

Direção

Para que funcione adequadamente a empresa precisa ser governada e orientada para os objetivos pretendidos como uma entidade integrada e coesa.

A direção está relacionada com a maneira pela qual o objetivo deve ser alcançado, por meio das atividades que devem ser realizadas com a utilização adequada dos recursos disponíveis.

A direção é composta pelas seguintes funções:

- ✓ 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 e características da direção

A direção é concomitante ou simultânea à execução dos trabalhos e constitui a terceira etapa do processo administrativo.

Dirigir significa interpretar os objetivos e os planos da empresa para as pessoas e proporcionar as instruções sobre como executá-los. Trata-se de atuar diretamente sobre as pessoas para conseguir que executem as suas atividades dentro do que foi planejado. É considerada a mais importante das funções administrativas.

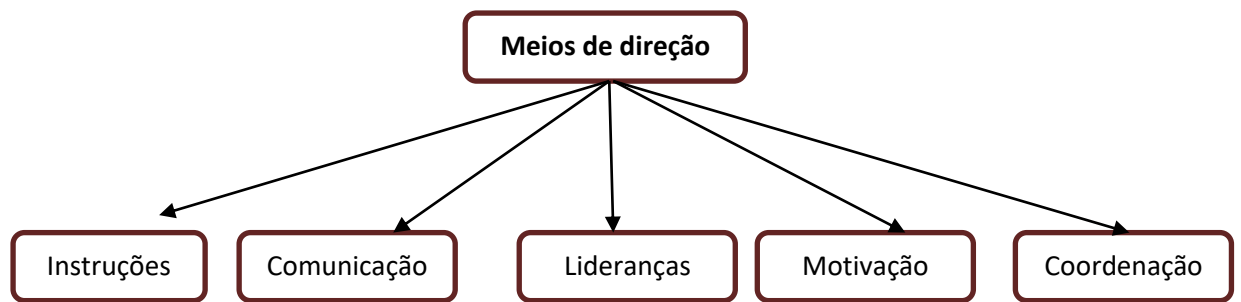
Princípios da direção

- ✓ Princípio da unidade de comando: cada subordinado deve reportar-se a um, e somente um, superior. Esse princípio tem como principal objetivo assegurar o controle por meio da hierarquia.
- ✓ Princípio da delegação: é preciso que todas as atividades necessárias à realização dos objetivos empresariais sejam delegadas ao nível hierárquico que possa executá-las adequadamente. Delegar é transferir responsabilidade para alguém.
- ✓ Princípio da amplitude de controle (Princípio de Âmbito de Controle): refere-se ao número ideal de subordinados que cada chefe pode supervisionar diretamente.
- ✓ Princípio da coordenação (Princípio das Relações Funcionais): significa que todas as atividades devem ser coordenadas e integradas tendo em vista um objetivo comum.

Meios de direção

Os principais meios de direção que o administrador pode utilizar são:

- ✓ A transmissão de ordens ou instruções;
- ✓ Comunicação;
- ✓ Motivação;
- ✓ Liderança;
- ✓ Coordenação.



Emissão de ordens ou instruções

Para dirigir as pessoas o administrador deve proporcionar instruções para que saibam o que devem fazer e quando fazer. A instrução serve para ensinar, fazer iniciar, modificar ou cessar uma tarefa ou atividade.

Ordem refere-se ao que fazer e quando.

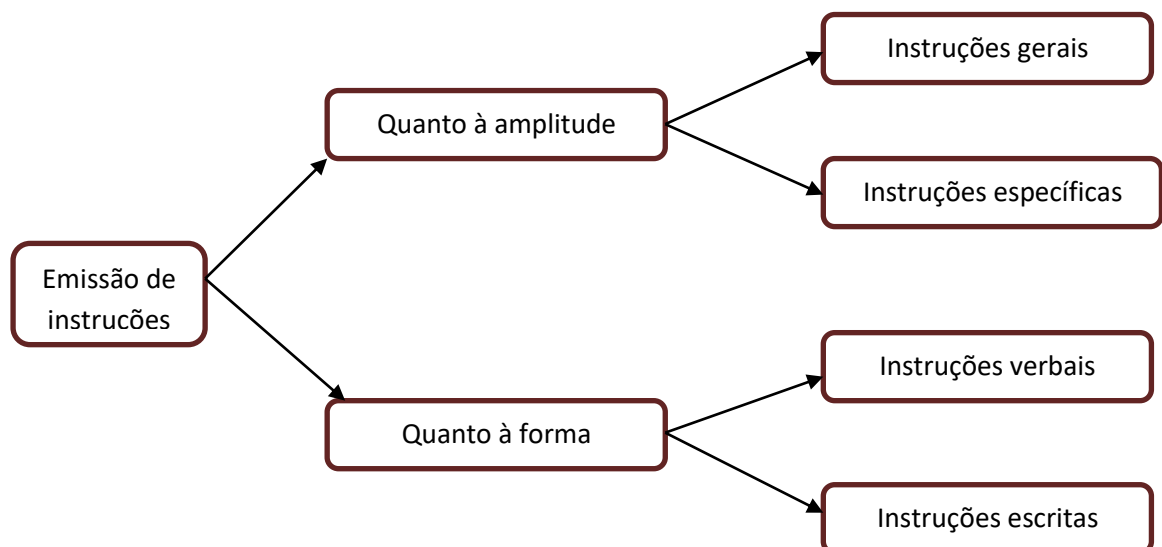
Instrução refere-se a como fazer uma tarefa ou atividade.

Tipos de instruções

Quanto à amplitude, as instruções podem ser gerais ou específicas.

- ✓ Instruções gerais: são aquelas destinadas a todas as pessoas da empresa indistintamente.
 - ✓ Instruções específicas: são aquelas destinadas a determinadas pessoas ou situações.
- Quanto à forma pela qual são transmitidas, as instruções podem ser verbais (orais) ou escritas.

- ✓ Instruções verbais: são as informações transmitidas de viva voz. Precisam ser muito bem comunicadas e explicadas a fim de assegurar sua adequada compreensão e devem ser repetidas com certa frequência para evitar seu esquecimento.
- ✓ Instruções escritas: são aquelas transmitidas por escrito mediante alguma correspondência ou por meio de documento. Tem a vantagem de evitar confusões e mal-entendidos.



Teoria X e Teoria Y (McGregor) – modelos de administração

Teoria X: corresponde à velha e tradicional concepção de administração que se baseava em concepções errôneas e incorretas a respeito da natureza das pessoas, tais como:

- ✓ As pessoas são preguiçosas e indolentes, evitam 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 ponha em perigo;
- ✓ Em função de sua dependência, as pessoas precisam ser dirigidas e controladas pela administração.

Teoria Y: corresponde à moderna e atual concepção de administração que se baseia em concepções a respeito da natureza das pessoas, tais como:

- ✓ 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 usam apenas uma parte da potencialidade delas;
- ✓ As pessoas podem ser autodirigidas e autocontroladas se a empresa souber lidar adequadamente com elas.

Em função dessas diferentes concepções a respeito da natureza humana, a administração pode ser feita da seguinte maneira (McGregor, 1971):

- 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 a sua obediência. Tudo isso é percebido pelas pessoas dentro de um clima de desconfiança e apatia.
- Administração segundo a Teoria Y: constitui em um 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.

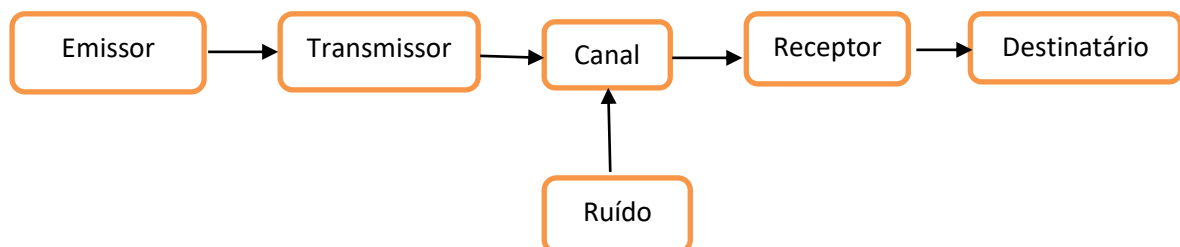
Comunicação

Para muitas empresas a comunicação representa o recurso mais importante no alcance de seus objetivos. Comunicação é o processo de transmissão de informação, de interação e compreensão entre duas ou mais pessoas. Se não houver a compreensão do significado, não ocorre a comunicação.

O processo de comunicação é composto de cinco etapas distintas, mas intimamente interligadas:

- ✓ 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 no processo de comunicação.

O processo de comunicação



O processo de comunicação nunca é perfeito, na sequência de suas etapas sempre ocorrem perturbações e influências internas e externas que prejudicam o processo. Essas perturbações são denominadas *ruídos*.

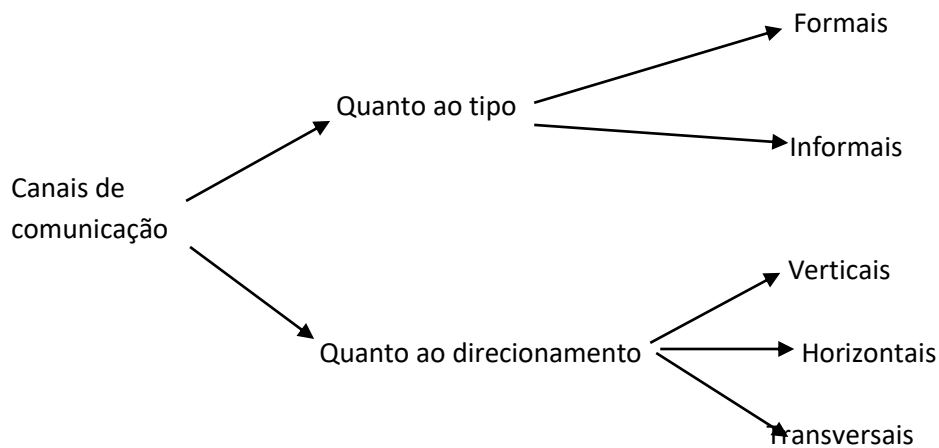
Quanto ao seu tipo, a comunicação pode ser:

- ✓ Formal: é a comunicação endereçada por meio dos canais de comunicação existentes no organograma da empresa. Quase toda a comunicação formal é feita por escrito e devidamente documentada por meio de correspondência interna ou de formulários específicos.
- ✓ Informal: é a comunicação desenvolvida espontaneamente pela estrutura informal da empresa e fora dos canais de comunicação estabelecidos pelo organograma da empresa. Geralmente, a comunicação informal trafega mensagens por meio oral, e não escritos, e que podem ou não ser referentes às atividades da empresa.

Quanto ao direcionamento as comunicações podem ser:

- ✓ Verticais: podem ser descendentes (de cima para baixo) e referir-se à comunicação entre superior e subordinado, veiculando ordens e instruções. Podem ser ascendentes (de baixo para cima) e referir-se a comunicação entre o subordinado e o superior, veiculando informações sobre o trabalho executado.
- ✓ Horizontais: referem-se às comunicações laterais entre dois órgãos (dois departamentos ou duas seções) ou dois cargos (dois gerentes ou dois escriturários) no mesmo nível hierárquico.
- ✓ Transversais: referem-se às comunicações que são simultaneamente verticais e laterais, obliquas ou diagonais. Em geral, envolvem níveis e áreas diferentes entre si.

Os canais de comunicação na empresa



Liderança

Os três tipos tradicionais de liderança:

- ✓ Autocrática: estilo de mandar/obedecer. O líder manda e os subordinados obedecem cegamente. Restrita a pequenas equipes de trabalhos simples, rotineiros e repetitivos.
- ✓ Liberal: estilo de soltar completamente os subordinados dando-lhes corda total. Restrita a pequenas equipes de 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 a melhor forma de atingir o objetivo. Ideal para equipes

Atualmente predominam teorias situacionais que levam em conta a existência de três fatores de liderança, ou seja, três aspectos que influem na capacidade do administrador de liderar as pessoas:

- ✓ Características da situação: correspondem às 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 responsabilidades e seu grau de comprometimento.

A presença desses fatores condiciona a escolha do padrão de liderança a adotar. Assim, a liderança não é uma questão de traços de personalidade do líder, mas uma questão de situação e adequação entre os três fatores envolvidos.

Motivação

Para dirigir os subordinados, o administrador deve dar ordens e instruções, comunicar, liderar, mas também precisa motivar e incentivar as pessoas. O motivo é algo que leva a pessoa a praticar com afinco uma determinada ação.

Motivar significa estimular alguém a comportar-se de uma determinada forma, despertar o entusiasmo de alguém por uma determinada coisa.

Algumas teorias auxiliam os administradores a criar mecanismos para motivar seus subordinados. As teorias mais tradicionais são:

- Hierarquia das necessidades humanas (Maslow, 1943)
 - ✓ Necessidades fisiológicas: também chamadas de necessidades vegetativas, são as necessidades vitais e biológicas relacionadas com a sobrevivência da pessoa ou da espécie. Ex: comer, beber água, dormir, praticar exercícios, de agasalho, sexual, etc.
 - ✓ Necessidades de segurança: relacionadas com a proteção contra os perigos reais e imaginários. Ex: desejo de proteção e segurança pessoal, necessidade de fugir do perigo, estabilidade na empresa, etc.
 - ✓ Necessidades sociais: são relacionadas com a vida associativa com outras pessoas. Ex: desejo de amor, afeição, participação no grupo social, relações de amizade, etc.
 - ✓ Necessidades de estima: relacionadas com o amor-próprio e com a autoavaliação que a pessoa tem a seu respeito. Ex: desejo de status, autoconfiança, reputação, reconhecimento, prestígio, etc.
 - ✓ Necessidades de realização: relacionadas com o autodesenvolvimento da pessoa em direção à máxima realização de suas potencialidades. Ex: sucesso pessoal e profissional, etc.
- Teoria dos dois fatores (Herzberg, 1966)
 - ✓ Fatores higiênicos: são as condições ambientais que rodeiam o indivíduo enquanto trabalha. Envolvem as condições físicas e ambientais de trabalho, salário, benefícios, políticas da empresa, tipo de supervisão, relações com a administração e com os colegas. Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas empresas para motivar as pessoas. São chamados higiênicos porque têm apenas caráter preventivo: evitam a insatisfação, mas não criam a satisfação das pessoas. Mas quando são precários provocam a insatisfação. Por isso são chamados fatores insatisfacientes.
 - ✓ Fatores motivacionais: referem-se ao conteúdo do cargo, à natureza das tarefas e aos deveres de cada pessoa na empresa. São chamados motivadores porque envolvem sentimentos de realização, de crescimento pessoal e de reconhecimento profissional. Quando ótimos, elevam a satisfação e quando precários, provocam a ausência de satisfação. Por isso são chamados fatores satisfacientes.

Daí a importância de oferecer os fatores higiênicos (para evitar a insatisfação) e os fatores motivacionais (para aumentá-la) dentro da empresa, a fim de manter um clima de trabalho agradável e envolvente no sentido de reter talentos e motivar o espírito empreendedor.

Empowerment

O empowerment – ou empoderamento ou fortalecimento – 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 baseia-se em quatro providencias fundamentais:

- ✓ Poder: significa proporcionar maior poder às pessoas, delegar autoridade e responsabilidade, dar liberdade e autonomia, confiar nas pessoas. Dar importância às pessoas.
- ✓ Motivação: significa 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. Incentivar as pessoas.
- ✓ Liderança: significa proporcionar liderança e orientação às pessoas, definir metas e objetivos a alcançar, avaliar o desempenho e abrir novos horizontes. Proporcionar retroação e realimentação.
- ✓ Desenvolvimento: significa dar recursos às pessoas, treinar e desenvolver-las, proporcionar informação e conhecimento. Criar e desenvolver talentos na empresa.

A direção representa o aspecto mais marcante do administrador. Constitui o eixo no qual ele pode demonstrar plenamente suas condições de liderança e de dinamismo pessoal na condução das pessoas e no alcance do sucesso empresarial.