

**COMPORTAMENTO  
ORGANIZACIONAL  
Apostila 7 - Motivação**

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

# Objetivos do Encontro

- Definir motivação.
- Conhecer a classificação das Teorias sobre Motivação: Conteúdo e Processo.
- Entender como funciona a motivação pelas Teorias do Conteúdo.

# Introdução



A motivação dos indivíduos no ambiente de trabalho é, cada vez mais, percebida como um fator importante na construção de um clima organizacional favorável e no alcance das metas e dos objetivos organizacionais.

O grande desafio deste processo consiste em a direção da organização proporcionar um ambiente propício para despertar no indivíduo a percepção que a organização está interessada em oferecer as condições necessárias para que os objetivos sejam atingidos.

Este posicionamento parte do entendimento de que a motivação está relacionada ao desempenho e ao comportamento, a fim de alinhar expectativas e mobilizar os diferentes indivíduos que integram determinada cultura organizacional para resultados coletivos que renovem propósitos individuais, conduzindo ao envolvimento de cada pessoa.

O envolvimento do indivíduo no ambiente do trabalho está relacionado à motivação.

McShane e Glinow (2014, p. 118) observam que este comportamento está relacionado a motivação emocional e cognitiva (racional) de um indivíduo, que se manifesta em um esforço focalizado, intenso, persistente e intencional voltado para os objetivos relacionados ao trabalho.

Em geral, é descrito como um envolvimento emocional, um comprometimento e uma satisfação com o trabalho. O envolvimento do indivíduo também inclui um alto nível de absorção no trabalho, ou seja, a experiência de focar intensamente a tarefa.

Finalmente, o envolvimento do funcionário muitas vezes é descrito em termos de autoeficácia, que é a crença de possuir capacidade, clareza de função e recursos para completar o trabalho.

Mas afinal, o que é motivação?

O dicionário Significados traz uma excelente contribuição:

**É um impulso que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos.**

A motivação envolve fenômenos emocionais, biológicos e sociais e é um processo responsável por iniciar, direcionar e manter comportamentos relacionados com o cumprimento de objetivos.

De tal forma que a motivação é o que faz com que os indivíduos deem o melhor de si, façam o possível para conquistar o que almejam.

Simplificando: a motivação é o que faz as pessoas se moverem.

Neste sentido:

Chiavenato (2005, p. 242) define motivação como a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida [...].”

Robbins (2009, p. 132) define motivação “como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.”

Motivação é, portanto, algo altamente subjetivo: o que me move, certamente, não te move.

Daí a dificuldade de alguém ser motivado por outro, como observa Vergara (2003, p. 42): “Ninguém motiva ninguém”, isso porque aquilo “que os de fora podem fazer é estimular, incentivar e provocar essa motivação”.

E aí que reside o desafio! No contexto organizacional, a motivação é um conjunto de forças que têm origem no indivíduo e que influenciam o seu comportamento no trabalho, para atingir uma determinada meta da organização (que passa a ser sua) e que moldam o seu comportamento no trabalho, determinando direção, intensidade e persistência dos esforços.

Então, com estimular cada indivíduo para que se envolva e mobilize seu esforço para atingir os objetivos da organização?

# Teorias de Motivação



A melhor maneira é conhecer os mecanismos da motivação, por meio dos modelos propostos pelas Teorias da Motivação.

No ambiente organizacional, a motivação está relacionada ao trinômio trabalho-resultado-reconhecimento, onde o indivíduo ao disponibilizar suas competências e habilidades para os objetivos da organização, obtém reconhecimento e projeção profissional, alcançando seus objetivos pessoais. Tanto o ambiente, quanto o processo, como a liderança são fatores influenciadores nos estímulos para a motivação. Quando a combinação é positivamente sinérgica, tem-se:





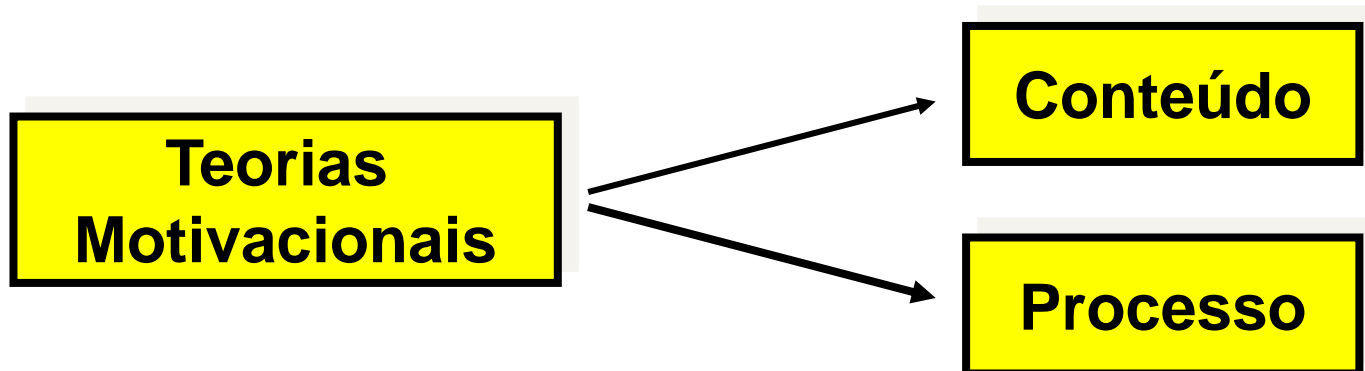
# Teorias de Motivação



Qualquer teoria se preocupa em identificar as razões e/ou os processos, visando construir modelo. Assim, no caso das Teorias da Motivação, têm-se dois grupos:

**Teorias de Conteúdo:** foco nas razões (“o que”) que motivam o Comportamento, envolvendo as necessidades humanas.

**Teorias de Processo:** foco no processo (“como”) da motivação do comportamento, compreendendo como as pessoas desejam satisfazer as necessidades.



# Teorias de Motivação

As Teorias de Conteúdo são compostas por 4 teorias:

↳ Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

↳ Teoria ERG de Alderfer

↳ Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

↳ Teoria da Realização de McClelland

# Teorias da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Abraham Maslow, um dos maiores especialistas em motivação humana, desenvolveu um modelo que sintetiza e integra a longa lista de necessidades e impulsos em uma hierarquia de cinco categorias básicas.

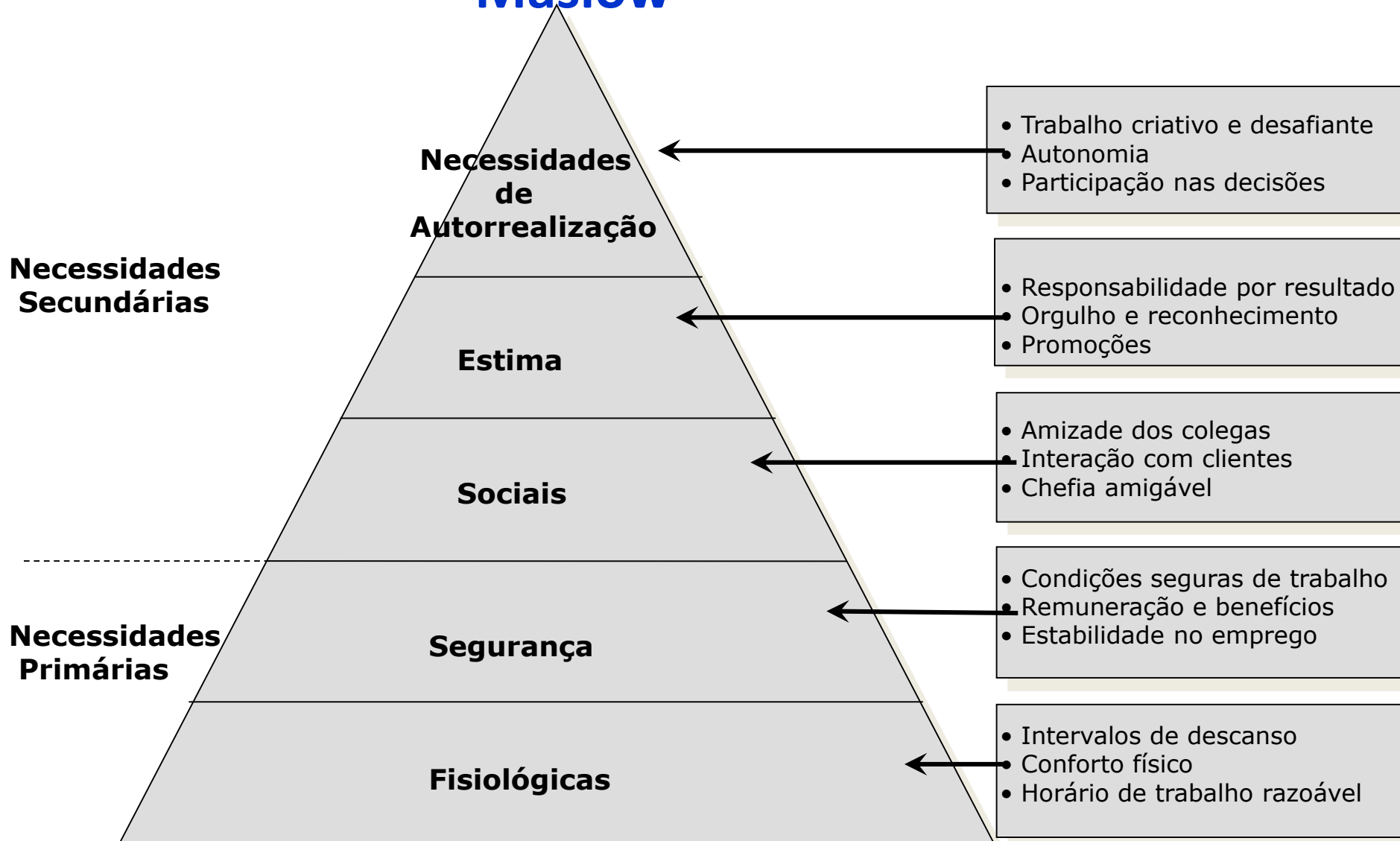
Maslow sugeriu que o indivíduo é motivado simultaneamente por várias necessidades primárias (impulsos), mas a fonte mais forte é a necessidade mais baixa não satisfeita no momento. À medida que uma pessoa satisfaz uma necessidade de nível mais baixo, a próxima necessidade mais alta na hierarquia se torna o motivador primário e continua assim até que seja satisfeita.

Assim, de acordo com a teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar na satisfação daquele nível.

# Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow



# Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow



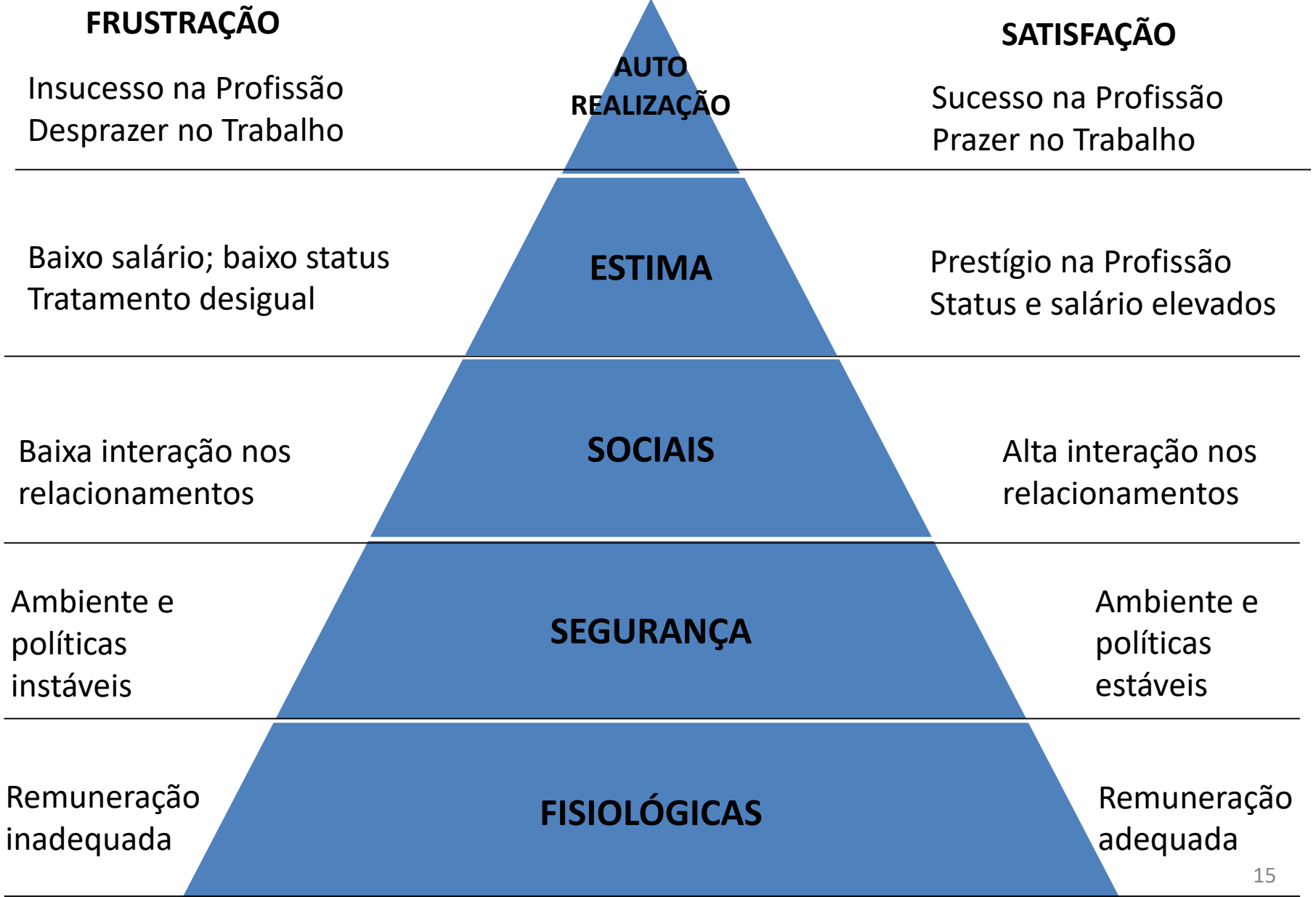
# Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Muito embora esta classificação seja válida e representativa, oferecendo uma importante orientação ao gestor, a necessidade que varia de acordo com o indivíduo e suas manifestações vão se tornando complexas, à proporção que os níveis sobem. Convém observar alguns pilares de fundamentação desta teoria, visando seu melhor entendimento, tendo em vista sua correta aplicação, minimizando limitações:

- Quando uma necessidade é satisfeita, deixa de ser motivadora, dando espaço para o surgimento de um nível mais elevado;
- A necessidade não satisfeita domina o comportamento;
- O comportamento motivado consiste de um canal, por onde as necessidades são satisfeitas;
- A frustração ou possibilidade de frustração da satisfação de certa necessidade passa a ser considerada como uma ameaça psicológica;
- Nem todos os indivíduos conseguem chegar ao topo da pirâmide;
- Cada pessoa possui sempre mais de uma motivação.

# Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow



# Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow: Críticas



- ❑ Esquema de classificação: as necessidades não podem ser classificadas em compartimentos, para efeito de orientação geral é extremamente útil, porém não representa a realidade.
- ❑ Diferenças individuais: o modelo não considera a diversidade da personalidade humana, o que implica na variação das necessidades.
- ❑ Hierarquia: não existe evidência de que uma vez satisfeita uma necessidade, a tensão diminua.
- ❑ Necessidades como determinantes do comportamento: os comportamento podem ser influenciados por outros fatores: situação, risco e possibilidade de recompensa.



# Teoria ERG de Alderfer



Clayton Alderfer, da Universidade de Yale, trabalhou a partir da hierarquia das necessidades de Maslow, para alinhá-la melhor com a sua pesquisa. Esta hierarquia revisada foi chamada de teoria ERG.

Alderfer diz que há três grupos de necessidades essenciais: existência, relacionamento e crescimento, daí a sigla ERG (*Existence, Relatedness and Growth*).

O grupo da existência se refere aos requisitos materiais básicos. Ele inclui aqueles itens que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e de segurança. O segundo grupo se refere às necessidades de relacionamento: o desejo de manter importantes relações interpessoais, que precisa da interação com outras pessoas para ser atendido e pode ser comparado às necessidades sociais de Maslow e aos componentes externos de sua classificação de estima.

E as necessidades de crescimento, um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Isto inclui os componentes internos da categoria estima de Maslow, bem como as características da necessidade de autorrealização.

Além de agrupar as cinco necessidades em apenas três, a teoria ERG demonstra que:

**(1) mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo:**

A hierarquia das necessidades de Maslow segue uma rígida progressão em etapas consecutivas.

A teoria ERG não pressupõe a existência de uma hierarquia rígida, em que uma necessidade de nível baixo tenha de ser satisfeita substancialmente antes se poder seguir adiante.

Uma pessoa pode, por exemplo, trabalhar em seu crescimento pessoal mesmo que necessidades de existência ou de relacionamento não tenham sido ainda atendidas; ou as três categorias podem operar simultaneamente.

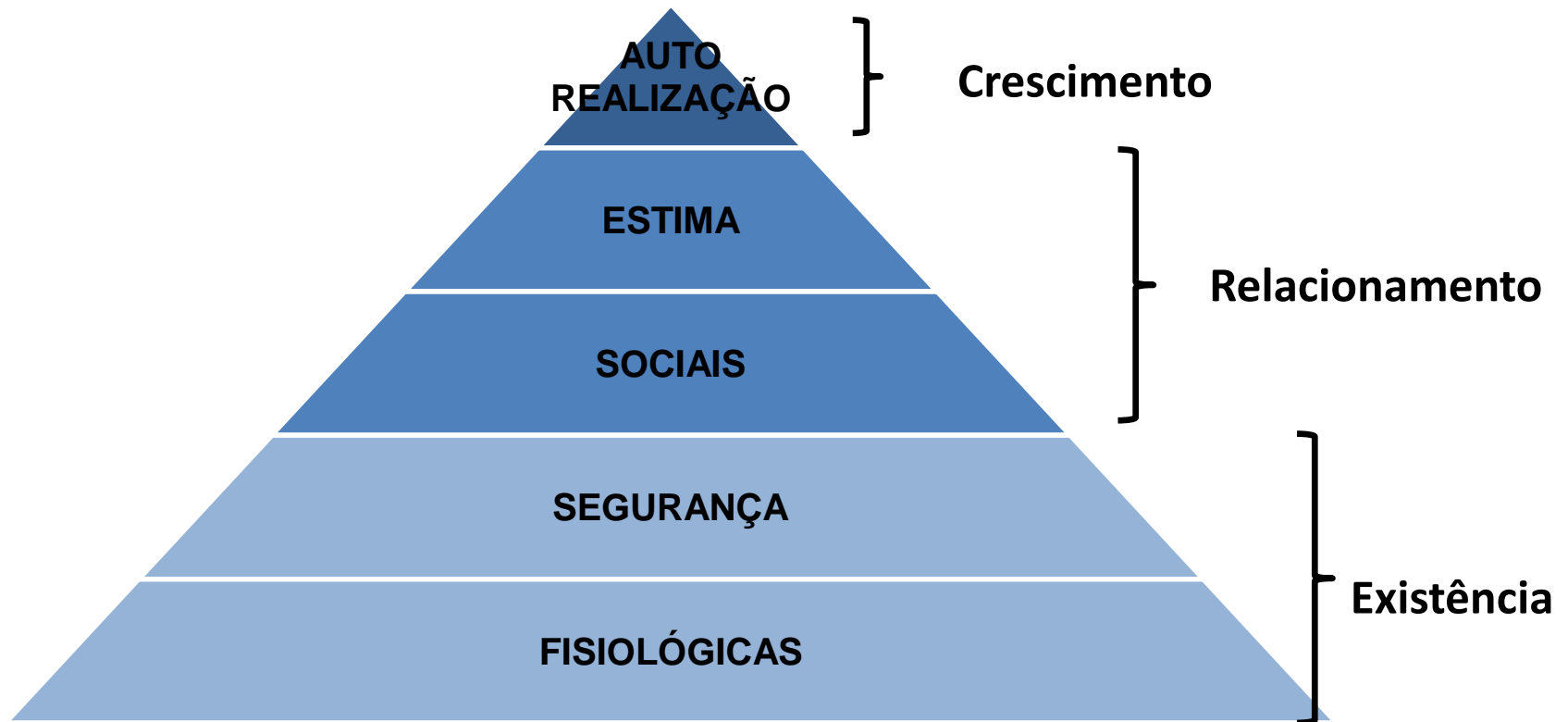
- (2) **se uma necessidade de nível superior for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível inferior aumentará.**

Quando uma necessidade de nível alto é frustrada, cresce o desejo de atender a uma necessidade de nível baixo.

A incapacidade de satisfazer a necessidade de interação social, por exemplo, pode aumentar o desejo de ganhar mais dinheiro ou de ter melhores condições de trabalho. Assim, a frustração pode levar à regressão a uma necessidade de nível baixo.

# Teoria ERG de Alderfer

- ✓ Existência (E): necessidades básicas - bem-estar fisiológico;
- ✓ Relacionamento (R): relacionamentos interpessoais;
- ✓ Crescimento (G): desenvolvimento pessoal.



# Teoria dos Dois Fatores de Herzberg



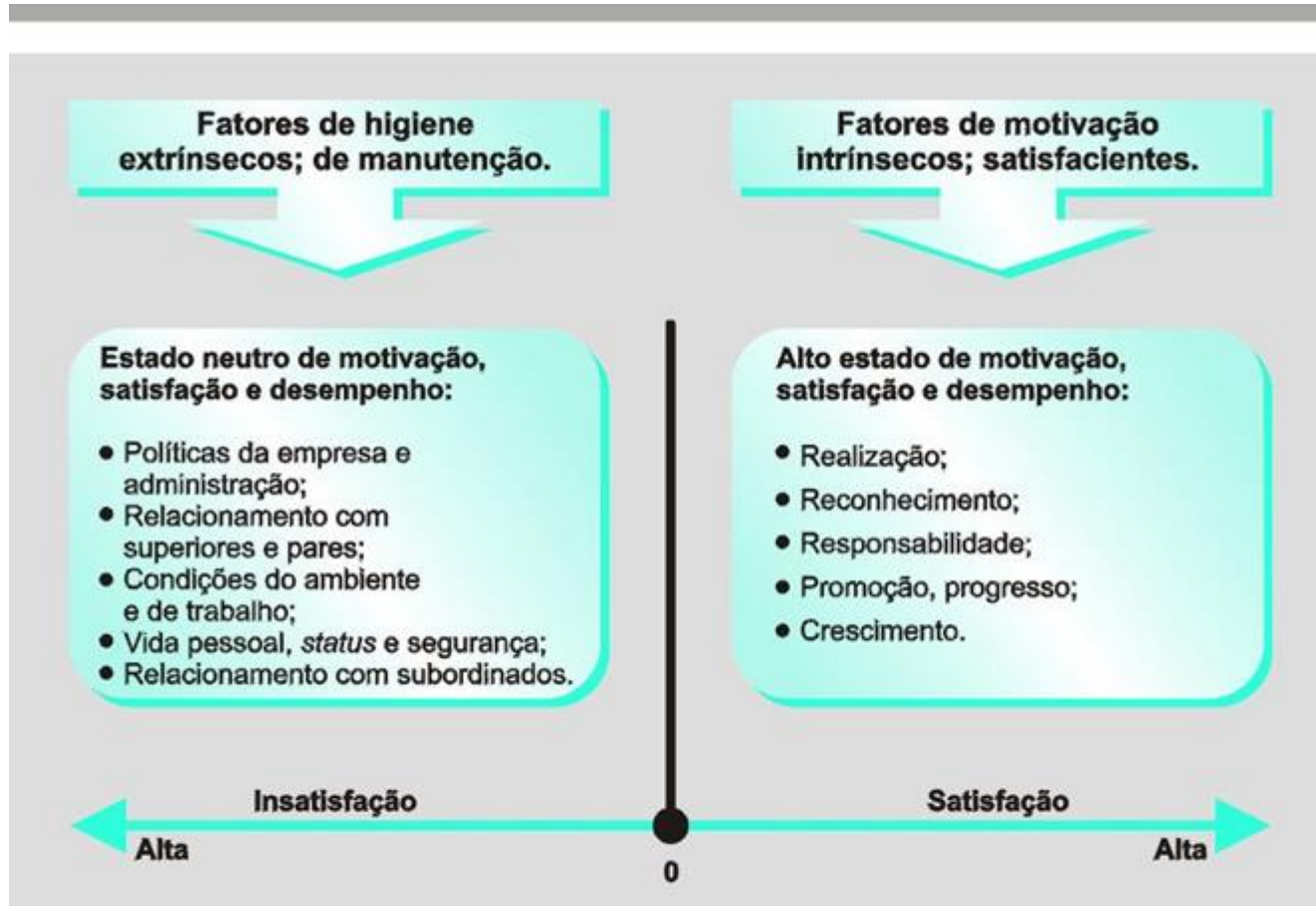
Frederick Herzberg, formulou a teoria dos dois fatores para explicar a orientação do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho:

↳ **Fatores Externos:** conhecidos como fatores higiênicos, estão localizados no ambiente em que o indivíduo está envolvido e compreendem as condições dentro das quais são desempenhadas as funções.

Vale destacar que estes fatores são administrados e controlados pela organização. Estes fatores não produzem crescimento (são neutros), mas evitam perda do desempenho no trabalho. São eles: ambiente físico, salário e benefícios, chefia, ambiente, políticas e regulamentos.

↳ **Fatores Internos:** conhecidos como fatores motivacionais, estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a atividade/tarefas que o indivíduo executa. São necessários para manter a satisfação e o alto desempenho. São eles: responsabilidade, reconhecimento e realização.

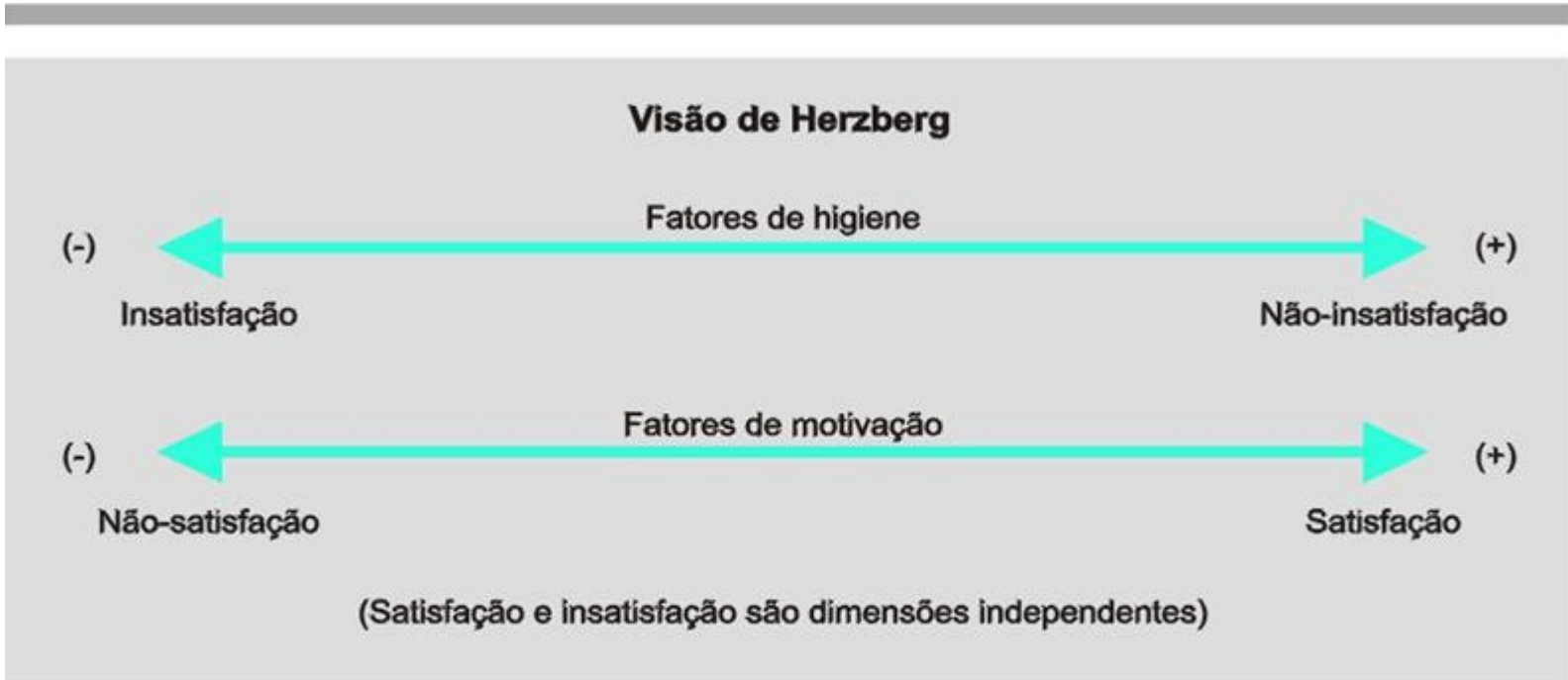
# Teoria dos Dois Fatores de Herzberg



Os fatores de higiene e os fatores de motivação.

Fonte: Silva, 2005

# Teoria dos Dois Fatores de Herzberg



Visão de Herzberg da relação satisfação/insatisfação.

Fonte: Silva, 2005

# Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland



David C. McClelland após 20 anos de estudos propôs a Teoria das Necessidades, que tem como premissa que certas necessidades são aprendidas e socialmente adquiridas, a partir do instante que o indivíduo interage com o ambiente.

Daí outra denominação Teoria das Necessidades Adquiridas, as quais foram classificadas em três categorias:

- ↪ Necessidades de Realização
- ↪ Necessidades de Afiliação
- ↪ Necessidades de Poder



- ↪ Necessidades de Realização - alcançar algo difícil e que requer um domínio de tarefas complexas. Desafio para realização pessoal e para o sucesso, cujas características das pessoas que trazem esta necessidade são as seguintes:
  - Gosto em assumir responsabilidades e correr riscos calculados;
  - Desejam retorno sobre seu desempenho;
  - São motivados não somente pelo dinheiro, mas pelas realizações.
  
- ↪ Necessidades de Afiliação - desejo de estabelecer relacionamentos pessoais novos e satisfatórios, sendo motivados por cargos que exigem interação frequente com os colegas.
  
- ↪ Necessidades de Poder - influenciar e controlar atividades, direcionar pessoas, demanda gosto pela liderança, estabelecimento de metas e tomadas de decisão.

# Necessidades

Limongi França (2006, p.23) acrescenta que as pessoas têm necessidades que, quando se manifestam, geram tensões que são direcionadas para um estímulo ou ação que atenda à necessidade latente. Essas necessidades são individuais e influenciadas pela cultura.

As pessoas desenvolvem “forças motivacionais” como produto do ambiente cultural em que vivem. Essas forças motivacionais afetam a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas.

