

Aula: 2 e 3

O Homem integrado ao trabalho

Processos Motivacionais

1. Que é motivação?

- Motivação - **processo** que se configura a cada momento no fluxo da vida. Não é acabado!
- Motivação é uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa. Ela está dentro de nós (intrínseca).

1. Que é motivação?

- Nós é que nos motivamos, ou não.
- Os de fora podem incentivar, provocar ou estimular nossa motivação
- Diferenças entre motivação e estímulo: a primeira está dentro de nós, a segunda está fora.

1. Que é motivação?

- Dinheiro pode ser um estímulo
- Quais fatores que estimulam mais a motivação de executivos do que de peões?
- Alocamos mais tempo nas atividades para as quais estamos motivados

1. Que é motivação?

- Motivação é experimentada por cada pessoa e não é generalizável
- Motivação nas empresas: melhora a produtividade-qualidade

1. Que é motivação?

- Questão: Por que algumas pessoas se sentem altamente motivadas para certas atividades e outras não?
- Pessoas são diferentes em seus: valores, necessidades, interesses, família, cultura, formação e história.

1. Que é motivação?

- Lidar com essas diferenças é a arte do gestor, primeiramente, tendo sensibilidade para compreender e aceitar as diferenças

Principais teorias sobre motivação

- **(2.Motivação, frustração e mecanismo de defesa)**
- Teoria das necessidades – Maslow
- Teoria da motivação e higiene – Herzberg
- Teoria das Necessidades secundárias – McClelland
- Teoria da expectativa
- Teoria da equidade
- Considerações de Geertz e de Bergamini

2.1 Teoria de Maslow

- Abraham Maslow (década de 50) – Teoria com eixo nas necessidades humanas. As necessidades estão organizadas hierarquicamente, sendo dois tipos:
- Primárias: fisiológicas e de segurança
- Secundárias: afetivo-sociais, estima e auto-realização

2.1 Teoria de Maslow



2.1 Teoria de Maslow

- À medida que necessidades mais baixas da hierarquia vão sendo satisfeitas dão lugar às mais altas
- Uma das críticas desta teoria: E as culturas?

2.2 Teoria de Herzberg

- Frederick Herzberg(déc. De 60): questão da satisfação. Dois fatores que explicam o comportamento das pessoas: higiênicos e motivacionais.
- Higiênicos: são extrínsecos, estão no ambiente do trabalho, salários, benefícios, ambiente, gestão, relação com colegas. Se presentes, deixam de causar insatisfação, mas não chegam a causar satisfação

2.2 Teoria de Herzberg

- Fatores motivacionais, são intrínsecos: sentimentos de auto-realização e reconhecimento. Se presentes, causa satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação mas não chega a causar insatisfação
- Crítica: não considerou a satisfação e insatisfação como algo próprio de cada um

2.3 Teoria de McClelland

- David McClelland – tomou como eixo a necessidade. Identificou 3: Poder, afiliação e realização. Não nascemos com elas, as adquirimos socialmente
- Poder: realização as pessoas: status, prestígio, influência

2.3 Teoria de McClelland

- Afiliação: refere-se ao que Maslow chamou de afeto
- Realização: auto-estima e auto-realização
- A diferença com a teoria de Maslow: McClelland diz que essas necessidades podem ser aprendidas

2.4 Teoria da Expectativa - Vroom

- Victor Vroom relaciona o desempenho com recompensa. Há motivação quando se é bem avaliado e com a avaliação vem a recompensa que ajudará a atingir metas pessoais

2.5 Teoria da equidade – Stacy Adams

- J. Stacy Adams teorizou sobre a comparação do trabalho e os resultados das pessoas umas com as outras. A motivação virá à medida que percebem ou não a justiça e a igualdade nas relações de trabalho. Favoritismo é desmotivante

2.6 O pensamento de Geertz

- Clifford Geertz faz diferenciação entre motivação e disposição
- Motivação tem direção, dura um período de tempo
- Disposição não leva a coisa alguma, surge da circunstância mas não responde a qualquer fim.
- Se conhecermos as motivações de uma pessoa podemos saber o que esperar do comportamento dela

2.7 O pensamento de Bergamini

- Cecília Bergamini explica que há diferenciação entre motivação e condicionamento
- Comportamento motivacional é de ordem intrínseca
- Condicionamento: variáveis extrínsecas como recompensas, punições, advindas do ambiente. No trabalho acontece mais movimento e manipulação do que ações de pessoas realmente motivadas

2.8 Aprendendo com as teorias

- Ao realizar um trabalho, a pessoa coloca-se no trabalho, pois utiliza seu raciocínio, lógica, emoção, capacidade motora. Ou seja, o trabalho pertence à pessoa que nele colocou seu esforço
- Assim, é natural sentir-se importante e reconhecido e buscar a recompensa pelo esforço que fez

2.8 Aprendendo com as teorias

- Mas, quando o reconhecimento não acontece, gera a frustração e vazio, o ser humano não quer experimentar essas sensações. Assim, ele busca compensações por meio de mecanismos de defesa que quase sempre são inconscientes. Embora todos tenham um componente psicológicos, eles podem ser agrupados em: psicológicos, sociológicos, químicos e tecnológicos

Mecanismos de defesa

- Mecanismos de defesa psicológicos são, por exemplo:
- Racionalização: justificativa que se dá para o que se sente ou o que se faz. Ex. a pessoa queria muito uma promoção que esperava, mas outra pessoa a obteve, ela racionaliza para si mesmo “o trabalho não compensa o salário, ainda bem que não fui eu o promovido”

Mecanismos de defesa

- Fantasia: é a troca do mundo real por um mundo ideal que sonhamos
- Projeção: é vermos nos outros coisas que na verdade são nossas. Culpa os outros algo que foi consequência de suas próprias ações

Mecanismos de defesa

- Deslocamento: ocorre quando uma emoção associada a uma ideia inaceitável para nós transfere para outra aceitável. Ex.: Uma raiva contra o chefe que não posso manifestar a ele se desloca para a esposa ou cachorro ao chegar em casa, sendo estúpido ou agressivo contra a esposa

Mecanismos de defesa

- Sublimação: ocorre quando a energia é descarregada em ações socialmente aceitáveis. Ex.: a pessoa com características depressivas ao invés de se destruir com bebida ou auto-boicotes, escreve poemas e poesias existenciais
- Isolamento: prefere estar só mesmo na multidão

Mecanismos de defesa

- **Compensação:** tenta cobrir uma deficiência compensando outras atitudes ou capacidades. Ex. pai ausente na vida da filha, tenta compensar sua ausência dando a ela sempre presentes
- **Regressão:** significa comportar-se de acordo com uma idade inferior à que tem.

Mecanismos de defesa

- Apatia – é não ser contra, nem a favor
- Generalização – quando atribuímos a um grupo maior verdades desagradáveis do ego. O particular torna-se universal
- Somatização – doença provocada por conteúdos psicológicos

Outros mecanismos de defesa

- **Sociológicos**
- Dizem respeito a comportamentos em sociedade. Ex. depois de uma frustração o fazer consumo exacerbado no comércio
- **Químicos**
- Após uma frustração recorrer a alguma droga química

Outros mecanismos de defesa

- Mecanismos de defesa tecnológicos. É quando a tecnologia se torna a válvula de escape. Ex. Computador, Tv, etc.
- Esses mecanismos são involuntários e são buscados para preencher o vazio das pessoas quando não tem o seu esforço reconhecido.

- Se houver reconhecimento, há plenitude, há possibilidade de liberar potencialidades e talentos.
- De onde pode vir o reconhecimento?
- Como se manifesta esse reconhecimento?

3. As forças Energéticas

- **Forças Energéticas** de três níveis: Biológico, psicológico e espiritual
- F. E. Biológica: desejo de alimentação, água, sexo, movimento

3. As forças Energéticas

- F. E. Psicológica: Ciúmes, esperança, inveja, orgulho, sentimento de culpa, remorso, desejo de justiça, vaidade, generosidade, senso moral.
- F. E. Espiritual: compaixão, intuição, amor.

3. As forças Energéticas

- Muitas de nossas forças energéticas são fecundadas na nossa célula familiar e nossos comportamentos na empresa têm origem em nossas famílias

4. Motivação e função psíquica

- Segundo Jung, temos 4 funções psíquicas básicas responsáveis pelo nosso modo de conhecer e as quais outras funções derivam: o pensamento, a percepção (sensação), o sentimento e a intuição
- O Pensamento e a sensação são conscientes, o sentimento pode ser consciente ou não, enquanto a intuição é inconsciente

4. Motivação e funções psíquicas

- Consciência – representações percebidas pelo “eu” como tal
- Inconsciência – referências do “eu” não percebidas por ele como tal. É um processo psicológico latente

4. Motivação e funções psíquicas

- Pensamento e sentimentos são funções racionais pois há funções racionais e de julgamento, diferentemente da sensação e intuição que são irracionais. Todos possuem essas funções, mas há sempre o predomínio de uma sobre as outras.

4. Motivação e funções psíquicas

- A sensação – função irracional e consciente depende do objeto e do sujeito, sendo assim, há sensações objetivas (ex.: frio, calor) e sensação subjetiva (medo, impotência)
- Intuição – função que apreende alguma coisa e fornece e fornece relações impossíveis de serem obtidas pelas outras funções

4.1 Um Parêntese para a intuição

- A intuição não é racional, e é complementar à razão. Pode ter o significado de um impulso vital, palpite, pressentimento, inspiração, insight, premonição, profecia, revelação.
- Sobre o cérebro: Lado esquerdo é linear, racional. Lado direito é o campo da intuição

Voltando à motivação e trabalho

- Importante: perceber a relação entre função psíquica predominante da pessoas e a motivação para a realização de determinadas tarefas.
- Processo motivacional é bastante rico, pois inclui: necessidades, satisfação, expectativas, valores, modelos mentais e o significado que atribuímos ao trabalho

5. O significado do trabalho como fator motivacional

- O significado do trabalho dá direção e sentido. Ele motiva a crescer junto com a empresa, compatibilizando interesse pessoais com objetivos empresariais
- As motivações são pessoais de acordo com os interesses pessoais

5. O significado do trabalho como fator motivacional

- Elementos presentes em um trabalho significativo:
 - Promove aprendizagem e desenvolvimento das pessoas
 - Proporciona um papel social nas atividades da sociedade
 - Proporciona a sensação de estar contribuindo, de pertencer e ser apreciado, o que permite o desenvolvimento da auto-estima

5. O significado do trabalho como fator motivacional

- Oportunidade de produzir bens e serviços desejados pela sociedade
- Promoção da satisfação

6. O autoconhecimento e autodesenvolvimento

- Conhecer a si próprio é um processo que não termina nunca. O que vale é a atitude e predisposição para busca.
- Há várias maneiras de se conhecer a si mesmo, mas todas elas partem da **vontade de conhecer-se e humildade de reconhecer que pouco conhece de si mesmo**

6. O autoconhecimento e autodesenvolvimento

- Qual a relação do auto-conhecimento com a motivação? Resp.: descobrir o que o motiva e a representação do trabalho com essa motivação
- Somos a referência para avaliar o outro e chegar a conclusões sobre o outro. Como podemos fazer isso se não conhecemos nossas referências internas?
- A busca do autoconhecimento conduz ao autodesenvolvimento

7. Provocando motivação nas pessoas

- Ver lista da pg. 69 e 70

Referência

- Resumo elaborado por Fabrício Diniz Pinto do livro:
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** Atlas: São Paulo, 2009. (p.41-72)