

Capítulo 6: Motivação

Podemos definir **motivação** como a vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objetivos da organização. Motivação dinamiza e canaliza os comportamentos para uma finalidade. O desenvolvimento de um elevado nível de motivação nos seus colaboradores é uma das preocupações fundamentais de qualquer gestor, qualquer que seja o seu nível de atuação na organização.

Teorias sobre a natureza humana

➤ Teoria de Campo de Lewin

Autor: Kurt Lewin

Explicação: O comportamento das pessoas resulta do conjunto de fatores que coexistem no ambiente em que essa pessoa desenvolve a sua atividade; Esse conjunto de fatores constitui uma relação dinâmica e de interdependência, a que Lewin chama campo psicológico.

O campo psicológico de cada pessoa é, por conseguinte, o seu espaço de vida e define a forma como essa pessoa percebe e interpreta o ambiente externo que o rodeia.

A interpretação subjetiva que cada pessoa faz acerca das outras pessoas, das coisas e das situações que em determinado momento constitui o seu ambiente traduz-se em valências, ou seja, adquirem um determinado valor, A valência é positiva quando a forma como a pessoa capta o seu ambiente lhe induz a ideia da possibilidade de satisfação dos seus desejos e necessidades.

➤ Teoria da Consonância Cognitiva

Autor: Leon Festinger

Explicação: Pessoas procuram atuar de forma a criar um clima de consonância ou consistência entre as suas convicções e os seus atos.

Quando um indivíduo acredita em determinados valores, tem determinadas crenças, e age contrariamente a essa crença, dizemos que existe uma dissonância cognitiva.

Em boa verdade, pode dizer-se que a atuação de cada pessoa ao longo da sua vida se traduz numa constante procura de anulação, ou pelo menos redução, de dissonância cognitiva

➤ Teoria X e Y

Autor: Douglas McGregor

Explicação:

Teoria X	Teoria Y
As pessoas, de modo geral, não gostam do trabalho e evitam-no, se possível;	Os empregados encaram o trabalho de uma forma tão natural como o prazer e o descanso;
Porque não gostam de trabalhar, têm de ser coagidas, controladas, dirigidas e até ameaçadas;	As pessoas são capazes de se autodirigir e autocontrolar se estiverem empenhadas na prossecução de objetivos;
De modo geral, não têm ambições, evitam assumir responsabilidades e procuram segurança e recompensas económicas, acima de tudo;	O grau de empenhamento das pessoas no cumprimento dos objetivos da organização geralmente depende da ligação “cumprimento dos objetivos/recompensas”;
A maior parte das pessoas não têm capacidade criativa e é resistente às mudanças;	A generalidade das pessoas, sob condições apropriadas está disposta a aceitar e até a procurar responsabilidades;
Na maior parte dos casos, os trabalhadores preocupam-se fundamentalmente consigo próprios e não com os objetivos da organização	A capacidade de imaginação e criatividade na solução dos problemas das organizações está largamente dispersa pela população e não é apanágio exclusivo dos gestores;

A teoria Y é mais realista, os seus pressupostos têm mais validade. Esta teoria conduzirá a um abandono do relógio ponto, implementação de esquemas de horário flexível, melhoria das condições de trabalho, gestão por objetivos, de modo geral, a decisões mais participativas.

➤ Teoria da maturidade de Argyris

Autor: Chris Argyris

Explicação: O desenvolvimento de uma pessoa processa-se ao longo de um intervalo contínuo de uma situação de imaturidade para uma situação de maturidade. Uma pessoa madura é ativa, independente, autoconfiante e autocontrolada.

A forma como as organizações geralmente funcionam impede muitas vezes, que os empregados possam desenvolver-se e atingir naturalmente um razoável grau de maturidade

Empregados com elevado grau de maturidade tendem às seguintes situações:

- **Fuga**, demitindo-se, faltando ao trabalho, etc.;
- **Luta**, através da organização informal ou das estruturas de classe organizadas; como por exemplo os sindicatos;
- **Adaptação**, a reação mais típica, o empregado “entra no jogo”, desenvolve uma atitude de relativa apatia e indiferença, e o salário é a compensação pelo castigo que o trabalho representa.

Teorias sobre a motivação

Motivação intrínseca- motivação relacionada com a autorrealização da pessoa;

Motivação extrínseca- a motivação orientada por uma recompensa esperada ou uma satisfação de caráter exterior.

➤ Teoria das Necessidades

As teorias das necessidades como explicação do processo de motivação põem o acento tónico nas necessidades internas das pessoas e nos comportamentos que resultam do esforço para reduzir ou satisfazer essas necessidades.

O chamado “ciclo motivacional” começa com um estímulo para a satisfação de uma determinada necessidade que se manifesta, o que gera uma tensão tradutora de um estado de desequilíbrio do organismo.

Enquanto essa necessidade não for satisfeita, a tensão não abranda, e o desequilíbrio mantém-se. Uma nova situação de equilíbrio só será atingida quando o indivíduo conseguir pôr em prática comportamentos adequados à satisfação dessa necessidade.

O indivíduo atinge então um estado de frustração (por não ter atingido o objetivo satisfazendo a sua necessidade) ou então o efeito produzido pode resultar num comportamento compensatório, isto é, a redução da tensão verifica-se por uma compensação que substitua a satisfação (não verificada) daquela necessidade.

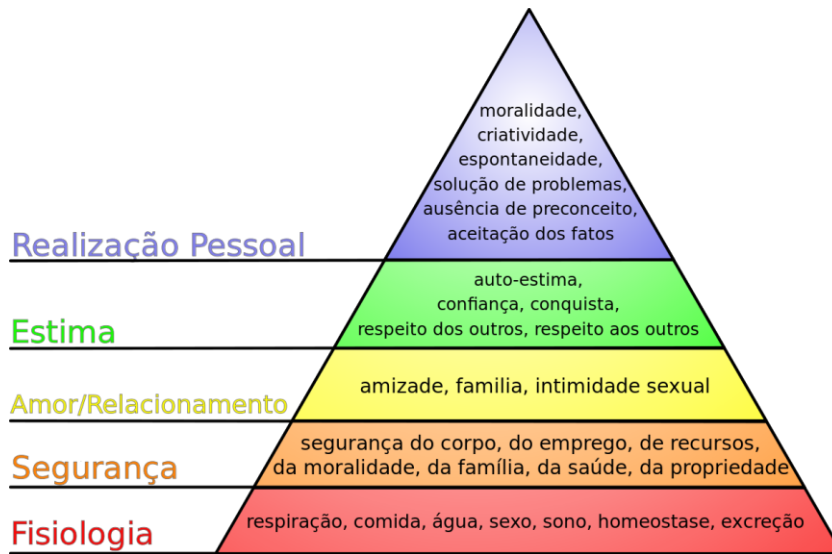
➤ Teoria das Necessidades de Maslow

-As necessidades insatisfeitas motivam as pessoas ou influenciam o seu comportamento. Enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as outras, regra geral, não exercem influencia no comportamento do individuo. É o chamado princípio da dominância;

-As necessidades agrupam-se segundo uma hierarquia;

-As necessidades de qualquer outro nível emergem como motivadores significativos quando as necessidades dos níveis inferiores àquele na hierarquia já estiveram razoavelmente satisfeitas (princípio da emergência).

Maslow costuma representar as necessidades segundo uma pirâmide- pirâmide das necessidades de Maslow- onde aquelas se dividem em 5 níveis, da base para o topo:



Segundo Maslow, uma pessoa nunca está completamente satisfeita quanto às necessidades de um qualquer nível. Mas uma determinada necessidade sobressai com poder exponencial para influenciar o comportamento, quando as de nível inferior na hierarquia se encontram satisfeitas em elevado grau.

Há alguns autores que lhe fazem algumas críticas, nomeadamente quanto ao número de categorias, sugerindo 2 ou 3 níveis mas não 5, e quanto à ordem hierárquica, considerando que pode não ser a mesma para toda e qualquer pessoa.

➤ Teoria das Necessidades de Herzberg

Herzberg identificou duas classes distintas de fatores considerados importantes para o comportamento das pessoas no trabalho, a que chamou fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Os **fatores higiênicos** englobam o salário, o *status*, a segurança, as condições de trabalho, os *fringe benefits*, as políticas e as práticas de gestão da empresa, as relações interpessoais, etc. Os **fatores motivacionais** incluem realização pessoal, o reconhecimento, o desenvolvimento, o crescimento da responsabilidade, o próprio trabalho, etc.

Fatores higiênicos são capazes de reduzir ou anular a insatisfação mas não conseguem conduzir à motivação das pessoas. Os **fatores motivacionais** podem contribuir para elevados níveis de satisfação e assim resultar em motivação das pessoas.

➤ Teoria das necessidades de Alderfer

Concorda com Maslow em que a motivação dos trabalhadores pode ser explicada em função da satisfação das suas necessidades hierarquicamente agrupadas em forma de pirâmide.

Alderfer considera que existem apenas três níveis hierárquicos no agrupamento das necessidades. Os três níveis de necessidades defendidos por Alderfer são, da base para o topo, **existência** (que compreende os 1º e 2º níveis de Maslow, ou seja, as necessidades fisiológicas e de segurança); **relacionamento** (correspondente às necessidades sociais de Maslow) e **crescimento** (abarcando as necessidades de estima e autorrealização de Maslow).

Há casos em que os trabalhadores podem ativar as suas necessidades de nível mais elevado sem terem satisfeito completamente as suas necessidades do nível inferior. Quando as necessidades de um nível elevado são frustradas, as necessidades de nível inferior retornam, mesmo já tendo sido satisfeitas.

➤ Teoria das Necessidades de McClelland

David McClelland pôs em destaque as necessidades adquiridas, isto é, as necessidades que as pessoas desenvolvem através da sua experiência, ao longo da sua vida, ou seja, as necessidades adquiridas socialmente à medida que interagem com o seu ambiente.

McClelland defende que de entre as necessidades que as pessoas desenvolvem ao longo da vida, há três que assumem particular importância:

-**Necessidade de Realização**: que traduz o desejo de atingir objetivos que signifiquem um desafio, de fazer algo melhor ou com mais eficiência do que já foi feito antes;

-**Necessidade de poder**: o desejo de controlar, influenciar ou ser responsável pelo desempenho dos outros;

-**Necessidade de afiliação**: desejo de manter relações pessoais estreitas e amigáveis.

Todas as pessoas possuem estes três tipos de necessidades. Contudo, uma delas prevalecerá em cada indivíduo, será mais característica numa pessoa do que as outras duas.

Alguns homens de negócio têm uma necessidade de realização tão intensa, que é mais motivadora do que uma questão de proveitos. Para maximizar a sua satisfação, tendem a definir para si próprios objetivos que impliquem um elevado grau de dificuldade na sua concretização.

As pessoas com elevada necessidade de poder são fortemente motivadas para tentar influenciar outras pessoas e responsabilizar-se pelo comportamento dos subordinados.

Os gestores com elevado grau de afiliação tendem, por outro lado, adotar um estilo de gestão colaborativa em que o trabalho de equipa tem um papel importante.

➤ Teoria da Equidade

A Teoria da Equidade destaca percepção pessoal de cada um sobre a razoabilidade ou justiça relativa numa situação laboral. De acordo com esta teoria, os indivíduos são motivados para reduzir toda e qualquer desigualdade de tratamento percebida por eles. Para isso lutam por igualar as relações entre outputs e inputs de cada um, umas vezes atuando nos inputs, outras vezes, nos outputs.

A percepção de iniquidade pode verificar-se numa grande variedade de situações numa organização, como definição de funções, promoções, transferências, etc., mas é geralmente em termos de dinheiro que assume contornos mais graves.

A teoria da equidade não renega as teorias das necessidades na explicação da motivação. Antes acrescenta uma outra perspetiva de análise dos problemas da motivação e da previsão dos comportamentos e das atitudes das pessoas.

➤ Teoria do Reforço

Baseia-se na ideia de que o comportamento humano pode ser explicado em termos de previsão, positiva ou negativa, das consequências desse mesmo comportamento. O comportamento que é recompensado tende a ser repetido, enquanto o comportamento que é punido tende a ser eliminado.

O comportamento das pessoas pode ser controlado e enformado, recompensados (“reforçando”) os comportamentos desejados. O castigo do comportamento não desejado deve ser evitado.

Skinner afirma que as pessoas podem ser controladas, e o seu comportamento, enformado, e ao mesmo tempo sentirem-se livres.

Alguns críticos acusam-na de ser uma abordagem manipulativa e autocrática da gestão pessoal. Argumentam que as pessoas são condicionadas a modificar o seu comportamento no sentido referido pela gestão pela organização, mas que aquelas modificações não são consistentes com as teorias de outros cientistas do comportamento. A modificação do comportamento assume que as causas do comportamento humano estão no ambiente e, portanto, são externas aos indivíduos.

➤ Teoria das Expectativas

Afirma que o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e das escolhas de cada pessoa e das expectativas de atingir esse mesmos objetivos.

Força da Motivação=Valência x Expectativa

Se para uma pessoa é indiferente atingir um determinado objetivo, a valência é zero; a valência será negativa se a pessoa prefere não atingir o objetivo. A motivação será nula se a expectativa for nula ou negativa, isto é, se a pessoa admitir que a probabilidade de conseguir determinado resultado que lhe interesse (uma recompensa, por exemplo) é nula ou negativa mesmo que o objetivo seja atingido.

Ajusta-se ao conceito de harmonia de objetivos- entre os das pessoas e os da organização- e é compatível com o sistema de gestão por objetivos. Quanto maior for o valor que ele subjetivamente atribui À recompensa e quanto maior for a probabilidade que ele admite ter de realizar o trabalho, maior será a sua motivação para o efeito.

Para um gestor, significa que a motivação não é uma simples questão de causa e efeito, e que ele deve analisar com cuidado os esquemas de retribuição dos seus empregados e integrar o sistema esforço-desempenho-recompensa-satisfação num sistema global de gestão, nomeadamente através de um planeamento criterioso, gestão por objetivos e definição clara das tarefas e responsabilidades no âmbito de uma adequada estrutura organizacional.

➤ A Motivação na Prática

A motivação tem de ser vista como o processo de fornecer aos membros de uma organização a oportunidade de satisfazer as suas necessidades e cumprir os seus objetivos, através de um comportamento que se traduza no máximo de produtividade para a organização de que fazem parte. Isto significa aumentar, tanto quanto possível, a área de coincidência dos objetivos individuais com os objetivos coletivos.

➤ Motivação e sistema de remuneração

Não é pacífica a aceitação da remuneração como fonte de motivação dos trabalhadores. Muitos economistas, e talvez a maior parte dos gestores, tendem a colocar o dinheiro nos primeiros lugares da escala dos motivadores, contrariamente aos cientistas dos comportamentos, que o colocam nos últimos lugares.

A remuneração ajuda a satisfazer as necessidades dos níveis mais baixos e eventualmente até as necessidades de estima, geralmente atingindo as pessoas mais jovens que estão a constituir família, mais do que as pessoas já instaladas na vida, para quem as necessidades pecuniárias não são tão urgentes.

A maior parte dos trabalhadores atribui um elevado valor ao salário, este deve, de acordo com a teoria das expectativas, estar diretamente associado ao desempenho individual. Em terceiro lugar, se a um aumento de salário imediatamente sucede um determinado comportamento, então, como diz a teoria de reforço, esse comportamento tende a repetir-se.

O grau de confiança que os empregados têm na empresa, o qual por vezes é reduzido em consequência, por exemplo, de constantes alterações no método de cálculo dos prémios de produtividade. Em segundo lugar, a cultura da organização, pois se, a

atitude das pessoas em relação às renumerações como forma de premiar o esforço extra não for de reciprocidade, a possibilidade daquela funcionar como motivador é reduzida.

➤ Definição, enriquecimento, e alargamento do cargo

A definição de funções consiste na especificação das tarefas a ser desempenhadas no exercício de uma determinada função, os métodos usados na sua execução e a relação entre esta e a relação entre esta e as outras funções na empresa.

O enriquecimento do cargo consiste em alterações no conteúdo e nível de responsabilidade de uma tarefa, de modo a torna-lo num maior desafio, fazendo com que ao trabalhador seja conferida mais importância e aumento o seu grau de realização pessoal.

- Aumentar a dificuldade e responsabilidade pela execução;
- Aumentar o autocontrolo e a autoridade do trabalhador;
- Resultar na maior autonomia na programação das tarefas;
- Proporcionar maior feedback diretamente ao trabalhador;
- Encorajar oportunidades para novas experiências e encorajamento pessoal.

O alargamento do cargo consiste em alterações na abrangência de uma função de modo a tornar as tarefas mais variadas, removendo a monotonia associada ao desempenho de operações repetitivas.

➤ Participação

O exercício da participação ativa dos trabalhadores conduz à satisfação de um conjunto de necessidades individuais e engloba uma série de motivadores básicos. Traduz uma forma de reconhecimento e contribui para a satisfação de necessidades de afiliação e aceitação pelos outros, bem como indubitavelmente para a satisfação de necessidade de realização.

➤ Horário Flexível

Um dos aspetos mais importantes do horário flexível é o permitir que o trabalhador programe o seu trabalho de forma a minimizar os conflitos entre as suas necessidades pessoais e as suas obrigações laborais para além de lhe permitir escolher o horário em que funciona melhor.

➤ Horário Comprimido

O sistema de horário comprimido consiste na distribuição do número de horas do trabalho semanal ao longo de um menor número de dias da semana. A adoção deste tipo de horário permite que o trabalhador possa eventualmente fazer um melhor uso do seu tempo de lazer, do tempo dedicado à família ou aos seus negócios pessoais, desporto, etc.

➤ Trabalho repartido

O trabalho repartido é uma abordagem recente relativamente à prestação do trabalho e consiste na divisão do trabalho que normalmente seria prestado por uma pessoa em full-time em dois períodos correspondentes a dois trabalhadores em *part-time*.

➤ Círculos de Qualidade e Teoria Z

Círculos de qualidade são pequenos grupos de empregados, de quatro a dez, que se reúnem, durante o horário normal de trabalho, para desenvolverem formas de melhorar a qualidade e a quantidade do trabalho.

A teoria Z é a convicção de que um elevado grau de responsabilidade, lealdade e consideração entre a empresa e os seus empregados resulta numa maior produtividade e melhora o bem-estar dos empregados. A gestão do tipo Z retira o melhor das técnicas empresariais japonesas, adaptando-se à cultura ocidental.

As empresas cuja gestão se desenvolve dentro dos parâmetros da teoria Z tendem a desenvolver as suas próprias tradições, ideias, culturas e o chamado “ambiente familiar”, facilitando a tomada de decisões e as comunicações internas.

➤ Algumas tendências recentes

No que respeita ao sentido de missão, isso significa dar às pessoas um sentido de propósito e orgulho no seu trabalho; os profissionais técnicos, por exemplo, são muitas vezes motivados mais eficazmente pelo desejo de verem o seu trabalho contribuir para um excelente produto final do que pelos sistemas tradicionais de recompensas.

Quanto ao esforço de autonomia, significa permitir alguma margem de escolha do seu próprio projeto, desenvolvendo formas de autocontrolo.

A partilha do valor criado tem a sua tradução em participação no capital, bónus associado ao grau de cumprimento dos objetivos, etc.

Sendo cada vez mais qualificados, os trabalhadores atribuem cada vez mais importância à aprendizagem, isto é, à possibilidade de treino e desenvolvimento das suas capacidades, permitida e/ou incentivada pela empresa.

Os trabalhadores do conhecimento são mais partners do que subordinados; eles próprios se vêem, em relação aos que usufruem dos seus serviços, mais como iguais do que como empregados, pelo que o gestor das novas organizações deve saber quando comandar e quando exercer o “partneriado”.

Estamos no início de uma nova era de gestão, a caminhar de uma conceção baseada na responsabilidade pessoal.

Capítulo 7: Liderança

Liderança é o processo de influenciar outros de modo a conseguir com que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos de grupo.

Contudo, nem todos os líderes são gestores. Apenas porque a organização atribui formalmente a um gestor determinados direitos, nada garante que ele seja um líder efetivo. Contata-se quem em qualquer organização, empresas incluídas, se verifica a existência de liderança informal, isto é, a capacidade de algumas pessoas para influenciar o comportamento das outras, a qual é alheia à estrutura formal da organização e que, em alguns casos, é tão ou mais importante do que a influência formal.

De modo geral, pode dizer-se que a gestão tem uma abrangência maior do que a liderança, uma vez que engloba para além de aspetos comportamentais, outros que não têm que ver diretamente com o comportamento das pessoas. Resumindo, podemos afirmar que um bom gestor é necessariamente um bom líder, mas um bom líder não é necessariamente um bom gestor; de facto pode não ser um gestor efetivo (caso do líder informal).

➤ Estilos de Liderança

Um líder autocrático é aquele que comunica aos seus subordinados o que é que eles têm de fazer e espera ser obedecido sem problemas. É típico daquele que está de acordo com a teoria Y e que, portanto, acredita que as pessoas, de modo geral, não têm ambições, evitam o trabalho e têm de ser coagidas.

O líder participativo é o que envolve os subordinados na preparação de tomadas de decisões mas retém a autoridade final, isto é, tem sempre a última palavra.

O líder democrático é aquele que tenta fazer o que a maioria dos subordinados deseja. Muitos gestores que praticam este tipo de liderança têm afirmado que a isso devem os altos índices de produtividade que alcançam.

No estilo de liderança *laissez-faire*, o líder, como o próprio nome sugere, não está envolvido no trabalho de grupo; deixa que os seus subordinados tomem as suas próprias decisões.

➤ Abordagem de Liderança pelo Perfil

Algumas das primeiras pesquisas sobre o tema conduziam a definir as características do líder, pela análise das características ou “traços” dos líderes efetivos conhecidos. A abordagem da liderança pelos traços ou perfil consiste na avaliação e seleção de líderes com base nas suas características físicas, mentais, sociais e psicológicas.

Esta abordagem baseia-se na aceitação da ideia que os líderes já nascem líderes, não se fazem, o que provavelmente não será totalmente verdade.

- Capacidade de supervisão, isto é, capacidade para planejar, organizar, dirigir e controlar;
- Necessidade de realização profissional, ou seja a procura de responsabilidade;
- Inteligência;
- Capacidade (e gosto) para tomar decisões;
- Autoconfiança;
- Capacidade de iniciativa.

Mais recentemente tem havido uma certa “reescapagem” da teoria dos traços ou do perfil do líder, enfatizando a importância do carisma. Robert House propôs a teoria do líder carismático sugerindo que os grandes líderes fazem uso fundamentalmente de quatro características pessoais: dominância, autoconfiança, necessidade de influenciar e convicção de retidão moral.

Um líder com uma especial aptidão para liderar uma organização em período de grandes mudanças estratégicas é chamado de um líder de mudança (transformational leader).

É importante referir que o bom líder desempenha um papel importante no desenvolvimento dos seus subordinados, sobretudo no que se refere à sua preparação para funções de liderança.

➤ Abordagem Comportamental

A incapacidade da teoria dos traços ou do perfil para explicar convenientemente a liderança e o aparecimento dos líderes levou os investigadores a procurar outras vias de análise. Uma delas refere-se ao comportamento dos líderes sugerindo nomeadamente, e de modo geral, que determinados comportamentos específicos diferenciam os líderes dos não líderes.

❖ Estudo da Universidade de Ohio

Classificaram as diversas formas de liderança em quatro tipos, conforma a combinação do grau de consideração e de estrutura correspondentes ao comportamento de um determinado líder.

Os investigadores de Ohio não concluíram qual dos 4 estilos de liderança apontados era o mais adequado. Mas sugeriram que a combinação daquelas dimensões resultaria num estilo de liderança mais aconselhável dependia das circunstâncias da situação concreta.

❖ Estudos da Universidade de Michigan

Chegaram a conclusões muito semelhantes à dos seus colegas da Universidade de Ohio. Classificaram o comportamento dos líderes fundamentalmente em dois grupos: comportamento centrado nas preocupações com a tarefa e o comportamento centrado nas relações pessoais.

❖ Os quatros estilos de Liker

Liker propõe quatro tipos de liderança:

-**Autocrático-coercivo**: o líder decide o que há para fazer, quem, como e quando deve ser feito. O processo de decisão está totalmente centralizado na cúpula da hierarquia.

-**Autocrático-benevolente**: o líder toma as decisões, mas os subordinados têm alguma liberdade e flexibilidade no desempenho das tarefas. O processo de decisão está ainda centralizado na cúpula, mas existe já alguma delegação de autoridade, fundamentalmente para atividades de carácter rotineiro.

-**Consultivo**: o líder consulta os subordinados antes de estabelecer os objetivos e tomar decisões.

-**Participativo**: existe um envolvimento total dos empregados na definição dos objetivos e na preparação de decisões.

O último estilo de liderança, o participativo, conduz à denominada teoria dos elos de ligação, segundo a qual a empresa é vista como um conjunto de grupos que, de certa forma, parcialmente se sobrepõem e ligam entre si por um elemento comum.

❖ Grelha de Gestão de Blake e Mouton

Uma das abordagens mais divulgadas sobre a definição dos estilos de liderança é a chamada de grelha de gestão desenvolvida nos anos 60. Este modelo baseia-se nas preocupações com as pessoas e a preocupação com a produção. Cada uma destas duas dimensões corresponde a uma variável representada em cada um dos eixos cartesianos xx e yy.

Os gestores com melhor índice de liderança eram os que adotavam um estilo de liderança (9,9) isto é, o estilo que corresponde ao grau mais elevado de preocupação quer com as tarefas quer com as pessoas.

❖ A Teoria “Caminho-objetivo”

O desempenho dos trabalhadores pode ser melhorado pelo líder que lhes assegure, e que ajude a atingir, recompensas desejadas como consequência da realização dos objetivos da organização.

De acordo com esta teoria, um desempenho dos subordinados resulta mais eficazmente se o líder define claramente a tarefa, proporciona formação aos trabalhadores, ajuda-os a trabalhar com eficácia e estabelece recompensas adequadas diretamente relacionadas com o seu nível de desempenho. Existem 4 tipos de liderança: diretivo, apoiante, participativo e orientador.

A natureza da situação que o líder enfrenta depende de dois grupos de fatores:

1. **Características do ambiente (de tarefa)** que engloba o tipo de trabalho a efetuar, o sistema formal de autoridade e o grupo de trabalho
2. **Característica dos subordinados** que abrange o grau de controlo necessário (de acordo com a sua perceção), a sua experiência e aptidões.

Os fatores ambientais (de tarefa) influenciam o comportamento dos trabalhadores em termos de motivação, enquanto as características dos subordinados afetam a sua satisfação no trabalho e a aceitação do líder.

❖ Continuum de Liderança

Defendem a ideia de um continuum de comportamento de liderança com base no pressuposto de que a escolha de um estilo de liderança eficaz depende fundamentalmente de três grupos de fatores:

-**Características do líder** (background, educação, experiência, sistema de valores, objetivos, expectativas)

-**Características dos subordinados** (background, educação, experiência, desejo e aptidão para assumir responsabilidades)

-**Requisitos da situação** (dimensão, complexidade, objetivos, estrutura e clima da organização bem como a tecnologia e natureza do trabalho)

- Um gestor pode avançar para um estilo mais participativo quando os subordinados;
- Procuram independência e liberdade de ação;
- São bem-educados e experientes no seu trabalho;
- Têm as expectativas de um estilo de liderança participante;
- Compreendem e assumem um compromisso com os objetivos da organização.

❖ Teoria da Contingência da liderança

Defende que não existe nenhum estilo de liderança que possa ser considerado o mais eficaz em qualquer situação, seja ela qual for. Uma pessoa torna-se líder não devido apenas aos atributos da sua personalidade mas também em virtude da coexistência de vários fatores situacionais e da interação entre o líder e os subordinados.

- **A relação líder/subordinado**, isto é, o grau de aceitação do líder pelos subordinados;
- **A estrutura da tarefa**, ou seja, se os objetivos, as decisões e as soluções dos problemas estão clarificados (tarefa estruturada) ou não;
- **A posição de poder do líder**, determinada fundamentalmente pela sua autoridade formal e pelo grau de influência sobre as recompensas, punições, etc.

O resultado dos trabalhos conduziram às seguintes conclusões:

-Em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis, o líder com elevada orientação para tarefas seria o mais eficaz;

-Em situações intermédias, o líder orientado para as pessoas será mais eficaz.

❖ Teoria de Vroom/Yetton/Jago

O conceito-chave da teoria de Hersey e Blanchard é o nível de maturidade dos subordinados, o qual é definido não como idade ou estabilidade psicológica mas, sim, como:

- * Um desejo de realização;
- * A disposição para aceitar responsabilidade;
- * Educação, conhecimento e experiência para a tarefa em questão.

Estilo de Liderança	Fases de Maturidade
Comando (Telling): Elevada orientação para tarefas, reduzida orientação para pessoas; o líder define as funções e diz às pessoas quais as tarefas e quando, como e onde devem executá-las. Enfatiza um comportamento diretivo (ou de comando).	M1: Os subordinados não estão preparados nem com desejos de tomar decisões. Não são competentes nem autoconfiantes.
Orientação (Selling): Elevada orientação para as tarefas, elevada orientação para as pessoas. O líder assume um comportamento diretivo (ou de comando).	M2: Os subordinados ainda não são capazes, mas querem fazer corretamente as tarefas. Estão motivados, mas faltam-lhe as necessárias capacidades.
Apoio (Participating): Reduzida orientação para tarefas, elevada orientação para as tarefas, elevada orientação para as pessoas. O líder e os subordinados partilham a tomada de decisões, sendo o principal papel do líder facilitar e comunicar.	M3: As pessoas são capazes, mas não estou motivadas para fazer o que o líder pretende.
Delegação (Delegating): Reduzida orientação para as tarefas, reduzida orientação para as pessoas. A orientação e o apoio do líder é reduzido por serem desnecessários.	M4: Os subordinados são capazes e estão motivados para fazer o que lhes é solicitado.

➤ Fatores que afetam a escolha do estilo de liderança nas empresas

Podemos considerar cinco fatores ou condicionantes importantes que geralmente estão na base da escolha do estilo de liderança a adotar por um gestor: os que se relacionam com o gestor, os relativos aos subordinados, os que se referem à situação em presença, a que há que juntar as características da organização e as do ambiente externo.

❖ Fatores relacionados com o gestor

Em primeiro lugar, **as suas convicções básicas sobre as pessoas**. Para se obterem melhores resultados os trabalhadores devem ser coagidos ou encorajados.

Em segundo lugar, **a sua experiência, conhecimentos e competências, características que acabam por se refletir no seu grau de autoconfiança.** Os gestores mais competentes são mais confiantes e por outro lado os seus subordinados têm tendência a questioná-lo menos.

O compromisso com a estratégia da empresa é outro aspeto que pode influenciar a escolha do estilo de liderança. Se o gestor se encontra em fase final de mandato e a executar uma estratégia com que não concordo totalmente, terá tendência a ter uma atitude menos entusiasta e a adotar um estilo de liderança diferente, eventualmente menos autoritário.

❖ Fatores relacionados com trabalhadores

O seu estilo ético em relação ao trabalho. Uns acham que o trabalho é agradável. Outros vêem no trabalho uma coisa desagradável e unicamente o meio de obter dinheiro.

A atitude em relação à autoridade. Uns entendem que a função do gestor é dizer-lhes o que há para fazer, não têm nada que os ajudara tomar decisões.

O grau de maturidade. Alguns trabalhadores têm iniciativa quanto à forma de executar o seu trabalho e procuram desenvolver-se.

A experiência e aptidões. Um estilo mais diretivo, de comando, resultará melhor com o aprendiz, enquanto o profissional pode não precisar de qualquer forma de comando apertado.

❖ Fatores relacionados com a situação

O número de membros do grupo. Quando o grupo é mais pequeno, o líder pode prestar uma atenção mais individualizada aos seus subordinados.

O tipo de tarefas. As tarefas que envolvem simples repetições podem permitir um estilo de liderança mais autocrático.

Situações de crise. Em situações de crise os gestores têm tendência a adotar um estilo de liderança mais autocrático.

Os objetivos da unidade. Se o objetivo fundamental é fazer o trabalho de imediato, pode justificar-se o uso de uma forte autoridade.

O estilo de gestão do líder de nível superior. Os gestores de níveis intermédios têm tendência a liderar da mesma forma que são liderados.

❖ Fatores relacionados com as características da organização

Dimensão e idade. Em empresas pequenas e novas as relações tendem a ser mais formais e a liderança menos autocrática, situação que tende a inverter-se à medida que a empresa vai crescendo e ficando mais velha.

Cultura. Quando uma organização tem uma cultura forte, os valores estão enraizados e existe um perfeito conhecimento sobre o que são comportamentos adequados ou não.

Disponibilidade de recursos. A escassez de recursos pode conduzir a uma mais elevada preocupação com o controlo.

Padrões de interação entre empregados. Um elevado padrão de interação entre o pessoal tende a conduzir lideranças mais democráticas.

❖ Fatores relacionados com as características do ambiente

Estrutura da indústria. A rivalidade que se verifica numa indústria, o poder negocial dos clientes e dos fornecedores, a maior ou menor dificuldade no acesso a matérias-primas, etc. afeta, a escolha do estilo de liderança que tenderá para uma maior centralização.

Taxa de crescimento do mercado. Quando o mercado cresce rapidamente e há interesse num esforço acrescido de produção e vendas.

Número e tipo de concorrentes. Concorrentes em reduzido número ou com elevado grau de agressividade tendem a desenvolver atuações correspondentes, mais agressivas.

Constrangimentos político-legais. Existem situações na vida das empresas, algumas vezes apenas temporárias mas outras vezes permanentes de regulação da sua atividade ou de outros constrangimentos de ordem legal.

Possibilidade de diferenciação. Uma estratégia de diferenciação faz apelo a maior inovação na conceção, produção ou comercialização dos produtos (ou serviços), procura privilegiar todas as ações que promovam a revelação das diferenças e a sua perceção pelos clientes.

➤ Tendências nas teorias da liderança

❖ Liderança transacional vs Liderança transformacional

Este tipo de líderes conduz ou motiva os seus subordinados na direção dos objetivos definidos, clarificando a sua função e os requisitos das tarefas. Mas há um outro tipo de líderes que através da sua visão pessoal e da sua energia inspira os seus seguidores e tem um impacto significativo nas suas organizações. São os líderes transformacionais ou da mudança, algumas vezes os “gestores de crises”.

O líder carismático: autoconfiança, visão e forte convicção e capacidade para comunicar, comportamento fora de consumo, apreciado como um agente de mudança, e forte sensibilidade à evolução das forças do ambiente.

❖ Substituição e Romantismo na Liderança

A teoria da liderança substituída tenta identificar situações em que a influência do comportamento do líder é nula ou pouco significativa para o desempenho dos subordinados.

Uma das razões por que muitas vezes é atribuído um valor mais elevado à importância da liderança tem muito que ver com a tendência para, através da história, se rodear a liderança e os líderes de uma certa auréola de romantismo, atribuindo ao tema uma importância superior à que atualmente tem.

❖ Grupos Autodirigidos e Autoliderança

Precisamente porque em algumas organizações os conhecimentos, a experiência, a educação e o tipo de tarefas levam os empregados a não precisarem de líderes tradicionais, surgem os grupos de trabalho autodirigidos.

Os seus membros possuem não só as aptidões necessárias para realizar a tarefa mas também o poder determinar os métodos do trabalho, a atribuição de responsabilidades e a criação dos próprios programas de trabalho.

❖ A mulher na Liderança

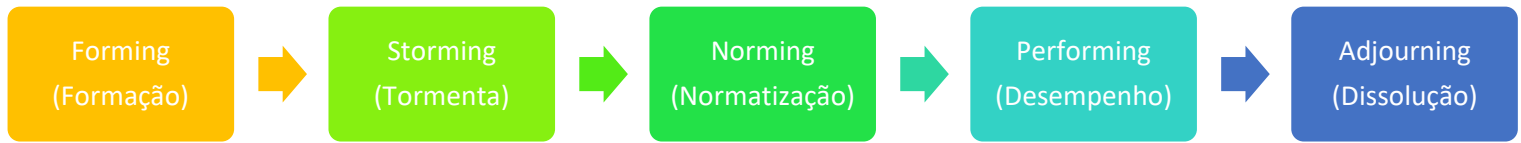
As mulheres adotam, muitas vezes, um estilo de liderança diferente do que é geralmente adotado pelos homens nas mesmas circunstâncias. As mulheres tendem a adotar um estilo mais democrático e encorajam mais a participação, com partilha do poder e da informação, e o desenvolvimento dos subordinados. Enquanto os homens têm a tendência para usar um estilo de comando e controlo mais apertado, a atuação da mulher líder baseia-se mais no seu carisma, competência, contacto e capacidade de relacionamento para influenciar o comportamento dos subordinados.

Características essenciais para uma boa liderança encontram-se por vezes mais facilmente nas mulheres do que nos homens. Em situações em que é importante a capacidade de negociação, as mulheres parecem desempenhar melhor essas tarefas, uma vez que são menos inclinadas a centrar-se demasiado nos ganhos e nas perdas e na competição. Tentam até fazer com que a outra parte apareça como um verdadeiro vencedor aos olhos dos outros e de si própria.

❖ Liderança de Equipas

Uma equipa pode ser definida como “um pequeno número de pessoas com competências complementares que se comprometem com um propósito comum e objetivos de desempenho, numa abordagem em que eles próprios assumem responsabilidades recíprocas”.

O trabalho de equipa tem várias vantagens: cria sinergias; fortalece o apoio entre os membros, contribui para o achatamento e aprendizagem das organizações, encoraja o trabalho multidisciplinar, fortalece a flexibilidade e responsabilidade, atrai clientes e promove um sentido de esforço para alcançar os objetivos, equidade e camaradagem.



1. Forming: é a primeira fase, em que se verificam as primeiras interações entre cada membro e o líder mais do que entre os membros entre si.

- Estabelecer uma direção clara para o grupo;
- Definir a missão da equipa e estabelecer objetivos claros;
- Começar a definir e atuar no sentido de conseguir conquistar a confiança;

2. Storming: é a fase do conflito entre os membros que começam por se interrogar se ganham alguma coisa em fazer parte da equipa e em que se começam a evidenciar as diferenças entre as pessoas.

- Estabelecer a estrutura da equipa e relações de reporte;
- Enfrentar os desafios à sua autoridade ou em relação à missão e objetivos concretos da equipa;
- Estabelecer processos, procedimentos e políticas de atuação;
- Identificar e enfrentar os conflitos, fazer as correções necessárias e encorajar os comportamentos positivos.

3. Norming: ultrapassada a fase dos conflitos, os membros do grupo conhecem-se melhor, socializam, ajudam-se mutuamente, aceitam a liderança estabelecida, trocam informações e aceitam mais facilmente a crítica construtiva.

- Encorajar os membros da equipa a dar e receber apoio dos outros;
- Reconhecer os contributos positivos e ajustar a atividade da equipa quando for necessário;
- Encorajar os membros da equipa e assumir a liderança de algumas tarefas ou atividades e afinar os procedimentos, políticas e regras, se necessário.

4. **Performing:** nesta fase a equipa já está a funcionar no seu melhor, o grupo começa a perceber que, trabalhando em equipa, consegue no conjunto mais do que o somando o que conseguia cada membro trabalhando isoladamente.

-Delega responsabilidade nos diversos membros da equipa;

-Encoraja o continuado esforço e elevado desempenho;

-Focaliza no desenvolvimento individual de cada membro, e começa a pensar no futuro depois da equipa.

5. **Adjourning:** em princípio todas as equipas são temporárias. Para isso contribuem diversas razões- promoção, despedimento, transferência para outro departamento ou outra organização, etc.

-Prestar reconhecimento pelo trabalho da equipa e pelo desempenho dos seus membros;

-Fazer com que os membros da equipa explicitem “as lições aprendidas”;

-Apoia-los na transição para novos postos de trabalho ou novos papeis a desempenhar.

Evolução do desempenho das equipas:

Grupo de trabalho: em grupo sem necessidade de aumentar o seu desempenho coletivo; não sente necessidade ou não tem oportunidade de se tornar equipa;

Pseudo equipa: existe uma necessidade ou uma oportunidade de aumentar o seu desempenho, mas ainda não se focalizou no desempenho coletivo e não está a tentar realmente atingi-lo;

Potencial equipa: existe uma necessidade de aumentar o seu desempenho coletivo e o grupo está a tentar alcança-lo;

Verdadeira equipa (equipa adulta): grupo de pessoas com competências complementares, comprometidas com um propósito e objetivos comuns, numa abordagem de trabalho em que assumem eles próprios responsabilidades recíprocas;

Equipa de elevado rendimento: reúne todas as condições de uma verdadeira equipa e os seus membros estão profundamente empenhados no crescimento e sucesso dos outros membros.

Para exercer uma efetiva liderança de equipa, o líder deve ser simultaneamente um coach, um motivador, um delegador e um facilitador.

A aprendizagem coletiva e a coesão

Se não houver a preocupação constante de aprender e, sobretudo, de aprender a trabalhar em equipa, o grupo não deixará de ser isso mesmo, um simples grupo, nunca atingirá a fase de equipa adulta.

A coesão- o grau em que os membros se sentem atraídos entre si e partilham os objetivos comuns- é um dos mais importantes atributos de uma equipa. A coesão, além do impacto no desempenho (e até por isso), contribui também para aumentar a satisfação de cada membro da equipa. O aumento do grau de coesão traduz-se na diminuição do grau de conflitualidade.

Ter presente que algum grau de conflitualidade pode ser mais benéfico para o desempenho final da equipa do que a ausência total de conflitos.

A conflitualidade está relacionada com alguma competitividade interna entre os seus membros e quando a ausência de conflitos é sinónima de uma “paz podre” indiciadora de ausência de esforço coletivo.

Capítulo 8: Comunicação

➤ O Processo

Comunicação é o processo de transferência de informações, ideias, conhecimentos ou sentimentos entre as pessoas. Não será exagero afirmar que os gestores que obtêm sucesso em grande parte o devem à sua capacidade para comunicar com as pessoas, e por essa via conseguir dar-lhes a conhecer os objetivos e o que delas se espera para que eles sejam atingidos.

O processo de comunicação implica a existência de três elementos: emissor, recetor e canal de transmissão.

Emissor é a pessoa ou entidade que tem uma ideia ou mensagem para comunicar a outra pessoa ou pessoas.

O segundo elemento do processo de comunicação é o recetor, isto é, a pessoa ou pessoas que recebem a informação que lhes é transmitida. Sem o recetor também não há comunicação.

O canal de transmissão é, portanto, o meio através do qual as comunicações são transmitidas entre as pessoas, e pode revestir-se de várias formas desde a voz humana à rede de televisão, passando pelo fax ou pelo correio normal ou informático.

Isto implica que o emissor deve codificar as suas mensagens de tal modo, que estas, sendo perfeitamente transmitidas, serão decodificadas pelo destinatário, o recetor, de modo a atribuir-lhe o mesmo significado.

Representando esquematicamente o processo de comunicação, traduz o que acabámos de referir, sendo de evidenciar a importância do feedback, isto é, o retorno (recetor-emissor) da informação que permite ao emissor verificar se a comunicação foi ou não perfeitamente rececionada.

➤ O que deve ser comunicado

Em relação às pessoas que constituem a empresa, os gestores de nível intermédio geralmente gastam mais tempo a comunicar com os seus subordinados, menos com os seus superiores, situando-se o tempo gasto com os outros departamentos numa zona intermédia.

Os cientistas das áreas do comportamento têm demonstrado que a motivação dos trabalhadores é impossível sem uma comunicação eficaz. Os trabalhadores das empresas têm necessidade de conhecer bem quais são os objetivos da organização saber o que deles se espera, bem como ser ouvidos e entendidos pelos seus superiores.

No ambiente interno da empresa, para manter o clima de motivação dos trabalhadores, estes devem receber informações, no mínimo, sobre:

Como se espera que as suas tarefas sejam desempenhadas;

Os salários e, de modo geral, sistemas de retribuição;

A sua posição na estrutura organizacional da empresa;

As alterações que possam afetar o futuro da empresa, nomeadamente a sua segurança;

As políticas, regras e procedimentos na empresa.

❖ Canais de Comunicação

Começamos por distinguir canais de comunicação formais dos canais de comunicação informais. Os primeiros, como a própria palavra diz, correspondem às linhas de hierarquia da organização formal. Transmitem acima de tudo comunicações descendentes, ou seja, de superior para subordinados, provavelmente as de maior frequência (ordens de serviço, regulamentos, definição de objetivos, etc.) bem como comunicações ascendentes, isto é, dos subordinados para os superiores (como feedback sobre as comunicações descendentes, informações sobre a evolução dos trabalhos, relato de problemas correntes, etc.). Os segundos, os canais de comunicação informais, transmitem informação em todas as direções, nomeadamente horizontais, diagonais e “em gavinha”.

❖ Canais de Comunicação formal descendente

A cadeia de comando é a linha ao longo da qual flui a autoridade de topo da organização até ao indivíduo situado no último escalão da hierarquia.

A **afixação de avisos e comunicados** é uma forma de que os gestores se servem muitas vezes para comunicar aos seus subordinados informações que lhes interessam.

O **jornal da empresa** é usado por algumas empresas, normalmente empresas de dimensão significativa, e destina-se geralmente a transmitir informações sobre novos produtos, a política e evolução da empresa, ou sobre outros assuntos de interesse para os empregados.

As **comunicações insertas nas folhas de remuneração** constituem outro canal adicional de comunicação que, quando são admitidos, aspetos gerais sobre o funcionamento e políticas da empresa, nomeadamente em termos de recursos humanos.

O **relatório anual**, que, além das contas, contém informações sobre a atividade da empresa ao longo do ano, refletindo a posição dos órgãos de gestão da empresa, destina-se fundamentalmente aos acionistas. Contudo, tem vindo cada vez mais a despertar também o interesse dos empregados, além do dos outros stakeholders.

Também **os registros de voz e imagem** são por vezes usados para transmitir mensagens e “aproximar” os gestores de topo dos empregados, quando isso não é fisicamente viável por qualquer motivo, nomeadamente pela dispersão geográfica da organização. (videoconferência, videotexto)

❖ Canais de comunicação formal ascendente

A **política de porta-aberta** consiste na permissão dos trabalhadores terem acesso direto ao gestor (portanto, sem interferência do seu superior diretor) para colocarem as suas sugestões.

O **sistema de sugestões** pode assumir várias formas, nomeadamente a “caixa de sugestões” (onde os empregados colocam as sugestões que lhes pareçam ter interesse para melhorar qualquer área da empresa) ou o formulário próprio para o efeito.

O **processo de reclamações** consiste num processo sistemático de canalização das reclamações por parte dos empregados em relação a matérias que os afetam.

O **provedor pessoal** atua como “os olhos e os ouvidos” do gestor, canalizando as reclamações e recomendando as ações apropriadas. Pode ser de grande utilidade na resolução e no evitar de conflitos, atuação que é geralmente desempenhada sem grande exuberância.

As **reuniões especiais** destinadas a discutir problemas específicos, são muitas vezes programadas pelos gestores para obterem feedback dos seus colaboradores.

❖ Canais de Comunicação Informal

A comunicação informal é a que é desenvolvida à margem da estrutura hierárquica, formal, da organização.

Geralmente anda associada ao tipo de relacionamento entre as pessoas independentes das suas posições na hierarquia da empresa.

A comunicação informal, muitas vezes, existe porque as pessoas sentem necessidade de informações que o sistema de comunicação formal da organização não lhes fornece.

- * As informações são transmitidas em todas direções;
- * A comunicação é muito mais rápida, uma vez que não tem os obstáculos que as normas e os procedimentos geralmente representam;
- * É seletivo em relação aos destinatários; pode acontecer que se “contem as coisas” a uns mas não a outros;
- * Funciona para além dos muros da empresa (aliás, grande parte da comunicação informal processa-se fora das horas e dos locais de trabalho).

➤ Redes de Comunicação

Na rede de comunicação em roda, os membros do grupo comunicam apenas e sempre através de um único membro, o qual ocupa portanto uma posição central. Na rede de comunicação em Y- que, invertendo a posição do esquema, faz lembrar a cadeia de comando de uma estrutura hierárquica rígida-, a comunicação percorre nos dois sentidos os diversos níveis de hierarquia sem possibilidades de comunicação horizontal. A rede de comunicação em cadeia apenas permite a cada membro comunicar com o que o antecede e com o que o precede. A rede de comunicação em círculo é uma cadeia em que o último membro comunica também com o primeiro fechando-se em círculo (é o caso de um recém-admitido quem tem como mentor um gestor de topo da hierarquia com quem também comunica).

Na rede de comunicação em qua há interligação total, todo e qualquer membro do grupo pode comunicar com qualquer outro membro do mesmo grupo.

Rede De Comunicação	Em roda	Em Y	Em cadeia	Interligação Total	Circular
Características					
Velocidade	Rápida	Lenta	Lenta	Lenta	Média
Rigor	Bom	Razoável	Razoável	Reduzido	Bom
Satisfação	Reduzida	Reduzida	Reduzida	Elevada	Elevada
Emergência de liderança	Sim	Sim	Sim	Não	Não
Centralização	Sim	Sim	Moderada	Não	Não

➤ Barreiras à Comunicação

A eficácia da comunicação implica fundamentalmente que os destinatários interpretem corretamente as mensagens que se pretendem transmitir.

As **barreiras técnicas** estão relacionadas essencialmente com o tempo (oportunidade na comunicação), a sobre informação e as diferenças culturais. O tempo, ou seja, o timing, a oportunidade na comunicação, é um dos aspetos mais importantes no que se refere à eficácia da comunicação.

- A sobreinformação, ou seja, a canalização para um pessoa ou departamento de quantidade excessiva de informação, que impede a sua perfeita tomada de conhecimento eventual tratamento- infelizmente uma situação muito frequente na vida de muitos gestores dos nossos dias- conduz também à redução da eficácia da comunicação.

- A diferença de culturas é responsável por alguns desfasamentos de comunicação visíveis sobretudo quando se trata de contactos ao nível internacional entre gestores de diversas nacionalidades com culturas diferentes.

Nas **barreiras de linguagem** há que ter em conta o vocabulário usado e a semântica, ou seja, os significados das palavras.

- O vocabulário usado pelos emissores das informações, nomeadamente os gestores, deve ter em conta a audiência ou os destinatários, os quais nem sempre constituem um grupo homogéneo.
- A possibilidade de diferentes significados da mesma palavra, o que acontece não só na língua portuguesa, mas na generalidade das línguas estrangeiras, nomeadamente nas que mais se usam no mundo dos negócios, como é o caso do inglês, pode constituir uma dificuldade acrescida ao fluxo normal e à eficácia das comunicações.
- O mesmo se passa também com o “jargão”, isto é, a linguagem específica usada por um grupo de pessoas, nomeadamente quando têm a mesma formação ou exercem a mesma atividade profissional.

As **barreiras psicológicas**, envolvendo várias formas de distorção das informações e afetando o relacionamento entre as pessoas, constituem muito provavelmente, na generalidade dos casos, o maior entrave ao normal funcionamento das comunicações na empresa.

- Filtragem de informação, isto é, a alteração sofrida pela informação à medida que é transmitida de pessoa para pessoa. Quanto mais “elos” tiver a cadeia de comunicação, maior é a distorção verificada, pelo que, também aqui, a redução de níveis de hierarquia, por exemplo, tem efeitos benéficos na qualidade de comunicação;
 - * Grau de confiança e abertura de espírito entre gestores e subordinados pela influência que pode ter, nomeadamente, no feedback necessário a uma comunicação eficaz;
 - * Sentimento de inveja ou ciúme, que por vezes se manifestam em alguns quadros ou gestores de empresas em resultado do sucesso de algum ou alguns dos seus colegas e que, prejudicando o bom relacionamento que deve existir, acabam por contribuir para uma redução da qualidade de comunicação;
 - * Preocupação ou stress, que, quando atinge níveis elevados, faz com que as pessoas não “registem” a informação que lhes é transmitida;
 - * Tendência para ouvir o que se espera ouvir, o que provoca distorções na perceção das mensagens transmitidas;
 - * Diferenças de perceção, o que significa que pessoas diferentes, com experiências diferentes, por exemplo, têm tendência para atribuir interpretações diferentes às mesmas palavras, frases ou situações concretas.

➤ Desenvolvimento da Capacidade de Comunicação

A **empatia** é a habilidade para se identificar com os pensamentos e sentimentos de outra pessoa.

Saber ouvir é uma das “ferramentas” mais importantes de que um gestor pode dispor para ser eficaz.

As **técnicas de leitura** podem ser aprendidas e desenvolvidas e permitem aumentar a rapidez (para o dobro ou o triplo) sem significativa redução de compreensão dos textos.

O **espírito e capacidade de observação** podem contribuir muito significativamente para ampliar a eficácia nas comunicações. É por isso que muitos gestores são adeptos de deslocamentos frequentes aos diversos locais de trabalho nas suas empresas observando a forma como decorrem as operações “no terreno”, em vez de se limitarem a ler ou ouvir os relatos que lhes são apresentados.

A **linguagem corporal** é o método de comunicação não-verbal que traduz nos gestos, expressões faciais e movimentos que refletem pensamentos ou emoções. As posições corporais adotadas pelo interlocutor podem dar indicações sobre o estado de espírito das pessoas e ajudar a perceber melhor o que elas pretendem transmitir (ou não conseguem evitar).

A **importância das ações** como forma de comunicação traduz-se naquela expressão conhecida que se ouve muitas vezes- as ações falam mais do que eu as palavras- mas que também muitas vezes é esquecida.

➤ Efeito das Novas Tecnologias

Com o enorme e rápido desenvolvimento da eletrônica, assistimos a alterações cada vez mais rápidas e significativas nos métodos de comunicação nas organizações. Para isso, muito tem contribuído a constante queda dos custos que tem acompanhado esse desenvolvimento.

Mais recentemente têm-se assistido ao desenvolvimento da tecnologia e a sua aplicação nas comunicações, tanto no vídeo como nas telecomunicações.

Capítulo 9: Cultura da Organização

➤ Conceito

A cultura de uma organização é um conjunto único de características que permite distingui-la de qualquer outra. Um conjunto de valores, crenças e hábitos partilhados pelos membros de uma organização que interagem com a sua estrutura formal produzindo normas de comportamento.

Dez características primárias:

- * Identificação: isto é, a medida em que cada empregado se identifica mais com a empresa como um todo do que com a profissão específica;
- * Ênfase no grupo: ou seja, em que medida o trabalho na empresa está organizado mais na base de grupos (ou equipas) do que na base individual;
- * Focalização nas pessoas: em que medida as decisões da gestão têm em consideração o seu impacto nas pessoas dentro da organização;
- * Integração departamental: traduzindo em que medida os diferentes departamentos (ou unidades organizacionais) são encorajados a atuar de forma coordenada e interdependente;
- * Controlo: como é que as regras, os regulamentos e a supervisão direta são usados para controlar o comportamento dos empregados;
- * Tolerância de risco: isto é, em que medida os empregados são encorajados a encarar os conflitos e as críticas com espírito de abertura;
- * Orientação para fins ou meios: isto é, em que medida a gestão se preocupa mais com os resultados do que com os meios ou as técnicas usadas para os conseguir;
- * Conceção do sistema aberto: em que medida a organização analisa o seu ambiente externo e atua em resposta às suas alterações.

➤ Cultura da Organização e Macroculutura

Na análise da cultura de uma organização há que enquadrá-la na cultura nacional do país em que se encontra.

As diferenças culturais a nível nacional residem mais nos valores (tendência para se preferir um certo estado de coisas face a outro) e menos nas práticas, enquanto que a nível organizacional, as diferenças entre as culturas são mais notórias nas práticas (atuação, rituais, símbolos, etc.) e menos nos valores.

É na família, na vizinhança e na escola que cedo se adquirem os valores relacionados com a nação (cultura nacional).

São 5 as dimensões fundamentais de uma cultura nacional: a distância hierárquica, o grau de individualismo, o grau de masculinidade, o controlo da incerteza e a orientação de longo prazo. Baseamo-nos em duas variáveis que explicam das diferenças culturais- índice de distância hierárquica e índice de controlo de incerteza.

➤ Origens da Cultura das Organizações

Muitas organizações devem a sua cultura a um indivíduo cuja vida ligada à empresa serve de exemplo e inspiração dos valores fundamentais da organização.

O contributo da **história** da empresa para a sua cultura revela-se no conhecimento que os empregados e os gestores têm do passado e da “forma como as coisas se fazem”, fruto de uma continuidade de ações. Traduz num conjunto de valores inicialmente estabelecidos por um líder carismático. Para isso contribui também a tendência humana para a manutenção da situação e aversão às mudanças.

O **ambiente** é outro dos fatores que bastante contribuem para o tipo de cultura das organizações. Em ambiente de grande estabilidade, eventualmente “regulado”, terá tendência para ter uma cultura caracterizada por elevada formalização e rigidez.

Em ambiente de grande instabilidade, as organizações terão tendência para desenvolver uma cultura que se adapta mais facilmente às rápidas e constantes mudanças.

A **política de pessoal** tem muito haver com a cultura da organização. As organizações têm tendência a recrutar e reter as pessoas com características similares às dos empregados que se revêm na sua maneira de ser.

A **socialização** é o processo de adaptação dos novos empregados à cultura da empresa. As empresas com uma cultura forte atribuem uma grande importância ao processo de socialização.

➤ A Teia Cultural de uma Organização

Aos valores fundamentais assumidos pela organização chamam paradigma; e a este conjunto de valores e suas formas de expressão chamam a teia cultural da organização. O paradigma da organização representa um papel fundamental na interpretação do ambiente e como estímulo às respostas estratégicas da organização às mudanças desse mesmo ambiente.

➤ Tipos de Culturas

- * Risco elevado feedback rápido. Caracteriza-se pelo destaque de valores associados à capacidade para tomar decisões rápidas e saber viver com o risco.
- * Risco reduzido, feedback rápido. As organizações com culturas deste tipo tendem a atribuir grande importância à persistência e capacidade para descobrir uma necessidade e procurar satisfazê-la.
- * Risco elevado, feedback lento. É um tipo de cultura que geralmente anda associado a empresas que investem somas elevadas e têm de esperar muitos anos até saber se a decisão foi ou não adequada.
- * Risco reduzido, feedback lento. É o tipo de cultura em que os trabalhadores são cautelosos e com mentalidade protecionista.

Capítulo 10: O Processo de Controlo

Controlo é o processo de comparação entre o desempenho atual e os padrões previamente definidos com vista à execução de medidas corretivas. É importante sublinhar que a finalidade do controlo é evitar que as coisas corram mal mais do que corrigi-las *a posteriori*.

De entre os sintomas que normalmente alertam os gestores podemos destacar os seguintes:

- * Redução dos índices de produtividade;
- * Excessivas paragens das máquinas;
- * Aumento da taxa de absentismo e/ou da taxa de rotação do pessoal;
- * Redução dos índices de qualidade de produção;
- * Aumento da taxa de reclamações;
- * Elevados custos da mão-de-obra, dos materiais ou da energia;
- * Demasiados acidentes de trabalho.

O controlo e o planeamento são duas funções de tal modo relacionadas, que pode dizer-se que estão um para o outro como duas faces da mesma moeda.

O processo de controlo consta fundamentalmente de três fases:

1. Definição de Standards (ou padrões);
2. Avaliação do desempenho;
3. Ações corretivas.

➤ Definição de Padrões

Standards ou padrões são níveis de qualidade ou quantidade preestabelecidos como orientações do desempenho. Para serem mensuráveis e reduzirem a subjetividade na avaliação, devem tanto quanto possível ser numéricos.

- Padrões de Tempo: servem para medir o tempo gasto para fazer um determinado produto ou executar uma determinada tarefa;
- Padrões de Produtividade: medem a quantidade de produção ou de serviço num dado período de tempo;
- Padrões de Custo: baseiam-se nos custos associados à produção de bens ou serviços;
- Padrões de Qualidade: baseiam-se no nível de perfeição desejado;
- Padrões de Comportamento: têm por base o tipo de comportamento desejado nos trabalhadores de uma organização.

Os trabalhadores deve, ter conhecimento não só dos padrões mas também os níveis de tolerância admitidos, por isso, além do mais, vai contribuir para que muitos deles se controlem a si próprios.

➤ Avaliação de Desempenho

A avaliação do desempenho consiste na comparação dos padrões com as realizações, ou seja, no cálculo dos desvios, verificando se os níveis de tolerância foram ou não ultrapassados.

Nas áreas menos técnicas, muitas vezes acontece que não só os padrões são difíceis de definir mas também a avaliação do desempenho não é tarefa fácil.

➤ Ações Corretivas

Uma vez detetados os desvios, torna-se então necessário considerar as ações corretivas a desenvolver. Sempre que possível devem ser primeiro determinadas quais as causas dos desvios e só depois, e em conformidade com elas, desencadear as ações corretivas apropriadas.

As ações corretivas podem ser imediatas ou permanentes. As ações corretivas imediatas são aquelas que se destinam a corrigir os sintomas do problema. Ações corretivas permanentes são as que têm por finalidade corrigir as causas dos sintomas (ou dos problemas).

➤ Tipos de Controlo

De acordo com o primeiro critério-fase do processo em que o controlo é efetuado- podemos considerar três tipos de controlo.

O **controlo dos inputs** é feito em relação aos recursos utilizados no processo produtivo com a finalidade de assegurar que eles podem e estão a ser utilizados eficazmente para atingir os objetivos da organização.

O **controlo do processo** é feito pela observação e análise do processo de produção de bens e serviços e traduz uma oportunidade de detetar e corrigir problemas antes que estes afetem os outputs.

O **controlo dos outputs** é o controlo a posteriori, isto é, em relação ao que já ocorreu e por isso também designado feedback.

* Amplitude (grau de amplitude ou abrangência do controlo)

O **controlo estratégico** processa-se no nível institucional da gestão é genérico e sintético, geralmente relacionado com períodos longos e abarca a globalidade da empresa.

O **controlo tático** é levado à prática pelos gestores de nível intermédio é menos genérico, mais pormenorizado, reporta-se a um prazo não tão longo.

O **controle operacional** é mais analítico e pormenorizado, tem por horizonte o curto prazo, é executado pelos gestores operacionais e incide sobre as tarefas ou operações levadas a cabo numa determinada unidade operacional.

- * Posição Relativa (controlados e controladores)

Autocontrole é o tipo de controle que, como a palavra diz, é feito pelo próprio.

Heterocontrole é a modalidade de controle mais corrente, em que o controlador é uma pessoa ou identidade diferente do controlado. O controle hierárquico é executado por alguém que ocupa uma posição superior na hierarquia das empresas. O controle funcional é feito por especialistas que normalmente integram órgãos de staff.

Controle Lateral é o controle efetuada pela pessoa ou entidade que, situando-se eventualmente no mesmo nível hierárquico, se posiciona na fase seguinte do projeto.

➤ Pontos estratégicos de Controle

Os gestores de empresa, de modo geral, preocupam-se em controlar todo o sistema de produção mas é impossível.

Os pontos estratégicos de controle são precisamente os pontos críticos situados ao longo do processo produtivo que são selecionados para uma análise criteriosa dos desvios

- * Reportar-se a operações ou acontecimentos-chave no processo;
- * Permitam a identificação dos problemas antes da ocorrência de prejuízos graves;
- * Conduzam a uma ampla percepção do nível de desempenho;
- * Número relativamente reduzido e produzirem informação sintética e rápida;
- * Perspetiva de equilíbrio.

➤ Reações negativas ao controle

Embora geralmente considerado uma das funções fundamentais da gestão das organizações, o controle é ainda mal visto por muitos empregados das nossas empresas.

As principais razões para as reações negativas ao controle resultam fundamentalmente da ocorrência de alguma ou algumas das seguintes situações:

- Controlos inapropriados;
- Padrões inatingíveis ou indefinidos;
- Existência de variáveis incontroláveis ou padrões contraditórios.

Quando o controle não é apropriado, isto é, se se controlar o que tem menor importância a eficiência diminui. Se os padrões são demasiado ambiciosos ou mal definidos a motivação reduz ou anula-se. Os padrões são imprevisíveis na prática. Em situações destas as pessoas também não reagem favoravelmente, desmotivam-se, e os resultados não são encorajadores.

➤ Prevenção das reações negativas

Em primeiro lugar, os controlos devem ser justificáveis, isto é, tem de haver razões que indubitavelmente justifiquem o tipo de controlo que se pretende fazer.

Por outro lado, é importante que as pessoas percebam sem sombra de dúvidas o que se espera delas.

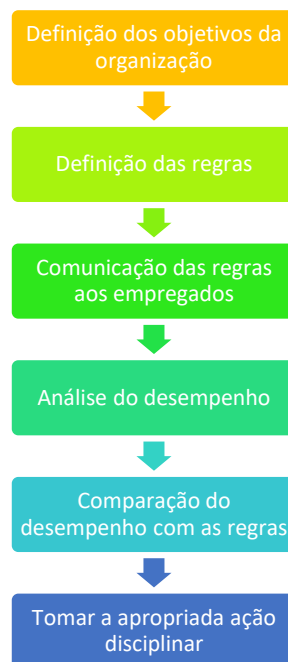
Os padrões devem ser realistas, isto é, devem ser definidos de tal modo, que na realidade seja possível atingi-los embora se exija um esforço.

Os desvios devem ser comunicados tão rapidamente quanto possível, de modo a permitir a tomada de ações corretivas com o máximo de impacto positivo.

A informação sobre o controlo deve ser de confiança, pois não há nada pior, em matéria de controlo, do que prestar informações erradas.

➤ Ação disciplinar

Neste domínio, no que ao controlo diz respeito, um aspeto importante é o relativo à ação disciplinar, isto é, a ação ou conjunto de ações que devem ser tomadas pelos gestores para corrigir comportamentos inaceitáveis por parte de algum ou alguns trabalhadores.



Contudo o principal objetivo da ação disciplinar não é castigar ou despedir o trabalhador, mas sim levá-lo a um aumento da sua contribuição para a organização. Um dos processos de definir a ação disciplinar a aplicar é o da chamada disciplina progressiva, que tem por base uma série de perguntas cujas respostas permitem assegurar que a uma determinada infração seja aplicada a pena mínima estabelecida para aquele caso.

Linhas de Orientação

- **Ser disciplinado.** Aqui os atos falam tanto ou mais que as palavras;
- **Comunicar as regras,** pois não é razoável esperar que um empregado se esforce por cumprir regras que nem sequer conhece;
- **Escolher a ocasião e a ação disciplinar apropriados.** Se é verdade que um empregado deve ser “reprimido em privado e elogiado publicamente” pode haver exceções;
- **Conservar as emoções sob controle.** Do contrário podem tomar-se decisões que mais tarde provoquem arrependimento;
- **Ser consistente.** O que não significa que todos devem ser tratados do mesmo modo perante o mesmo tipo de violação, mas antes que os trabalhadores, analisando a atuação do gestor, sabem perfeitamente o que podem esperar perante uma infração cometida;
- **Analisar os factos.** A maior parte das infrações são conhecidas numa fase posterior à prática dos atos. Por isso importa averiguar cuidadosamente todos os factos, sob pena de poderem cometer-se injustiças;
- **Ser justo mas firme.** De modo geral, os trabalhadores têm um sentido de justiça apurado e quando têm um conhecimento perfeito das regras estão de acordo com a ação disciplinar em resultado da sua violação.

➤ Contribuição para a Produtividade

Na avaliação de um trabalhador releva fundamentalmente a sua contribuição para a produtividade global da empresa. A sua contribuição total para a produtividade global da empresa não se limita à quantidade e qualidade do seu trabalho. Um segundo aspeto tem que ver com a sua contribuição para o desempenho dos outros trabalhadores. Além disso, deve ainda ser tomada em consideração a quantidade de supervisão que o trabalhador requer.