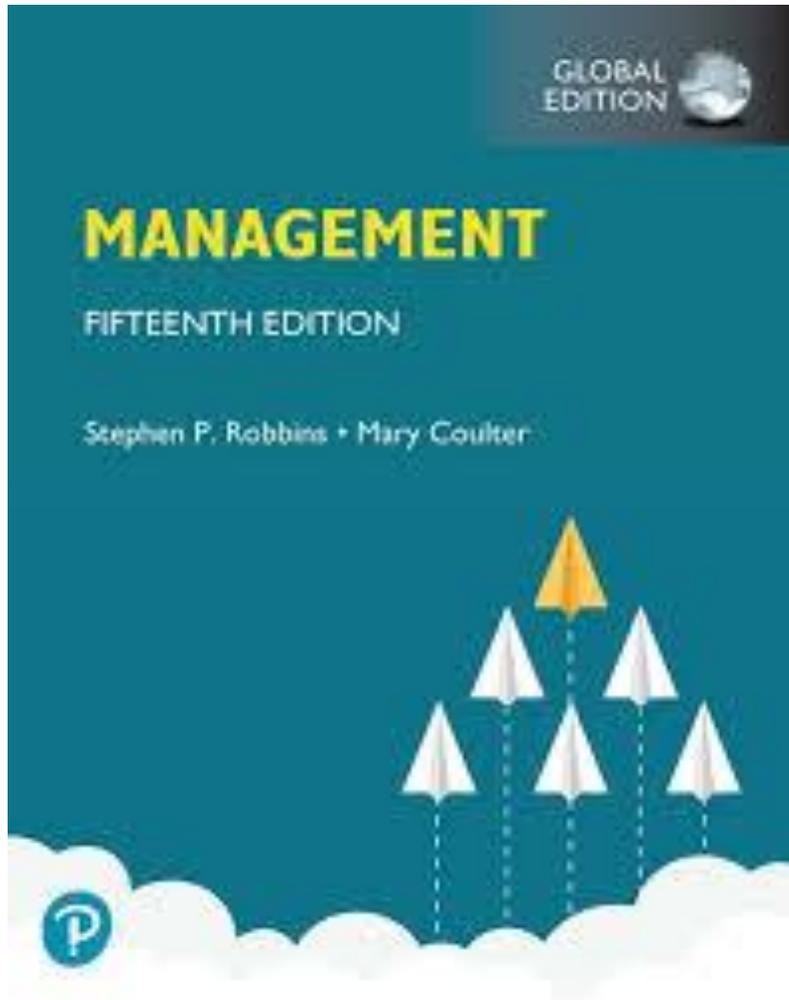


Management

15th Edition, Global Edition



Capítulo 16 Motivação

Objetivos

17.1 Definir motivação.

17.2 Comparar e contrastar as primeiras teorias da motivação.

17.3 Comparar e contrastar as teorias contemporâneas da motivação.

17.4 Discutir assuntos atuais relativos à motivação.

O que é a Motivação?

Motivação - É o processo pelo qual os esforços pessoais são energizados, dirigidos e sustentados em direção a um objetivo que se pretende alcançar.

Energia: uma medida de intensidade.

Direção: relativamente às metas organizacionais.

Persistência: manutenção do esforço para alcançar os objetivos, apesar das dificuldades.

Teorias iniciais sobre a motivação

- ❖ *Maslow*: **Hierarquia das Necessidades**
- ❖ *McGregor*: **Teorias X e Y**
- ❖ *Herzberg*: **A Teoria dos Dois Fatores**
- ❖ *McClelland*: **A Teoria das Três Necessidades**

Maslow, Abraham (1908–1970)



<http://www.abrahammaslow.com/>

Hierarquia das necessidades de Maslow

- **A Teoria da Hierarquia das Necessidades**

Necessidades humanas: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorealização — formam uma hierarquia.

Figura 17-1

Hierarquia das necessidades de Maslow



Hierarquia das necessidades de Maslow

- **Necessidades fisiológicas** - As necessidades de comida, bebida, satisfação sexual e outras necessidades físicas.
- **Necessidades de segurança** - As necessidades de proteção de eventos materiais e/ou emocionais que possam pôr em causa a pessoa ou o seu mais básico bem-estar.
- **Necessidades sociais** - As necessidades de afeto, pertença, aceitação e amizade.

Hierarquia das necessidades de Maslow

- **Necessidades de estima** - As necessidades pessoais relacionados com fatores internos - como a auto-imagem, a autonomia, e a necessidade de realizações/conquistas - e com fatores externos - como o status, o reconhecimento e a atenção.
- **Necessidades de autorealização** - A necessidade de uma pessoa em atingir o seu potencial.

McGregor, Douglas (1906-1964)



http://study.com/cimages/multimages/16/Douglas_McGregor.jpg

Teoria X e Teoria Y de McGregor

- **Teoria X** – Assume-se que os trabalhadores não gostam de trabalhar, são preguiçosos, evitam as responsabilidades e têm que ser coagidos para trabalhar.
- **Teoria Y** – Assume-se que os trabalhadores são criativos, gostam de trabalhar, procuram responsabilidade e são capazes de se automotivarem e autodirigirem.
- ❖ McGregor acreditava que os pressupostos da Teoria Y deveriam guiar a prática gestores e propôs que a participação na tomada de decisões, trabalhos com responsabilidade e desafiadores e boas relações de grupo maximizariam a motivação dos funcionários.

Herzberg, Gerhard (1904–1999)



<http://esask.uregina.ca/management/app/assets/img/enc2/selectedbig/51BF79A5-1560-95DA-43235FE05D4925A6.jpg>

Copyright © 2018 Pearson Education, Ltd. All Rights Reserved

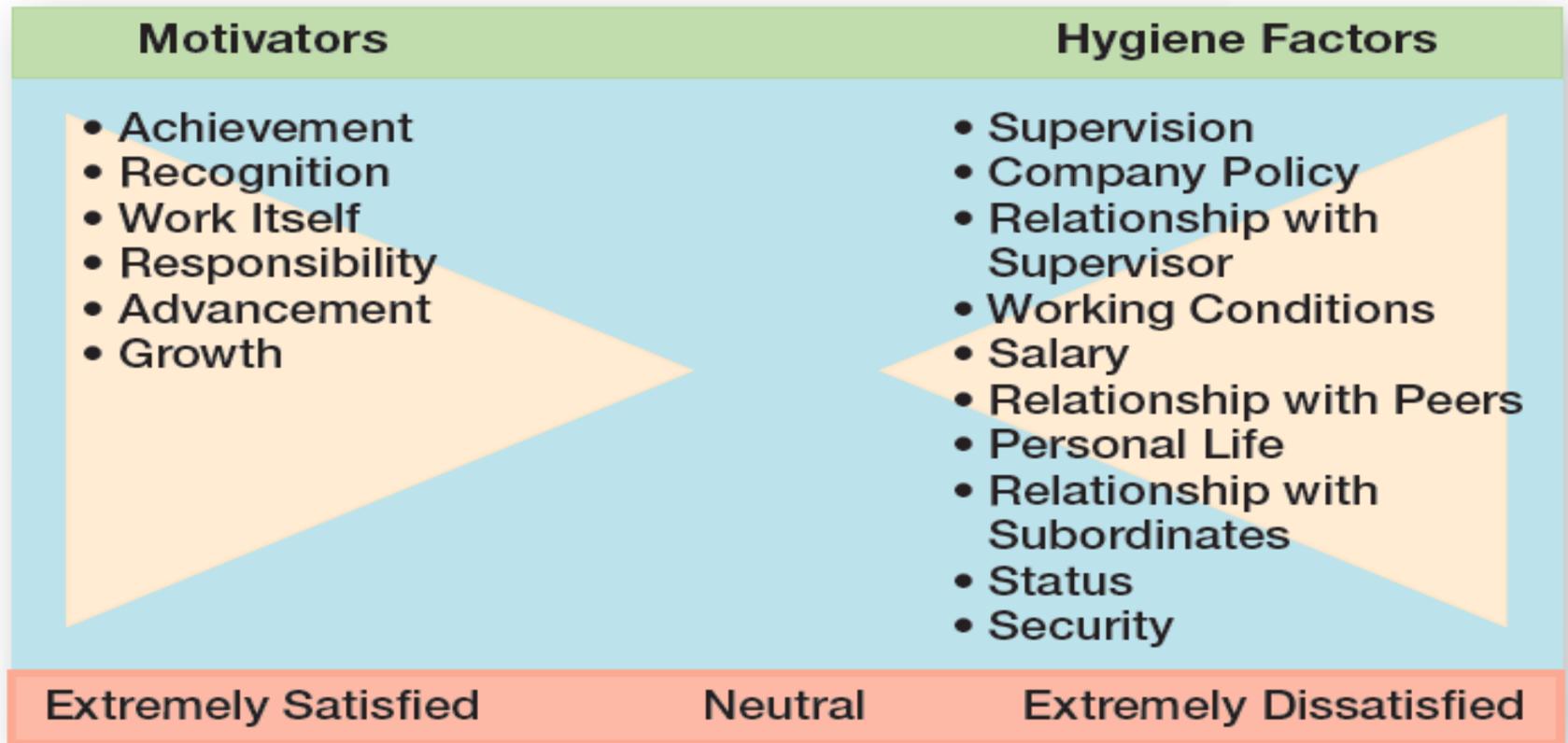
Teoria dos dois fatores de Herzberg

- **Teoria dos dois fatores (motivacionais e higiênicos)**

Segundo esta teoria da motivação, os fatores intrínsecos (relativos à(s) tarefa(s) e ao desenvolvimento pessoal) estão relacionados com a satisfação e motivação no trabalho, e os fatores extrínsecos (relativos às condições de trabalho) estão relacionados com a insatisfação no trabalho.

Figura 17-2

Teoria dos dois fatores de Herzberg



Teoria dos dois fatores de Herzberg

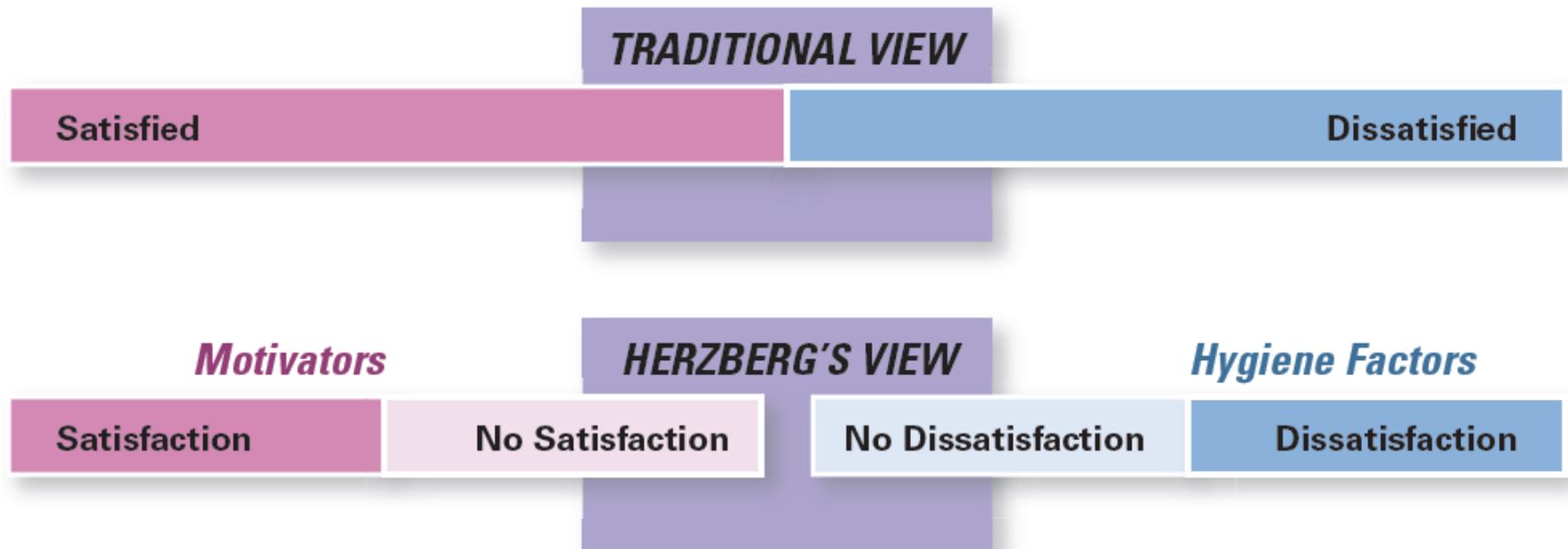
- **Fatores Higiênicos**

Fatores que eliminam a insatisfação no trabalho, mas que não motivam.

- **Fatores Motivadores**

Fatores que aumentam a satisfação e a motivação.

Satisfação e Insatisfação



Nota: Segundo esta teoria, o oposto de satisfação não é a insatisfação, é a não satisfação.

Teoria das três necessidades de McClelland

- **Teoria das Três Necessidades**

Existem três necessidades (Sucesso, Poder e Afiliação) que os indivíduos adquirem (*i.e.* não inatas), que são a base da motivação no trabalho.

Fonte: *Thematic Apperception test*



nAch: Indicated by someone in the story wanting to perform or do something better.

nAff: Indicated by someone in the story wanting to be with someone else and enjoy mutual friendship.

nPow: Indicated by someone in the story desiring to have an impact or make an impression on others in the story.

Teoria das três necessidades de McClelland

- **Necessidade de Realização/Conquista**

A vontade de se exceder a si mesmo/a e de se destacar socialmente.

- **Necessidade de Poder**

A necessidade de influenciar e, de deter um status social que lhe permita influenciar, o comportamento dos outros.

- **Necessidade de Afiliação**

O desejo de pertencer a um grupo(s) social(ais) e de interagir e formar relações próximas com outras pessoas.

Teorias contemporâneas sobre a motivação

- ✓ Teoria do estabelecimento de objetivos
- ✓ Teoria do reforço
- ✓ Teorias do desenho de funções
- ✓ Teoria da equidade
- ✓ Teoria das expectativas

Teoria do estabelecimento de objetivos

- **Teoria do estabelecimento de objetivos** – a proposição de que objetivos específicos aumentam a performance e que objetivos ambiciosos, quando aceites, resultam em desempenhos mais elevados do que objetivos fáceis.

Autoeficácia – a crença que um indivíduo tem de que consegue realizar uma determinada tarefa ou conjunto de tarefas.

Teoria do estabelecimento de objetivos



Teoria do reforço

- **Teoria do Reforço** – Teoria que diz que o comportamento é determinado pelas suas consequências. (Baseada na teoria do condicionamento operante ou instrumental, de B. F. Skinner)

Reforços - consequências imediatas que se seguem ao comportamento e que aumentam a probabilidade que esse comportamento seja repetido.

Desenho de funções motivadoras (1/3)

- **Desenho da função**

A forma como as tarefas são combinadas para em conjunto formarem uma função.

Âmbito da função – o número de diferentes tarefas requeridas pela função e a frequência com que se repetem.

- **Alargamento de funções** – expansão horizontal da função, que ocorre através de um aumento do seu âmbito.

Desenho de funções motivadoras (2/3)

Profundidade da função – Nível de controlo que os empregados têm sobre o seu trabalho (e.g., independência e responsabilidade).

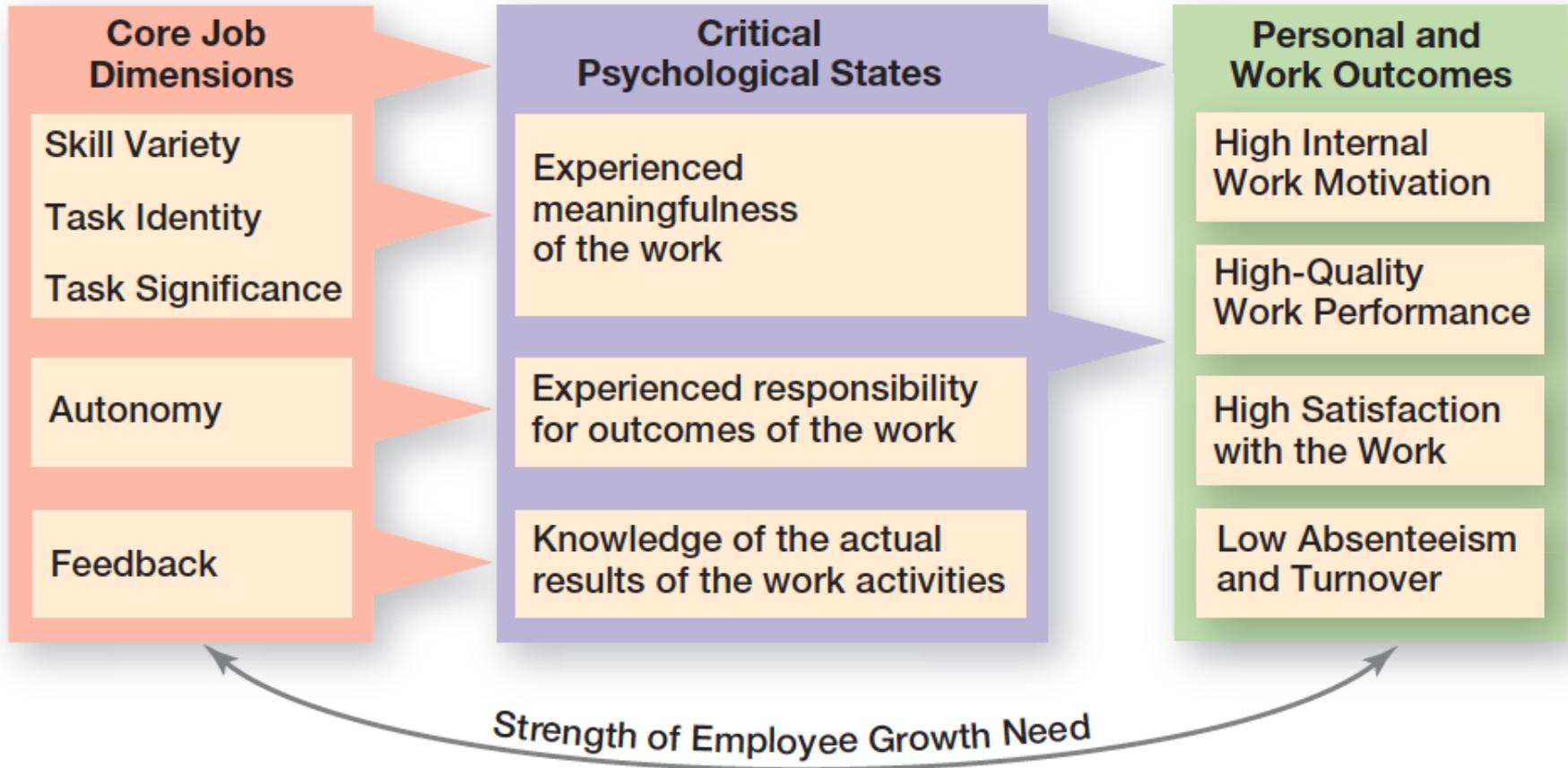
- **Enriquecimento de funções** – expansão vertical da função, que ocorre através da adição de tarefas de planeamento e de avaliação à mesma.

Desenho de funções motivadoras (3/3)

O modelo das características do trabalho

Uma metodologia que permite analisar e desenhar funções motivadoras e que identifica: as 5 principais dimensões duma função, as suas inter-relações e os seus impactos nos resultados.

Modelo das Características do Trabalho



Cinco principais dimensões de uma função

- 1. Variedade das competências necessárias** – potencial que a função tem para a realização de diferentes atividades que requerem, do trabalhador, um variado número de competências e talentos.
- 2. Identificação da tarefa** – Até que ponto a tarefa requer a realização de algo completo e identificável.
- 3. Significância da tarefa** – Que impacto tem a tarefa nas vidas, ou no trabalho, das outras pessoas? Mínimo? Substancial?

Cinco principais dimensões de uma função

- 4. Autonomia** – Até que ponto a função confere a independência ao empregado para planear o seu trabalho e escolher os meios através dos quais irá tentar atingir os seus objetivos.
- 5. Feedback** – Nível e a frequência da informação que o empregado recebe sobre a eficiência e eficácia da sua performance.

Abordagens do redesenho da função

- **Perspetiva relacional do desenho da função** – as tarefas e funções dos empregados estão cada vez mais dependentes de relações sociais e de interdependência entre pessoas, dentro e fora da organização.
- **Perspetiva proativa do desenho da função** – abordagem em que os empregados tomam a iniciativa de mudar a forma como o seu trabalho é realizado.

Praticas de trabalho de alto envolvimento / empowerment – desenhadas para estimular um maior contributo e comprometimento por parte dos colaboradores, estimulam a proatividade na função.

Teoria da equidade

- **Teoria da Equidade** – a teoria de que um empregado compara o seu rácio de *input-output* (*i.e.* quantidade e qualidade do trabalho vs. retribuição) com o dos seus pares (ou outras pessoas relevantes).

Referentes – pessoas, sistemas (e.g. políticas salariais) ou individualidade (ex.: experiências e conhecimentos únicos, considerados valiosos) que servem para os indivíduos se compararem e avaliarem a equidade.

Justiça distributiva – percepção da justiça da distribuição das recompensas entre indivíduos.

Justiça processual - percepção da justiça do processo utilizado para determinar a distribuição das recompensas.

Teoria da equidade

Perceived Ratio Comparison^a

Employee's Assessment

$$\frac{\text{Outcomes A}}{\text{Inputs A}} < \frac{\text{Outcomes B}}{\text{Inputs B}}$$

Inequity (underrewarded)

$$\frac{\text{Outcomes A}}{\text{Inputs A}} = \frac{\text{Outcomes B}}{\text{Inputs B}}$$

Equity

$$\frac{\text{Outcomes A}}{\text{Inputs A}} > \frac{\text{Outcomes B}}{\text{Inputs B}}$$

Inequity (overrewarded)

Teoria das expectativas

- **Teoria das Expectativas**

Os indivíduos tendem a atuar numa certa forma, em função de esperarem que os atos sejam seguidos de um determinado resultado, que é valorizado (atrativo) para o indivíduo.

Teoria das expectativas

- **Relações presentes na Teoria das Expectativas**

- A. Expectativa (ligação esforço-performance)**

- Percepção de probabilidade de ocorrência de uma determinado desempenho em função do esforço do indivíduo.

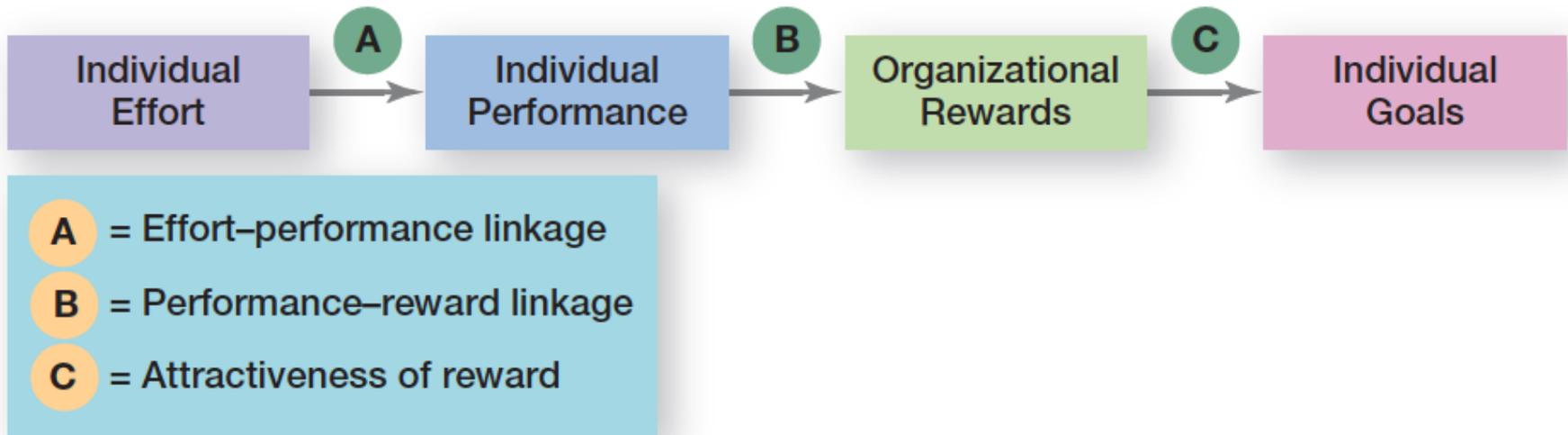
- B. Instrumentalidade**

- Percepção de que um determinado nível de desempenho resultará na obtenção de um determinado resultado (*i.e.* recompensa).

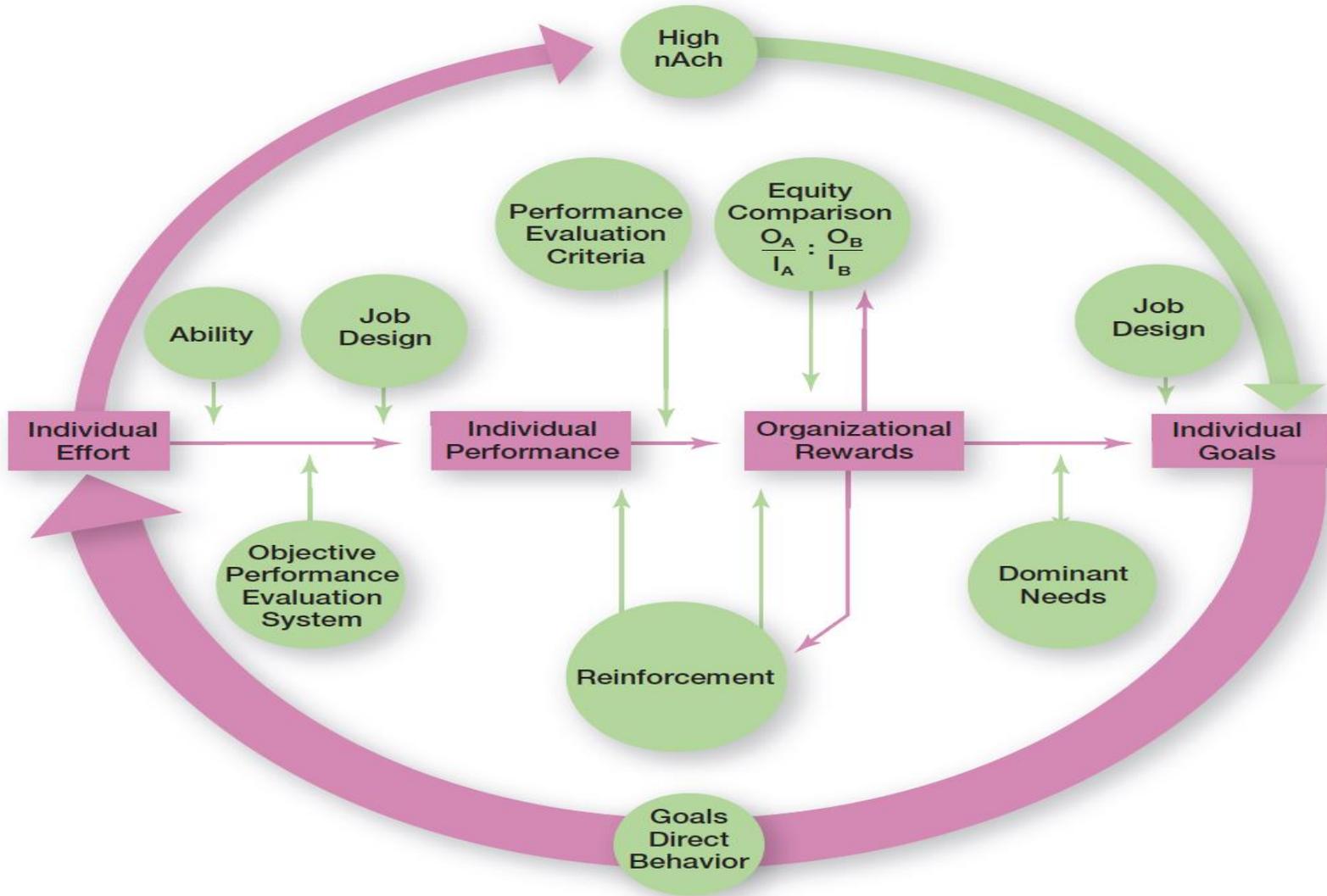
- C. Valência**

- O nível de atratividade/importância/valor que determinado resultado tem para o indivíduo.

Teoria das Expectativas



Integração das teorias de motivação



Assuntos atuais sobre a motivação

- **A gestão multicultural e os desafios que representa**
 - A grande maioria das teorias sobre motivação foram desenvolvidas por Americanos para Americanos.
 - Os gestores não podem assumir que aquilo que resulta num país (com uma determinada cultura), pode ser simplesmente importado para outro e esperarem que resulte (igualmente) bem.

Assuntos atuais sobre a motivação

- **A motivação em tempos de crise económica**
 - As crises económicas deixam em dificuldades muitas empresas;
 - Despedimentos, orçamentos sem margem, atualizações salariais mínimas ou inexistentes, benefícios e bónus cortados, e aumento das cargas horárias para compensar o trabalho daqueles que já não estão na empresa — esta é a realidade de muitos trabalhadores nos dias de hoje.

Assuntos atuais sobre a motivação

- **Flexibilidade** (para acomodar diferentes preferências)
 - Semana de trabalho comprimida
 - Horários flexíveis (e.g. isenção de horário - *flextime*)
 - Partilha do trabalho (*job sharing*)
 - Teletrabalho (*telecommuting*)

Assuntos atuais sobre a motivação

- **A motivação dos profissionais**

Características dos profissionais

- Um comprometimento forte e de longo-prazo à sua área de especialização;
- Leais à profissão e não necessariamente ao empregador;
- Necessidade permanente de actualização/formação
- A sua semana de trabalho não se define por ser das 9:00 às 18:00.

Assuntos atuais sobre a motivação

- **A motivação de trabalhadores contingentes**
 - Passarem a ser efectivos/permanentes;
 - Oportunidade para formação;
 - Equidade na remuneração.

Assuntos atuais sobre a motivação

- **A motivação de empregados com baixas qualificações e salário mínimo**
 - Programas de reconhecimento;
 - Feedback (frequente e sincero);
 - Formação.

Desenho de programas de remuneração apropriados

- **Gestão de livro aberto** (*Open-book management*) - As contas (e.g. demonstrações financeiras) da empresa estão disponíveis para a consulta de qualquer empregado.
- **Programas para reconhecimento dos empregados** – desenhados para dar a atenção e expressar o interesse, aprovação e agradecimento, por um trabalho bem sucedido.
- **Programas de remunerações indexadas ao desempenho** – Planos de remunerações variáveis em que se remunera os empregados com base no seu desempenho.

The End