

Teoria da Administração

RAD-0111

Prof.Dr.Jorge Henrique Caldeira de Oliveira

Direção

Bibliografia

- Filipe Sobral, Alketa Peci. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*,
cap.7 – Direção

Objetivos da aula

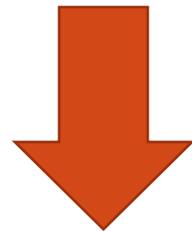
- Definir os conceitos de direção e de comportamento organizacional.
- Identificar as principais dimensões do comportamento individual nas organizações.

As funções do administrador

- Planejar
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

Definição

- Dirigir = orientar os esforços individuais para um objetivo comum.

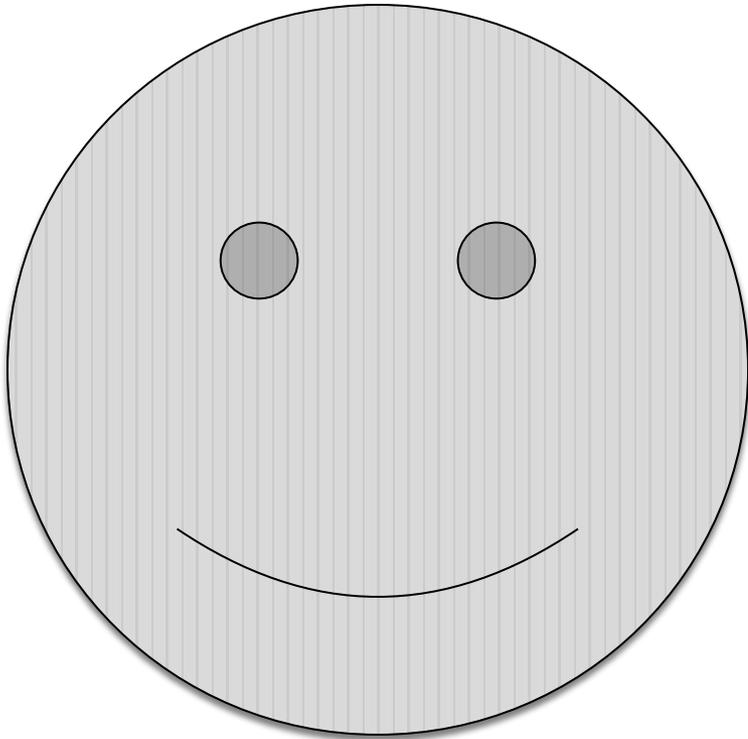


**Comportamento
Organizacional**

Fundamentos da direção

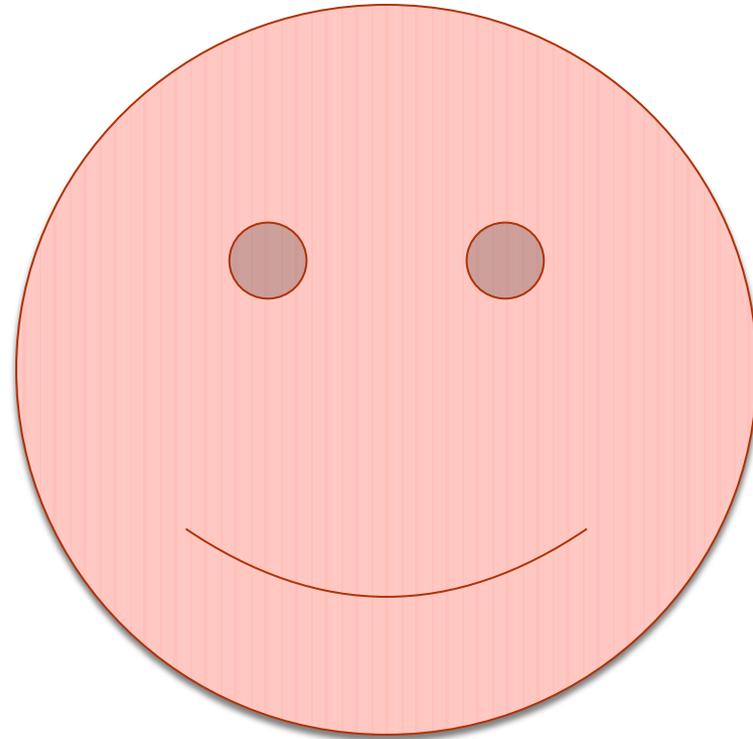
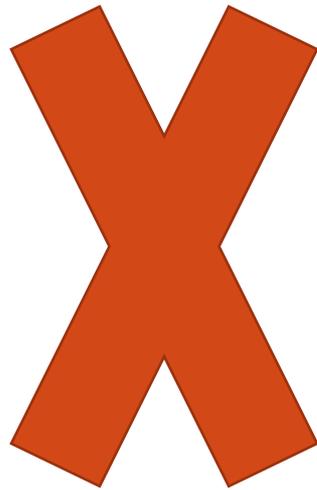
- **Direção** é a função da administração responsável pela articulação da ação dos indivíduos no contexto organizacional.
- A direção é um **processo interpessoal** e está relacionada com a administração das relações entre os membros organizacionais e a organização.
- A função direção envolve a **orientação**, a **motivação**, a **comunicação** e a **liderança** dos trabalhadores, buscando compatibilizar os objetivos destes com o desempenho da organização.

Mcgregor e a teoria X e Y



Indivíduos

X



Indivíduos

Y

Teoria X

- Os trabalhadores não gostam do trabalho e tentam evitá-lo;
- Os trabalhadores devem ser controlados ou ameaçados de forma a alcançar as metas organizacionais;
- Os trabalhadores devem assumir responsabilidades e buscam orientação profissional;
- A maioria dos empregados não é ambiciosa, e busca satisfazer a necessidade de segurança acima de outros fatores relacionados ao trabalho.

Teoria Y

- Os trabalhadores enxergam o trabalho como algo que lhes proporciona satisfação;
- Os trabalhadores são capazes de autocontrole e direção quando se identificam e estão comprometidos com os objetivos da organização;
- Os empregados aceitam e buscam novas responsabilidades e desafios;
- Os trabalhadores têm iniciativa e são criativos.

Teoria X e Y



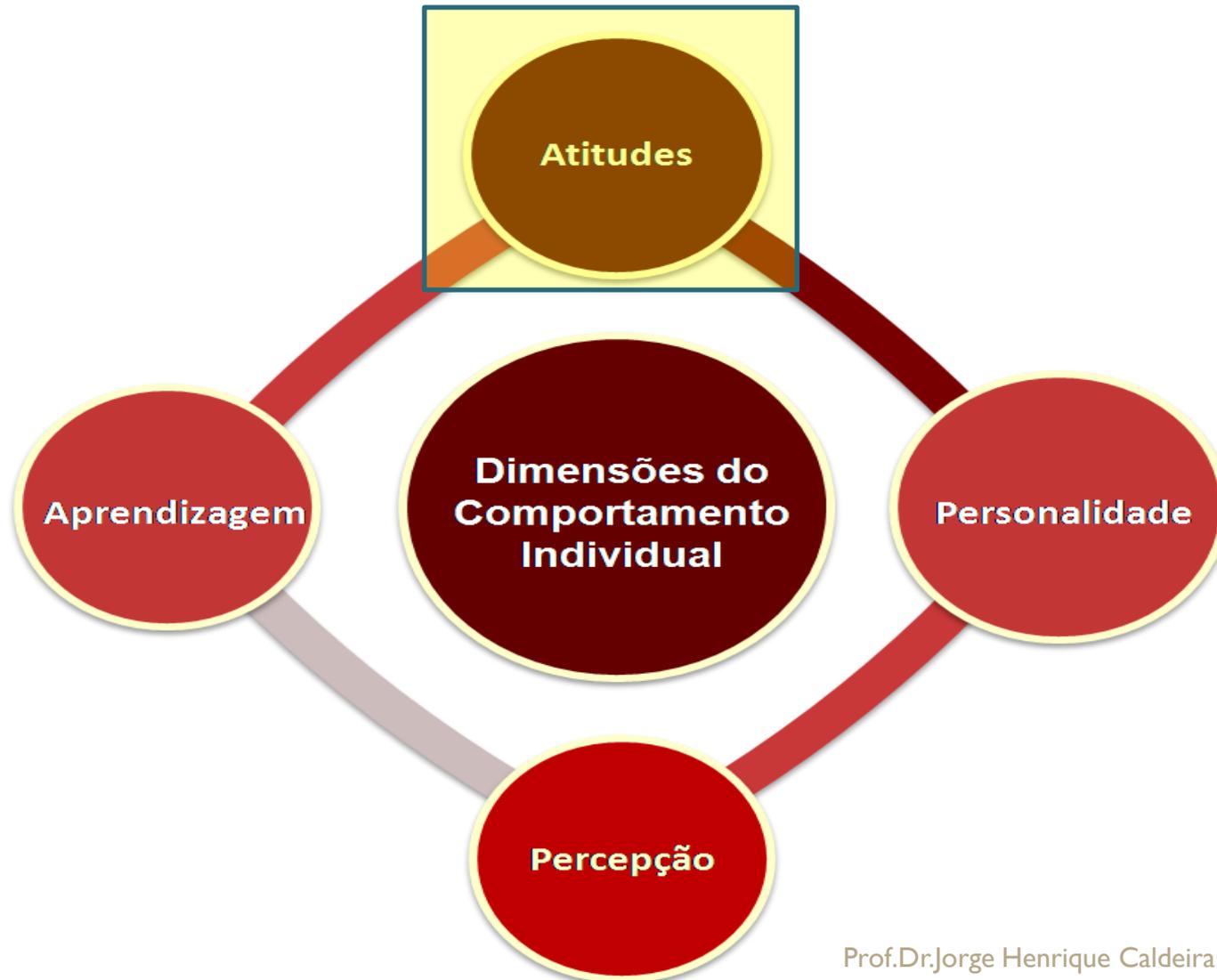


COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Comportamento organizacional

- O **comportamento organizacional** é uma área de conhecimentos multidisciplinar cujo principal foco de análise são as ações e os comportamentos das pessoas nas organizações.
- A **compreensão do comportamento organizacional** é uma condição necessária para que os administradores possam explicar e prever o comportamento das pessoas nas organizações.

Bases do comportamento individual nas organizações



Atitudes

- *Representam predisposições dos indivíduos perante objetos, pessoas, eventos ou situações, resultando em avaliações favoráveis ou desfavoráveis.*

Atitudes



Atitudes: satisfação no trabalho

- *Atividades desempenhadas X necessidades e interesses individuais;*
- *Relacionamento com colegas;*
- *Sistema de recompensas etc.*

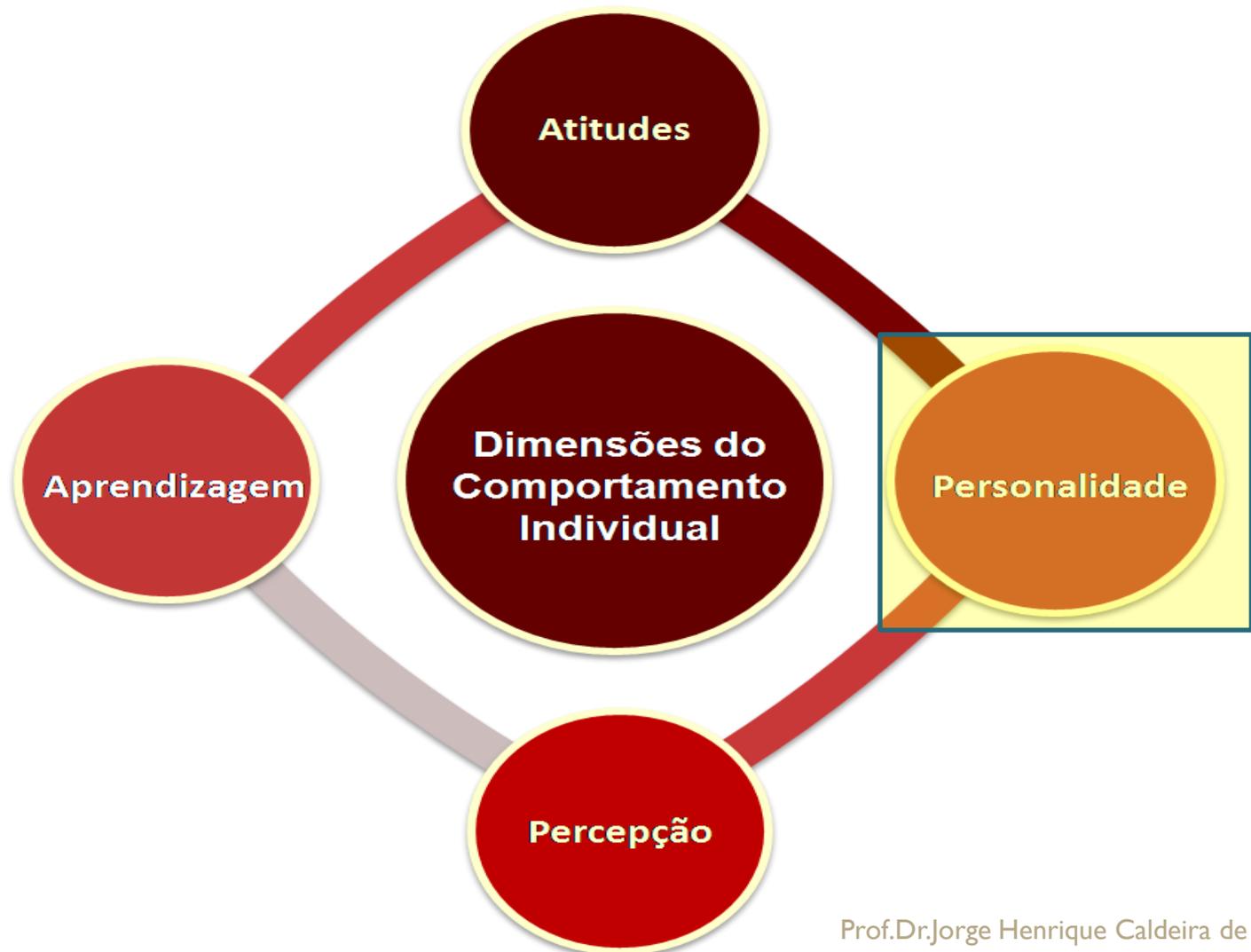
Atitudes: envolvimento no trabalho

- Grau de identificação de um funcionário com seu cargo;
- Realização individual.

Atitudes: comprometimento

- Lealdade;
- **Envolvimento**
- Identificação com a organização.

Bases do comportamento individual nas organizações



Personalidade

- *A **personalidade** de um indivíduo refere-se ao conjunto de características psicológicas relativamente estáveis que o caracteriza e diferencia de outras pessoas, e que se reflete no seu comportamento.*

Personalidade

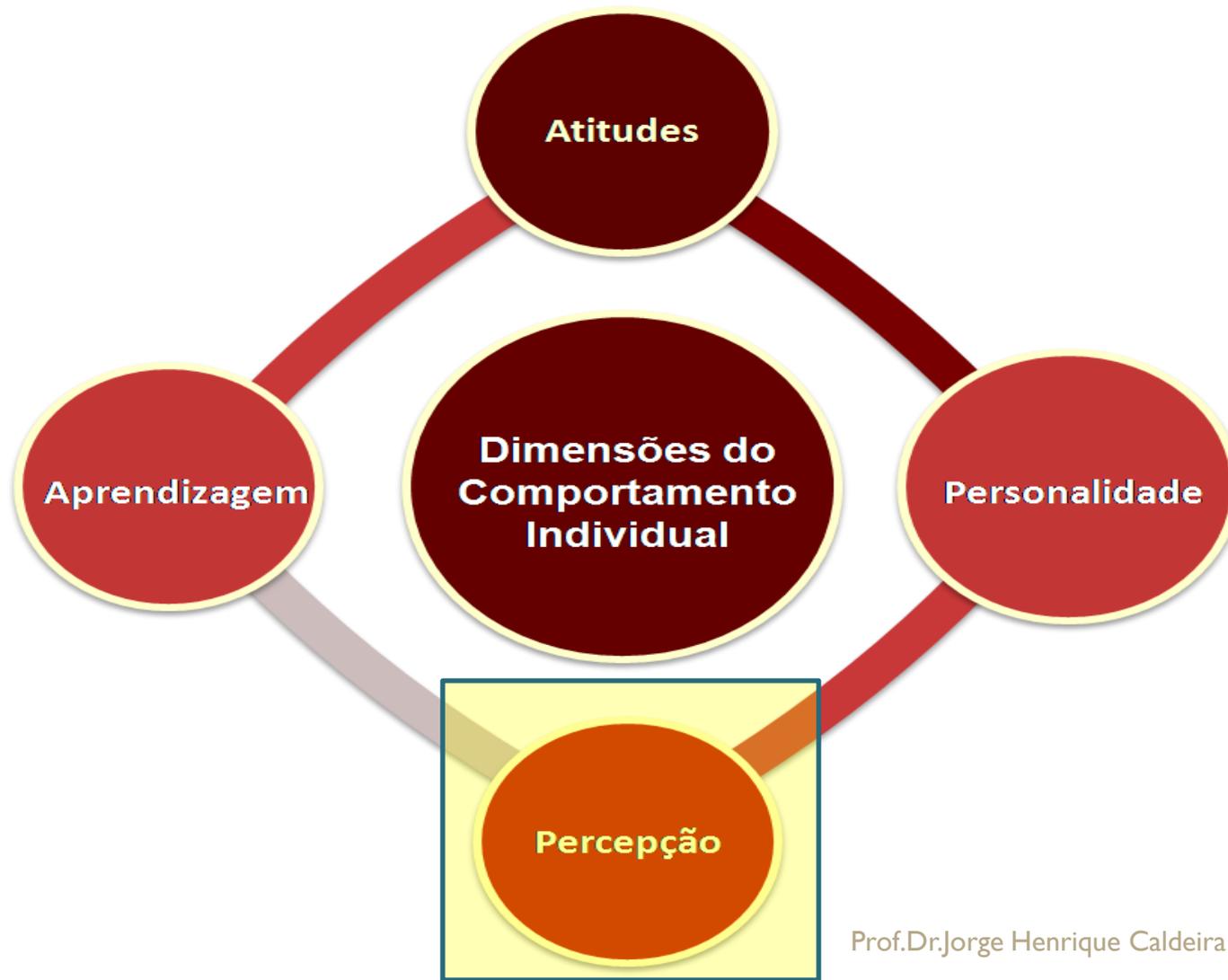
- Dissonância cognitiva;
- Inteligência emocional X inteligência cognitiva (QI);

Personalidade:

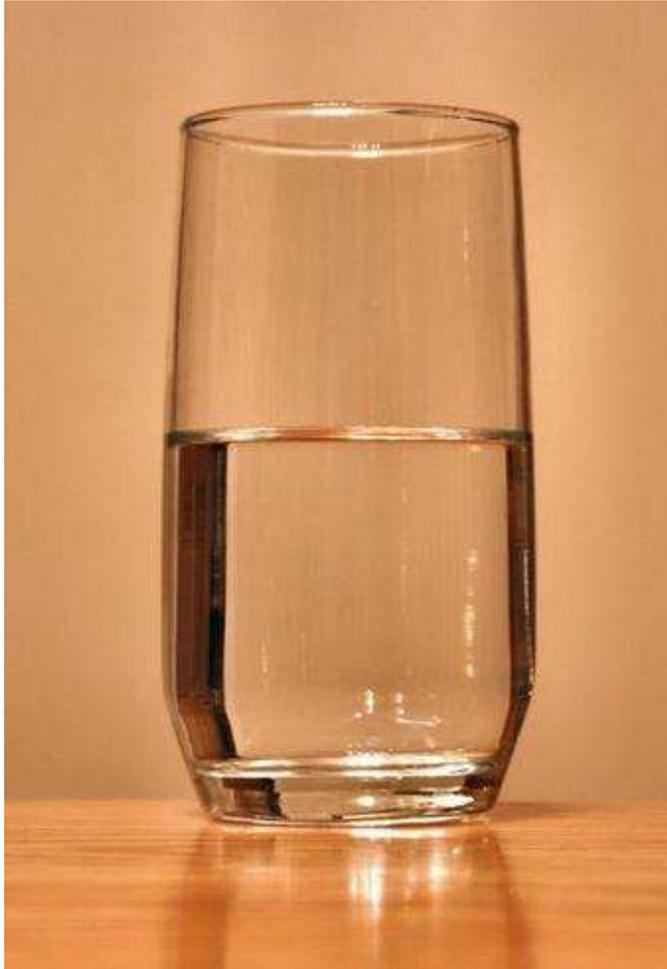
Modelo de 5 fatores

- *Extroversão*: sociabilidade, assertividade, comunicabilidade, relacionamentos pessoais;
- *Agradabilidade*: índole, tolerância, cooperativa, compreensível.
- *Senso de responsabilidade*: responsável, cuidadosa, organizada, persistente;
- *Estabilidade emocional*: calma, entusiasta, segura, positiva ou não;
- *Abertura para experiências*: imaginativa, curiosa etc.

Bases do comportamento individual nas organizações



PERCEPÇÕES



- COPO MEIO CHEIO OU MEIO VAZIO?

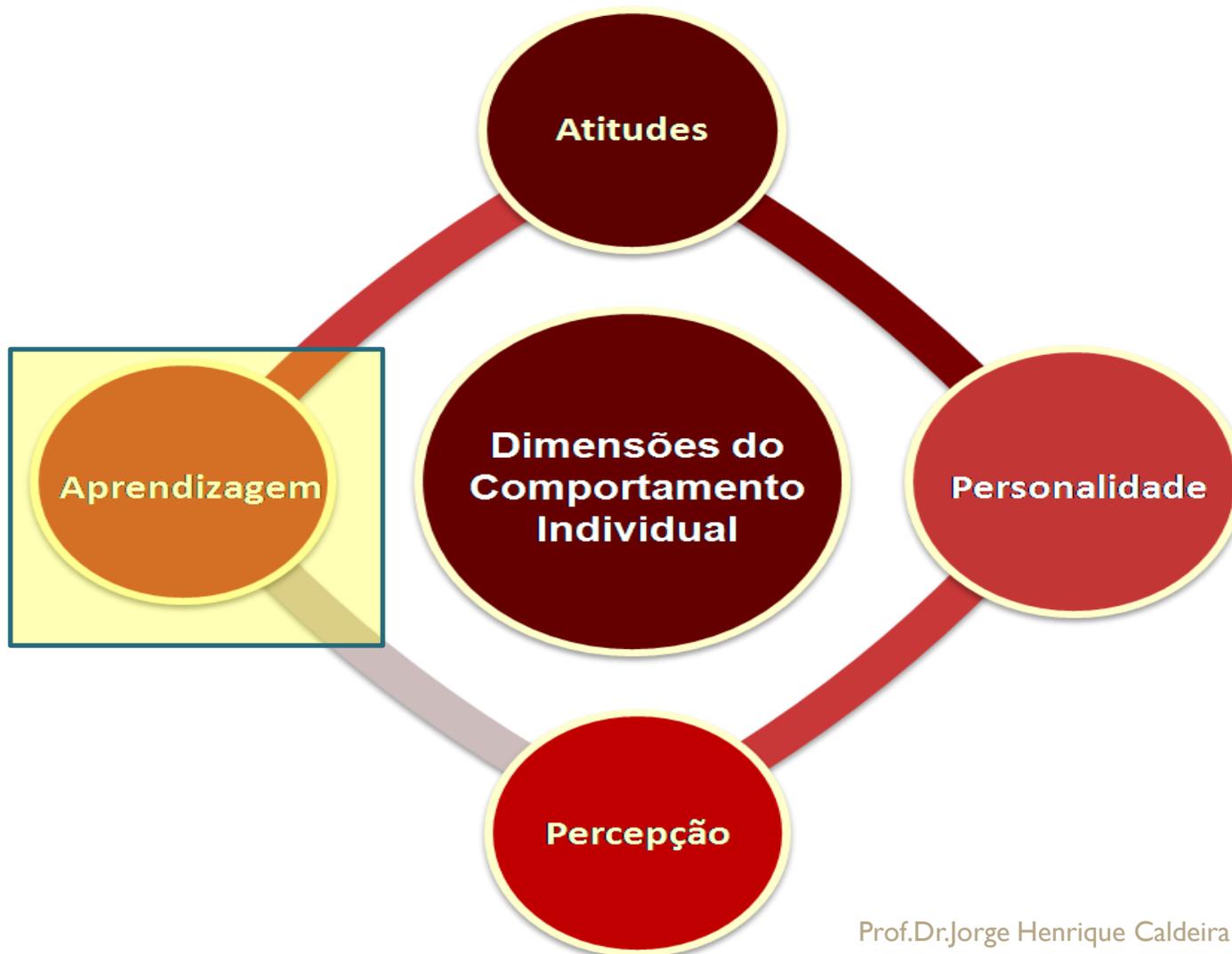
Percepções



DISTORÇÕES DAS PERCEPÇÕES

- Percepção seletiva;
- **Projeção;**
- Efeito Halo (opinião baseada numa única característica);
- **Estereótipos.**

Bases do comportamento individual nas organizações



Aprendizagem

- *Refere-se à mudança no comportamento como consequência da experiência.*
- **A importância da aprendizagem no comportamento individual baseia-se no pressuposto de que todos os comportamentos são aprendidos.**



BASES DO COMPORTAMENTO EM GRUPO

Bases do comportamento em grupo

- **Grupos formais**
 - Grupo de comando (autoridade formal);
 - Comissões, conselhos;
 - Forças-tarefa;
 - etc.
- **Grupos informais**
 - Grupo de referência;
 - Liderança informal.

Bases do comportamento em grupo

- **Papéis** = padrões esperados de comportamento;
- **Normas** = padrões aceitáveis de comportamento;
- **Status**
 - **Formal** – formas de poder definidas explícitas
 - **Informal**
- **Coesão** = grau de união e compartilhamento de objetivos.



MOTIVAÇÃO

Hierarquia das necessidades MASLOW



Teoria dos dois fatores HERZBERG

FATORES
MOTIVACIONAIS

FATORES
HIGIÊNICOS

Teoria da expectativa

- **O esforço de trabalho de uma pessoa para alcançar determinado nível de desempenho depende de sua expectativa em relação ao resultado que esse desempenho terá, isto é, de sua avaliação se a recompensa vale o esforço alocado.**

Teoria da expectativa

○ resultado do meu comportamento valeu o esforço despendido?



Quais são as chances de chegar a um resultado que seja vantajoso para mim?

Se eu agir dessa forma, qual será o resultado?

Teoria do reforço

- **Teoria que analisa a relação entre o comportamento e as suas conseqüências, baseada na concepção de uma aprendizagem cíclica.**
- **Segundo esta teoria, existem quatro métodos de reforço ou de modificação do comportamento:**
 - **Reforço positivo.**
 - **Aprendizado da abstenção (ou reforço negativo).**
 - **Punição.**
 - **Extinção.**



LIDERANÇA

Teorias de liderança

- **Perspectiva de liderança baseada nos traços:**
 - Foca na identificação desses traços individuais dos líderes que os diferenciam de outras pessoas.
- **Perspectiva comportamental da liderança:**
 - Foca não o que os líderes *eram*, mas o que eles *faziam*, tentando isolar as características **comportamentais** dos líderes eficazes.
- **Perspectiva contingencial da liderança:**
 - A essência das teorias da liderança contingencial é a idéia de que, para ser eficaz, o estilo tem de ser apropriado à situação.

Continuum de comportamentos de liderança



Líder autocrático

Líder democrático

Líder *laissez-faire*

Uso da autoridade pelo administrador

Área de liberdade dos subordinados

↑
O gerente toma e anuncia a decisão

↑
O gerente 'vende' a decisão

↑
O gerente apresenta idéias e abre espaço para perguntas

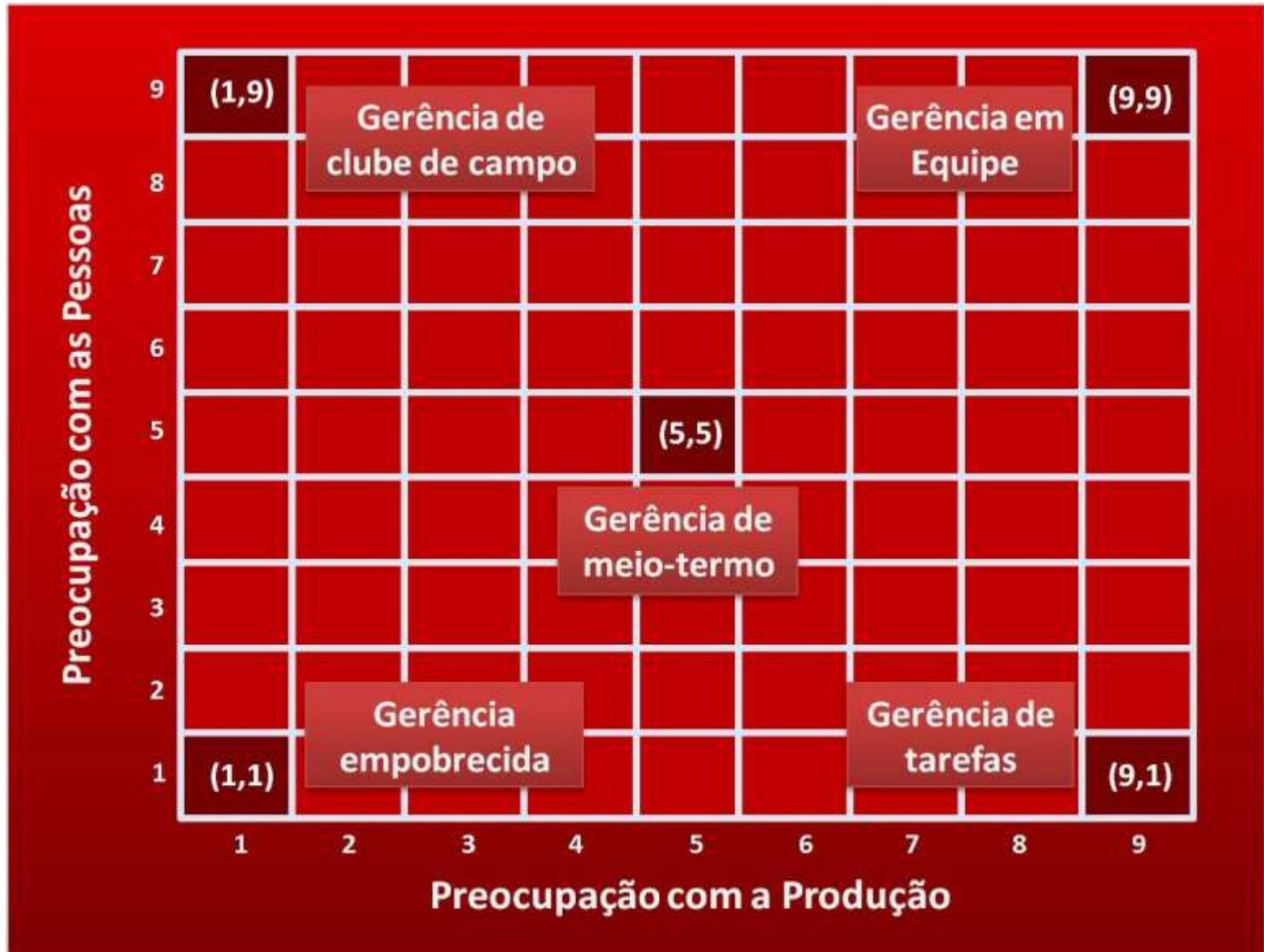
↑
O gerente apresenta uma decisão provisória sujeita a mudanças

↑
O gerente apresenta o problema, recebe sugestões e toma a decisão

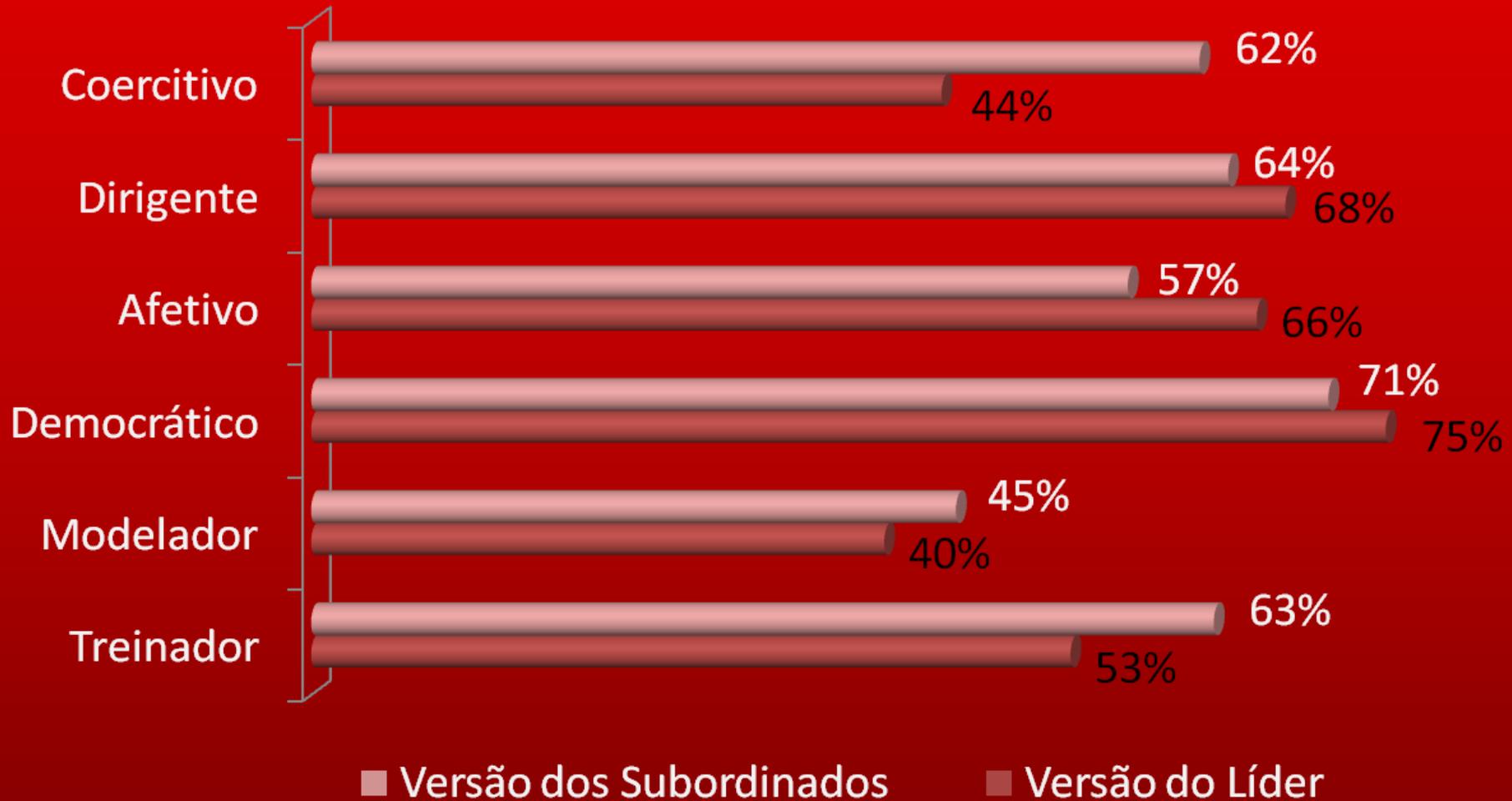
↑
O gerente define limites e pede ao grupo que tome a decisão

↑
O gerente dá liberdade aos subordinados para atuar dentro de limites

Grade gerencial de Robert Blake e Jane Mouton



Estilo de liderança dos executivos brasileiros



Teoria de contingência de Fred Fiedler



Dimensão	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relação Líder-Subordinados	Boa	Boa	Boa	Boa	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
Estrutura da Tarefa	Estruturada		Desestruturada		Estruturada		Desestruturada	
Poder de Posição	Forte	Fraca	Forte	Fraca	Forte	Fraca	Forte	Fraca

Teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard



Teoria caminho-meta de Evans e House

Fatores Ambientais

- Estrutura da Tarefa
- Sistema de Autoridade Formal
- Grupo de Trabalho

Características dos Seguidores

- Locus de controle
- Experiência
- Capacidade Percebida

Estilo de Liderança

- Diretivo
- Compreensivo
- Participativo
- Realizador

- Maior Esforço
- Alto Desempenho
- Maior Satisfação

Visões contemporâneas da liderança

