



LIDERANÇA

LIDERANÇA: Definição e pressupostos

A liderança traduz a capacidade de influenciar outros indivíduos, levando-os a fazer algo que contribui para alcançar um determinado objetivo.

Liderança pressupõe...

Envolvimento de mais do que um indivíduo; onde há um líder, há seguidores (processo de partilha mútua)

Distribuição desigual de poder entre eles

Exercício de influência (persuadir, inspirar...)

LIDERANÇA: Introdução

- ❑ Condição de sucesso das organizações
- ❑ Explicada através de várias teorias e modelos
- ❑ Quatro grandes áreas de investigação:
 - ❑ **as abordagens dos traços**
 - ❑ **as abordagens comportamentais**
 - ❑ **as abordagens situacionais**
 - ❑ **as abordagens da liderança carismática e transformacional**

LIDERANÇA: Teorias dos traços

Abordagens dos traços (início séc. XX até finais anos 30)

- ❑ Voltadas para a identificação dos traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade específicos dos líderes.
- ❑ Assentes na ideia de que a liderança é inata
- ❑ Líderes *versus* não líderes
- ❑ Traços de liderança: que traços são importantes?

Abordagens dos traços: Que traços?

Vontade
Entusiasmo
Energia
Motivação para o êxito
Capacidade de decisão
Honestidade e integridade
Autoconfiança
Carisma
Inteligência
Ambição

Conhecimentos relevantes
Bravura
Fluência verbal
Auto-estima
Estabilidade emocional
Intuição
Tolerância ao stresse
Capacidade de persuasão
Maturidade emocional
Locus de controlo interno
...

Traços de maior relevância para a eficácia do líder

In Cunha et al. (2003)

Energia e tolerância ao stresse

Auto-confiança

Locus de controlo interno

Maturidade emocional

Honestidade/integridade

Motivação para o êxito

Motivação para o poder social

Teoria dos traços: conclusões

Pouco preditivos

Na **distinção de líderes/não líderes** e eficácia/ineficácia da liderança

Na **variabilidade dos desempenhos** dos líderes em diferentes situações.

Nos anos 40, surge a ênfase **no estilo comportamental**

O interesse volta-se para **o que fazem** os líderes (comportamentos exibidos)

Abordagens comportamentais: Introdução

Que comportamentos distinguem os líderes eficazes dos ineficazes?

Caracterizar o líder **universal**, partindo da observação dos comportamentos de indivíduos no exercício de funções de chefia ou de indivíduos que emergissem espontaneamente como líderes em contexto de laboratório.

Programas de pesquisa da:

➤ Universidade de Ohio (*Ohio State University*)

➤ Universidade de Michigan (*University of Michigan*)

➔ A grelha de gestão de Blake e Mouton (1964)

Abordagens comportamentais (Universidade de Ohio)

➤ **estruturação**: medida em que o líder impõe regras, define objetivos

➤ **consideração**: grau em que o líder estabelece com os seguidores uma relação baseada, não na autoridade, mas na confiança mútua e de preocupação com o bem-estar e satisfação destes

Qual a combinação mais apropriada?

☐ **High-high** (estruturação elevada/consideração elevada); combinação passível de obter dos seguidores níveis de desempenho mais elevados e maior satisfação

Abordagens comportamentais (Universidade de Michigan)

Categorias de comportamentos de liderança:

➤ **orientados para as tarefas:** preocupação principal é a obtenção de resultados, aspetos técnicos do trabalho (produtividade, volume de vendas). Assenta numa visão instrumental dos seguidores

➤ **orientados para as pessoas:** bom clima de trabalho, uma boa relação com os seguidores. Aceitam a individualidade dos seguidores, estabelecendo uma relação de respeito

Conclusão

as pesquisas sugerem que os líderes com um estilo de liderança **orientado para as pessoas** conseguem maior produtividade e satisfação nos seus seguidores.

Abordagens comportamentais (Modelo de Blake & Mouton, 1964)

11



Abordagens contingenciais: Introdução

Anos 60-80

A eficácia da liderança depende do ajustamento estilo de liderança/condições ambientais.

Importância de fatores contextuais relativamente aos traços e comportamentos pessoais para a determinação da liderança eficaz

Os estudos mais representativos são:

- ❑ Modelo contingencial de Fiedler (1967)
- ❑ Modelo situacional de Hersey & Blanchard (1977)
- ❑ Modelo cognitivo-motivacional (*path-goal*) de House & Mitchell (1974)

Abordagens contingenciais (Modelo contingencial de Fiedler, 1967, 1970)

A liderança é uma interação altamente complexa entre o indivíduo (líder), o ambiente social e a tarefa.

O modelo define três variáveis contingenciais:

Relação líder-seguidores: traduz a **atmosfera** da relação entre o líder e os seus seguidores. Ou seja, o grau de **aceitação e respeito** que os seguidores nutrem pelo o líder.

Grau de estruturação da tarefa: a medida em que a tarefa é rotineira, padronizada. Uma tarefa altamente estruturada tende a apresentar objetivos bem definidos. Tarefas pouco estruturadas têm metas pouco definidas e múltiplas formas de as alcançar.

Poder de posição do líder: grau em que o líder têm poder legítimo, de recompensa e punição. Ou seja, autoridade formal para contratar, disciplinar e despedir os seus colaboradores.

Abordagens contingenciais

(Modelo contingencial de Fiedler, 1967, 1970)

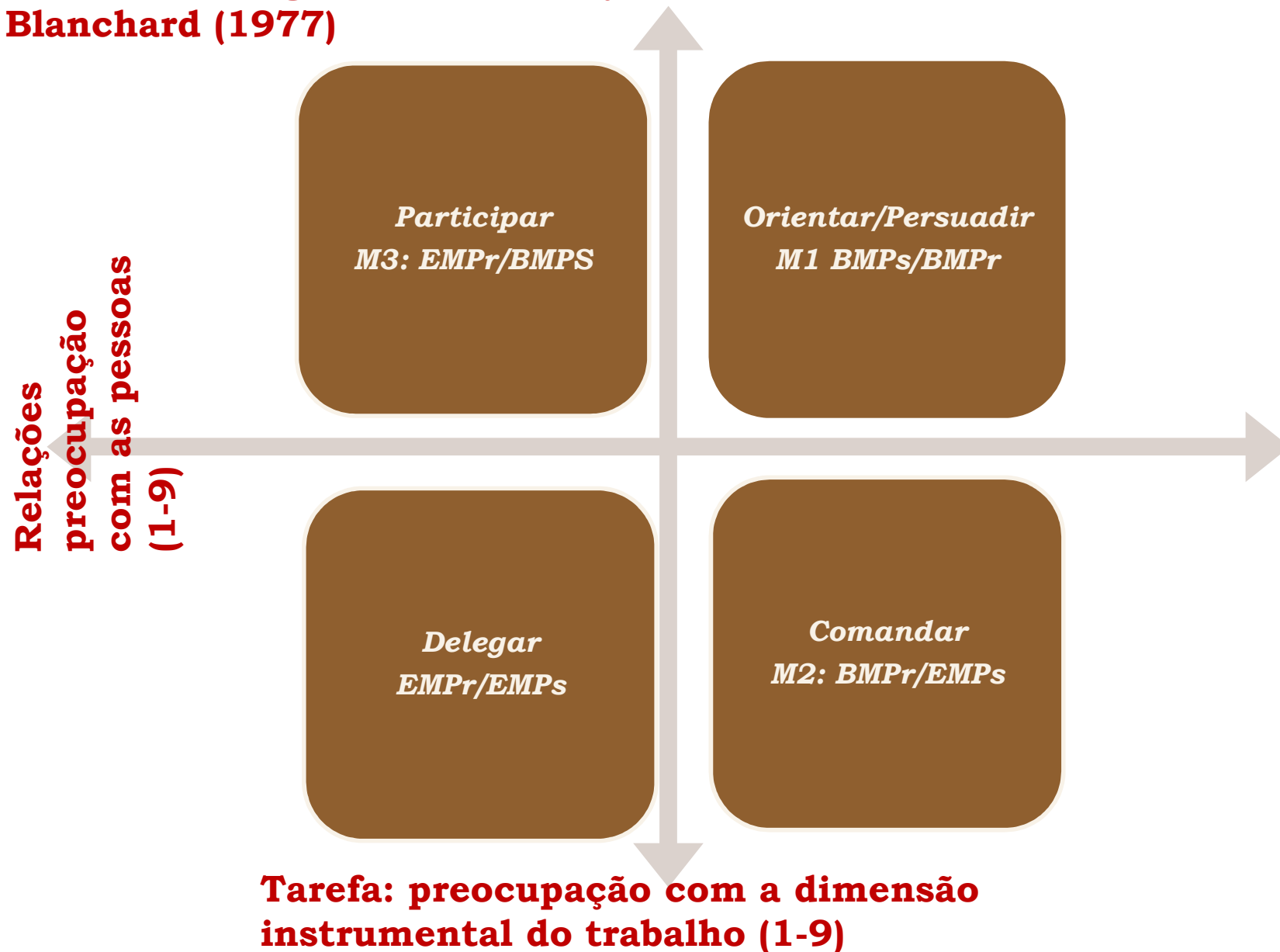
os líderes com orientação para as tarefas são mais eficazes em situações de maior e menor favorabilidade (ambiente)

Os líderes com orientação para os relacionamentos (são mais indicados nas situações moderadamente favoráveis

Críticas ao modelo:

- ❑ a escala LPC poderá não ser a melhor forma de aferir os comportamentos de liderança; é preciso encontrar outras medidas;
- ❑ o modelo assenta numa medida estática, pois Fiedler assume que o valor (*score*) obtido na Escala LPC é constante e não se altera com o tempo.

Modelo contingencial de Hersey & Blanchard (1977)



Abordagens contingenciais

Modelo contingencial de House & Mitchell (1974)

O comportamento do líder depende de duas classes de variáveis contingenciais:

➤ **Características da tarefa** (ambientais): fora do controlo do trabalhador (estrutura da tarefa, sistema formal de autoridade e grupo de trabalho)

➤ **Características dos subordinados**: experiência, *locus* de controlo, capacidade percebida.

A teoria propõe que o comportamento do líder será ineficaz quando for redundante em relação às características da tarefa ou incongruente com as características dos subordinados

Algumas previsões do modelo:

- ❑ a liderança diretiva leva a uma maior satisfação quando as tarefas são ambíguas ou geradoras de stress do que quando são estruturadas;
- ❑ a liderança apoiante leva a um melhor desempenho e maior satisfação quando as tarefas são estruturadas;
- ❑ a liderança diretiva pode ser percebida como redundante no caso de os seguidores terem larga experiência na função e capacidades;
- ❑ os indivíduos com um *locus* de controlo interno ficam mais satisfeitos com um estilo participativo de liderança.

Distinção entre Liderança Transaccional e Liderança Transformacional (Bass, 1985; Bennis e Nanus, 1985; House, 1977)

Líder transaccional versus Líder transformacional ou carismático

o O líder transformacional...

- o Obtém dos subordinados/liderados confiança, admiração, lealdade e respeito
- o Consegue que os subordinados/liderados se tornem mais orgulhosos da importância e do valor do trabalho realizado
- o Consegue que os subordinados ultrapassem os seus interesses particulares em favor dos interesses do grupo ou da organização
- o Consegue ativar as necessidades de auto-realização dos subordinados/liderados