PRO5778 - Planejamento e Gestão da Qualidade

Prof. Fernando Berssaneti

fernando.berssaneti@usp.br

Motivação

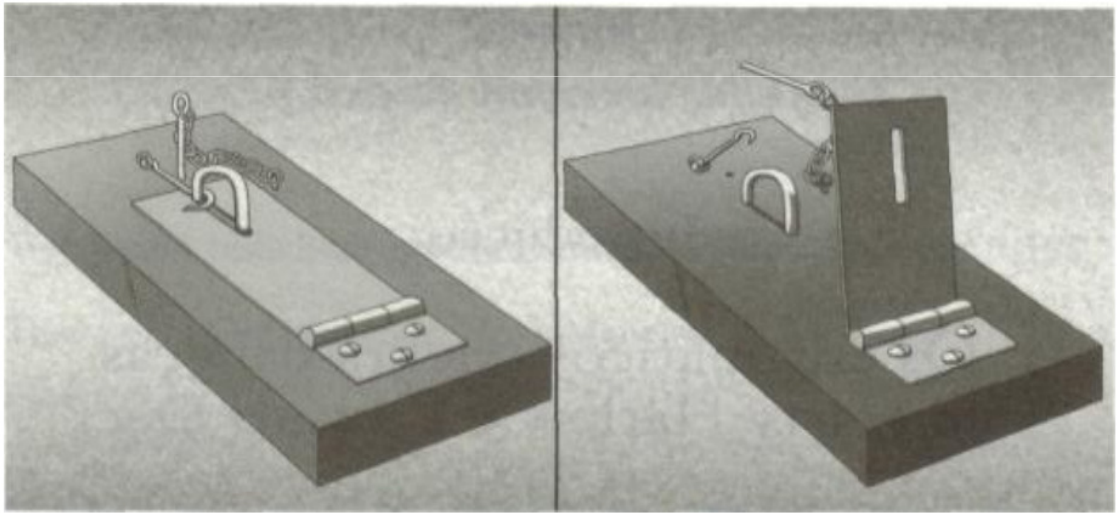
Necessidade interna que nos impulsiona a agir em busca do objetivo que irá satisfazer tal necessidade.

Mitos da Motivação

- ✓ A crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra;
- ✓ A crença de que motivação = satisfação;
- ✓ A crença de que fatores de motivação e fatores de satisfação sejam a mesma coisa.

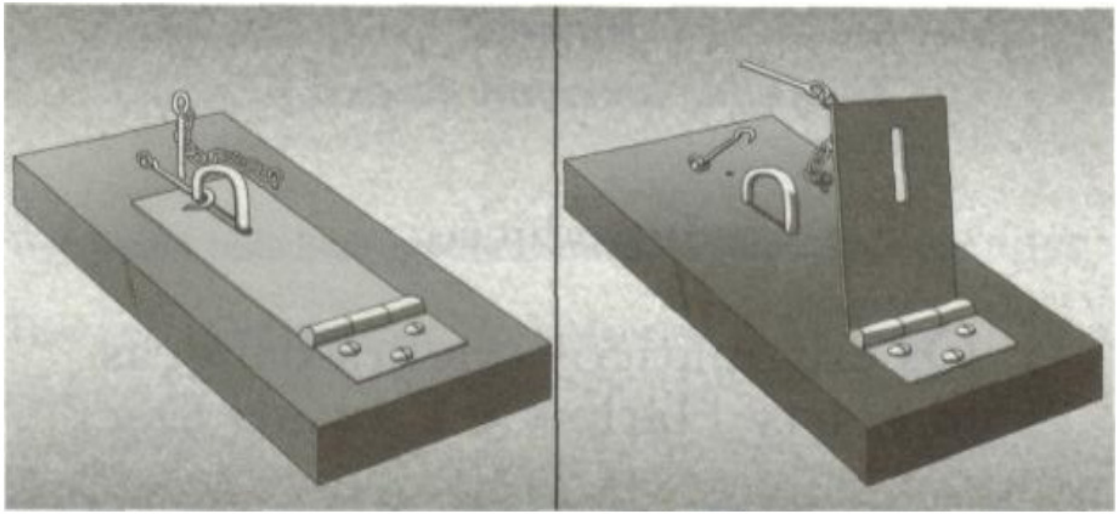
Quebra-cabeças de Harry Harlow

- Estudo sobre o comportamento de primatas;
- 8 macacos Rhesus.



Quebra-cabeças de Harry Harlow

- Três ações para solucionar o quebra-cabeças:
  - Retirar o pino vertical;
  - Soltar o gancho; e
  - Levantar a dobradiça.



Resultado da experiência

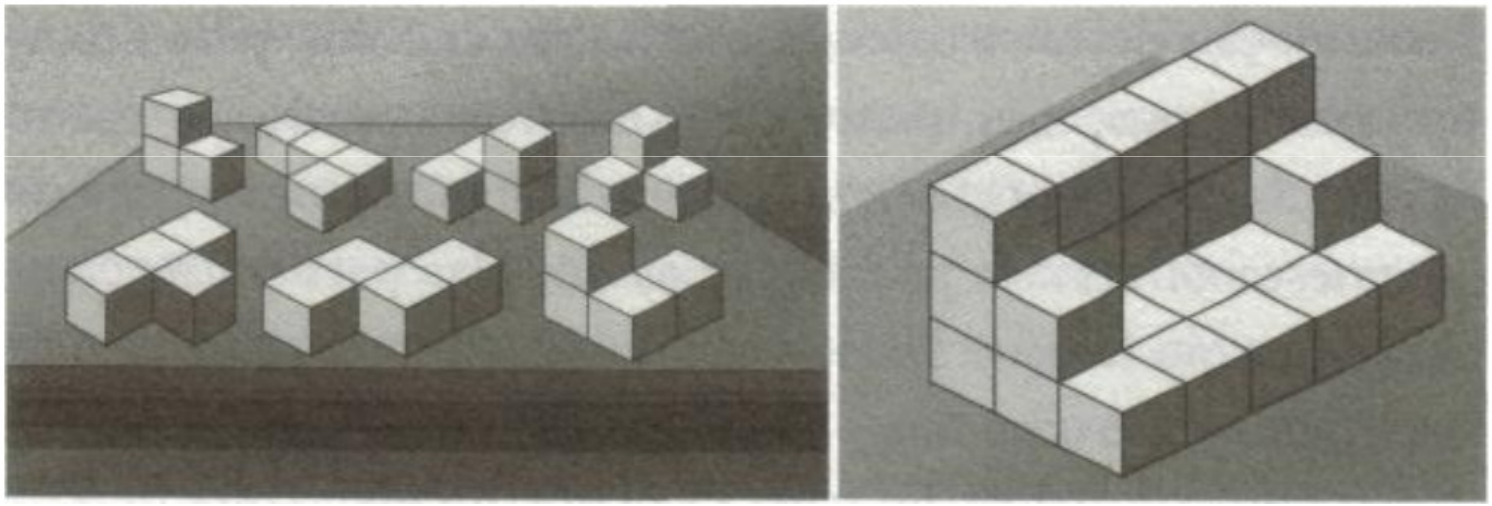
- ✓ Nenhuma provocação externa;
- ✓ Macacos, de imediato, se dedicam a tarefa;
- ✓ Descobrem como o dispositivo funciona;
- ✓ Guardam a aprendizagem;
- ✓ 13 dias depois, resolvem o desafio em menos de 60 segundos.

Impulsos que acionam o comportamento

- ✓ Impulsos biológicos: de dentro pra fora – fome, sede, sexo...
- ✓ Recompensas e punições oferecidas pelo ambiente – de fora para dentro;
- ✓ Terceiro impulso – o desempenho da tarefa em si. O prazer da tarefa era a própria recompensa.

Quebra-cabeças de Edward Deci

- 1969 - Cubo Soma – 7 peças que permitem muitas combinações;
- Dois grupos de estudantes universitários;
- 3 sessões de uma hora de duração cada, em dias consecutivos.



As sete peças do cubo Soma separadas (à esquerda) e em seguida agrupadas numa de vários milhões de configurações possíveis.

Quebra-cabeças de Edward Deci

- Cada participante entrava numa sala e sentava-se a uma mesa sobre a qual estavam as sete peças do cubo Soma, desenhos de três configurações possíveis das peças e exemplares da Time, da New Yorker e da Playboy;

- Deci sentava-se à mesa em frente do participante, explicava como se ia processar a coisa e media o tempo com um cronômetro;

- Na primeira sessão os participantes tinham de montar as peças do cubo Soma de maneira a reproduzir as configurações que tinham à frente;

- Na segunda sessão faziam o mesmo com outros desenhos (dessa vez, Deci ofereceu ao grupo A 1 dólar por cada configuração que conseguisse reproduzir. No grupo B, entretanto, eram distribuídos os desenhos, mas não era oferecida qualquer recompensa, como acontecera na primeira sessão).

Quebra-cabeças de Edward Deci

	Dia 01	Dia 02	Dia 3
Grupo A	Sem recompensa	Com recompensa	Sem recompensa
Grupo B	Sem recompensa	Sem recompensa	Sem recompensa

- No segundo dia, em que os participantes do grupo A receberam 1 dólar por cada configuração conseguida, os participantes do grupo B (não receberam dinheiro) se comportaram mais ou menos da mesma maneira que na vez anterior.
- Já o grupo pago mostrou-se realmente interessado nos cubos Soma. Em média, os participantes do grupo A passaram mais de cinco minutos a brincar com o cubo, talvez para ficarem com um avanço para o terceiro jogo, ou ainda se preparando para a oportunidade de ganhar mais dinheiro;
- Deci explicou aos participantes do grupo A que só havia dinheiro para lhes pagar um dia, de maneira que a terceira sessão não poderia ser paga. Em seguida as coisas aconteceram da mesma maneira que antes - dois jogos, seguidos da interrupção de Deci.

Quebra-cabeças de Edward Deci

- Resultados
  - Durante os oito minutos de investigação, os participantes do grupo B brincaram um pouco mais tempo com o cubo que na sessão anterior;
  - Já os participantes do grupo A, que na sessão anterior tinham sido pagos, responderam de maneira muito diferente - passaram significativamente menos tempo brincando com o cubo - cerca de dois minutos a menos que a sessão paga e cerca de um minuto a menos que na primeira sessão, em que tinham tornado conhecimento do jogo.

Quebra-cabeças de Edward Deci

- Conclusões
  - Quando o dinheiro é utilizado como recompensa externa por alguma atividade, as pessoas perdem o interesse intrínseco pela atividade;
  - Os seres humanos possuem uma tendência inerente para buscar o novo e os desafios, a fim de ampliar suas habilidades, explorar e aprender.

A SÍNDROME DA DESMOTIVAÇÃO NA EMPRESA

- Empregados que:
  - constantemente chegam atrasados;
  - desempenham abaixo do seu potencial;
  - não têm iniciativa;
  - falham em dar continuidade ao seu trabalho;
  - parecem sempre mal-humorados;
  - apresentam problemas de qualidade em suas tarefas.

Fonte: employer-employee.com

Kondo

- O mundo teve uma mudança abrupta assim que saímos da próspera, agitada e revolucionária década de sessenta e entramos na década de setenta

Fonte: Kondo (1991)

Kondo

- Inúmeros problemas sociais começaram a surgir, dentre eles:
  - **Motivação;**
  - Responsabilidade civil pelo produto;
  - Ambos os problemas estão diretamente relacionados com o controle de qualidade.

Fonte: Kondo (1991)

TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

- Cada indivíduo tem diferentes necessidades e diferentes mecanismos para atendê-las. Contudo, há três necessidades básicas:

Necessidade	***Descrição***
Inclusão	O homem é um animal social, deseja manter interação com outros indivíduos.
Controle	O indivíduo tem desejo de manter um certo nível de poder ou influência sobre outros indivíduos e sobre o ambiente de trabalho.
Estima	A pessoa sente necessidade de relação satisfatória de amizade com outras pessoas de seu ambiente social.

Satisfação é o **atendimento de uma necessidade** (ou sua eliminação).

Motivação é a **inclinação para a ação**, que tem em sua origem uma necessidade.

Teorias relacionadas à motivação

- Teorias foram sendo desenvolvidas para o tema motivação, sendo que os exemplos mais conhecidos e representativos são:
  - ✓ Teoria da Hierarquia das necessidades humanas de Maslow;
  - ✓ Teoria da motivação de Herzberg;
  - ✓ Teoria X e Y de McGregor;
  - ✓ Teoria Z de Ouchi.

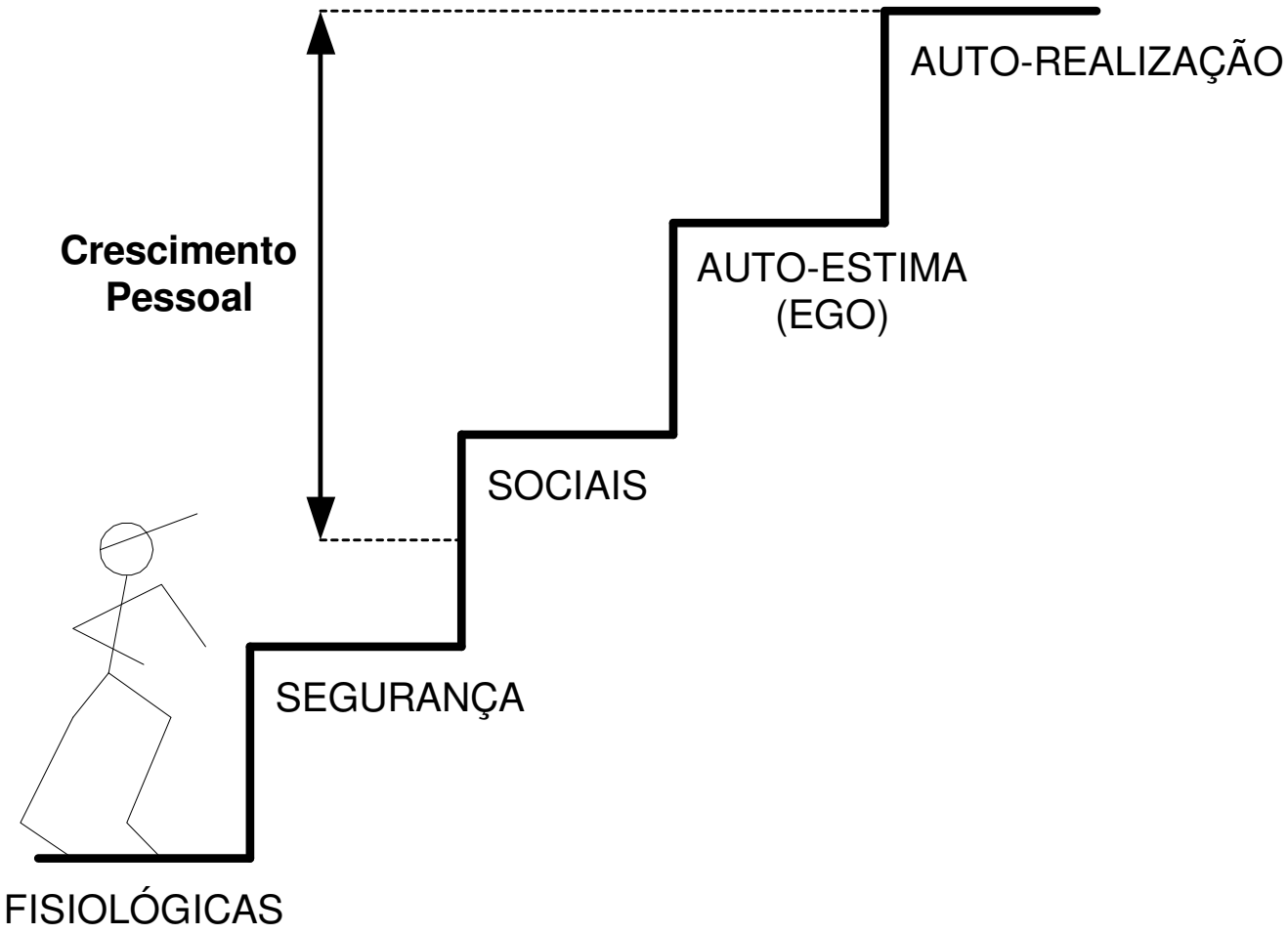
A motivação no século 21 (Maslow)

"Quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importante se tornam nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento".

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS (Maslow)

Necessidade	***Tradução***	***Motivação***
Fisiológica + Segurança	Comida, água, etc. Garantia de emprego	Não motiva Falta causa perda de satisfação
Social	Fazer parte da coletividade	Motivação mínima
Auto-estima	Auto-confiança Independência Reconhecimento	Motivador permanente Sua perda causa insatisfação
Auto-realização	Desenvolvimento próprio Criatividade Realização do seu potencial	Motivador real e permanente Alto nível de desempenho

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS (Maslow)



MASLOW

- ✓ As necessidades atuam sempre em conjunto, prevalecendo a mais elevada, desde que as inferiores sejam satisfeitas;

- ✓ Maslow sugeriu que a organização deve assumir a construção de uma ponte entre as necessidades básicas e de auto realização dos indivíduos.

Teoria das necessidades - Frederick Herzberg

- Estudo de 200 engenheiros e contabilistas nos anos 50;
- Utilização do método investigação “incidente crítico”;
- Identificação de 2 classes distintas de fatores considerados importantes para o comportamento das pessoas no trabalho:
  - **FACTORES HIGIÉNICOS:**
    - Politicas da empresa;
    - Normas administrativas;
    - Tipo de supervisão;
    - Salário de benefícios;
    - Condições de trabalho;
    - Relações interpessoais.
  - **FACTORES MOTIVACIONAIS:**
    - Realização;
    - Reconhecimento e valorização;
    - O trabalho em SI;
    - Responsabilidades;
    - Promoção e novos desafios.

Teoria das necessidades - Frederick Herzberg

- **Fatores Higiênicos ou Extrínsecos:** localizam-se no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho.

- Ex: salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão, ambiente de trabalho etc.

Teoria das necessidades - Frederick Herzberg

- **Fatores Motivacionais ou Intrínsecos:** estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Estão sob o controle do indivíduo.

- Ex: sentimento de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização.

Teoria das necessidades - Frederick Herzberg

✓ Herzberg considera que os FH são capazes de reduzir ou anular a insatisfação, mas não conseguem conduzir à motivação; têm somente um caráter preventivo.
✓ Os FM é que podem conduzir a elevados níveis de satisfação e motivar.
✓ Os FM estão relacionados com o conteúdo do trabalho; os FH com o contexto.

Herzberg

- ✓ Herzerg propõe o enriquecimento de tarefas como elemento para alcançar a satisfação no trabalho. Este enriquecimento pode ser tanto vertical (aumento do grau de dificuldade do trabalho) ou lateral (diversificação de atribuições);
- ✓ Para Herzberg, a única forma de fazer com que o indivíduo sentisse vontade própria de realizar a tarefa seria proporcionando-lhe satisfação no trabalho;
- ✓ Em outras palavras, a motivação aconteceria apenas através dos fatores motivadores.

TEORIA X E TEORIA Y (McGregor)

- ✓ A motivação para o trabalho é máxima quando o trabalhador persegue metas individuais e tem a experiência de crescimento psicológico e independência;

- ✓ A supervisão rigorosa diminui a motivação, retarda o crescimento psicológico e tolhe a independência pessoal e a liberdade;

- ✓ A supervisão somente pode dar apoio na teoria Y quando o supervisor confia nos trabalhadores para que eles usem livre arbítrio de um modo coerente com as metas da organização.

TEORIA X E TEORIA Y (McGregor)

- ✓ Como garantir um alto nível de disciplina e trabalho sem supervisão hierárquica e monitoração da produção?

- ✓ Perigo principal: como fazer para que não ganhasse campo de crescimento o interesse próprio, gerando preguiça, evasão ao dever e egoísmo do trabalhador?

TEORIA X E TEORIA Y (McGregor)

- ✓ O estilo de gestão adotado por um chefe é função de como ele enxerga seus funcionários.

Teoria X	***Teoria Y***
O trabalho e desagradável para a maioria das pessoas	Se as condições forem favoráveis, o trabalho é tão natural quanto um jogo
A maioria das pessoas não é ambiciosa, tem pouco desejo de responsabilidade e prefere ser dirigida	Auto-controle é, na maioria das vezes, indispensável para alcançar os objetivos
A maioria das pessoas tem pouca capacidade criativa para solucionar problemas organizacionais	A capacidade criativa na solução de problemas organizacionais está presente nas pessoas
Motivação ocorre apenas para satisfação dos níveis fisiológicos e de segurança	Motivação ocorre em todos os níveis
A maioria das pessoas deve ser controlada e coagida para que os objetivos sejam alcançados	Se adequadamente motivadas, as pessoas podem se autodirigir e serem criativas no trabalho

McGregor

- ✓ Mcgregor demonstra a necessidade de adotar uma postura Y em relação aos trabalhadores, confiando-lhes responsabilidade e autoridade, para que o desafio e a satisfação sejam estimulados e o trabalho possa ser tido como algo agradável;

- ✓ A estratégia que propõe é que a Administração crie condições tais que seus membros, em todos os níveis, possam melhor alcançar seus próprios objetivos, dirigindo seus esforços para os objetivos da organização

TEORIA Z (Ouchi)

	Japão	***Estados Unidos***
Emprego	Vitalício	Curto Prazo
Avaliação e promoção	Lentas	Rápidas
Mecanismos de controle	Implícitos	Explícitos
Tomada de decisão	Coletiva	Individual
Responsabilidade	Coletiva	Individual
Interesse	Holístico (familiar)	Segmentado (só trabalho)

- ✓ As empresas japonesas incorporaram características próprias e criaram uma cultura empresarial única que permitiu ter maior sucesso na competição comercial.

Ouchi

- ✓ Para ser bem sucedido, é indispensável um balanceamento entre o trabalho de equipe e os esforços individuais;
- ✓ Sugere um tipo de organização em que as operações são descentralizadas e as iniciativas individuais encorajadas.

MITOS E VERDADES SOBRE MOTIVAÇÃO

Mitos	*Verdades*
O gerente pode forçar os subordinados a fazerem o que ele quer (coerção e prêmio).	Hoje há poucas ameaças que induzem alguém a mudar o seu modo de ser.
Aumentar compensações é suficiente para manter as pessoas felizes.	As pessoas necessitam mais do que o simples salário para serem produtivas.
Não é necessário reconhecer pessoas por terem feito seu trabalho corretamente.	As necessidades humanas guiam o comportamento, mas apreciação e respeito fazem parte destas.
As pessoas são boas, honestas e sempre buscam se desempenhar no máximo de sua habilidade.	Seres humanos são susceptíveis a falhas. Só buscar fazer melhor não é suficiente.

ABORDAGENS MOTIVACIONAIS NA QUALIDADE

1. Abordagem Clássica:

- destaque aos custos da má qualidade;
- atenção ao prejuízo à imagem no mercado;
- atenção ao dano à folha de serviços do empregado;
- atribuição de responsabilidade da sua atividade ao próprio empregado;
- medidas “corretivas”.

Fonte: Palladini (1990)

ABORDAGENS MOTIVACIONAIS NA QUALIDADE

2. Abordagem Promocional:

- promoção da qualidade mediante campanhas ou competições;
- sistema de sugestões e premiações;
- estímulo à minimização de erros e ações de melhoria.

Fonte: Palladini (1990)

ABORDAGENS MOTIVACIONAIS NA QUALIDADE

3. Abordagem Participativa:

- contexto de programa integrado da qualidade;
- qualidade como sucesso a ser atingido com empenho de todos;
- trabalho em equipe;
- desenvolvimento das pessoas.

Fonte: Palladini (1990)

ABORDAGENS MOTIVACIONAIS NA QUALIDADE

4. Abordagem Progressiva:

- Pessoas devem transpor obstáculos sucessivos se eles forem apresentados sob forma de desafios;
- Conscientização das pessoas de que não basta obter melhorias de desempenho, mas que é preciso se assegurar o que se conquistou;
- Índices usuais nessa abordagem:
  - Níveis de qualidade;
  - Índices de capacidade de processos.

Fonte: Palladini (1990)

ABORDAGENS MOTIVACIONAIS NA QUALIDADE

5. Abordagem Aderente:

- Hipótese básica: é preciso desenvolver um modelo da qualidade adaptado à realidade específica do processo;
- Observam-se alguns pontos críticos do processo e a eles se dá total ênfase.

Essa abordagem não chega a ser uma abordagem motivacional no sentido estrito do termo. É muito mais um enfoque no qual se consideram as especificidades do processo produtivo.

Fonte: Palladini (1990)

TÉCNICAS MOTIVACIONAIS

1. Ampliação horizontal do escopo das tarefas
2. Ampliação vertical do nível de responsabilidade
3. Enriquecimento do trabalho
4. Energização
5. Incentivos
   - Programas de Reconhecimento
   - Prêmios
   - Remuneração Variável
   - Participação nos Lucros

PROGRAMAS MOTIVACIONAIS

1. Círculos de Controle da Qualidade (CCQ)
2. Programa Zero Defeito
3. Administração Participativa
4. Planos de Incentivo Financeiro
5. Sistema de Sugestões
6. Gestão à Vista

Fonte: Matsuoka (1997)

W. E. DEMING

- ✓ Afaste o medo.
- ✓ Elimine as barreiras que privam as pessoas de sentir orgulho por um trabalho bem executado.
- ✓ A maior parte da origem dos problemas de falta de motivação para qualidade está no sistema de gerenciamento, ou seja, na forma em que a empresa é administrada.

BIBLIOGRAFIA

- CALEGARE, A. J. A. Introdução à garantia da qualidade . São Paulo, Escritório Técnico Naval, s/d.
- CROSBY, P. B. Quality without tears. New York, New American, 1984.
- DEMING, W. E. Qualidade: a revolução da administração. Rio, Marquês-Saraiva, 1990.
- DRAKE, R.; SMITH, P. Ciência do comportamento na indústria. São Paulo, McGraw Hill, 1976.
- KONDO Y. Motivação Humana: um fator chave para o gerenciamento. São Paulo, 3a ed., Gente, 1991
- JURAN, J. M. Quality control handbook. New York, McGraw Hill, 1980.
- MATSUOKA, J. M. Motivação para a qualidade: uma abordagem ética e individualizada. Tese de Doutoramento, São Paulo, EPUSP-PRO, 1997.
- PALADINI, E. P. Controle da qualidade: uma abordagem abrangente. São Paulo, Atlas, 1990.
- RATH, G.; STRONG; J. Manufacturing new mandate. New York, Free Press, 1988.
- WUBBOLDING, R. Employee motivation. Knoxville, SPCPress, 1996.