

INSTITUTO FEDERAL
SANTA CATARINA

Administração para Engenharia

Prof. Me. Samuel Ferreira de Mello

Samuel.mello@ifsc.edu.br

Quem
sou EU





**QUEM É
VOCÊ?**

TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A Escola da Administração Científica foi iniciada por volta de 1900 pelo engenheiro americano Frederick **Taylor**

- Administração como Ciência;
- Estudo dos Tempos e Movimentos;
- Estudo da Fadiga Humana;
- Divisão do Trabalho e SUPERespecialização do Operário;
- Incentivos Salariais e Prêmios de Produção;
- Padronização;

Fordismo

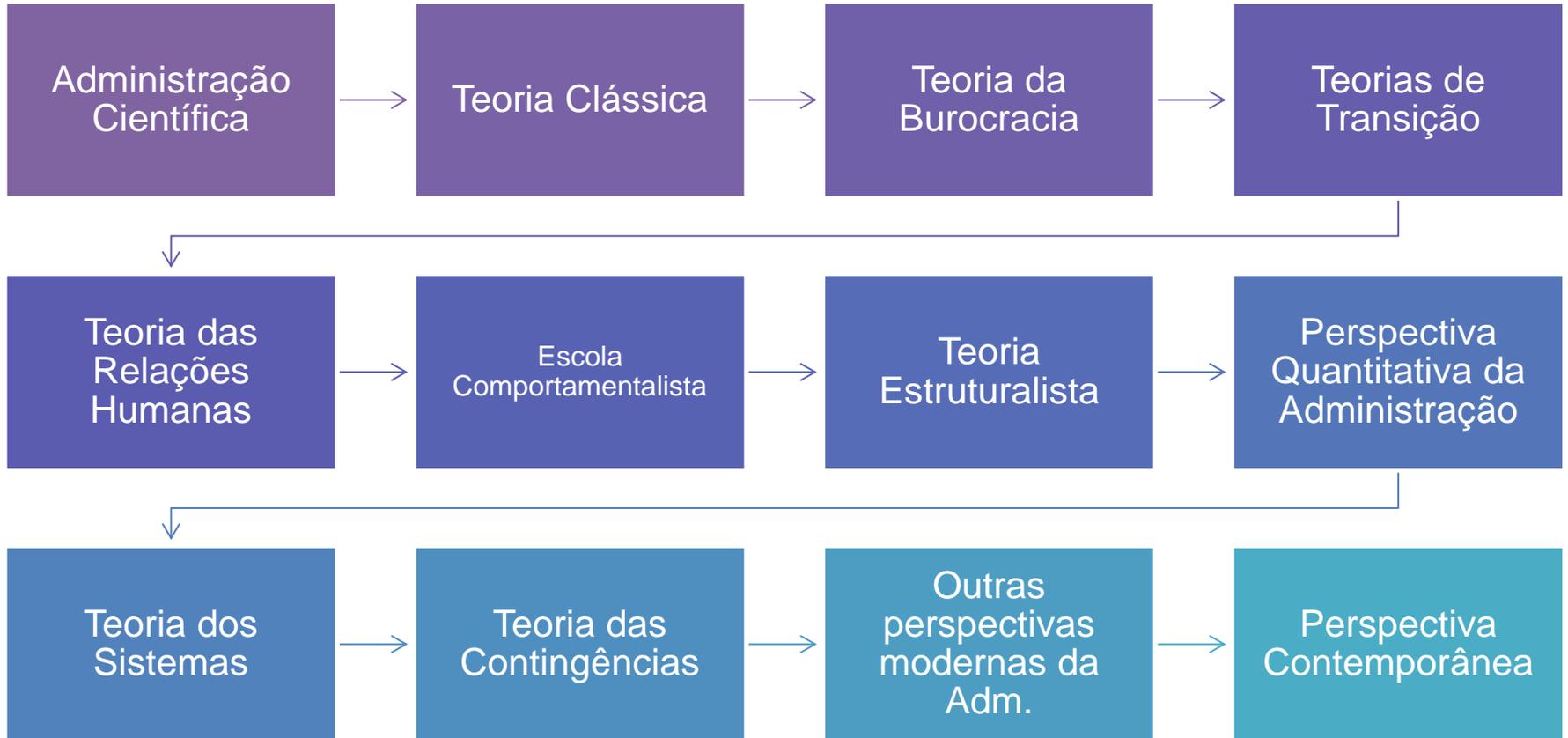
- Linhas de montagem
- Baixo custo
- Alta produtividade
- Repetitividade (funcionário ficava parado)
- Quantidade > Qualidade – ganho de escala



Qual a importância da teoria
Clássica da Administração para as
empresas?

Ainda existem empresas,
atualmente, que seguem uma
visão mecanicista/clássica?

As muitas Teorias da Administração



**INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA
CÂMPUS LAGES**

Tópico 04

Escola das Relações Humanas

Teoria das Relações Humanas Contextualizando...

Movimento de oposição a Teoria Clássica

A Teoria das Relações Humanas surgiu nos USA como consequência da Experiência de Hawthorne de Elton Mayo.

Surgiu da necessidade de se corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos e científicos.

Desenvolvimento das ciências humanas - (psicologia e sociologia)

ANTES do estudo de Hawthorne...

Primeiro estudo de Mayo foi desenvolvido em uma fábrica de tecidos da Filadélfia.

- Intensa troca de funcionários – estavam tristes e deprimidos.
- Para Mayo isso era consequência da fadiga, então estabeleceu períodos de descanso ao longo do dia – NÃO PROVOVOU GRANDE ALTERAÇÃO NA MOTIVAÇÃO.
- HOUVE MELHORA quando funcionários passaram a participar da decisão de estabelecer os períodos mais convenientes de descanso.

Escola das Relações Humanas

- Experimento de Hawthorne.
- Objetivo inicial = explicar a influência do ambiente de trabalho sobre a produtividade dos trabalhadores.



Escola das Relações Humanas

- Experimento realizado de 1927 a 1933, orientado pelo Prof. Elton Mayo (Harvard).
- Principal aspecto observado a iluminação.
- Foi criado um grupo experimental comparado a um grupo de controle.



Fase Inicial – Os estudos da iluminação

- **Objetivo:** verificar a relação entre o nível de iluminação e a produtividade no trabalho.
- Para as teorias da época: trabalhadores eram motivados somente por fatores externos.
- Para os pesquisadores: esperavam que a produtividade crescesse com o aumento dos níveis de iluminação – determinar qual o nível ótimo de iluminação.

Segunda Fase – O programa de entrevistas

- Com base nos resultados dos testes da sala de montagem de relés ficou visível que o comportamento do supervisor era um ponto importante para a moral dos empregados e para a produtividade.
- Mudança de foco da experiência de Hawthorne – entrevistar um grupo de empregados: verificar suas opiniões sobre condições de trabalho e supervisão.
- Os objetivos iniciais, ligados à medição dos efeitos da iluminação sobre a produtividade, foram trocados pela intenção de **compreender a importância das relações humanas no trabalho.**

Motivos resultado:

- As pessoas gostavam de trabalhar na sala de provas porque era divertido e a supervisão branda (ao contrário da supervisão de controle rígido na sala de montagem) permitia trabalhar com liberdade e menor ansiedade;
- Houve um desenvolvimento social do grupo experimental. As moças faziam amizades entre si e tornaram-se uma equipe;



Um pouco tempo depois na escola
comportamentalista...

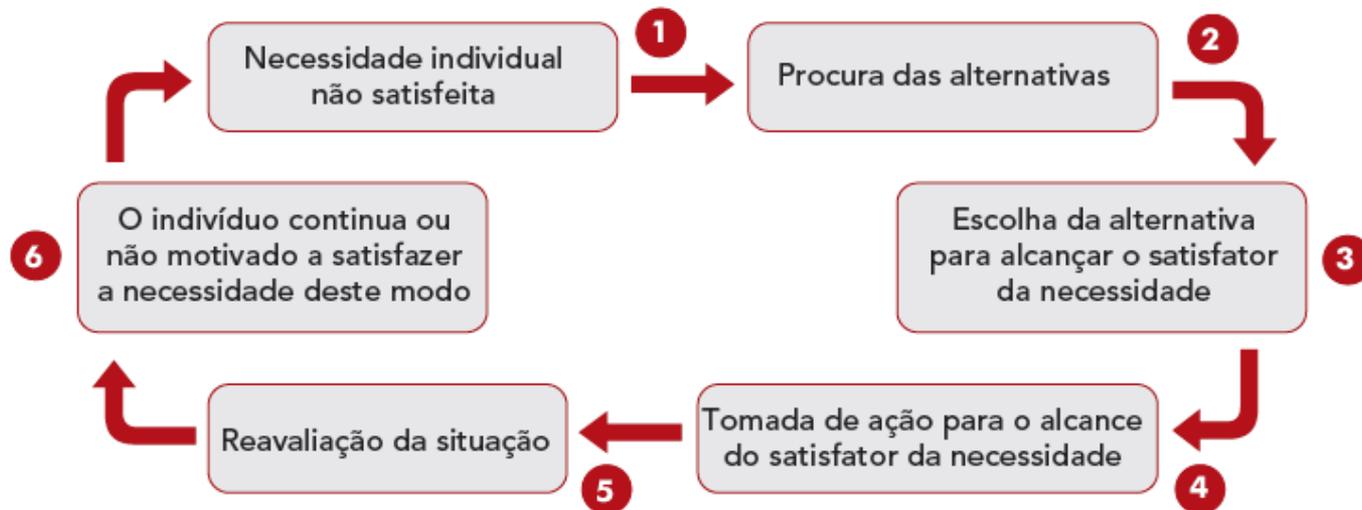
Estudo da Motivação

Motivação é um assunto complexo, muito pessoal,
e influenciado por diversas variáveis.

Os indivíduos tem uma variedade de **necessidades**,
que se alteram e que as vezes são conflitantes, bem
como **expectativas** que podem ser satisfeitas de
várias maneiras diferente.

CICLO DA MOTIVAÇÃO

O ciclo da motivação é uma sequência de eventos que se inicia com necessidades insatisfeitas e termina depois que o indivíduo analisa as consequências da tentativa de satisfazer essas necessidades.

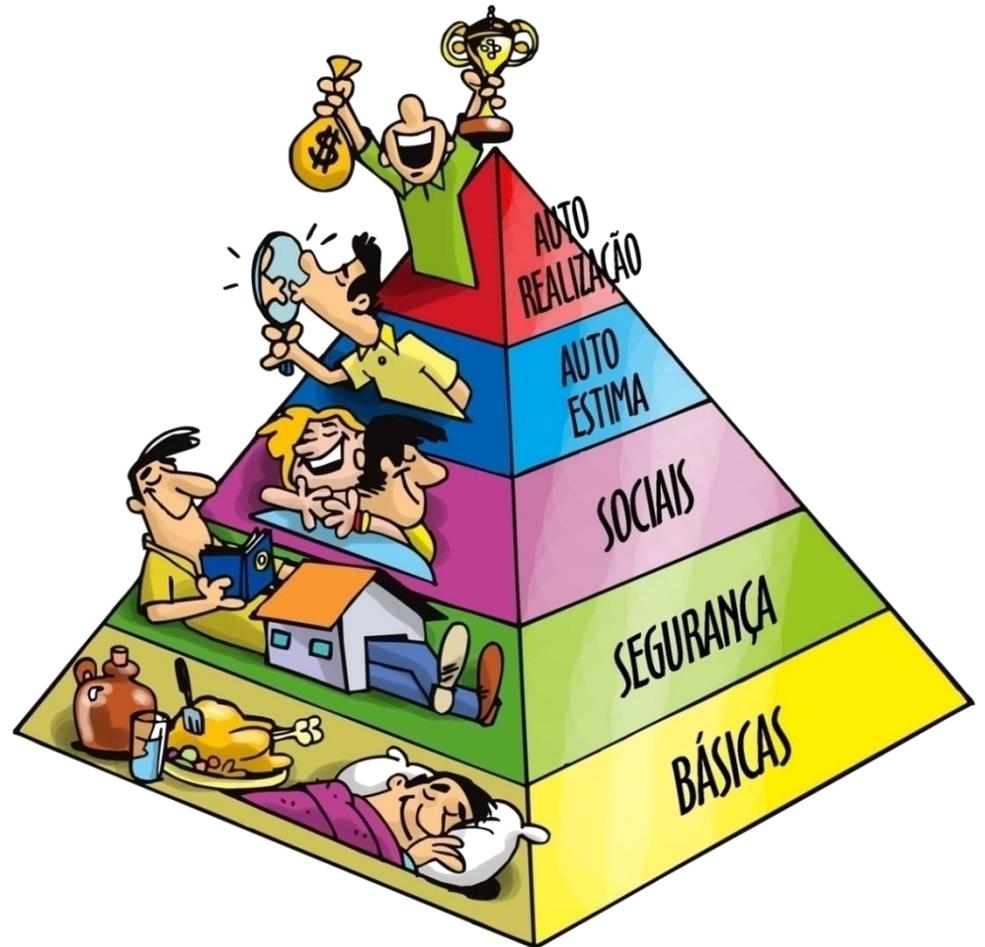


Necessidades, Motivação & Trabalho

Modelo de Maslow

Teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow (1908-1970)

É uma das mais conhecidas sobre motivação no estudo da administração e do comportamento organizacional.



Abraham MASLOW

“... Em um empreendimento, se todos os envolvidos estiverem absolutamente seguros sobre as metas, objetivos e propósitos da organização, praticamente todos os demais temas se tornam então simples questões técnicas de como ajustar os meios aos fins”



1908 – 1970

- ◆ Psicólogo comportamental.
- ◆ Concluiu o doutorado na Universidade de Wisconsin em 1934.
- ◆ Publicou o conceito da “Hierarquia das Necessidades”, em 1943.
- ◆ Nas décadas de 50 e 60 foi o líder da escola humanista
- ◆ Em 1954, publicou o livro “**Motivação e Personalidade**”.
- ◆ Revolucionou a psicologia.

Estabeleceu sua teoria com base na afirmação de que os indivíduos se comportam no sentido de suprir suas necessidades mais imediatas, que estão priorizadas na seguinte escala:

Modelo de Maslow

S
E
C
U
N
D
Á
R
I
A
S

Autorrealização

Auto-conhecimento, satisfação, desenvolvimento, etc.

Estima

Elogios, status, confiança, orgulho, prestígio, etc.

Sociais

Aceitação, consideração, amizade, compreensão (Trabalho em Grupo).

Segurança

Proteção, certeza, emprego, etc.

Fisiológicas

Saúde, abrigo, alimento, sexo, repouso, etc.

P
R
I
M
Á
R
I
A
S

Para descontrair...



A nova pirâmide de Maslow



Frederick HERZBERG

“Minhas teorias tendem a enfatizar as estratégias para que os sensatos continuem sensatos”.



(1923-2000)

- ◆ Psicólogo clínico.
- ◆ Publicou, em 1959, o livro **“A Motivação para o Trabalho”**.
- ◆ Em 1966 publicou **“Work and the Nature of Man”**.
- ◆ Em 1968 publicou um importante artigo na *Harvard Business Review* intitulado **“Mais uma vez: como você motiva os empregados?”**

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Fatores Higiênicos

- Extrínsecos.
- Ambiente que rodeia as pessoas
- Fora do controle das pessoas.
- Salários, benefícios, chefia, políticas, diretrizes, condições do ambiente, etc.
- Evitam a insatisfação.
- São preventivos.

FATORES INSATISFACIENTES

Fatores Motivacionais

- Intrínsecos.
- Conteúdo do cargo e natureza das tarefas.
- Sob o controle do indivíduo.
- Crescimento individual.
- Reconhecimento e auto-realização.
- Provocam satisfação.
- São motivadores.

FATORES SATISFACIENTES

CONTRIBUIÇÃO DA TEORIA DE HERZBERG

Contribuição da teoria: o *enriquecimento do cargo*, que é consequência direta da Teoria dos Dois Fatores.

- O enriquecimento do cargo é uma consequência direta da teoria dos dois fatores. É baseado na suposição de que, afim de motivar o pessoal, o cargo em si deve prover **oportunidades de realização, reconhecimento, responsabilidade, promoção e crescimento.**
- Consiste em substituir as tarefas simples e elementares do cargo por tarefas mais complexas.

Escolas Clássicas X Teoria das RH

Escola Clássica	Teoria das Relações Humanas
Trata a organização como uma Máquina. Mecanicista	Trata a organização como um Grupo de Pessoas Sistema Social
Enfatiza as tarefas	Enfatiza as Pessoas
Inspirada em sistemas de Engenharia	Inspirada em Sistemas de Psicologia
Autoridade Centralizada	Delegação de Autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
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 Staff (superiores)	Dinâmica Grupal e Interpessoal

Fundamentos da Administração

- Os princípios para administrar algo são:
PLANEJAR, DIRIGIR, CONTROLAR E ORGANIZAR.
- As principais funções são: Fixar objetivos, analisar, conhecer e solucionar os problemas, Organizar e alocar os recursos, liderar, comunicando, dirigindo e motivando as pessoas, negociar, tomar decisões, controlar, mensurando e avaliando.

Planejamento – significa estabelecer planos, métodos e processos que irão guiar as ações e os objetivos da organização, deixando para trás o empirismo e os palpites nas decisões administrativas. Tais procedimentos são as linhas mestras que definirão: O que? Quando? Quem? Como? serão feitas as coisas.

Direção – significa liderar, influenciar e motivar as pessoas a realizarem tarefas essenciais à obtenção dos resultados. Ao contrário de planejar e organizar, dirigir é uma atividade concreta, uma vez que envolve trabalhar com pessoas. Sua função essencial é criar uma atmosfera adequada para o exercício de todas as funções.

Controle – finalmente, controle significa verificar, constatar ou certificar-se da realização das atividades e objetivos conforme estabelecido. Enfim, controlar visa medir o desempenho das pessoas com relação aos objetivos previstos para manter a empresa no caminho certo

Organização – é o processo de alocar, arrumar e/ou distribuir tarefas, responsabilidades e recursos entre os membros da organização. Significa adequar a estrutura da organização aos objetivos propostos, isso porque objetivos distintos requerem adaptações diferentes.

ORGANIZAÇÃO

Uma organização compreende duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos. Em administração de empresas, entende-se por organização uma entidade social formada por duas ou mais pessoas que trabalham de forma coordenada em determinado ambiente externo, visando um objetivo coletivo.

As 4 grandes áreas da **ADMINISTRAÇÃO**

- Pessoas



- Marketing



- Produção



- Finanças



Gestão de Pessoas

A administração de recursos humanos
nas organizações

Atraindo trabalhadores competentes



Gestão de Pessoas

Recrutamento e seleção

Orientação (Mentoring, coaching)

Treinamento e desenvolvimento

Aprendizagem

Salários e benefícios

Saúde e Segurança

QVT

Análise Processos

Planejamento

Globalização

Trabalho, processo

Ambiente

Legislação

Sindicato

Downsizing

Reestruturação

Competências

Comprometimento

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Apoiar as organizações e os Líderes, no desenvolvimento dos talentos humanos. O Capital Humano é o maior diferencial das Organizações. Quanto melhor a sua performance melhor o seu resultado de negócios.

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

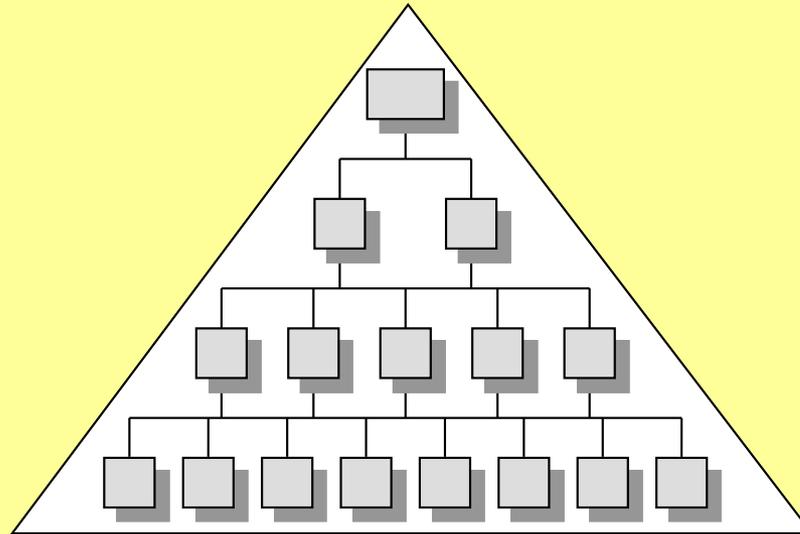
Capacitar as organizações nos seus processos e ferramentas para uma boa Gestão de Pessoas. A consistência gera motivação, engajamento e retenção dos talentos humanos.

- Desenvolvimento Executivo (Coaching)
- Avaliação do Capital Humano
 - Assessment individual
 - Assessment Coletivo
 - Plano de Sucessão, Posições Críticas, Talentos Chave, etc
- Desenvolvimento de Liderança
 - Individual
 - Workshops
 - Palestras
- Planejamento de Carreira



- Desenho e Estrutura Organizacional
- Gestão do Desempenho
 - Comportamentos Chave
 - Plano de Desenvolvimento
 - Diálogo de Carreira
- Competências Corporativas e Funcionais
- Gestão da Remuneração e Reconhecimento
- Políticas Corporativas de RH
- Gestão de Mudanças
- Processos de RH em geral

Era Industrial Clássica -

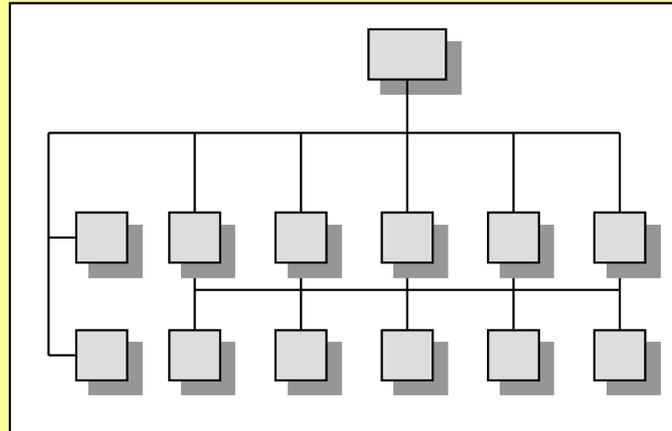


Desenho Mecanístico

- * **Muitos níveis hierárquicos e coordenação centralizada**
- * **Departamentalização funcional para assegurar especialização**
- * **Padrões rígidos de comunicação e cargos definitivos e limitados**
- * **Cargos individuais especializados com tarefas simples e repetitivas**
- * **Ênfase na eficiência da produção, no método e na rotina**
- * **Adequado para ambiente estável e imutável e tecnologia fixa e permanente**
- * **Nenhuma capacidade para mudança e inovação**

O desenho matricial.

Era Industrial Neoclássica

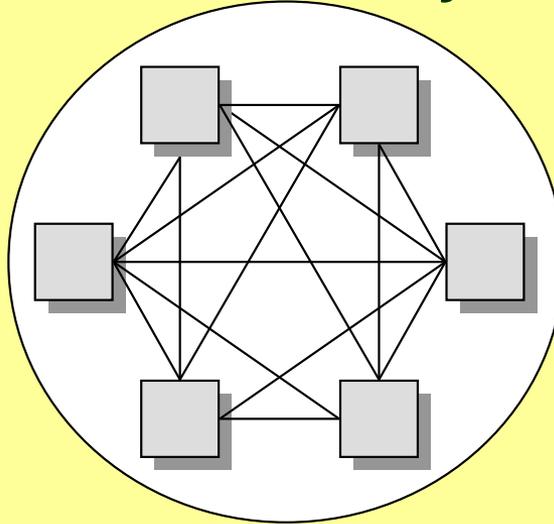


Desenho Matricial

- * **Coordenação descentralizada sob dupla subordinação: autoridade funcional e autoridade de projeto (produto/serviço).**
- * **Padrões duplos de interação em cargos mutáveis e inovadores.**
- * **Aumento da capacidade de processamento da informação**
- * **Cargos adequados para tarefas mais complexas e inovadoras.**
- * **Ideal para ambiente instável e mutável e tecnologia mutável.**
- * **Razoável capacidade para mudança e inovação**

O desenho orgânico.

Era da Informação



Desenho Orgânico

- * Ênfase em equipes autônomas e não mais em órgãos ou departamentos.
- * Elevada interdependência entre as redes internas de equipes.
- * Organização ágil, maleável, fluida, simples e inovadora.
- * Intensa interação através de cargos auto-definidos e mutáveis.
- * Cargos flexíveis e adequados a tarefas complexas e variadas.
- * Capacidade expandida de processamento da informação.
- * Ênfase na mudança, na criatividade e na inovação.
- * Ideal para ambiente mutável e dinâmico e tecnologia de ponta.

Recursos Humanos já era!!!

- Assim como:

Relações Industriais

Administração de Pessoal

Gestão de Capital Humano

Gestão de Talentos

Gestão de Pessoas

O que é isso?

O que faz?

Para que serve?

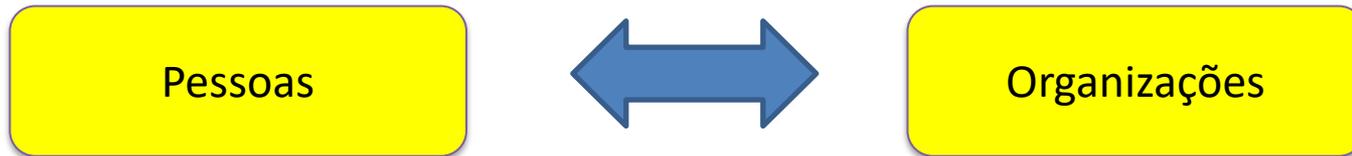
Como faz isso?



As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso.



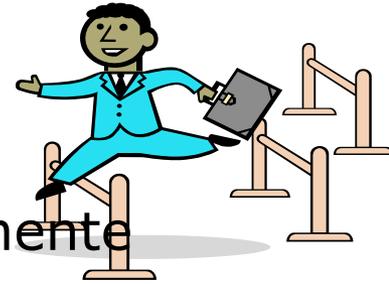
As pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais



***A Gestão de Pessoas (GP)* é responsável por um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo**

Objetivos da Gestão de Pessoas

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão.
- Proporcionar competitividade à organização.
- Proporcionar à organização talentos bem treinados e motivados.
- Aumentar a atualização e a satisfação das pessoas no trabalho.
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho.
- Administrar a mudança.
- Manter-se política, ética e ter comportamento socialmente responsável.



Com isso a empresa busca agregar valor a empresa, gerando retorno aos acionistas e proporcionando ganhos para todos os envolvidos (stakeholder)

É preciso gerir
os talentos

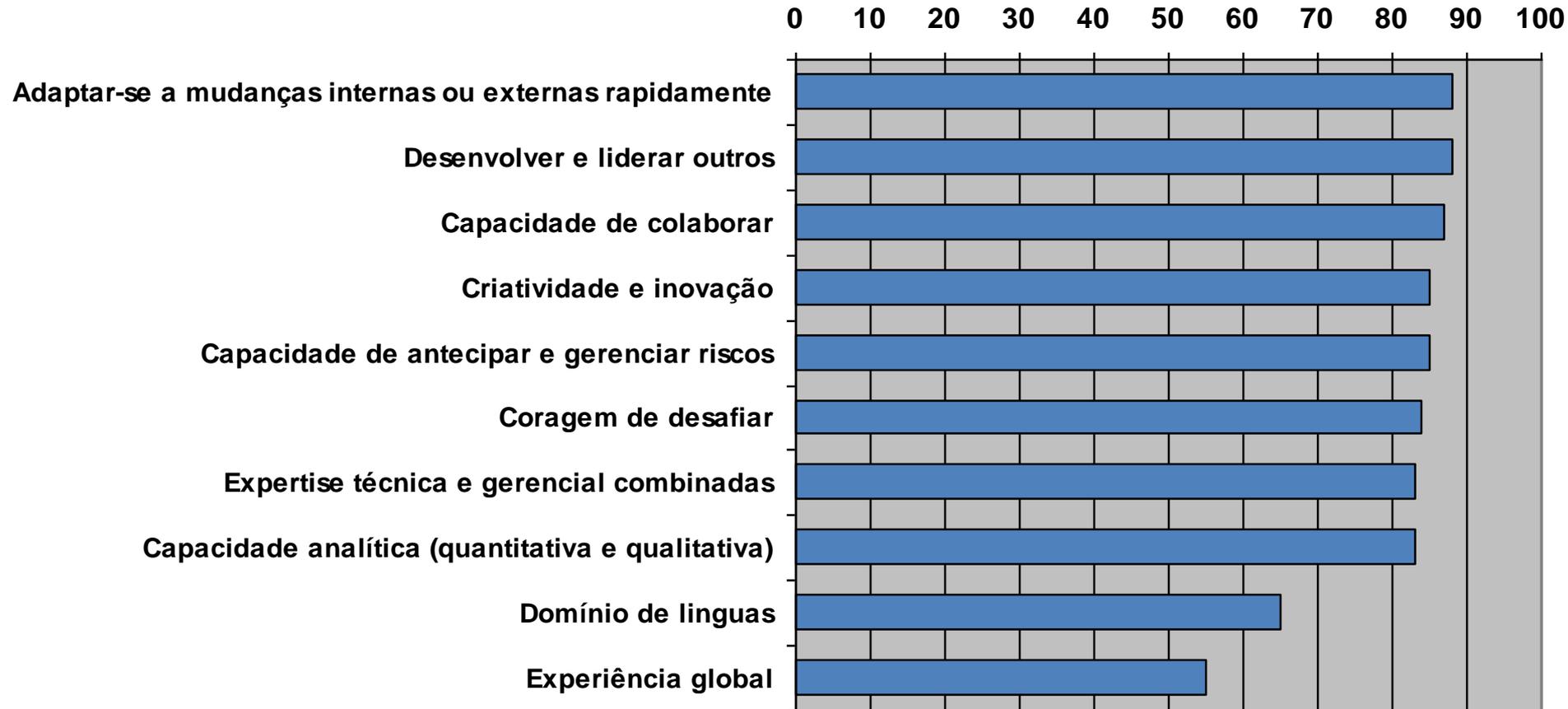
O talento/ as competências
envolvem:

Conhecimento

Habilidade

Atitudes

Quais as Competências mais importantes?



Fonte: 11ª Pesquisa Anual de CEOs da Pricewaterhouse Coopers

Os 6 processos de Gestão de Pessoas

PROCESSOS DE AGREGAR PESSOAS;

Incluir pessoas
(recrut. e seleção)

PROCESSOS DE APLICAR PESSOAS;

Orientar e
acompanhar

PROCESSOS DE RECOMPENSAR PESSOAS;

Remuneração e
benefícios

PROCESSOS DE DESENVOLVER PESSOAS;

Treinamentos

PROCESSOS DE MANTER PESSOAS;

Prover ambiente
propício

**PROCESSOS DE MONITORAR/ACOMPANHAR
PESSOAS**

Verificar
resultado

Trabalho

Visão Panorâmica da Pesquisa Acadêmica

- Base epistemológica da produção científica:

COMPORTAMENTO	FUNÇÕES	POLÍTICAS	OUTROS
<ul style="list-style-type: none">•Comprometimento•Stress•Aprendizagem•Gênero•Saúde•Papel da liderança•Perfil dos gestores•Motivação•Impactos das mudanças na forma de organização do trabalho•Satisfação no trabalho•Criatividade•Relações de poder	<ul style="list-style-type: none">•Avaliação de desempenho•Mudança nas funções•Treinamento•Carreira•Remuneração•Cargos e salários•Gestores•PLR•Qualificação•Recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none">•QVT•Modelos de RH•Gestão por competências•Gestão participativa•Cultura•Diversidade cultural•Estilos de gestão•Programas de qualidade•Relações de trabalho•Mudanças em RH•Mudanças na organização do trabalho	<ul style="list-style-type: none">•Universidades corporativas•Empresa familiar•Formação do administrador•Pesquisa em RH•Política educacional