

# INSTITUTO FEDERAL DE SÃO PAULO

## **Liderança**

Tatiane F Zambrano  
tatianefzb@uol.com.br

# **Introdução**

- ✓ **Liderança: pessoa que conduz um grupo ou uma organização;**
- ✓ **Só há liderança quando há liderados. O líder precisa de seus liderados para alcançar as metas;**

# **Introdução**

- ✓ **A capacidade de liderar está ligada ao processo de motivação. A motivação dos liderados é a identidade de interesses entre suas necessidades, valores e aspirações, e as proposições do líder.**

# Introdução

- ✓ **Liderança formal:** chefe escolhido pela organização;
- ✓ **Liderança informal:** pessoa que é referência no grupo.
- ✓ A liderança é um processo social que depende da motivação dos liderados e das competências do líder.

# Processo social da liderança

- ✓ Todos esses componentes têm por base dois tipos de contrato psicológico ou envolvimento, dos liderados com a tarefa ou missão e com o líder:
- ✓ Contrato psicológico ou envolvimento do tipo moral. Nesse caso, as recompensas para os liderados são de natureza intangível, como a simples participação do grupo ou a própria realização da missão;
- ✓ Contrato psicológico ou envolvimento do tipo calculista. As recompensas são tangíveis: dinheiro, promoções.

# Processo social da liderança

- ✓ A liderança, formal ou informal, é processo interpessoal que ocorre dentro de um contexto complexo, formado por quatro elementos interdependentes:
  1. As habilidades e motivação do líder;
  2. As motivações e competências dos liderados;
  3. As características da missão ou tarefa a ser realizada;
  4. A conjuntura social, econômica e política.

# **1. As habilidades e motivação do líder**

- ✓ Algumas pessoas se sentem mais a vontade na figura de liderança;
- ✓ Outras precisam de treino para se tornarem um líder;
- ✓ Posteriormente, conversaremos mais sobre este tema em “Estilos de liderança”.

## **2. As motivações e competências dos liderados**

### **a) Motivações dos liderados**

- ✓ Por causa da ligação entre as propostas do líder e as motivações dos liderados, toda liderança é transacional: sempre há um processo de troca entre o líder e os liderados.
- ✓ O que muda nas relações é o conteúdo da troca, que pode ser:



## 2. As motivações e competências dos liderados

- ✓ **Liderados fiéis:** aceitam a mensagem que o líder transmite, a missão que propõe e a instituição que representa.
- ✓ Carismática e transformadora é a característica desta liderança.
- ✓ Os seguidores fiéis estão em sintonia com as missões de natureza moral.

## 2. As motivações e competências dos liderados

- ✓ **Liderados mercenários:** o líder representa o mecanismo para a obtenção de recompensas psicológicas ou materiais (ou ambas).
- ✓ Líder e liderado obedecem a um contrato psicológico do tipo calculista.

## **2. As motivações e competências dos liderados**

### **b) Competências dos liderados**

- ✓ Quanto maior a competência dos liderados, menor a intervenção do líder;
- ✓ Quanto menor a competência dos liderados, maior a intervenção do líder.

### 3. Características da tarefa

- ✓ O que liga o líder aos seguidores é a existência de uma tarefa ou missão. As missões podem ser: moral ou calculista.
- ✓ **Moral:**
  - ✓ Missão que apresenta um desafio ou um problema para o grupo resolver.
  - ✓ Sintonia com os seguidores fiéis.
  - ✓ A recompensa é a realização da missão.

### 3. Características da tarefa

- ✓ **Calculista:**

- ✓ Oferece recompensas materiais, promoções, etc.
- ✓ Tanto o líder como os liderados, enxergam o trabalho como um sistema de trocas entre contribuições e recompensas.
- ✓ A troca é racional.

## **4. Conjuntura**

- ✓ A conjuntura é representada pelos fatores históricos, organizacionais e culturais dentro dos quais ocorre o processo de liderança.

# **Estilo de liderança**

- ✓ Estilo de liderança: é a divisão do poder de decisão entre o líder e os liderados.
- ✓ Autocracia e democracia: termos para definir os estilos de liderança, baseados no grau de participação dos liderados.

# Estilo de liderança

Estilo orientado para as pessoas (democrático)	Estilo orientado para a tarefa (autocrático)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estilo pessoas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estilo tarefa.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderança orientada para pessoas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderança orientada para a tarefa.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderança orientada para as relações humanas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderança orientada para a produção, para a produtividade ou eficiência.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderança orientada para a consideração ou para o grupo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderança orientada para o planejamento e a organização.</li></ul>



# **Liderança orientada para a tarefa**

- ✓ Autocracia, características:
- ✓ Toma decisões sem consultar a equipe;
- ✓ Está mais preocupado com a tarefa do que com o grupo;
- ✓ Concentra sua atenção no desempenho do funcionário ou grupo, enfatizando o cumprimento dos prazos, padrões de qualidade, economia de custos;
- ✓ Define com previsão as responsabilidades.

# Liderança orientada para as pessoas

- ✓ Democracia, características:
- ✓ Acredita que deve criar um clima em que as pessoas se sintam confortáveis;
- ✓ Focaliza sua atenção no próprio funcionário ou no grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe;
- ✓ Pede opiniões para o grupo;
- ✓ Dedica tempo à orientação dos integrantes da equipe.

# **Liderança bidimensional**

- ✓ O líder pode ser orientado para as pessoas e as tarefas ao mesmo tempo ?

# Liderança bidimensional

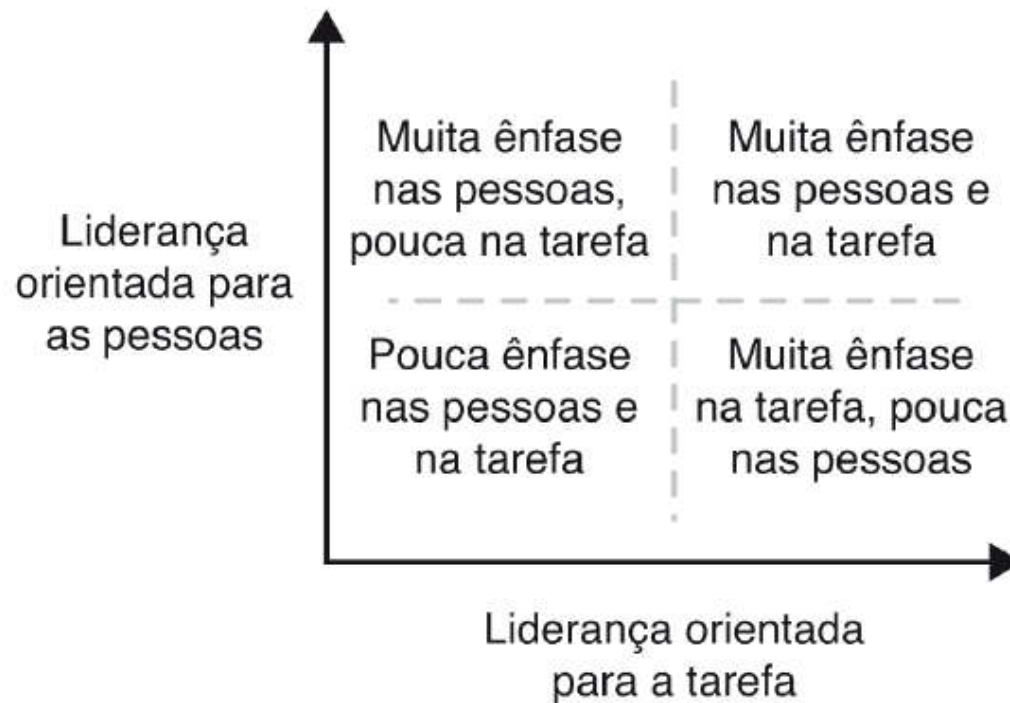


Figura 2 O modelo da liderança bidimensional.

# Liderança situacional

- ✓ **Modelo da maturidade do subordinado:**
- ✓ Um dos mais conhecidos modelos de liderança situacional afirma que a principal característica da situação que o líder enfrenta é a maturidade do subordinado.
- ✓ A maturidade pode ser avaliada como o grau de capacidade e interesse do grupo em fazer um bom trabalho.

# Liderança situacional

- ✓ **Modelo da maturidade do subordinado:**
- ✓ De acordo com este modelo, há quatros estilos de liderança:
- ✓ **Comando:** adequado a pessoas com baixo nível de maturidade, prevê alto nível de comportamento orientado para a tarefa, com pouca ênfase no relacionamento. Atitudes: dar ordens ou ensinar exatamente como a tarefa deve ser realizada.

# Liderança situacional

- ✓ **Venda:** compreende alto nível de comportamentos orientados simultaneamente para a tarefa e o relacionamento. É apropriado para pessoas com elevada vontade de assumir responsabilidades, mas com pouca experiência. Então o líder precisa ser diretivo e oferecer apoio emocional.

# Liderança situacional

- ✓ **Participação:** Orienta-se para o relacionamento, com pouca ênfase na tarefa. É apropriado para equipes com grande competência, mas desmotivados;
- ✓ **Delegação:** pouca atenção à tarefa e ao relacionamento, ajustando-se a pessoas que tenham as condições para assumir responsabilidades com autonomia.



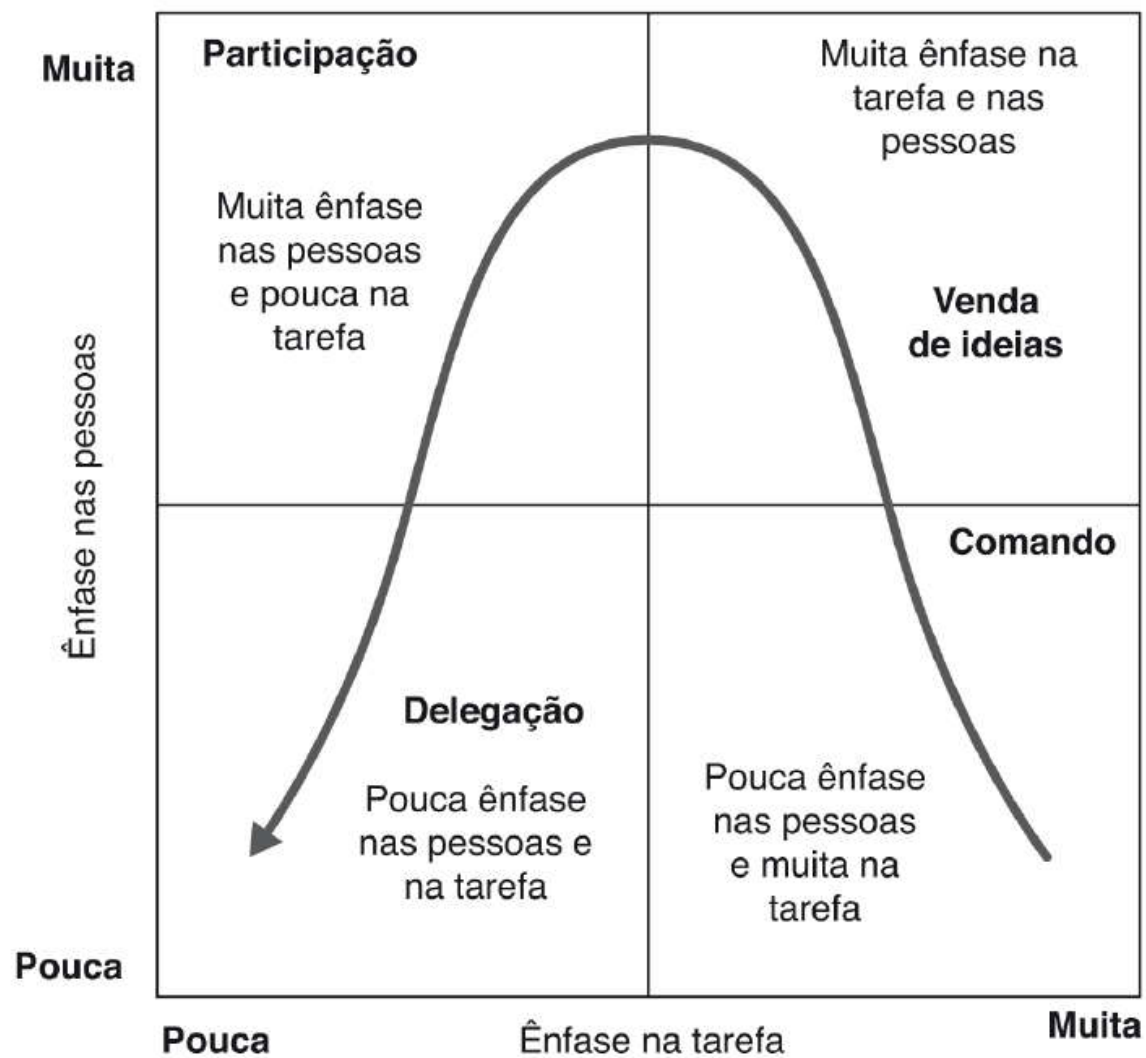


Figura 3 Um modelo de liderança situacional (Hersey e Blanchard).

# Bases Motivacionais da Liderança

- ✓ **Liderança carismática x transacional:** modelo baseado no tipo de recompensa.

Liderança carismática ou transformadora	Liderança transacional
<ul style="list-style-type: none"><li>• Líder inspirador.</li><li>• Líder transformador.</li><li>• Líder revolucionário.</li><li>• Agente de mudanças.</li><li>• Líder renovador.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Líder negociador.</li><li>• Liderança baseada na promessa de recompensas.</li><li>• Liderança manipulativa.</li></ul>

# Bases Motivacionais da Liderança

- ✓ **Liderança carismática:**
- ✓ Líderes que oferecem como recompensa a própria realização da tarefa.
- ✓ Satisfação e oportunidade de crescimento pessoal decorrente da participação no projeto;
- ✓ Prestígio social;
- ✓ Reforço no sentido de pertencer ao grupo dos eleitos;
- ✓ Participação do processo decisório.

# Bases Motivacionais da Liderança

- ✓ **Liderança transacional:**
- ✓ Apela aos interesses e às necessidades dos seguidores;
- ✓ Promoções, aumento salariais;
- ✓ “Prêmio de funcionário do mês”;
- ✓ Contrato psicológico do tipo calculista.

# Referências

- ✓ **MAXIMIANO, A. C. A.** Fundamentos da administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração. 3ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.