

# **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

## **Apostila 8 - Motivação**

**Prof. Adm. Me. Eduardo Maalouf**

# Objetivos do Encontro

- Entender como funciona a motivação pelas Teorias de Processo.
- Compreender as Teorias da Expectativa e da Equidade.
- Analisar as implicações e as ações.

# Introdução

Vimos que as teorias de conteúdo abordam “o que” movimenta as pessoas, tomando as necessidades como força motriz. Pelo quadro, é possível, obter uma visão integrada destas teorias:

Hierarquia das necessidades (Maslow)	Teoria ERC (Alderfer)	Teoria dos dois fatores (Herzberg)	Teoria das necessidades adquiridas (McClelland)
Auto-realização	Crescimento	Motivador	Realização e poder
Estima	Crescimento	Motivador	Realização e poder
Sociais	Relacionamento	Manutenção	Associação (afiliação)
Segurança	Existência	Manutenção	Não-classificadas
Fisiológicas	Existência	Manutenção	Não-classificadas

As necessidades devem ser alcançadas em ordem hierárquica	Necessidades não-satisfeitas podem estar em qualquer nível ao mesmo tempo	Fatores de manutenção (higiene) não motivarão os empregados	As necessidades de motivação são desenvolvidas por meio da experiência
---	---	---	--

Uma comparação das quatro teorias de conteúdo de motivação.

Fonte: Silva, 2005

# Introdução



As Teorias de Processo permitem compreender como a motivação acontece, em determinadas situações. São elas:

- ✓ Teoria da Expectativa de Vroom
- ✓ Teoria da Equidade de Adams

Estas teorias complementares relacionam esforço, desempenho e recompensa, e ajudam a explicar por que as pessoas se sentem estimuladas em seu trabalho para entregar o máximo de resultado possível.

Ou, no outro extremo, permitem compreender o que leva as pessoas a fazer o mínimo necessário para continuarem empregadas.

Ambas tem como base a perspectiva: a Teoria da Expectativa possui uma percepção predominantemente interna; e a Teoria da Equidade traz uma percepção predominantemente externa.

# Expectativa



Segundo o dicionário Significados ([www.significados.com.br](http://www.significados.com.br)):

Expectativa é o estado ou qualidade de esperar algo ou alguma coisa que seja viável ou provável que aconteça; um grande desejo ou ânsia por receber uma notícia ou presenciar um acontecimento que seja benéfico ou próspero.

Do latim *expectare*, a palavra expectativa também é utilizada para designar a condição de alguém que tem esperança em algo que foi baseado em promessas ou visibilidade de se tornar realidade.

O sentimento de expectativa só pode existir na ausência da realidade, ou seja, quando o objeto que motiva a expectativa ainda não se tornou viável e real.

Outra característica necessária para que possa existir a expectativa é a previsão, informação ou condição que sustente esta esperança, caso contrário a chamada "expectativa" não passaria de uma "ilusão" ou utopia.

Entre as expectativas mais comuns da vida do ser humano está a chamada expectativa profissional. Quando alguém está começando a sua carreira no mercado de trabalho ou muda de empresa e cargo e não tem certezas sobre o seu futuro, apenas esperanças de melhores condições salariais e de responsabilidade.

Vale enfatizar, normalmente, a expectativa está relacionada a algum evento ou situação positiva.

No entanto, é necessário saber gerenciar as expectativas, a fim de evitar frustrações ou decepções. A teoria da expectativa de Vroom ajuda neste processo de gerenciamento.

# Teoria da Expectativa de Vroom



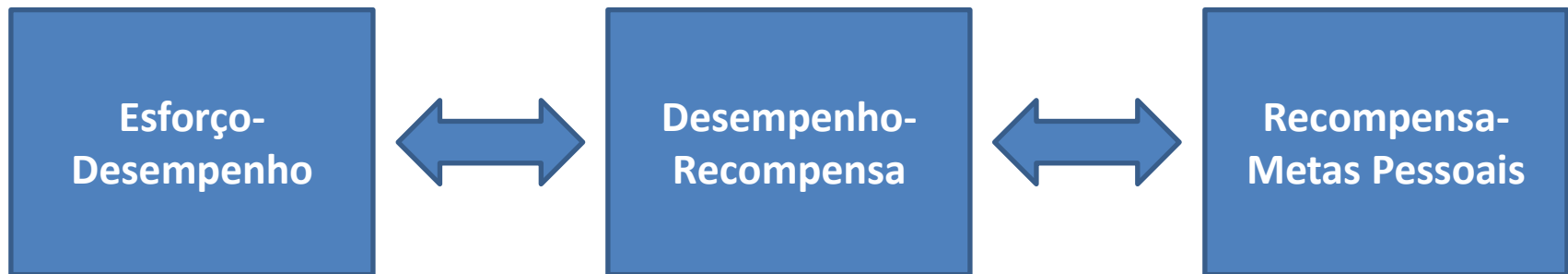
A teoria da expectativa proposta por Victor Vroom (1964) “sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo.” (ROBBINS, 2009, p. 148)

Na visão de Vroom (1964), a motivação depende de 3 fatores:

- **Valência ou Valor:** valor que o indivíduo atribui ao resultado que obterá ao esforçar-se para realização de determinada atividade.
- **Instrumentalidade:** percepção do indivíduo sobre a compensação ou recompensa que o esforço trará.
- **Expectativa:** relacionamento percebido entre um dado nível de esforço e um dado nível de desempenho.

# Teoria da Expectativa de Vroom

Em outras palavras, esta teoria defende que um funcionário se sente motivado a empregar um alto grau de esforço, quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho; e que esta boa avaliação vai resultar em alguma forma de recompensa organizacional, a qual vai satisfazer sua meta ou objetivo pessoal. (ROBBINS, 2009, p. 148)

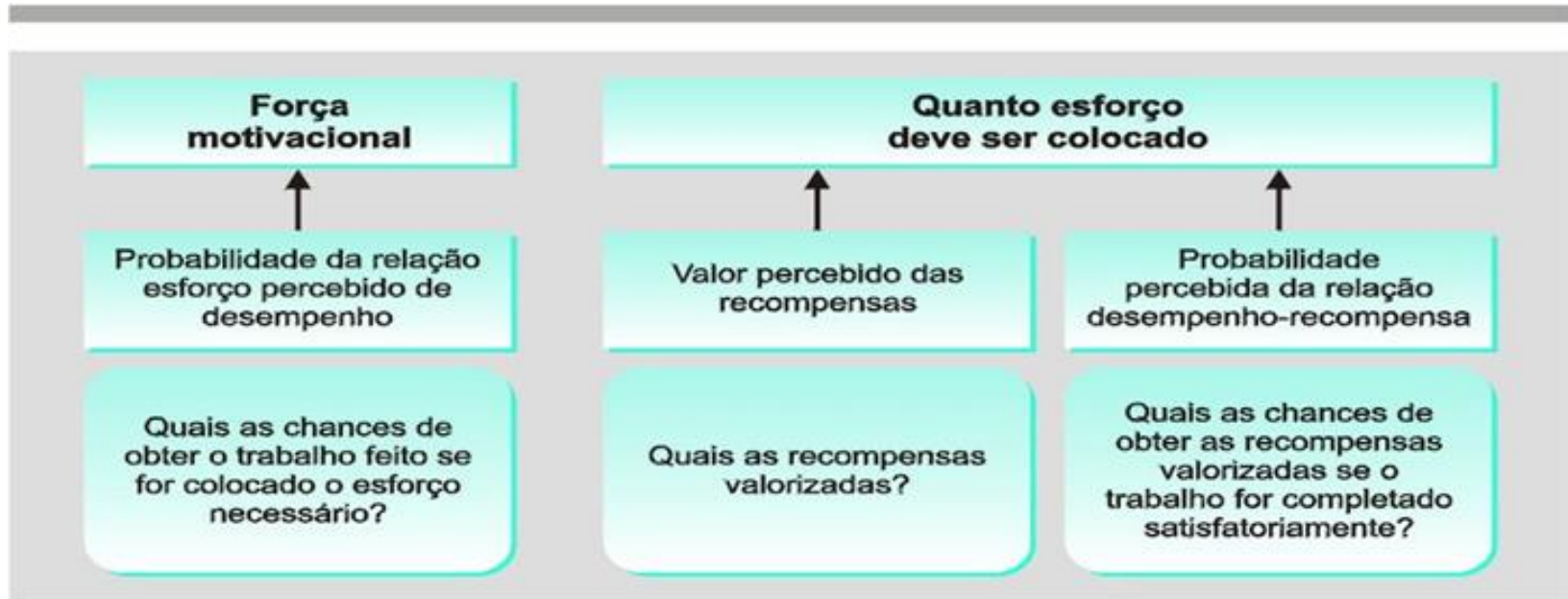


Parte da premissa que as pessoas têm suas próprias necessidades e expectativas do que desejam, a partir do trabalho, entendendo que estas pessoas são tomadoras de decisão e a motivação depende da situação e da possibilidade da satisfação das suas necessidades.



# Teoria da Expectativa de Vroom

A teoria da expectativa relaciona percepção com a probabilidade de sucesso.



O modelo básico aplicado de expectativa.

Fonte: Silva, 2005

Note que tudo dependerá da visão que a pessoa possui sobre o seu trabalho e o como os resultados podem ser alcançados e valorizados.

# Teoria da Expectativa de Vroom



Neste sentido, Vergara (2009) observa que a teoria faz uma relação entre **desempenho e recompensa**, argumentando que um indivíduo se sente motivado a esforçar-se em realizar algo quando **acredita** que seu desempenho será bem avaliado e que isso resultará em recompensas que atenderão suas metas pessoais.

E a intensidade da motivação de alguém produzir algo em um dado momento depende de seus **objetivos** e da sua **percepção da valorização** relativa de seus esforços buscando sempre atingir os objetivos pessoais (ROBBINS, 2009).

Assim, a essência da teoria da expectativa está na **compreensão dos objetivos individuais**, buscando compreender a relação existente entre a satisfação no trabalho e a motivação para a sua realização.

# Equidade



De acordo com o Dicionário Online de Português ([www.dicio.com.br](http://www.dicio.com.br)):

Equidade é a característica de algo ou alguém que revela senso de justiça, que julga de maneira imparcial, isenta e neutra, sem tomar partidos. Indica imparcialidade.

A palavra equidade deriva do latim *equitas*, que significa julgamento justo.

No contexto organizacional, implica em oferecer as mesmas condições, oportunidades e critérios de avaliação para os funcionários/colaboradores.

A equidade visa garantir tratamento justo, acesso, igualdade de oportunidades e promoção para todos.

# Equidade



Contudo, o faz ao mesmo tempo em que tenta identificar e remover as barreiras que impediram alguns grupos de participar plenamente.

Portanto, a equidade promove justiça e imparcialidade nos processos, procedimentos e distribuição de recursos por sistemas ou instituições.

Para seguir os princípios da equidade na gestão de pessoas, os gestores precisam entender as causas profundas das disparidades de resultados na sociedade.

Quando não há este entendimento nem um posicionamento correto por parte dos líderes da organização, ocorre a inequidade, que promove desequilíbrios nos comportamentos dos indivíduos.

A Teoria da Equidade ajuda a estabelecer o equilíbrio.

# Teoria da Equidade de Adams



A Teoria da Equidade de John Stacy Adams (1965) defende que os funcionários realizam comparações entre si. Eles observam como a organização reconhece (salários, benefícios, promoções, méritos), mediante as competências e habilidades disponibilizadas (experiência, conhecimento, formação acadêmica), e resultados (desempenho).

Esta equiparação envolve funcionários que exercem a mesma função ou similar.

Através destas comparações os indivíduos buscam:

- Observar se existe critério no reconhecimento dos resultados;
- Constatar se há equidade entre competências e funções.

Para Adams (1965) um indivíduo considera determinada ação ou comportamento justo quando existe equidade entre os benefícios, ou seja, quando através de sua percepção encontra igualdade nas recompensas oferecidas pelo desempenho.

# Teoria da Equidade de Adams

Neste aspecto, Silva (2005) observa que a teoria baseia-se na comparação social aplicada no local de trabalho, medida a recompensa, face ao desempenho realizado, visto sob a luz da recompensa e desempenho do outro.



A teoria da eqüidade na prática.

# Teoria da Equidade de Adams



A inequidade pode ser negativa ou positiva.

**Negativa:** quando o indivíduo percebe que recebeu comparativamente menos, em proporção dos esforços empregados.

**Positiva:** quando o indivíduo percebe que recebeu comparativamente mais, em proporção dos esforços empregados.

## Comportamento – Inequidade Negativa

### Desfavorecido / Injustiçado

- Redução do Nível de Esforço;
- Não entregar os resultados;
- Desligar-se.

## Equidade

Manter o  
Nível de  
Esforço e  
Resultados

## Comportamento – Inequidade Positiva Favorecido / Culpa

- Aumento do Nível de Esforço;
- Aumento da entrega dos resultados.



# Implicações e Ações

TEORIA	IMPLICAÇÕES
Hierarquia das necessidades Maslow (conteúdo)	As necessidades dos funcionários variam e os administradores podem motivá-los a alcançar essas necessidades.
ERC Alderfer (conteúdo)	As necessidades de níveis mais baixos podem ser ativadas quando as de níveis mais altos não podem ser satisfeitas; mais de uma necessidade pode ser ativada ao mesmo tempo.
Dos dois fatores Herzberg (conteúdo)	Compensações, condições razoáveis de trabalho e políticas não necessariamente asseguram satisfação no trabalho, mas podem evitar a insatisfação; outros fatores (responsabilidades, por exemplo) podem ser necessários para motivar funcionários.
Necessidades adquiridas McClelland (conteúdo)	As necessidades dos funcionários são adquiridas ao longo do tempo em função da experiência de vida, o que exige que os administradores aprendam a identificá-las e criem ambientes de trabalho que sejam responsivos aos respectivos perfis das necessidades.
Expectação Vroom (processo)	Funcionários são motivados se as recompensas potenciais pelo alto desempenho são desejáveis e alcançáveis.
Eqüidade Stacy Adams (processo)	Funcionários são motivados se estão sendo compensados de acordo com suas contribuições percebidas à organização.