

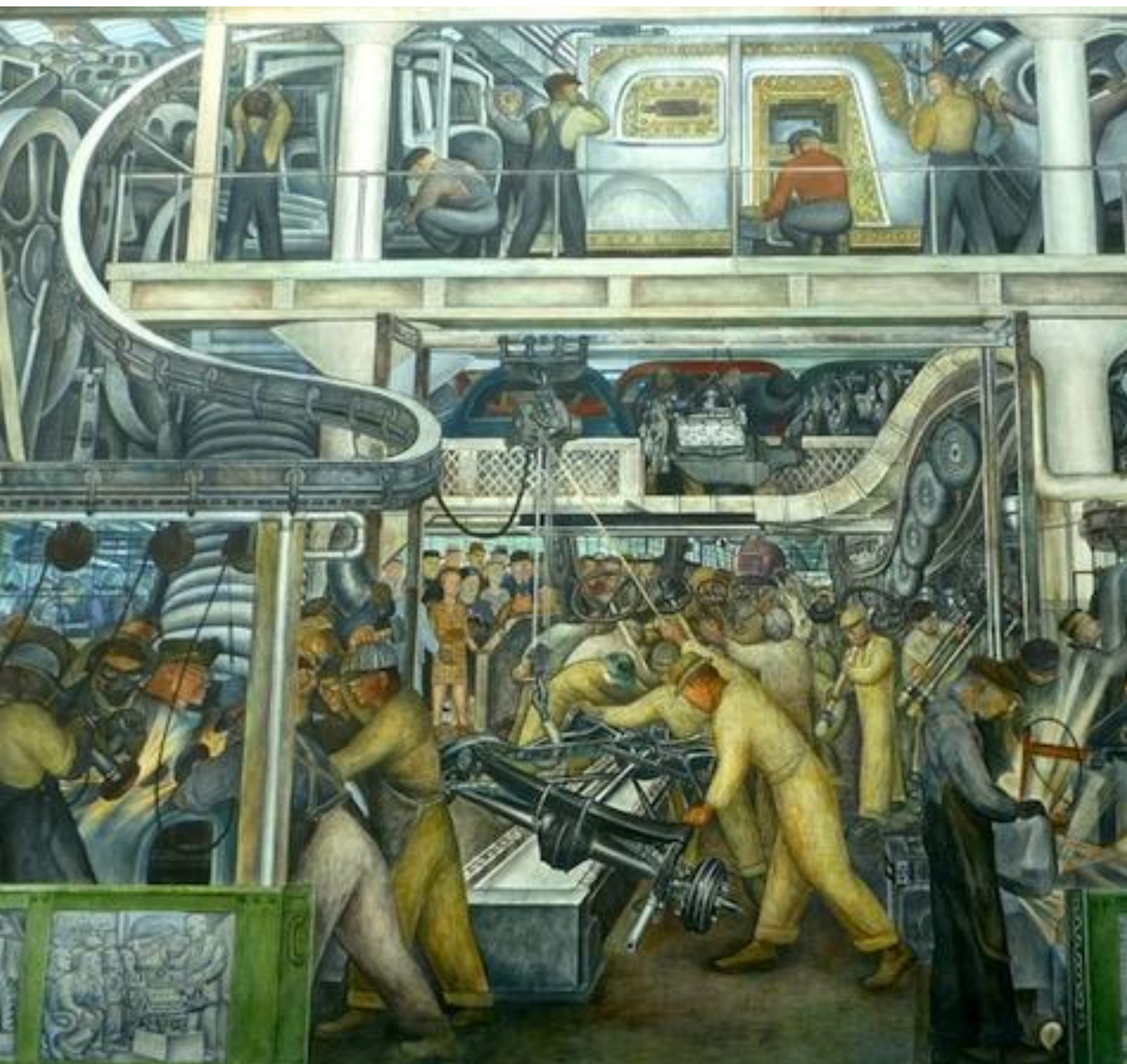
A perspectiva social

PRO 3432 Organização do Trabalho - 2021
Departamento de Engenharia de Produção
Universidade de São Paulo

Prof. Afonso Fleury
Profa. Ana Paula Paes Leme Barbosa
Marina Carelli Reis

Agenda

1. Quais são as necessidades humanas?
2. Motivação no trabalho
3. Teorias da motivação
4. A escola das relações humanas
5. Impacto na organização do trabalho (framework)



Considerando o que vocês já viram sobre Taylorismo e Fordismo

Qual era a visão sobre o trabalhador?

Detroit Industry Murals - Diego Rivera

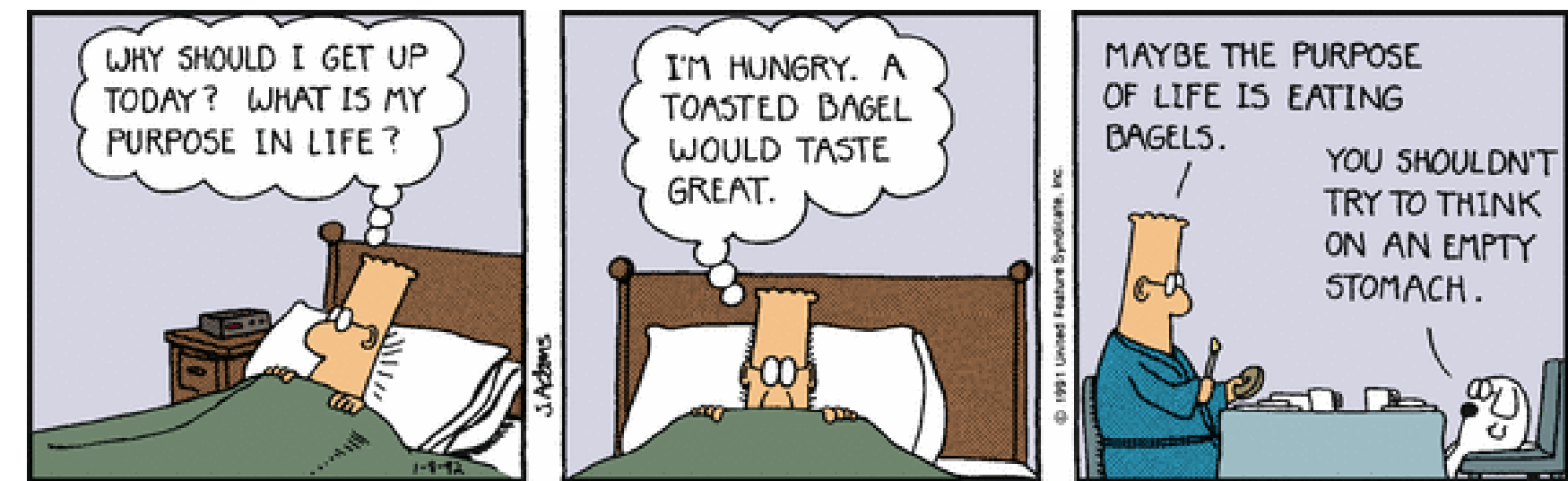
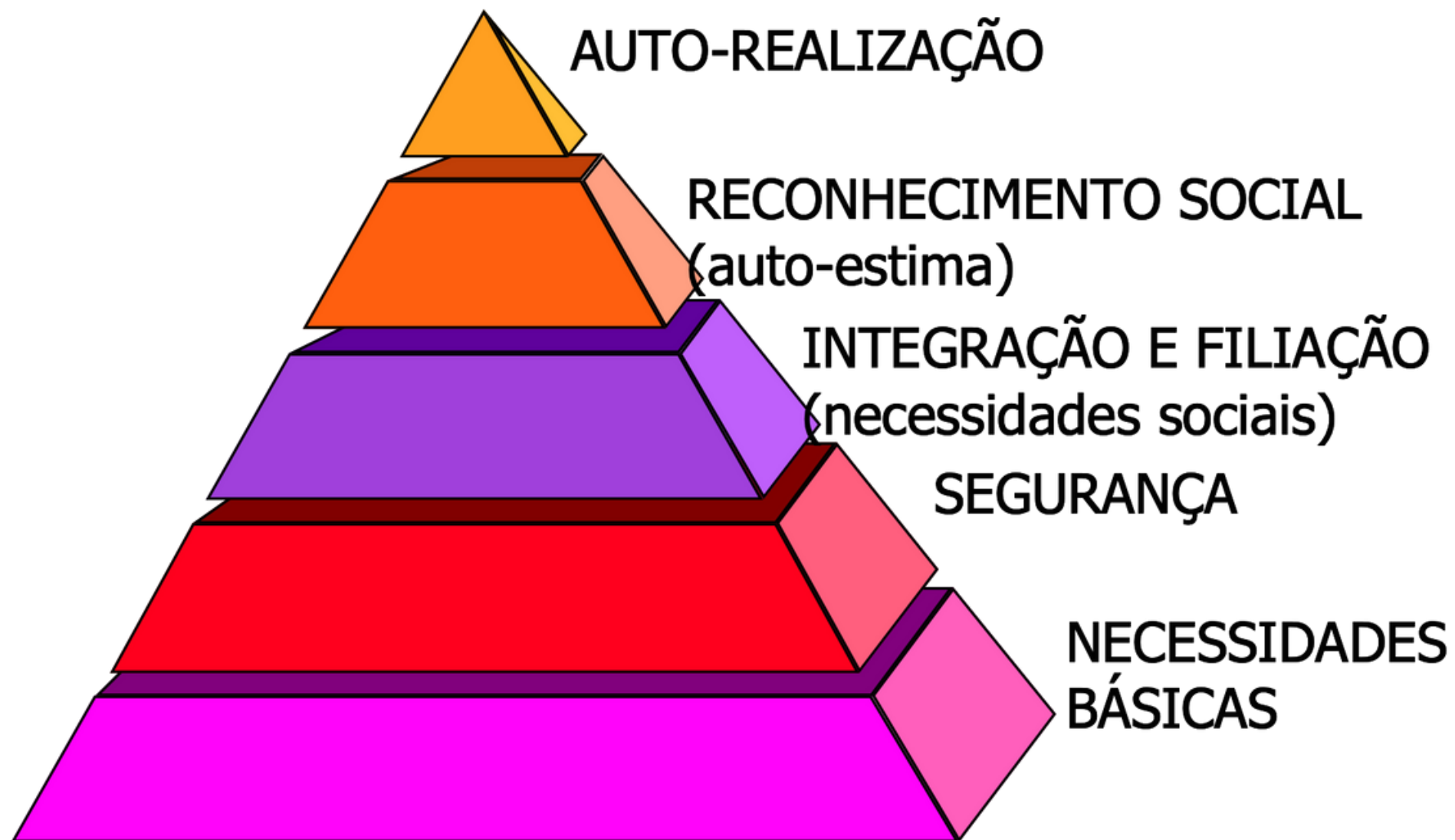
Quais são as necessidades humanas?

Necessidade: um estado de insatisfação pela falta de algo necessário para o bem estar.

1. Liste as necessidades individualmente
2. Cole seu *post it* na folha
3. Veja se o *post it* de outra pessoa fornece novas ideias
4. Em grupo: organize as ideias/*post it* por temas
5. Há alguma relação entre as necessidades encontradas? Se sim, organize conforme a relação percebida.

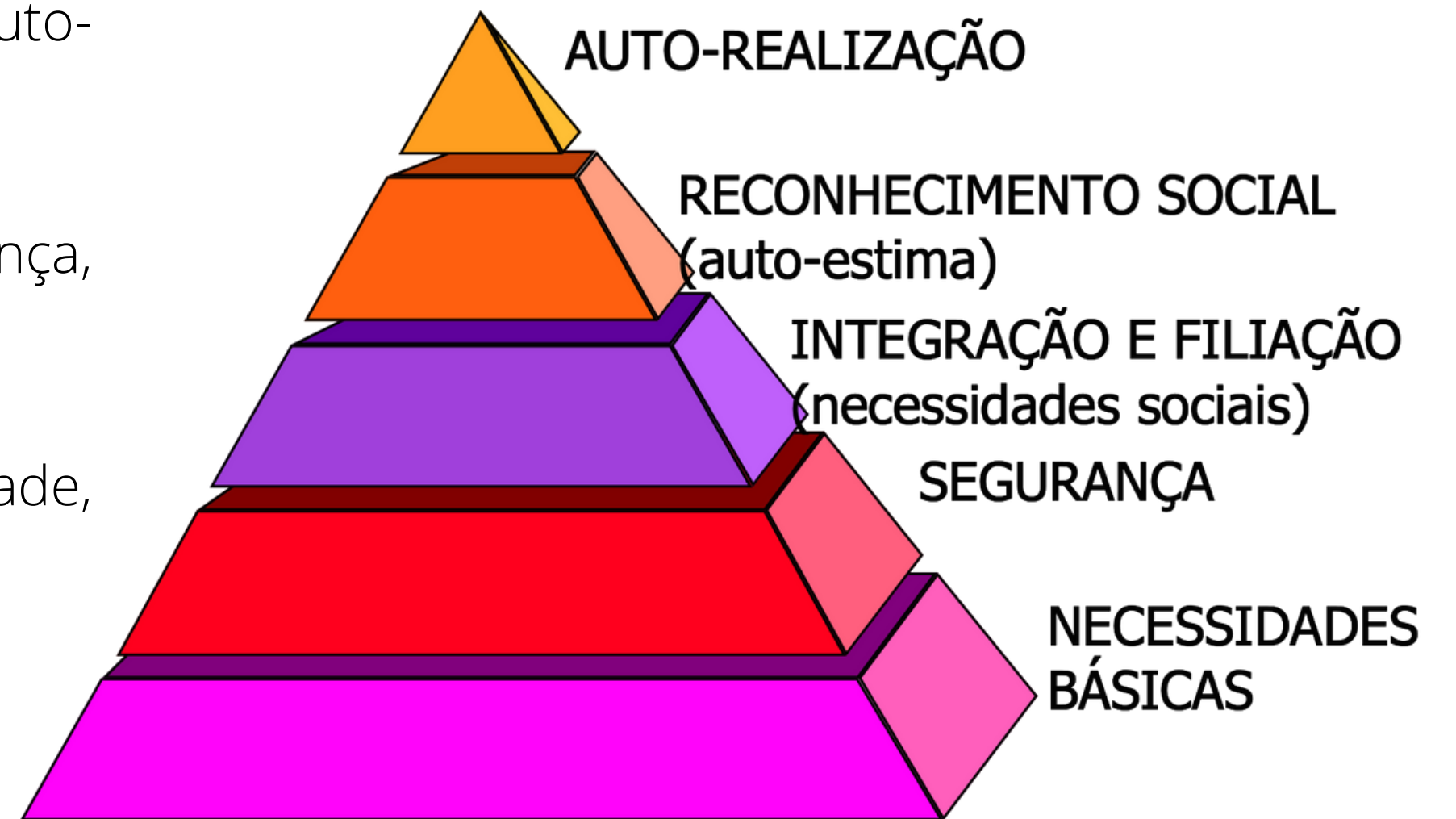


Hierarquia das necessidades de Maslow



Hierarquia das necessidades de Maslow

- **Auto-realização:** Consecução do potencial, auto-desenvolvimento, crescimento.
- **Reconhecimento social:** Status, autoconfiança, reconhecimento.
- **Integração e filiação:** Aceitação, amor, amizade, sentimento de grupo.
- **Segurança:** Proteção e estabilidade
- **Necessidades Básicas:** Respiração, sono, alimentação



Quais são os fatores que levam os trabalhadores a se sentirem extremamente satisfeitos ou insatisfeitos com o trabalho que realizam?

1. Liste as necessidades individualmente
2. Cole seu *post it* na folha
3. Veja se o *post it* de outra pessoa fornece novas ideias
4. Em grupo: organize as ideias/*post it* por temas:
5. Dentre esses fatores, quais você destacaria que tem mais impacto na motivação?

Teoria dos dois fatores - Frederick Herzberg

Como motivamos os funcionários?

• **Fatores Higiênicos:** ausência gera insatisfação, presença não motiva

Administração, supervisão, condições de trabalho, relações interpessoais, remuneração, segurança, benefícios empregatícios, vida pessoal ou status.

• **Fatores Motivadores:** ausência gera insatisfação, presença gera motivação e satisfação

Realização, reconhecimento, desafios, responsabilidade, desenvolvimento pessoal, possibilidade de progresso, possibilidade de crescimento.

<https://hbr.org/video/5487440968001/the-explainer-one-more-time-how-do-you-motivate-employees>



RESUMO DA BIOGRAFIA DE FREDERICK HERZBERG

Ocupação

Psicólogo e professor norte-americano

Data do Nascimento

18/04/1923

Data da Morte

19/01/2000 (aos 76 anos)

Teorias de motivação

- Hierarquia das necessidades de Maslow (1957)
- Teoria de dois fatores - Herzberg (1959)
- Teoria X e Teoria Y - McGregor (1960)

Teoria X e Teoria Y - Douglas McGregor

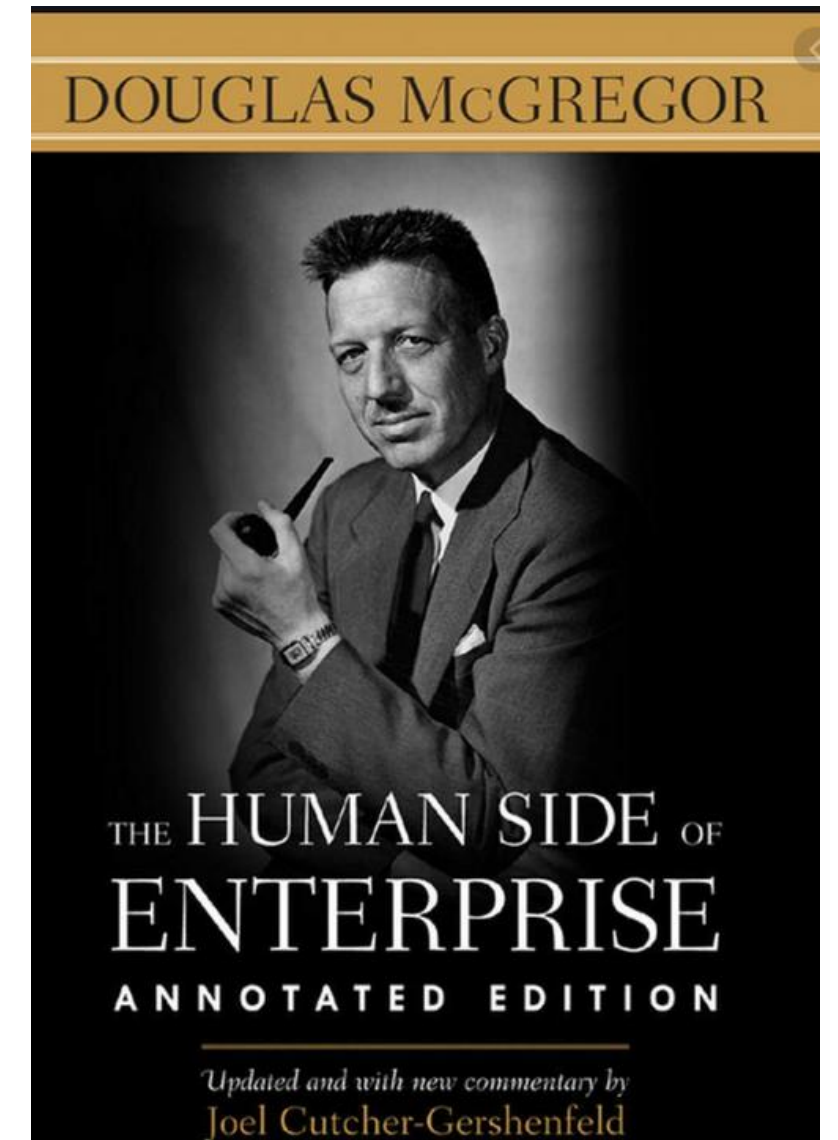
- Professor de Gestão no MIT;
- Interessado em entender o que motiva as pessoas a trabalharem;

Nossas crenças

moldam



**Nosso
comportamento**



Teoria X

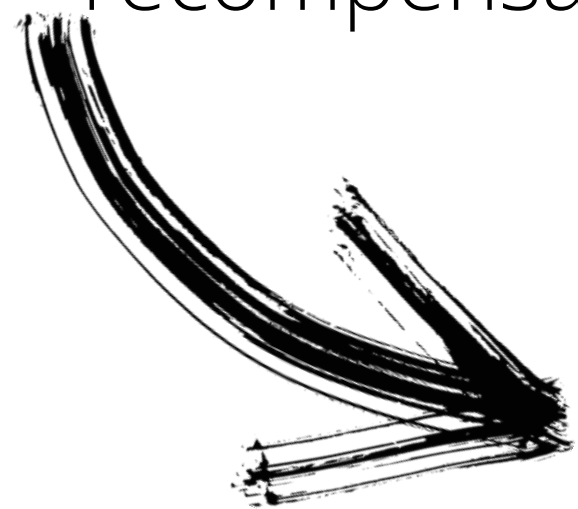
Concepção tradicional de administração, baseando-se em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano:

- O homem médio é por natureza indolente e preguiçoso;
- Não tem ambição, não quer responsabilidade;
- É focado em si mesmo e indiferente às necessidades da organização;
- É, por natureza, resistente à mudança;
- É incapaz de auto-controle e auto-disciplina.

Teoria X



"Sem a ativa intervenção da gestão, as pessoas são passivas e - até resistentes - às necessidades da organização. Elas devem, assim, serem persuadidas, recompensadas, punidas e controladas - suas atividades devem ser controladas" (McGregor, 1957, p.22)



Controle

Punições

Recompensas



**Crença na
Teoria X**



**Práticas de
controle**

**Resistência
dos
funcionário**



**Resultados
ruins**



Teoria Y

- (Mais alinhada com o que o McGregor acreditava);
- O controle externo e ameaça de punição não são os únicos meios para alcançar os objetivos da organização.
- O homem coloca esforço nos objetivos que ele está comprometido.
- O potencial das pessoas está sendo apenas parcialmente utilizado.
- As pessoas no geral tem capacidade de solucionar problemas de forma criativa (não apenas algumas poucas pessoas, mas a grande maioria tem potencial).

Como organizar os times, como premiar, como conversar com os times para que as pessoas possam gostar do trabalho e fazer um bom trabalho.

Teoria Y



**Organizar de
maneira que os
indivíduos
possam alcançar
seus objetivos e
os da organização
ao mesmo tempo**

"Os limites da colaboração humana na empresa não são relativos à natureza humana, mas à ingenuidade da gestão sobre como realizar o potencial representado pelos recursos humanos" Douglas McGregor - The human side of the enterprise.

Job Enlargement

"(...) building into people's jobs, quite specifically, greater scope for personal achievement and its recognition, more challenging and responsible work, and more opportunity for individual advancement and growth." [William J. Paul, Jr., Keith B. Robertson,](#)
and [Frederick Herzberg](#) - 1969.

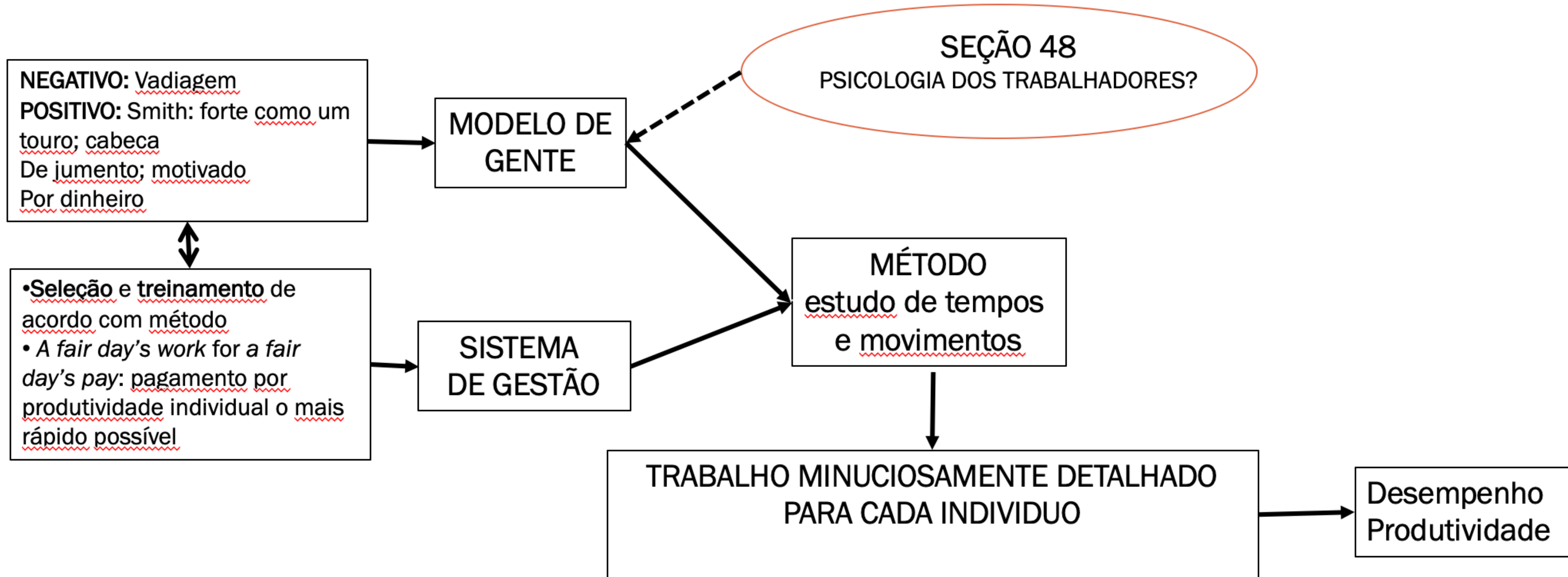
Rotação de cargos

Ampliação horizontal

Ampliação vertical

Enriquecimento de cargos (ampliação vertical e horizontal)

Taylor – Administração Científica



FORDISMO

TECNOLOGIA

ESTRATEGIA

MERCADO

SUBSTITUIVEL
INTERCAMBIAVEL
"OTIMIZAVEL"

MODELO DE
GENTE

PAGAMENTO
DIFERENCIADO
EM RELACAO
AO MERCADO

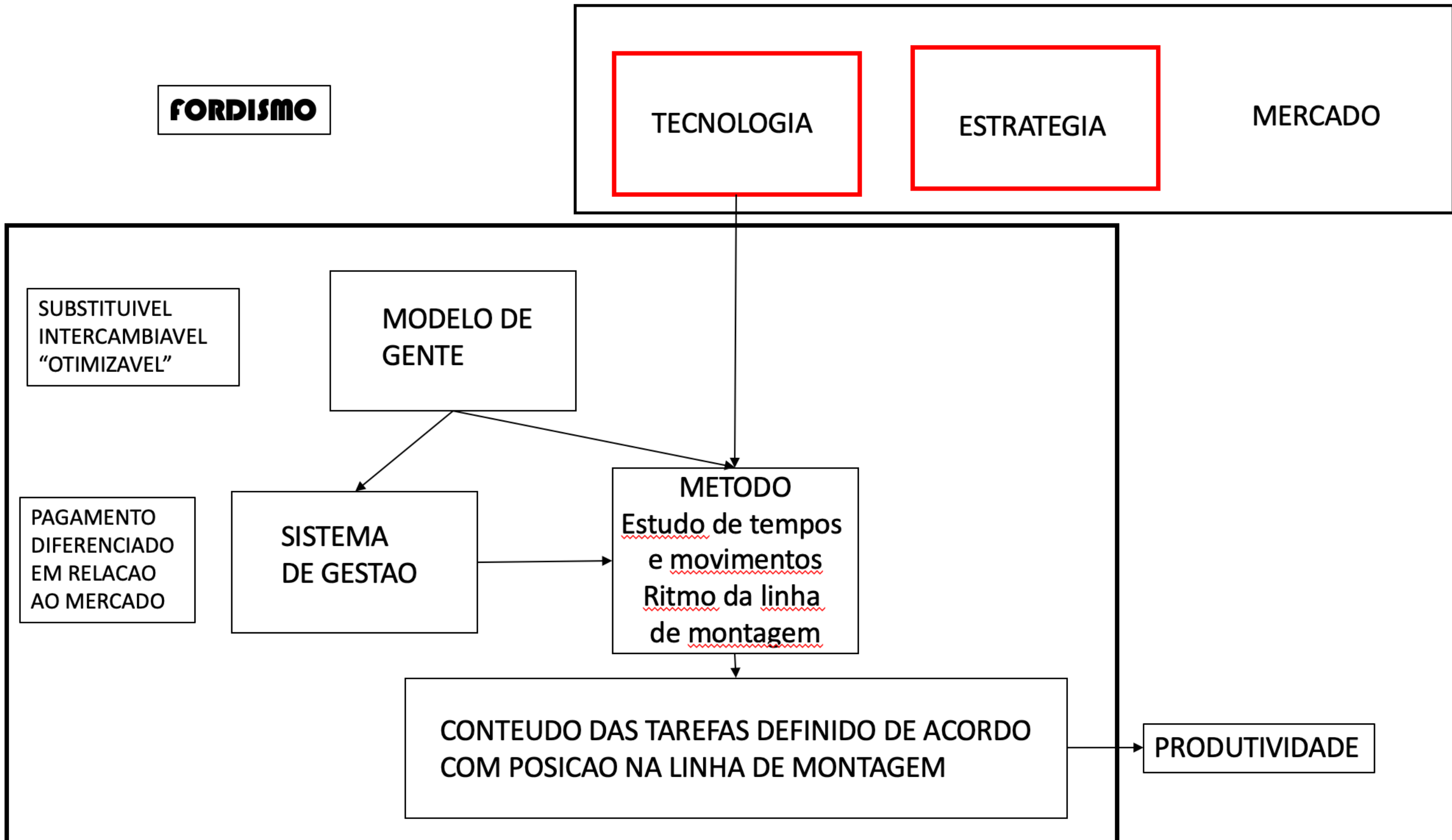
SISTEMA
DE GESTAO

METODO

Estudo de tempos
e movimentos
Ritmo da linha
de montagem

CONTEUDO DAS TAREFAS DEFINIDO DE ACORDO
COM POSICAO NA LINHA DE MONTAGEM

PRODUTIVIDADE



**ESCOLA DE RELACOES HUMANAS
ENRIQUECIMENTO DE CARGOS**

TECNOLOGIA

TRACOS HUMANOS E SOCIAIS
LEALDADE AO GRUPO
SATISFACAO E COOPERACAO

**MODELO DE
GENTE**

ENTENDIMENTO DE
CARACTERISTICAS
PESSOAIS
SUPERVISAO
COLABORATIVA

SISTEMA
DE GESTAO

METODO

Tempos e movimentos +
permite interacao social e
desenvolvimento pessoal

ENRIQUECIMENTO DE CARGOS
Variedade de habilidades/ Identidade da tarefa
Significação da tarefa/Autonomia/Feedback

PRODUTIVIDADE

