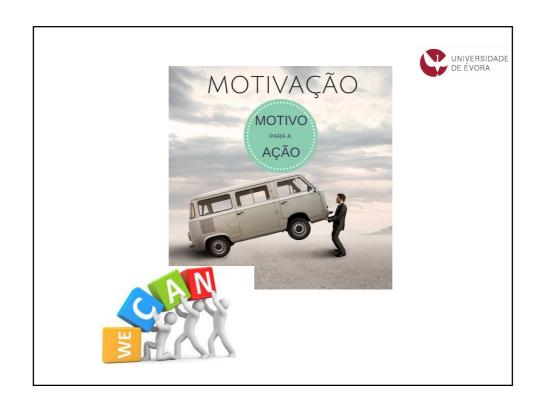


Teoria da definição de objetivos universidade de évora



Os objetivos mais eficazes são os que combinam um conjunto de características reunidas no acrónimo **SMART**: specific (específicos), mesurable (mensuráveis), agreed (acordados mas também attainable, alcançáveis), realistic (realistas mas difíceis), timed (com prazos).

Palavras-Chave conducentes à eficácia da GPO: aceitação, participação, feedback, recompensas.







Satisfação





"Bem-estar no trabalho"

"Estado emocional positivo ou de prazer"



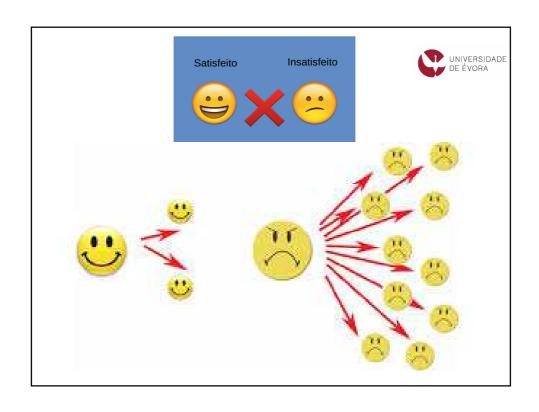
"Felicidade"

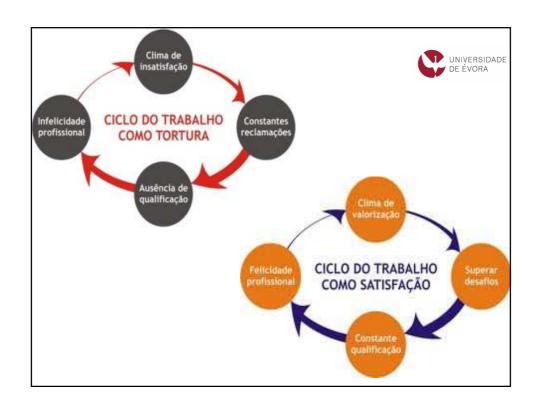












Satisfação - conceitos



A satisfação no trabalho é "o estado emocional positivo que resulta da perceção subjetiva das experiências no trabalho por parte do trabalhador" (Locke, 1976).

Segundo Vala et al. (1995) a satisfação pode ser explicada através dos seguintes modelos:

- Modelos relativos às características da situação de trabalho (Herzberg, Hackman e Holdman)
- Modelos relativos às características individuais (Vroom, Lawer teoria das expectativas)
- Modelos relativos à interação social (Comparação Social: Adams teoria da equidade; Processamento Social da Informação: Salancik e Pfeffer (1978); Construção Social da Realidade organizacional e Satisfação: Moscocici(1976).

Relação Satisfação / motivação UNIVERSIDADE DE ÉVORA

	satisfeito	insatisfeito
motivado	I (Entusiastas)	III (Descontentes)
desmotivado	II (Acomodados)	IV (Resignados)

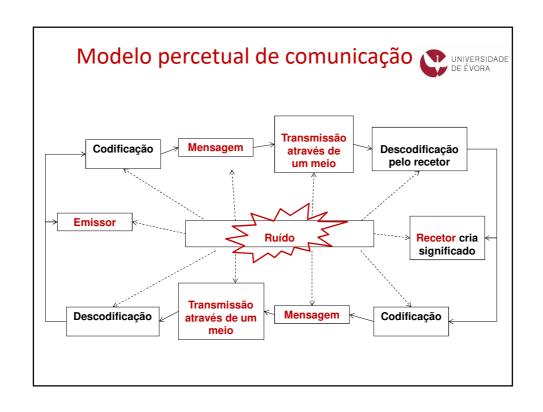
Exemplo (caso II):

Um individuo desmotivado estar completamente pode satisfeito no trabalho porque computadores os empresa para fins pessoais, diverte-se uma grande parte do dia a navegar na Internet e despene várias horas conviver com os colegas de trabalho.

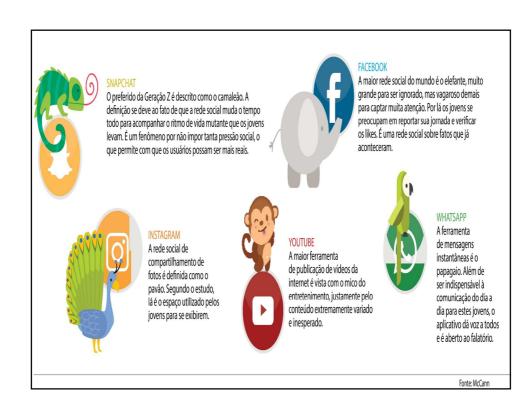




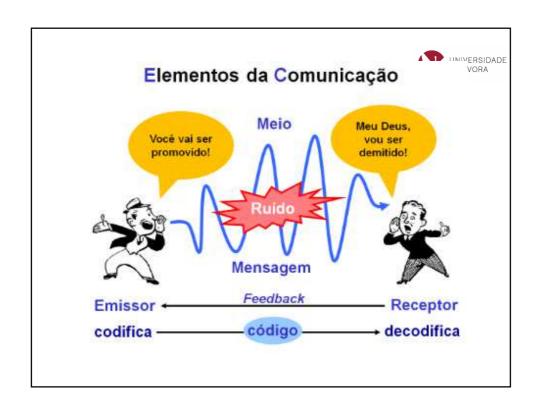












A comunicação na vida organizacional



UNIVERSIDADE # ÉVORA

«A comunicação é uma espécie de "aparelho circulatório" da vida organizacional.»

«A comunicação pode ser concebida como a **troca de informação** entre um emissor e um recetor/audiência e a inferência (perceção) de significado entre as pessoas envolvidas no processo».



Informação versus Comunicação



A Informação é, por natureza, uma representação simbólica, em código convencionado, de acontecimentos, objetos ou fluxos que constituem o real percetível. Conjuga, assim, um conjunto de registos em linguagem simbólica (dados), interpretados de acordo com um determinado código (padrão).

(Zorrinho, 1995: 15)

A **Comunicação** consiste na *transmissão da informação*. É o modo de desenvolver o relacionamento entre as pessoas e grupos, através de um intercâmbio de factos, opiniões, ideias, atitudes e emoções.



A comunicação na vida organizacional



A comunicação é uma condição da vida social / organizacional.

© UNIVERSIDADE ¤ÉVOR≜

<u>Sem comunicação</u> não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, vendas, oferta ou procura, marketing ou processos de trabalho coordenados.

Uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional: se a comunicação falha a parte da estrutura organizacional também falha.



Informação versus Comunicação universidade de ÉVORA

Comunicar eficazmente na organização requer não apenas as competências comunicacionais tradicionais — a codificação, transmissão e descodificação da informação — como também as competências estratégicas que permitem interpretar corretamente essa informação e criar significados partilhados.



Comunicação Organizacional



O conceito de Comunicação Organizacional visa desenvolver o quadro de referência comum da organização, visando a *promoção e consolidação da identidade da organização*, por um lado, e *criar e definir uma imagem externa da mesma*, promovendo-a e consolidando o posicionamento identificativo da organização - o logotipo, a marca, entre outros, por outro lado.



Princípios da Comunicação



A comunicação deve ser:

- clara
- coerente
- adequada
- oportuna
- distribuível
- adaptável
- interessante



Dinâmica como exemplo.

A mensagem não-verbal



As mensagens não-verbais são "mensagens silenciosas" que se consubstanciam em aspetos como gestos, expressões faciais, contacto visual, modo de vestir, distancia física entre interlocutores, tom de voz.

As pesquisas indicam que elas pesam cerca de 90% na impressão que se dá aos outros (Keenan, 2000).

As mensagens não-verbais podem ser intencionais (ou não), dado que "as pessoas deixam fugir os seus sentimentos reais através das pernas, pés, mãos e dedos e particularmente através dos olhos." (Lindstone (1995: 30)

Obstáculos à Comunicação

Os principais obstáculos à comunicação podem ser resumidos nos seguintes aspetos:

- emprego de código não adequado
- falta de clareza
- mensagens não desejadas
- várias fontes concorrentes
- fatores psicológicos e sociais
- limitações da capacidade do recetor
- distração
- má interpretação
- canal inadequado
- canais sobrecarregados
- distorção por intermediários



Conjunto de Meios para a Criação de um Sistema de Comunicação Interna

O conjunto de meios que estão ao dispor das empresas para criar um sistema de comunicação interna são: memorandos, ofícios, circulares, notas de serviço, relatórios de atividade, cartas de princípios, manual de acolhimento, folheto da empresa, fixação de posters, boletim informativo, jornal da empresa, mailings internos, vídeo institucional, painéis de fixação ou luminosos, circuitos internos de TV e correio eletrónico.

Mix de Meios de Comunicação

Para um bom processo de comunicação deverá existir um mix de meios, ou seja, a empresa deverá, em função das diferentes necessidades, escolher qual o meio mais adequado a cada momento (mesmo que tenha que utilizar mais do que um destes meios), que deverão suportar-se em:

- reuniões formais ou informais,
- > confraternizações (almoços/jantares, aniversário da empresa, etc.),
- > conversas individuais ou de grupo (acompanhamento, orientação, diagnóstico de situações, etc.),
- inquéritos de opinião/sondagens,
- entrevistas,

- caixa de sugestões,
- > concursos/campanhas de criatividade e sugestões,
- > cartas abertas,
- troca de experiências,
- > criação de círculos de qualidade e/ou melhoria contínua,
- > criação de comissões de higiene e segurança.