

Liderança

Conceitos e Teorias

CONCEITOS

“Liderança é a atividade que leva a influenciar as pessoas para que tenham disposição para lutar por objetivos de grupo” (TERRY, 1960).

“É a influência interpessoal exercida numa situação dirigida, por meio do processo de comunicação, para a consecução de objetivos específicos” (TANNENBAUM *et al.*, 1959).

“Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.
Proximidade física ou temporal não é importante no processo” (MAXIMIANO, 2004).

“Liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de objetivos em determinada situação” (HERSEY e BLANCHARD, 1977).

AUTORIDADE FORMAL E LIDERANÇA

Por que os liderados seguem o líder?

Segundo Weber e o estudo do processo de autoridade-obediência:
“**autoridade é a probabilidade de que uma ordem ou comando específico seja obedecido**”.

OBEDIÊNCIA

- TRADIÇÃO
- CARISMA
- BUROCRACIA

CONHECIMENTOS CONTEMPORÂNEOS

- RELAÇÕES PESSOAIS
- COMPETÊNCIA TÉCNICA

Autoridade Formal é diferente de Liderança porque são diferentes as bases nas quais se assentam a motivação dos seguidores.

Gerente → Posição Hierárquica
→ Normas Impessoais

Direito → Tomar Decisões
→ Fazer Obedecido

Dirigente Associação Bairro
=
Liderança

Autoridade Formal	Liderança
Fundamenta-se em leis aceitas de comum acordo, que criam figuras de autoridade dotadas do poder de comando.	Fundamenta-se na crença dos seguidores a respeito das qualidades do líder e de seu interesse em segui-lo.
O seguidor obedece à lei incorporada na figura de autoridade, não à pessoa que ocupa o cargo.	O seguidor obedece ao líder e à missão que ele representa.
A lei é instrumento para possibilitar a convivência social.	O líder é instrumento para resolver problemas da comunidade.

Autoridade Formal	Liderança
A autoridade formal é limitada no tempo e no espaço geográfico, social ou organizacional. Os limites definem a jurisdição da autoridade.	A liderança é limitada ao grupo que acredita no líder ou precisa dele. Os limites da liderança definem a área de influência do líder.
A autoridade formal é temporária para a pessoa que desempenha o papel de figura de autoridade.	A liderança tem a duração da utilidade do líder para o grupo de seguidores.
A autoridade formal inclui o poder de forçar a obediência das regras aceitas para a convivência.	Os líderes têm o poder representado pela massa que o segue.
A autoridade formal é atributo singular.	A liderança é produto de inúmeros fatores. Não é qualidade pessoal singular.



MAXIMIANO /TGA – Fig. 12.3 – Liderança é um dos papéis de um executivo e não o único determinante de seu desempenho.

A liderança envolve inúmeras habilidades, inclusive algumas que não estão diretamente ligada à influência sobre outras pessoas, traços de personalidades e atitudes.

**MOTIVAÇÕES
E
INTERESSES**

**TRAÇOS DE
PERSONALIDADE**



HABILIDADES

A Pessoa do Líder

**Competência
Técnica**
Conhecimento

Relações Pessoais
Empatia
Negociação
Habilidade
Interpessoal

Gosto Poder
Dominação
Poder
Institucional

**Traços de
Personalidade**
Autoconfiança
Bom Humor

Habilidades
Comunicação

Carisma
Dom Divino???



Exercício:

O padrão de liderança de Mariana

O maior desafio de Mariana ao assumir a direção geral da Paramount foi o de definir qual seria seu padrão pessoal de liderança. Queria ser durona para poder enfrentar o pessoal da área industrial (produção), mas ao mesmo tempo, queria ser razoável com o pessoal de marketing (comercialização).

Como fazer?

As Teorias sobre Liderança

Teorias de Traços de Personalidade

Características marcantes de personalidade possuídas pelo Líder. Características intelectuais, emocionais e físicas. **COMO O LÍDER É.**

Teorias sobre Estilos de Liderança

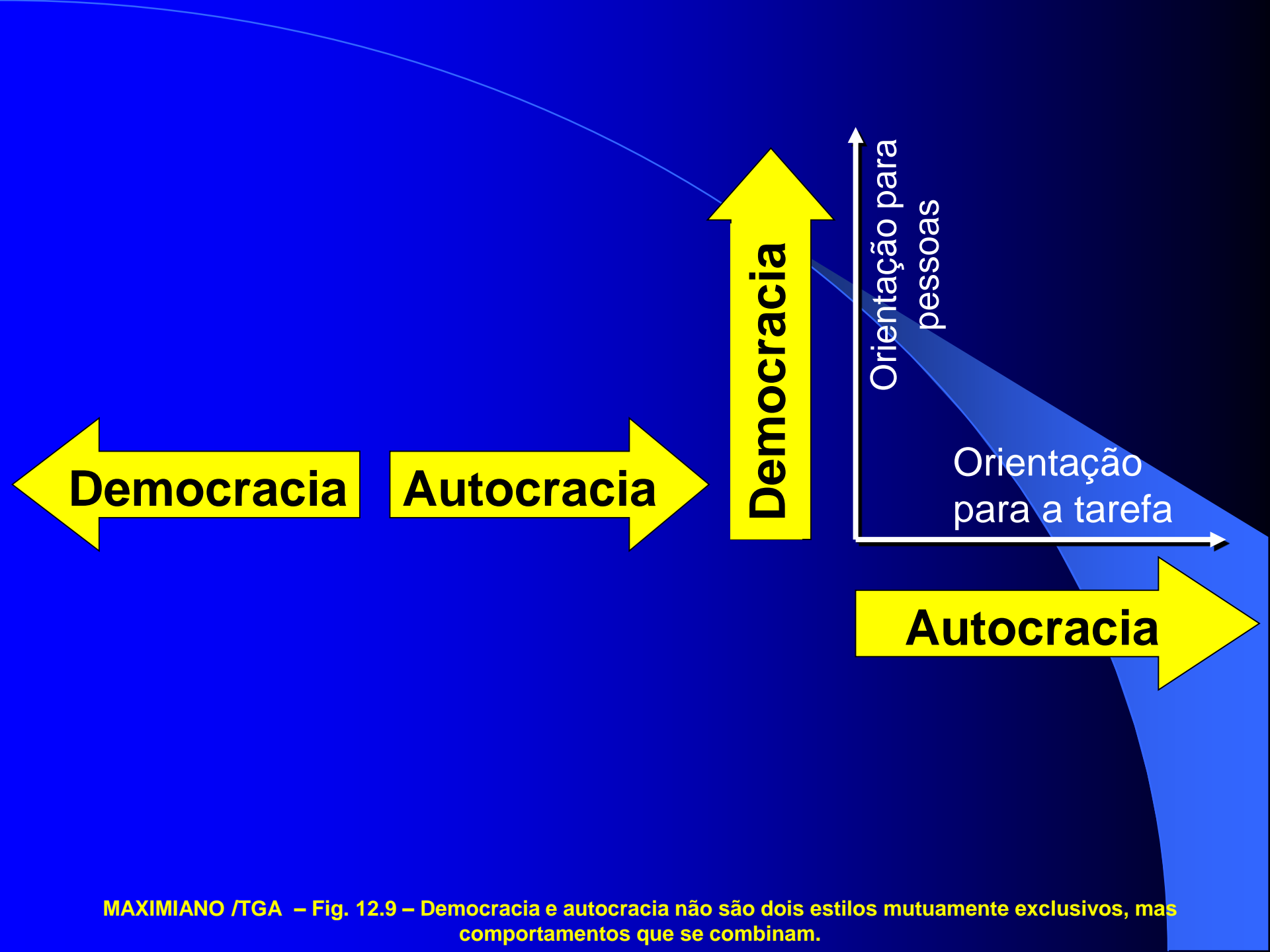
Maneiras e estilos de comportamento adotados pelo Líder. Autocrático, Democrático, Liberal. **COMO O LÍDER FAZ.**

Teorias Situacionais de Liderança

Adequação do comportamento do Líder às circunstâncias da situação e dos liderados.

Estilos de Liderança

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



MAXIMIANO /TGA – Fig. 12.9 – Democracia e autocracia não são dois estilos mutuamente exclusivos, mas comportamentos que se combinam.

Comportamentos Eficazes

Estilo Tarefa

- De forma geral, o estilo tarefa tem efeito positivo sobre o desempenho da tarefa.
- Dirigir a tarefa e manter distanciamento social são comportamentos associados à eficácia do líder.

Estilo Pessoas

- De forma geral, o estilo pessoas tem impacto positivo sobre a satisfação das pessoas.
- Reforçar o espírito de equipe é um comportamento específico associado à eficácia do líder.

Comportamentos Ineficazes

- O comportamento autocrático, que restringe a autonomia do subordinado, resulta na ineficácia do líder.

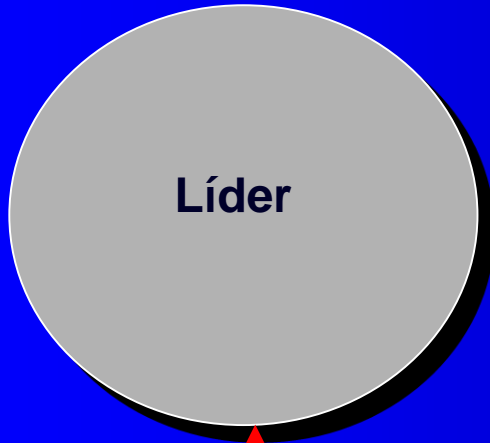
- A permissividade ou demagogia diminui a satisfação e a produtividade.

As Teorias sobre Estilos de Liderança

Autocrática	Democrática	Liberal (laissez-faire)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providência para execução das tarefas, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede conselhos ao líder, que sugere alternativas para o grupo escolher.	A participação do líder é limitada apresentando apenas sugestões quando solicitado a fazê-las.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e os colegas de trabalho	A divisão do trabalho fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de trabalho.	A divisão do trabalho e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é objetivo e limita-se aos fatos nas críticas e elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Diferentes ênfases nos Estilos de Liderança

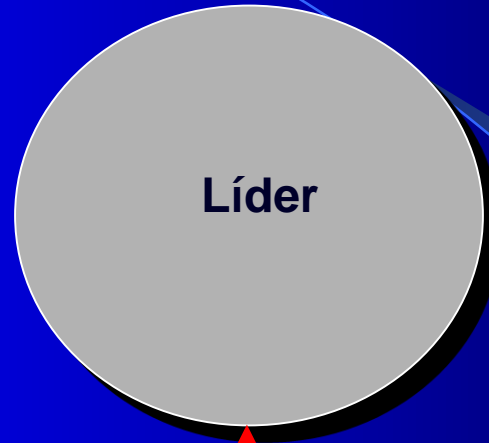
**Estilo
Autocrático**



Subordinados

Ênfase no líder

**Estilo
Democrático**



Subordinados

**Ênfase no líder
e nos subordinados**

**Estilo
Liberal**



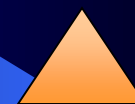
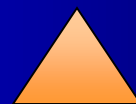
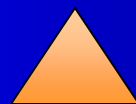
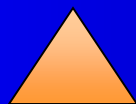
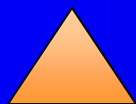
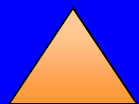
Subordinados

Ênfase nos subordinados

Liderança centralizada no chefe ← **Liderança descentralizada nos subordinados**

Uso da autoridade pelo gerente

Área de liberdade dos subordinados



O gerente decide e comunica a decisão.

O gerente “vende” a decisão.

O gerente apresenta idéias e promove debates.

O gerente apresenta uma decisão possível, sujeita a mudança.

O gerente apresenta o problema, pede sugestões e toma a decisão.

O gerente define limites, dentro dos quais o grupo decide.

O gerente permite que a equipe trabalhe sozinha dentro dos limites.

Amplitude do comportamento

Autocrático

Consultivo

Participativo

Características Pessoais dos Liderados

Motivações,
necessidades
competências

Conteúdo moral,
calculista ou
alienatório

Características da Tarefa ou Missão

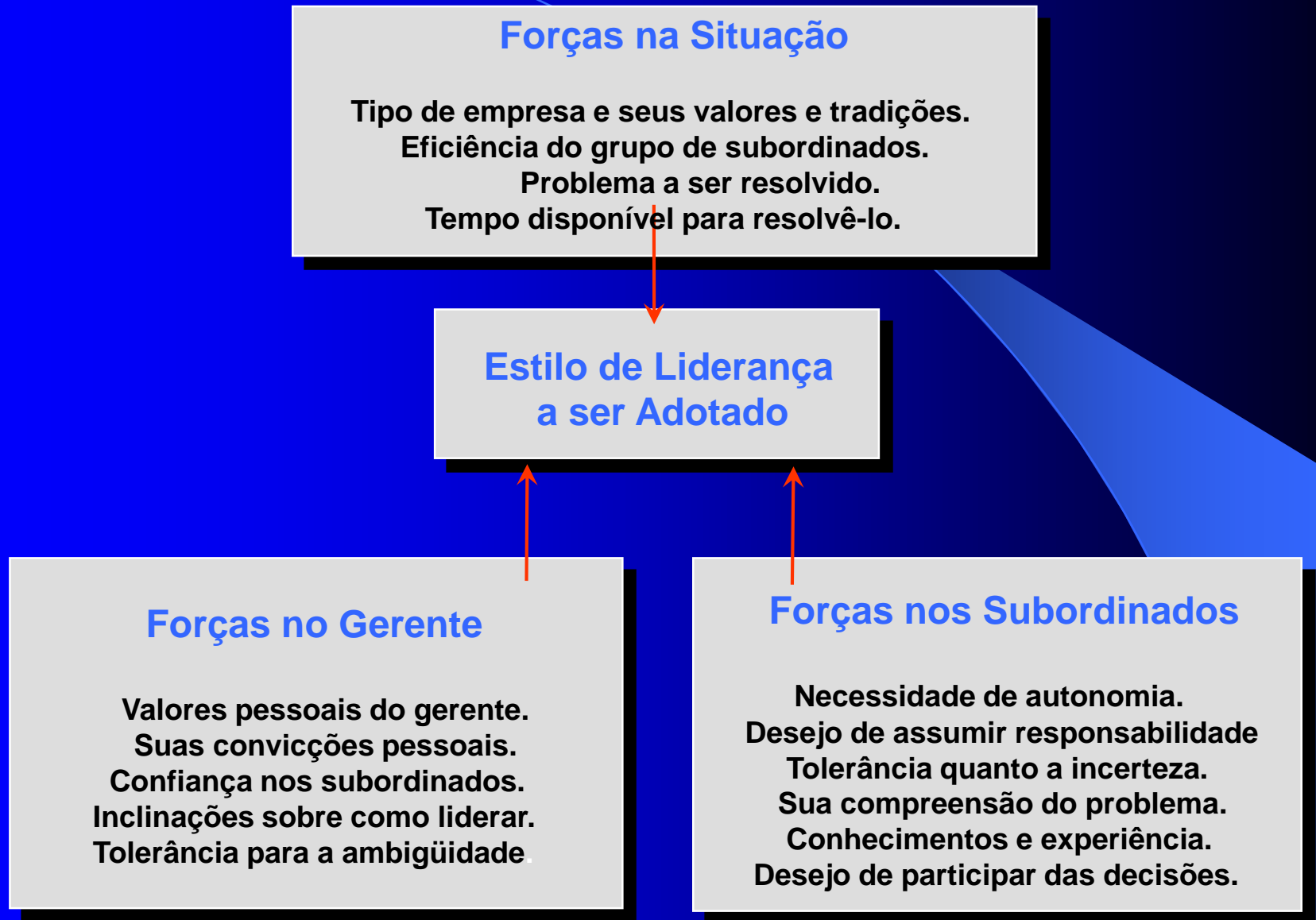
Características Pessoais dos Líderes

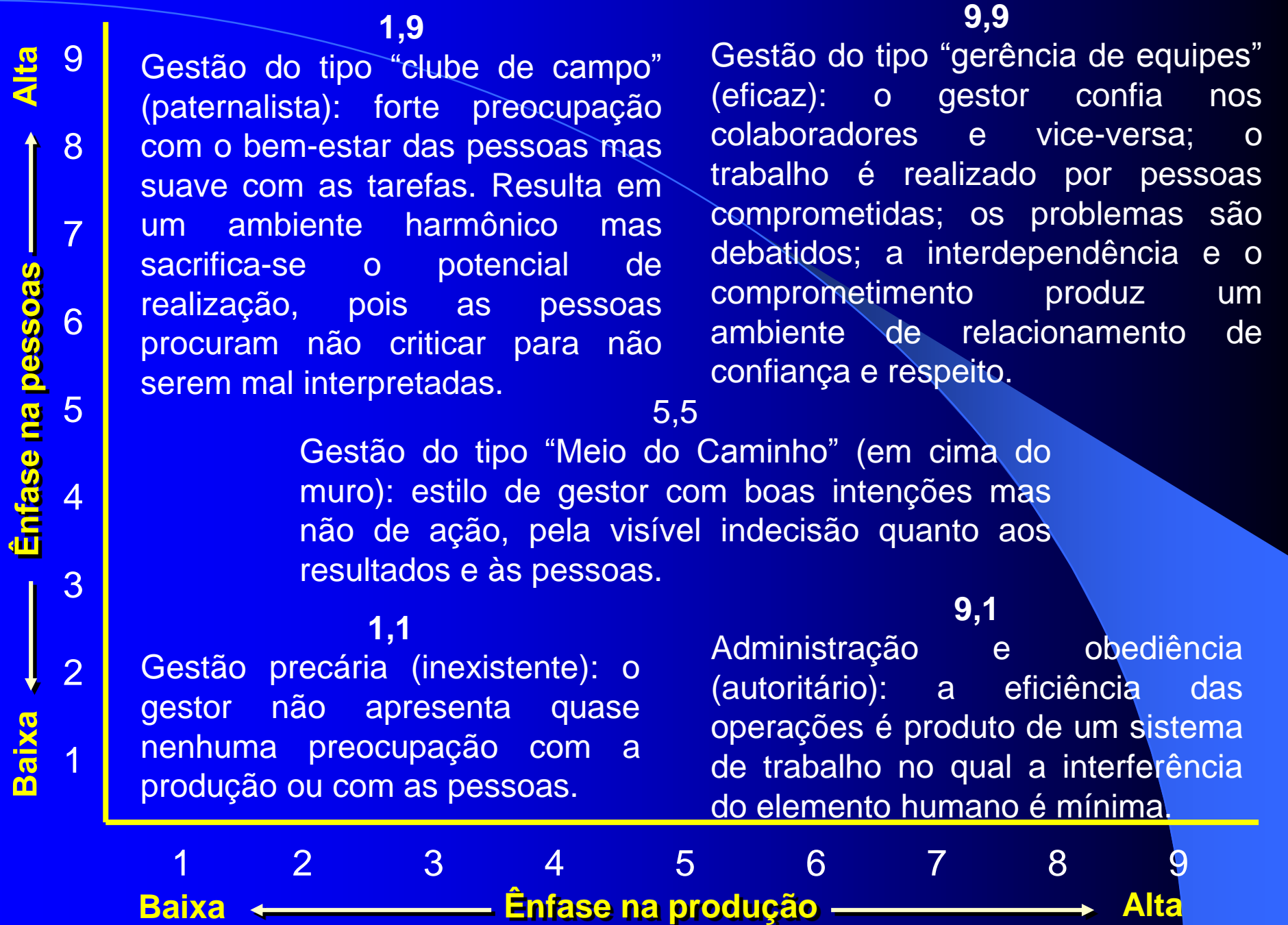
Motivações,
competências
estilo

Cultura
organizacional
e social

Contexto Organizacional e Social da Liderança

Figura 6.7. Forças que condicionam os padrões de liderança.





MAXIMIANO /TGA – Fig. 12.11 – Grade gerencial de Blake e Mouton: combinação de dois estilos de liderança.



MAXIMIANO /TGA – Fig. 12.12 – Modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard.

Liderança Carismática ou Transformadora	Liderança Transacional
• Líder Inspirador	• Líder Negociador
• Líder Transformador	• Liderança baseada na Promessa de Recompensas
• Líder Revolucionário	• Liderança Manipulativa
• Agente de Mudanças	
• Líder Renovador	