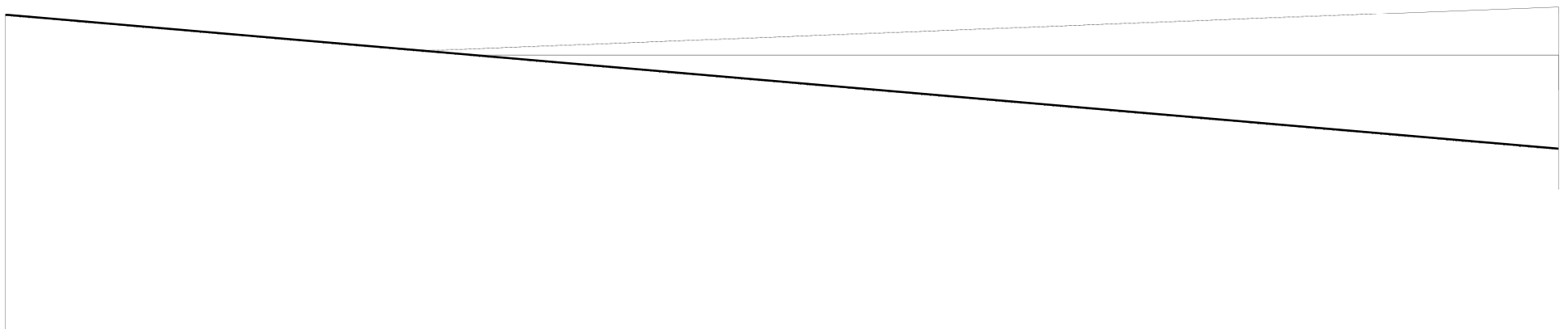


# Liderança



# Estilos de gestão e liderança

- . Os estilos de liderança (a nível macro) procuram maximizar a eficácia e eficiência da organização
- . Estes estilos são em larga medida influenciados por teorias ou pressupostos sobre o comportamento humano e sobre as organizações, e a forma como deverão ser “bem” geridas

# Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor

Teoria X (tradicional), os pressupostos:

- . Os Homens são motivados por incentivos económicos (salário)
- . Os Homens são agentes passivos que precisam de ser geridos, motivados e controlados pela organização
- . As emoções humanas são irracionais e não devem interferir nos interesses individuais
- . As organizações devem ser planeadas e organizadas de maneira a que os sentimentos e a imprevisibilidade possam ser neutralizados e abolidos

# Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor

- . O Homem é preguiçoso e deve ser estimulado a trabalhar por incentivos externos
- . Os objectivos individuais são opostos aos da organização, por isso o controlo deve ser rígido
- . O Homem é incapaz de auto-controlo e autodisciplina

# Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor

- . Estilo de gestão associado:
- . A gestão é responsável pela organização da empresa, no interesse dos seus objectivos económicos;
- . A gestão é também um processo de dirigir os esforços das pessoas, motivá-las, controlar as suas acções e modificar o comportamento de acordo com as necessidades da organização

# Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor

- Se a gestão não intervir, as pessoas serão passivas ou resistentes, em relação às necessidades da empresa
- As pessoas devem ser persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas, controladas e as suas actividades dirigidas
- O estilo de liderança – autocrático/autoritário

# Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor

## Teoria Y, pressupostos:

- . A aplicação de esforço físico ou mental no trabalho é tão natural como jogar ou descansar;
- . O trabalho pode ser uma fonte de satisfação, e voluntariamente desempenhado, ou percebido como punição, e evitado se possível;
- . O controlo e a punição não são os únicos meios de alcançar os resultados organizacionais;

# Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor

- Dar objectivos para os indivíduos alcançarem é uma forma de prémio, assim como alcançá-los. Estas recompensas estão relacionadas com a satisfação das necessidades de auto-realização;
- O Homem pode aprender não só a aceitar mas também a procurar a responsabilidade;
- O Homem pode aplicar a sua imaginação e criatividade na solução dos problemas organizacionais;



# Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor

- . O Homem não é passivo nem contrário aos objectivos da organização;
- . As pessoas têm motivação básica, potencial de desenvolvimento e padrões de comportamento adequados para assumir responsabilidades.

# Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor

Teoria Y, estilo de gestão:

- A gestão é responsável pela organização da empresa, para que esta atinja os seus objectivos económicos;
- As pessoas não são por natureza passivas ou resistentes às necessidades da organização, podem tornar-se assim em resultado da sua (má) experiência em algumas organizações;

# Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor

- . A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades, de dirigir o comportamento para os objectivos da organização estão presentes em todos;
- . A gestão deve criar condições para que as pessoas possam atingir melhor os seus objectivos pessoais, ao mesmo tempo que dirigem os seus esforços em direcção aos objectivos da organização;
- . Estilo de liderança – democrático

# Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor

Recomendações sobre a gestão das organizações:

- Descentralização e delegação, (acabar com o controlo excessivo, dar algum grau de liberdade nas tarefas, assumir responsabilidades);
- Reorganização dos postos de trabalho (mais amplos e com maior significado);

# Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor

- Gestão consultiva, e permitir alguma participação dos trabalhadores nas decisões que os afectam;
- Auto-avaliação de desempenho, o que teria efeitos positivos sobre as necessidades de estima e auto-realização.

# Teoria dos Sistemas de Gestão de Likert

## 1. Autoritário-coercivo

- Sistema autocrático, centralizador, coercivo, arbitrário, que controla de forma rígida tudo o que acontece na organização.
- Comunicação descendente, tenta inibir o relacionamento informal, ênfase na punição

# Teoria dos Sistemas de Gestão de Likert

## 2. Autoritário-benevolente

- Apesar de autoritário é menos fechado e rígido que o anterior, é uma variação mais condescendente.
- Alguma delegação de poder e comunicação ascendente, tolera as relações informais, algumas recompensas materiais e simbólicas

# Teoria dos Sistemas de Gestão de Likert

## 3.Consultivo

- É um sistema que está próximo do participativo, é um atenuar da arbitrariedade organizacional
- Decisões tomadas de forma participativa e consultiva, comunicação vertical e lateral, formação de grupos e equipas, recompensas materiais e simbólicas



# Teoria dos Sistemas de Gestão de Likert

## 4.Participativo

- . É um sistema democrático e participativo, o mais aberto de todos.
- . Delegação de decisões, comunicação como recurso, trabalho em equipa, participação, recompensas simbólicas e materiais.

# Teoria dos Sistemas de Gestão de Likert

- Há uma relação estreita entre a tecnologia utilizada pela organização, as características dos colaboradores e os sistemas de gestão utilizados:
- O sistema Autoritário-coercivo encontra-se geralmente nas empresas que utilizam mão de obra intensiva, com baixa qualificação profissional e tecnologia rudimentar;

# Teoria dos Sistemas de Gestão de Likert

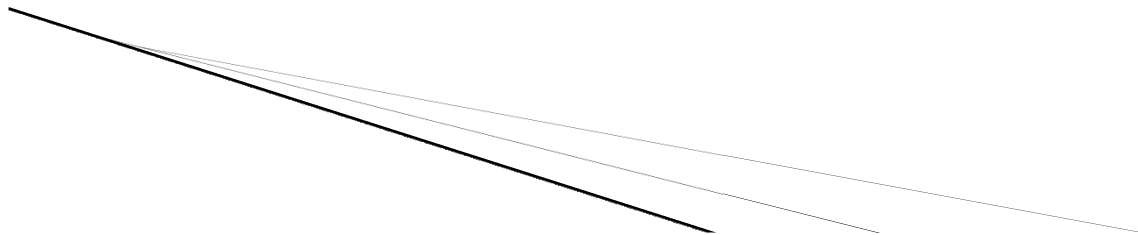
- . O sistema Autoritário–benevolente encontra-se com frequência em empresas industriais com tecnologia mais avançada que a anterior e mão de obra mais qualificada;
- . O sistema Consultivo é geralmente empregue em empresas de serviços, ou industriais de tecnologia avançada, com políticas de pessoal mais abertas;

# Teoria dos Sistemas de Gestão de Likert

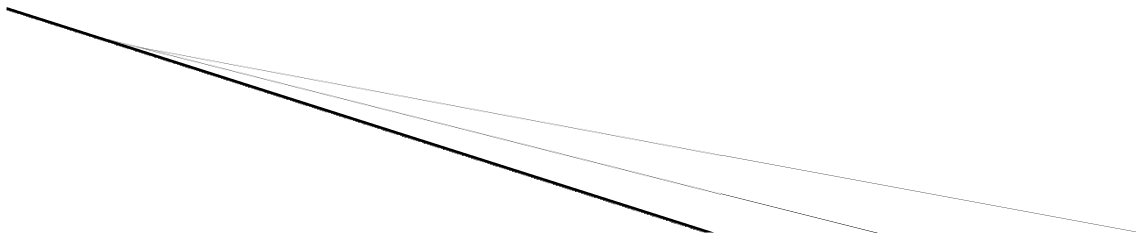
- O sistema Participativo, é relativamente raro, surge em empresas com tecnologia sofisticada, com colaboradores altamente qualificados.
- Dentro de uma organização podemos ter dois ou mais sistemas, em diferentes áreas de actividade, que coexistem.
- Quanto mais próximo do sistema Participativo for o estilo de gestão, maior a probabilidade de uma elevada produtividade, boas relações no trabalho e alta rentabilidade

# Liderança

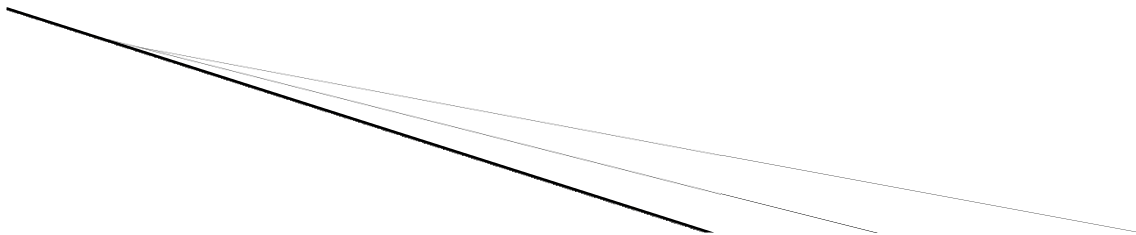
- ▶ Capacidade de influenciar os liderados
- ▶ Processo de influenciar os outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito
- ▶ capacidade para influenciar um grupo a actuar no sentido da prossecução dos objectivos desse grupo



- ▶ Não existe uma correlação entre traços específicos dos líderes e a capacidade de liderança, no entanto as características de personalidade podem ser um factor facilitador

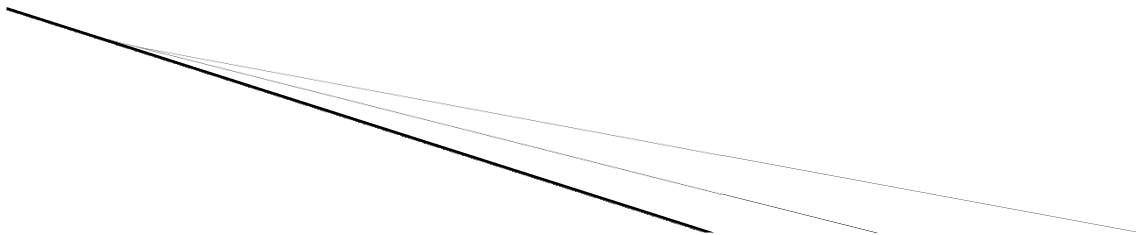


- ▶ Entre os factores facilitadores estarão:
  - Capacidade de supervisão/ gestão (planear, organizar, dirigir, controlar)
  - Necessidade de realização profissional
  - Inteligência
  - Capacidade e gosto para tomar decisões
  - Autoconfiança
  - Capacidade de iniciativa

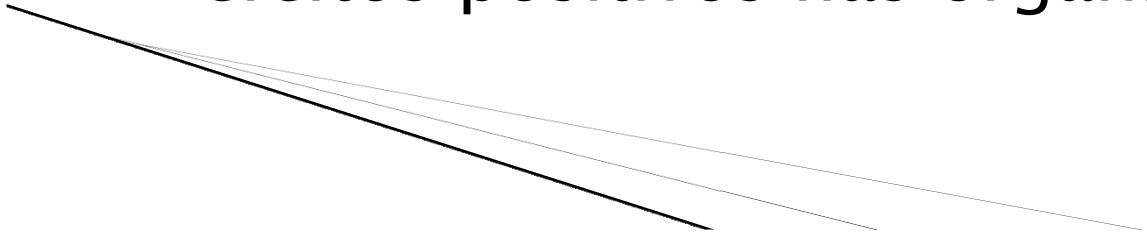


# Liderança Carismática

- ▶ O carisma resulta da percepção das qualidades e comportamento do líder por parte dos liderados, percepções que são influenciadas pelo contexto da liderança e pelas necessidades individuais e colectivas dos liderados.





- ▶ Características do líder carismático:
    - dominância,
    - elevada autoconfiança,
    - necessidade de poder ou de influência,
    - convicção nas suas crenças
    - visão ou sentido de futuro, e capacidade de partilhar essa visão,
    - conhecer e potenciar os seus pontos fortes,
    - não convencional e orientado para a mudança.
  - ▶ Nem sempre os líderes carismáticos têm efeitos positivos nas organizações....
- 

# O líder narcisista

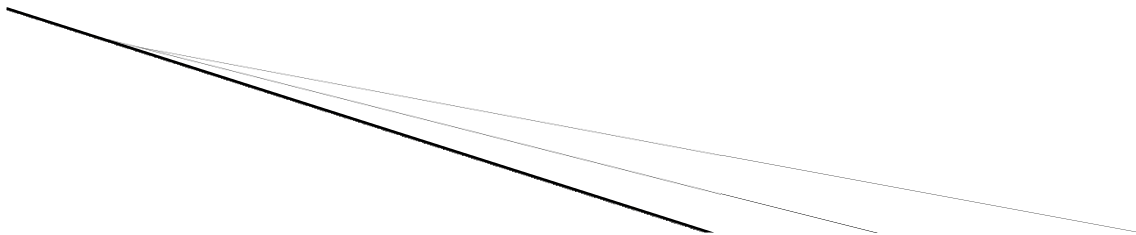
- ▶ O líder carismático negativo/ narcisista é orientado primordialmente para o seu auto-engrandecimento
- ▶ Baseia o seu processo de influência na identificação pessoal dos seguidores para com ele, sendo conduzido pelo desejo de satisfazer necessidades pessoais
- ▶ Domina e subjuga os seguidores tornando-os dependentes e fracos
- ▶ Serve-se deles como objectos ou ferramentas tendo em vista ganhos pessoais
- ▶ Centraliza as decisões importantes
- ▶ Manipula os seguidores através de recompensas e punições
- ▶ Limita a circulação de informação

# O líder transformacional

- ▶ O líder carismático positivo/ transformacional fomenta o empenhamento dos seguidores induzindo-os a ultrapassar os seus auto-interesses em prol dos objectivos da organização
  - ▶ Procura fortalecer os seus seguidores
  - ▶ Exerce influência como mentor
- 
- ▶ Os líderes transformacionais não são necessariamente percebidos como carismáticos

# R. Blake & J. Mouton – Grelha de Gestão

- ▶ Propõem uma matriz bidimensional, com dois vectores: preocupação com as pessoas e preocupação com as tarefas.
- ▶ O estilo “ideal” seria o 9.9.





O  
r  
i  
e  
n  
t  
a  
ç  
ã  
o  
p  
a  
r  
a  
  
A  
s  
  
p  
e  
s  
s  
o  
a  
s

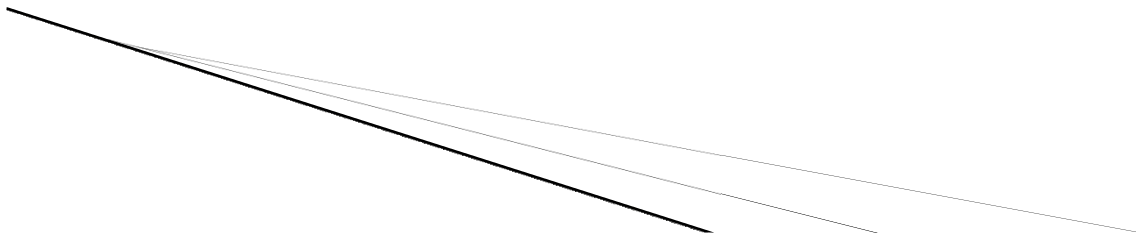
1.9 (Simpático/ <i>country club</i> ) Alta preocupação com as pessoas, baixa com as tarefas Os relacionamentos satisfatórios conduzem a uma atmosfera reconfortante e cordial, preocupação com as tarefas é secundária		9.9 (Integrador/ Equipa/ Democrático) Alta preocupação com as pessoas, alta com as tarefas As tarefas são realizadas por pessoas comprometidas com a organização, desenvolve-se um interesse comum nos objectivos da organização, relacionamento de confiança e respeito
	5.5 (Intermédio) Equilíbrio entre a necessidade de se conseguir que o trabalho seja executado e a manutenção do moral das pessoas num nível satisfatório	
1.1.(Anémico/ Fraco/ <i>Laissez-faire</i> ) Baixa preocupação com as pessoas, baixa preocupação com as tarefas Esforço mínimo para realizar a tarefa e motivar as pessoas		9.1(Autocrático) Baixa preocupação com as pessoas, alta com as tarefas Eficiência nas tarefas com um mínimo de participação dos RH

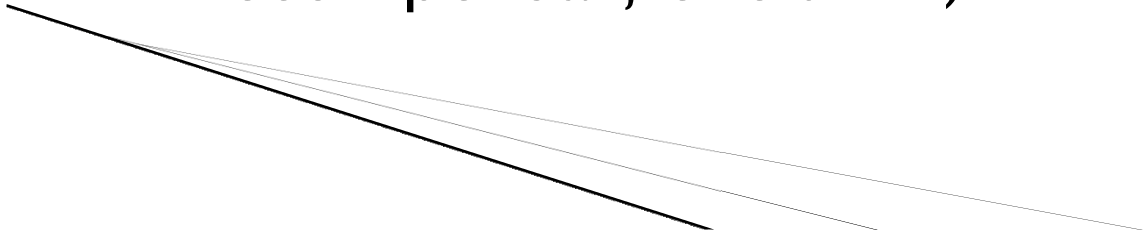
Orientação para as tarefas

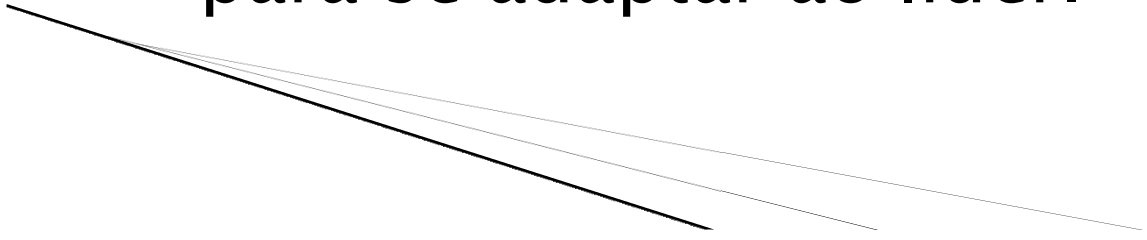


# Modelo contingencial de liderança– Fiedler

- ▶ Não existe um estilo de liderança que possa ser considerado o mais eficaz em qualquer situação.
- ▶ A liderança surge (o indivíduo torna-se líder) não apenas devido aos atributos de personalidade, mas também tendo em conta a coexistência de vários factores situacionais e da interacção entre líder e subordinados.



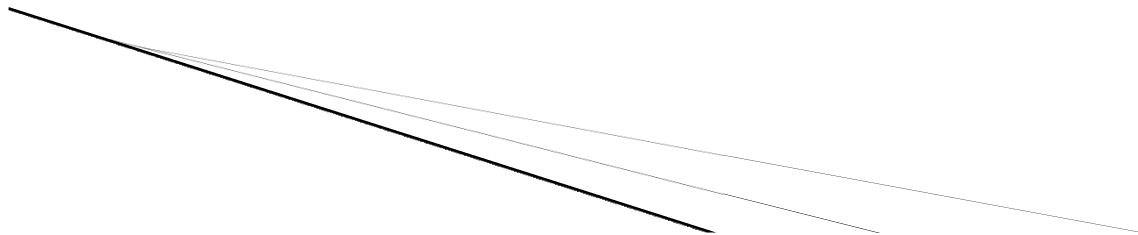
- ▶ Os factores que determinam a eficácia da liderança são:
  - ▶ Relação líder – subordinados: grau de confiança e respeito que os subordinados têm em relação ao líder;
  - ▶ Grau de estruturação da tarefa – medida em que existem procedimentos relativos ao trabalho;
  - ▶ Grau de poder – capacidade de influenciar, dependendo do posicionamento na estrutura hierárquica da organização (admitir, punir, recompensar, excluir...)
- 


- ▶ Em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis, o líder com elevada orientação para a tarefa é mais eficaz, em situações intermédias o líder orientado para as pessoas será o mais eficaz.
  - ▶ Como os indivíduos não mudam de estilo de liderança, consegue-se a eficácia mudando o líder ou alterando o contexto para se adaptar ao líder.
- 



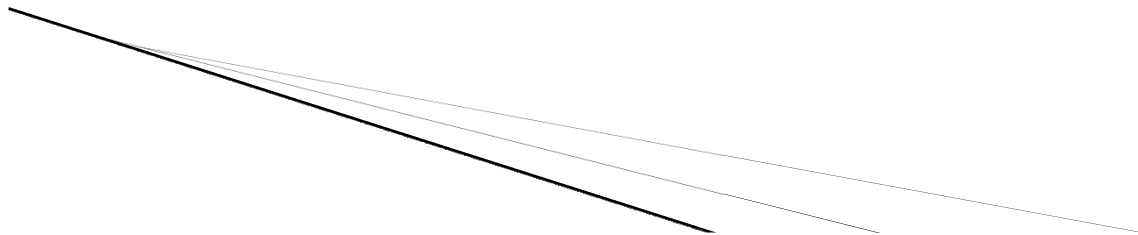
## Teoria “caminho-objectivo” –House e Mitchel

- ▶ O desempenho dos trabalhadores pode ser melhorado pela capacidade do líder em intervir no processo motivacional, de forma a garantir maior desempenho e aumentar a sua satisfação.

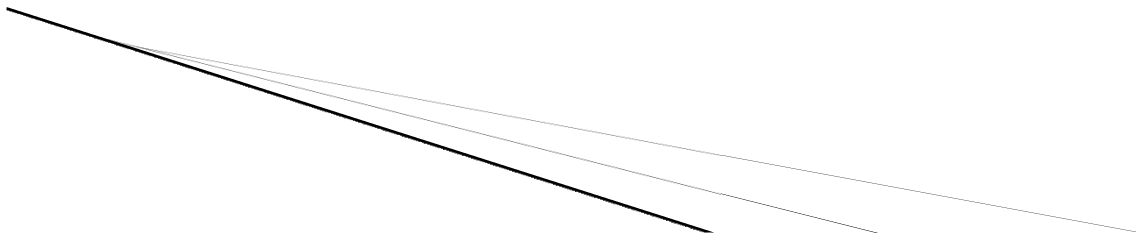


- ▶ Existem dois pressupostos:
  - ▶ Os subordinados aceitam o comportamento do líder pela sua capacidade de satisfação imediata ou futura (desejos, necessidades....)
  - ▶ Haverá maior motivação e esforço na sequência do comportamento do líder, na medida em que este tornar a satisfação das necessidades dos subordinados contingente a um desempenho eficaz, ou lhes fornecer os meios para esse desempenho eficaz
- 

- ▶ Existiriam 4 comportamentos de liderança:
  - Directivo – dá a conhecer aos liderados o que se espera deles, programa-se o trabalho, fornece-se orientação específica para executar as tarefas;
  - Apoio – atenção às necessidades dos subordinados;
  - Participativo – escuta as sugestões e consulta-os para tomar decisões;
  - Orientado para resultados – estabelecer objectivos desafiadores, esperando-se o mais elevado desempenho dos subordinados.

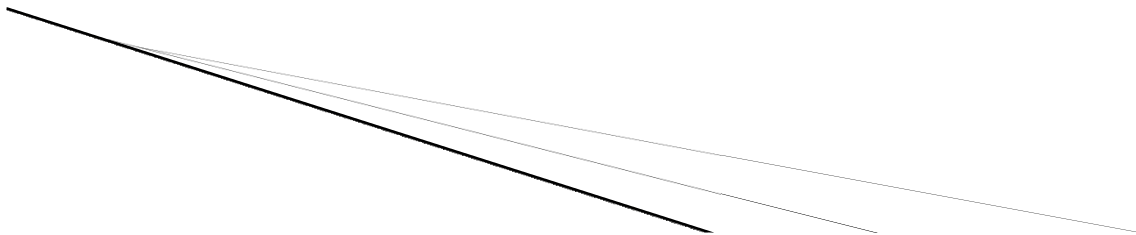


- ▶ Estes estilos seriam flexíveis, podendo o líder adoptar qualquer um deles de acordo com as situações a nível ambiental (estrutura da tarefa, sistema de autoridade, grupo de trabalho) e dos subordinados (*locus* de controlo, experiência, capacidade percebida)

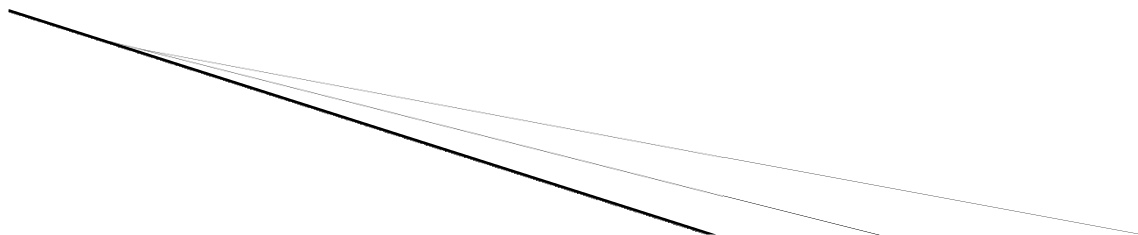


# Modelo de Hersey e Blanchard

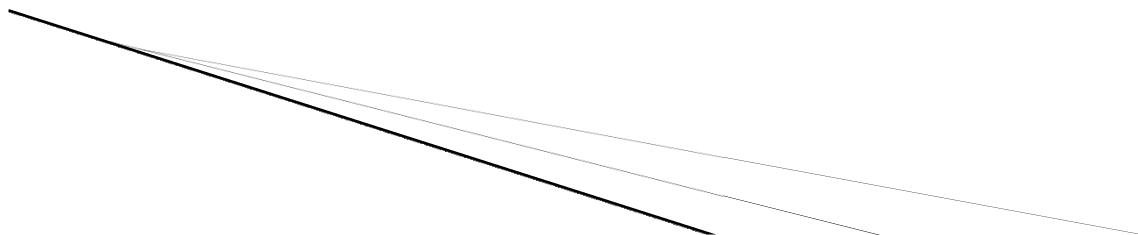
- ▶ Um líder eficaz é o que consegue diagnosticar a situação e o nível de maturidade dos subordinados e adoptar o estilo de liderança mais apropriado



Estilo de liderança	Grau de maturidade dos subordinados
<p>Comando</p> <p>Elevada orientação para as tarefas e baixa para as pessoas, o líder define as tarefas e quando e como realizá-las, comportamento directivo</p>	<p>Os subordinados não estão preparados nem deseja tomar decisões. Não tem competência nem auto-confiança</p>
<p>Orientação</p> <p>Elevada orientação para as tarefas e para as pessoas, comportamento directivo mas apoiante</p>	<p>Os subordinados ainda não são capazes, mas querem fazer correctamente as tarefas, estão motivados, mas podem não ter as capacidades</p>

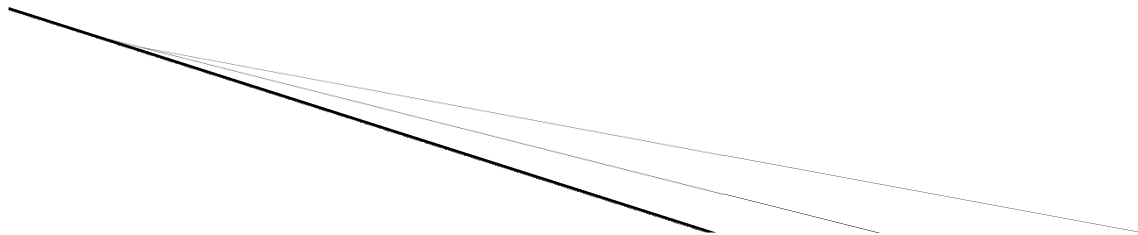


Estilo de liderança	Grau de maturidade dos subordinados
<p>Apoio</p> <p>Reduzida orientação para as tarefas, elevada orientação para as pessoas. O líder e os subordinados partilham a tomada de decisões, o papel do líder é facilitar e comunicar</p>	<p>As pessoas são capazes mas não estão motivadas para fazer o que o líder pretende</p>
<p>Delegação</p> <p>Reduzida orientação para as tarefas e reduzida orientação para as pessoas. A orientação e apoio do líder são reduzidos por serem desnecessários</p>	<p>Os subordinados são capazes e estão motivados para fazer o que lhes é solicitado</p>



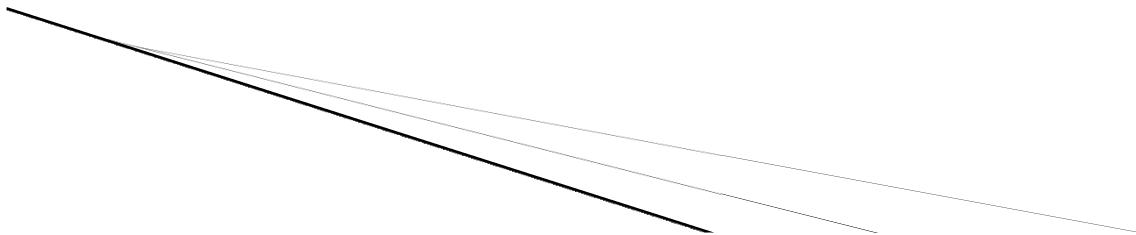
# Factores que afectam o estilo de liderança nas organizações:

- ▶ Relacionados com gestor:
- ▶ Convicções básicas sobre as pessoas:
  - alguns acham um estilo autoritário mais adequado, outros que se deve confiar e dar autonomia;
- ▶ Experiência, conhecimentos e competências:
  - um indivíduo mais competente tende a ser menos questionado e a ser mais flexível na gestão dos subordinados;





- ▶ Relacionados com os colaboradores:
  - Sentido ético em relação ao trabalho;
  - Atitude em relação à autoridade;
  - Grau de maturidade;
  - Experiência e aptidões.



- ▶ Relacionados com a situação/contexto:
  - Número de subordinados (ex. quanto maior o seu número menor atenção é dada aos indivíduos)
  - Tipo de tarefas (ex. tarefas de rotina, estilo mais autoritário)
  - Situações de crise (tende para autocrático)
  - Objectivos (ex. curto prazo – tende para autocrático)
  - Estilo de gestão do superior hierárquico (mimetismo)

