

TEORIAS MOTIVACIONAIS

Preceitos para Liderança



Teoria das Relações Humanas

Motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo.

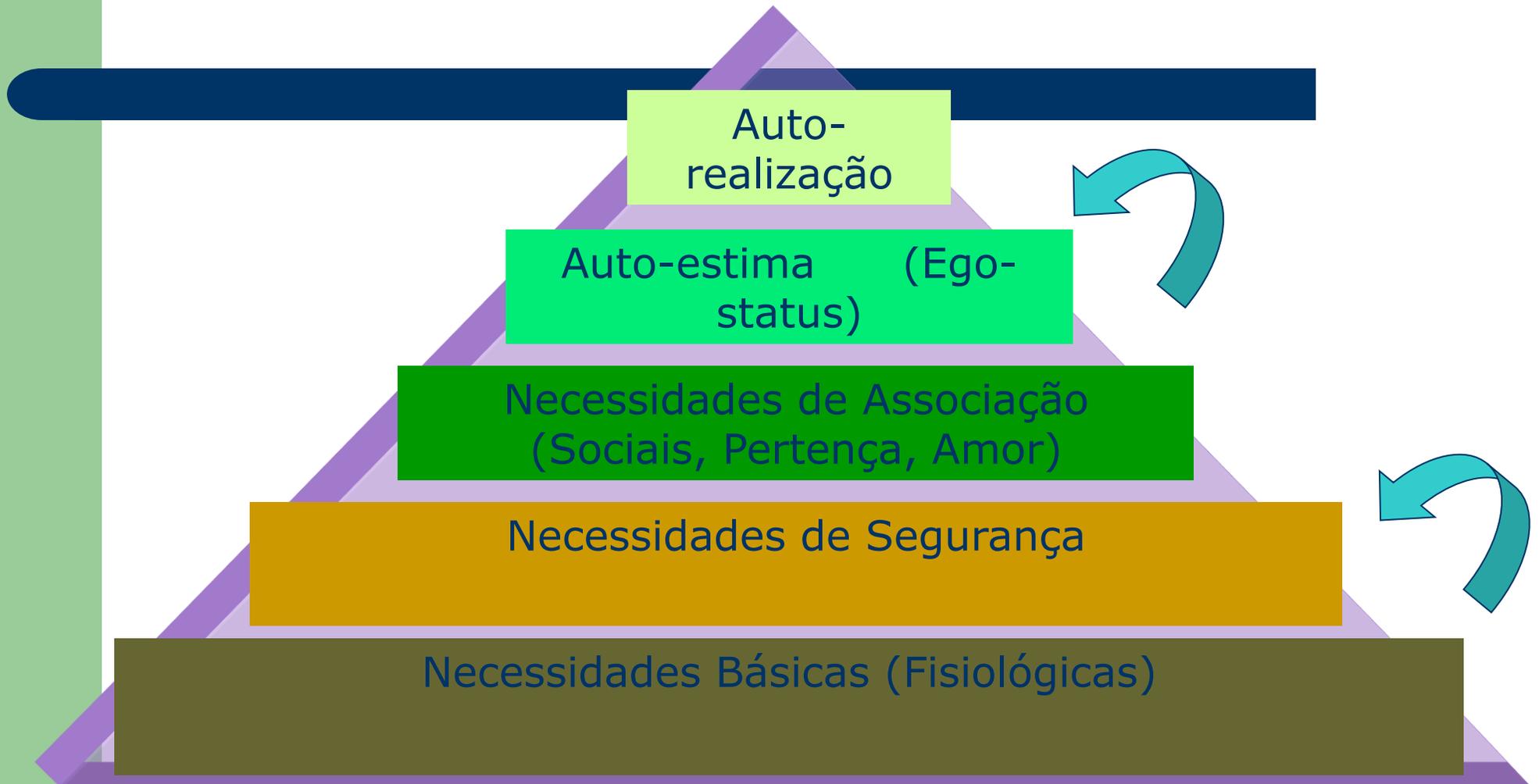


Influencia da **motivação humana**

O pagamento ou recompensa salarial, mesmo quando efetuado em bases justas e generosas, não é o único factor decisivo na satisfação do trabalhador dentro da situação de trabalho.

O homem é motivado, não por estímulos económicos ou salariais (homo economicus), mas por recompensas sociais, simbólicas e não materiais.

Teoria das Necessidades de Maslow



Teoria dos dois Fatores de Herzberg



Correspondência entre as teorias de Maslow e Herzberg

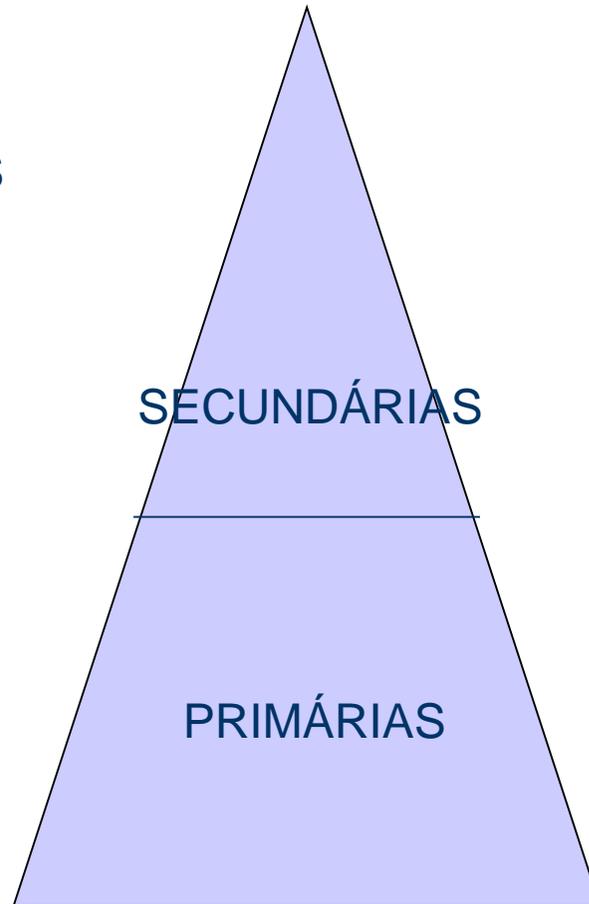
HERZBERG

FATORES MOTIVACIONAIS

- Trabalho em si
- Desafio
- Responsabilidade

FATORES HIGIÊNICOS

- Grupo de trabalho
- Carreira
- Emprego e salário
- Ambiente físico de trabalho



MASLOW

NECESSIDADES DE AUTO-REALIZAÇÃO

NECESSIDADES DE ESTIMA

NECESSIDADES SOCIAIS

NECESSIDADES DE SEGURANÇA

NECESSIDADES BÁSICAS

Três Necessidades estudadas por McClelland

REALIZAÇÃO	PODER	ASSOCIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none">● Necessidade caracterizada pela busca de oportunidades de crescimento e de desafios	<ul style="list-style-type: none">● Necessidade caracterizada pela busca de controle e dominação sobre outras pessoas.	<ul style="list-style-type: none">● Necessidade caracterizada pela busca de proximidade com outras pessoas e de reconhecimento

Teoria Contingencial de Vroom

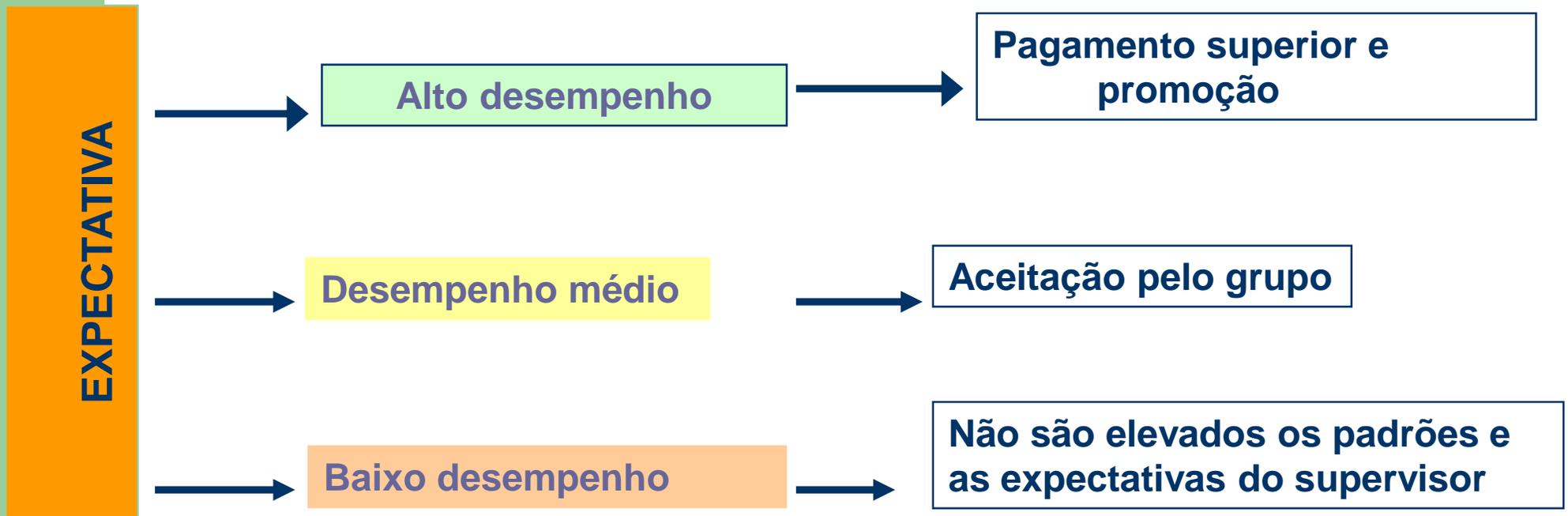
Tanto Maslow quanto Herzberg repousam na presunção de que existe “uma maneira melhor” (the best way) de motivar as pessoas, seja pelo reconhecimento da pirâmide de necessidades humanas, seja através da aplicação de fatores motivacionais e enriquecimento no cargo.

Todavia a evidência tem mostrado que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras, conforme a situação em que estejam colocadas.

Victor H. Vroom cita um a teoria baseada em três forças e três condições:

- **Objetivos pessoais do indivíduo**
- **Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade**
- **Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade**

Teoria da Expectativa



Teoria do Condicionamento Inoperante

- Lei do efeito de Edward Thorndike
- O comportamento seguido de consequências satisfatórias tende a ser repetido, ao passo que consequências insatisfatórias tendem a não repetir-se.

Teoria da Equidade

- Também chamada de teoria da INJUSTIÇA
- As pessoas trazem para o emprego toda uma bagagem e as recompensas em geral são comparáveis.
- Se a recompensa for menor, nasce a sensação de injustiça.

Liderança

CONCEITO DE LIDERANÇA

LIDERANÇA é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido da execução dos objetivos do grupo. Líderes tem visão e transmitem inspiração. Estabelece direções.

Liderança

Diferença entre Liderança e Gestão:

A Gestão tem uma abrangência maior do que a Liderança, uma vez que engloba para além de aspectos comportamentais, outros que não têm a ver diretamente com o comportamento das pessoas, como horários, férias, controle de materiais, recursos e decisões verticais (hierarquia)

1. Abordagem da Liderança pelo “PERFIL”

A primeira Teoria de Liderança consiste na avaliação e seleção de líderes com base nas suas características físicas, mentais, sociais e psicológicas.

Através de estudos feitos concluiu-se que os líderes tendem a ser:

- **peessoas de estatura mais elevada;**
- **mais extrovertidos;**
- **mais autoconfiantes;**
- **mais inteligentes;**

“Edwin Ghiselli” afirmou que a abordagem da Liderança de Perfil, não está morta, ele identificou 13 componentes dos traços característicos do líder, dos quais os 6 mais importantes foram:

1. Capacidade de “supervisão”, isto é, capacidade para planejar, organizar, dirigir e controlar;
2. Necessidade de realização profissional, ou seja, a procura de responsabilidades;
3. Inteligência;
4. Capacidade (e gosto) para tomar decisões;
5. Autoconfiança;
6. Capacidade de iniciativa;

2. Abordagem Comportamental:

A incapacidade para explicar a Liderança através do “Perfil” levou alguns investigadores a procurar outras vias de análise:

Estudo da Universidade de Ohio (estrutura)

Estudo da Universidade de Michigan (orientações)

Os quatro estilos de Likert

Grelha de gestão de Blake e Mouton

Os Quatro estilos de “Liderança” de Likert

Autocrático-coercitivo	<p>O líder decide o que há a fazer, quem, como e quando deve ser feito. O processo de decisão está totalmente centralizado na cúpula da hierarquia. Este tipo de liderança encontra-se em empresas industriais que utilizam mão-de-obra intensiva e tecnologia rudimentar.</p> <p>Ex: Empresas de construção civil</p>
Autocrático-benevolente	<p>O líder toma decisões, mas os subordinados têm alguma liberdade e flexibilidade no desempenho das tarefas. O processo de decisão ainda está centralizado na cúpula, mas existe alguma delegação de autoridade, fundamentalmente para atividades de caráter rotineiro.</p> <p>Ex: Empresas industriais que utilizam tecnologia mais evoluída e mão-de-obra especializada, por exemplo linhas de montagem, etc.</p>
Consultivo	<p>O líder consulta os subordinados antes de estabelecer os objetivos e tomar decisões.</p> <p>Ex: Bancos, instituições financeiras</p>
Participativo	<p>Existe um envolvimento total dos empregados na definição dos objetivos e na preparação das decisões. É o estilo recomendado por Likert, sendo no entanto ainda pouco encontrado na prática.</p> <p>Ex: empresas de serviços de consultoria em engenharia ou gestão...</p>

Grid de gestão de Blake e Mouton

Elevada

P
R
E
O
C
U
P
A
Ç
Ã
O
C
O
M
A
S
P
E
S
S
O
A
S

<p>Gestão 1.9</p> <p>Atenção concentrada nas necessidades das pessoas, Pois relacionamentos satisfatórios conduzem a uma atmosfera confortadora e a um trabalho cordial;</p>		<p>Gestão 9.9</p> <p>A realização do trabalho é conseguida por pessoas comprometidas: a interdependência através de um "interesse comum" no objetivo da organização conduz a relacionamentos de confiança e de respeito;</p>
	<p>Gestão 5.5</p> <p>Um adequado desempenho organizacional torna-se possível através do equilíbrio entre a necessidade de se conseguir que o trabalho seja executado e a manutenção do moral das pessoas num nível satisfatório;</p>	
<p>Gestão 1.1</p> <p>A aplicação de um esforço mínimo para se conseguir que o trabalho necessário seja executado é adequada e suficiente para se conservar a prerrogativa de membro da organização;</p>		<p>Gestão 9.1</p> <p>A eficiência nas operações resulta de se fazer um arranjo das condições de trabalho de tal modo, que os elementos humanos interfiram num grau mínimo;</p>

Preocupação com a produção

Reduzida

(Resultados)

Elevada

Reduzida

Teoria John Aidar

- A chave para ser um bom líder baseia-se em saber combinar:
 - As realizações das tarefas
 - As necessidades da equipe → Criar e manter equipes adequadamente.
 - As necessidades das pessoas → Cumprir com as necessidades individuais.

