



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE

Faculdade de Economia

Disciplina: **Gestão Geral**

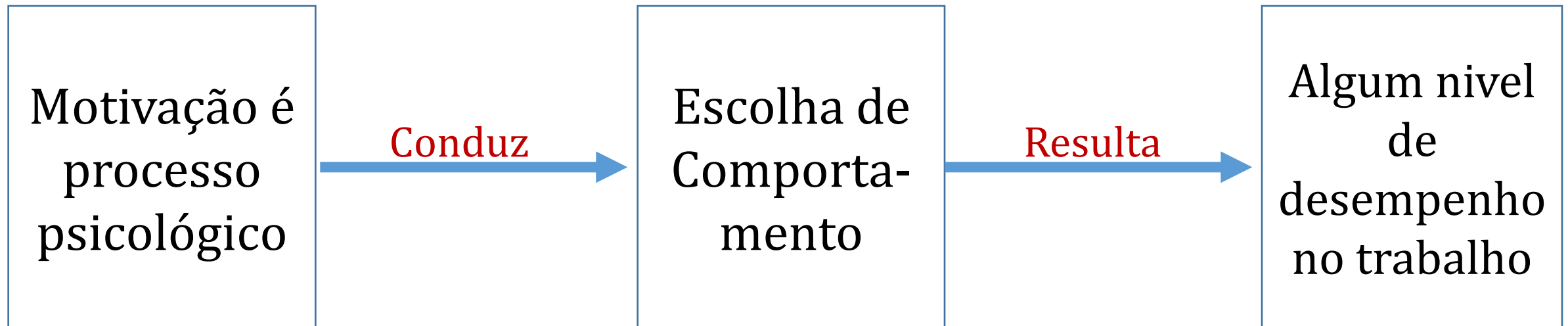
***Tema VI: Motivação, Liderança,
Comunicação e Gestão de Equipas***

1º capítulo:

Motivação

Motivação é um processo psicológico que causa o despertar, o encaminhamento e a persistência de acções voluntárias dirigidas a objectivos.

Processo de Motivação



O Processo de motivação permite:

- o gestor a conhecer seu próprio comportamento e o dos outros;
- constituir um sistema de motivação por meio de recursos conceituais para analisar motivações organizacionais.

Relação entre recompensa e motivação:

- Um impulso pode ser provocado por um incentivo ou estímulo, gerando a expectativa de algum tipo de recompensa:
 - **Íntrínseca** (satisfação pela realização de uma acção:sentimento de competência, desenvolvimento pessoal)
 - **Extrínseca** (dada por outra pessoa:dinheiro, elogio)

Relação entre motivação e desempenho:

- alta motivação impele a maior produtividade e desempenho;
- motivação pode ser influenciada pelas normas do grupo (**sentimento de afiliação**);
- o gestor pode motivar seus membros pela criação de uma **cultura voltada para o alto desempenho**.

Teorias

Motivacionais

1º tipo: Teorias Motivacionais

- Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow
- Teoria de dois factores de Herzberg
- Teoria X e Y de McGregor
- Teoria das necessidades de Alderfer
- Teoria das necessidades de McClelland

Teoria das necessidades de Alderfer

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

Teoria das necessidades de Alderfer

- Defende 3 níveis hierárquicos de agrupamento de necessidades:
 - **Existência** (1º/2º nível de Maslow)
 - **Relacionamento** (3º nível de Maslow)
 - **Crescimento** (4º/5º nível de Maslow)

Teoria das necessidades de Alderfer

- Defende que a necessidade de satisfação das necessidades de nível superior só ocorrem depois da satisfação das de nível inferior;
- Há casos em que os trabalhadores activam as necessidades de nível superior sem ter satisfeito as de nível inferior.

Teoria das necessidades de Alderfer

- Defende que 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

Apresentam as **necessidades adquiridas** como as que o homem adquire socialmente a medida que interage com o ambiente.

- **Necessidade de realização** (objectivos desafiantes)
- **Necessidade de poder** (desejo de controlar)
- **Necessidade de afiliação** (relações pessoais estreitas)

2º tipo: Teoria da Equidade (J. Stacy Adams)

- os indivíduos são motivados a reduzir toda e qualquer desigualdade de tratamento percebida;
- a desigualdade é mais sentida na remuneração;
- acrescenta as teorias das necessidades a **perspectiva do comportamento e atitude das pessoas.**

3º tipo: Teoria do Reforço (B. F. Skinner)

Comportamento humano pode ser explicado com base na previsão negativa/positiva das consequências do mesmo:

- comportamento recompensado tende a ser repetido, enquanto o punido tende a ser eliminado.

O comportamento das pessoas pode ser controlado ao longo dos anos sem que elas se apercebam:

- uso da técnica de *modificação do comportamento organizacional* (aplicação da teoria do reforço):
 - 1º as pessoas actuam de forma que consideram recompensadora:
 - 2º o comportamento é determinado pelo controlo de recompensas a ele associados.

4º tipo: Teoria das Expectativas (Vroom)

Diferentemente das teorias de Maslow e Herzberg tem em conta as diferenças individuais - escolhas de dependem das expectativas de atingir esse mesmo objectivo.

Assim:

- a motivação é composta de duas partes: os desejos individuais, os quais Vroom denominou de “Valências”, e as expectativas de alcançá-los.



- Um alto nível de valência age como motivador, sendo necessário que o indivíduo sinta que este desejo pode ser satisfeito.
- Uma pessoa pode ter um forte desejo de adquirir um automóvel de luxo, em vez de um carro popular. Se ela acredita poder realizar esse desejo, certamente tomará as providências necessárias para tal.

2º capítulo:

Liderança

Liderança é o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade de influenciar um grupo a actuar no sentido de alcance dos objectivos do grupo.

Relação entre Liderança e Gestão:

- confunde-se a liderança com gestão;
- nem todos os líderes são gestores;
- nem todos os gestores são líderes;
- liderança informal;
- liderança visa mudança.

Estilos de Liderança

- liderança Autocrática;
- liderança Participativa;
- liderança Democrática;
- liderança Liberal (*Laissez-faire*)

Na Liderança Autocrática, o líder:

- comunica aos colaboradores as metas e os objetivos;
- organiza as equipes e determina a sua composição;
- orienta as tarefas na sua perspectiva.

Consequências:

- desmotivação da equipa; clima de desconfiança; baixa qualidade nas tarefas; falta de criatividade e sentimento de repressão.

Na Liderança Participativa, o líder:

- envolve os subordinados na preparação da tomada de decisão;
- retém a autoridade final, tem sempre a última palavra.

Consequências:

- motivação da equipa; considerável qualidade nas tarefas; espaço para criatividade com supervisão e acompanhamento.

Na Liderança Democrática:

- o líder fixa metas e discute os objetivos;
- critérios de avaliação de desempenho são conhecidos;
- as tarefas planejadas em conjunto e de forma flexível;
- o trabalho é organizado com autonomia;
- o líder dá feedback e orientação ao grupo.

Consequências:

- equipa motivada;
- membros auto-valorizados;
- trabalho realizado em conjunto e com autonomia pelos membros;
- maior qualidade nos resultados;
- continuação do trabalho na ausência do líder.

Na Liderança Liberal:

- as metas não são claras;
- o trabalho é organizado livremente;
- o líder fomenta apenas a relação inter-pessoal;
- o líder dá feedback “afetivo” focado na satisfação;
- os critérios de avaliação são ambíguos.

Consequências:

- pouco envolvimento da equipa;
- competição entre os membros;
- pouca responsabilização por erros;
- tendência para “jogos de empurra”;
- desmotivação e descoordenação dos trabalhos.

Factores/afectam Estilos de Liderança

- relacionados com os gestores;
- relacionados com o pessoal;
- relacionados com a situação;
- relacionados com as características da Org.;
- relacionados com as característica do ambiente.

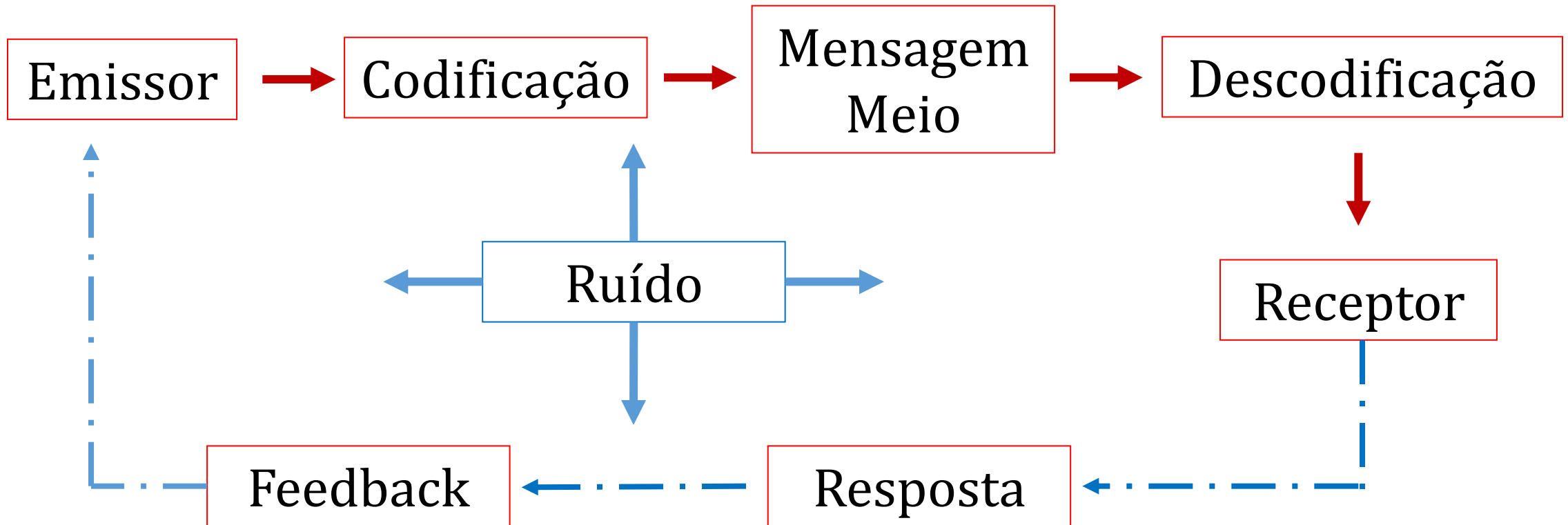
3º capítulo:

Comunicação

Comunicação

É a transmissão de uma mensagem de um emissor para um receptor, de modo que ambos a entendam da mesma maneira, de forma que o significado pretendido seja claramente percebido.

O modelo/processo de comunicação



O PODER DE UM

BOATO

ZÉ
QUERO O NÚMERO
DESTE PEDIDO!

CHEFE

DESPEDIDO?

O ZÉ?

O QUE?

EU TAMBÉM?

NÓS TODOS
VAMOS SER
DESPEDIDOS!

O ZÉ TÁ
DESPEDIDO

O ZÉ É O
TADÉU TÃO
DESPEDIDOS



Sem a Comunicação:

- As tarefas não podem ser adequadamente realizadas;
- Os objectivos não podem ser realizados;
- Pedidos dos clientes e parceiros da organização não podem ser executados;
- Os problemas não podem ser solucionados.

Com a Comunicação:

- Uma boa comunicação torna-se vital para um melhor desempenho organizacional;
- 50 a 90% do tempo de trabalho dos gestores esta dedicado a comunicação;
- A boa comunicação representa a base para uma liderança eficaz;

Com a Comunicação:

- Um bom sistema de comunicação traz vantagens como:
 - produtividade,
 - qualidade dos serviços e produtos,
 - satisfação,
 - taxas de absentismo e rotatividade do pessoal menores.

Canais de Comunicação:

- **Formal:** aquela que segue a estrutura formal da organização.
- **Informal:** aquela que envolve interação espontânea entre duas ou mais pessoas fora da estrutura formal da organização.

Direcção da Comunicação organizacional:

- **Comunicação descendente** (de cima para baixo - que flui do superior para o subordinado);
- **Comunicação ascendente** (de baixo para cima - que flui do subordinado para o superior hierárquico);
- **Comunicação horizontal** (comunicação que ocorre entre funcionários do mesmo nível).

Barreiras à Comunicação

- **Técnicas** (tempo, informações, diferenças culturais);
- **De linguagem** (vocabulário e semântica);
- **Psicológicas** (formas de distorção da informação que afectam o relacionamento entre as pessoas).

Desenvolvimento da capacidade de Comunicação

- Empatia
- Saber ouvir
- Técnicas de leitura
- Observação
- Linguagem corporal
- Acção

Efeito das novas tecnologias na Comunicação

- ⌘ Diminui os custos de transacção e distribuição.
- ⌘ Melhora as relações da empresa com seus clientes/consumidores.
- ⌘ Dá ao consumidor uma ferramenta poderosa para pesquisar antes da compra.
- ⌘ Distribui informações valiosas a um custo muito baixo.

Efeito das novas tecnologias na Comunicação

- ∞ O produto pode ser achado com mais facilidade e rapidez.
- ∞ Estabelece contacto directo entre comprador e vendedor.
- ∞ Usa a velocidade como seu maior valor agregado.
- ∞ Coloca a marca junto do público alvo.

4º capítulo:

Gestão de

Equipas

Gestão de Equipas

- O que são e como se formam?
- Características das equipas?
- Mais valia de equipas para as organizações?
- Porque falham as equipas?

Comissões

Comissões

São grupos formados para coordenar e trocar informações, para aconselhar a gestão de topo, ou até para tomar decisão.

Comissões permanentes

São uma parte permanente da estrutura de uma organização, como uma comissão financeira, comissão salarial ou de compensação e comissão de P&D.

Comissões ad hoc

Não são permanentes – são formadas para atingir um objectivo específico e depois são dissolvidas.

Vantagens das

Comissões

♣ **Varias pessoas com experiências passadas reunidas.**

♣ **Maior quantidade de conhecimento e abordagens alternativas para a solução de problemas.**

- ♣ **Sinergias, participação e aceitação de novas ideias.**
- ♣ **Dispersão de poderes.**
- ♣ **Bom treinamento para gestores nas táticas de acordos salariais, trabalho de grupo e relações humanas.**

Desvantagens das

Comissões

♣ Duas pessoas com personalidades fortes e agressivas;

♣ Presidente forte e dominante com soluções erradas;

- ♣ Ninguém é responsável pelos actos da comissão ou por suas consequências;
- ♣ Custos salariais e de actividades paradas por fazer parte da comissão;

♣ Unanimidade conseguida pela pressão social e de compromisso, em vez de chegar a uma melhor recomendação.

Forças-Tarefas (Task
force)

São um tipo de comissão formada por grupos – geralmente compostos por voluntários – com duração limitada e objetivos próprios.

Algumas tarefas

incumbidas as Forças-

Tarefas

Desenvolvimento de **produtos**, melhor **qualidade**, redução de **custos** e desenvolvimento de **planos de acção** para lidar com os problemas de alta prioridade que afectam o desempenho organizacional.

Características das

Forças-Tarefas

eficazes

1. Há comumente **10 membros** ou menos.

2. O nível e a antiguidade dos membros das FT são proporcionais a importância do problema.

3. A duração da FT é **limitada**.

4. Os membros são **voluntários**.

5. O andamento é **rápido**.

6. A documentação é **informal** e as **vezes limitada.**

7. A FT é reunida rapidamente, quando necessária, e nem sempre é acompanhada por um processo formal.

Referência Bibliográfica

- ♣ CHIAVENATO, I. (2007). *Administração – Teoria, Processo e Prática*. 4ª Edição. Editora Elsevier: São Paulo.
- ♣ PEREIRA, Anna Maris (2004). *Introdução à Administração*. 3ª Edição. Editora Pearson: São Paulo.
- ♣ SANTOS, António J. R. (2008). *Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos*. Editora Escolar: Portugal.
- ♣ TEIXEIRA, Sebastião (2013). *Gestão das Organizações*. 3ª Edição. Lisboa: Editora Escolar.