

Pós Segunda Guerra Mundial: teorias e implementações

Observando o que vimos até aqui, conseguimos compreender que os estudos em administração do último século começam com a administração científica de Taylor e se consolidaram com a abordagem clássica, que é uma junção da administração científica com a teoria gerencial ou administração gerencial de Henry Fayol.

O mecanicismo da abordagem clássica abriu espaço para a implantação da teoria das relações humanas. No entanto, a teoria das relações humanas é superficial nas suas aplicações e malvista por alguns pesquisadores que a entendiam como produtivista.

No começo dos anos 1940, retoma-se os conceitos do modelo burocrático para a aplicação da gestão de empresas privadas, impulsionado pela necessidade de padrões para a gerência e a necessidade de fuga de teorias simplistas em relação às necessidades dos indivíduos.

No pós Segunda Guerra Mundial, uma nova perspectiva de gestão se fez necessária. É fato que o que movimenta o pensamento administrativo são as mudanças sociais em consonância com as questões econômicas e tecnológicas e essas fazem com que as formas de gestão evoluam.

No pós-guerra, os norte-americanos saíram em condições favoráveis, enquanto o Japão saiu em condição de necessidade de reconstrução. Esses dois lugares diferentes produziram duas construções divergentes de pensamento administrativo.

Os pesquisadores norte-americanos dedicaram-se ao pensamento comportamental, reconhecendo a importância de compreender as necessidades dos indivíduos.

Em contraste, os pesquisadores japoneses focaram em desenvolver perspectivas de desperdício mínimo e nesse quesito, a filosofia Toyota é o maior simbolismo.

Sendo assim, no pós-guerra, surgiram dois caminhos: a abordagem comportamental, que abarca as teorias sobre motivação, e o Toyotismo. Conversaremos sobre essas duas perspectivas neste capítulo.

1 Teorias sobre motivação

As teorias sobre motivação integram a abordagem comportamental da administração. Embora essa não se concentre exclusivamente na motivação, mas considera essa temática um de seus pontos centrais.

Antes de falarmos especificamente sobre as teorias de motivação, é válido explicar que a abordagem comportamental tem suas bases na teoria das relações humanas, apesar dos autores dessa abordagem refterem a teoria das relações humanas por entendê-la como produtivista e não preocupada com o indivíduo. É inegável que os estudos dessa teoria abriram caminho para os estudos da abordagem comportamental.

A grande diferença entre as duas abordagens é que na teoria das relações humanas procurava-se compreender o indivíduo para fazê-lo produzir mais, cujo objetivo era o aumento de produção. Já a abordagem comportamental busca entender o indivíduo e suas múltiplas formas de desenvolvimento, seus motivadores e seus valores, com o objetivo de desenvolvimento do indivíduo, que por consequência pode trazer benefícios para a organização.

Quando se estuda motivação, de forma geral, está se buscando decifrar as razões pelas quais as pessoas se comportam de determinado modo. Ao longo dos anos, desenvolveu-se inúmeras teorias sobre motivação, e comumente são organizadas em três nichos:

1. **Teorias de Conteúdo:** procuram entender “o que” motiva o indivíduo a executar determinada atividade ou assumir determinada responsabilidade.
2. **Teorias de Processo:** buscam compreender “como” acontece o processo de motivação no indivíduo, entendendo assim seus caminhos.
3. **Teorias de Reforço:** no momento, tem apenas uma teoria de reforço que é a do Skinner e essa defende que o reforço ou punição pode fazer com que o indivíduo continue com uma ação ou deixe de fazê-la, ou seja, incentivo ou não ao comportamento impacta na maneira de agir.



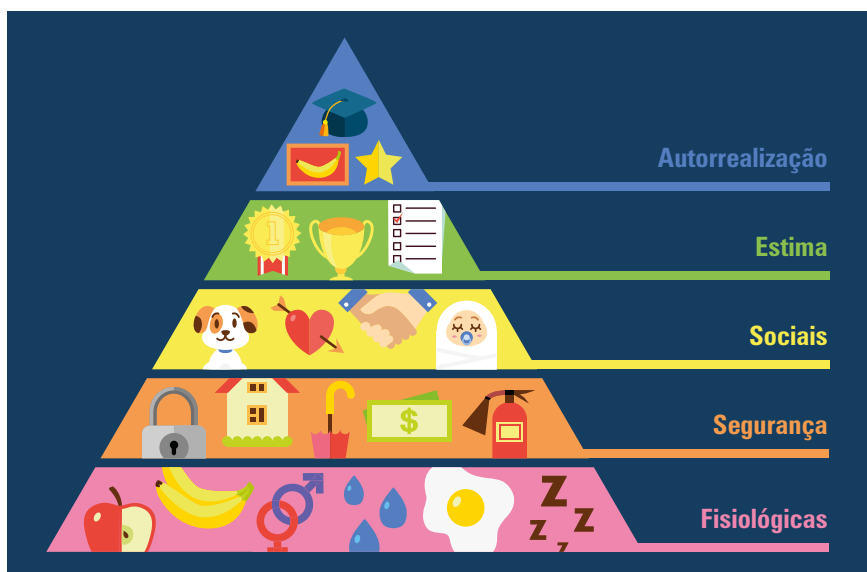
PARA SABER MAIS

Conheça mais sobre as teorias de motivação lendo o cap. 2 do livro: Trabalho tanto, mereço um agrado. Silmara Gomes. Editora Senac, 2020.

Vamos nos dedicar as duas teorias de motivação mais conhecidas e que compõem o grupo das teorias de conteúdo: a hierarquia das necessidades de Maslow e a hierarquia dos dois fatores de Herzberg.

A hierarquia das necessidades de Maslow foi divulgada em 1954. O conceito da necessidade como um dos grandes fatores motivacionais não nasce com autor, essa afirmação já acontecia nos anos 1930 com a teoria da relações humanas. No entanto, Maslow elabora a teoria de que as necessidades tinham uma hierarquia e que seguindo essa, o indivíduo tinha estímulos motivacionais para a execução de atividades e funções. São cinco categorias de necessidade: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização, como podemos ver na figura 1.

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow



Na concepção de Maslow era preciso ter uma necessidade satisfeita para que se pudesse caminhar para a próxima necessidade. Sendo assim, cumpre-se a hierarquia, primeiro as necessidades fisiológicas, depois segurança, depois sociais, depois estima e por último autorrealização. As necessidades fisiológicas e de segurança são consideradas primárias, ou seja, nascem com o indivíduo, já as necessidades sociais, de estima e autorrealização, são consideradas necessidades secundárias.

Maslow destacava que para cada indivíduo a realização da necessidade acontece de uma forma e tem um limite. Além disso, mencionava que a necessidade de autorrealização é a mais difícil de ser alcançada.

A teoria de Maslow segue sendo aplicada e entendida como uma forma importante de discutir o que motiva indivíduos. Hoje, entendemos que nem todos os seres cabem na mesma caixa teórica, mas alguns podem ser analisados diante dessa lente teórica.

Já a teoria dos dois fatores de Herzberg foi apresentada em 1959. Nessa teoria, Herzberg defendia a existência de dois fatores que devem ser considerados: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Na teoria, o que se afirma é para que os fatores motivacionais possam acontecer é necessário que os fatores higiênicos tenham sido realizados, visto que são interligados.

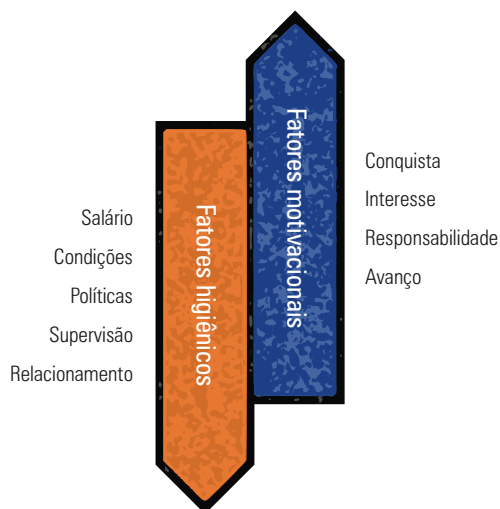
Essa teoria é direcionada para a gestão de organizações, observando os aspectos centrais da motivação para o trabalho.

Os fatores higiênicos são extrínsecos aos indivíduos e estão fora do controle do ser, no entanto, são determinantes para a permanência ou saída do indivíduo da instituição e influenciam diretamente a insatisfação. Estão entre esses fatores: supervisão, relacionamentos, políticas organizacionais e condições de trabalho e salariais. Sim, salário é considerado um fator higiênico, pois sozinho não é determinante para a motivação.

Quando ausentes, os fatores higiênicos são considerados responsáveis pela insatisfação do trabalhador. Mas quando são apresentados de forma adequada conseguem conduzir o indivíduo para um estado de não insatisfação, ou seja, um estado neutro.

Já os fatores motivacionais, quando ausentes, deixam o indivíduo em estado de não satisfação, ou seja, neutro. Já quando apresentados de forma adequada conduzem o indivíduo para a satisfação. São considerados fatores motivacionais: conquista, interesse por parte da gestão, responsabilidade adquiridas e avanço profissional, como vemos na figura 2. Os fatores motivacionais são considerados intrínsecos ao indivíduo, afinal para cada pessoa esses fatores serão responsáveis por acionar sensações diferentes.

Figura 2 – Teoria dos dois fatores de Herzberg



Segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg, o melhor caminho para que as organizações proporcionem a motivação dos seus colaboradores é possibilitando de forma plena os fatores higiênicos e oferecendo níveis adequados de fatores motivacionais. Um erro comum nas organizações é investir em fatores motivacionais sem observar se os fatores higiênicos estão realizados de forma adequada. Nesse caso, é

comum os colaboradores saírem das organizações e os gestores não compreenderem por que estão perdendo talentos mesmo com fatores motivacionais adequados. Perceba que de nada adianta ter os fatores motivacionais equilibrados se os fatores higiênicos, como salário, condições de trabalho, ambiente, etc., não estão adequados. Por isso, os talentos irão buscar condições de trabalho, salário, ambiente e outros fatores adequados.

Outro ponto importante é que os fatores higiênicos estão muito próximos dos fatores primárias de Maslow, ou seja, fisiológicos e de segurança. Os fatores motivacionais estão próximos aos fatores secundários de Maslow, ou seja, sociais: estima e autorrealização.

2 Toyotismo

O Sistema Toyota de Produção foi desenvolvido nos anos 1950 por Eiji Toyoda, da família proprietária da empresa Toyota, e por Taiichi Ohno na época vice-presidente executivo de produção da Toyota. Após uma visita às fábricas Ford, nos Estados Unidos, eles identificaram que o ponto que era mais marcante no ocidente, a exuberância e a grandiosidade dos processos e produções, para o oriente parecia um problema.



IMPORTANTE

O sistema Toyota foi concebido na década de 1950, quando Toyoda e Ohno, visitando a Ford nos Estados Unidos, concluíram que o principal produto do modelo de Henry Ford era o desperdício de recursos – esforço humano, materiais, espaço e tempo. Fábricas gigantescas, pilhas de materiais em estoque, grandes espaços vazios. O sistema Ford desperdiçava, inclusive e talvez principalmente, recursos humanos, por causa da especialização excessiva. Havia muita gente nas fábricas, com especialidades muito limitadas, tais como cuidar exclusivamente de planejamento e controle da produção, comprar, controle da qualidade, manutenção ou limpeza.

A filosofia do modelo Ford, que havia influenciado toda a indústria ocidental, consistia em dispor de recursos abundantes, de todos os tipos, para enfrentar qualquer eventualidade. Os recursos deveriam ficar em estado de prontidão, para cumprir o programa de trabalho com segurança e lidar com as emergências. Essa era a filosofia do *just in case* (expressão que significa por via das dúvidas ou só por precaução). Até os anos 80, as empresas ocidentais seguiram essa filosofia, acreditando que quanto maior, melhor. O negócio, nessa época, era ser grande (Maximiano, 2012, p. 190).

O Sistema Toyota de Produção defende a necessidade de buscar o mínimo de defeito e a fabricação com qualidade, sendo esses são os pilares centrais do sistema. A ênfase está na foco a ampliação da busca pela qualidade e em sua aplicação como filosofia.

O sistema traz o foco na produção enxuta ou *lean manufacturing*, que significa uma inversão relativa à produção. Enquanto no ocidente se entendia que ter variedade de oferta era positivo, a produção enxuta, ou puxada, significa a produção guiada pelo cliente. O produto é fabricado depois que o cliente compra, diminuindo os estoques e possibilitando uma produção mais assertiva.

No pensamento administrativo, as máximas ocidentais são determinantes. No entanto, em 1980, os pensamentos e práticas orientais começaram a ter lugar de destaque no pensamento administrativo, isso porque o destaque da empresa Toyota, a qualidade dos seus produtos e a satisfação de seus clientes chamou a atenção do mundo.

Empresas, empreendedores e *start-ups* têm utilizado cada vez mais os conceitos de *lean*, para assim deixar os processos enxutos.

3 Pensamento enxuto aplicado à tecnologia

O pensamento enxuto é uma filosofia que foca no fluxo do valor para o cliente objetivando a máxima eficiência utilizando o mínimo de recursos possíveis.

Existem cinco princípios que alicerçam o pensamento enxuto, são eles:

- **Valor:** compreender o que é valioso para o seu cliente; é o cliente que define o que tem valor para ele;
- **Fluxo de valor:** nesta fase, é necessário mapear todo o fluxo de valor, identificando os processos envolvidos e como cada um deles agrega valor ao cliente;
- **Fluxo contínuo:** esta etapa organiza o fluxo dos processos para garantir que tenha desperdício com espera ou transporte; o fluxo deve ser contínuo;
- **Produção puxada:** a produção puxada é uma produção que procura trabalhar sem estoque, sendo acionada pela demanda;
- **Kaizen:** é o foco na melhoria contínua, a busca pela perfeição. Após determinar o valor, estabelecer o fluxo de valor, definir o fluxo contínuo, priorizar a produção puxada, o último passo é a busca por limpeza, trabalho padronizado e melhoria na qualidade do produto.

Dentro da tecnologia, a estrutura do pensamento enxuto auxilia significativamente a gestão das organizações. Considerando a volatilidade do mercado tecnológico, a aplicação do *lean* auxilia a evitar desperdícios e aumentar a velocidade da ação.



NA PRÁTICA

Comecei, então, a explorar áreas distintas do empreendedorismo, em busca de ideias que me ajudassem a dar sentido a que eu vivia na prática. Pesquisei sobre outros ramos de atividade, especialmente a indústria, da qual deriva a maioria das teorias modernas da administração. Foi quando entrei em contato com a manufatura enxuta, um processo que nasceu no Japão, com o sistema Toyota de Produção, e é um modo completamente novo de pensar fabricação de produtos físicos. E, ao aplicar ideias da manufatura enxuta – com alguns ajustes e adaptações – aos desafios que enfrentava, descobri ali um princípio de estrutura que lhes dava sentido.

Essa linha de pensamento evoluiu até se tornar a *start-up* enxuta: a aplicação do *lean* ao processo de inovação (Ries, 2019).

3.1 MVP – Produto viável mínimo

Fruto do pensamento enxuto e do sistema Toyota, surgiu o conceito de *produto viável mínimo* (MVP). O MVP é a ideia de um produto viável mínimo é entregar a versão mais simples de um produto que pode ser lançada com a quantidade mínima de investimento.

O objetivo é apresentar o produto mínimo e ajustá-lo com base no feedback de um grupo de consumidores, facilitando a melhoria contínua do produto sem perder o tempo de lançamento.

O produto viável mínimo é crucial para empresas de tecnologia considerando que o mercado da tecnologia é rápido e volátil. A aplicação do MVP possibilita o desenvolvimento dos produtos ao longo da aplicação, considerando a opinião de quem mais importa, o cliente.

E lembre-se sempre, o pensamento enxuto é uma filosofia. É necessária uma aplicação contínua e um entendimento do conceito e da importância da aplicação.

Considerações finais

Neste capítulo, discutimos sobre teorias que surgiram após a Segunda Guerra Mundial. Essas teorias mostram o caminho que países diferentes tomaram em termos teóricos administrativos.

As teorias motivacionais oriundas das pesquisas da abordagem comportamental foram determinantes no ocidente, iniciando nos Estados Unidos. Foram teorias que alcançaram vários países e impactam até os dias atuais na construção do pensamento administrativo. O comportamentalismo é relevante quando considerado o avanço na compreensão do indivíduo em relação ao trabalho e seus variados tipos de motivação para executar suas atividades.

Já a filosofia Toyota, que teve início no Japão, exerceu uma influência significativa no mundo. É oriunda da filosofia Toyota conceitos importantes que fundamentaram e moldam até os dias atuais a gestão das operações e, principalmente, os estudos e práticas relacionados à qualidade.

As duas abordagens são importantes na atualidade por apresentarem por um lado a importância de observar e considerar o comportamento humano e por outro lado por mostrar métricas de qualidade adequadas para todas as organizações.

Referências

GOMES, Silmara. **Trabalho tanto, mereço um agrado**: o prazer no consumo como compensação ao trabalho. São Paulo: Editora Senac, 2020.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RIES, Eric. **A startup enxuta**. São Paulo: Sextante, 2019.

