



Teorias da Motivação

Principais teorias da motivação para o trabalho



Introdução

- A globalização trouxe um grande desafio para as organizações: a concorrência acirrada. Para sobreviver nesta nova realidade, as empresas precisam apresentar diferenciais em seus produtos/serviços e investir no capital humano.
- A motivação para o trabalho é fundamental neste processo de sobrevivência organizacional e algumas teorias auxiliam os gestores de recursos humanos na identificação de fatores motivadores e desenvolvimento de programas motivacionais.



Problemas

- Por que as pessoas trabalham e se comportam da maneira como o fazem ?
- Por que algumas pessoas dão o máximo de si e outras fazem o mínimo indispensável ?
- Como influenciar o desempenho das pessoas ?



Suposições sobre a Natureza Humana e Motivação

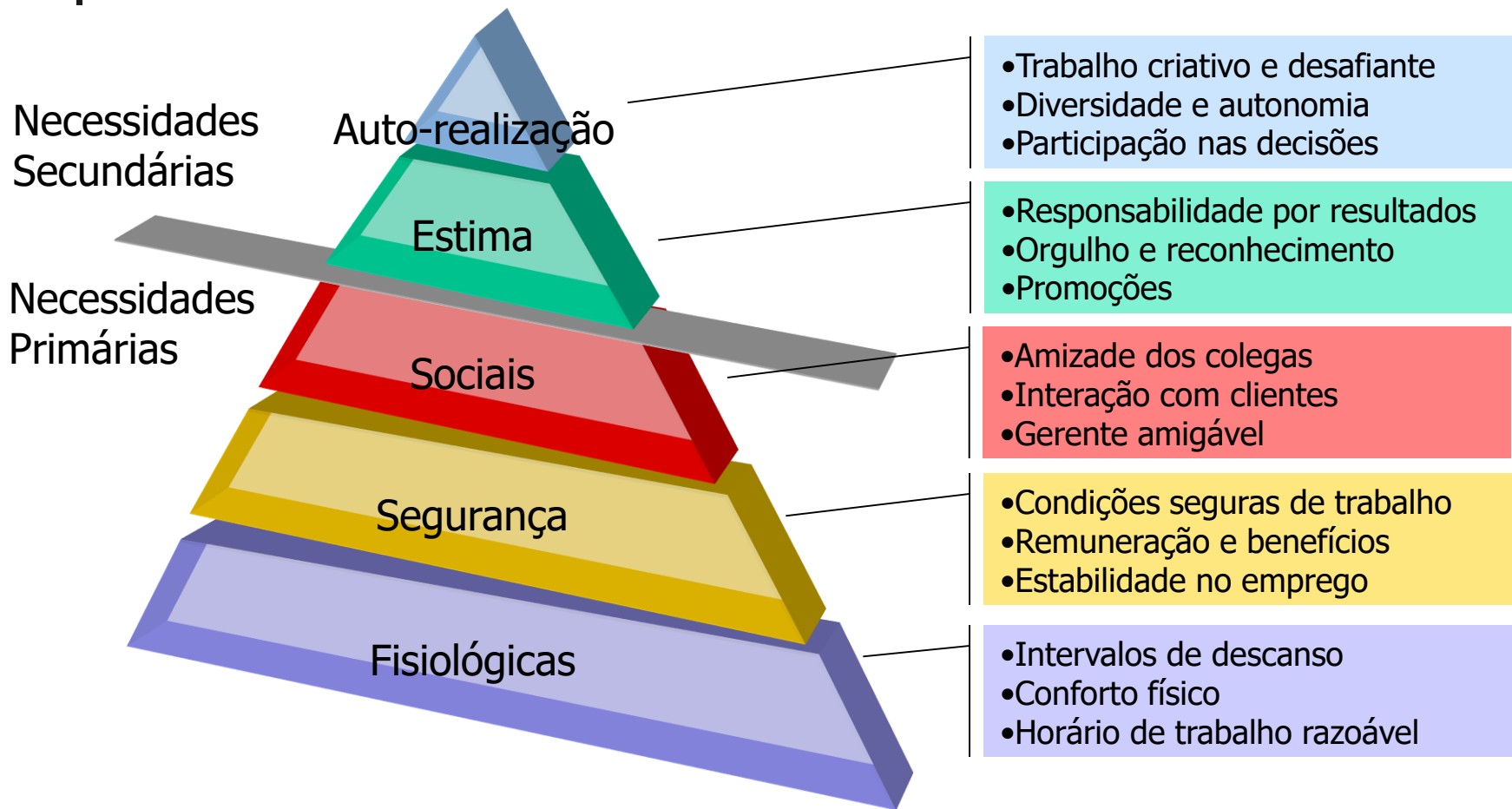
- Coerção – Motivar consiste em controlar o comportamento das pessoas. Punições e ameaças são chaves para motivação.
- Recompensa - \$ - para melhorar o desempenho no trabalho.
- Considerações Sociais – funcionários felizes e grupos que se apóiem.
- Oportunidades de se tornar mais qualificado e competente em seu trabalho.



Teorias Tradicionais

- Hierarquia das Necessidades (Maslow, 1954).
- Teoria de Dois Fatores – Motivação e Higiene (Herzberg, 1959).
- Teoria X e Y (Douglas McGregor, 1960).

Hierarquia das necessidades humanas - Maslow



A hierarquia das necessidades humanas e os meios de satisfação.
(Chiavenato, 2004. Introdução à teoria da administração)

Teoria dos Dois Fatores - Herzberg



Teoria dos dois fatores, de Herzberg
(Maximiano, 2004. Teoria geral da administração.)



Fatores higiênicos ou extrínsecos

- Estilo de supervisão do chefe
- Relações pessoais com os colegas e subordinados
- Salário
- Supervisão técnica
- Políticas administrativas e empresariais
- Estabilidade no cargo
- Condições físicas e de segurança no trabalho

Fatores higiênicos
(Maximiano, 2004. Teoria geral da administração)



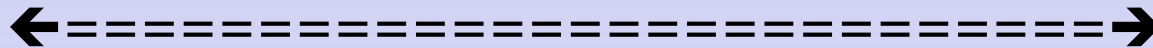
Fatores motivacionais ou intrínsecos

- Conteúdo do trabalho em si (natureza das tarefas e sua sintonia com os interesses e qualificações da pessoa)
- Sentido de realização de algo importante
- Exercício da responsabilidade
- Possibilidade de crescimento
- Orgulho e sentimento de prestígio decorrente do exercício da profissão
- Reconhecimento pelo trabalho bem-feito

Fatores motivacionais
(Maximiano, 2004. Teoria geral da administração.)

Teoria de Dois Fatores – Motivação-Higiene (Herzberg)

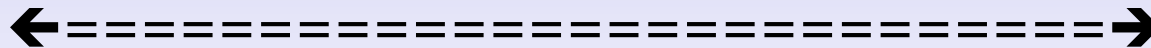
- **Fatores Motivacionais** – aspectos do trabalho que encorajam o crescimento e desenvolvimento.



Satisfação

Não satisfação

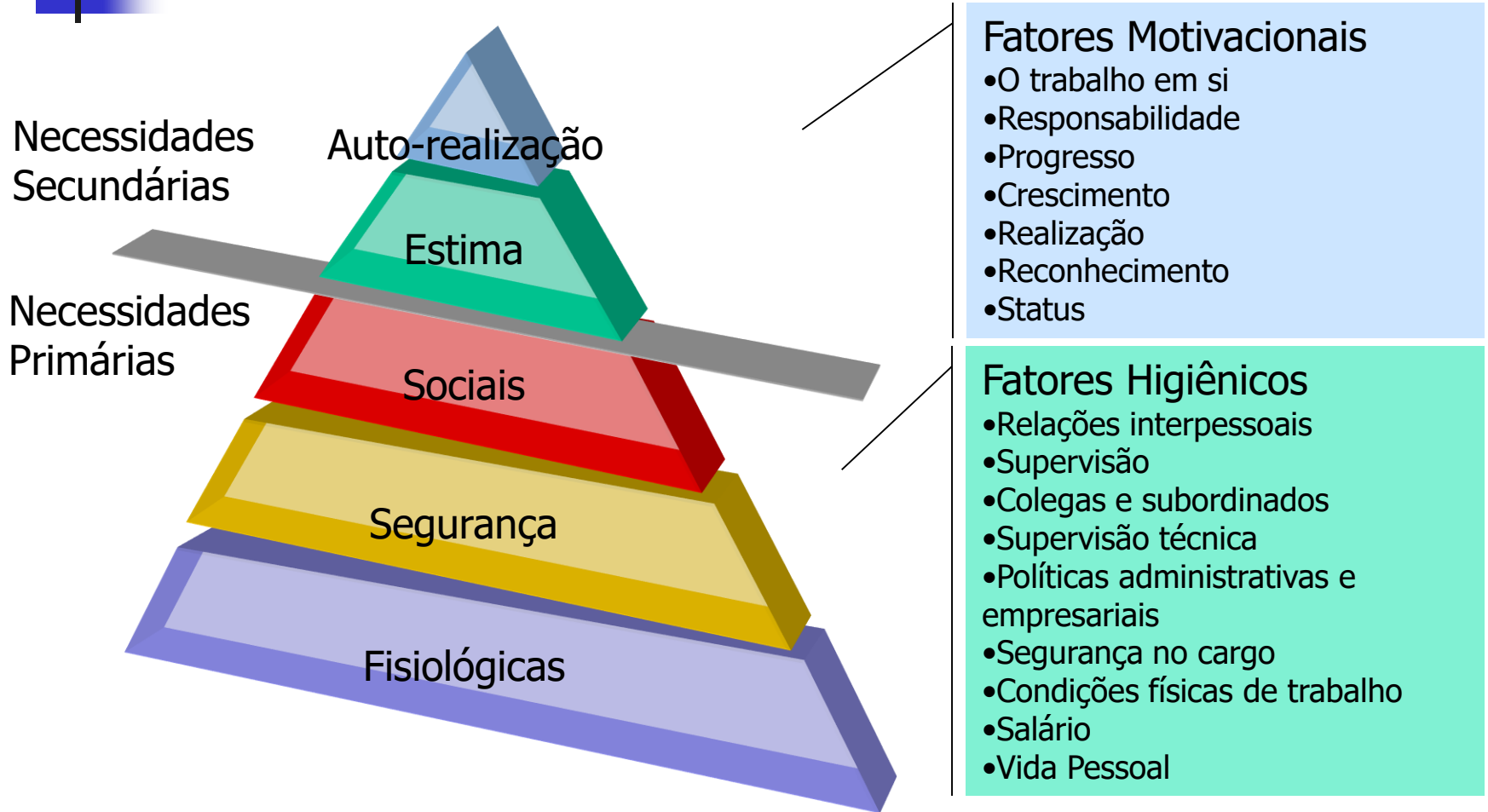
- **Fatores Higiênicos** – aspectos do trabalho que podem impedir a insatisfação, mas não influenciam o crescimento e desenvolvimento.



Não satisfação

Insatisfação

Comparação dos modelos motivacionais de Maslow e Herzberg



Comparação dos modelos motivacionais de Maslow e Herzberg
(Chiavenato, 2004. Introdução à teoria da administração)



Teoria X e Teoria Y - McGregor

Segundo a Teoria X, as pessoas...

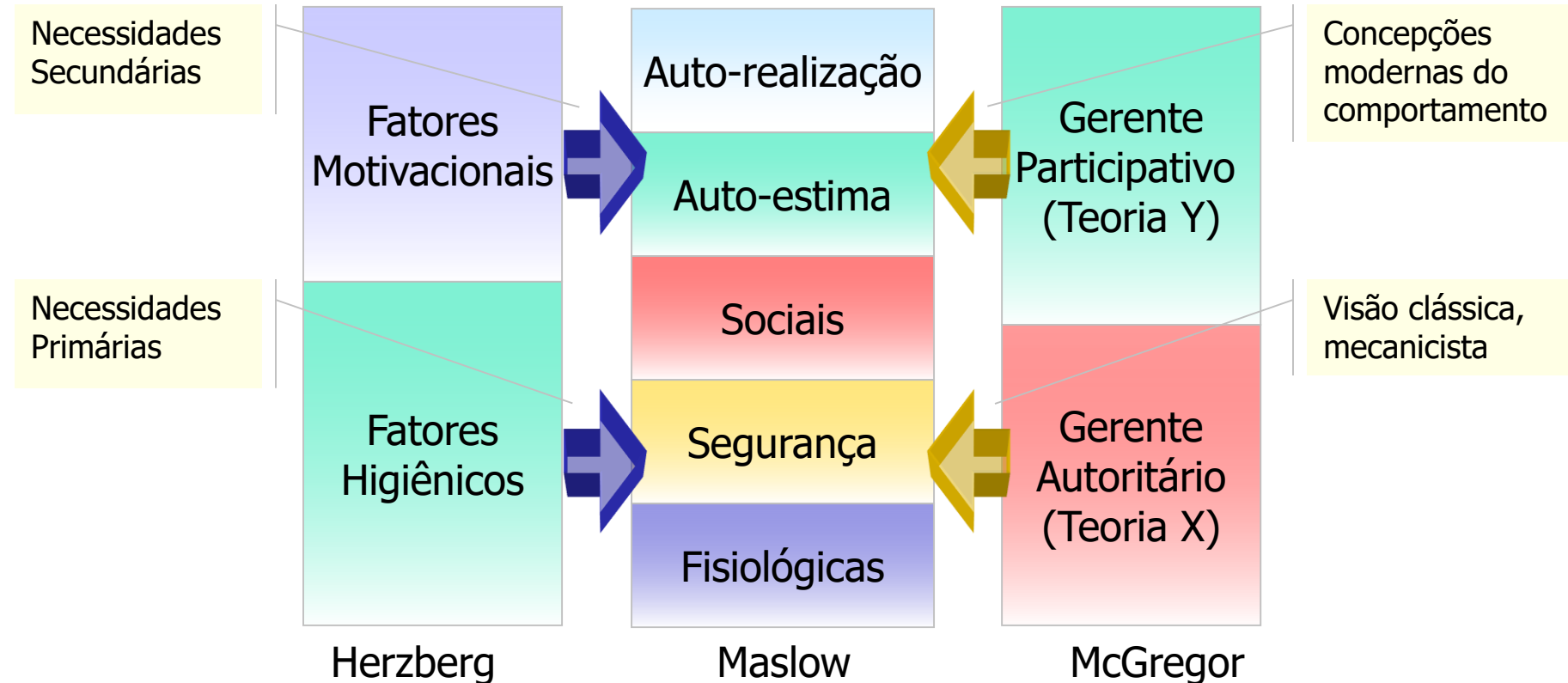
- são preguiçosas
- evitam o trabalho
- evitam a responsabilidade, para se sentirem mais seguras
- precisam ser controladas e dirigidas
- são ingênuas e sem iniciativa

Segundo a Teoria Y, as pessoas...

- são esforçadas e gostam de ter o que fazer
- acham o trabalho uma atividade tão natural quanto brincar ou descansar
- procuram responsabilidades e desafios
- podem ser auto-motivadas e auto-dirigidas
- são criativas e competentes

A teoria X e a Teoria Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana.
(Chiavenato, 2004. Introdução à teoria da administração.)

Correlação dos principais modelos motivacionais



Correlação entre os diferentes modelos motivacionais.
Adaptado de Badawy (1993).



Teorias Recentes de Motivação

- Teoria Existência, Relacionamento e Crescimento - (ERC) (derivada de teoria de Maslow)
- Teoria das necessidades socialmente adquiridas (McClelland).
- Teoria da Fixação de Objetivos.
- Teoria do Condicionamento e Reforço Operante .
- Teoria da Equidade.
- Teoria da Expectativa (Victor Vroom).



Teoria ERC- Existência, Relacionamento e Crescimento.

- Propõe uma revisão da Teoria de Maslow.
- Existência = Necessidades básicas de existência/sobrevivência.
- Relacionamento = interação social, reconhecimento e status.
- Crescimento = desejo de realizar e desenvolver o potencial pessoal.
- As necessidades não são atendidas dentro de uma ordem de prioridades.
- Elas podem se manifestar simultaneamente.



Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas (McClelland).

Parte do princípio de que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas: realização, associação e poder.

Essas necessidades são desenvolvidas pelo indivíduo a partir da sua experiência de vida e de suas interações com outros indivíduos e com o ambiente.

- Necessidade de Realização: traduz o desejo da pessoa por atingir objetivos que representem desafios. (*Competir como forma de auto-avaliação*).
- Necessidade de Poder: o desejo de controlar, decidir e de influenciar e ser responsável pelo desempenho dos outros. (*Exercer influência*).
- Necessidade de Associação: representa o desejo de manter relações pessoais estreitas e de amizade. (*Relacionar-se cordial e afetosamente*).



Teoria da Fixação por Objetivos

- Defesa de que objetivos claros e desafiadores, embora realizáveis são bastante motivadores.
- Objetivos difíceis elevam o desempenho.
- *Feedbacks*, quando freqüentes, são motivadores.
- Premissa 1: a pessoa está comprometida com o objetivo.
- Premissa 2: crença da pessoa em sua auto eficácia.
- Intenções articuladas a desafios, são motivadoras.



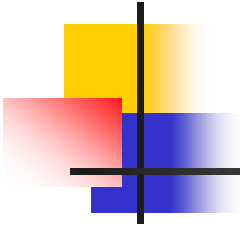
Teoria do Condicionamento e Reforço (Skinner)

- Comportamento humano é determinado pelo ambiente da pessoa.
- Comportamento ou motivação de uma pessoa é função das conseqüências daquele comportamento.
- Ligação entre um comportamento apropriado e uma recompensa.
Ex. Prêmio em \$ pela pontualidade. Controlar atrasos.



Teoria da Eqüidade

- Foco na percepção comparativa que o indivíduo tem do seu desempenho com outras pessoas.
- Se a comparação indicar diferenças, isso reduz a motivação.
- Se a comparação indicar igualdade de condições, isso gera motivação.



Teoria da Eqüidade

Resultados

**Esforços da
própria pessoa**

Resultados

**Esforços de
Pessoas Comparáveis**



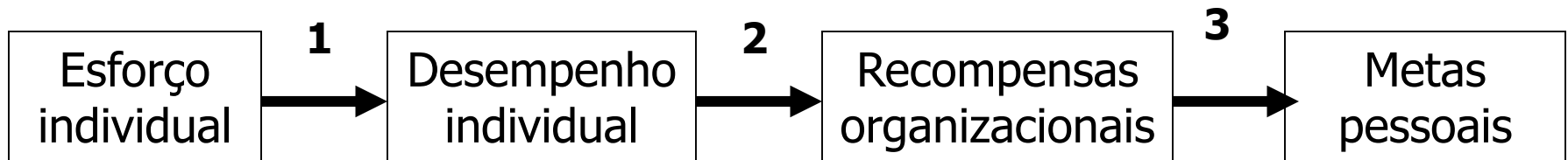
Implicações da Teoria da Equidade

- A conclusão da percepção se reflete no comportamento:
 - Modificando entradas (ex:menor esforço).
 - Modificando resultados (ex: menor qualidade da produção).
 - Modifica auto-imagem.
 - Modifica imagem que o indivíduo faz dos outros.

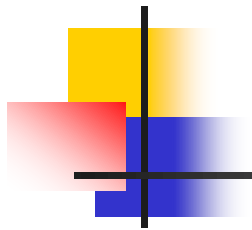


Teoria da Expectativa

Modelo esquemático



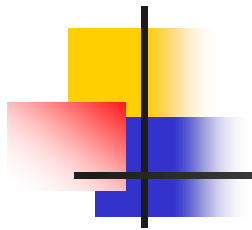
1. Relação esforço-desempenho.
2. Relação desempenho-recompensa.
3. Relação recompensa-metas.



Aplicações Práticas das Teorias

- Programas de envolvimento:
 - Teoria X: estilo autocrático.
 - Teoria Y: gestão participativa.

- Programas de remuneração variável:
 - Teoria da expectativa: liga desempenho com recompensa percebida.
 - Benefícios flexíveis.



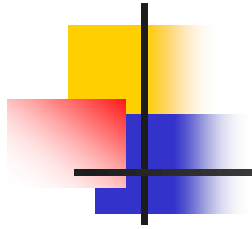
Aplicações Práticas das Teorias

- Controle sobre absenteísmo e rotatividade:
 - Teoria da Equidade.
- Previsão da qualidade e produtividade:
 - Teoria do Reforço.
- Efeitos sobre a produtividade:
 - Teoria da Fixação de Objetivos
- Pesquisa de clima organizacional:
 - Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas.



Considerações finais

- A hierarquia das necessidades humanas de Maslow é a base para os demais modelos motivacionais.
- As teorias de motivação para o trabalho dão subsídios para que os gestores de recursos humanos identifiquem as necessidades dos indivíduos e fatores que os motivam.
- Desta forma, podem criar os programas motivacionais que permitirão às empresas e indivíduos atingirem seus objetivos.



Teorias da Motivação

FIM