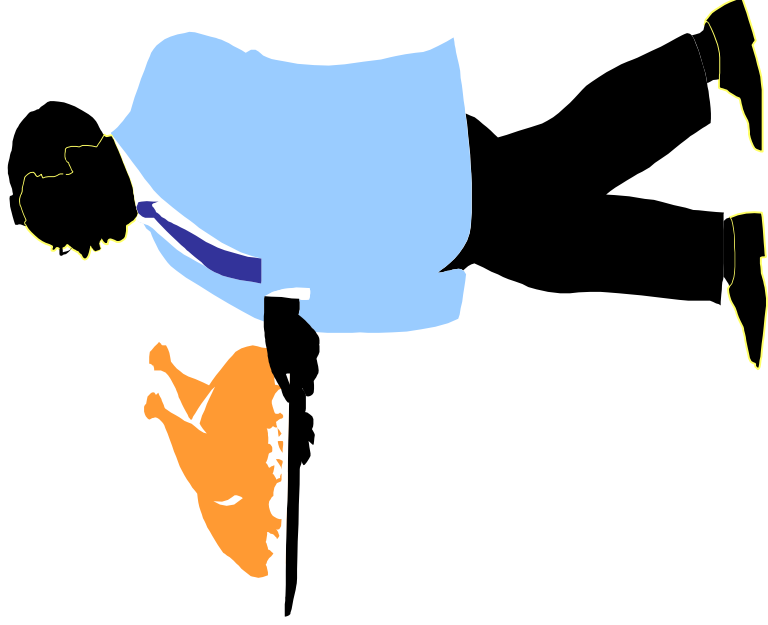


# Capítulo 6

## Motivação

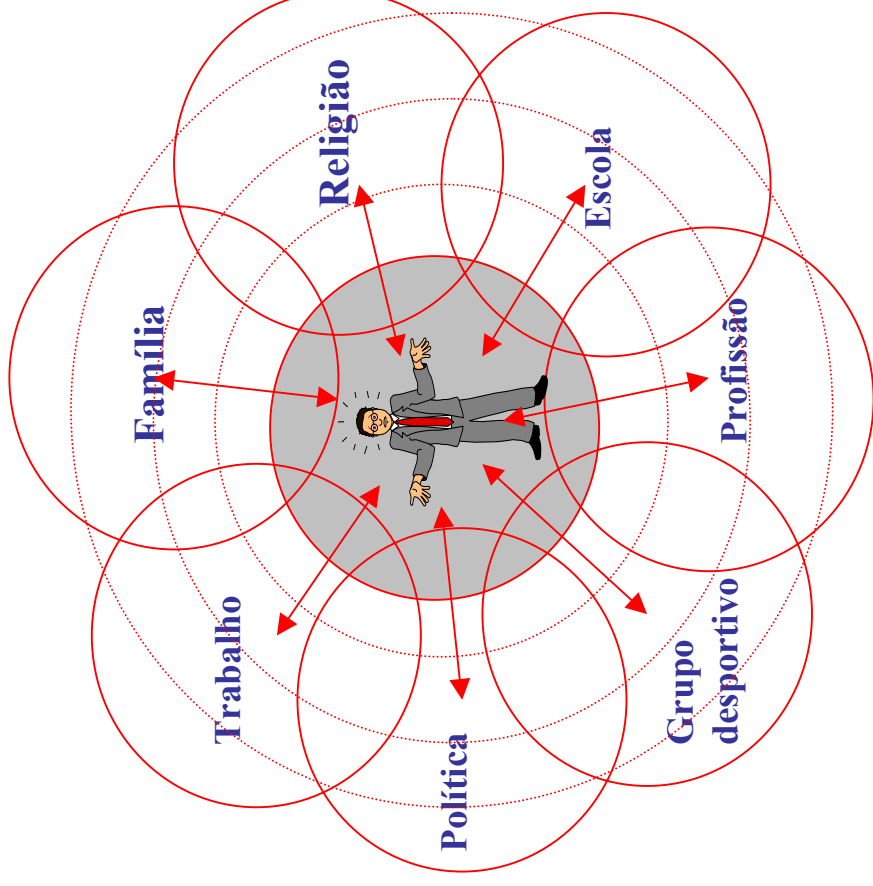




# Filosofias sobre a natureza humana

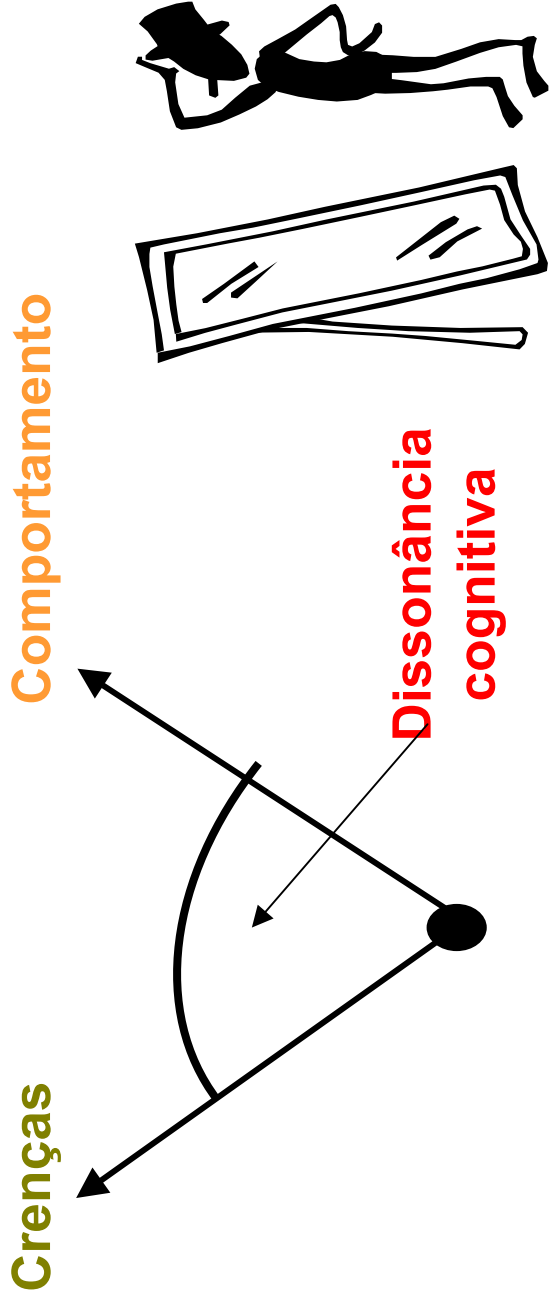
- A Teoria do campo *psicológico* de Lewin
- A Teoria da dissonância cognitiva
- As Teorias X e Y da McGregor
- A Teoria da maturidade de Argyris

- A Teoria do campo psicológico de Lewin



**A percepção (subjectiva) do ambiente pode induzir a ideia da possibilidade de satisfação dos seus desejos ou necessidades (valência positiva) ou da impossibilidade (valência negativa)**

- A Teoria da dissonância cognitiva

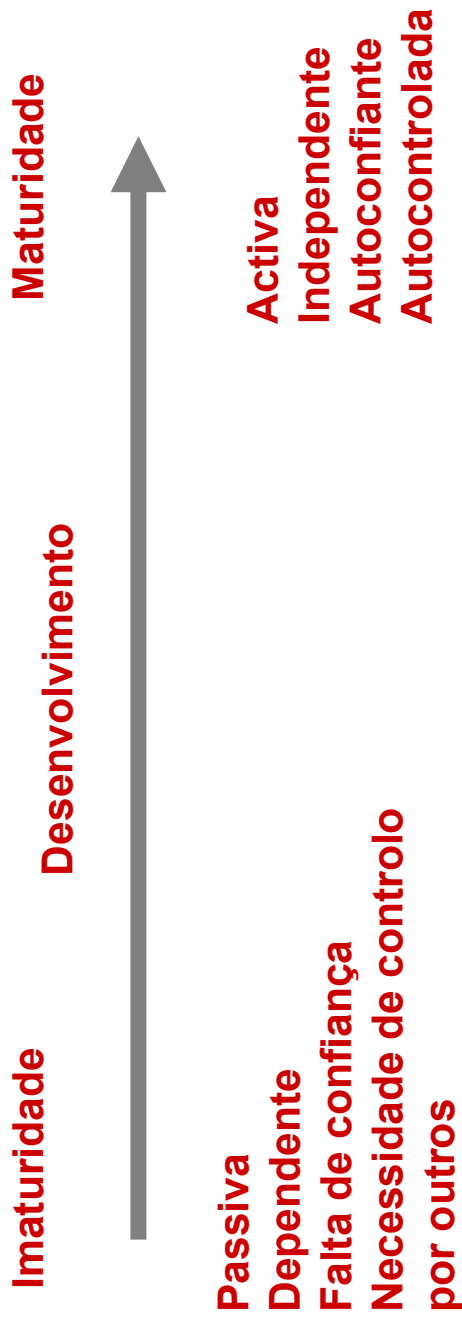


Cada pessoa procura anular a sua dissonância cognitiva, o que é fonte de motivação.

• **As Teorias X e Y de McGregor**

Teoria X	Teoria Y
não gostam de trabalhar	gostam de trabalhar
têm de ser coagidas e ameaçadas	São capazes de se autodirigir e autocontrolar
Não têm ambições	
Procuram segurança e recompensas económicas	

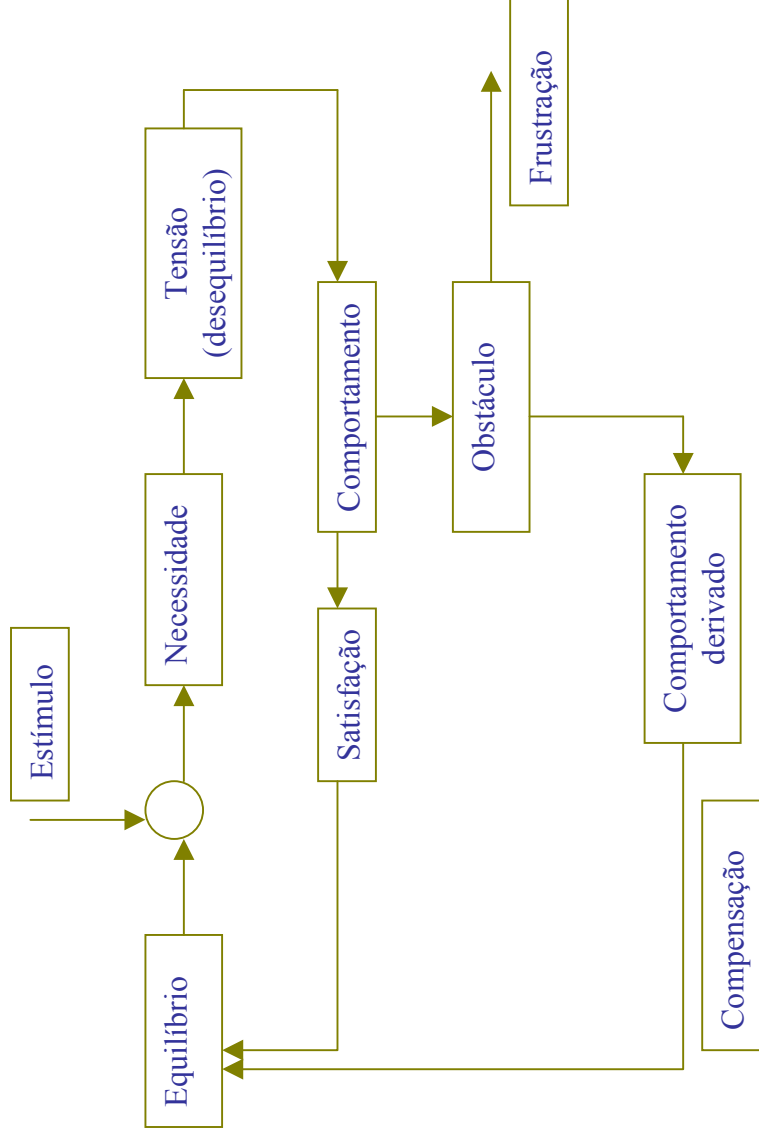
## • A Teoria da maturidade de Argyris



# **Teorias sobre a motivação**

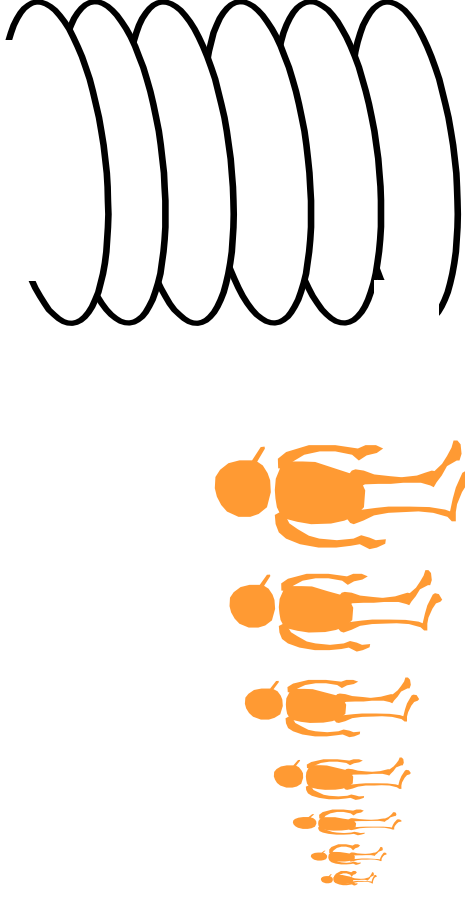
- Teorias das necessidades:** a motivação explica-se pela satisfação das necessidades dos indivíduos:
  - de Maslow - pirâmide das necessidades
  - de Herzberg
  - de Alderfer
  - de McClelland
- Teoria da equidade**
- Teoria do reforço**
- Teoria das expectativas**

# Teorias das necessidades



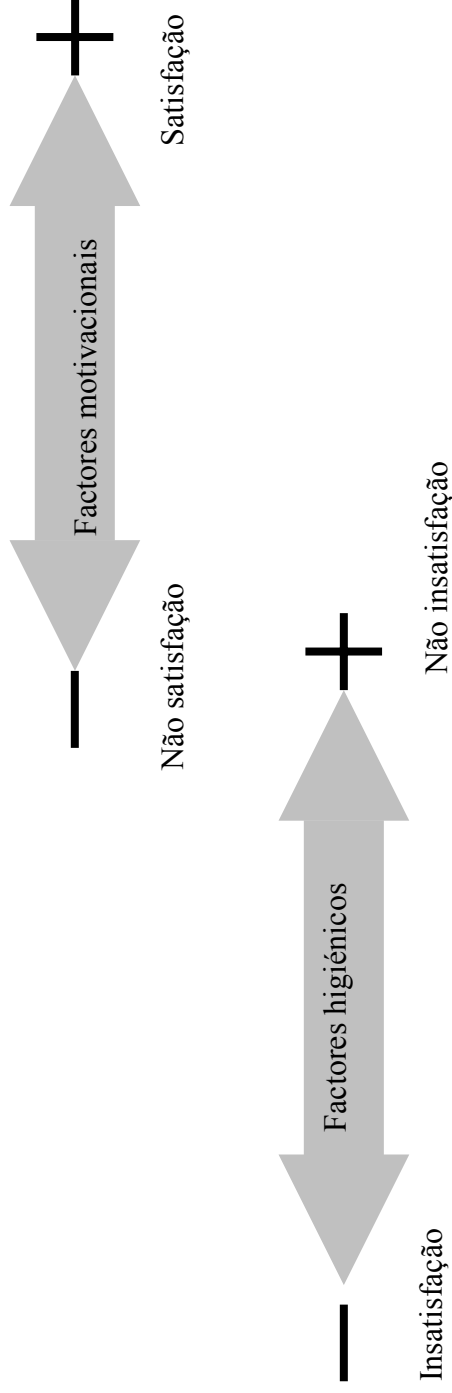
A gestão deve proporcionar a satisfação das necessidades

**... Os estados de equilíbrio são sempre transitórios**



# Teorias de Maslow

# Teoria das necessidades de Herzberg



**Factores higiénicos (contexto do trabalho)** : salário, estatuto (*status*), segurança, condições de trabalho, privilégios adicionais (*fringe benefits*), políticas e práticas de gestão, relações interpessoais, etc.

**Factores motivacionais (conteúdo do trabalho)**: realização pessoal, reconhecimento, desenvolvimento pessoal, aumento da responsabilidade, o tipo de trabalho, etc.

# **Teoria das necessidades de Alderfer**

Pirâmide de três níveis:

- Existência
- Relacionamento
- Crescimento

# **Teoria das necessidades de McClelland**

Necessidades que as pessoas desenvolvem ao longo da sua vida:

- realização
- poder
- afiliação

Todas as pessoas têm as três, mas em cada indivíduo uma é dominante.

## **Teoria da equidade**

As pessoas são motivadas para reduzir qualquer desigualdade de tratamento de que se apercebam

## **Teoria do reforço**

O comportamento recompensado tende a ser repetido

Ignora-se o comportamento não desejado

# Teorias das expectativas

## Vroom

O processo de motivação explica-se em função dos objectivos e das escolhas de cada indivíduo e das expectativas de atingir esses objectivos

$$M=V.E$$

## Porter e Lawler

## A motivação na prática da gestão é ...

**“ ... processo de fornecer aos membros de uma organização a oportunidade de satisfazer as suas necessidades e cumprir os seus objectivos, através de um comportamento que se traduza no máximo de produtividade para a organização de que fazem parte. Isto significa aumentar, tanto quanto possível, a área de coincidência dos objectivos individuais com os objectivos colectivos “ (T)**

**Para isso as armas do gestor são:**

- **sistema de remuneração e prêmios**
- **definição, enriquecimento e alargamento de cargos e funções**
- **participação de todos nas decisões**
- **política de horários:**
- **flexibilidade**
- **compressão**
- **trabalho repartido**
- **círculos de qualidade**
- **ambiente e cultura da empresa**