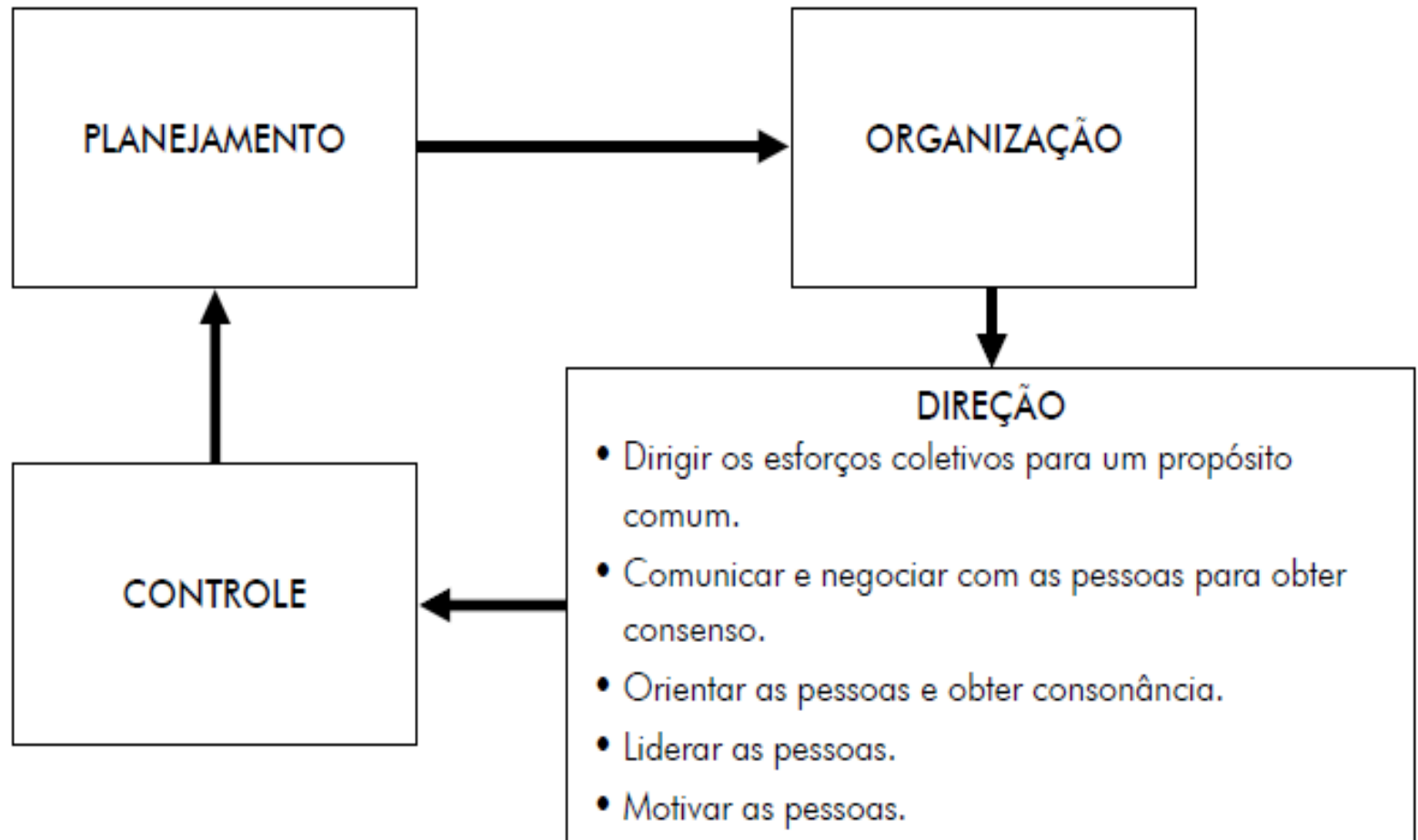




Direção

Direção





Direção como a terceira etapa do processo administrativo

- Liderar as pessoas
- Comunicar amplamente
- Motivar as pessoas
- Resolver conflitos
- Orientar as pessoas
- Decidir continuamente
- Enfatizar a missão organizacional
- Enfatizar a visão de futuro



Conceito de direção

Direção é o processo de dirigir o comportamento das pessoas para alcançar algum objetivo (Certo, 1994).

Direção significa interpretar os planos da empresa para as pessoas e dar as instruções sobre como executá-los (Chiavenato, 2006).



Direção

A função administrativa de direção está relacionada com o ato e a maneira de mostrar às pessoas o melhor caminho para realizar as tarefas e alcançar os objetivos.

A direção irá mostrar às pessoas, geralmente agrupadas em órgãos pela organização, os trabalhos que precisam ser feitos e de maneira eficaz.



Direção

Dirigir é considerado um atributo dos mais complexos e difíceis, pois é uma atividade regida por autoridade e poder, e, quando exercida de maneira inadequada, pode causar danos quase que irreparáveis.

O profissional que tem essa responsabilidade precisa orientar, dar assistência à execução, dominar a comunicação e, principalmente, ser um motivador.

A importância do relacionamento no sentido subordinado-superior é tão importante quanto o sentido inverso. Suas relações devem acontecer num ambiente de dependência e honestidade. É necessário que haja habilidade gerencial no relacionamento entre níveis hierárquicos superiores e inferiores.



Direção

A direção está relacionada com o cumprimento das ações traçadas pelo planejamento.

Sua implementação depende das pessoas. Sendo assim, está relacionada com a área de Recursos Humanos e com relacionamentos interpessoais.

O administrador, para se relacionar com seus subordinados, precisa desenvolver algumas habilidades como: comunicar, liderar, assistir na execução e motivar.



Direção

Os aspectos envolvidos nesse processo administrativo consistem, segundo Chiavenato:

- guiar e motivar o comportamento dos subordinados, adequando-os aos planos e cargos que foram estabelecidos;
- compreender os sentimentos dos subordinados e os problemas que eles encaram, quando traduzem os planos em ação acabada.

O êxito no papel de direção exige do administrador perfil de liderança. Essa característica faz com que ele consiga realizar as metas propostas, dirigindo os colaboradores.



Direção

A direção distribui-se entre todos os níveis organizacionais, com o mesmo propósito de dirigir pessoas.

No nível institucional, o presidente e os diretores dirigem pessoas; no intermediário, os gerentes também dirigem pessoas, e no operacional, os supervisores também dirigem pessoas, cada um dentro da sua área de competência.

Nos três níveis, o propósito é o mesmo: lidar com pessoas que lhe são subordinadas, pela comunicação, liderança e motivação.

A direção como função administrativa nos três níveis organizacionais

Nível organizacional	Organização	Conteúdo	Amplitude
Institucional	Direção	Genérica e Sintética	Aborda a organização como um todo
Intermediário	Gerência	Menos genérica e mais detalhada	Aborda cada unidade organizacional separadamente
Operacional	Supervisão	Detalhada e analítica	Aborda cada tarefa separadamente



Princípios de direção

A direção tem por base quatro princípios básicos:

- Princípio da unidade de comando
- Princípio da delegação
- Princípio da amplitude de controle
- Princípio da coordenação



Princípios de direção

Princípio da unidade de comando

Cada subordinado deve subordinar-se a um, e a apenas um superior, evitando a ocorrência de duplicidade de ordens ou mais de uma chefia para cada pessoa.

Este princípio assegura o controle por meio da hierarquia: o superior tem autoridade única e exclusiva para controlar o subordinado.



Princípios de direção

Princípio da delegação

A delegação significa a designação de tarefas, a transferência de autoridade e a exigência de responsabilidade pela execução daquelas tarefas.

Delegar é transferir responsabilidade para alguém. Quem delega é o chefe, quando designa novas tarefas ao subordinado.



Princípios de direção

Princípio da amplitude de controle

Cada chefe deve ter um número adequado de subordinados para poder supervisioná-los adequadamente. A amplitude de controle é a quantidade de pessoas subordinadas a um chefe.

Quanto mais simples as atividades dos subordinados tanto maior a amplitude de controle do chefe, dada à simplicidade da supervisão. Quanto mais complexas as atividades, maior a exigência de atenção e detalhes sobre o trabalho dos subordinados e menor a amplitude de controle do chefe.



Princípios de direção

Princípio da coordenação

Todas as atividades devem ser coordenadas e integradas tendo em vista um objetivo comum. Nas empresas, os objetivos maiores submetem os objetivos menores, que precisam ser coordenados e integrados para o alcance dos objetivos maiores.

Nas grandes empresa, a coordenação é um maiores desafios, pois visa a sincronizar diferentes atividades e diferentes especialidades.

Meios de direção

Os principais meios de direção que o administrador pode utilizar são: a transmissão de ordens ou instruções, a comunicação, a motivação, a liderança e a coordenação. Todos estes meios são utilizados em relação às pessoas.





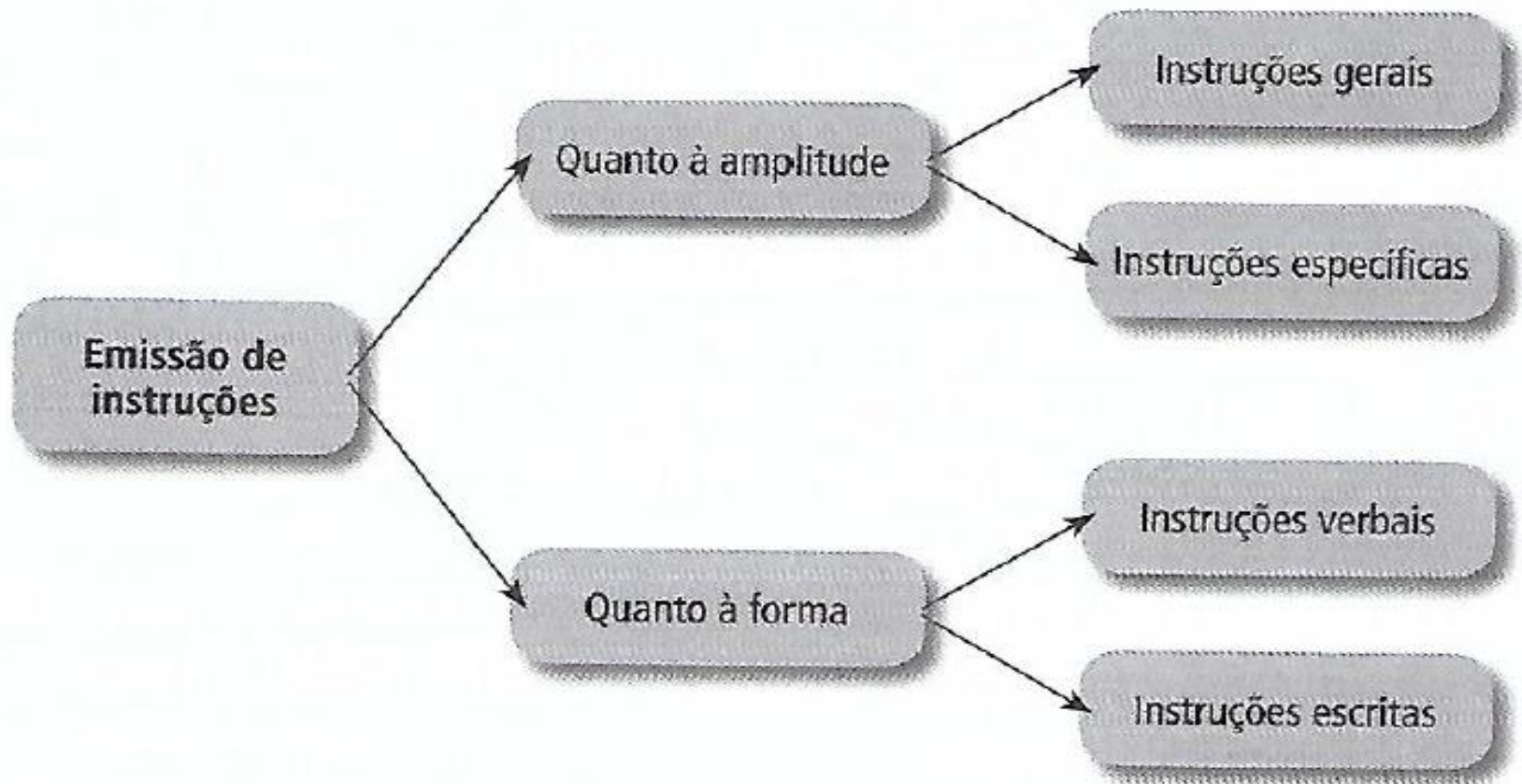
Emissão de ordens ou instruções

A instrução serve para ensinar, fazer iniciar, modificar ou cessar uma tarefa ou atividade.

Enquanto uma ordem refere-se ao que fazer e quando fazer, a instrução refere-se a como fazer alguma tarefa ou atividade. A ordem é um imperativo de fazer algo, a instrução é uma orientação sobre a maneira de fazer algo.

O administrador deve sempre dar preferência a instruir ao invés de simplesmente mandar.

Classificação das instruções





Tipos de instruções quanto à sua amplitude

Instruções gerais – destinadas a todas as pessoas da empresa indistintamente. Constituem obrigações de todas as pessoas da empresa, como a obrigação de fazer um trabalho excelente, apresentação de crachá funcional. Relacionamento interpessoal, conhecimento da missão organizacional, etc.

Instruções específicas – destinadas a determinadas pessoas ou situações. Constituem obrigações de algumas pessoas relacionadas com os objetivos específicos de seu departamento, tratamento a ser dado aos clientes da empresa, metas individuais, etc.



Tipos de instruções quanto à forma pela qual são transmitidas

Instruções verbais – transmitidas de viva voz, são as instruções mais frequentes nas empresas, nos contatos entre o superior e seus subordinados. As instruções precisam ser muito bem comunicadas e explicadas assegurando sua adequada compreensão. Também devem ser repetidas frequentemente para evitar seu esquecimento.

Instruções escritas – transmitidas por escrito através de alguma correspondência ou documento. Com o crescimento da empresa, cresce o volume de instruções que passam a ser escritas e documentadas. Na maioria das empresas de grande porte a comunicação verbal é restringida, e toda instrução é dada por escrito. A instrução escrita tem a vantagem de evitar confusões e mal-entendidos.

Estilos de direção

Cada administrador tem seu próprio estilo de dirigir, transmitido consciente ou inconscientemente aos seus subordinados. O estilo de direção está ligado ao entendimento que o administrador tem sobre o comportamento humano dentro da organização.

Douglas McGregor distingue dois estilos diferentes a respeito da natureza humana:

- Teoria X – corresponde à velha e tradicional concepção da administração. Antiga e negativa, baseia-se na desconfiança das pessoas.
- Teoria Y – corresponde à moderna e atual concepção da administração. Moderna e positiva, baseia-se na confiança das pessoas.



Teoria X

A Teoria X pressupõe que o ser humano tem aversão ao trabalho e, portanto, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição e premiada materialmente para se esforçar e produzir eficientemente e eficazmente.



Teoria Y

A Teoria Y pressupõe que o ser humano aceita responsabilidades e pode considerar o trabalho da mesma forma que um jogo.

Para produzir de forma eficiente e eficaz, as pessoas devem ser motivadas em função das suas necessidades específicas, que podem incluir o relacionamento no trabalho, a perspectiva de valorização profissional e pessoal, o desafio de um projeto profissional interessante.



Pressuposições da Teoria X

- As pessoas são preguiçosas e indolentes, evitando o trabalho e só o fazem em troca de recompensas salariais.
- As pessoas não gostam de assumir responsabilidades e preferem ser dirigidas e sentem-se seguras nessa dependência
- As pessoas resistem às mudanças, pois procuram segurança e não gostam de assumir possíveis riscos que as ponham em perigo
- Em função de sua dependência, as pessoas precisam ser dirigidas e controladas pela administração.



Pressuposições da Teoria Y

- As pessoas têm iniciativa própria e procuram o trabalho que pode ser uma valiosa fonte de satisfação e de recompensa.
- As pessoas têm motivação própria, potencial de desenvolvimento e capacidade para assumir maiores responsabilidades
- As pessoas têm elevado grau de imaginação e criatividade e as empresas apenas utilizam uma parte da potencialidade delas
- As pessoas podem ser autodirigidas e autocontroladas se a empresa souber lidar adequadamente com elas.

A Administração e as Teorias X e Y

- A administração segundo a **Teoria X** constitui um processo rígido de controle e fiscalização das pessoas por meio de rotinas, métodos e procedimentos de trabalho, regulamentos internos e medidas disciplinares para garantir sua obediência.
- A administração segundo a **Teoria Y** constitui em processo aberto e dinâmico de criar oportunidades, liberar potenciais para incrementar o desenvolvimento das pessoas e criar um clima interno de participação, envolvimento, engajamento e confiança. Isso envolve descentralização das decisões e delegação de responsabilidades, participação nas decisões, consulta a respeito de opiniões e incentivo à contribuição das pessoas.



Administração segundo a Teoria X

- A administração é responsável pela ordenação dos recursos organizacionais (dinheiro, materiais, equipamentos, recursos humanos) no interesse exclusivo de seus objetivos econômicos.
- A administração é um processo de dirigir os esforços das pessoas e de controlar suas ações e modificar seu comportamento para atender essencialmente às necessidades da empresa.



Administração segundo a Teoria X

- As pessoas devem ser persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas e controladas. As suas atividades devem ser padronizadas e dirigidas exclusivamente em função dos objetivos empresariais.
- Como as pessoas são basicamente motivadas por incentivos econômicos (salários), a administração deve utilizar a remuneração como um meio de recompensa (para o bom trabalhador) ou de punição (para o empregado que não se dedica suficientemente à execução de sua tarefa).



Administração segundo a Teoria Y

- A administração deve proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam por si mesmas a motivação e seu potencial de desenvolvimento, assumindo maiores responsabilidades.
- A tarefa essencial da administração é criar condições organizacionais e métodos adequados de trabalho por meio dos quais as pessoas possam atingir melhor seus objetivos pessoais, dirigindo conseqüentemente seus próprios esforços também em direção aos objetivos da empresa.

Estilos de direção – Teoria X e Teoria Y

Teoria	Pressupostos	Estilos administrativos
Teoria X	<ul style="list-style-type: none">• As pessoas detestam o trabalho e procuram evitá-lo sempre.• As pessoas são preguiçosas e indolentes.• As pessoas não têm ambição ou vontade própria.• As pessoas evitam a responsabilidade.• As pessoas são resistentes às mudanças.• As pessoas preferem sentir-se seguras na rotina.• As pessoas preferem ser dirigidas a dirigir.	<ul style="list-style-type: none">• Vigilância e fiscalização das pessoas.• Desconfiança das pessoas.• Imposição de regras e regulamentos.• Descrença nas pessoas.• Centralização das decisões na cúpula.• Atividade rotineira para as pessoas.• Autocracia e comando.• Pessoas como recursos produtivos.
Teoria Y	<ul style="list-style-type: none">• As pessoas gostam de trabalhar e sentem satisfação em suas atividades.• As pessoas são aplicadas e têm iniciativa.• As pessoas são capazes de demonstrar autocontrole.• As pessoas aceitam responsabilidades.• As pessoas são imaginativas e criativas.• As pessoas aceitam desafios.• As pessoas são capazes de autodireção.	<ul style="list-style-type: none">• Autocontrole e autodireção.• Confiança nas pessoas.• Liberdade e autonomia.• Delegação de responsabilidades.• Descentralização das decisões na base.• Atividade criativa para as pessoas.• Democracia e participação.• Pessoas como parceiros da organização.

A Administração e as Teorias X e Y

Aspectos	Teoria X	Teoria Y
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • O chefe fixa objetivos e metas para os subordinados. • Não Há participação dos subordinados na fixação dos objetivos ou dos planos. • Poucas alternativas são exploradas. • Baixo comprometimento quanto aos objetivos e planos. 	<ul style="list-style-type: none"> • O líder e os subordinados fixam objetivos em conjunto. • Há forte participação dos subordinados na fixação de objetivos e planos. • Muitas alternativas são exploradas. • Há forte comprometimento com os objetivos e planos.
Direção	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança autocrática, baseada apenas na autoridade do chefe. • As pessoas seguem ordens e comandos, existindo forte resistência e desconfiança das pessoas. • As comunicações são de uma só via, do topo para a base, com pouca retroação. • A informação é muito limitada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança participativa e espírito de equipe baseado na competência. • As pessoas buscam responsabilidade e sentem-se comprometidas com o bom desempenho. • As comunicações são de duas vias com forte retroação • A informação necessária flui livremente.
Controle	<ul style="list-style-type: none"> • O chefe atua como um juiz. • Há baixa confiança na avaliação do desempenho. • Focalização no passado, com ênfase na busca de faltas e defeitos. 	<ul style="list-style-type: none"> • O líder atua como um impulsionador. • Alta confiança na avaliação do desempenho. • As pessoas aprendem do passado, mas focalizam o futuro. O impulso do bom desempenho enfatiza a solução de problemas.



Teoria X ou Teoria Y ?

Existe um estilo ideal de direção?

Em um modelo burocrático de administração, provavelmente a Teoria X seria a mais indicada como estilo de direção, já que submeteria todas as pessoas às regras e regulamentos vigentes.

Entretanto, independentemente do modelo organizacional, as mudanças do mundo globalizado exigem que as organizações abandonem a Teoria X e passem a adotar o estilo de direção da Teoria Y, como forma de manterem a competitividade.



Comunicação

O tempo todo, nas empresas, em nosso tempo livre, na escola, em família, temos que conviver e lidar com outras pessoas.

Nossas ações com os outros são, quase sempre, atos comunicativos, sejam verbais ou não.

A comunicação, intercâmbio de informação e transmissão de significado, é a própria essência de um sistema social ou uma organização.



Comunicação

A comunicação é uma mensagem que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais, e, na maioria dos casos, ambos estão presentes.

A comunicação envolve um fluxo de mão dupla, com um emissor e um receptor, em que o que recebe a informação responde a ela de alguma forma, de imediato ou após certo tempo.



Comunicação

A comunicação é o processo de transmissão de informação, de interação e compreensão entre duas ou mais pessoas. A comunicação realiza uma ponte de significados entre as pessoas.

Comunicar não é somente transmitir uma mensagem. Comunicar é fazer com que a mensagem seja recebida e corretamente compreendida pela outra pessoa. Se não houver a compreensão do significado, não ocorre a comunicação.

Se uma pessoa transmite uma mensagem e esta não for compreendida pela outra pessoa a comunicação não se efetivou.



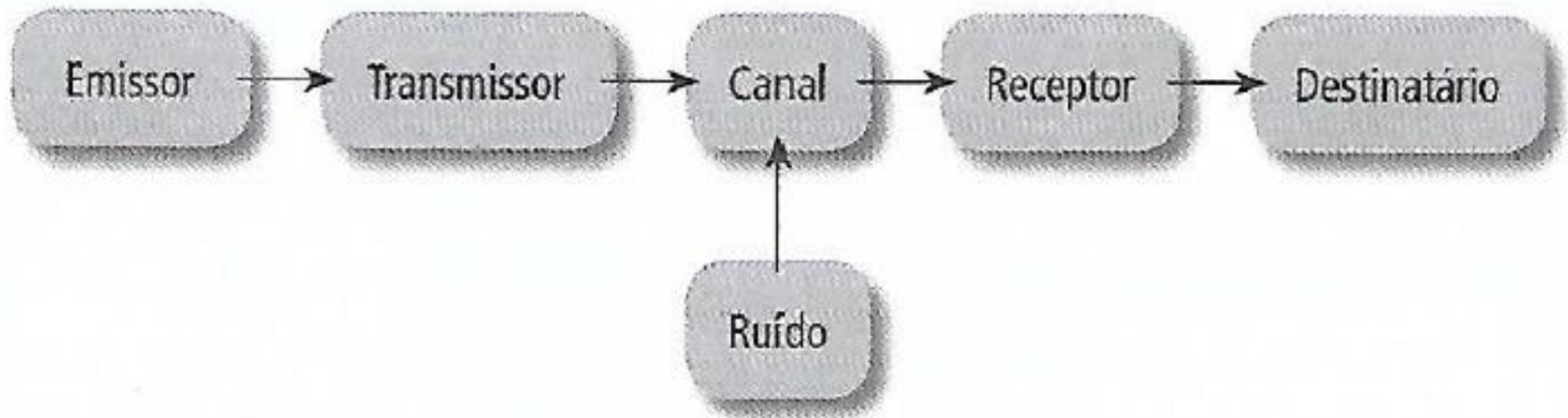
Comunicação

A comunicação está presente em todas as funções administrativas:

- função de planejamento – solicitar informações, escrever relatórios, explicar o que foi planejado.
- função de organização – solicitar informações, comunicar novas estruturas.
- função de controle – obter informações, comparar com os padrões, estabelecer medidas corretivas.
- função de direção – comunicação com subordinados motivando-os e liderando-os

A comunicação é muito importante para que os administradores tenham sucesso dirigindo pessoas.

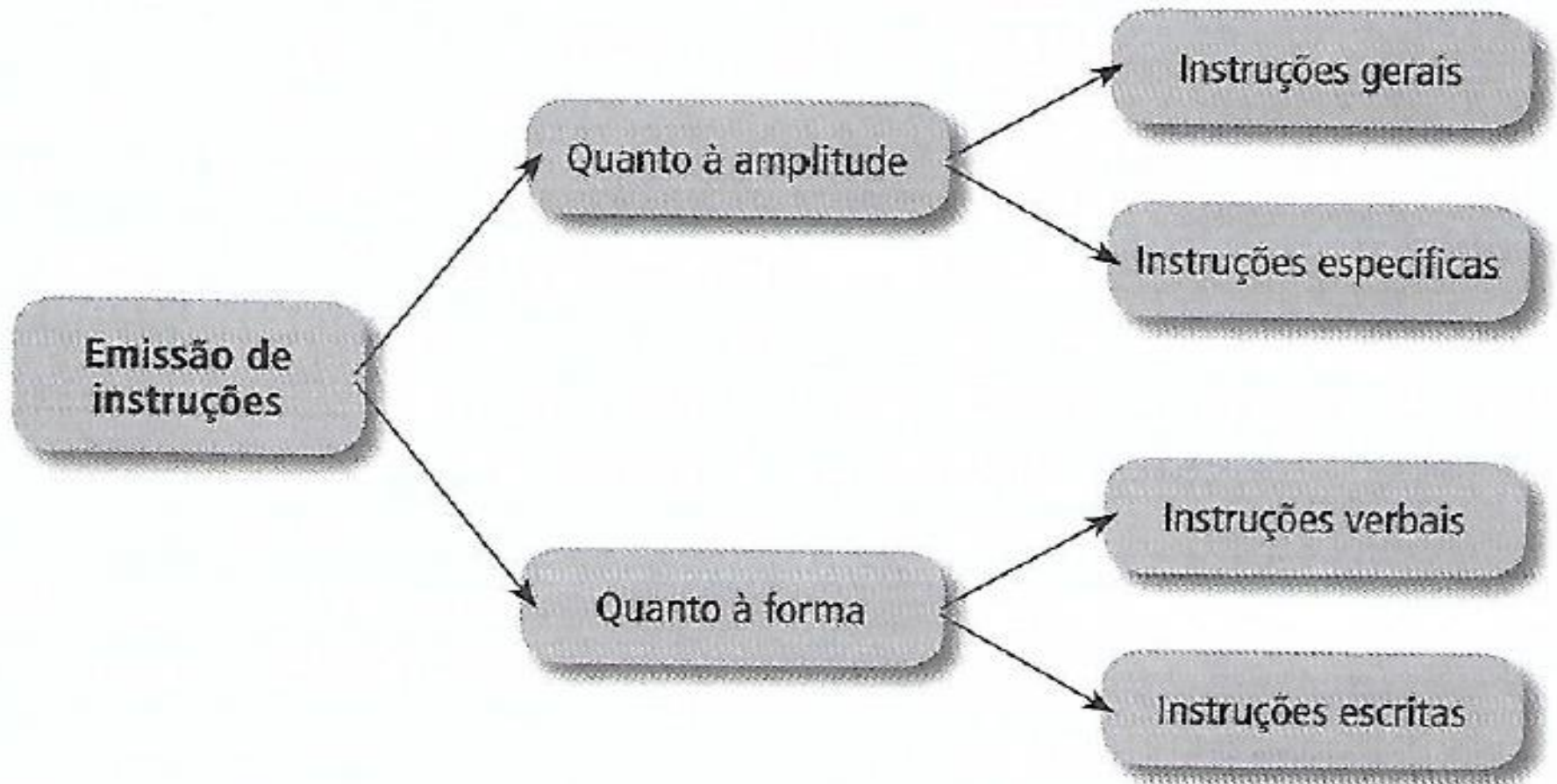
As cinco etapas do processo de comunicação



As cinco etapas do processo de comunicação

- *Emissor* – é a pessoa que pretende comunicar uma mensagem. Pode ser chamada de fonte ou de origem.
- *Transmissor* – é a etapa que codifica a mensagem e a transmite para que o emissor possa enviá-la ao destinatário.
- *Canal* – é o espaço situado entre o emissor e o destinatário
- *Receptor* – é a etapa que recebe a mensagem e a decodifica para que o destinatário a compreenda.
- *Destinatário* – é a pessoa a quem a mensagem é destinada. Constitui o ponto final do processo de comunicação, o ponto de chegada da mensagem.

Os canais de comunicação na empresa



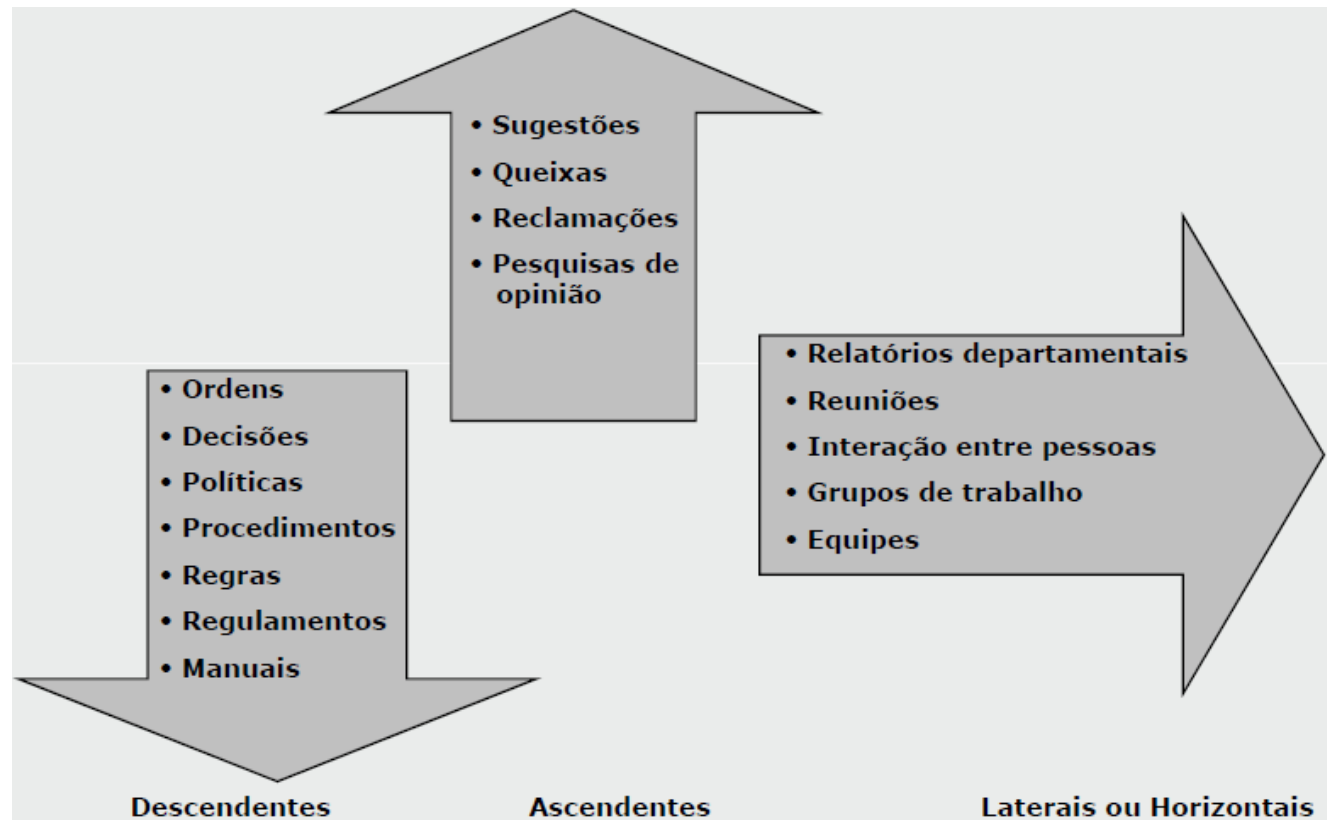
Canais de comunicação quanto ao tipo

- *Formal* – na comunicação formal a mensagem é transmitida e recebida dentro dos canais de comunicação formais estabelecidos pela empresa na sua estrutura organizacional. Quase toda a comunicação formal é feita por escrito e documentada por meio de correspondência interna.
- *Informal* – na comunicação informal a mensagem é desenvolvida espontaneamente pela estrutura informal da empresa e fora dos canais formais de comunicação da empresa. Geralmente, a comunicação informal trafega por meios orais, não escritos, e podem ou não ser referentes às atividades da empresa

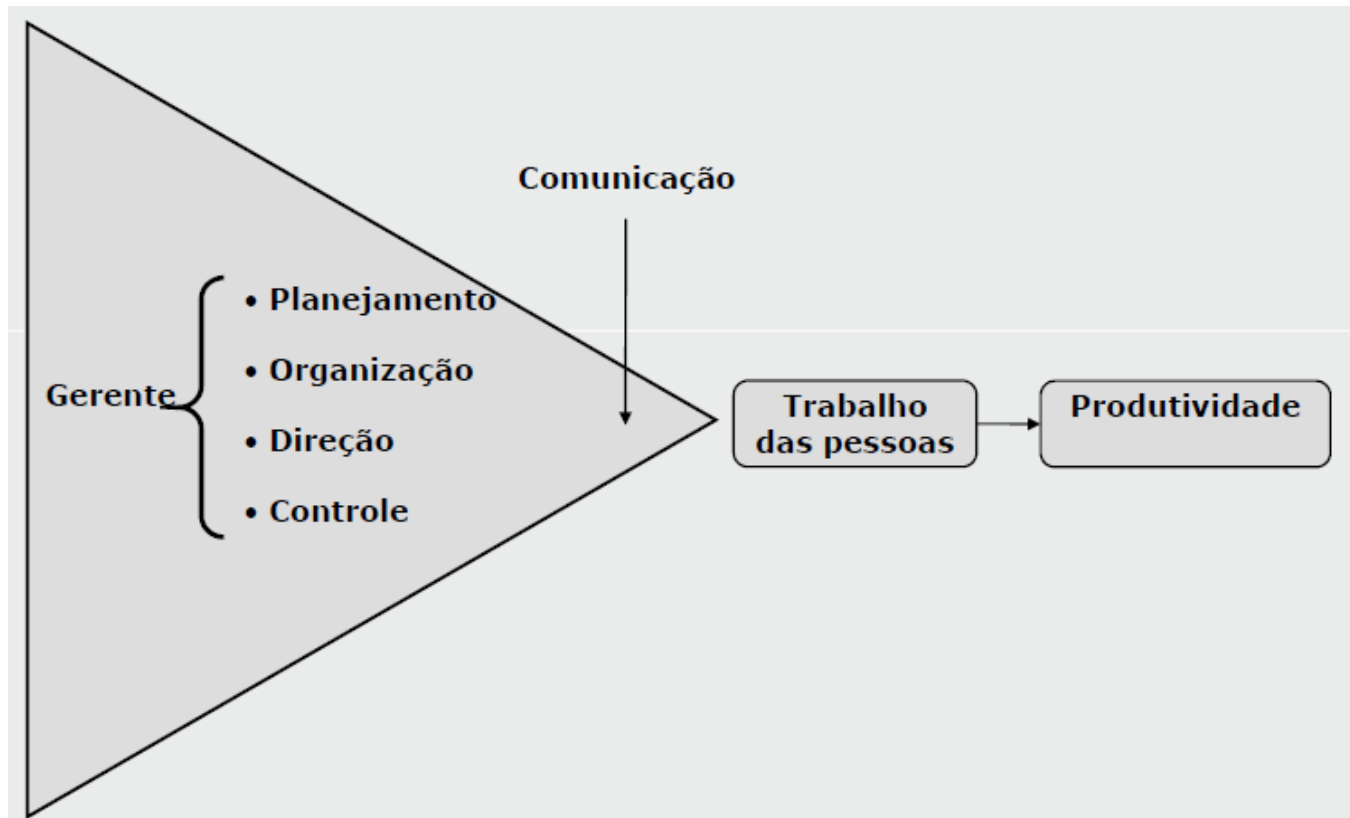
Canais de comunicação quanto ao direcionamento

- *Verticais* – podem ser descendentes (de cima para baixo) e referem-se à comunicação entre o superior e seus subordinados, veiculando ordens ou instruções. Podem se ascenderes (de baixo para cima) e referem-se à comunicação entre o subordinado e o superior, veiculando informações a respeito do trabalho executado.
- *Horizontais* – referem-se às comunicações laterais entre dois órgãos ou dois cargos no mesmo nível hierárquico.
- *Transversais* – referem-se às comunicações que são simultaneamente verticais e laterais, oblíquas ou diagonais. Geralmente, envolvem níveis e áreas diferentes entre si.

Os fluxos direcionais de comunicação



Toda a atividade de gerência passa através do gargalo da comunicação





Liderança

Do ponto de vista da administração, liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios.

Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir.



Liderança

A importância de uma boa liderança não pode ser subestimada.

Uma empresa descapitalizada pode tomar dinheiro emprestado, uma empresa em má localização pode ser mudada, assim como o produto ou o processo produtivo. Mas uma empresa que tenha falta de liderança tem pouca oportunidade de sobreviver.



Liderança

O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, age de diferentes maneiras: ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações, ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, a fim de alcançar os objetivos da empresa.



Liderança

O principal papel do líder é contribuir para o desenvolvimento das pessoas, reforçando seus pontos fortes e ajudando-as a melhorar os pontos fracos.

Dentre as principais atividades do líder no ambiente empresarial, podemos destacar:

- Incentivar o trabalho em equipe
- Comunicar eficazmente no ambiente de trabalho
- Ser exemplo para os liderados
- Gerenciar conflitos entre os membros da equipe
- Incentivar, reconhecer e recompensar os funcionários
- Desenvolver habilidades nas pessoas
- Manter a motivação e o clima organizacional positivo



Liderança

O êxito no papel de direção exige do administrador perfil de liderança. Essa característica faz com que ele consiga realizar as metas propostas, dirigindo os colaboradores. Os líderes podem exercer essa função de duas maneiras distintas.

O administrador formal legitima-se por meio do poder e autoridade que o cargo impõe; o líder informal é o líder que nasce dos relacionamentos informais.

A liderança, segundo Weber, é legitimada pela: tradição (costumes), pelo carisma (a pessoa), e pela burocracia (organização). Donaire (1979) acrescenta as relações pessoais e a competência técnica.

Tipos de liderança

Por muito tempo, acreditou-se que a liderança era uma qualidade pessoal determinada exclusivamente por características de personalidade e que o líder já nascia com tais características como empatia, determinação, facilidade de relacionamento com as pessoas. Era a teoria dos traços de personalidade.

Posteriormente, verificou-se a existência de três tipos de liderança:

- liderança autocrática
- liderança liberal
- liderança democrática



Tipos de liderança

Liderança autocrática

O comportamento autocrático serve-se da autoridade formal e negligencia a participação e influência dos subordinados no processo decisório do dirigente. A distribuição das tarefas e o cumprimento das metas chegam até ele pela hierarquia superior e é da mesma maneira que é imposta aos subordinados.

Tipos de liderança

Liderança autocrática

É o tipo mais duro de liderança, também chamada de liderança autoritária ou ditatorial. Na liderança autocrática, o líder é quem toma as decisões e impõe as ordens aos subordinados sem explicá-las ou justificá-las. Os subordinados não tem liberdade de atuação, o líder controla rigidamente a sua atividade e não explica o objetivo de seu trabalho.

A liderança autocrática cria sentimentos de insatisfação nas pessoas, alienação quanto ao trabalho e falta de motivação e de perspectiva de futuro.

É utilizada apenas em trabalhos simples, rotineiros e repetitivos.



Tipos de liderança

Liderança autocrática

O líder autocrático é um líder centralizador, possessivo, controlador e impõe ordens ao grupo e faz jus ao ditado “manda quem pode, obedece quem tem juízo”.

É a legítima autoridade burocrática, onde o líder impede a criatividade e cooperação no trabalho, fazendo com que a motivação diminua e os empregados trabalhem apenas por medo de perder o emprego.

Tipos de liderança

Liderança liberal

Também chamada de *laissez-faire* (deixar fazer). O líder omite-se e não se impõe, os subordinados tornam-se os donos da situação. Há uma completa e total liberdade de atuação para os subordinados e nenhum controle sobre o seu trabalho. Os objetivos do trabalho também não são explicados.

A liderança liberal cria sentimentos de desorientação, insatisfação, falta de cooperação entre as pessoas e forte presença de agressividade.

Tem utilização restrita a trabalhos altamente criativos e de inovação pessoal, onde outros tipos de liderança não são bem sucedidos.



Tipos de liderança

Liderança liberal

É um tipo de liderança onde há plena abertura e confiança nos funcionários, fazendo com que eles tomem suas próprias decisões e definam metas e planos de ação.

O líder confia muito em sua equipe, porém isto só é possível quando os funcionários possuem habilidades para que a produtividade seja alcançada sem conflitos entre os funcionários, e sem a necessidade da interferência do líder



Tipos de liderança

Liderança liberal

Ao abdicar do poder de decisão, o líder liberal transfere sua autoridade aos subordinados. Esse perfil traz benefícios e malefícios.

Por um lado, permite que o subordinado se exercite na tomada de decisões e perceba a importância do grupo, sem necessidade de autoridade.

Por outro lado, a omissão na condução da equipe pode fazer com que não sejam aproveitadas as melhores qualidades de cada indivíduo.

Tipos de liderança

Liderança democrática

O comportamento democrático revela o líder informal, que não precisa da autoridade para motivar os colaboradores na realização dos seus objetivos.

Ele participa à equipe a meta final e, junto com os subordinados, decide a melhor maneira de a realizar. Essa atitude envolve os funcionários, de modo que eles se sentem parte do projeto e responsáveis pelo resultado final. Concomitantemente, o líder está sempre presente, reafirmando a escolha do grupo; a autoridade permanece com ele.

Tipos de liderança

Liderança democrática

A liderança democrática fica no meio termo entre a autocrática e a liberal, evitando as desvantagens de ambas. O líder apresenta o trabalho aos subordinados, mostrando as várias alternativas de execução e os objetivos a serem alcançados. O assunto é então discutido com os subordinados que apresentam sugestões, que se forem viáveis são aceitas pelo líder.

A liderança democrática cria sentimentos de participação, satisfação, envolvimento pessoal, espírito de equipe e de colaboração, além de elevada motivação para resultados.

É utilizada intensivamente em quase todos os tipos de atividade, principalmente nas que envolvam algum grau de especialização e sofisticação.

Tipos de liderança

Liderança	Aplicações
Autocrática	Estilo de mandar/obedecer. O líder manda e os subordinados obedecem cegamente. Restrita a pequenas equipes com trabalhos simples, rotineiros e repetitivos.
Liberal	Estilo de soltar completamente os subordinados dando-lhes corda total. Restrita a pequenas equipes com trabalhos altamente criativos e inovadores.
Democrática	Estilo de intercâmbio de informações e de ideias. O líder define os objetivos a serem alcançados, troca ideias e orienta a equipe sobre qual a melhor maneira de chegar lá. Ideal para equipes com trabalhos especializados e sofisticados.



Tipos de liderança

As atuais teorias situacionais consideram a existência de três fatores de liderança ou aspectos que influenciam na capacidade do administrador de liderar as pessoas:

- Características da situação
- Características do líder
- Características dos subordinados

Tipos de liderança

- ***Características da situação*** – corresponde às forças que estão na situação, as características da empresa, sua cultura, e estrutura organizacional, os objetivos a serem alcançados ou o problema a ser resolvido.
- ***Características do líder*** – corresponde às forças que estão no líder, sua personalidade, seu preparo profissional, seu grau de confiança nos subordinados, suas competências pessoais
- ***Características dos subordinados*** – corresponde às forças que estão nos subordinados, suas características pessoais, seu preparo profissional, seu desejo de assumir responsabilidade e seu grau de comprometimento.



Tipos de liderança

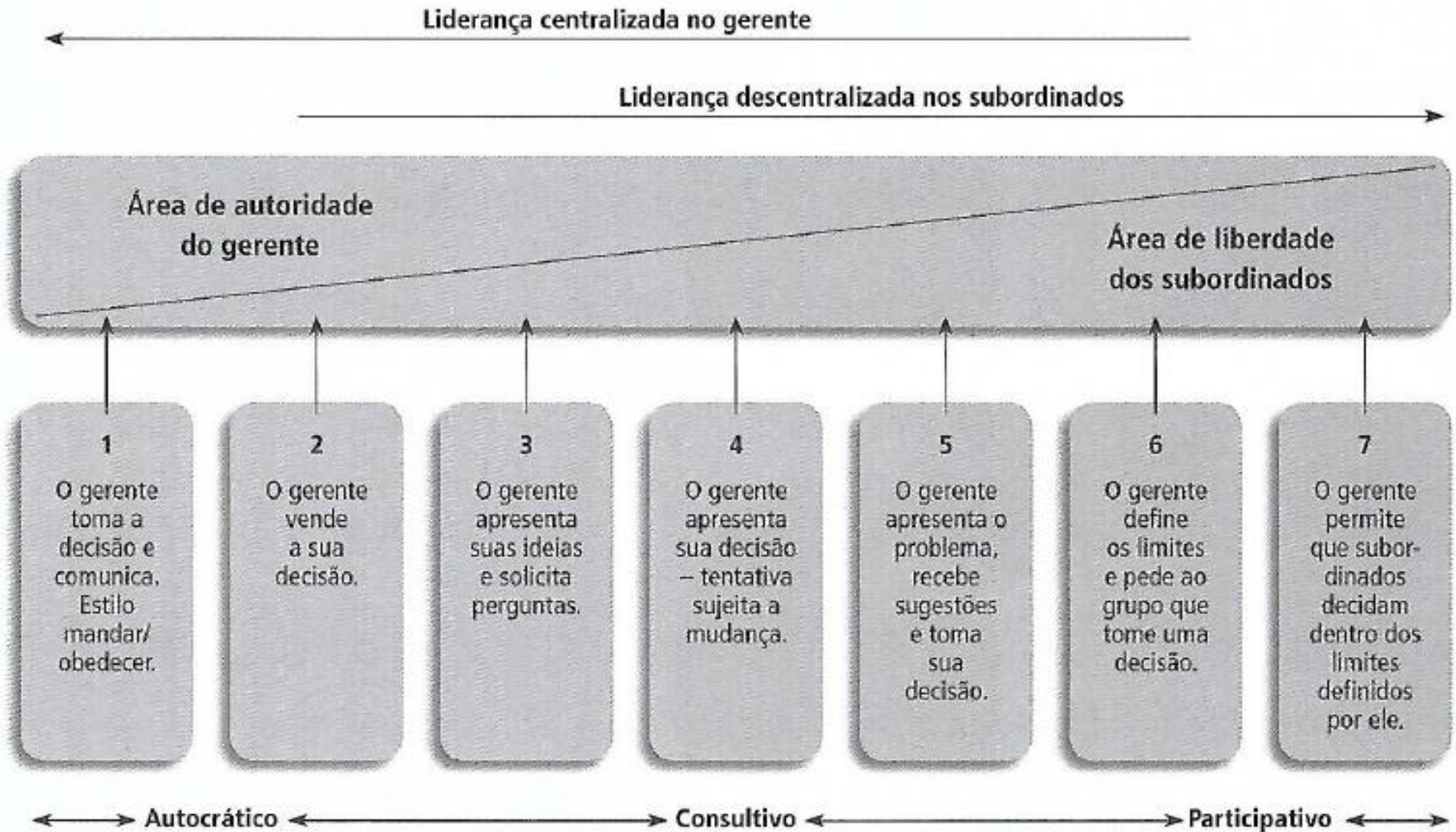
A presença dos três fatores de liderança – situação, líder e subordinados – condiciona a escolha do padrão de liderança a adotar. Qualquer mudança em cada um desses fatores vai alterar o resultado. Cabe ao líder avaliar a situação, suas características pessoais e as características de sua equipe de subordinados e então definir o tipo de liderança a ser adotado.

A liderança não é uma questão de traços de personalidade do líder, mas uma questão de situação e adequação entre os três fatores envolvidos.

Tipos de liderança



Tipos de liderança



Os vários níveis de liderança

Líder:		Nível :
Estratégico (Dirigentes)	<ul style="list-style-type: none">• Pensador global• Estrategista• Impulsiona mudanças• Cativador• Advogado de talentos• Empreendedor• Guardião do negócio	Institucional
Tático (Gerentes)	<ul style="list-style-type: none">• Impulsiona execução• Mobiliza as pessoas• Seleciona talentos	Intermediário
Operacional (Supervisores)	<ul style="list-style-type: none">• Conduz e desenvolve para resultados• Impulsiona desempenho• Parcerias dentro e ao longo das equipes• Gerencia o trabalho• Influencia pelo poder pessoal• Inspira lealdade e confiança	Operacional



Motivação

Algumas pessoas consideram que a motivação é um traço da personalidade humana, presente em alguns indivíduos e ausente em outros.

A motivação funciona como resultado da integração entre o indivíduo e a situação envolvente. O mesmo indivíduo pode apresentar níveis de motivação variáveis ao longo do tempo, ou seja, pode estar mais motivado em um momento e menos em outro momento.

A motivação significa um processo contínuo de satisfação de necessidades individuais.



Motivação

Em relação à situação de trabalho, a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais.

A motivação está ligada a três aspectos:

- a direção do comportamento (objetivo)
- a força e intensidade do comportamento (esforço)
- a duração e persistência do comportamento (necessidade)



Motivação

PRINCÍPIO BÁSICO DA MOTIVAÇÃO

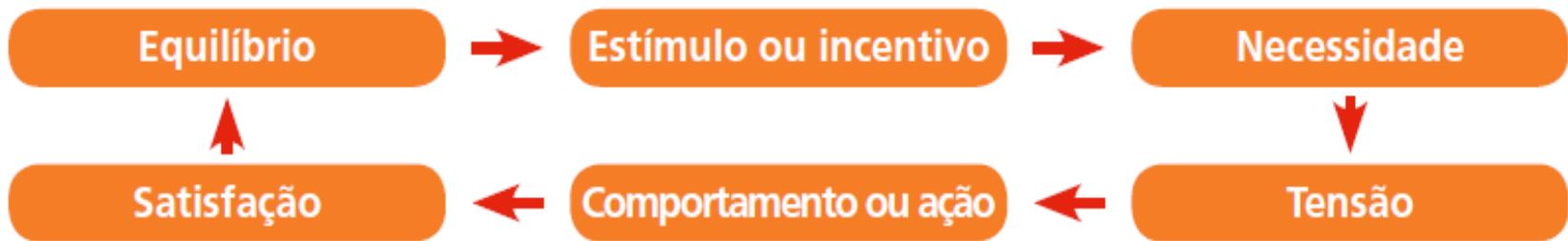
Uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento.

O que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas. O progresso é causado pelo esforço das pessoas para satisfazer às suas necessidades.

As pessoas sempre têm necessidades insatisfeitas. Quando uma necessidade prioritária é satisfeita, ainda que não o seja à saciedade, outras emergem e ocupam o primeiro lugar na lista de prioridades.

Motivação

Sem motivação as pessoas permanecem num estado de **equilíbrio**; quando há um estímulo ou um incentivo que vai ao encontro das **necessidades das pessoas**, cria-se uma tensão, que é a vontade de agir, ou seja, gera o **comportamento das pessoas – a ação**, e consequentemente a pessoa chega ao estado de **satisfação**.



Para que não volte a ficar no equilíbrio e permaneça motivado, é necessário que empresa sempre esteja estimulando ou incentivando o funcionário com prêmios, bons salários, possibilidades de crescimento, bom clima de trabalho; enfim, recompensas que o façam estar sempre MOTIVADO.



Classificação das necessidades de Maslow

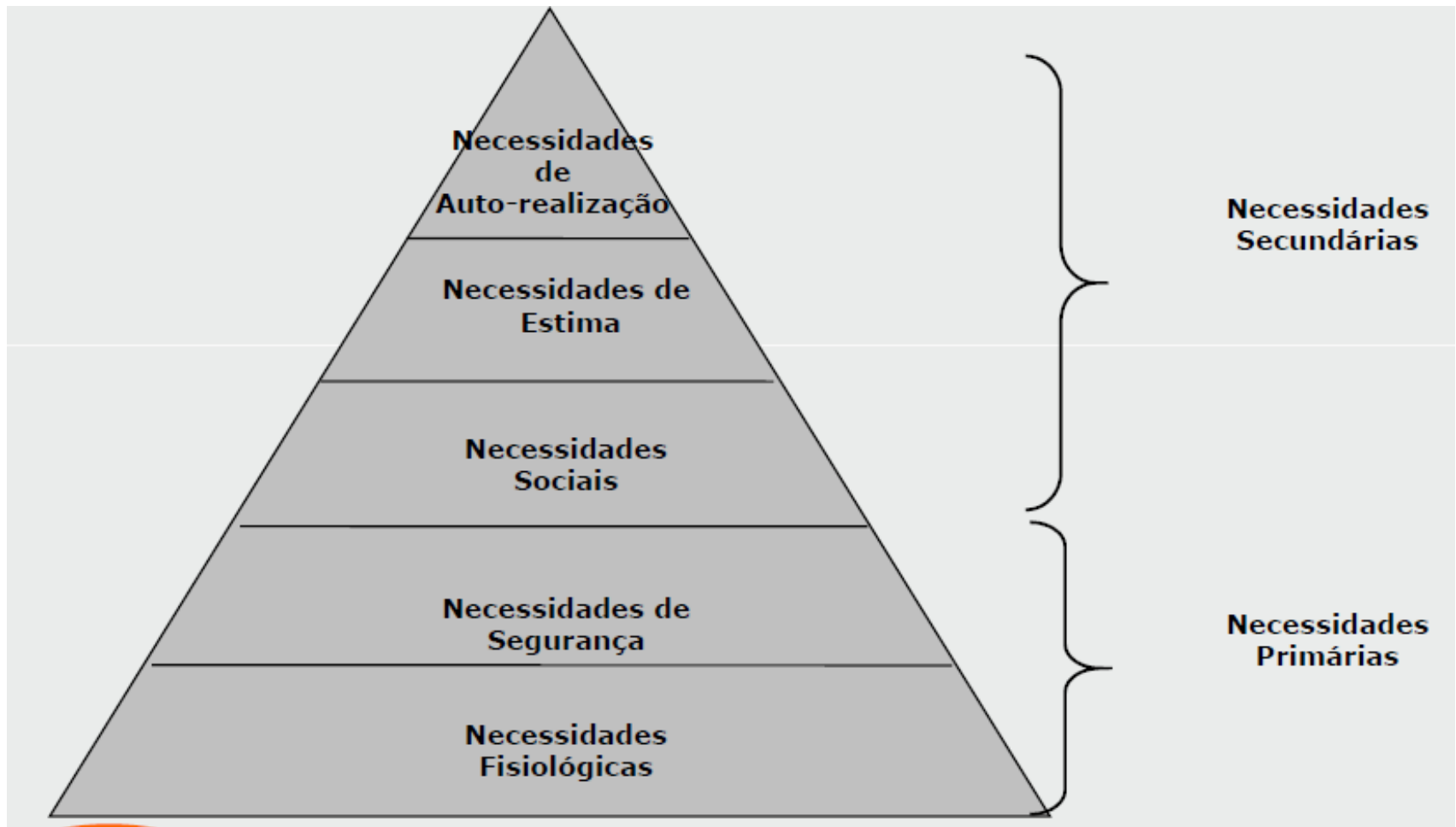
Necessidades Primárias

- Necessidades fisiológicas ou básicas
- Necessidades de segurança

Necessidades Secundárias

- Necessidades sociais ou de associação
- Necessidades de estima ou de status
- Necessidades de auto realização

Hierarquia de necessidades de Maslow

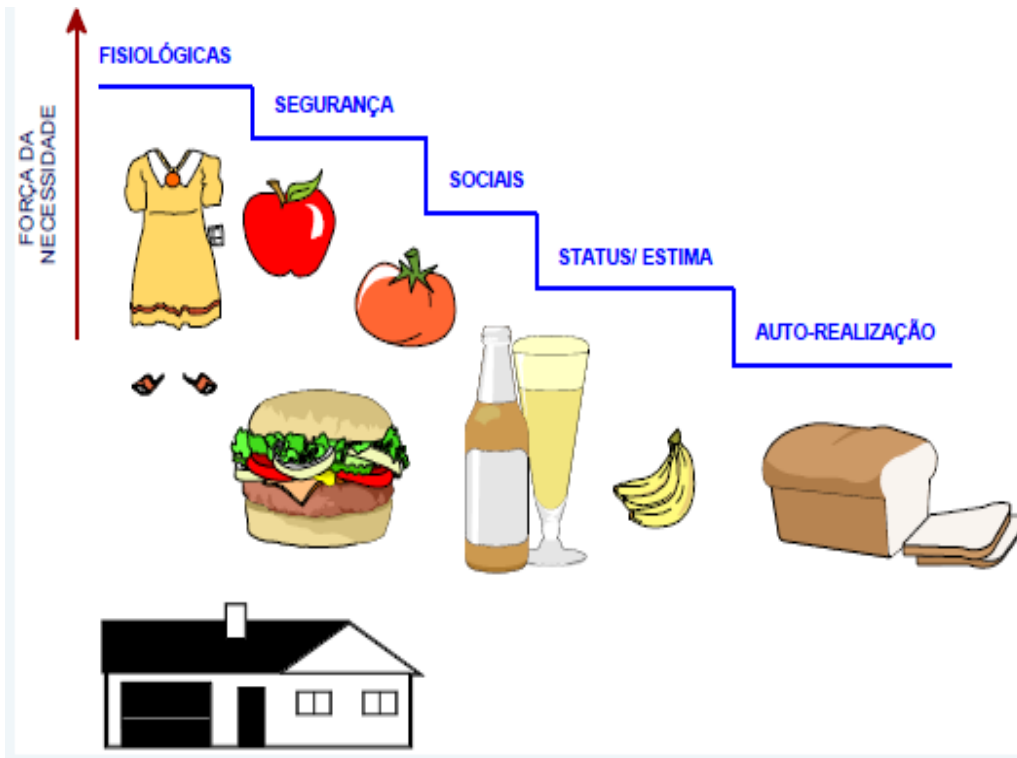


Necessidades humanas primárias e secundárias

As necessidades humanas



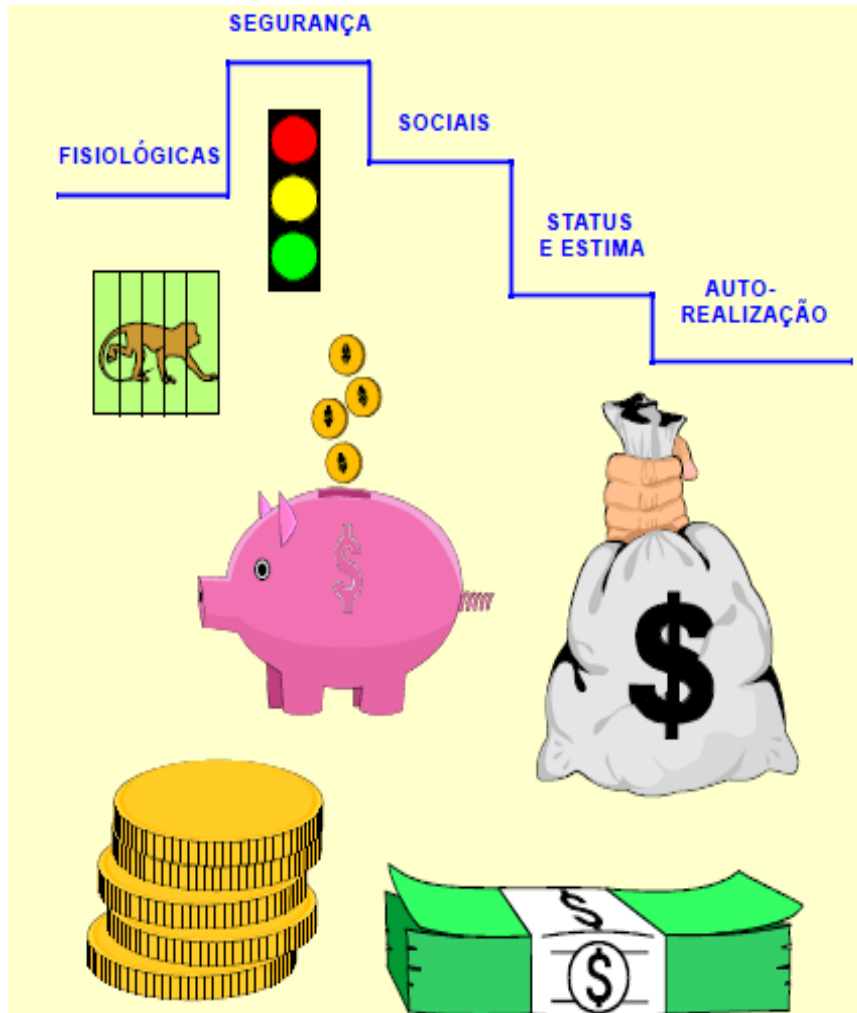
Necessidades fisiológicas ou básicas



Necessidades fisiológicas básicas para a manutenção da vida: alimento, sono, abrigo, agasalho, impulso sexual (preservação da espécie).

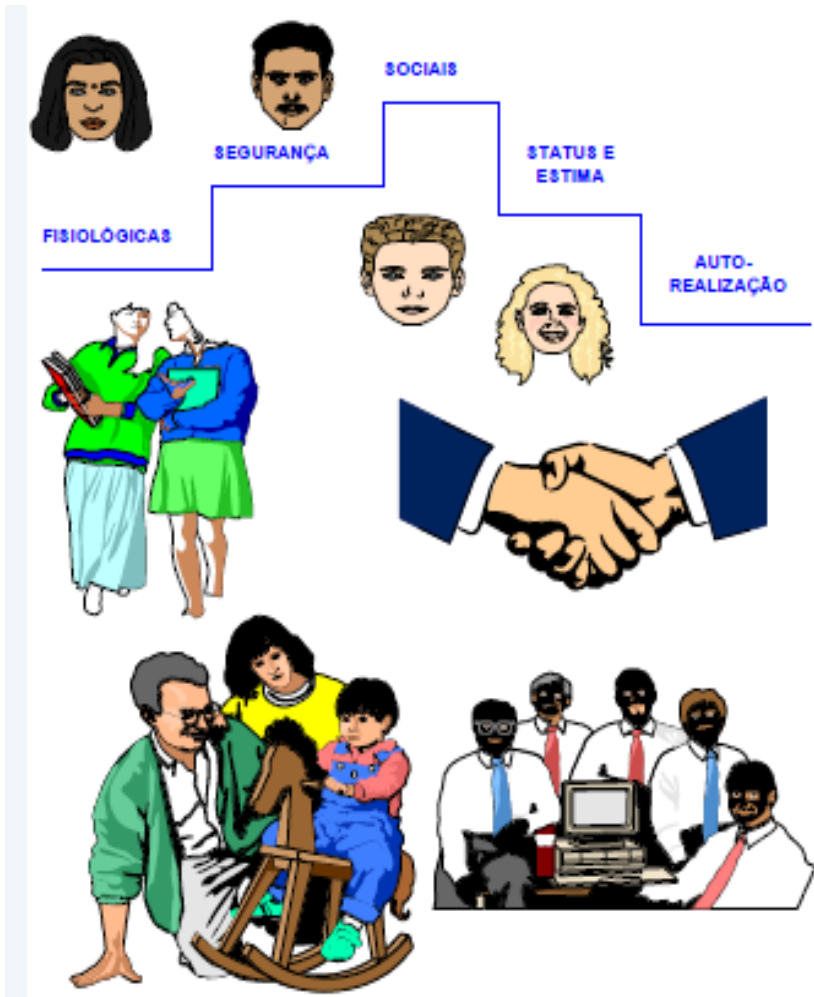
Quando uma necessidade é satisfeita, perde a força da motivação. A tendência é passar para o nível seguinte.

Necessidades de segurança



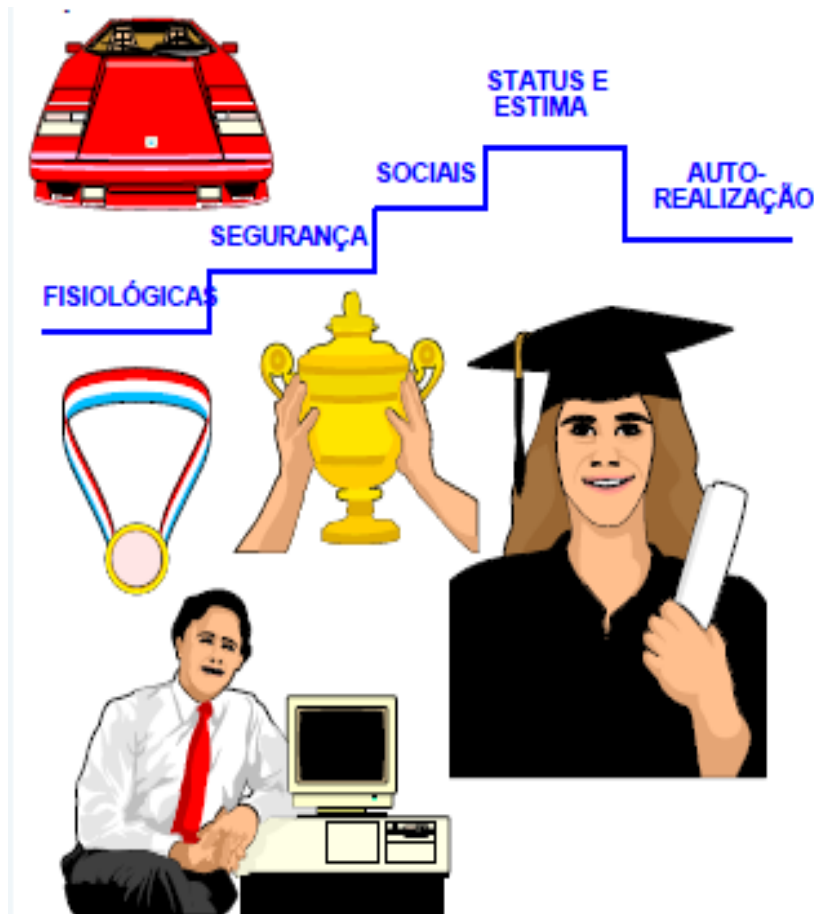
Satisfeitas as necessidades fisiológicas, tendem a assumir maior prioridade as de segurança: preservação, afastamento do perigo físico e do risco de privação das necessidades básicas.

Necessidades sociais ou de associação



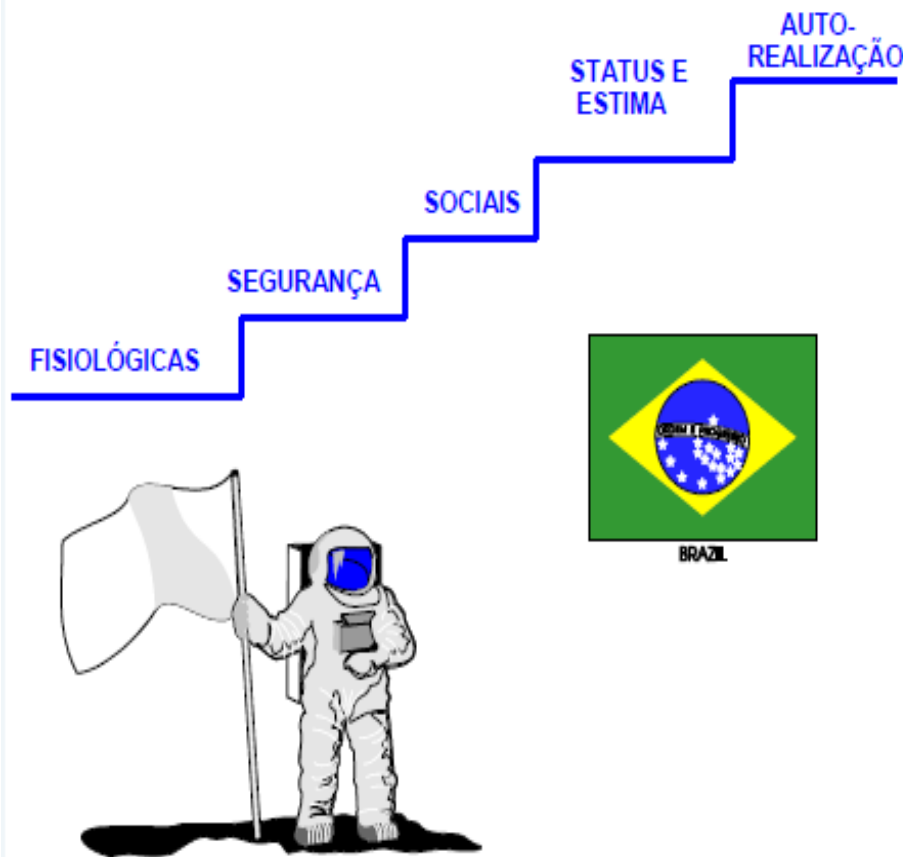
Satisfeitas as necessidades de segurança, a tendência é no sentido de passarem a ser prioritárias as necessidades sociais: participação, identificação com os seus iguais, formação de famílias, grupos de amigos, equipes, associações, etc.

Necessidades de estima ou de status



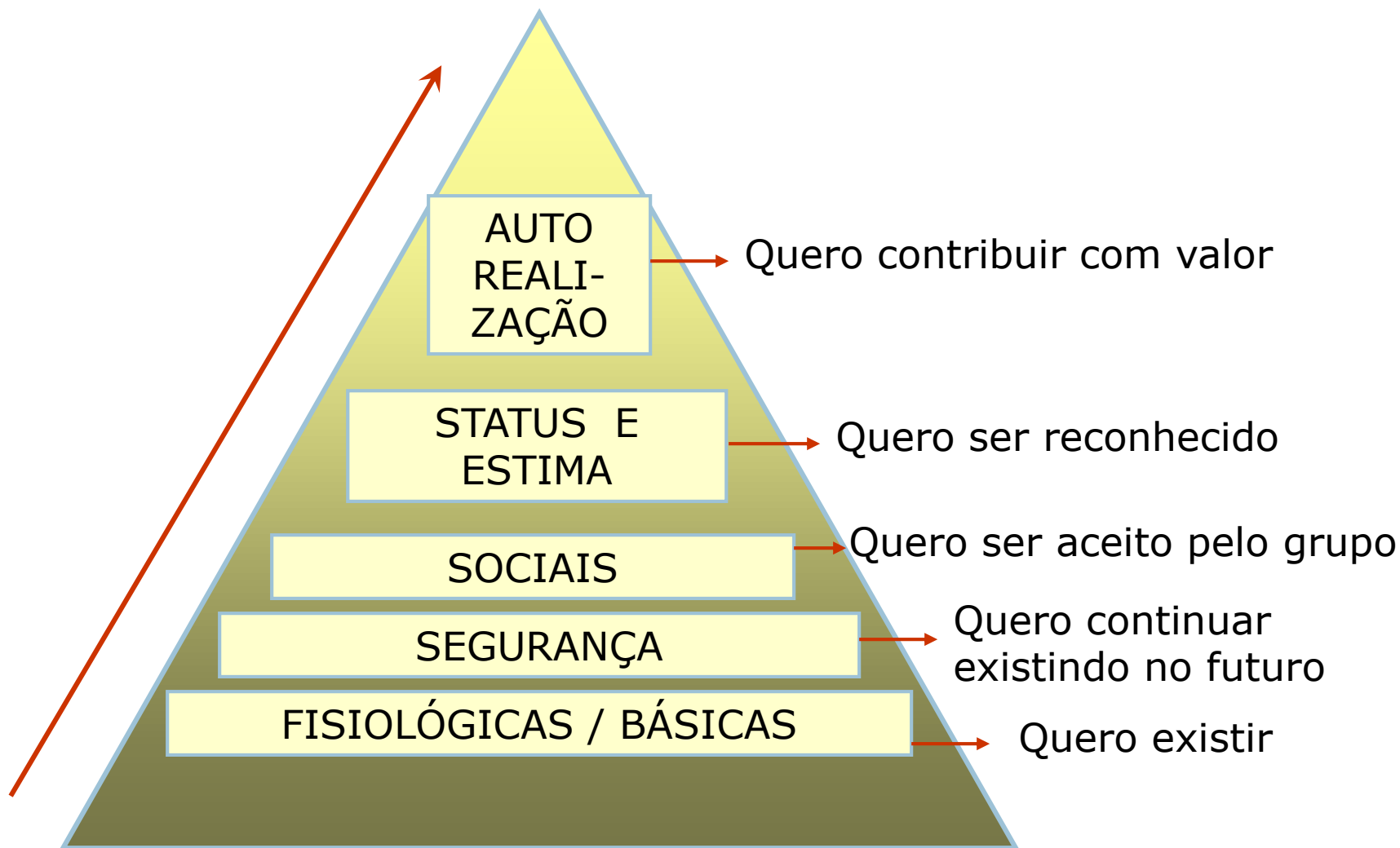
Satisfeitas as necessidades sociais, a tendência é no sentido de se tornarem prioritárias as necessidades de status e estima: necessidades do ego, amor-próprio, reconhecimento do valor por si mesmo, e através do respeito alheio.

Necessidades de auto realização



Satisfeitas as necessidades de status e estima, a tendência é no sentido de se tornarem prioritárias as necessidades de auto realização: atingir o máximo do potencial individual, tornar-se aquilo que se é capaz, dar uma contribuição efetiva para a sociedade e o país.

Hierarquia de necessidades de Maslow revisitada





Fatores motivacionais de Herzberg

Enquanto a teoria da motivação de Maslow é baseada nas diferentes necessidades humanas (abordagem intraorientada), a teoria da motivação de Herzberg é fundamentada no ambiente externo e na atividade de cada indivíduo (abordagem extraorientada).

Na teoria da motivação de Herzberg a motivação das pessoas para o trabalho depende de dois fatores:

- Fatores higiênicos
- Fatores motivacionais

Fatores motivacionais de Herzberg

Fatores higiênicos ou extrínsecos

São as condições ambientais que rodeiam o indivíduo enquanto trabalha, envolvendo as condições físicas e ambientais de trabalho, salário, benefícios, políticas da empresa, tipo de supervisão, relação com a administração e com os colegas.

São os fatores utilizados tradicionalmente pelas empresas para motivar as pessoas, embora sejam muito limitados em sua capacidade de motivar as pessoas.

São chamados de higiênicos porque têm caráter preventivo e profilático, evitando a insatisfação, mas sem criar a satisfação das pessoas. Quando são precários provocam insatisfação. Por isso são chamados fatores insatisfacientes.



Fatores motivacionais de Herzberg

Fatores motivacionais ou intrínsecos

Referem-se ao conteúdo do cargo, à natureza das tarefas e aos deveres da cada pessoa na empresa. São fatores que produzem efeito duradouro sobre a satisfação.

São chamados de motivadores porque envolvem sentimentos de realização, de crescimento pessoal e de reconhecimento profissional. Quando ótimos, elevam satisfação e quando precários, provocam ausência de satisfação. Por isso são chamados fatores satisfacientes.

Fatores motivacionais de Herzberg

Quando precários:

Quando ótimos:

**Nenhuma
satisfação
(neutralidade)**

Fatores motivacionais (satisfacientes)

- Atividade agradável, prazerosa e desafiante
- Delegação de responsabilidade e de autoridade
- Liberdade e autonomia para tomar decisões
- Uso pleno de competências pessoais
- Desenvolvimento pessoal
- Oportunidades de futuro profissional

**Maior
satisfação**

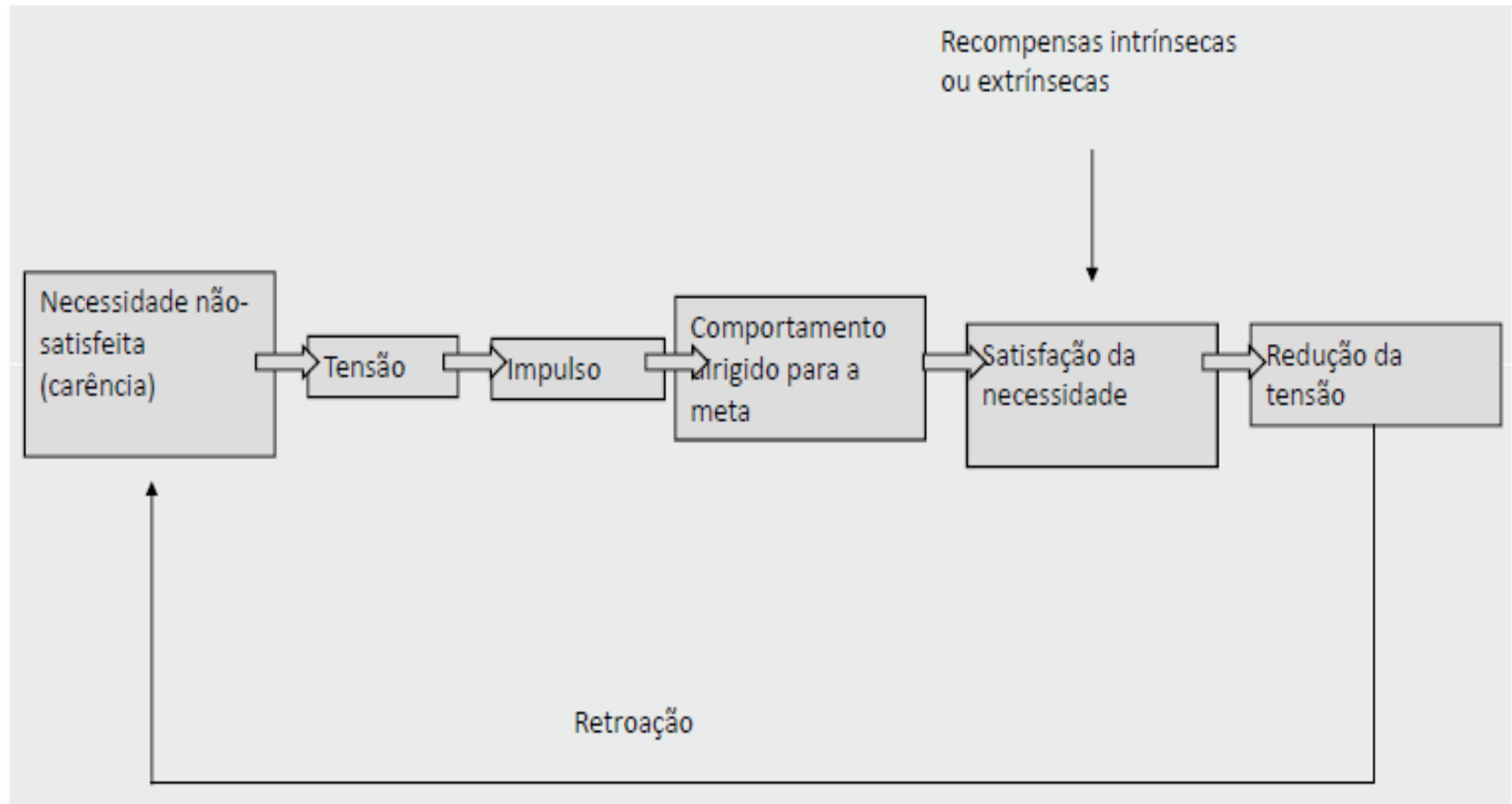
**Maior
insatisfação**

Fatores higiênicos (insatisfacientes)

- Condições ambientais de trabalho
- Políticas da empresa
- Salário e benefícios
- Relações com o superior e com a administração
- Relações com os colegas

**Nenhuma
insatisfação**

O ciclo motivacional





Como motivar o pessoal

- *Auto realização*: estímulo ao completo comprometimento. O trabalho como dimensão importante na vida do empregado.
- *Auto estima*: cargos que permitam realização, autonomia e responsabilidade. Trabalho que valorize a identidade.
- *Sociais*: estímulo à interação com os colegas no trabalho. Possibilidade de atividades sociais e esportivas. Reuniões sociais fora da organização.
- *Segurança*: seguro-saúde e planos de aposentadoria. Segurança no emprego. Estabelecimento e divulgação de plano de carreira.
- *Salário e benefícios*: segurança e condições agradáveis de trabalho.



Empowerment

Empowerment – ou empoderamento ou fortalecimento – é a teoria de administração de recursos humanos que sustenta que a motivação individual aumenta e os resultados melhoram quando são dadas às pessoas oportunidades de participar com maior envolvimento e poder decisório no seu trabalho e nas metas a elas pertinentes.

Empowerment pode ser entendido como a capacidade de delegar autoridade e transferir a responsabilidade para os níveis mais baixos da organização, com a criação de equipes participativas, capazes de obter o comprometimento dos profissionais.



Empowerment

Empowerment significa um estilo de gestão de delegar autoridade e responsabilidade às pessoas ou às equipes no sentido de torná-las mais importantes e fortalecidas.

Trata-se de dar força e autonomia para que as pessoas e equipes possam avaliar situações, tomar decisões, tomar iniciativa, agir por conta própria como se fossem empreendedores internos.

O *empowerment* tem por base quatro providências fundamentais: poder, motivação, liderança e desenvolvimento.

As bases do *empowerment*

- **Poder** – proporcionar maior poder às pessoas, delegar autoridade e responsabilidade, dar liberdade e autonomia, confiar nas pessoas, em suma, dar maior importância às pessoas.
- **Motivação** – proporcionar incentivos e motivação às pessoas, reconhecer o bom desempenho e recompensar o alcance de metas e objetivos, festejar objetivos alcançados e proporcionar participação nos resultados, em suma, incentivar as pessoas.
- **Liderança** – proporcionar liderança e orientação às pessoas, definir metas e objetivos a alcançar, avaliar o desempenho e abrir novos horizontes, em suma, proporcionar retroação e realimentação
- **Desenvolvimento** – dar recursos às pessoas, treinar e desenvolvê-las, proporcionar informação e conhecimento, em suma, criar e desenvolver talentos na empresa.

As bases do *empowerment*



Empowerment

O *empowerment* só traz resultados se tiver o apoio da alta administração.

Para implantá-lo, são necessárias três condições:

- Compartilhar informações com todos;
- Criar autonomia definindo limites;
- Substituir a hierarquia por equipes autogerenciadas.

Sistemas de Administração

Rensis Likert, estudioso da Teoria Comportamental, realizou uma pesquisa considerando algumas variáveis comportamentais importantes, como o processo decisório, os sistemas de comunicação, o relacionamento interpessoal dos membros da organização e os sistemas de punição e recompensa adotados, concluindo pela existência de quatro sistemas administrativos:

- Sistema 1 – Autoritário coercitivo
- Sistema 2 – Autoritário benevolente
- Sistema 3 – Consultivo
- Sistema 4 – Participativo

Sistemas de Administração - Likert

Variáveis	Sistemas de administração			
	1 Autoritário-coercitivo	2 Autoritário benevolente	3 Consultivo	4 Participativo
Processo decisório	Totalmente centralizado na cúpula.	Centralizado na cúpula, mas permite diminuta delegação de caráter rotineiro.	Consulta aos níveis inferiores, permite a participação e delegação.	Totalmente delegado e descentralizado. Nível institucional define políticas e controla resultados.
Sistemas de comunicação	Bastante precário. Apenas comunicações verticais descendentes que carregam ordens.	Relativamente precário, prevalecem comunicações descendentes sobre as ascendentes.	Facilita o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal.	Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da organização.
Relações interpessoais	Provocam desconfiança. Organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas.	São toleradas, com condescendência. Organização informal incipiente e considerada como uma ameaça à organização.	Certa confiança nas pessoas e nas suas relações. A organização procura facilitar o desenvolvimento de uma organização informal sadia.	Trabalho em equipes. Formação de grupos torna-se importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos.
Sistemas de recompensas	Ênfase em punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas de cunho salarial.	Ênfase em punições e medidas disciplinares, com menor arbitrariedade. Recompensas salariais freqüentes. Recompensas sociais são raras.	Ênfase nas recompensas materiais (salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais freqüentes. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelos grupos.



Sistemas de Administração - Likert

- Sistema 1 – Autoritário coercitivo – mais utilizado por organizações que empregam mão de obra intensiva, como construção civil, limpeza e higiene, etc.
- Sistema 2 – Autoritário benevolente – mais utilizado por organizações industriais, com uso de tecnologia mais apurada e mão de obra com certa especialização, mas necessitam, de alguma forma, de coerção para poder manter o controle sobre o comportamento das pessoas, tais como a área de produção e montagem de empresas industriais.

Sistemas de Administração - Likert

- Sistema 3 – Consultivo – mais utilizado por organizações de prestação de serviços e em áreas administrativas que tenham maior grau de organização e visão mais evoluída em relação aos empregados, como, por exemplo, bancos e instituições financeiras.
- Sistema 4 – Participativo – encontrado em organizações que utilizam sofisticadas tecnologias, com pessoal especializado e desenvolvido, tais como empresas de publicidade e propaganda e consultorias em geral.

Como você administraria uma empresa?

Sistema 1 Autoritário coercitivo	Sistema 2 Autoritário benevolente	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
<ul style="list-style-type: none">• Total centralização das decisões• Imposição, coerção, intimidação• Nenhuma informação, somente ordens e comando• Nenhuma liberdade, muitas regras e regulamentos• Punições e ações disciplinares, obediência rígida	<ul style="list-style-type: none">• Alguma centralização das decisões• Alguma imposição de regras e regulamentos• Pouca informação, ordens, comandos e alguma orientação• Alguma liberdade, desconfiança e condescendência• Punições menos arbitrárias, recompensas salariais	<ul style="list-style-type: none">• Descentralização e delegação das decisões• Consulta aos níveis inferiores, com certa delegação• Fluxo de informação vertical (ascendente e descendente)• Confiança nas pessoas. Algum trabalho em equipe• Ênfase nas recompensas salariais, raras punições ou castigos	<ul style="list-style-type: none">• Total descentralização das decisões• Participação, consenso e debate• Intensa informação e comunicação, troca de idéias e sugestões• Total Liberdade e autonomia das pessoas. Poucas regras e restrições• Ênfase nas recompensas salariais, sociais e simbólicas



Como você administraria uma empresa?

Segundo a Teoria Comportamental, o papel do administrador é promover a integração e articulação entre as variáveis organizacionais (missão, objetivos, estrutura, tecnologia, tarefas, etc.) e as variáveis humanas (humanas, atitudes, valores, necessidades individuais, etc.).

Para tanto, o administrador utiliza diversos mecanismos: as variáveis comportamentais estudadas por Likert, que são o processo decisório; os sistemas de comunicação; o relacionamento interpessoal dos membros da organização e o sistema de punições e recompensas.



A direção no nível intermediário – Gerência

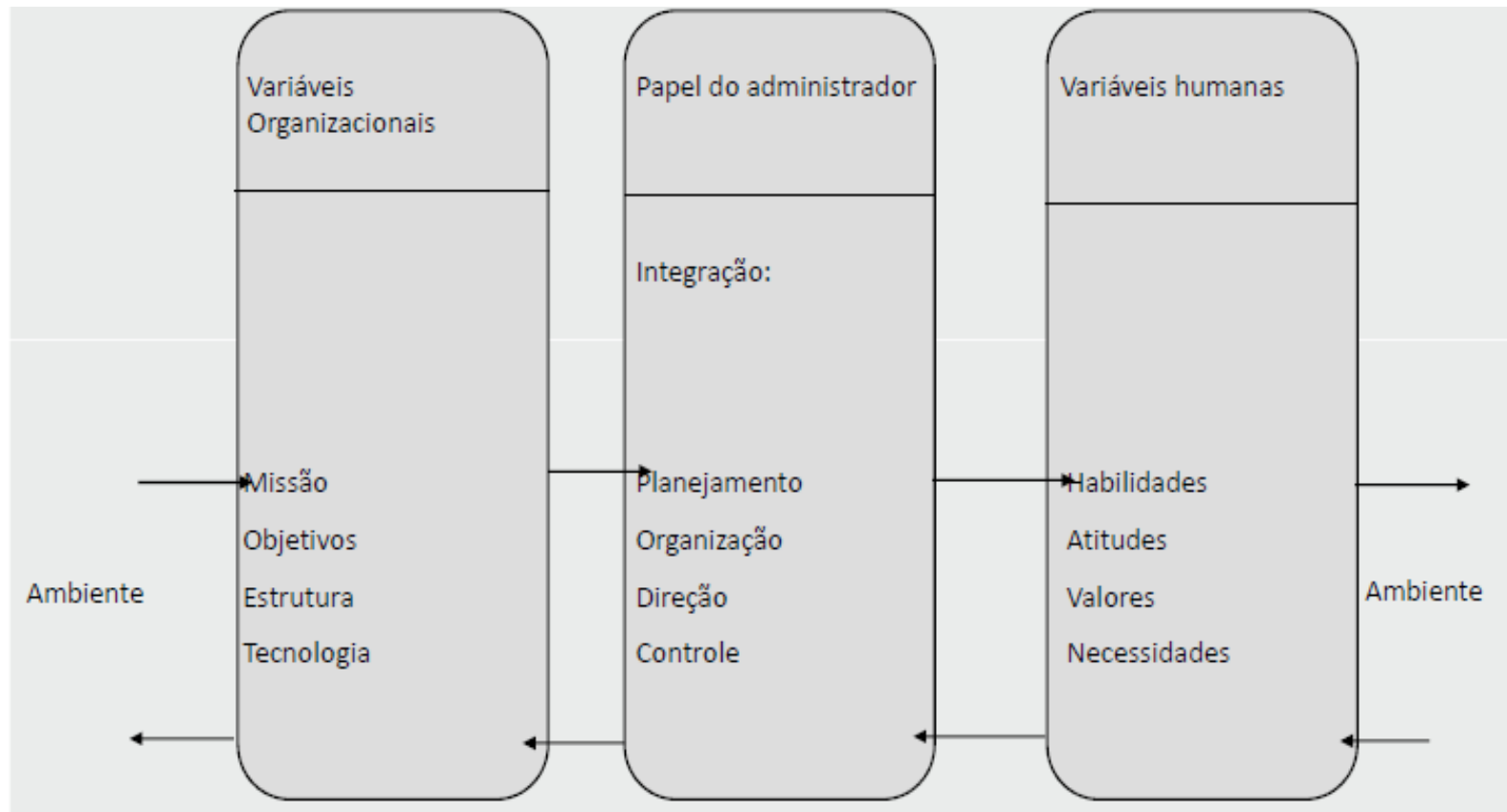
A direção no nível intermediário (gerência) é responsável pela condução das atividades humanas, ou seja, caracteriza-se pelo gerenciamento da organização.

Como a organização é constituída por pessoas que ocupam cargos diferentes em diferentes níveis, realizando diferentes tarefas, é fundamental ao administrador o conhecimento da natureza humana.

Portanto, para alcançar eficiência e eficácia é necessário conhecimento sobre os meios para dirigir as pessoas, ou seja, a motivação, a liderança e a comunicação.

O papel do administrador

O papel do administrador: integrar variáveis organizacionais e variáveis humanas





Questões para discussão – Direção

- Por que a motivação é importante? E de que forma as empresas motivam seus funcionários?
- Toda a atividade de gerência da empresa passa através do gargalo da comunicação. Explique a afirmação.