

# AMBIENTAÇÃO A SISTEMAS DE PRODUÇÃO

- ✓ Motivação
- ✓ Gestão da Mudança

## Alguns Equívocos Conhecidos Sobre Motivação e Recompensas

**Mito 1:** A motivação é específica ao indivíduo.

**Fato 1:** A motivação é específica à situação.

**Mito 2:** Um trabalhador motivado é um funcionário de alto desempenho.

**Fato 2:** O elevado desempenho do funcionário requer habilidade e apoio, além de motivação.

**Mito 3:** Os jovens de hoje não são motivados.

**Fato 3:** Os jovens de hoje são mais heterodoxos, rebeldes e possuem valores diferentes dos da geração anterior, mas não são necessariamente menos motivados.

## Alguns Equívocos Conhecidos Sobre Motivação e Recompensas

**Mito 4:** A maioria das pessoas está interessada em recompensas absolutas.

**Fato 4:** As pessoas são mais sensíveis às diferenças relativas do que às diferenças absolutas.

**Mito 5:** Todo mundo deseja um trabalho desafiador.

**Fato 5:** Nem todos valorizam um trabalho desafiador.

## O que é motivação?

- ⦿ **Motivação** é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual.
- ⦿ Os elementos fundamentais desta definição são:
  - ✓ Intensidade do esforço;
  - ✓ Persistência;
  - ✓ Orientação em direção às metas organizacionais e as necessidades.

## O que é motivação?

- Um trabalhador motivado trabalha com dedicação e persistência.
- Entretanto, esforço e persistência não compensarão a menos que sejam canalizados numa direção benéfica à organização
- A **motivação** é um processo de **satisfação de necessidades**.

## Quais Necessidades Básicas as Pessoas Procuram Satisfazer?

- Diferentes autores identificam as necessidades básicas:
  - Teoria de Maslow*
  - Teoria ERC*
  - Teoria das Necessidades Manifestas*
  - Teoria das Necessidades Aprendidas*

## Hierarquia das Necessidades de Maslow

- Dentro de todo ser humano existe uma hierarquia de necessidades – 5 conjuntos.
  - As primeiras três são necessidades da **carência**, porque devem ser satisfeitas para que os indivíduos se sintam saudáveis e seguros.
  - As duas últimas são as necessidades do **crescimento**, porque estão relacionadas ao desenvolvimento e à realização do potencial de cada pessoa.
- À medida que cada uma dessas necessidades é substancialmente satisfeita, a necessidade imediatamente superior se torna dominante.



## Teoria ERC (*existence, relatedness and growth*)

- Clayton Alderfer diz que existem três grupos de necessidades centrais:
  - O grupo **existência** diz respeito ao provisionamento dos requisitos materiais básicos à nossa existência.
  - O grupo **relacionamento** reflete o desejo que temos de manter relações interpessoais.
  - O grupo **crescimento** reflete nosso desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal.

### Teoria ERC de Clayton Alderfer



## Teoria ERC (*existence, relatedness and growth*)

- Não supõe uma hierarquia rígida de necessidades → propõe uma relação entre frustração e regressão:
  - A frustração de necessidades de ordem superior suscita demandas de maior satisfação das necessidades de ordem inferior.

## Teoria das Necessidades Manifestas

- Henry Murray definiu as necessidades como dotadas de dois componentes:
  - Direção
  - Intensidade
- Identificou mais de 20 necessidades que os indivíduos podem possuir, como, entre outras, **realização, afiliação, autonomia e poder**.
- Não são herdadas; são aprendidas.
- Rejeitando uma hierarquia entre elas, ele afirmou que múltiplas necessidades motivam simultaneamente o comportamento.

## Teoria das Necessidades Aprendidas

- David McClelland propôs que três necessidades aprendidas motivam o comportamento.
  - A **necessidade de realização** (*nAch*) é o impulso de destacar-se, realizar em relação a um conjunto de padrões e ser bem-sucedido.
  - A **necessidade de poder** (*nPow*) é a necessidade de fazer os outros se comportarem de uma maneira que, em outras circunstâncias, não se comportariam.
  - A **necessidade de afiliação** (*nAff*) é o desejo de amizade e relações interpessoais.
- Essas **necessidades** são **adquiridas da cultura** de uma sociedade.

## Quais Necessidades Básicas as Pessoas Procuram Satisfazer?

- Dois elementos influenciam as necessidades de um indivíduo: **o momento e a situação**.
- Por isso, os **gerentes precisam “interpretar”** as necessidades de seus funcionários fazendo-lhes perguntas e observando seu comportamento.
  - Pergunte o que os motiva a fazer um bom trabalho?
  - Observe o que fazem no tempo livre no trabalho.

## Exercício

- Autoconhecimento:** O que motiva você?

## O que leva à satisfação ou à insatisfação?

- Frederick Herzberg pedia aos trabalhadores para descrever situações nas quais se sentiam excepcionalmente bem e mal com relação aos seus cargos.
- Suas constatações são conhecidas como **teoria da motivação-higiene**.
- Fatores intrínsecos** estão associados à satisfação no trabalho x **Fatores extrínsecos** estão associados à insatisfação.

## O que leva à satisfação ou à insatisfação?

- ⦿ Características como política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário são **fatores de higiene**.
- ⦿ Quando **são adequados**, os indivíduos não ficarão insatisfeitos; entretanto, tampouco ficarão satisfeitos.

## O que leva à satisfação ou à insatisfação?

- ⦿ A realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento são **fatores de motivação** porque as pessoas os consideram intrinsecamente recompensadores.

## O que leva à satisfação ou à insatisfação?

- ⦿ Quatro recomendações podem promover a satisfação do funcionário:
  1. Proporcionar trabalhos mentalmente desafiadores.
  2. Fornecer recompensas equitativas.
  3. Oferecer suporte, condições de trabalho animadoras.
  4. Encorajar colegas apoiadores.

## Possuir “Metas Específicas” aumenta a motivação?

- ⦿ **Metas específicas** aumentam o desempenho.
- ⦿ Quando aceitas, as **metas difíceis** promovem alto desempenho.
- ⦿ **Feedback** sobre as metas resulta em melhor desempenho.

## Possuir “Metas Específicas” aumenta a motivação?

- Se os funcionários participam no estabelecimento de suas próprias metas, seu desempenho será melhor?
  - A participação realmente encoraja os funcionários a fixar e aceitar metas mais difíceis.
- Três outros fatores influenciam na relação metas-desempenho:
  - **Comprometimento com a meta:** quando um indivíduo está comprometido com a meta, não a reduzirá ou abandonará.
  - **Auto-eficácia adequada:** refere-se à convicção do indivíduo de que ele é capaz de executar uma tarefa.
  - **Cultura nacional**

## O que acontece quando os funcionários acreditam que estão sendo injustamente recompensados?

- Os trabalhadores são sensíveis às diferenças relativas nas recompensas.
- Fazem comparações entre seu empenho e resultado com o empenho e resultados obtidos por amigos, vizinhos, parentes, companheiros ou colegas de trabalho.
- Existem três percepções possíveis:
  - Iniquidade devido à remuneração inferior;
  - Equidade;
  - Iniquidade devido à recompensa superior.

## Como as expectativas influenciam a motivação?

- Um funcionário será motivado a produzir mais quando:
  - Acreditar que o esforço resultará em uma boa avaliação de desempenho;
  - Que uma boa avaliação resultará em recompensas organizacionais;
  - Que essas recompensas satisfarão suas metas pessoais.
- Essa teoria chamada de “*teoria da expectativa*” se concentra em três relações:
  1. *Relação esforço-desempenho*
  2. *Relação desempenho-recompensas*
  3. *Relação recompensas-metas pessoais*

## Quais as implicações motivacionais da nova aliança funcionário-empregador?

- A maioria dos funcionários atualmente se defronta com um universo de trabalho caracterizado por:
  - Temporariedade
  - Pouca segurança no emprego
  - Limitadas oportunidades de promoção.
- **Exemplos:** autônomos que trabalham por empreitadas, temporários, técnicos, prestadores de serviço de baixo salário e pessoas necessárias à execução de tarefas altamente repetitivas.
- Quais as implicações motivacionais desse novo pacto entre funcionário e empregador?



## Quais as implicações motivacionais da nova aliança funcionário-empregador?

- **Autonomia e Empreitadas.** Contratados para trabalhar em projetos específicos, esses “funcionários” não devem nenhuma lealdade à organização. Dessa forma, boa remuneração, tarefas desafiadoras e oportunidade para desenvolver novas habilidades podem estimular o desempenho elevado.
- **Temporariedade.** Trabalhadores temporários e de meio período. São motivados por horários de trabalho flexível, treinamento pago pela empresa e oportunidades para emprego permanente.

## Quais as implicações motivacionais da nova aliança funcionário-empregador?

- **Especialização.** Solidamente comprometidos com seu campo de especialidade, esses funcionários geralmente são mais leais à sua profissão do que ao seu empregador. Dinheiro e promoções a cargos gerenciais geralmente são secundários em sua lista de prioridades. Mas eles gostam de trabalhos desafiadores e desejam que os outros percebam a importância de seu trabalho.
- **Salário Mínimo.** Os trabalhadores que ganham salário mínimo normalmente possuem formação e habilidades limitadas. A menos que salário e benefícios sejam substancialmente aumentados, a regra será a alta rotatividade.

## Quais as implicações motivacionais da nova aliança funcionário-empregador?

- **Execução de Tarefas Altamente Repetitivas.** Muitos cargos padronizados, principalmente no setor industrial, são bem-remunerados. Embora a alta remuneração possa reduzir a rotatividade, não resulta necessariamente em trabalhadores altamente motivados. Por isso, a administração pode experimentar o seguinte: fornecer ambientes de trabalho limpos e atraentes, pausas mais amplas e supervisores compreensivos.

## Aplicações atuais para aumentar a motivação dos colaboradores

- **Envolvimento do Funcionário.**
  - Definido como um processo participativo que utiliza a competência total dos funcionários.
  - Estimula o maior comprometimento com o sucesso da organização.
  - Existem quatro formas de envolvimento do funcionário:
    - Administração participativa;
    - Participação representativa;
    - Círculos de qualidade;
    - Planos de participação acionária do funcionário.

## Aplicações atuais para aumentar a motivação dos colaboradores

- **Programas de Remuneração Variável.**
  - O pagamento não se baseia apenas na antigüidade de uma pessoa no cargo.
  - Uma parcela do pagamento do funcionário é baseada em alguma medida individual ou organizacional de desempenho.
  - Os quatro programas de pagamento variável mais amplamente utilizados são:
    - Quantidade produzida
    - Gratificações
    - Participação nos lucros
    - Adicional pela produtividade

## Aplicações atuais para aumentar a motivação dos colaboradores

- **Planos Salariais Baseados na Habilidade.**
  - Remunera os funcionários pelas habilidades e competências que conseguirem demonstrar no cargo.
  - O sistema motiva os indivíduos a ampliar suas habilidades.
  - Facilita a comunicação na organização.
  - Recompensa funcionários ambiciosos e dedicados.

## Aplicações atuais para aumentar a motivação dos colaboradores

- **Locais de Trabalho Favoráveis à Família.**
  - Número de mulheres que trabalham está aumentando.
  - Oferecem um leque de programas de apoio às relações trabalho-família.
  - Existem indicações de que as políticas favoráveis à família atraem trabalhadores de primeira linha e reduzem o absentéismo.

## Aplicações atuais para aumentar a motivação dos colaboradores

- **Programas de Reconhecimento.**
  - É o mais poderoso motivador no local de trabalho.
  - Na economia global altamente competitiva de hoje, onde as pressões de custo são severas, os programas de reconhecimento são particularmente atraentes por custarem pouco ou quase nada.



## Exercício de habilidade: Motivando uma Equipe de Profissionais

Dawn Pizaro teve de rir. Ela estava sentada à sua escrivaninha, olhando para uma lista de opções de compra de ações da companhia pertencentes à sua equipe da Microsoft. Ninguém de sua equipe tinha mais de 33 anos de idade. No entanto, todos eram milionários, pelo menos no papel. O valor de suas opções de compra, nesse dia específico, variava de 1,7 a 18,4 milhões de dólares.

Sua equipe não era incomum. Mais de 2 mil dos 18 mil funcionários da Microsoft são milionários – todos criados pela incrível elevação no valor das ações da companhia. Por isso, o problema de Pizaro não é único na Microsoft ou, nesse sentido, em várias companhias de crescimento rápido no setor de alta tecnologia. O problema dela: Como motivar multimilionários para que venham trabalhar todos os dias?

Suponha que você seja Dawn. O que você faria para aumentar a motivação dos seus funcionários?

## Administrando a mudança

- Movidas pela globalização e pelos avanços tecnológicos, **intensas pressões competitivas** afetam os gerentes de quase todas as organizações.
- Gerentes de hoje raramente operam em um ambiente estável e previsível.
- Exemplo: Bill Gates (Microsoft) e Andrew Grove (Intel) vêm novos concorrentes surgindo por todos os lados. Mas eles transformaram sua paranóia em culturas empresariais que prosperam na mudança.

## Administrando a mudança

- Tom Peters, guru da administração, captou esse mundo de mudança caótica:

**“os vencedores de hoje, e principalmente os de amanhã, terão uma inclinação para o rompimento, um amor pela desordem — e até uma vontade de jogar fora partes do bebê (como, por exemplo, as acalentadas ‘competências centrais’) junto com a água da banheira... repetidas vezes”.**

## O Retorno ao Mutável Mundo do Trabalho

- Dados recentes sugerem que **menos de um terço** das companhias empreenderam alguma **reforma significativa** em sua organização de trabalho.
- Maioria das organizações estará passando por transformações durante os próximos anos para desenvolver culturas que promovam a **inovação e a adaptação**.

## Resistência à Mudança

- **As organizações e seus membros resistem à mudança.**
- Sua resistência pode ser positiva → proporciona um grau de estabilidade e previsibilidade e pode ser uma fonte de conflito funcional.
- Resistência também bloqueia o progresso e a adaptação.
- Organizações que passaram por extensos períodos de sucesso são particularmente resistentes à mudança.

## Resistência à Mudança

- A resistência organizacional à mudança pode assumir diversas formas:
  - Aberta e Imediata – repercussões greve/reclamação
  - Implícita e Adiada - causada pela perda de lealdade para com a organização, perda de motivação, aumento de erros, aumento de absenteísmo

## Resistência Individual

- As percepções, personalidades e necessidades dos indivíduos afetam sua disponibilidade para a mudança.
- Os cinco motivos pelos quais os indivíduos podem resistir à mudança são:
  1. Hábito
  2. Segurança
  3. Fatores Econômicos
  4. Medo do desconhecido
  5. Processamento seletivo das informações

## Resistência Individual

- **Hábito.** Para lidar com as complexidades da vida cotidiana, recorremos a hábitos ou respostas programadas. Quando somos confrontados pela mudança, essa tendência de reagir de acordo com modos habituais torna-se fonte de resistência.
- **Segurança.** As pessoas com grande necessidade de segurança resistem à mudança porque ela representa uma ameaça ao seu sentimento de segurança.
- **Fatores Econômicos.** Outra fonte de resistência individual é o medo de que as mudanças reduzam nossa renda.

## Resistência Individual

- ◉ **Medo do Desconhecido.** As mudanças substituem o conhecido pela ambigüidade e pela incerteza.
- ◉ **Processamento Seletivo das Informações.** Os indivíduos moldam o mundo por meio de suas percepções. Uma vez que eles tenham criado esse mundo, ele resiste à mudança. Dessa forma, os indivíduos processam seletivamente as informações para manter suas percepções intatas.

## Exercício

- ◉ **Autoconhecimento:** Até que ponto você é bom para lidar com a mudança associada ao trabalho?

## Resistência Organizacional

- ◉ Foram identificadas seis fontes de resistência nas organizações:
  1. **Inércia Estrutural**
  2. **Foco Limitado de Mudança**
  3. **Inércia de Grupo**
  4. **Ameaça à Especialização**
  5. **Ameaça às Relações Estabelecidas de Poder**
  6. **Ameaça às Distribuições Estabelecidas de Recursos**

## Os Gerentes como Agentes de Mudança

- ◉ As mudanças numa organização necessitam de um catalisador.
- ◉ As pessoas que estimulam e assumem a responsabilidade pela administração do processo são chamadas de *agentes de mudança*.
- ◉ Existe grande demanda por aqueles que conseguem gerenciar o processo de reengenharia e fazer com que seus funcionários “vistam a camisa” dos motins que acompanham as mudanças abruptas.

## Superando a Resistência à Mudança

- O planejamento e execução adequados podem minimizar a resistência à mudança.
- **Avaliando o Clima para Mudança.**
  - Pesquisas identificaram 17 elementos fundamentais para uma mudança bem-sucedida. Quanto mais afirmativas as respostas dadas por um gerente às perguntas seguintes, maior a probabilidade de sucesso nos esforços de mudança.

## Avaliando o Clima para Mudança

1. O patrocinador da mudança tem influência suficiente para obter poder para lidar eficazmente com a resistência?
2. A liderança do dia-a-dia é incentivadora da mudança e comprometida com ela?
3. Existe entre a administração uma forte sensação de urgência quanto à necessidade da mudança? Essa sensação é compartilhada pelo resto da organização?
4. A administração tem visão clara de como o futuro será diferente do presente?
5. Existem medidas objetivas para avaliar o esforço de mudança? Os sistemas de recompensa foram explicitamente concebidos para reforçá-las?
6. O esforço de mudança específico é coerente com outras mudanças em curso na organização?
7. Os gerentes funcionais estão dispostos a sacrificar seu interesse pessoal para o bem da organização como um todo?
8. A administração se orgulha em monitorar de perto as mudanças e ações empreendidas por concorrentes?

## Avaliando o Clima para Mudança

9. A importância do cliente e o conhecimento de suas necessidades são bem aceitos por todos os funcionários?
10. Os gerentes e funcionários são recompensados por assumirem riscos, serem inovadores e procurarem soluções novas?
11. A estrutura da organização é flexível?
12. Os canais de comunicação são abertos para baixo e para cima?
13. A hierarquia da organização é relativamente achatada?
14. A organização implementou com sucesso mudanças importantes no passado recente?
15. É alta a satisfação do funcionário e sua confiança na administração?
16. Existe um grau elevado de interação e cooperação que ultrapassa as fronteiras entre as unidades da organização?
17. As decisões são tomadas rapidamente, levando em conta uma gama ampla de sugestões?

## Estratégias para Reduzir a Resistência

- Seis diretrizes podem preparar uma organização para a mudança.
  1. Realize uma auditoria de identidade organizacional antes de empreender qualquer mudança importante.
  2. Dê à mudança o feitiço adequado à organização.
  3. Apresente a mudança como significativa e, ao mesmo tempo, vincule-a a aspectos valorizados da identidade organizacional.
  4. Introduza a mudança em uma série de passos de alcance médio.
  5. Tome o caminho da menor resistência.
  6. Saiba quanta mudança sua organização é capaz de tolerar.

## Reduzindo a Resistência

- Os agentes de mudança podem utilizar seis táticas para lidar com a resistência à mudança:
  - Educação e Comunicação** podem ajudar os funcionários a perceber a lógica de uma mudança.
  - A **participação** encoraja os indivíduos a apoiar uma mudança que foi decidida com sua participação.
  - Facilitação e apoio** podem ser utilizados para reduzir a resistência.

## Reduzindo a Resistência

- Negociação** significa dar alguma coisa de valor em troca de uma atenuação da resistência.
- Manipulação** envolve tentativas de influência disfarçadas; cooptação utiliza a participação e a manipulação.
- Coerção** é a aplicação de ameaças diretas ou da força contra os resistentes.

## O Que os Gerentes Podem Mudar?

- As opções de mudança, para os gerentes, recaem em cinco categorias:
  - Estrutura
  - Cultura
  - Tecnologia
  - Ambiente
  - Pessoas

## Técnicas para Mudar as Pessoas

- Desenvolvendo a Organização.** O termo refere-se a um conjunto de técnicas para entender, mudar e desenvolver a força de trabalho de uma organização a fim de melhorar sua eficácia: feedback de pesquisa, formação de equipes e desenvolvimento intergrupar.
- Dando Feedback.** A administração pode adotar a abordagem do *feedback de pesquisa* para avaliar as atitudes dos membros da organização para identificar e tratar as discrepâncias em suas percepções.

## Técnicas para Mudar as Pessoas

- **Formando Equipes.** As seguintes atividades de *formação de equipes* promovem confiança e franqueza entre seus membros: fixação de metas, desenvolvimento de relações interpessoais, análise do papel e análise do processo de equipe.
- **Desenvolvendo o Intergrupo.** Esta técnica pode mudar atitudes, estereótipos e percepções reciprocamente mantidos pelos grupos. Um dos métodos enfatiza a solução de problemas. Uma vez identificados os problemas, os membros da equipe podem passar para a fase de integração – trabalhando juntos para desenvolver soluções que melhorem as relações entre os grupos.

## Criando uma Organização que Aprende

- Uma *organização que aprende* é uma organização que desenvolveu a capacidade contínua para adaptar-se e mudar.
- A maioria das organizações se dedica à chamada *aprendizagem de ciclo único*, ou seja, a detecção e correção de erros recorre a rotinas passadas e políticas presentes.
- As organizações que aprendem utilizam a *aprendizagem de ciclo duplo*, isto é, a detecção e correção de erros por procedimentos que modificam os objetivos, políticas e rotinas padrão da organização.

## Características de uma Organização que Aprende

1. Existe uma visão compartilhada com o qual todos concordam.
2. As pessoas descartam seus velhos modos de pensar e as rotinas-padrão que utilizam para resolver problemas ou realizar seus trabalhos.
3. Os membros da organização consideram todos os processos, as atividades, as funções e as interações da organização com o ambiente como parte do sistema de inter-relações.
4. As pessoas comunicam-se abertamente (atravessando fronteiras verticais e horizontais) sem medo de crítica ou punição.
5. As pessoas sublimam seus fragmentados interesses pessoais e departamentais para trabalhar juntas e realizar a visão comum da organização.

## Estudos de casos

- Dividir-se em 2 grupos:
  1. A mudança também chega lentamente
  2. Uma Mercedes mais esportiva
    - Responder as perguntas e apresentar para o restante da turma