



GESTÃO DE EMPRESAS: DIREÇÃO



Direção

processo de determinar, isto é, de *afetar* ou *influenciar o comportamento* dos outros.

Direção, porquê?

Planeamento ↔ **Organização** ↔ **Controlo**

AÇÃO!

Direção

Motivação

reforço da vontade das pessoas para que consigam alcançar os objetivos da organização

Liderança

capacidade de conseguir que os outros façam aquilo que o líder quer que eles façam.

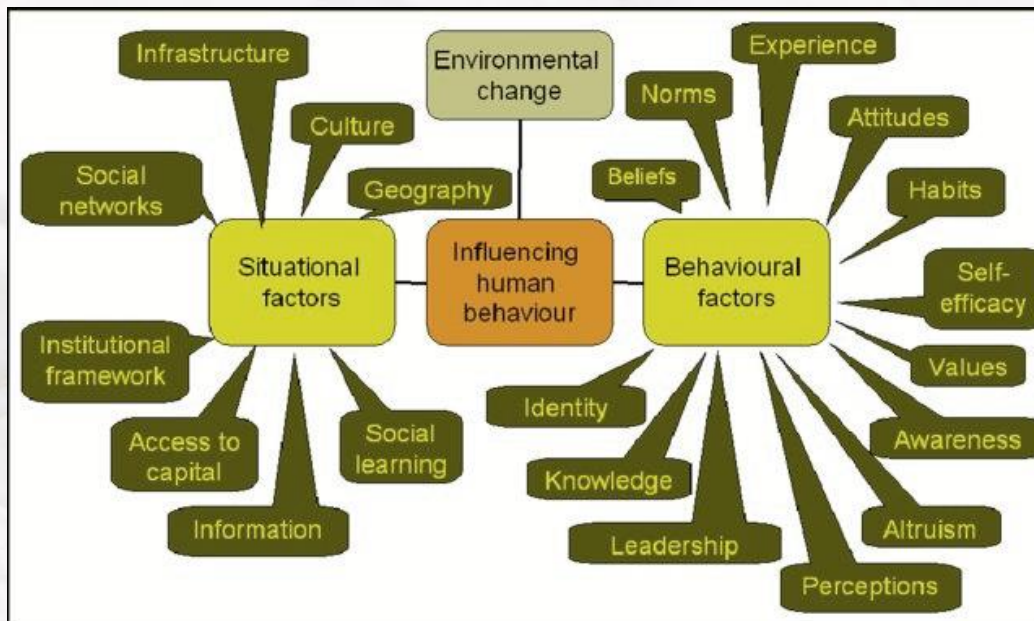
Comunicação

processo de transferência de informações, ideias, conceitos ou sentimentos entre pessoas

Negociação

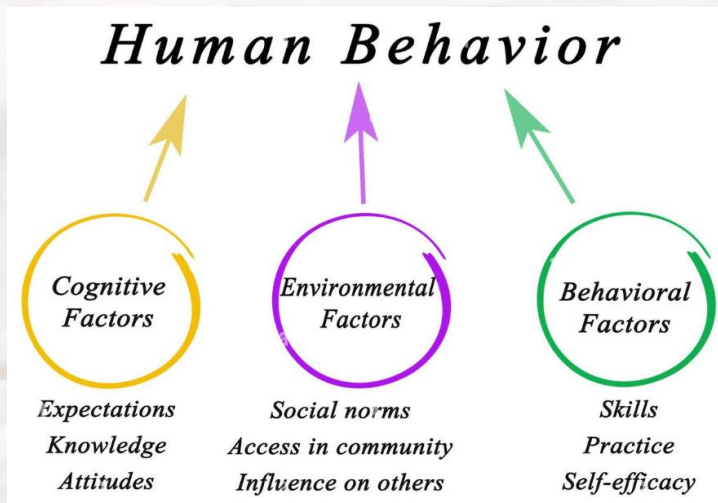
processo de encontrar e estabelecer um compromisso equitativo e motivador para alcançar os objetivos

Fatores que influenciam o comportamento de uma pessoa



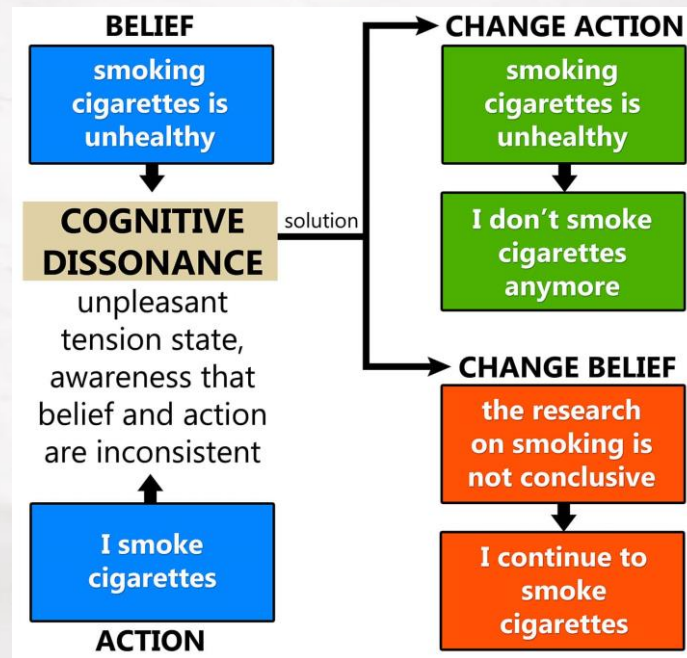
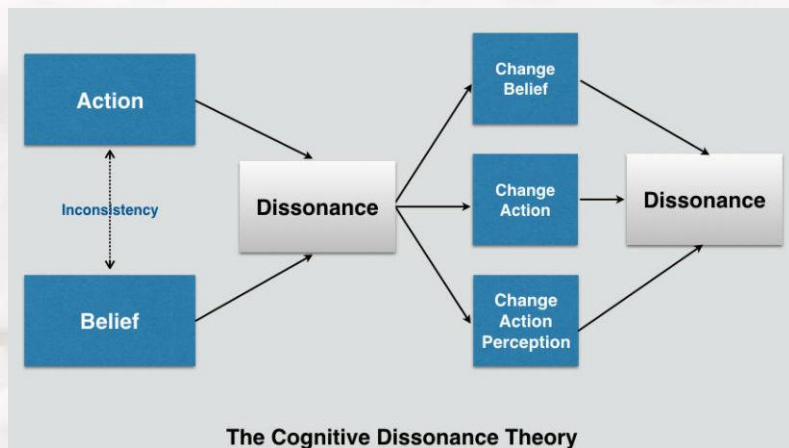
(Defra, 2008)

Fatores que influenciam o comportamento de uma pessoa



- Homem é um ser *essecialmente* social.
- Cada homem é *sempre* membro de um ou mais grupos.
(por vontade própria ou independentemente da sua vontade)
- O comportamento do indivíduo é fortemente influenciado pelos grupos a que pertence (e também pelos grupos de aspiração).
- A explicação do comportamento humano pode ser apresentada segundo várias teorias.

Teoria da dissonância cognitiva de Festinger



Teorias X e Y de McGregor



Attitude

We dislike work, find it boring, and will avoid it if we can.

We need to work and want to take an interest in it. Under the right conditions, we can enjoy it.

Direction

We must be forced or coerced to make the right effort.

We will direct ourselves towards a target that we accept.

Responsibility

We would rather be directed than accept responsibility, which we avoid.

We will seek and accept responsibility, under the right conditions.

Motivation

We are motivated mainly by money and fears about their job security.

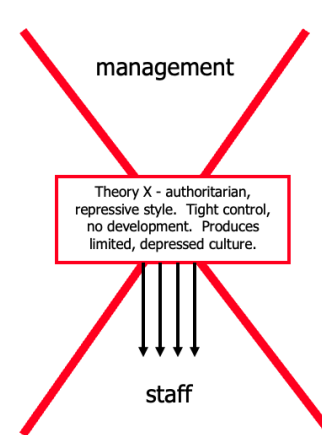
Under the right conditions, we are motivated by the desire to realize our own potential.

Creativity

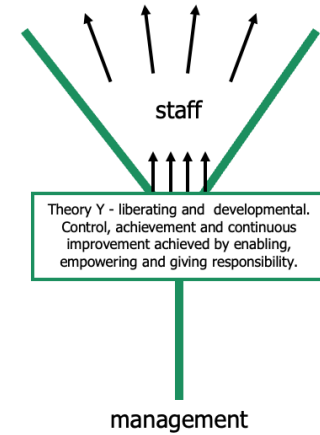
Most of us have little creativity – except when it comes to getting around rules.

We are highly creative creatures – but are rarely recognized as such or given the opportunity to be.

'Theory X'



'Theory Y'



© alan chapman 2001-4 based on Douglas McGregor's X-Y Theory. More free online learning materials are at www.businessballs.com.

Motivação



- Do latim *movere* : respeita à condição mobilizadora do comportamento humano para um determinado objetivo
- O que nos move a fazer (Gredler, Broussard & Garrison, 2004)
- Motivação refere-se às razões que baseiam um comportamento (Guay et al., 2010)



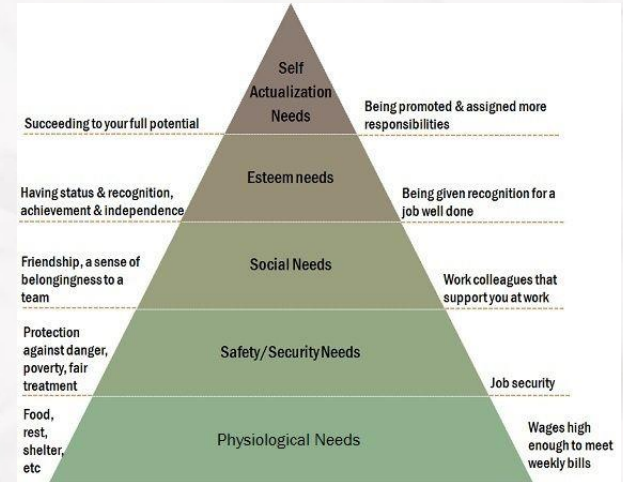
Ciclo motivacional



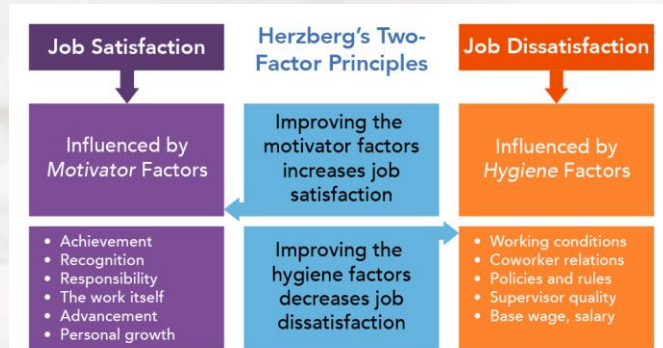
Teorias sobre a motivação (Maslow)



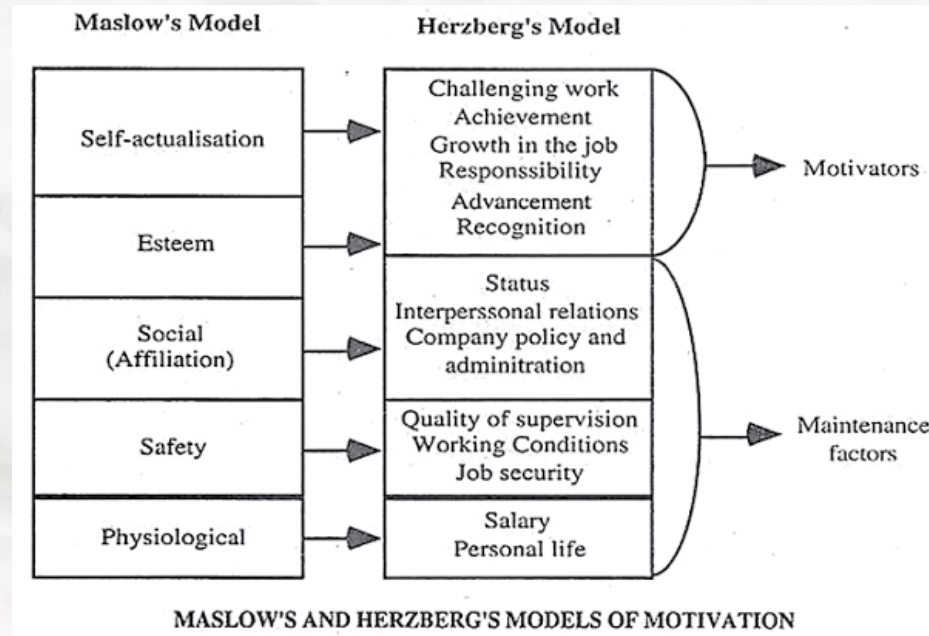
Maslow's hierarchy of needs



Teorias sobre a motivação (Herzberg)



Teorias sobre a motivação (Maslow vs Herzberg)





Liderança



- Uma das *muitas* tarefas de um gestor
- O sucesso de um gestor mede-se pela sua capacidade de conseguir influenciar e encorajar os seus subordinados a atingir elevados níveis de desempenho
- Liderança é frequentemente confundida com gestão
- Tem vários estilos e abordagens
- Mas... *nem todos os líderes são gestores!*



Leadership is about setting a direction. It's about creating a vision, empowering and inspiring people to want to achieve the vision, and enabling them to do so with energy and speed through an effective strategy. In its most basic sense, leadership is about mobilizing a group of people to jump into a better future.

— John P. Kotter —

Gestão: *complexidade*

Liderança: *mudança*



Comunicação

Sistema de comunicação

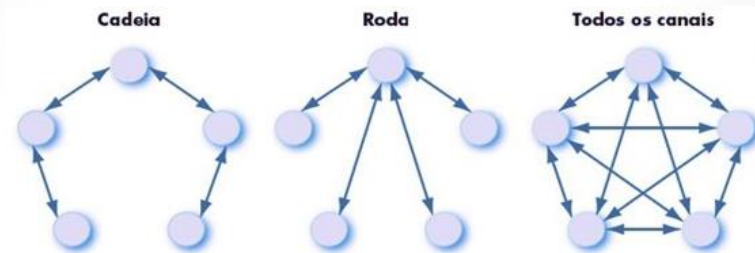
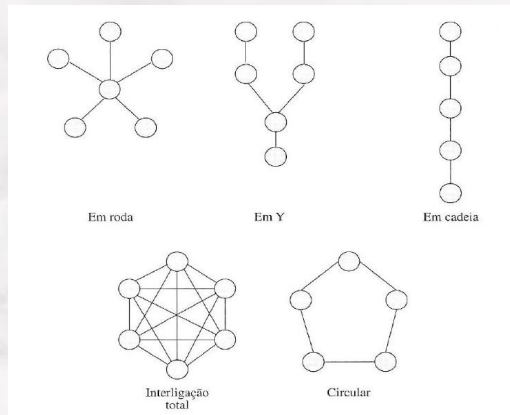




- A comunicação fornece os meios através dos quais os membros da organização podem ser induzidos a implementar as ações planeadas.
- A motivação dos trabalhadores é *impossível* sem uma comunicação eficaz.
- Cerca de *80% do tempo* de um gestor é dedicado à comunicação.
- Comunicação formal vs informal nas organizações
- É *fundamental* identificar as barreiras à comunicação na organização.

Redes de comunicação

Redes formais em pequenos grupos



Redes formais em pequenos grupos e o critério de eficácia

Critério	Cadeia	Roda	Todos os canais
Velocidade	Moderada	Rápida	Rápida
Precisão	Alta	Alta	Moderada
Emergência de um líder	Moderada	Alta	Nenhuma
Satisfação dos membros	Moderada	Baixa	Alta

PRÁTICA

Exercício 1

Veja o TedTalk 'Navigating the Multigenerational Workplace: Shoulder Pads Not Required' e responda às questões (grupos de 3-4 pessoas).



https://www.ted.com/talks/leah_georges_navigating_the_multigenerational_workplace_shoulder_pads_not_required?utm_campaign=tedsprea&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare

Exercício 1 (cont.)

Veja o TedTalk 'Navigating the Multigenerational Workplace: Shoulder Pads Not Required' e responda às questões a seguir (grupos de 3-4 pessoas).

1. Quais as características de cada geração presente no mercado de trabalho nos dias de hoje?
2. O que é um conflito de gerações?
3. A coexistência de várias gerações é um problema para a *gestão*? Justifique.
4. Até que ponto, na sua opinião, os conflitos intergeracionais *nas organizações* são uma realidade?
5. Qual a relação entre o estilo de liderança e a capacidade de dar resposta a problemas e conflitos inerentes às organizações?
6. O que poderá fazer um gestor para promover uma comunicação mais eficaz na sua empresa?
7. Tendo em conta as teorias de motivação que conhece identifique e explique as estratégias na sua opinião eficazes para motivar a geração mais nova no mercado de trabalho.