

Motivação

Memória de aula baseada no artigo:
A difícil administração das motivações
RAE Revista de Administração de Empresas
Fundação Getúlio Vargas
v.38 n.1 p 6-17 jan./mar.1998

As linhas de pensamento sobre a motivação humana

1º Enfoque (behaviorista: comportamental) tende a considerar o ser humano como sendo passível aos estímulos vindos do meio ambiente

Pavlov: comportamento condicionado, nos animais irracionais

Skinner: condicionamento do comportamento, nos seres humanos

Estímulo e resposta: reforço de **punição e recompensa** ⇒
⇒ **prêmios e controles** (enfoque controlador);
usado **até hoje pelas organizações**

Taylor (11): Administração científica – o administrador pode e deve mudar o comportamento dos empregados, de acordo com a filosofia da organização.

Ford (14): remuneração é a base da motivação

McGregor (50): trabalhadores são laboriosos e conseguem auto-motivação pelo trabalho

Maio (50): grupo social interfere diretamente na motivação

Estas linhas de pensamento ilustram a visão do *Homo economicus* e implicam em controle sobre o indivíduo, mas

“o controle faz evaporar a motivação”

2º Enfoque explora a energização e a direção do comportamento humano

A energia (motivacional) é fundamentalmente uma questão de satisfação das necessidades (individuais) internas.

A direção do comportamento motivacional é uma questão de processos e estruturas que dão sentido aos estímulos internos ou externos, dirigindo a ação humana no sentido da satisfação de necessidades.

Maslow (70): pirâmide das necessidades:

fisiológicos; segurança; social; **estima; auto-realização**

Herberg (70):

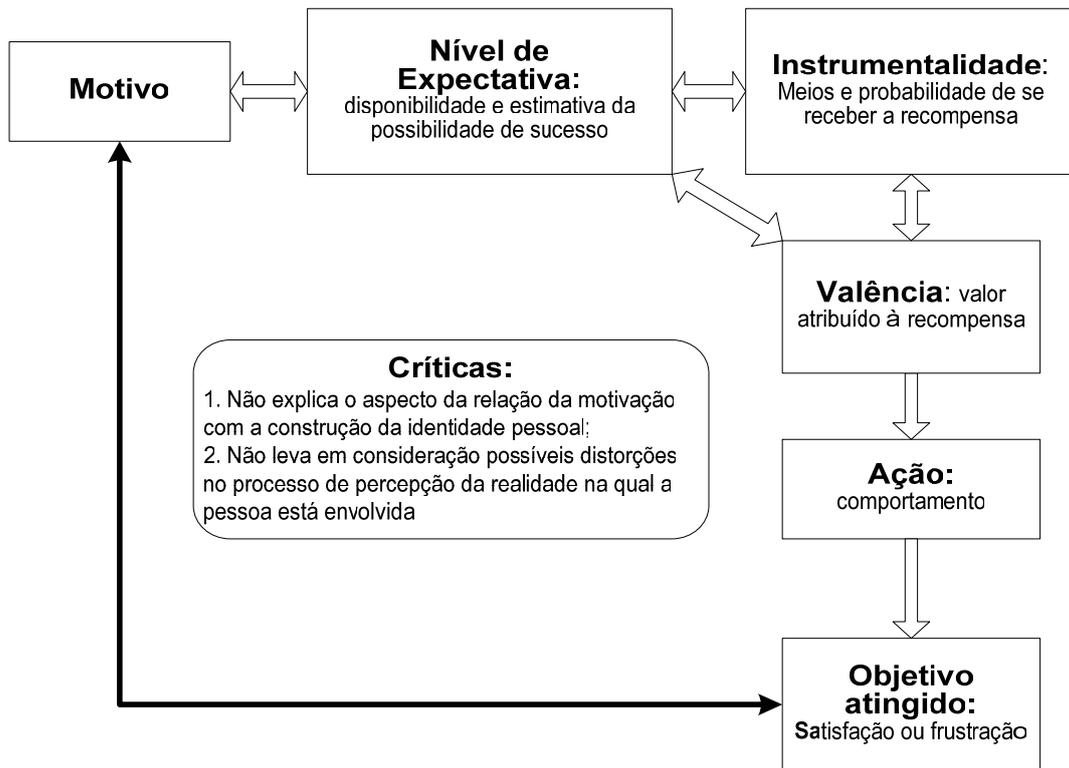
Fatores motivacionais (o trabalho em si):

realização; reconhecimento do desempenho; trabalho desafiante; maior responsabilidade; **crescimento e desenvolvimento.**

Fatores higiênicos (do ambiente para o trabalho): políticas e administração; supervisão; condições de trabalho; relações pessoais; dinheiro; status; segurança.

VIE: Valência ⇒ Instrumentalidade ⇒ Expectativa ⇒ Ação

Dinâmica do processo: motivação / ação / saciedade



Auto-estima é grande meta para a motivação

Maccoby (87) trabalho é o referencial que reata o homem ao mundo da realidade, inclusive de ordem afetiva.

Levy-Leboyer (94): importância do conceito de si próprio

As pessoas buscam a sua identidade, sua auto-estima, sua autonomia motivacional em função da sua estrutura de *autoconceito*, do desejo pessoal, portanto a mudança comportamental pode ser lenta.

Archer (97): “a motivação [...] nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem essas necessidades”

- **Variáveis endógenas (internas):** do intelecto:
 Perfil: influência do meio na formação da pessoa;
 Momento e intensidade da necessidade
 Idade, profissão, etc.
- **Variáveis exógenas (externas):** do meio ambiente:
 Grupo social: Família, trabalho, profissão;
 Sociedade; Religião;
 Ideologia, Moral, Ética
 Organizações
- **Motivação tem caráter interior;**

Controle Satisfação da necessidade Atendimento exógeno	Fazem a motivação evaporar
--	----------------------------

A realidade atual

“Necessidades” das organizações

- Velocidade de mudanças (dos mercados e da TI) obriga mudanças rápidas;
- Permanente redesenho de cargos e funções;
- Alto nível de fusões, incorporações e substituições;
- Baixo nível de fidelidade aos empregados
- Relações de trabalho buscam eficiência máxima

“Necessidades” das **peessoas**

- Obrigatoriedade de adaptação;
- Rápida obsolescência;
- Grande perspectiva de desemprego
- Fim dos empregos tradicionais? (Rifkin)
- Conflito da fidelidade mútua: organizações e indivíduos

Perigos da desmotivação

Lucas (97): “A percepção da realidade não é a realidade.”

Percepção é percepção e pode ser ao mesmo tempo correta ou errada, boa ou má, útil ou inútil, dependendo do tanto que esteja mais próximo da verdadeira realidade.

As percepções têm valor intrínseco somente quando correspondem, de perto, à realidade.

Ilusões (e percepções distorcidas) levam à confusão, inconsistência e sabotagem de objetivos já estabelecidos.

Distorções perceptivas – entre realidade *percebida* x realidade concreta – vão distanciando o indivíduo da possibilidade de adoção de comportamentos positivos e produtivos.

Pelo contrário, pode acentuar a comportamento *de ver tudo de modo pessimista e ficar contra tudo e contra todos*.

Portanto, Pessoa desmotivada:

Discrepância entre realidade *percebida* x realidade concreta ⇒

⇒ Gera sentimento interior de ameaça ⇒

⇒ Provoca reação defensiva contra tudo e contra todos

Desafio da motivação

Sievers (90) “*como conseguir que as pessoas produzam sob condições em que elas normalmente não estariam motivadas a trabalhar?*”

1. As “técnicas motivacionais” apresentadas anteriormente são ineficazes;
2. O “relaxamento” (e até o abandono) do controle extrínseco não garante efetividade pois interfere com os fatores intrínsecos – por “abandono”.
3. Desmotivação (e comportamento irracional) são originados, na maioria das vezes, da problemática individual e inconsciente do indivíduo.
4. Por isto, o acompanhamento individual (para gestão) é indispensável, o que exige um estilo de liderança que considere cada indivíduo separadamente e cada situação de trabalho de modo também peculiar.

**A liderança situacional
pode contornar a crise da desmotivação
e pode ser um fator motivacional**