

---

### 3. Liderança

---

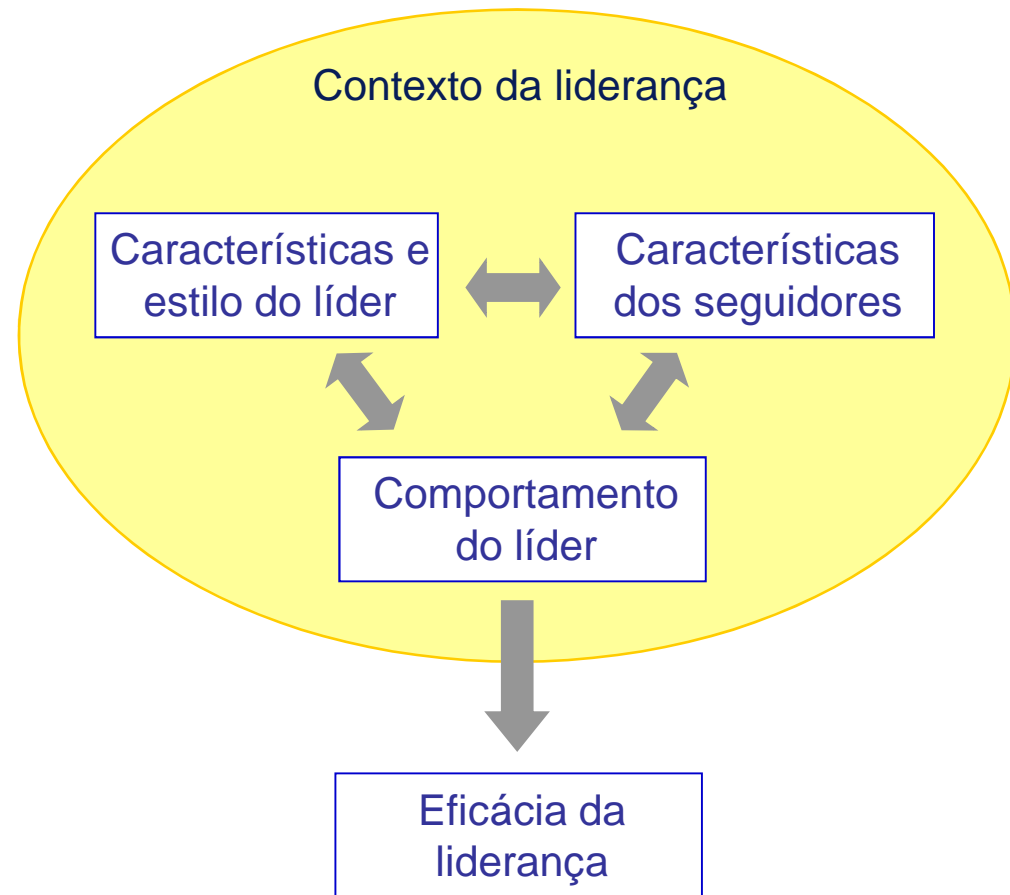
- O que é liderança ?
- Eficácia do líder
- Características e estilo do líder
- Características dos seguidores
- Comportamento do líder
- Contexto da liderança
- Bibliografia:
  - ROBBINS, S. P.; Administração: Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2008, cap. 14.

# O que é liderança ?

## LIDERANÇA

- Processo de influência pelo qual os líderes, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo rumo a metas comuns ou compartilhadas.
- Redução da incerteza pois o líder fornece ao grupo a assistência e segurança na tomada de decisões.
- Relação funcional entre líder e subordinado onde o líder é percebido como o controlador dos meios para a satisfação das necessidades.
- Habilidade para inspirar pessoas. O que acarreta 2 tipos de liderança: a formal e a emergente (informal)

## 5 Variáveis fundamentais da liderança



---

# Eficácia do líder

---

- A definição do que seja um líder eficaz depende do critério de avaliação. Como os líderes tem que atender a vários públicos-alvo, e consequentemente fazer várias tarefas diferentes, se torna difícil estabelecer regras para considerar um líder eficaz.
- Em geral se utiliza pelo menos 5 critérios de eficácia para a liderança:

Medidas objetivas x  
Medidas subjetivas

- É a adoção de medidas de desempenho específicas, por ex. resultados x objetivos, para avaliar o líder. Medidas subjetivas são a verificação se o comportamento de um gerente se parece com o de um líder.

Aceitação do líder

- Não há medidas de desempenho. Um líder é considerado eficaz se é aceito pelos seus subordinados ou seguidores.

Medidas de desempenho individual x grupal

- Um líder pode ser avaliado em função do seu resultado individual, por ex. ter alcançado a meta de venda global independentemente do seu estilo de liderança, ou em função dos resultados do grupo, por ex. o trabalho em equipe.

Produtividade x  
satisfação

- É o dilema gerencial entre enfatizar a tarefa ou as pessoas. A eficácia pode ser definida em função da eficiência na obtenção dos resultados (Taylor e Fayol) ou em função da satisfação dos seguidores (Elton Mayo).

Nível de análise

- Define qual é o público-alvo prioritário, e consequentemente, qual é o critério prioritário na avaliação de um gerente. Por ex., se o mais importante são os lucros para o departamento, ou os lucros para a empresa como um todo. Jack Welch da GE era considerado um líder autoritário e impiedoso pelos seus seguidores, porém um grande líder para os acionistas.

---

# Características e estilo do líder

---

Traços de personalidade

- Se refere a aquilo que o líder é
- Traços físicos, intelectuais, sociais (cooperação, segurança) relacionados às tarefas (persistência, iniciativa)
- Traços específicos que distinguem o líder das outras pessoas

Os líderes possuem traços comuns ?

- Os eleitores procuram certas características em seus candidatos, como confiança, determinação e decisão.
- Em relação aos gerentes e diretores também existem algumas características que são verificadas pelos subordinados para avaliar a aptidão do gerente/diretor para ser líder. Elas são 6: energia; desejo de liderar; integridade; autoconfiança; inteligência e conhecimento relevante ao cargo.

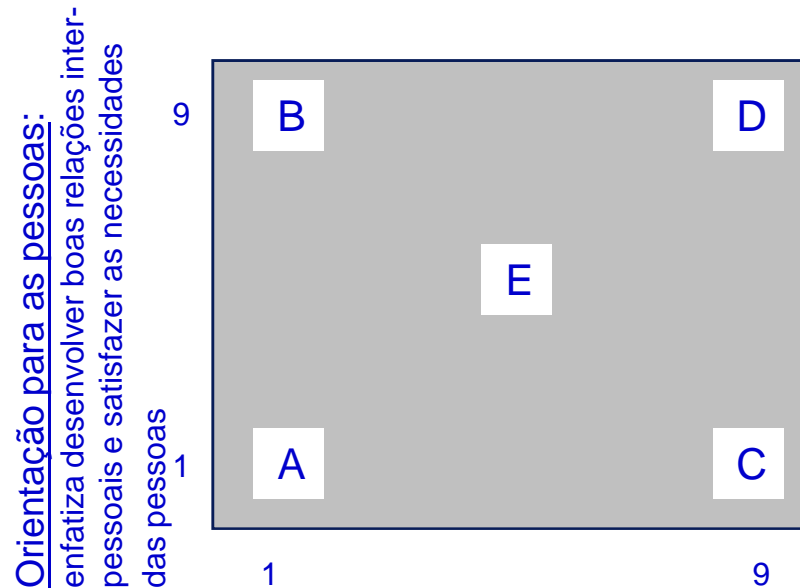
A experiência torna os líderes mais eficazes ?

- A crença no poder da experiência é muito forte, por ex., as organizações exigem determinado tempo em um cargo para que uma pessoa seja promovida; para ser contratado a pessoa precisa apresentar experiência anterior no cargo e etc.
- Porém, alguns estudos mostram que nem sempre a experiência é fator determinante no sucesso de alguém como líder. A razão é que uma experiência bem sucedida em uma situação talvez não o seja em uma situação diferente.

# Características e estilo do líder

## Estilos de liderança

- A definição do estilo de liderança adotado por um gerente ou diretor ocorre em função de duas dimensões: o comportamento orientado para a tarefa e o comportamento orientado para as pessoas.



Orientação para a tarefa: enfatiza o cumprimento das metas e prazos, e a estruturação dos trabalhos das pessoas

- A Administração pobre: pouco empenho para realizar o trabalho ou satisfazer as necessidades dos subordinados
- B Administração clube de campo: atenção cuidadosa às necessidades das pessoas, ritmo de trabalho tranquilo
- C Administração autoritária: ênfase na organização das condições de trabalho (tarefas), pessoas influenciam pouco
- D Administração democrática: pessoas dedicadas e verdadeiramente comprometidas com os resultados da empresa
- E Administração “em cima muro”: o desempenho é conseguido por um equilíbrio mínimo e instável entre as necessidades da empresa e das pessoas.

## Comportamento orientado para o desenvolvimento

- Criado pelas novas tendências organizacionais, este estilo de liderança valoriza a experimentação, cria novas abordagens, procura novos métodos de resolver os problemas, e por consequência, incentiva a mudança.

---

# Características dos seguidores

---

Os seguidores são importantes ?

- Eles são diferentes entre si exigindo ajustes por parte do líder. Os “bons” seguidores exibem certas características comuns que facilitam o sucesso do líder. Com a tendência de diminuição dos níveis gerenciais e de delegação de poder, aumentou a influência dos seguidores nas decisões e no sucesso do líder.

Como as características dos seguidores influencia o estilo de liderança ?

- Os seguidores com desejo de controle ficam mais satisfeitos com um estilo de liderança participativo
- Um estilo de liderança orientado para a tarefa tende a ser percebido negativamente por seguidores experientes, pois eles sabem o que precisa ser feito e como fazê-lo. Inversamente, os seguidores com pouca experiência apreciam a estrutura e orientação fornecida pela liderança orientada para a tarefa.
- Seguidores que carecem tanto de habilidades como de motivação necessitam de ordens claras e específicas. Seguidores com habilidades, mas sem motivação, executarão melhor com um estilo de liderança encorajador e participativo.

Quais as qualidades dos bons seguidores ou dos seguidores eficazes

- São bons gerentes de si mesmos. Seguidores eficazes conseguem pensar por si mesmos e trabalham sem a necessidade de supervisão direta.
- São comprometidos com uma missão. Os seguidores eficazes são dedicados a alguma causa, um produto, ao grupo, à empresa.
- Aprimoram sua competência e se esforçam para causar impacto. Os seguidores eficazes dominam habilidades úteis à empresa e portam padrões de desempenho mais elevados do que os requeridos pelo cargo.
- São corajosos, honestos e confiáveis. Expressam suas opiniões com base nos seus padrões éticos elevados e são justos no seu julgamento.

---

# Características dos seguidores

---

Os líderes tratam todos os seguidores de forma igual ?

- Os líderes quase sempre fazem distinções entre os seguidores e por isso tratam os seguidores de maneira diferente.
- Algumas vezes, tal preferência do líder em relação à certos membros do grupo tende a ser vista depreciativamente pelos membros não-preferidos.

Modelo de interação líder-membro

- É o modelo que explica tal comportamento diferenciado do líder em relação aos seguidores. Os líderes estabelecem uma relação especial com um pequeno subgrupo de seu grupo de trabalho. Assim se formam dois subgrupos:
  - Intragrupo: São os preferidos pelo líder, merecem confiança, recebem uma quantidade desproporcional de atenção do líder e tendem a obter privilégios especiais. A relação entre líder e subordinados é bem menos formal. Tais membros tendem a receber uma avaliação de desempenho melhor do que os outros, ter maior satisfação com o líder e menor rotatividade.
  - Extragrupo: São os não-preferidos, obtêm menos tempo do líder, menos recompensa e mantêm uma relação superior-subordinado baseadas em interações formais de autoridade.

Por quê esta diferenciação ocorre?

- Embora seja o líder que faça a escolha, as características do seguidor é que estão dirigindo o líder em sua classificação.
- Alguns seguidores são escolhidos para integrar o intragrupo porque possuem traços pessoais (idade, iniciativa, atitude, etc.) similares aos do líder e apresentam um nível de competência mais elevado do que os outros seguidores.
- Os líderes acabam escolhendo os membros do intragrupo para definir em quem investir recursos (tempo, treinamento, etc.) para obter um desempenho superior.

---

# Comportamento do líder

---

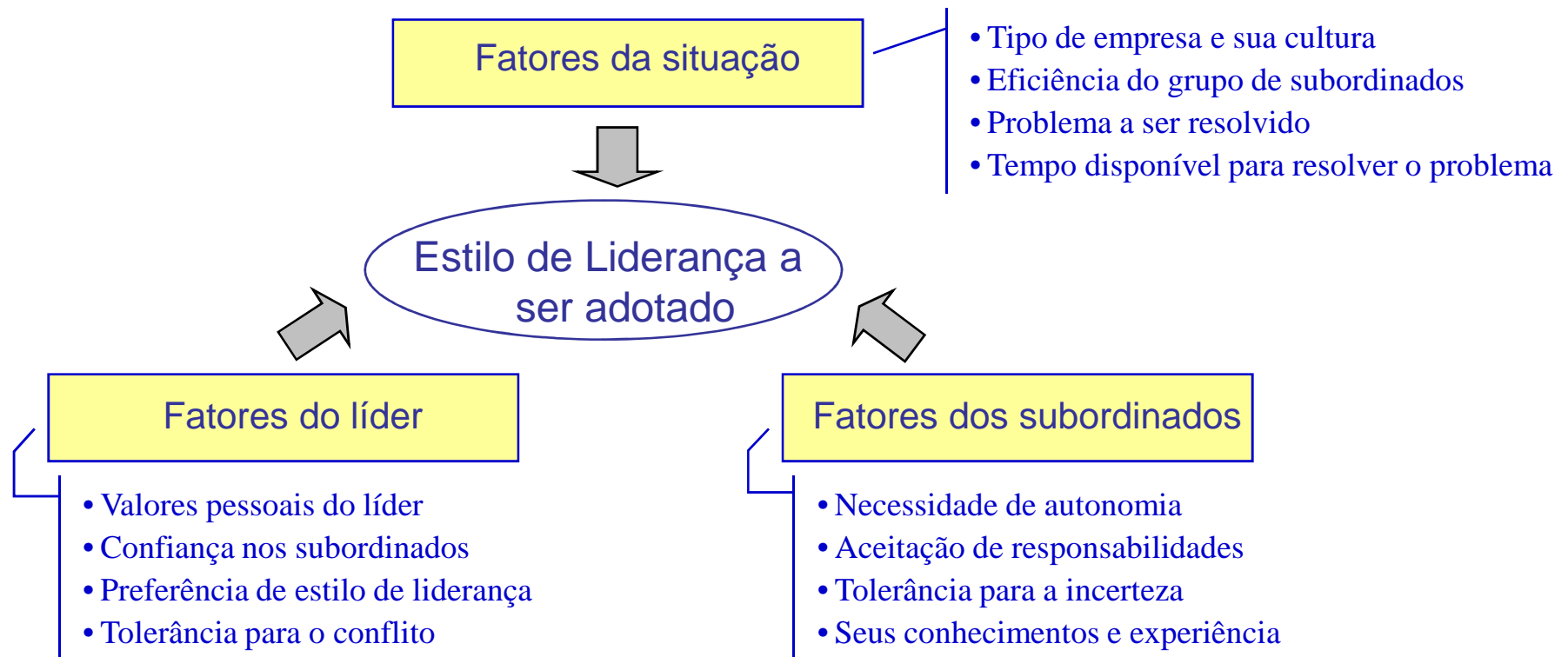
## Modelo líder - participação

- Os líderes precisam determinar quanto envolvimento devem permitir aos subordinados no processo de tomada de decisão em grupo.
- Existem 5 níveis de envolvimento:
  - 1 O líder toma a decisão sozinho (autoritário)
  - 2 O líder pede informações aos membros do grupo, mas toma a decisão sozinho.
  - 3 O líder compartilha a situação individualmente com cada membro do grupo e pede informações e avaliação. Os membros não se reúnem como grupo e o líder toma a decisão sozinho.
  - 4 O líder e os membros do grupo se reúnem para discutir a situação, mas o líder é quem toma a decisão
  - 5 O líder e os membros do grupo se reúnem para discutir a situação e o grupo toma a decisão
- Os líderes devem aumentar a participação do grupo quando: carecem de informações para resolver o problema; o problema não está claro e é necessário ajuda para identificá-lo; a aceitação da decisão pelos outros é necessária para sua implementação bem sucedida; dispõe-se de tempo adequado para permitir a verdadeira participação.
- Os líderes devem conceder menos controle e participação quando: dispõem pessoalmente do conhecimento para resolver o problema; têm confiança em si mesmos e são capazes de atuar por conta própria; seja provável que os outros aceitem suas decisões sem resistência; existe pouco tempo para participação das pessoas.



# Contexto da liderança

- O contexto, o ambiente empresarial, afeta o comportamento do líder e o comportamento dos subordinados, pois impõe restrições e padrões de desempenho.
- Modelo de liderança caminho-objetivo (Teoria situacional da liderança):
  - A função do líder é ajudar seus subordinados a alcançar os objetivos e fornecer direção e apoio para garantir que os resultados sejam compatíveis com os objetivos do grupo as pessoas e da organização.
  - Cada situação requer um tipo de liderança para alcançar a eficácia dos subordinados



---

# Contexto da liderança

---

- O modelo de liderança do caminho-objetivo fornece algumas orientações:
  - A liderança orientada para tarefas resulta em maior satisfação dos subordinados, quando as tarefas são ambíguas do que quando são altamente estruturadas
  - A liderança orientada para tarefas tende a ser percebida como redundante entre subordinados com percepção de suas elevadas habilidades para o trabalho
  - A liderança orientada para tarefas tende a ser bem recebida por pessoas de baixa qualificação pois elimina a incerteza sobre o que e como fazer
  - A liderança orientada para tarefas resultará em maior satisfação dos subordinados quando houver conflitos ou indecisões dentro do grupo
  - Quanto mais claras e estruturadas as relações de autoridade formal, mais os líderes deveriam exibir comportamento orientado para pessoas para atenuar as consequências do comportamento orientado para a tarefa
  - A liderança orientada para pessoas resulta em alto desempenho e satisfação dos subordinados quando estes estão executando tarefas estruturadas
  - A liderança orientada para o desenvolvimento satisfaz os subordinados que tendem a considerar o líder como competente
  - A cultura nacional e a da empresa influenciam o estilo de liderança dos gerentes. Por ex., em países latinos um estilo de liderança autoritário é visto como sinal positivo de força do líder, em países como Suécia o estilo adequado seria a liderança participativa