

Teorias sobre motivação e liderança

Satisfação das necessidades psicossociais

X

Aumento da produtividade

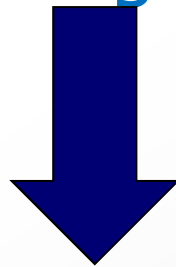
**A adoção de um estilo de gerência
participativa não melhorava
necessariamente a produtividade dos
grupos organizacionais...**

Ponto em comum:

- Consideraram o ser humano como um ser passivo, o qual reage de forma padronizada a estímulos
- Escola Clássica enfoque nos fatores econômicos
- Escola de Relações Humanas revelou a importância dos fatores afetivos e sociais, além dos econômicos, mas manteve a mesma forma de organização do trabalho.

Ser humano ativo que busca autonomia e autodesenvolvimento

Reformas mais profundas no trabalho e nas
estruturas organizacionais



Auto-realização humana

- Vai além do conceito do Homo Socialis...
- O homem tem necessidades múltiplas , não só de associações e afiliações a grupos informais;
- Necessidades ligada ao EGO, ao desenvolvimento pessoal, à aprendizagem e realização

- Além da inserção em grupos informais privilegia a necessidade humana de auto-realização no exercício da atividade profissional;
- Trabalho como inserção social do indivíduo que lhe confere sentido;
- A identidade é um elemento em construção, pois cada indivíduo possui interesses e objetivos diferentes e os mesmos mudam ao longo do tempo.





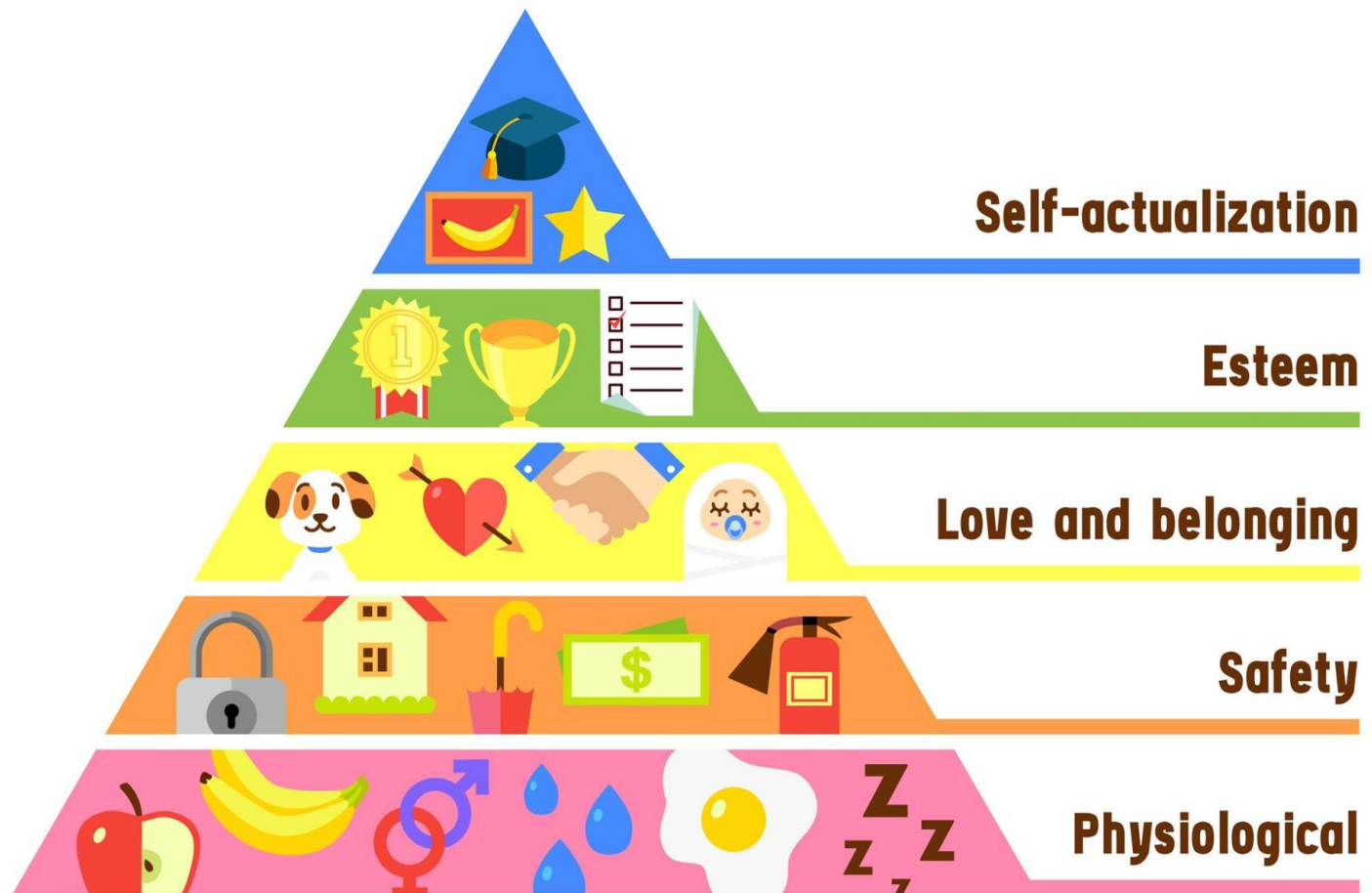
Abraham Maslow - (1908-1970)

Desenvolveu a hierarquia das necessidades em 1943, a qual foi fundamental para os estudos sobre motivação

Seus estudos voltavam para a teoria da personalidade e desenvolvimento humano, **independente da eficiência organizacional**, diferindo do pensamento da ERH

- ✓ O ser humano possui necessidades complexas que podem ser hierarquizadas;
- ✓ Necessidades simples e fundamentais (*lower-order needs*);
- ✓ Necessidades mais complexas (*higher-order needs*);
- ✓ Somente após satisfazer as necessidades básicas o indivíduo deslocará energia para a satisfação das mais complexas;
- ✓ Necessidades ligadas ao ego (*status*);
- ✓ No topo: auto-realização (*self-actualization*)

Pirâmide de Maslow



- ✓ Necessidades simples e fundamentais (*lower-order needs*): fisiológicas e segurança como abrigo, comida, dinheiro;
- ✓ Necessidades mais complexas (*higher-order needs*): sociais: filiação a grupos informais, aceitação, associação;
- ✓ Necessidades ligadas ao ego: auto-estima, status e reconhecimento social;
- ✓ No topo: auto-realização (*self-actualization*): desenvolvimento pleno do potencial do indivíduo, um ideal a ser constantemente perseguido.

- ✓ Não existem estágios predefinidos e definitivos a serem atingidos

As necessidades variam e se alternam de acordo com as experiências do indivíduo e as mudanças que ele enfrenta em sua vida.

As necessidades fundamentais vêm à tona...uma vez satisfeitas as necessidades mais complexas voltam a se manifestar

Campos de concentração

- ✓ Artigo The human side of enterprise (1966)
- ✓ Teoria gerencial convencional – **Teoria X** que corresponde às propostas da Administração Científica. O ser humano é avesso ao trabalho e o evitará sempre que o puder.
- ✓ Na teoria X a intervenção e o controle gerencial são fundamentais para garantir a produtividade e eficiência.
- ✓ Homo Economicus
- ✓ Percebe-se que o controle autoritário como a causa e não a natureza humana indolente.

- ✓ A teoria X corresponderia à base da pirâmide de Maslow com necessidades fisiológicas e de segurança.
- ✓ Ignorava as necessidades mais complexas do ser humano
- ✓ Estilos autoritários conduziram a resistências dos funcionários que, por sua vez, justificariam mais controle

- ✓ A teoria Y: as pessoas não são passivas e indolentes elas se tornam assim por experiências negativas
- ✓ Todas as pessoas possuem a capacidade de dedicação, desenvolvimento, responsabilidades e são estimulados pela administração
- ✓ Corresponderia aos níveis mais altos da Pirâmide de Maslow como necessidades sociais, auto-estima e auto realização bem como a Administração por objetivos de Peter Drucker

Não é possível que a empresa, o administrador ou outro elemento externo motivem alguém.

Ninguém motiva ninguém.

Cada indivíduo poderá se motivar ou não com as políticas desenvolvidas pela gerência.

Há variação das necessidades intrínsecas de cada indivíduo.

- ✓ **Fatores higiênicos:** nível abaixo do qual o homem pára de trabalhar. Sem a satisfação mínima dessas necessidades básicas o trabalho não ocorre satisfatoriamente.
- ✓ Porém o fato de atender essas necessidades não implica necessariamente em aumento de produtividade.
- ✓ É condição necessária, mas não suficiente para aumento de produtividade.

Fatores higiênicos:

- ✓ Bons salários
- ✓ Máquinas e equipamentos adequados
- ✓ Bom ambiente de trabalho
- ✓ Relação direta com a Escola Clássica e Científica
- ✓ Oferecem resultados temporários
- ✓ Reagem positivamente aos primeiros estímulos, mas depois se acostumam com os estímulos e a produção volta a cair.
- ✓ Para a produção voltar a crescer teria que estimular constantemente e sempre com maior intensidade.

- ✓ **Fatores motivacionais:** aprendizado e realização do potencial humano no trabalho.
- ✓ Referem-se às necessidades mais complexas e que geram maior comprometimento com a organização.
- ✓ São fatores indeterminados e complexos, influenciados pela identidade de cada indivíduo.

Podem ser comparados aos níveis mais altos da pirâmide de Maslow – auto-realização.

Fatores motivacionais

- ✓ Aprendizado;
- ✓ Treinamento de habilidades;
- ✓ Progressão de carreira.

3 fatores

- ✓ Necessidade de realização: desejo inconsciente do indivíduo de atingir um nível de excelência técnica ou profissional no qual obtenha o reconhecimento de seus pares.
- ✓ Necessidade de afiliação: fazer parte de um grupo social acolhedor, no qual se desenvolvam relações interpessoais positivas.

3 fatores

- ✓ Necessidade de poder: tomar decisões que tenham impacto sobre os outros indivíduos e sobre o grupo organizacional em geral. Buscam posições de liderança em que possam controlar recursos e influenciar pessoas.

- ✓ Cartas de controle, controle estatístico da qualidade e controle do processo
- ✓ Departamento de controle de qualidade
- ✓ Ênfase em fazer certo da primeira vez
- ✓ Qualidade desde os fornecedores
- ✓ Qualidade total

✓ Definições de Qualidade

Excelência: o melhor que se pode fazer no padrão mais elevado

Valor: qualidade como luxo

Especificações: qualidade planejada

✓ Definições de Qualidade

Conformidade: grau de identidade entre o produto e suas especificações

Uniformidade

Adequação ao uso: ausência de deficiência

- ✓ Custos da Qualidade: requer investimentos para ser alcançada e mantida.
- ✓ Custos da não qualidade: a falta de adequação ao uso acarreta prejuízos para o cliente e para organização como:
 - custos internos dos defeitos (antes do produto ser expedido ao cliente)
 - custos externos dos defeitos (depois que o produto chega ao cliente)

- ✓ Era da inspeção: separar o produto bom do produto defeituoso por meio da observação direta
- ✓ Era do controle estatístico: empresa industrial e da produção massificada. Controle por amostragem
- ✓ Era da qualidade total: foco no cliente

A qualidade de um produto ou serviço pode ser definida como o conjunto total das características de marketing, engenharia, fabricação e manutenção do produto ou serviço que satisfazem às expectativas do cliente

Deming:

- ✓ Predominância do cliente
- ✓ Importância da mentalidade preventiva
- ✓ Necessidade do envolvimento da alta administração

Os 14 pontos de Deming

- 1) criar constância de propósitos;**
- 2) adotar a filosofia da qualidade completamente;**
- 3) acabar com a inspeção em massa;**
- 4) acabar com a escolha de material para produção com base no preço apenas;**
- 5) melhorar constantemente produtos e serviços;**
- 6) instituir treinamento;**
- 7) instituir liderança;**
- 8) afastar o medo;**
- 9) romper as barreiras internas;**
- 10) eliminar as exortações;**
- 11) eliminar as cotas numéricas;**
- 12) remover barreiras ao orgulho da mão-de-obra;**
- 13) instituir um programa de educação; e**
- 14) agir para transformar.**

Fonte: Deming, W. Edwards. Qualidade: a revolução da administração.

Juran:

- ✓ O controle da qualidade não se aplicava apenas à manufatura e à inspeção, mas também a todas as áreas funcionais e a todas as operações da organização.

Ishikawa:

- ✓ Todas as divisões e todos os empregados se envolvem no estudo e na promoção do controle da qualidade.
- ✓ A qualidade é uma responsabilidade de todos, coordenada e orientada por uma gerência de qualidade

Ciclo PDCA ou ciclo de Deming ou Ciclo de Shewart

Ciclo PDCA



A escola japonesa de Qualidade Total

Toyotismo

Fordismo x Empresas Japonesas

- ✓ Fordismo consistia em dispor de recursos abundantes para enfrentar qualquer eventualidade
- ✓ Just in case (por via das dúvidas) x Just in time
- ✓ Gerência participativa
- ✓ Programas de Qualidade

A escola japonesa de Qualidade Total

Toyotismo

- ✓ Eliminação de desperdícios: produção enxuta (lean production) fabricar com o máximo de economia de recursos
- ✓ Fabricação com qualidade: produzir sem defeitos

A escola japonesa de Qualidade Total

Toyotismo

✓ Eliminação de desperdícios:

- tempo perdido em conserto ou refugo
- produção além do volume necessário ou antes do momento necessário
- operações desnecessárias na manufatura
- transporte
- estoque
- movimento humano
- espera

A escola japonesa de Qualidade Total

Toyotismo

- ✓ Racionalização da força de trabalho: equipes com um líder em vez de um supervisor para trabalhar coletivamente de modo a executar as tarefas da melhor maneira possível.
- ✓ Just in time: reduzir ao mínimo o tempo de fabricação e o volume de estoques. Desenvolver parcerias com poucos fornecedores para fortalecer a cadeia de suprimentos.

A escola japonesa de Qualidade Total

Toyotismo

- ✓ Kanban é o cartão que sinaliza a movimentação de suprimento
- ✓ Produção flexível: fabricar produtos em pequenos lotes, de acordo com as encomendas dos clientes

Círculo da Qualidade

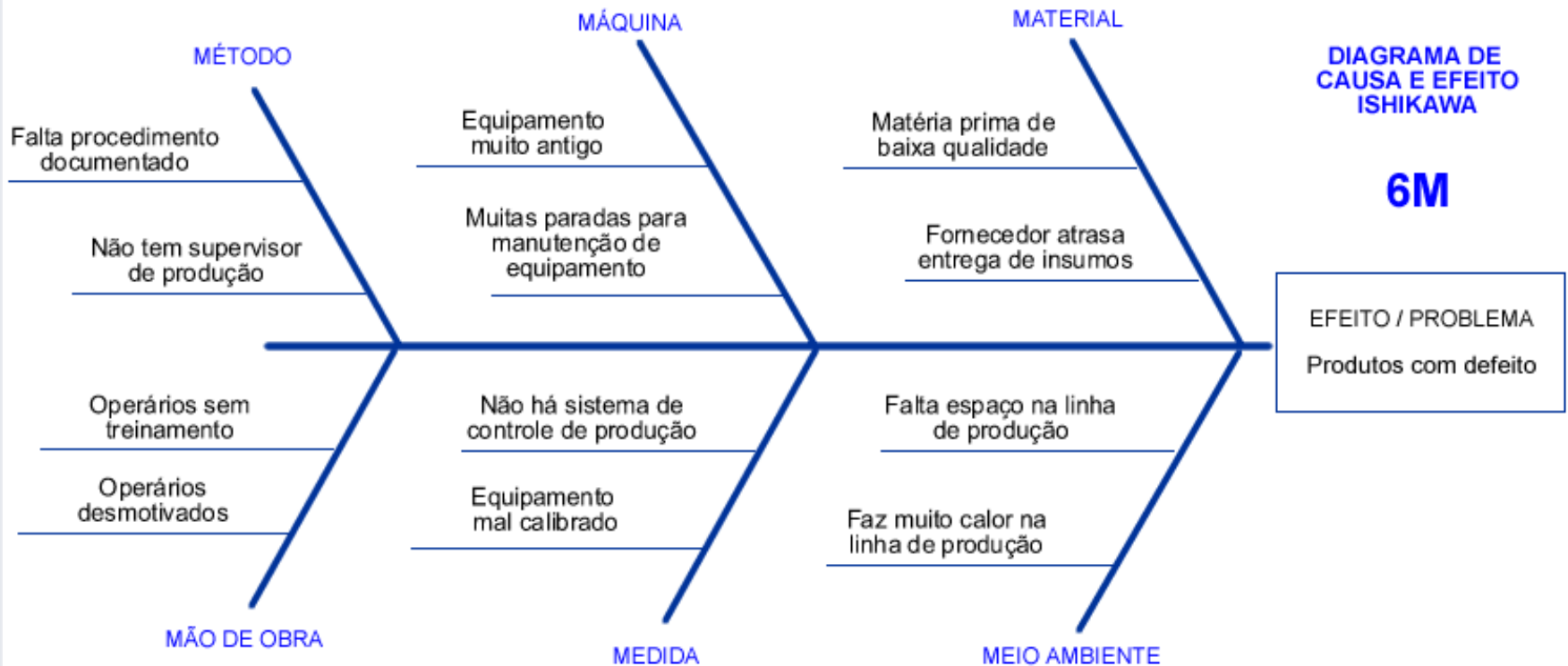
- ✓ Fazer certo da primeira vez: o trabalhador responsável pela qualidade do seu trabalho
- ✓ Corrigir os erros em suas causas fundamentais: parar a linha de produção sempre que encontrassem um problema que não conseguissem resolver
- ✓ Círculos da qualidade: grupo de voluntários de um mesmo setor ou área de trabalho que se reúnem regularmente para estudar e propor soluções para os problemas que estejam comprometendo a qualidade e a eficiência dos produtos.

- ✓ As melhores sugestões dos funcionários eram premiadas e publicadas no jornal da empresa (rituais).
- ✓ A participação dos empregados gerava comprometimento e diminuía a resistência dos operários em adotar os padrões que eles mesmos tinham ajudado a estabelecer.

- ✓ Princípio de Pareto: os itens significativos de um grupo normalmente representam pequena proporção do total de itens do mesmo grupo
- ✓ Classes sociais: a menor parte da população tem a maior parte da riqueza
- ✓ Custeio ABC
- ✓ 80/20

- ✓ Diagrama de Ishikawa ou Espinha de Peixe: organizar o raciocínio e a discussão sobre causas de um problema prioritário de qualidade.

Círculo da Qualidade



- ✓ Bônus por produtividade;
- ✓ Garantia de emprego;
- ✓ Trabalho em equipe;
- ✓ Plano de carreira;
- ✓ Promoção e mobilidade social;

- ✓ Cultura organizacional forte;
- ✓ Gerência democrática e participativa;
- ✓ Integração horizontal;

- ✓ Os círculos da qualidade constituíram inovação importante;
- ✓ Foram um modismo em muitas organizações e tenderam a desaparecer;
- ✓ As melhorias de processos, a integração horizontal e a maior participação dos funcionários foram mantidas;

Administração por resultados

- ✓ A administração por resultados (Peter Drucker) o funcionário participa da definição de metas e resultados a serem atingidos e o funcionário é avaliado e há pontuação para a progressão de carreira.

O medo de perder o emprego caso não cumpra os objetivos ou seja mal avaliado, a ambição pela promoção e a pressão do grupo informal são fortes elementos que levam o empregado a trabalhar mais que antes para a consecução dos objetivos organizacionais sob sua responsabilidade.

Da Administração de RH à Gestão de Pessoas

- ✓ De um ser previsível e controlável por meio de estímulos econômicos e medidas punitivas pouco a pouco foi-se concebendo o ser humano dotado de vontade própria e que busca realização no trabalho com poder de escolha e capacidade de ação política.

Recursos Humanos x Gestão de Pessoas

Mudou só o nome ou mudou a forma de gerir?

- ✓ Relações de dominação e os conflitos patrões x empregados continuam presentes

- ARAUJO, L. C. G. de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BATEMAN, T. S., SNELL S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas: 1998. 539 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 5 ed. V. 1. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FERREIRA, Ademir Antonio. REIS, Ana Carla Fonseca. PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.
- HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education, 2001.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.