

Teoria das Relações Humanas

Enfoque Comportamental

- ✓ **Motivação Humana – Maslow – Teorias de Conteúdo**
- ✓ **Motivação Humana – Herzberg - Teorias de Conteúdo**
- ✓ **Teoria de Processo (Expectação, Equidade e Reforço)**



O que é uma teoria?

Uma teoria é um conjunto de proposições que procuram explicar os fatos da realidade prática.

A teoria é uma palavra elástica, que compreende não apenas proposições que explicam a realidade prática, mas também princípios e doutrinas que orientam a ação dos administradores, e técnicas que são proposições para resolver problemas práticos.

As teorias modernas da administração organizam-se em escolas ou enfoques.

I – Escola clássica (Taylor, Ford, Fayol e Weber)

II – Enfoque comportamental

III – Pensamento sistêmico

Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas surgiu pela preocupação com aspectos psicológicos e sociais que, até então, não eram considerados pela Teoria Clássica, cujo foco eram aspectos técnicos e formais.

» Ênfase nas pessoas;

» Homem e seu grupo social como mais importantes na organização;

» Foco em aspectos psicológicos e sociológicos.

As principais ideias do movimento das Relações Humanas são:
homo socialis, grupo informal e participação nas decisões.

» O comportamento do homem não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas;

» O homem é condicionado, ao mesmo tempo, por aspectos sociais e biológicos;

» Aspectos como segurança, afeto, aprovação social, prestígio e autorrealização são necessidades de todo homem.

A Teoria das Relações Humanas surgiu como principal consequência das conclusões do **estudo de Hawthorne**, realizado em uma fábrica de equipamentos e componentes eletrônicos, chamada *Western Electric Company*, em Chicago (EUA), com o objetivo de verificar a relação entre a eficiência dos trabalhadores e a intensidade da iluminação no local da produção.

- » Quatro fases
- » Estudos da iluminação
- » Estudos da sala de teste de montagem de relés
- » Programa de entrevistas
- » Estudos da sala de observação de montagem de terminais

As principais conclusões do estudo foram: fatores psicológicos afetam a produtividade, a relação social entre operários e supervisão social favorece o aumento da produtividade, a satisfação ou insatisfação com o trabalho afeta a produtividade, os grupos informais podem afetar a produtividade, bons relacionamentos interpessoais e intergrupais afetam a produtividade.



Com isso, as teorias Clássica e das Relações Humanas podem ser facilmente caracterizadas conforme o seguinte quadro:

TEORIA CLÁSSICA *VERSUS* TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Trata a organização como máquina.	Trata a organização como um grupo de pessoas.
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia.	Enfatiza as pessoas.
Inspirada em sistemas de engenharia.	Inspirada em sistemas de psicologia.
Autoridade centralizada.	Delegação plena de autoridade.
Linhas claras de autoridade.	Autonomia do empregado.
Especialização e competência técnica.	Confiança e abertura.
Acentuada divisão do trabalho.	Ênfase nas relações humanas entre as pessoas.
Confiança nas regras e nos regulamentos.	Confiança nas pessoas.
Clara separação entre linha e <i>staff</i> .	Dinâmica grupal e interpessoal.

Motivação e o ambiente de trabalho

“Motivo”, “motivação”, “mover”, “movimentar” e “motor” são todas as palavras modernas que têm a mesma origem e estão associadas à mesma ideia: a palavra latina, *motivos*, que significa aquilo que movimenta, que faz andar.

O estudo da motivação – dos fatores que movimentam as pessoas – é um dos temas centrais do enfoque comportamental. Essa importância se justifica porque é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização e da administração.



Teorias Motivacionais

Existem várias teorias que buscam identificar os estímulos para a motivação dos seres humanos.

Teorias baseadas em conteúdo ou em processo

As teorias relativas a **conteúdo** (necessidades ou desejos que impulsionam, pressionam, instigam e forçam os empregados a ação).

As teoria relativa a **processo** (relacionamento dos empregados com os incentivos que conduzem, induzem, empurram e os persuadem a desempenho).

Teorias Motivacionais

Teorias baseadas em conteúdo	Teorias baseada em processo
<ul style="list-style-type: none">-Teoria Hierarquia das Necessidades de Maslow-Teoria dos Dois Fatores	<ul style="list-style-type: none">-Teoria da Expectação-Teoria da Equidade-Teoria do Reforço

No passado não era assim...

Escolas Clássicas – Taylor, Fayol, Max Weber.

Teoria Hierarquia das Necessidades de Maslow

A classificação proposta por Maslow permitiu uma nova visão sobre o comportamento humano, que não busca apenas saciar necessidades físicas, mas crescer e se desenvolver.

Maslow nova visão sobre o comportamento humano.

Maslow organizou as necessidades em uma pirâmide, colocando em sua base as necessidades mais primitivas e básicas.

Pirâmide das Necessidades - Maslow

Satisfação fora do trabalho

- Educação
- Religião
- Passatempos
- Crescimento Pessoal
- Aprovação da família
- Aprovação dos amigos
- Reconhecimento da comunidade
- Família
- Amigos
- Grupos Sociais
- Comunidade
- Liberdade
- Segurança da violência
- Ausência de poluição
- Ausência de guerras
- Comida
- Água
- Sexo
- Sono e Repouso

Satisfação no trabalho

- Trabalho desafiante
- Diversidade e autonomia
- Participação nas decisões
- Crescimento pessoal
- Reconhecimento
- Responsabilidade
- Orgulho e reconhecimento
- Promoções
- Amizade dos colegas
- Interação com clientes
- Chefe amigável
- Trabalho seguro
- Remuneração e benefícios
- Permanência no emprego
- Horário de trabalho
- Intervalo de descanso
- Conforto físico

**Auto
Realização**

Estima

Sociais

Segurança

Fisiológicas

Teoria dos dois fatores de Herzberg



Maslow X Herzberg

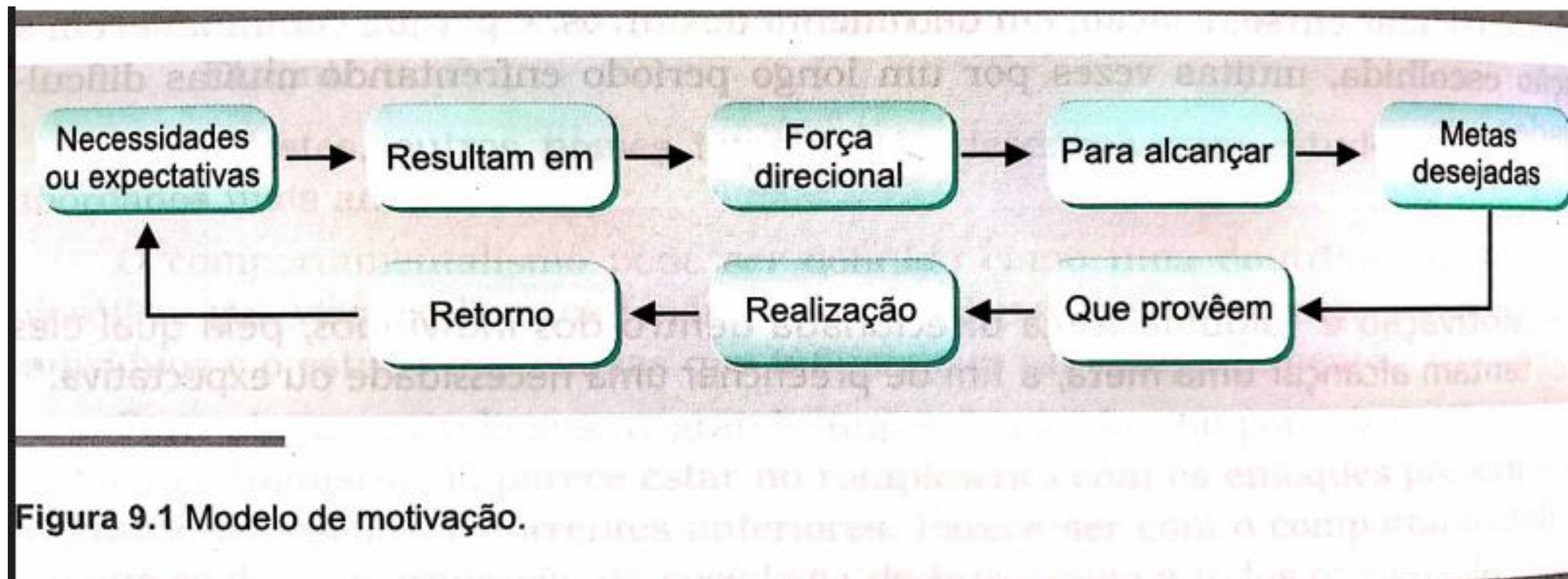


Figura 9.1 Modelo de motivação.

Críticas

Infelizmente, nenhum dos modelos provê uma ligação adequada entre as metas organizacionais e a satisfação das necessidades do indivíduo. Ambos falham a questão das diferenças dos indivíduos na motivação.

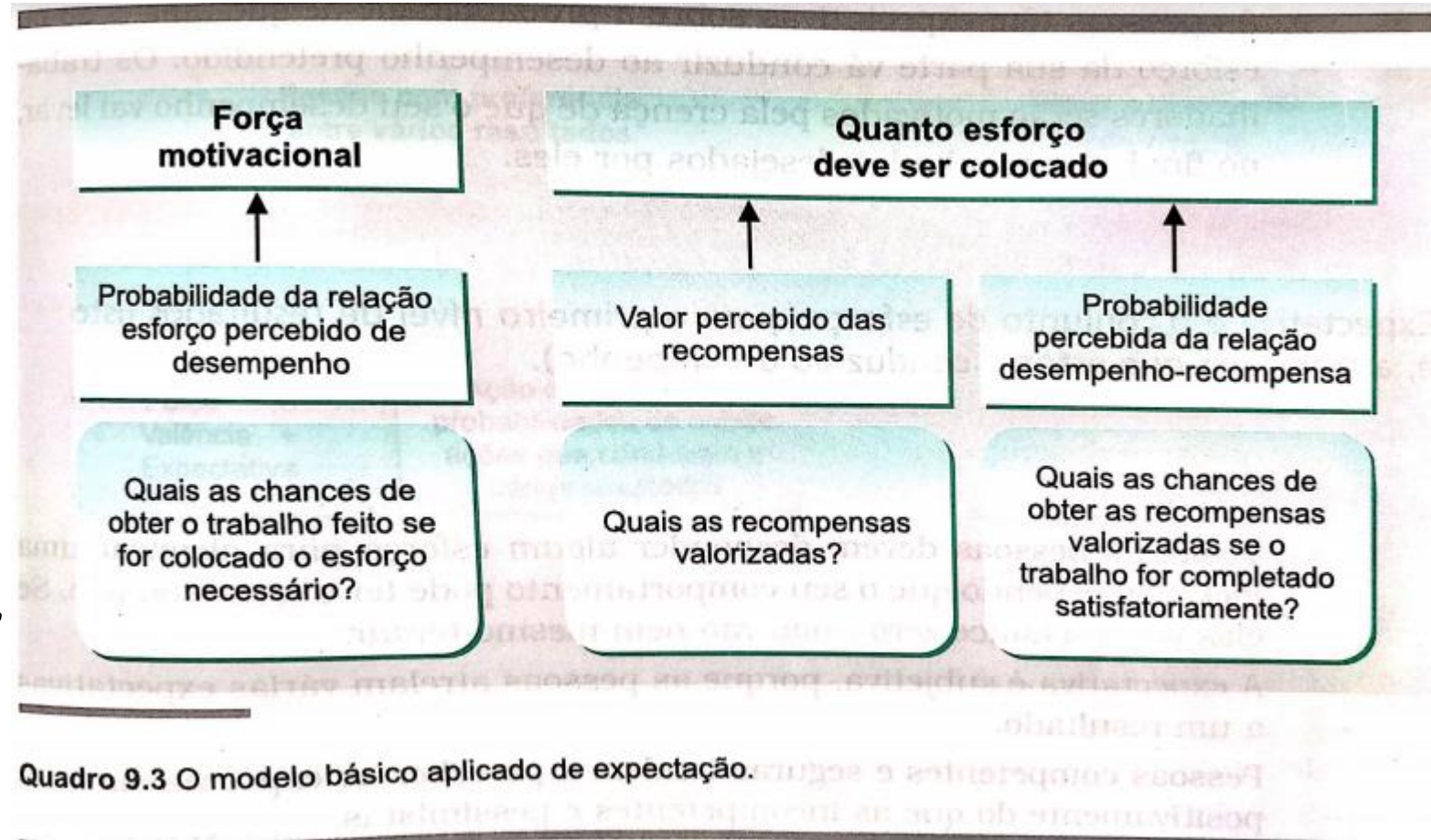
A metodologia de ambas Teorias é muito criticada, por conta da dificuldade teórica, dificuldade de interpretação e operacionalização de seus conceitos.

Além disso, não considera as diferenças das necessidades individuais.

Teorias do Processo - Expectação

Em 1964, Victor Vroom apresentou a teoria da expectativa, também chamada de teoria da expectância, como alternativa, como alternativa às teorias motivacionais.

A teoria da expectativa representa uma abordagem compreensiva, válida e útil ao entendimento da motivação.



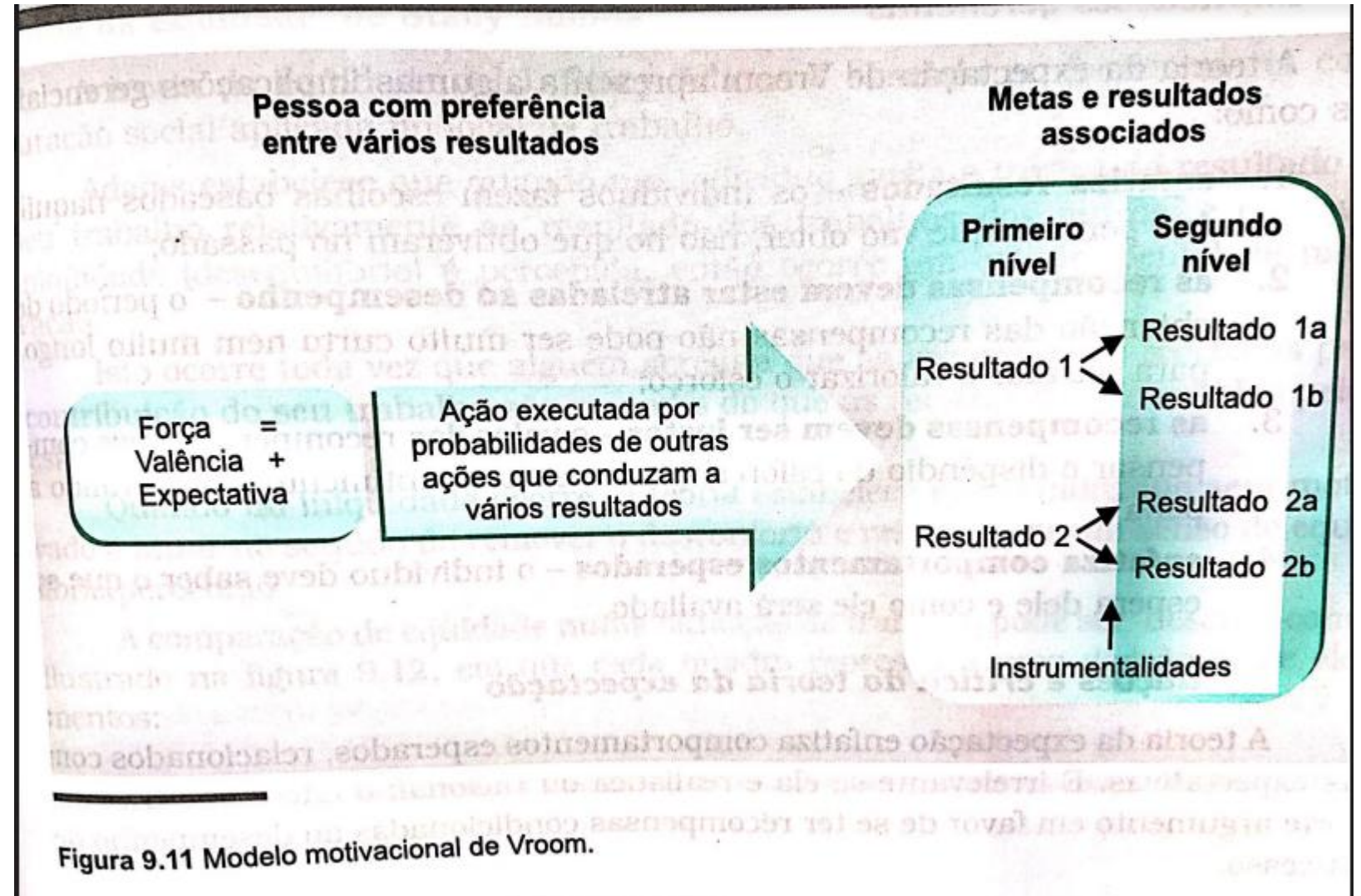
Teoria do Processo - Expectação

A teoria da expectativa foi elaborada, apoiada em três conceitos: **valência**, **expectativa** e **instrumentalidade**.

- **VALÊNCIA**: é a força do desejo de um indivíduo para um resultado particular, é o valor subjetivo relacionado a um incentivo. São preferências que as pessoas tem por vários resultados ou incentivos que estão potencialmente disponíveis para elas.
- **EXPECTATIVA**: é o conjunto de esforços para o primeiro nível de resultados (isto é, a crença de que esforço conduz ao desempenho). Refere-se ao relacionamento percebido entre um dado nível de esforço e um dado nível de desempenho.
- **INSTRUMENTALIDADE**: está relacionada provê resposta a questões tais como: a recompensa será boa se o desempenho for bom? Refere-se ao relacionamento entre desempenho e recompensa.

Teoria do Processo - Expectação

- Modelo mostra a motivação como FORÇA sobre os indivíduos para despendar em esforços.



Teoria do Processo - Expectação

Implicações Gerenciais	Limitações e Críticas
<ul style="list-style-type: none">• Enfatiza resultados• As recompensas devem estar atreladas a desempenho.• As recompensas devem ser justas• Enfatiza o comportamentos esperados	<ul style="list-style-type: none">• Teoria muito complexa e difícil de testar e comprovar.• A teoria é excessivamente racional: nem todos são capazes de despendar energia para calcular as probabilidades de sucesso ou não.• A quantidade de esforço que os indivíduos estão dispostos a colocar no trabalho é influenciada por muitos outros fatores além dos mencionados na teoria.

Teoria da Equidade, de Stacy Adams

- A teoria da equidade é baseada na comparação social aplicada ao local de trabalho.
- O pesquisador estabelece que quando um indivíduo avalia a justiça do resultado do seu trabalho relativamente ao resultado dos trabalhos dos outros, e qualquer iniquidade (desequilíbrio) é percebida, então ocorre um estado mental de motivação.
- Em síntese, a teoria da equidade concentra-se no sentimento do indivíduo de quão justamente ele tem sido tratado em comparação com o tratamento recebido pelos outros.

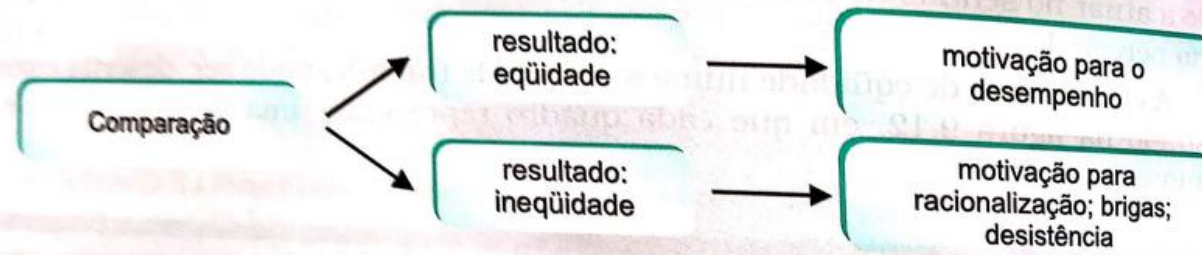


Figura 9.13 A teoria da equidade na prática.

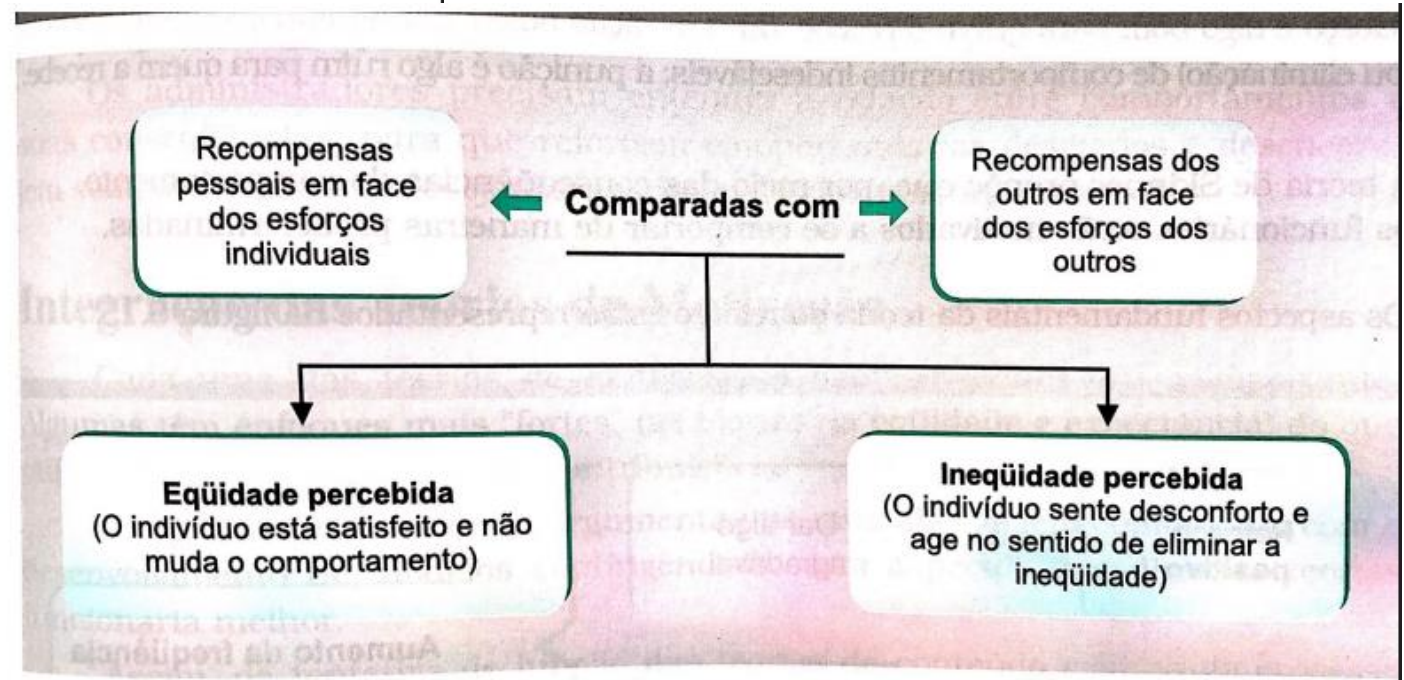


Figura 9.14 Processo de percepção da equidade/inequidade.

Implicações Gerenciais

A comparação da equidade intervém na alocação das recompensas e no impacto resultante no ambiente. O que pode parecer justo e equitativo para o líder de uma equipe, pode ser percebido como injusto e não-equitativo para um membro da equipe, após comparações com outros colegas de equipe.

A preocupação do gerente ou do líder de equipe é levar tudo isto em conta, e tentar minimizar as consequências negativas de quais quer comparações de equidade.

É bom notar que pessoas “pagas a mais” (que percebem inequidade positiva) aumentam a quantidade ou qualidade do seu trabalho, enquanto pessoas “pagas a menos” (que percebem inequidade negativa) diminuem a quantidade ou a qualidade do seu trabalho.

Teoria do Reforço, de Skinner

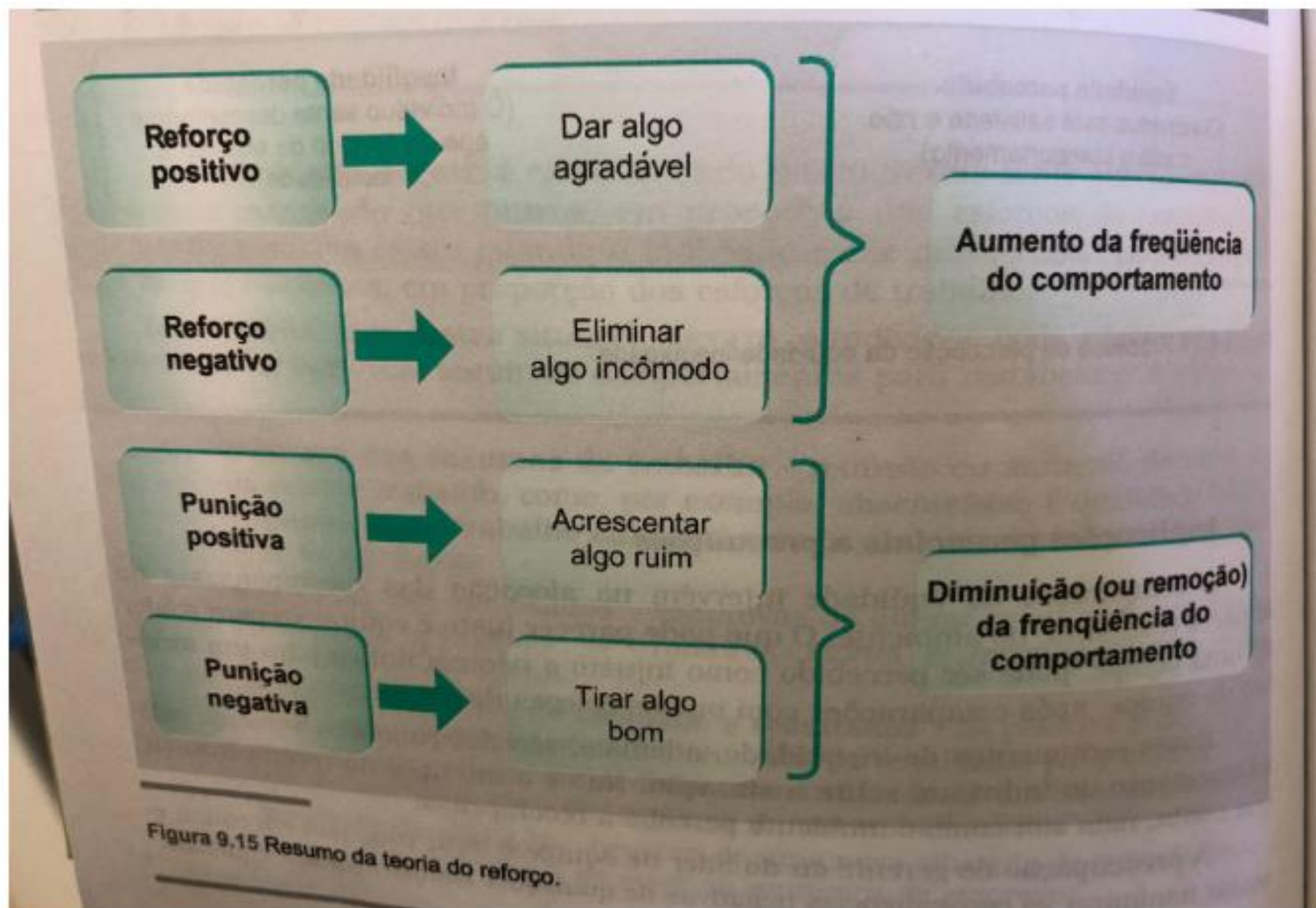
A teoria do reforço, de Skinner, estabelece que o comportamento é controlado pelas consequências deste comportamento. Essa teoria estabelece que o comportamento é controlado pelas consequências deste comportamento. Essa teoria estabelece também que o comportamento é apreendido por meio de experiências positivas ou negativas. O comportamento é modelado por dois aspectos básicos:

o reforço e a punição.

A teoria do reforço propõe que por meio das consequências do comportamento, os funcionários serão motivados a se comportar de maneiras predeterminadas.

Tanto o reforço quanto a punição podem ser positivo ou negativos.

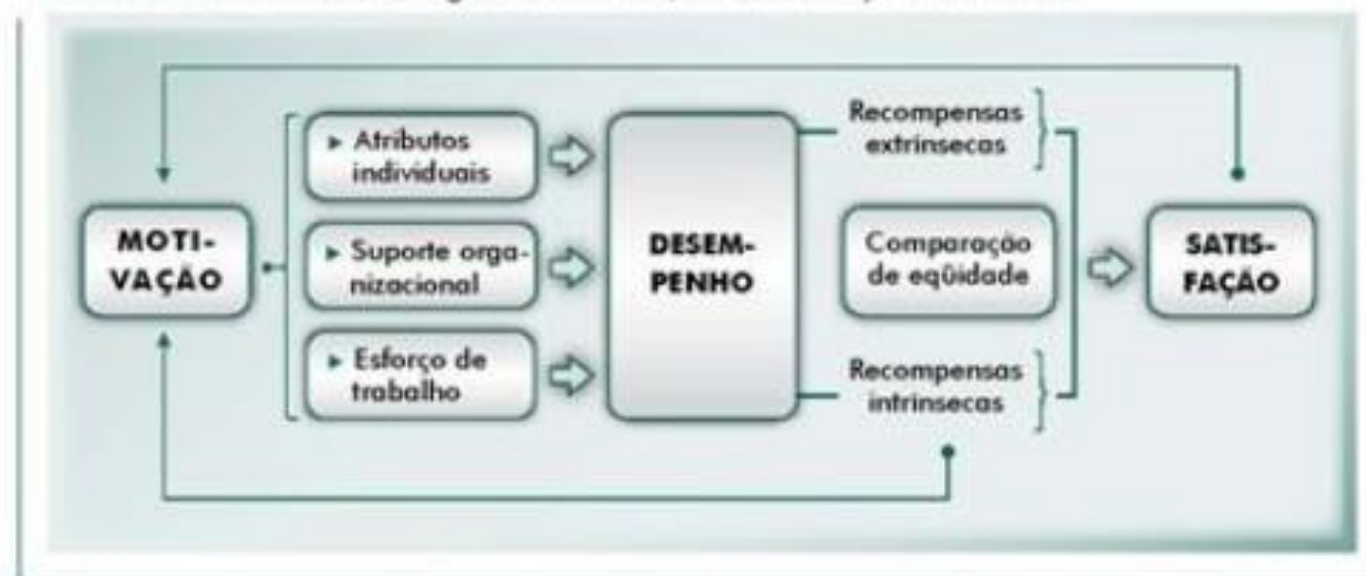
Teoria do Reforço, de Skinner



Integração das Teorias de Motivação

Todas as teorias procuraram explicar o que acontece com o comportamento humano, e como alterá-lo da maneira mais adequada e para os melhores resultados possíveis, em toda condição ou circunstância.

FIGURA 9.18: Um modelo integrado da motivação individual para o trabalho.



Métodos para Modelar Comportamento

Reforço Positivo	Reforço Negativo	Punição	Extinção
Quando a resposta é acompanhada de alguma coisa agradável. (Recompensa)	Quando a resposta é seguida pela finalização ou retirada de alguma coisa desagradável.	Consiste em causar uma condição desagradável na tentativa de eliminar um comportamento indesejado.	A eliminação de qualquer reforço que esteja mantendo um comportamento. Quando um comportamento não recebe reforço, ele tende a se extinguir gradualmente.
Exemplo: Elogiar um funcionário por um trabalho bem feito.	Exemplo: Adolescente entrega uma encomenda para o chefe do tráfico e recebe uma cesta básica. Quando chega em casa encontra um irmão doente. Assim ele repete a ação por reforço negativo.	Exemplo: suspender um funcionário por dois dias sem remuneração, por ter se apresentado bêbado.	Exemplo: Professores que querem evitar perguntas durante as aulas podem ignorar

Motivação e percepção



É sempre interessante termos o máximo de informação possível a respeito de um determinado fato para evitar a percepção deturpada e uma reação incongruente à situação que apresenta.

Quando não damos atenção aos detalhes, ou interpretamos de forma errada, nosso relacionamentos podem ser afetados????

O PODER DE UM

BOATO

ZÉ
QUERO O NÚMERO
DESTE PEDIDO!

CHEFE

DESPEDIDO?

O ZÉ?

O QUE?

?

NÓS TODOS
VAMOS SER
DESPEDIDOS !

EU TAMBÉM?

O ZÉ TÁ
DESPEDIDO

O ZÉ É O
TADEU TÃO
DESPEDIDOS

Motivação e percepção

A quantidade e a qualidade da informação a respeito de um determinado fato podem determinar uma percepção mais precisa, com assertividade de decisões, ou, ao contrário, uma percepção deturpada e, conseqüentemente, um mau entendido.

A percepção é a porta de entrada de nossas informações sobre o que ocorre no mundo. Porém, como fazem parte de nosso dia-a-dia, recebem as mais variadas influências: de ordem visual, das experiências anteriores, do estado emocional, ect.

Vídeo Teste de percepção inglês

**Achar que a rotina é
sempre igual**

Percepção no trabalho



- A percepção da situação que dá base para o comportamento do funcionário.
- Questões como justa remuneração, adequada condições de trabalho, feedback não são avaliadas pelos funcionários sob a ótica de uma percepção comum, mas sim, complexas.
- A conclusão de que um emprego é bom o ruim é uma interpretação de cada um, ou seja, individual.

Percepção no trabalho

- As empresas precisam compreender como cada funcionário interpreta a realidade e, onde houver grande distorção entre a realidade e a percepção, tentar eliminar essa diferença.
- O fracasso em lidar com diferenças de percepção que levam os funcionários a perceber o trabalho em termos negativos resultará em aumento de absenteísmo e de rotatividade, além de diminuir a satisfação no trabalho.



Quadro de Comparação simplificada

Teoria	IMPLICAÇÕES
Hierarquia das Necessidades de Maslow (conteúdo)	As necessidades dos funcionários variam e os administradores pode motivá-los a alcançar essas necessidades.
Dos dois fatores Herberg (conteúdo)	Compensações, condições razoáveis de trabalho e políticas não necessariamente asseguram satisfação no trabalho, mas podem evitar a insatisfação; outros fatores (responsabilidades, por exemplo) podem ser necessários para motivar funcionários.
Expectação – (Processo)	Funcionários são motivados se as recompensas potenciais pelo alto desempenho são desejáveis e alcançáveis.
Equidade (Processo)	Funcionários são motivados se estão sendo compensados de acordo com suas contribuições percebidas à organização.
Reforço (Processo)	Bons comportamentos devem ser positivamente reforçados e comportamentos pobres devem ser negativamente reforçados para motivação futura dos funcionários.