

MOTIVAÇÃO



MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

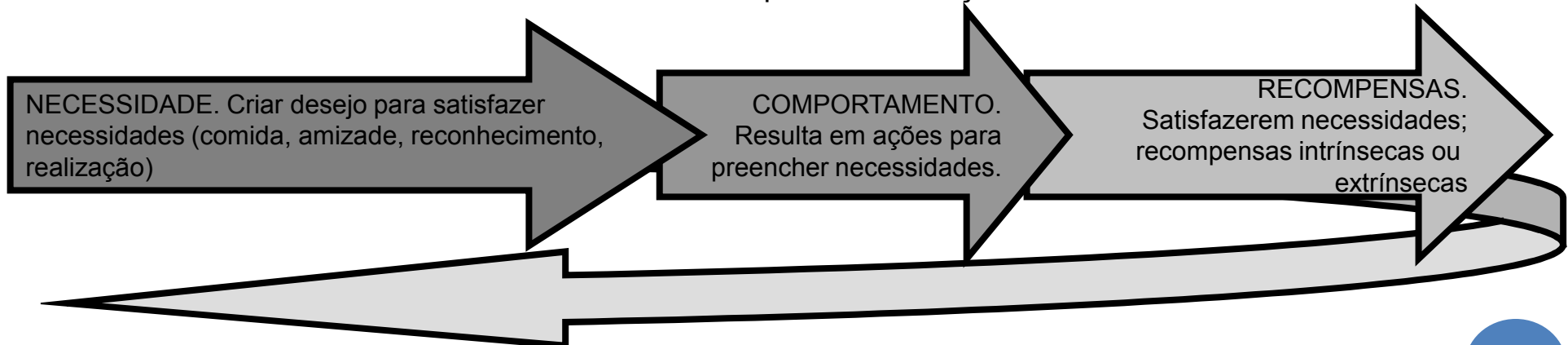
O CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Motivação

Refere-se às forças internas e externas de uma pessoa, que provocam entusiasmo e persistência em seguir um certo curso de ação.

Afeta a produtividade, e parte do trabalho do administrador é canalizar a motivação para a realização de metas organizacionais.

Um Modelo Simples de Motivação



FEEDBACK. A recompensa informa a pessoa se o comportamento foi apropriado e deve ser usado novamente.

Recompensas Intrínsecas

São as satisfações que uma pessoa recebe ao realizar uma ação particular.

Concluir uma tarefa complexa pode trazer um sentimento agradável de realização ou solucionar um problema que beneficia outros pode cumprir uma missão pessoal.

Recompensas Extrínsecas

São dadas por uma outra pessoa, geralmente um administrador, e incluem promoções e aumentos de salário.

FUNDAMENTOS DA MOTIVAÇÃO

ABORDAGEM TRADICIONAL

A ênfase no pagamento desenvolveu-se dentro da percepção de trabalhadores como homo economicus - pessoas que trabalhariam mais por um pagamento maior.

Essa abordagem levou ao desenvolvimento de sistemas de pagamento de incentivos nos quais as pessoas eram pagas estritamente pela qualidade e quantidade dos resultados de seu trabalho.

ABORDAGEM DE RELAÇÕES HUMANAS

Estudos em Hawthorne, as recompensas não-financeiras, levou a compreender que grupos de trabalho que satisfazem as necessidades sociais, pareceu mais importante do que o dinheiro como um motivador do comportamento do trabalho.

Homem Social

ABORDAGEM DE RECURSOS HUMANOS

Introduziu o conceito de pessoa completa.

Pressupondo que os empregados sejam competentes e capazes para realizar maiores contribuições, os administradores podem identificar o desempenho organizacional.

ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS

Teorias do
Conteúdo

Enfatizam a análise das necessidades básicas humanas.

Teorias do
Processo

Referem-se aos processos de pensamento que influenciam o comportamento.

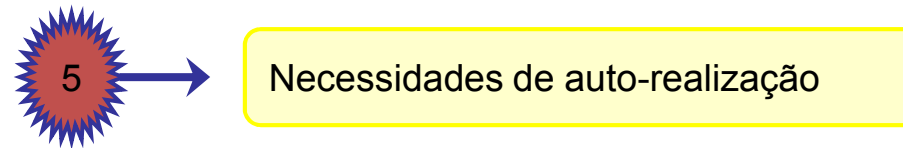
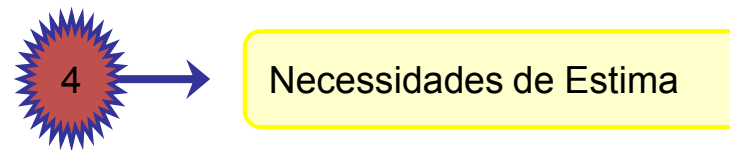
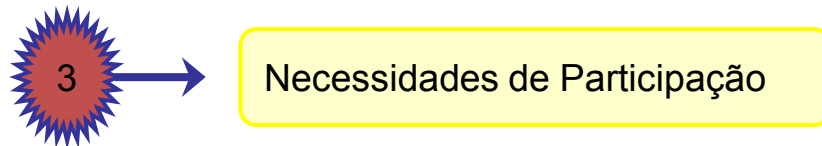
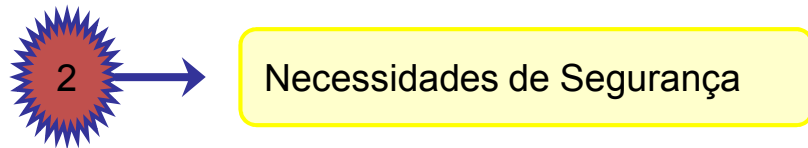
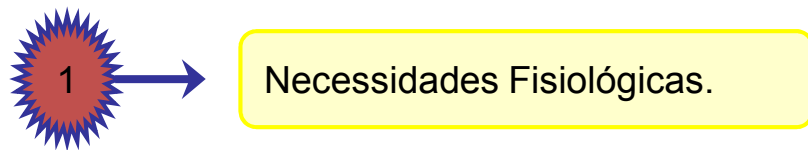
Teorias do
Reforço

Focalizam o aprendizado do emprego em comportamentos desejados no trabalho.

PERSPECTIVAS DO CONTEÚDO NA MOTIVAÇÃO

TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

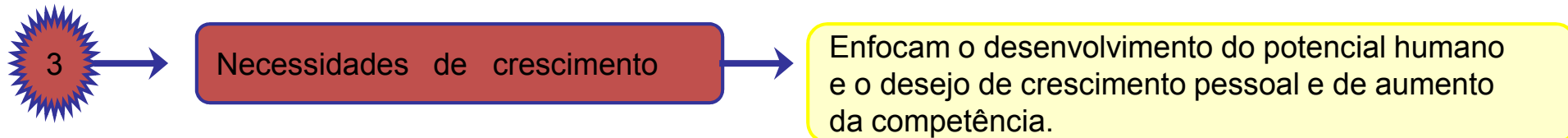
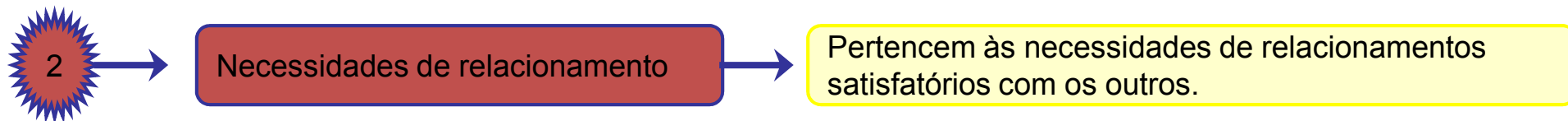
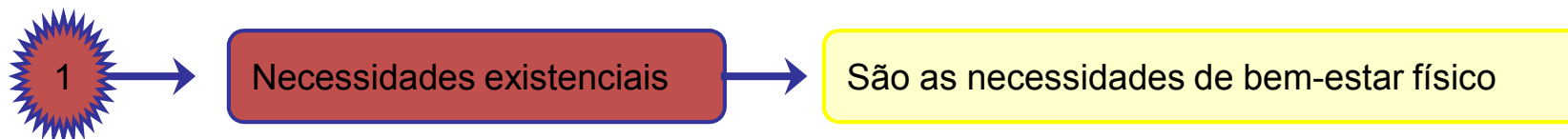
De Maslow propõe que os seres humanos são motivados por múltiplas necessidades, e essas necessidades existem em uma ordem hierárquica.



Clayton Alderfer propôs uma modificação na teoria de Maslow.

Teoria ERG

Três categorias de necessidade



TEORIA DE DOIS FATORES

Teoria de Dois Fatores de Herzberg

Altamente
Satisfeito

Área de Satisfação

Motivadores

Realização
Reconhecimento
Responsabilidade
O Próprio Trabalho
Crescimento Pessoal

Motivadores nível
de influência da
satisfação

Nem Satisfeito e
nem Insatisfeito

Área de Insatisfação

Fatores de Higiene

Condições de Trabalho
Salário e Segurança
Políticas da Empresa
Supervisores
Relações interpessoais

Fatores Higiênicos
nível de influência
da insatisfação

Altamente
Insatisfeito

TEORIA DE NECESSIDADES ADQUIRIDAS

Propõe que certos tipos de necessidades são adquiridos durante a vida do indivíduo.

As pessoas não nascem com essas necessidades mas podem conhecê-las através de suas experiências de vida.

1

Necessidades de realização

O desejo de realizar algo difícil, alcançar altos padrões de sucesso, dominar tarefas complexas e superar outras.

2

Necessidades de afiliação

O desejo de manter relações pessoais mais estreitas, evitando o conflito e estabelecendo amizades mais fortes.

3

Necessidades de poder

O desejo de influenciar ou controlar os outros, ser responsável por outros e ter autoridade sobre eles.

PERSPECTIVAS DOS PROCESSOS NA MOTIVAÇÃO

TEORIA DA EQUIDADE

Enfoca a percepção dos indivíduos de quão justos são tratados se comparados com os outros.

Desenvolvida por J. Stacy Adams, a teoria da equidade propõe que as pessoas sejam motivadas a procurar uma equidade social nas recompensas que esperam pelo desempenho.

As pessoas avaliam a equidade por uma proporção de inputs e outputs.

Inputs

de um trabalho incluem a educação, a experiência, o esforço e a habilidade.

Outputs

de um trabalho incluem o salário, o reconhecimento, os benefícios e as promoções.

A inequidade ocorre quando as proporções dos inputs/outputs estão desequilibradas.

A inequidade percebida cria tensões entre os indivíduos, o que os motiva a equilibrar a equidade.

Os métodos para a redução de uma inequidade são:

Mudar os inputs

Uma pessoa pode escolher aumentar ou diminuir seus inputs para a organização.

Mudar os resultados

Uma pessoa pode mudar seus resultados. Uma pessoa mal paga pode pedir um aumento no salário.

Distorcer percepções

Pesquisas sugerem que as pessoas podem distorcer as percepções de equidade se elas são incapazes de mudar os inputs e os resultados,

Deixar o emprego

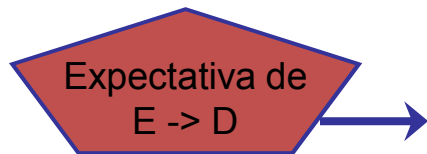
As pessoas que se sentem injustiçadas podem decidir deixar o emprego

TEORIA DA EXPECTATIVA



Sugere que a motivação depende das expectativas dos indivíduos em relação à sua capacidade de realizar tarefas e receber as recompensas desejadas.

A teoria da expectativa baseia-se no relacionamento entre o esforço do indivíduo, o desempenho e o desejo dos resultados associados com o alto desempenho.



Implica que o esforço colocado em uma tarefa conduzirá a um alto desempenho.



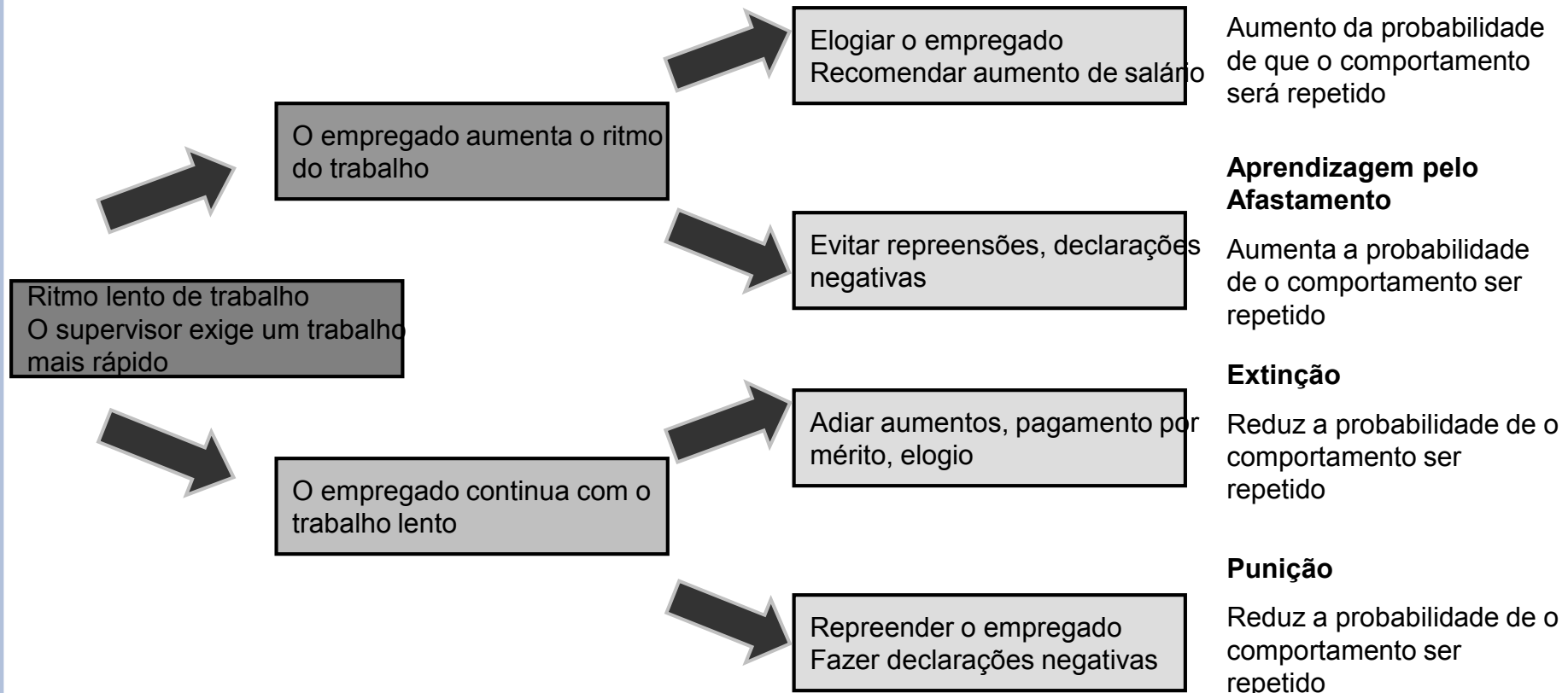
Implica que um desempenho bem-sucedido levará a um resultado desejado.

PERSPECTIVA DE REFORÇO NA MOTIVAÇÃO

A teoria do reforço simplesmente considera o relacionamento entre o comportamento e suas consequências.

INSTRUMENTOS DE REFORÇO

Modificação de Comportamento com Reforço



PLANO DE CARGOS PARA A MOTIVAÇÃO

Cargo

É uma unidade em que um único empregado é responsável pelo desempenho.

Plano de Cargo

É a aplicação de teorias motivacionais à estrutura de trabalho com o objetivo de aumentar a produtividade e a satisfação.

SIMPLIFICAÇÃO DO CARGO

Busca a eficiência de tarefas reduzindo o número das tarefas que uma pessoa deve fazer.

ROTAÇÃO DO CARGO

Move sistematicamente os empregados de um cargo para outro, aumentando desse modo o número de tarefas diferentes que um empregado realiza sem aumentar a complexidade de qualquer cargo.

AMPLIAÇÃO DO CARGO



Combina uma série de tarefas em um cargo mais amplo e novo

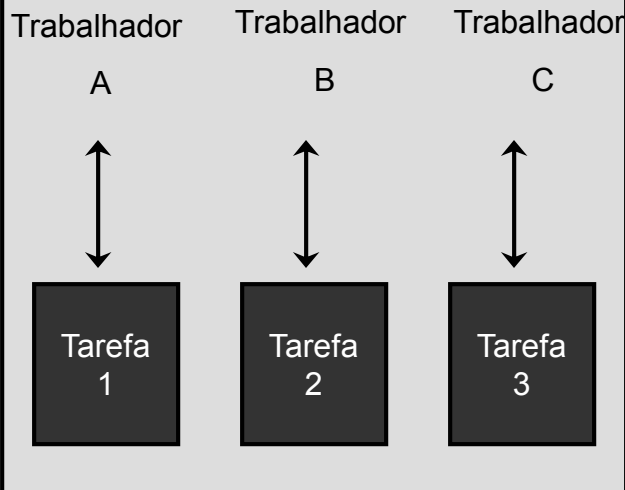
ENRIQUECIMENTO DO CARGO



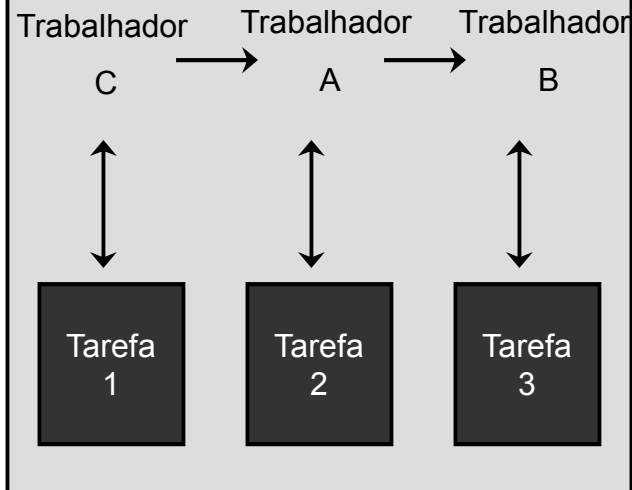
Incorpora os motivadores de alto nível ao serviço, incluindo a responsabilidade do cargo, reconhecimento e oportunidade de crescimento, aprendizado e realização.

Tipos de Planos de Cargo

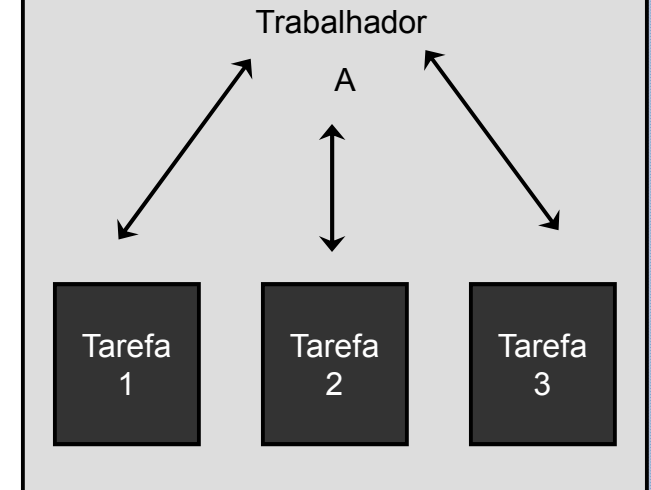
Simplificação do Cargo



Rotação do Cargo



Ampliação do Cargo



EMPOWERMENT E NOVOS PROGRAMAS DE MOTIVAÇÃO

Nome do Pagamento	Finalidades
Pagamento pelo Desempenho	Recompensas para trabalhadores individuais em proporção a suas contribuições ao desempenho.
Ganho compartilhado	Também chamado de pagamento de mérito. Recompensas a todos os empregados e administradores dentro de uma unidade de negócios, quando os objetivos de desempenho predeterminados são alcançados. Estimula as equipes.
Pagamento por Conhecimentos	Relaciona o salário de empregados com o número de habilidades de tarefas adquiridas. Os trabalhadores são motivados para aprenderem as habilidades de muitos de trabalhos , dessa maneira aumentando a flexibilidade e a eficiência da empresa.
Programas de Trabalhos Flexíveis	Horários flexíveis permitem aos trabalhadores determinarem seus próprios horários. A divisão do trabalho permite que dois ou mais trabalhadores de tempo parcial cubram um trabalho juntos.