

# MOTIVAÇÃO

## ASPECTOS GERAIS

- É o que **move** alguém em **direção** a algo

## CARACTERÍSTICAS

- **Intensidade** → esforço despendido.
- **Direção** → objetivos a serem alcançados
- **Persistência** → tempo em que é mantido o esforço

## ORIGEM

- Entendimento dominante = É um fenômeno **intrínseco** (interno)  
 → "ninguém motiva ninguém"
- Alguns defendem a existência de uma "motivação **extrínseca**"  
 → Através de { punições e reforços

## TEORIAS

Referem-se ao conteúdo da motivação (o que leva o indivíduo a se motivar)

### TEORIAS DE CONTEÚDO

(HAMMM)

Teoria dos dois fatores de Herzberg

Teoria Erc de Alderfer

Hierarquia das necessidades de Maslow

Teoria das necessidades de McClelland

Teoria X e teoria Y de McGregor

### TEORIAS DE PROCESSOS

( REEE )

Teoria do Reforço (Skinner)

Teoria da Equidade

Teoria do Estabelecimento de Objetivos (Locke)

Teoria da Expectativa (VROOM)

Refere-se ao processo motivacional e seu funcionamento

# MOTIVAÇÃO



## NECESSIDADES:

### FISIOLÓGICAS:

Necessidades básicas do ser humano.  
(fome, sede, abrigo, descanso...)

### SEGURANÇA:

Proteção contra danos físicos e emocionais

### AFETIVO-SOCIAIS:

Afeição, amizade, pertencimento a grupos

### AUTO-ESTIMA:

Fatores de estima { internos e externos } à pessoa

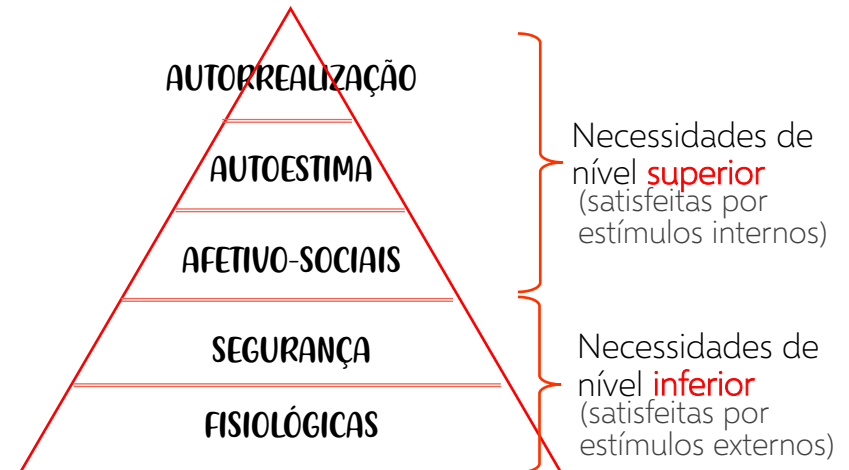
### AUTO-REALIZAÇÃO:

Ímpeto de tornar-se o que se deseja ser  
(inclui desafios mais complexos)



## HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

- O ser humano está constantemente buscando **saciar** suas **necessidades**
- Ele está motivado a suprir **primeiramente** suas **necessidades** mais **inferiores** que estiverem insatisfeitas  
 Após satisfazê-las, ele parte para a de nível **imediatamente superior**
- Necessidades **não** satisfeitas **motivam**  
 (as já satisfeitas não motivam)



# MOTIVAÇÃO



## TEORIA X E TEORIA Y DE MCGREGOR

- São teorias **antagônicas**

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>O homem tem <b>aversão</b> ao trabalho</li> <li><b>Evita</b> responsabilidades</li> <li>Interessa-se apenas por sua <b>própria segurança</b> pessoal e financeira</li> <li>Deve ser <b>controlado</b> e punido para se esforçar e cumprir seus objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O homem acha o trabalho natural</li> <li>Tem um <b>motivação natural</b> para o trabalho</li> <li>Pode <b>aceitar responsabilidades</b> ou até buscá-las</li> <li>A supervisão dos funcionários pode ser mais <b>branda</b></li> </ul>

## TEORIA ERC DE ALDERFER

- A motivação também se relaciona com uma **hierarquia de necessidades**:

### NECESSIDADES DE:

- Existência → bem estar físico, de preservação e sobrevivência
- Relacionamento → sociabilidade
- Crescimento → desenvolvimento de seu potencial de crescer
- As diferentes necessidades podem ser acionadas **ao mesmo tempo** (não precisa seguir uma ordem )
- Frustração- regressão:**  
Se uma necessidade de nível mais alto for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo irá aumentar.

## TEORIA DAS NECESSIDADES DE MCCLELLAND ( R.A.P.)

( = teoria das necessidades adquiridas )

- 3 necessidades** são a base do comportamento:
  - De **realização** → busca da excelência, do sucesso.
  - De **afiliação** → vontade de possuir relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis
  - De **poder** → para fazer com que os outros se comportem de modo que não fariam naturalmente
- As pessoas **se sentem motivadas** quando o trabalho tem:
  - Muita responsabilidade
  - Grau médio de riscos
  - Bastante *feedback*

# MOTIVAÇÃO

(teoria da higiene-motivação) ↓

## TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG



- A motivação resulta de **dois fatores**:

FATORES HIGIÊNICOS (profiláticos/de manutenção)	FATORES MOTIVACIONAIS (intrínsecos)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambiente de trabalho</li> <li>Evitam a <b>insatisfação</b> (levam a um "ponto neutro")</li> <li>Exemplos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Condições físicas</li> <li>Relacionamentos</li> <li>Salário</li> <li>Segurança no emprego</li> <li>Status</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Próprio trabalho</li> <li>Causam <b>satisfação</b> (se não, há "não-satisfação")</li> <li>Exemplos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Realização</li> <li>Reconhecimento</li> <li>Trabalho em si</li> <li>Responsabilidades</li> <li>Crescimento</li> </ul> </li> </ul>

### CRÍTICAS

- Limitações **metodológicas** no procedimento (↓ confiabilidade)
- Não foi usada uma **medida geral** para a satisfação
- A relação **satisfação-productividade** da teoria não utilizada pela pesquisa



## TEORIA DO ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS

- O estabelecimento de objetivos é a **maior fonte de motivação para o trabalho**.
- Os objetivos devem ser **específicos**.
- Os **difíceis** podem funcionar melhor que os **fáceis**. (desde que aceitos pelo funcionário)
- O **feedback** também melhora o desempenho (guia o comportamento)
- O **comprometimento** com o objetivo é um pressuposto → o funcionário deve: acreditar que é capaz + querer alcançá-lo
- Características** de uma tarefa que favorecem o desempenho:
  - Tarefas **simples** (não complexas)
  - Tarefas **conhecidas** (não novas)
  - Tarefas **independentes** (não interdependentes)

# MOTIVAÇÃO

## TEORIA DA AUTOEFICÁCIA

- = **Convicção** que um indivíduo possui de que será **capaz** de realizar determinada tarefa

### INDIVÍDUO COM BAIXA AUTOEFICÁCIA:

- Maior probabilidade de diminuir os esforços ou de **desistir** do trabalho
- Ao receberem o feedback negativo, **perdem o empenho** pela tarefa

### INDIVÍDUO COM ALTA AUTOEFICÁCIA:

- **Tenta vencer** os desafios com maior força de vontade
- Ao receberem feedback negativo, ganham **mais motivação**
- Formas de **aumentar a autoeficácia** individual:
  1. Maestria prática
  2. Aprendizagem por observação
  3. Persuasão verbal
  4. Excitação emocional

## TEORIA DO REFORÇO

O comportamento do indivíduo será resultado de **estímulos do ambiente**:

- Reforço positivo: recompensa por um comportamento desejado
- Reforço negativo: retirada de uma consequência após apresentar um comportamento desejado
- Punição: introdução de uma consequência negativa por um comportamento indesejado
- Extinção: retirada de elementos positivos por um comportamento indesejado

## TEORIA DA EQUIDADE

- As pessoas **comparam**:  
**benefícios** que obtém com um determinado (resultado)  
**esforço** com os benefícios e esforços (investimento) de **outras pessoas**.
- Podem perceber:
  - Injustiça por ser **sub**-recompensado
  - Injustiça por ser **sobre**recompensado
  - Equidade ou **justiça**
- Em uma situação de:

**JUSTIÇA** → os funcionários contribuem mais para mais benefícios

**INJUSTIÇA** → se motivam na direção de restaurar a equidade:

- Modificando insumos
- Modificando recompensas
- Revendo sua autoimagem
- Revendo sua percepção de terceiros
- Buscando outra referência
- Abandonando a situação

### PONTOS DE REFERÊNCIA:

- Próprio- interno: próprio funcionário em outro cargo na mesma organização
- Próprio-externo: próprio funcionário em outro cargo em outra organização
- Outro-interno: outro funcionário na mesma organização
- Outro-externo: outro funcionário em outra organização

## TEORIA DA EXPECTATIVA

(Victor Vroom)

- Tem natureza **contingencial** (a motivação depende da situação efetivamente analisada)
- Relações que **influenciam** a motivação:

- Esforço → Desempenho (expectância)
- Desempenho → Recompensa (instrumentalidade)
- Recompensa → Metas pessoais (valência)

MOTIVAÇÃO

## TEORIA DA AVALIAÇÃO COGNITIVA

- A **introdução de recompensas** externas para um determinado **trabalho reduzirá o interesse** que o indivíduo sente intrinsecamente pela tarefa  
 Se percebidas como forma de **controlar o comportamento** dos trabalhadores (se o indivíduo continuar se sentindo no controle, a recompensa pode motivar)
- Baseada na **teoria da autodeterminação** (necessidade de autonomia)