



# Teorias sobre motivação e liderança

Satisfação das necessidades psicossociais

X

Aumento da produtividade

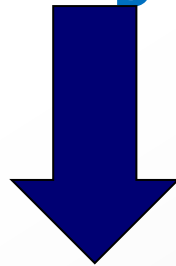
**A adoção de um estilo de gerência participativa não melhorava necessariamente a produtividade dos grupos organizacionais...**

## **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.

**Elemento complexo**

**Não tem o mesmo sentido para todos**

**Características e interesses específicos**

**AUTO-  
REALIZAÇÃO**

Ideal a ser  
perseguido

Frequentemente  
redefinido

Autonomia de  
pensamento



Abraham Maslow - (1908-1970)

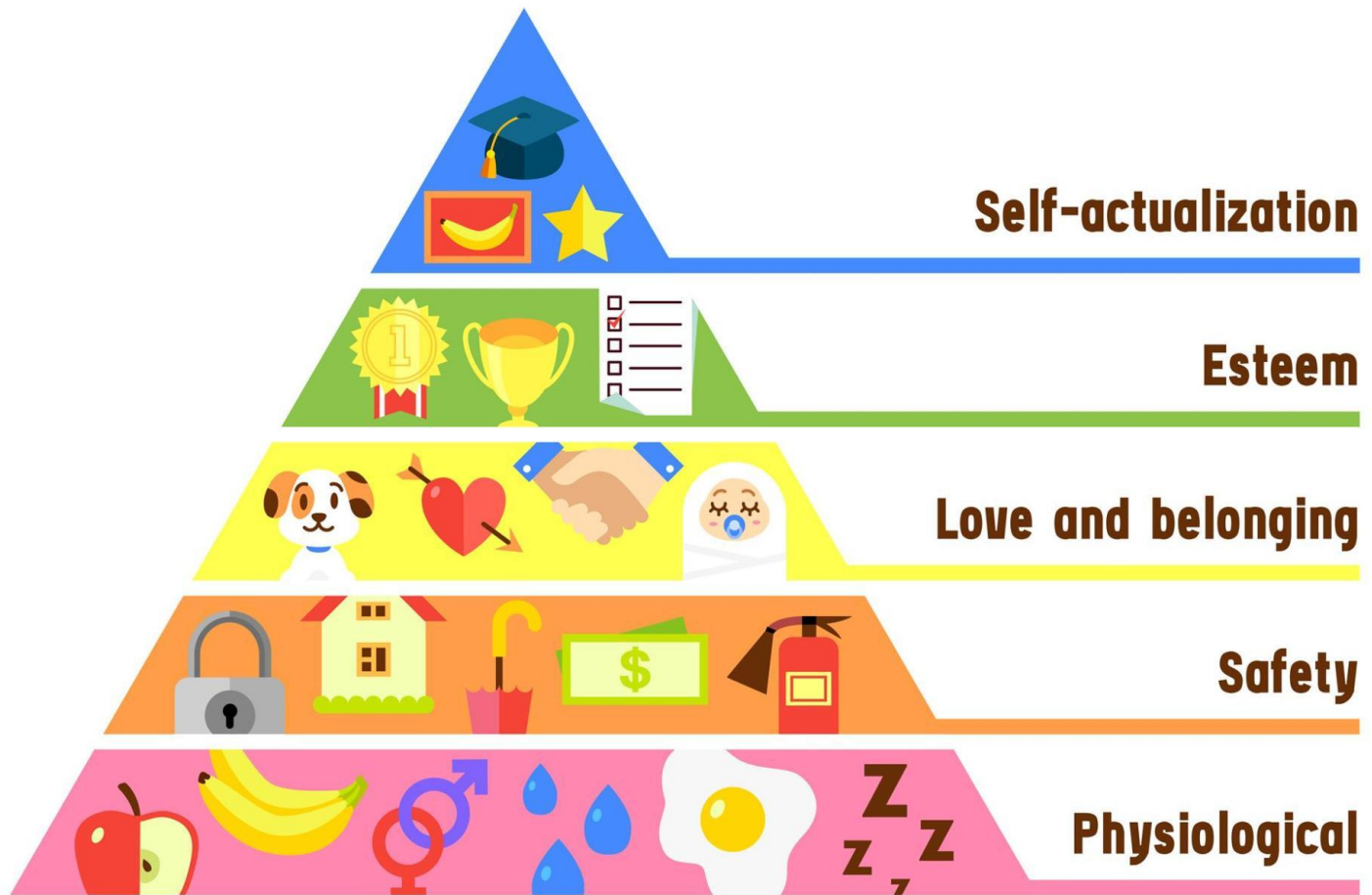
Desenvolveu a hierarquia das necessidades em 1943, a qual foi fundamental para os estudos sobre motivação

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.

- ✓ Fordismo x Empresas Japonesas
- ✓ Gerência participativa
- ✓ Programas de Qualidade
- ✓ Toyota exemplo de sucesso
- ✓ Funcionários com maior controle sobre o seu trabalho
- ✓ Círculos da qualidade

- ✓ Os operários reuniam uma ou duas vezes por semana com seus gerentes e analisavam em conjunto as tarefas que realizavam, examinando erros e a produtividade.
- ✓ 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.



- ✓ 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;
- ✓ Kanban e Just in time

- ✓ 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.