



# GESTÃO

---

## 3.2-Motivação

## Motivação

---

### ○ **Motivação**

O processo (comportamento) que integra a intensidade, direcção e persistência do esforço de um indivíduo com vista a atingir uma meta/objectivo.

Resulta da combinação de estímulos Internos (auto-motivação) e de estímulos externos.

Contexto: recordar as teorias/práticas de Gestão



## Motivação-Teorias

---

Conteúdo: teorias centradas na enumeração e descrição das necessidades a serem satisfeitas.

- Hierarquia das Necessidades
- ERG
- Dos Dois Factores
- Das Necessidades

# Motivação-Teorias

---

Processo: centradas no processo (dinâmica) que condiciona o comportamento.

- Da Equidade
- Das Expectativas
- Estabelecimento de Metas (*Goal-Setting*)

Reforço. Centrada apenas no comportamento e consequências deste.

# Hierarquia das Necessidades

Abraham Maslow (aplicada no contexto laboral)



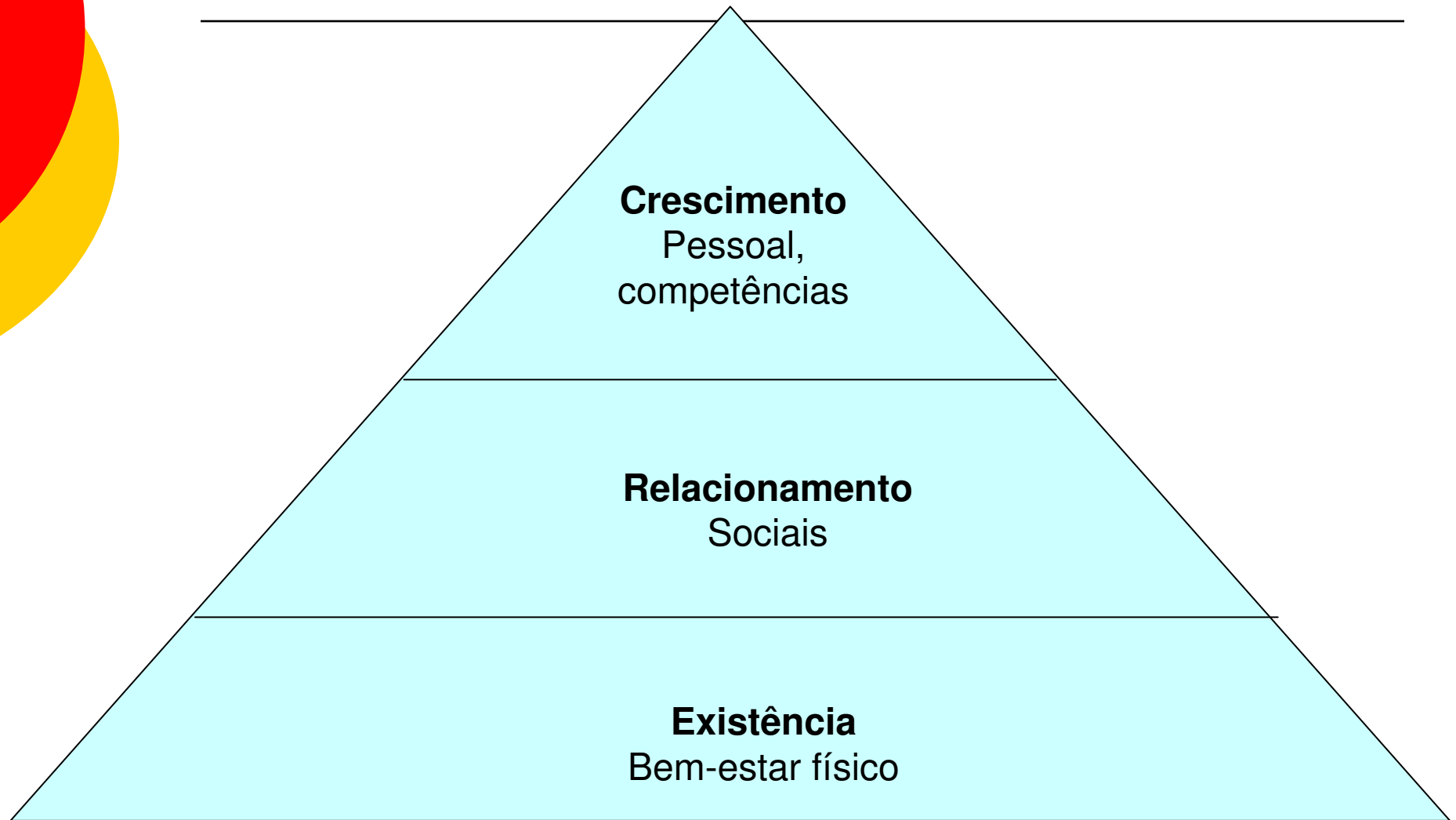
## Hierarquia das Necessidades

---

- As necessidades de um nível inferior têm que ser satisfeitas antes de se passar para o nível superior imediato.
- Necessidades satisfeitas deixam de ser motivadoras.
- Para motivar um indivíduo é necessário saber em que nível se encontra.
- Criticada por falta de 'verificação empírica', não universalidade, inflexibilidade.

# ERG-Existence, Relatedness, Growth

(Clayton Alderfer)



## ERG- *Existence, Relatedness, Growth*

- Baseada no modelo de Maslow
- Reduziu as categorias
- Aumentou a flexibilidade: isto é, mesmo não havendo passagem ao nível de topo (ou satisfação de todas as necessidades incluídas nesta categoria), é possível aumentar a satisfação através de mecanismos de compensação.
- Na prática: remuneração, novas tarefas,...

# Teoria dos Dois Factores-Herzberg

(in *Management*, Richard Daft; adaptação)



## Teoria dos Dois Factores-Herzberg

---

- Factores Motivadores: relacionados com a natureza da tarefa (autonomia, responsabilidade, interessante).
- Factores 'Higiénicos': são factores que não são motivadores mas cuja ausência pode levar à desmotivação (condições de trabalho, pagamento, segurança do emprego).
- Ponto importante: relevância da natureza da tarefa como factor motivador.

THE WALL STREET JOURNAL



*Albrow*

**“What do you *mean* money isn’t everything? This is a bank!”**

DEG/FHC

# Teoria das Necessidades Adquiridas

(David McLelland)

---

As pessoas adquirem certas necessidades ao longo da vida. Influencia social na formação da personalidade.

- **De Realização** – alcançar algo difícil, domínio de tarefas complexas, suplantar outros, excelência.
- **De Afiliação**- relações pessoais, amizade, evitar conflito.
- **De Poder**- desejo em influenciar ou controlar

# Teorias do Processo

---

## Teoria das Expectativas (Victor Vroom)

A motivação depende das expectativas do indivíduo àcerca da sua capacidade em desempenhar tarefas e receber a recompensa **desejada**.

Processo: esforço, desempenho, resultado desejado.

## Teoria da Equidade (Stacy Adams)

Centrada nas **percepções** que o indivíduo tem sobre a equidade de tratamento em relação a outros indivíduos.

Comparação de rácios Esforço/Recompensa entre indivíduos.

## Teoria do Reforço

---

Afasta-se das questões das teorias do Conteúdo e do Processo, centrando-se apenas no Comportamento e Consequências.

Modificação do comportamento através de recompensas ou penalizações. Situação: baixo desempenho, advertência

Melhora:

- Recompensa verbal/material (reforço positivo)
- Ausência de Punição (evita penalização verbal/material)

Mantém:

- Ausência de recompensa (não aumento de salário)
- Punição

## Teoria do Reforço

---

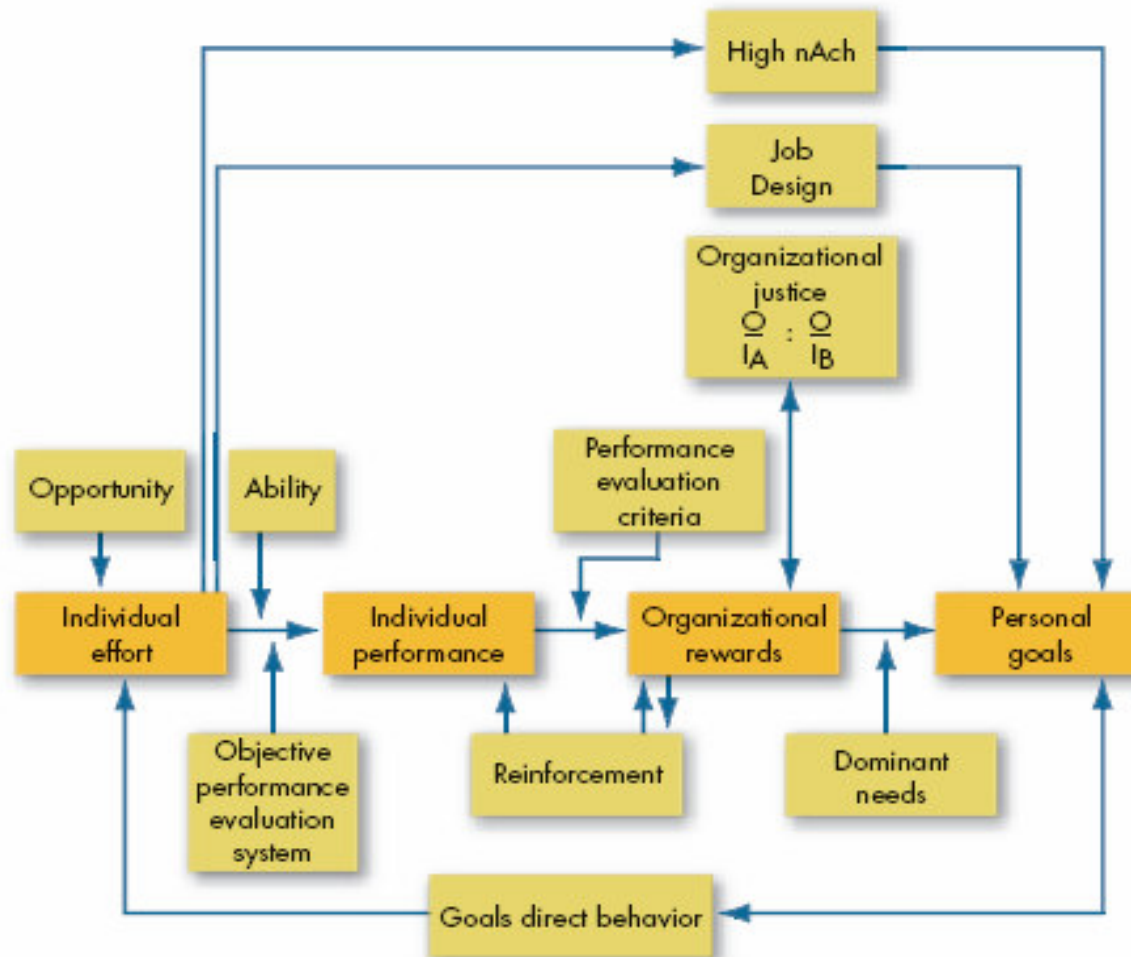
- Situação: 'médio' rendimento  
?
- Situação: 'alto' rendimento  
?

# Integração das Modernas Teorias

(in Modern Mangement, Certo)

**Exhibit 6-11**

Integrating Contemporary Theories of Motivation



## Aumento da Motivação

---

Estratégias para aumentar a motivação  
(combinação de):

- Tarefas (atractividade: conteúdo, delegação de autonomia, delegação de responsabilidade, importância da tarefa)
- Remuneração/benefícios
- Progressão na carreira
- Ambiente de trabalho
- Formação
- Avaliação adequada do desempenho

São componentes da Gestão de Recursos Humanos

## Tarefas e Motivação

---

- **Alargamento de tarefas** – de uma simples tarefa, para um conjunto relativamente pequeno de tarefas simples.
- **Rotação de tarefas** – execução separada (periódica) de tarefas mais complexas.
- **Enriquecimento de tarefa** – maior: variedade, complexidade, responsabilidade, autonomia.

Objectivos: quebrar rotinas, aumentar competências, aumentar a flexibilidade da organização.

O que pode acontecer ao fim de um período mais ou menos longo?