

# Disciplina:

## Introdução à Administração

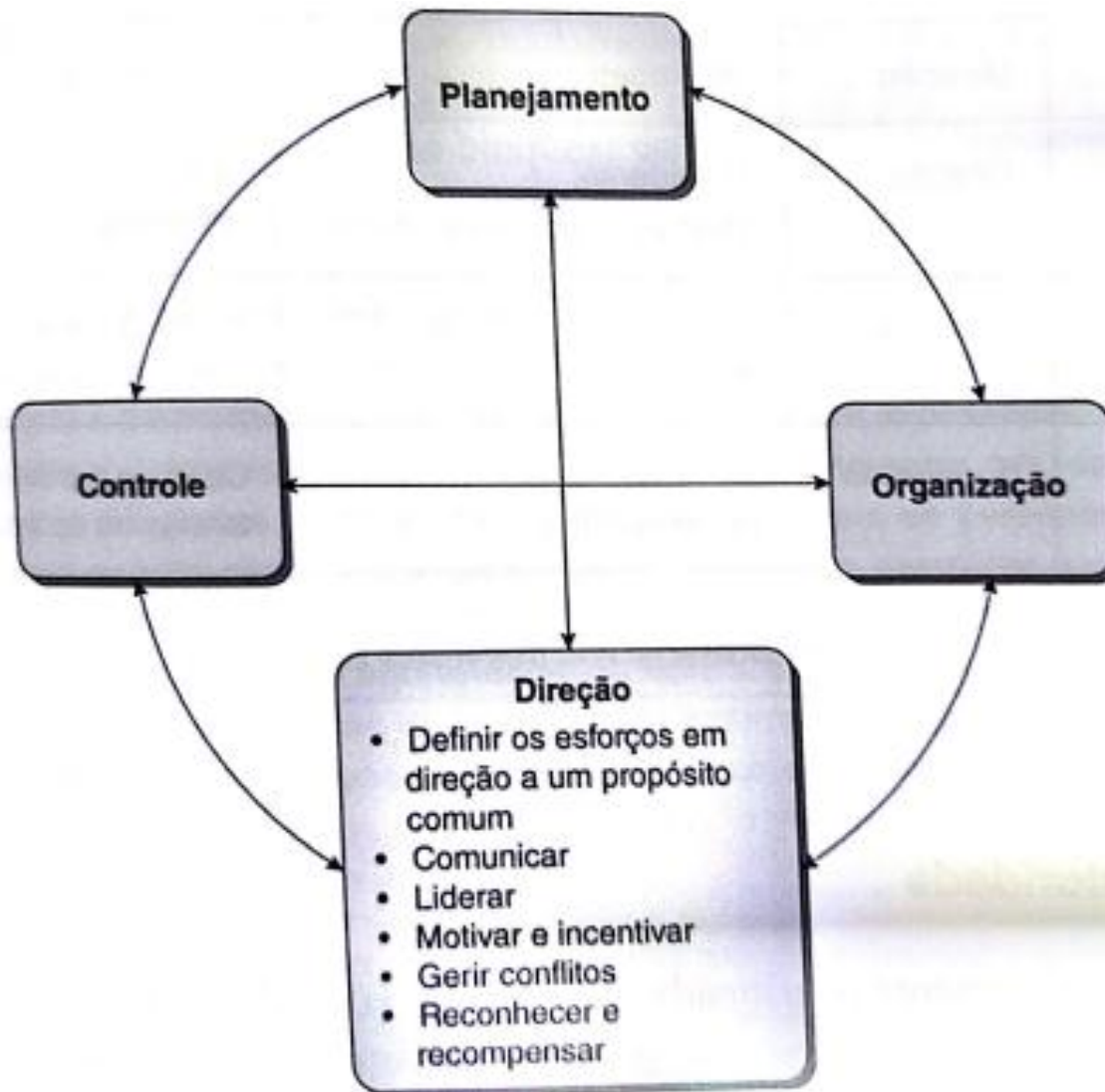
(ADM0219)

Unidade 2

# DIREÇÃO

Prof<sup>a</sup> Débora Eleonora Pereira da Silva

E-mail: [dsilva.ufs@hotmail.com](mailto:dsilva.ufs@hotmail.com)



**Para que serve a Direção?**

# Para que serve a Direção?

- Para impor ordem e disciplina dentro da empresa?
- Para controlar o comportamento das pessoas?
- Para garantir que as que as pessoas façam exatamente o que a empresas quer?
- Para avaliar o desempenho das pessoas?
- Para alcançar metas e objetivos comuns?
- Para mais o quê?

# Dirigir

Para que o planejamento e a organização possam ser eficazes, precisam ser complementados pela orientação a ser dada às pessoas por meio de uma adequada comunicação, da habilidade de liderança e da motivação.

No exercício da função de direção, os gestores se limitam a conduzir as atividades dos participantes internos, o que é um erro, pois além dos empregados, fazem parte da empresa também, os fornecedores, os consumidores e as agências reguladora.

# Direção

- Efetuar planos (função de planejamento) e estruturar uma organização (função de organização) não garante que as tarefas sejam executadas e que os objetivos sejam atingidos.
  - Depois de planejar e organizar, é preciso dirigir as pessoas para a consecução dos objetivos organizacionais.

# Direção

- é a função da administração responsável pela coordenação da ação dos indivíduos no contexto organizacional.
  - Também chamada de **liderança** - está relacionada com a gestão das relações entre os membros organizacionais e a organização.
- A divisão de tarefas, com vistas ao aumento da eficiência operacional, necessita ser coordenada para evitar dispersão de energia e recursos.
  - A direção é necessária em todas as organizações, já que a tarefa de direção está ligada à interface entre as pessoas que delas fazem parte.

# Comportamento Organizacional

- A base conceitual para o desenvolvimento da direção nas organizações é o **comportamento organizacional**:
  - Área de conhecimento multidisciplinar cujo principal foco de análise são as ações e os comportamentos das pessoas nas organizações.
- Lidar com as pessoas nas organizações é uma tarefa complexa.
  - Costuma-se ver as organizações como estruturas racionais de manifestação de autoridade e poder, tecnologias, estratégias, objetivos, normas, etc.
  - Mas se ignoram aspectos humanos, que são mais difíceis de decifrar, compreender e, conseqüentemente, administrar.



# Comportamento Organizacional

- O comportamento organizacional é uma área influenciada pelas contribuições da psicologia e da sociologia.
  - Entretanto seus conceitos podem também advir de outras disciplinas, como antropologia, economia, ética, entre outras.

# Comportamento Organizacional

- Os principais focos de análise do comportamento organizacional são o **comportamento individual** e o **comportamento em grupo**.
  - **O comportamento individual** abrange aspectos como atitude, personalidade, percepção e aprendizagem, e se relaciona mais com a psicologia.
  - Já **o comportamento em grupo** envolve aspectos como os papéis, as normas, o *status* e a coesão, e se relaciona mais com a sociologia e psicologia social.

▫

# Comportamento Organizacional

- Entender o comportamento organizacional é vital para que se **entenda, explique e preveja** o comportamento das pessoas nas organizações.
- As tarefas são realizadas por pessoas, sob a direção de um gestor.
- O gestor deve entender por que as pessoas respondem a certas medidas e não a outras, o que as motiva, por que se engajam em determinados comportamentos, quais os estilos de liderança mais adequados, entre outros.

# Comportamento Individual

- Os gestores precisam entender o comportamento dos trabalhadores para serem capazes de aumentar a produtividade, evitar o absenteísmo e reduzir a rotatividade da força de trabalho.
- Para isso, eles devem procurar compreender:
  - as **atitudes** dos funcionários com relação ao trabalho;
  - sua **personalidade**, ou seja, o conjunto das características psicológicas que os caracterizam e diferenciam de outras pessoas;
  - a **percepção** deles sobre o ambiente de trabalho, interpretando suas impressões sensoriais;
  - o processo de **aprendizagem** por meio do qual os trabalhadores adquirem novas habilidades e aprendem novos comportamentos.



# Atitudes



- Atitudes são as predisposições dos indivíduos perante algo.
  - São avaliações favoráveis ou desfavoráveis, como por exemplo, expressões do tipo “prefiro trabalhar em equipe”, que geram comportamentos.
- As atitudes são compostas por três componentes:
  - **Componente cognitivo:** correspondente às crenças, opiniões e informações.
  - **Componente afetivo:** referente às emoções e sentimentos.
  - **Componente comportamental:** relativo à intenção de certo comportamento.

**Atitudes no Trabalho** - Avaliações favoráveis ou desfavoráveis dos indivíduos perante objetos, pessoas, eventos ou situações.



# Atitudes



- Principais tipos de atitudes no trabalho:
  - **Grau de satisfação:** atitude positiva ou negativa com relação ao trabalho, resultado do alinhamento entre o trabalho e as necessidades individuais.
  - **Envolvimento no trabalho:** grau de identificação de um funcionário com seu trabalho, que afeta o seu nível de participação.
  - **Comprometimento organizacional:** grau de lealdade que o trabalhador tem com uma organização.

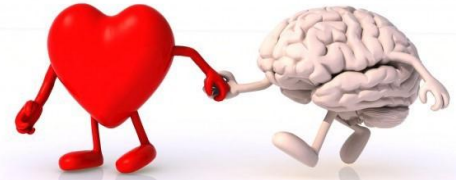


# Personalidade



- A **personalidade** de um indivíduo refere-se ao conjunto de características psicológicas estáveis que o caracteriza e o diferencia de outras pessoas, refletindo em seu comportamento.
  - A personalidade estabelece um padrão estável e, por conseguinte, previsível de comportamento.
  - Por exemplo, algumas pessoas são competitivas e desconfiadas, ao passo que outras são relaxadas e tímidas.
  - Ao longo dos anos, os pesquisadores tentaram construir vários modelos de definição de personalidade visando identificar quais traços mais influenciam o desempenho organizacional.
  - A seguir, são descritos alguns desses traços e teorias.

# Inteligência Emocional

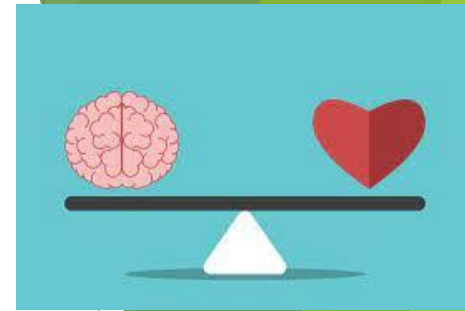


- Uma teoria acerca da personalidade é a inteligência emocional.

A inteligência emocional **é um conceito usado para designar a capacidade do ser humano de lidar com as emoções**. Para administrar as emoções e conquistar a inteligência emocional é preciso haver equilíbrio entre as áreas presentes nos dois hemisférios do cérebro: o esquerdo e o direito.

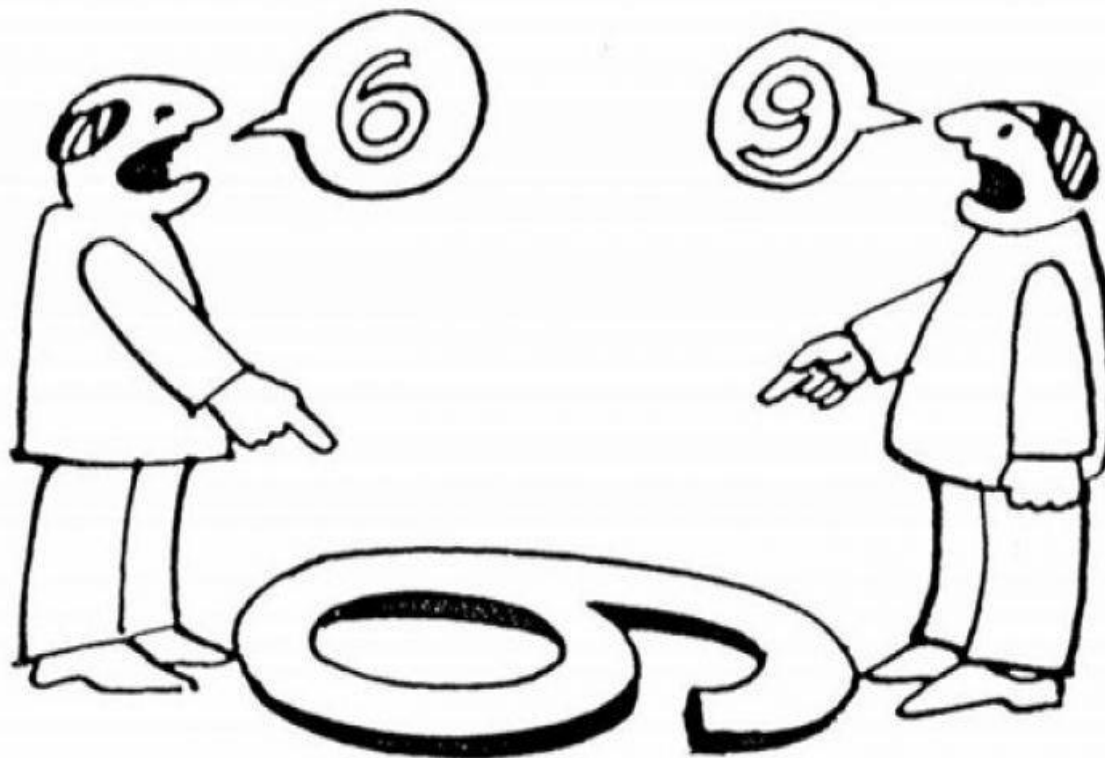
- **Habilidade de identificar, compreender e regular as emoções próprias e dos outros com quem uma pessoa se relaciona**

# Inteligência Emocional



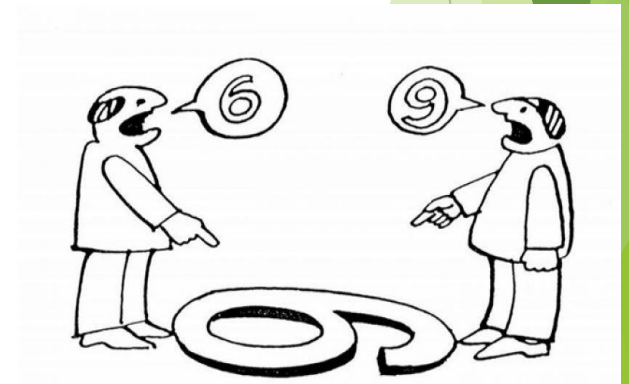
- Daniel Goleman distinguiu duas dimensões da inteligência emocional, uma intrapessoal e outra interpessoal, e desenvolveu uma teoria sobre o papel das emoções na interpretação do comportamento.
  - Na *dimensão intrapessoal*, destacam-se o autoconhecimento e o controle das emoções, que se referem à capacidade de compreender e distinguir os impulsos emocionais próprios e controlá-los em seu benefício.
  - A *dimensão interpessoal* diz respeito à ligação do indivíduo com os outros, destacando-se a empatia ou a capacidade de compreender as emoções dos outros, avaliando as situações a partir da perspectiva alheia.

Quem você acha que está certo?



# Percepção

- A **percepção** é o processo cognitivo pelo qual as pessoas organizam e interpretam suas impressões sensoriais visando dar sentido ao meio onde estão inseridas.
- Como a realidade é interpretada de forma diferente, pode gerar comportamentos distintos.



# Processo de percepção



# Percepção

- A percepção pode ser influenciada pelo observador, pelo objeto ou pela situação.
  - Características individuais como personalidade, interesses, motivações, experiências e expectativas do observador definem sua percepção.
- No campo da Administração, os gerentes também não conseguem assimilar tudo o que observam.
  - Como resultado, fazem uso de atalhos em seus sistemas de percepção que lhes permitem processar informações e julgar os outros.







# Aprendizagem



- É o processo pelo qual competências, habilidades, conhecimentos, comportamento ou valores são adquiridos ou modificados, como resultado de estudo, experiência, formação, raciocínio e observação.
  - A importância da aprendizagem no comportamento individual baseia-se no pressuposto de que todos os comportamentos são aprendidos.
  - Assim, a compreensão da forma como os indivíduos aprendem é fundamental para entender como eles se comportam.

# Comportamento em Grupo

- O comportamento das pessoas em grupos não é a simples soma de seus comportamentos individuais.
  - As bases do comportamento individual não se aplicam à compreensão do comportamento em grupo.
  - Como as organizações são grupos estruturados de pessoas, é importante conhecer as bases do comportamento em grupo.
  - Um **grupo** se forma quando dois ou mais indivíduos interagem de forma a alcançar objetivos comuns.
- Os grupos podem ser formais ou informais.
  - O **grupo formal** se estrutura em torno de tarefas e busca alcançar objetivos específicos, com base na distribuição de autoridade e responsabilidade.
  - Os **grupos informais** surgem naturalmente nas organizações por razões diferentes das instrumentais, como convívio social, amizades ou interesses.

# Principais Conceitos do Comportamento em Grupo



- Para compreender e gerenciar o comportamento em grupo, os gestores devem conhecer algumas de suas características.
- Entre elas destacam-se quatro dimensões que representam os principais fundamentos para compreender o comportamento em grupo nas organizações:
  - Os **papéis** se definem como padrões esperados de comportamento atribuídos a alguém que ocupa determinada posição em um grupo.
  - As **normas** são padrões aceitáveis e desejáveis de comportamento compartilhados pelos membros do grupo.
  - O **status** é uma manifestação do poder no âmbito de grupos e se refere ao nível ou à posição de um membro do grupo.
  - A **coesão** é definida como o grau de união e compartilhamento de objetivos que existe entre os membros de determinado grupo.

# Motivação e Liderança



- **Motivação** é a predisposição individual para exercer esforços que busquem o alcance de metas organizacionais, condicionada pela capacidade de esses esforços satisfazerem, simultaneamente, alguma necessidade individual.
- A motivação não é uma característica individual, mas sim o resultado da interação entre a pessoa e determinada situação.
- **Liderança** pode ser definida como o processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levando-os à realização de determinados objetivos.

# Liderança

OS ESTUDOS DA UNIVERSIDADE DE IOWA >> realizaram uma das primeiras tentativas de identificar os estilos de liderança de um gestor.

Três estilos foram identificados:

- Estilo autocrático
- Estilo democrático
- Estilo laissez-faire

## Liderança autocrática (ênfase no líder)

- é aquela em que o "chefe" é o centro de decisões e é bastante centralizador.
- o subordinado deve se contentar com ordens, com pouco espaço para questionamento ou sugestões.
- é um estilo que costuma causar insatisfação entre os colaboradores, desmotivando-os e deixando o ambiente mais sensível a conflitos.
- subordinados tendem a desenvolver entre si, forte tensão, frustração e agressividade e em geral, manifestam também, comportamentos de autoproteção.
- na execução das tarefas, não demonstram satisfação e só trabalham mais intensamente na presença do "chefe".
- na ausência do mesmo, as pessoas tendem a extravasar sentimentos e frustrações.

## Liderança liberal (laissez-faire) (ênfase no liderado)

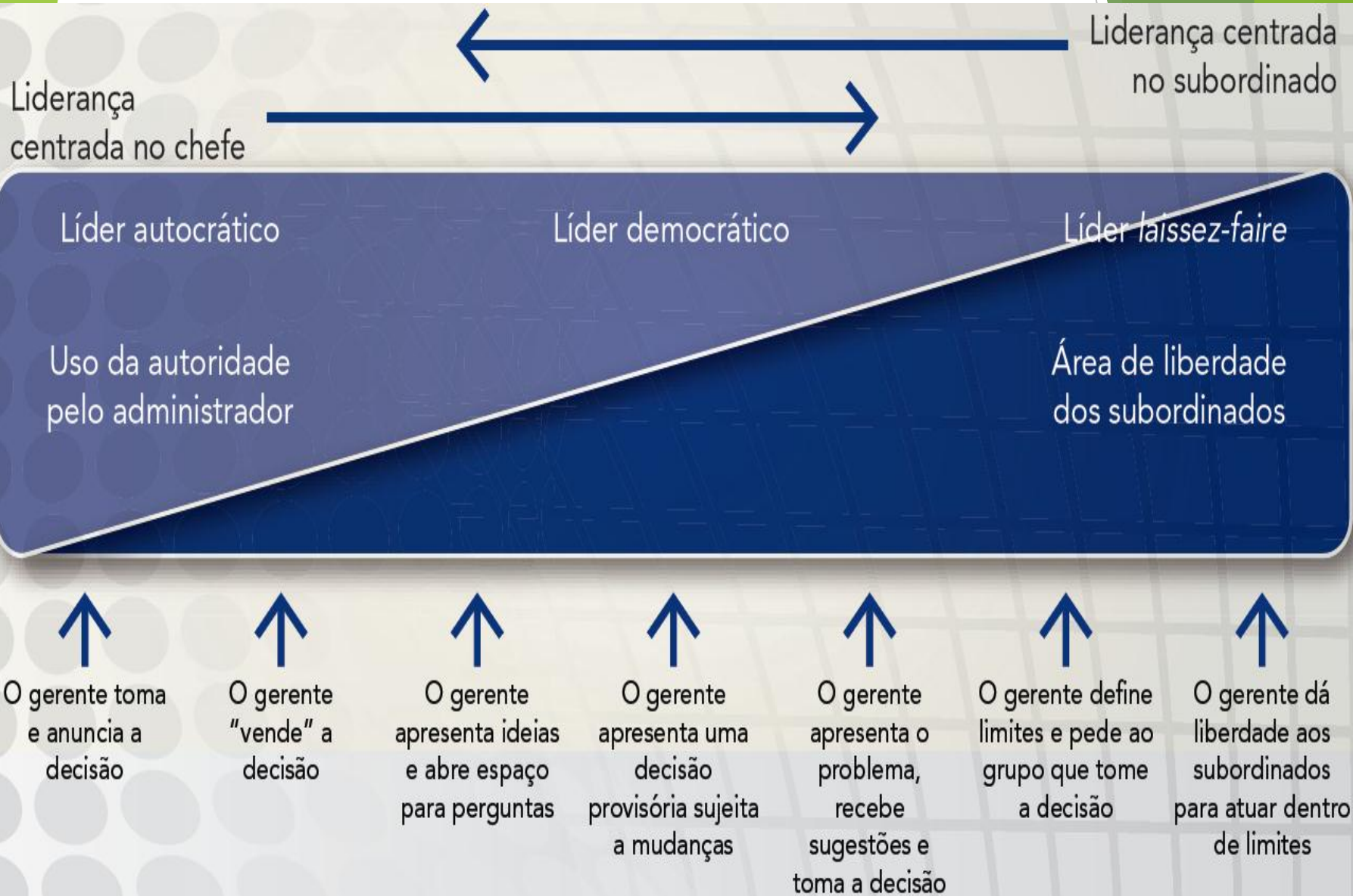
- as pessoas tendem a atividades mais intensas no início dos trabalhos pela liberdade observada, porém, com o passar do tempo, sem a necessidade de prestar contas, o grupo tende a oferecer baixa produtividade.
- embora os subordinados possam estar bem-intencionados, a falta do líder tende a gerar muitas discussões pela ausência de direção.
- A liderança liberal segue o pressuposto de que os colaboradores já são maduros o suficiente e não necessitam de um acompanhamento constante.
- Nesse estilo, o gestor se ausenta com frequência, não fornecendo tantas orientações nem *feedbacks* ao grupo.
- a ausência do líder faz com que o grupo fique com poucas referências da qualidade do trabalho realizado, o que prejudica o desempenho geral.
- Esse estilo tende a desenvolver um certo individualismo entre os membros e pouco respeito pelo líder.

## Liderança democrática (ênfase no líder e liderado)

- encoraja os colaboradores a participarem, incentiva-os a darem sugestões e opiniões.
- o líder democrático busca ser um facilitador dos processos, ajudando a equipe a desenvolver soluções.
- se preocupa com a execução do trabalho, mas também com a qualidade de vida e satisfação do time.
- Neste estilo, o líder se mostra bastante participativo, ouvindo, oferecendo dicas e ideias quando necessário, esclarecendo dúvidas, dando *feedbacks* e auxiliando os membros do grupo a se desenvolverem e melhorarem no desempenho das tarefas.
- favorece um melhor relacionamento entre todos, uma vez que a comunicação flui com liberdade e as pessoas são incentivadas a se exporem sem críticas ou censura, o que leva os membros a serem mais responsáveis uns pelos outros.
- esse ambiente favorece a maior produtividade com qualidade nas tarefas executadas.



# Continuum de comportamentos de Liderança



## Referência

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

