

Abordagem Comportamental

- Teoria X e Y
- Poder e Liderança
- Sistema Likert
- Estudos da Universidade de Ohio
- Grid de Liderança
- **Abordagem Situacional ou Contingencial:**
Continuum de Liderança, Modelo Contingencial, modelo da Liderança Situacional
- Qualidade de Vida no Trabalho



Liderança nas Organizações

Liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades de grupos, no sentido do alcance de objetivos, em uma dada situação.

Portanto, atualmente, o estudo da liderança é tratado como uma habilidade da função de direção que os administradores devem exercer.

A capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas.

Uso da autoridade inerente a uma determinada posição dentro de uma hierarquia formal para obter o comprometimento dos demais membros da organização

A Liderança nas Organizações

Os estudos de Hawthorne permitiram conhecer a grande influência que os grupos exercem tanto negativa como positivamente, nos indivíduos das organizações. Aqueles estudos também mostraram a necessidade de um exame rigoroso dos aspectos psicológicos e sociais do comportamento organizacional.

Os estudiosos de então (Relações Humanas) e os posteriores tentaram métodos de pesquisa mais apurados dos que até então eram usados, para determinar razões e modelos de comportamento dos indivíduos nas organizações, e perceberam a grande influência da **liderança informal** sobre o comportamento dos trabalhadores. Os líderes informais estabeleciam as regras para a atuação dos grupos e mantinham forte controle sobre o comportamento dos membros dos grupos. Daí a importância da liderança até os dias de hoje.

Teoria X e Y

- Outra grande teoria motivacional, é chamada teorias X e Y, propostas por *McGregor*, onde os indivíduos são separados por dois estilos contrários de se administrar.
- Aquele que é considerado proveniente da teoria tradicional, mecanicista e rotineira, recebe o nome de Teoria X; já aquele que se apoia nas mais avançadas formas de se administrar e compreender o comportamento humano é denominado de Teoria Y

Teoria X

- *A Teoria X* mostra concepções incorretas quanto ao comportamento humano, já que acredita que as pessoas fazem o mínimo de esforço em suas tarefas, apenas vislumbrando salários ou bonificações materiais, inclusive, é uma corrente de raciocínio que diz que os indivíduos não querem saber de responsabilidades e muito menos, poderes decisivos dentro da organização ou do próprio meio em que vivem, incapacitando-os a se promoverem enquanto profissionais, pois dependem de chefias e são extremamente controlados, já que esperam por ordens superiores para tomar alguma atitude em relação a alguma tarefa.

Teoria Y

- A Teoria Y propõe uma administração participativa, onde todos têm poderes decisórios e são bem mais flexíveis quanto às mudanças em seu estilo de trabalho, enquanto que na Teoria X, o indivíduo é controlado e dificilmente se submete a alterações em sua rotina de tarefas. Ou seja, enquanto que uns procuram a auto-realização e a satisfação dentro do seu ambiente de trabalho, outros buscam fora dele algo que possa substituir as insatisfações corporativas do seu cotidiano rígido e inflexível.

Comparativo X e Y

A Administração pela <u>Teoria X</u>	A Administração pela <u>Teoria Y</u>
Vigilância e fiscalização das pessoas	Autocontrole e autodireção
Desconfiança nas pessoas	Confiança nas pessoas
Imposição de regras e regulamentos	Liberdade e autonomia
Descrédito nas pessoas	Delegação de responsabilidade
Centralização das decisões na cúpula	Descentralização das decisões na base
Atividade rotineira para as pessoas	Atividade criativa para as pessoas
Autocracia e comando	Democracia e participação
Pessoas como recursos produtivos	Pessoas como parceiros da organização

Comparativo X e Y

Teoria X	Teoria Y
Um indivíduo comum, em situações comuns, evitará sempre que possível o trabalho.	O indivíduo comum não só aceita a responsabilidade do trabalho, como também as procura.
Alguns indivíduos só trabalham sob forte pressão.	O controle externo e a ameaça não são meios adequados de se obter trabalho.
Precisam ser forçados, controlados para que se esforcem em cumprir os objetivos.	O dispêndio de esforço no trabalho é algo natural.
É preguiçoso e prefere ser dirigido, evita as responsabilidades, tem ambições e, acima de tudo, deseja sua própria segurança.	São criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa;
O indivíduo é motivado pelo menor esforço, demandando um acompanhamento por parte do líder	São pessoas motivadas pelo máximo esforço, demandando uma participação maior nas decisões e negociações inerentes ao seu trabalho.
São ameaçados com punições severas para que se esforcem em cumprir os objetivos estabelecidos pela organização.	O atingimento dos objetivos da organização está ligado às recompensas associadas e não ao controle rígido e às punições.
O homem comum busca, basicamente, segurança.	Os indivíduos são criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa.

Quadro Resumo da Teoria X e Y

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none">• Centrada na produção• Autocrática• Controle externo	<ul style="list-style-type: none">• Centrada no empregado• Democrática• Controle interno
Papel gerencial	
Supervisão próxima, com comportamento diretivo.	Supervisão ampla, com comportamento de apoio.
Enfoque principal	
Ênfase no controle, na coerção e na punição.	Ênfase no crescimento, na autonomia e na recompensa.
Natureza humana	
As pessoas são preguiçosas, têm falta de ambição, precisam ser conduzidas, e têm baixo nível de motivação.	As pessoas, por natureza, gostam do trabalho, querem fazer o melhor e são motivadas pelo autocontrole e autodesenvolvimento.

Quadro 9.5 As características das Teorias X e Y.

Liderança e Poder

Um administrador tem cinco tipos de poder que servem de base para o desenvolvimento da liderança. São eles:

- **poder de recompensa** – é a capacidade de oferecer algo de valor, um resultado positivo, como meio de influenciar o comportamento de outras pessoas;
- **poder coercitivo** – é a capacidade de punir ou de reter resultados positivos, como meio de influenciar o comportamento de outras pessoas;
- **poder de especialização** – é a capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas por causa do conhecimento específico ou do entendimento que alguém detém;
- **poder de referência** – é a capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas por causa do seu desejo de se identificar pessoal e positivamente com alguém admirado;
- **poder legítimo** – é a capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas em virtude dos direitos do cargo ou da função ocupada.

Os tipos de poder de **recompensa**, **coercitivo** e **legítimo** são relacionados à posição hierárquica; os tipos de **especialização** e de **referência** estão relacionados ao indivíduo e não dependem da posição ocupada na hierarquia da organização,

Liderança e Poder

É bom notar que a liderança pode aparecer de duas formas:

1. **liderança formal** – a qual é exercida por pessoas escolhidas para posições de autoridade formal nas organizações;
2. **liderança informal** – que é exercida por pessoas que se tornam influentes pelas suas habilidades especiais, que servem às necessidades de outros.

O estudo da liderança aqui apresentado refere-se à liderança formal e principalmente à liderança gerencial. Não é fácil separar a função administração da liderança exercida pelo administrador, pela natureza das atividades. Para ser um administrador eficaz é necessário exercitar a função de liderança, com todas as habilidades requeridas.

As diferenças entre liderança e gerenciamento foram estudadas em parte no capítulo 1.

A liderança é, todavia, uma forma dinâmica de comportamento e sofre a influência de **quatro variáveis maiores**, de acordo com McGregor, que são:

- as características do líder;
- a atitude, as necessidades e outras características pessoais dos seguidores;
- a natureza da organização, seus propósitos, sua estrutura e as tarefas a realizar;
- o ambiente social, político e econômico.

McGregor conclui que a liderança não é "propriedade de um indivíduo", mas um complexo relacionamento entre essas variáveis.

Sistemas de Administração, de Likert

Em 1947, o psicólogo Rensis Likert rejeitou as teorias tradicionais a respeito do comportamento humano sob supervisão e propôs um novo modelo.

Ele identificou dois tipos de comportamento de liderança:

- Voltado para o trabalho
- Voltado para o empregado

Sistemas de Administração, de Likert

- **O comportamento centrado no trabalho**

É o comportamento de liderança focado nas tarefas que se caracteriza por forte supervisão, pressão por melhor desempenho, atenção ao alcance das metas e uma forte avaliação dos resultados. Para esse líderes os subordinados são como instrumentos para alcançar metas.

- **O comportamento centrado no empregado**

É o comportamento de liderança voltado para a pessoa, que se caracteriza por uma orientação em direção aos aspectos humanos no trabalho e em direção ao desenvolvimento eficaz dos grupos de trabalho com altas metas de desempenho.

Conclusões do Estudo de Likert

Líderes de sucesso tinham padrões de comportamento de apoio, orientados para relações humanas e para a pessoa do empregado.

Os comportamentos observados nas organizações são reflexos dos estilos de liderança praticados.

Todas as organizações deveriam periodicamente avaliar o clima organizacional.

O clima pode ser observado pela forma como pessoas se comunicam, tomam suas decisões, estabelecem objetivos, lideram e controlam.

Clima Organizacional é a desejabilidade pelo trabalho e o resultado do ambiente social dentro da organização.

O clima organizacional

O clima organizacional é um componente crítico da cultura organizacional.

Likert adaptou um sistema de medida identificando 4 tipos básicos de estilos de liderança: autoritário coercitivo, autoritário benevolente, consultivo e participativo.

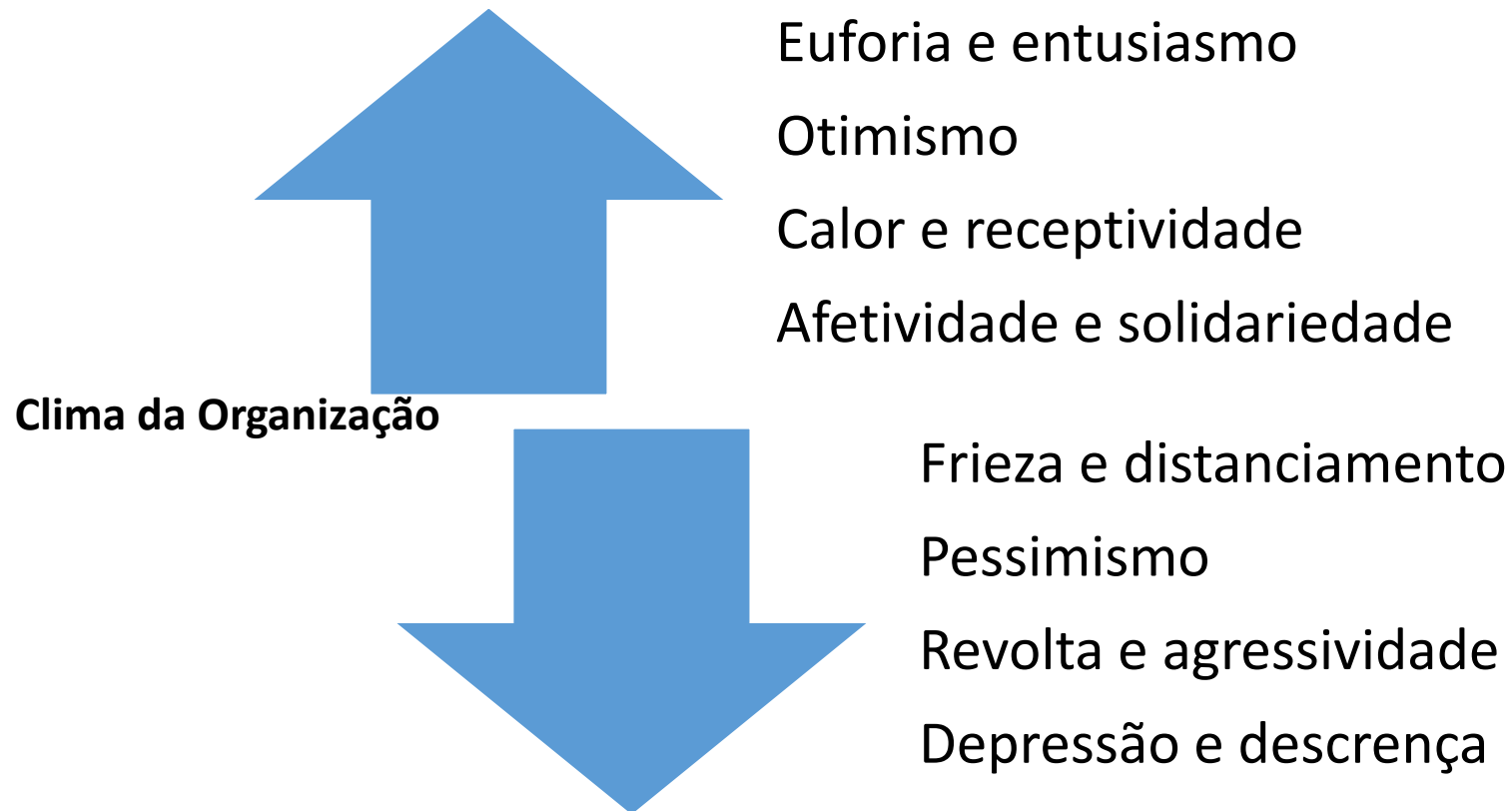
Cada um dos 4 sistemas corresponde a um estilo de gerenciamento e tem suas características próprias que os diferenciam.

Esses sistemas são influenciados por variáveis que são: processos de decisão, forças motivacionais, processo de comunicação, interação pessoal, estabelecimentos de objetivos e processo de controle de resultados.

Cada sistema equivale a um tipo de liderança e a esses estilos de liderança, Likert denominou de perfis organizacionais.

Clima organizacional

- O equilíbrio organizacional depende do intercâmbio entre os incentivos oferecidos e as contribuições como retorno a organização.
- O resultado desse equilíbrio no ambiente (interno e externo) determina o clima organizacional.



Estudos da Universidade de Ohio - 1947

Os comportamentos dos líderes foram separados em duas dimensões de liderança: relacionadas com a consideração (como o gerente se preocupa com as pessoas, demonstra consideração pelo liderado) e para com a estrutura das tarefas (tendência de estruturar tarefas e criar estrutura de trabalhos para os liderados).

Além disso, as duas dimensões podem ser combinadas contemplando quatro estilos de comportamentos gerenciais.

Estudos da Universidade de Ohio - 1947

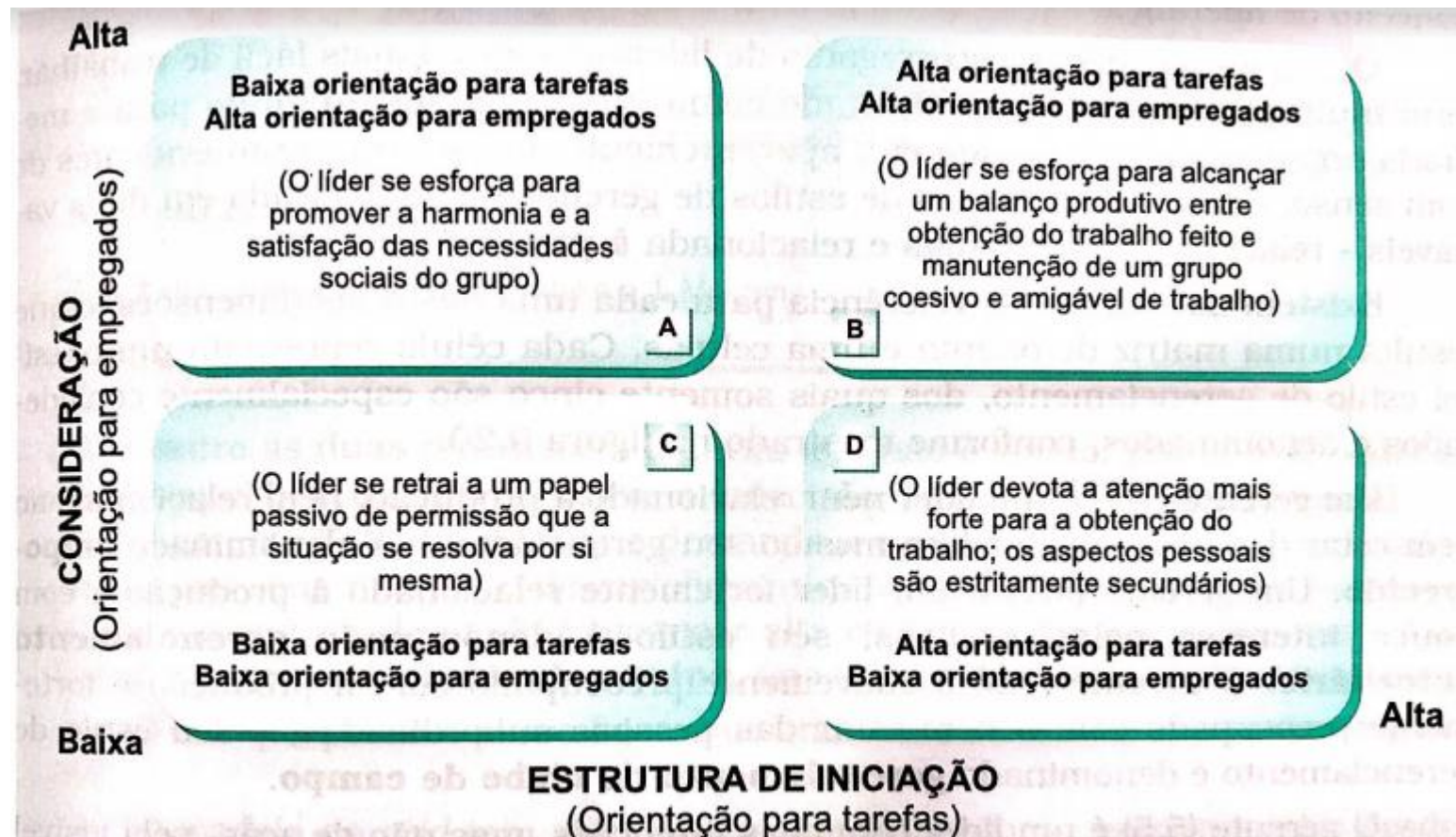


Figura 9.19 Estilo de liderança da Universidade de Ohio.

O Grid de Liderança, de Blake e Mouton (1964)

Esse estudo apresenta semelhanças com os estudos de Ohio, mas o Grid de Liderança especificou melhor o conceito de liderança.

O modelo classifica os estilos de gerenciamento baseado em duas variáveis: **às pessoas e à produção.**

Definiu uma escala de 1 a 9 e enquadrou os estilos de gerenciamento.

O modelo Grid ainda é muito utilizado por causa da perspectiva de solução simples, ou um estilo de gerenciamento preferido (denominado 9.9) que é positivamente associado com carreiras de sucesso, produtividade e lucratividade.

O Grid de Liderança, de Blake e Mouton

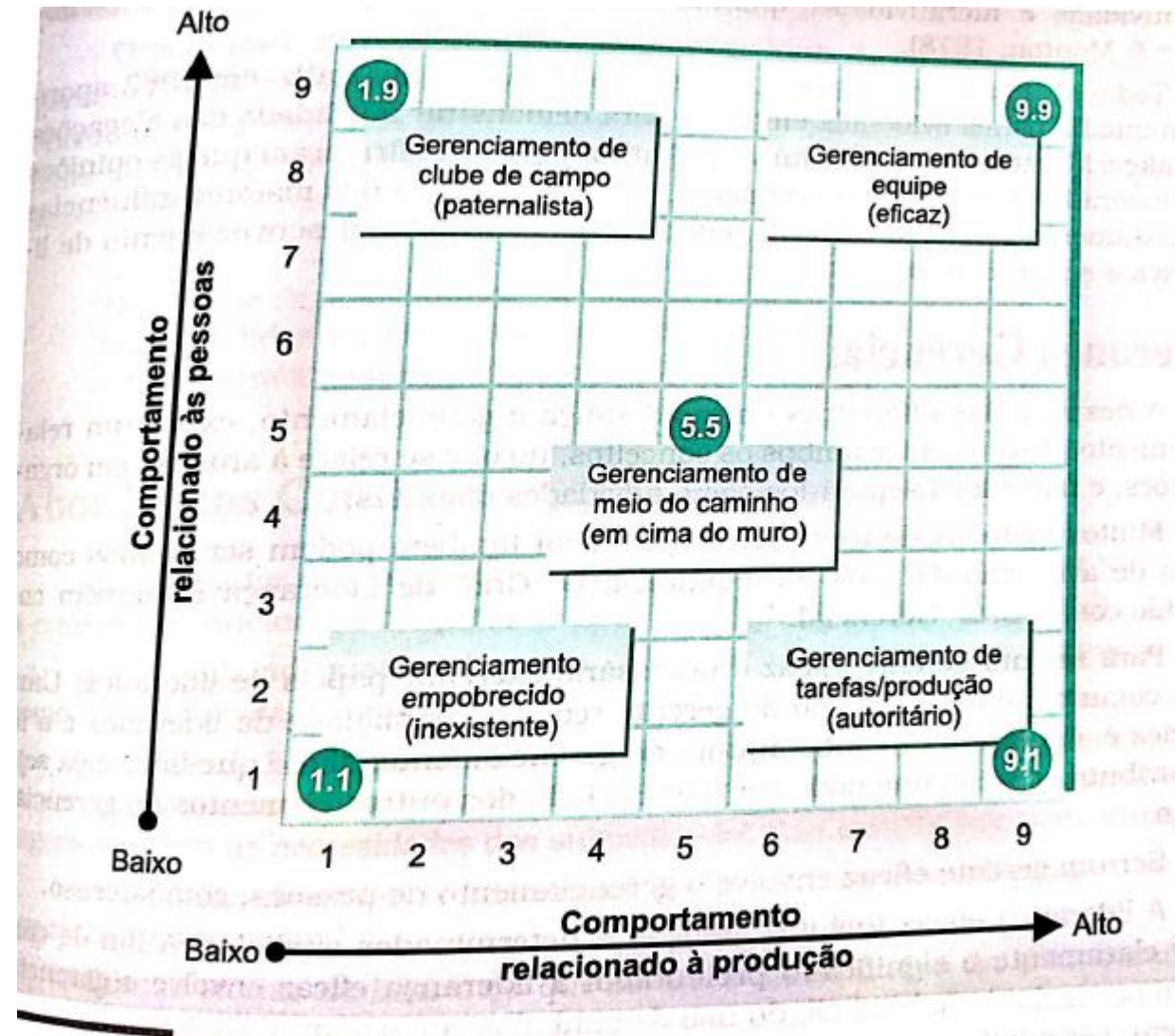


Figura 9.20 O grid gerencial, de R. Blake e J. Mouton.

Liderança Gerencial

A liderança pode ser classificada, também, como Tentada, de Sucesso ou Eficaz.

Liderança tentada (forçada) ocorre quando um indivíduo qualquer no grupo tenta (força) exercer a influencia sobre os demais membros do grupo.

Liderança de sucesso ocorre quando a influencia traz o comportamento e os resultados que estavam pretendidos pelo líder.

Liderança eficaz ocorre quando a liderança de sucesso resulta em comportamento funcional e no alcance das metas do grupo.

Liderança Gerencial

O líder pode exercer autoridade como um atributo da posição. Nesse caso, o gerente é visto como um líder por causa da sua posição na hierarquia. Liderança, entretanto, é muito mais do que a simples adesão aos papéis formais prescritos. É mais do que extrair comportamento mecânico, resultante de um relacionamento superior-subordinado numa estrutura hierárquica.

Lembre-se de que você pode ser considerado um gerente, mas você não será um líder até que a sua situação não seja ratificada nos corações e nas mentes daqueles que trabalham para você.¹³

Abordagens Contingenciais de Liderança

- O *Continuum* de Liderança, de Tannenbaum e Schmidt
- O modelo Contingencial, de Fielder
- O modelo Caminho-Metam de House e Mitchell
- O modelo da Liderança Situacional, de Hersey e Blanchard

As teorias Situacionais ou Contingenciais pressupõem que não existe um estilo único de liderança, nem mesmo uma característica determinante válida para qualquer situação.

As teorias situacionais partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. A recíproca é que é verdadeira: cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente para alcançar a eficácia dos subordinados.

Silva (2001) afirma que para que a liderança seja adequada ela precisa fundamentar-se nas situações sobre a qual será aplicada.

Nesse sentido, Maximiano (2002) afirma que para haver eficácia o estilo de liderança deve se ajustar à situação. Essa teoria busca resolver qual o estilo se ajusta a qual situação. Para conseguir atingir esse objetivo é necessário avaliar a situação.

O *Continuum* de Liderança, de Tannenbaum e Schmidt

A autocracia e a democracia são os estilos básicos de liderança; a partir deles se desdobram outros estilos.

Tannebaum e Schmidt desenvolveram uma “régua” dos estilos de liderança, onde a autoridade do gerente e a liberdade da equipe de liderados combinam entre si. Se a autoridade do líder aumenta, a autonomia do liderado diminui, e vice-versa.

O *continuum* pode ser relacionado às suposições das Teorias X e Y de McGregor. A liderança centrada no chefe se direciona à Teoria X e a liderança centrada nos subordinados se direciona à Teoria Y.

O *Continuum* de Liderança, de Tannenbaum e Schmidt

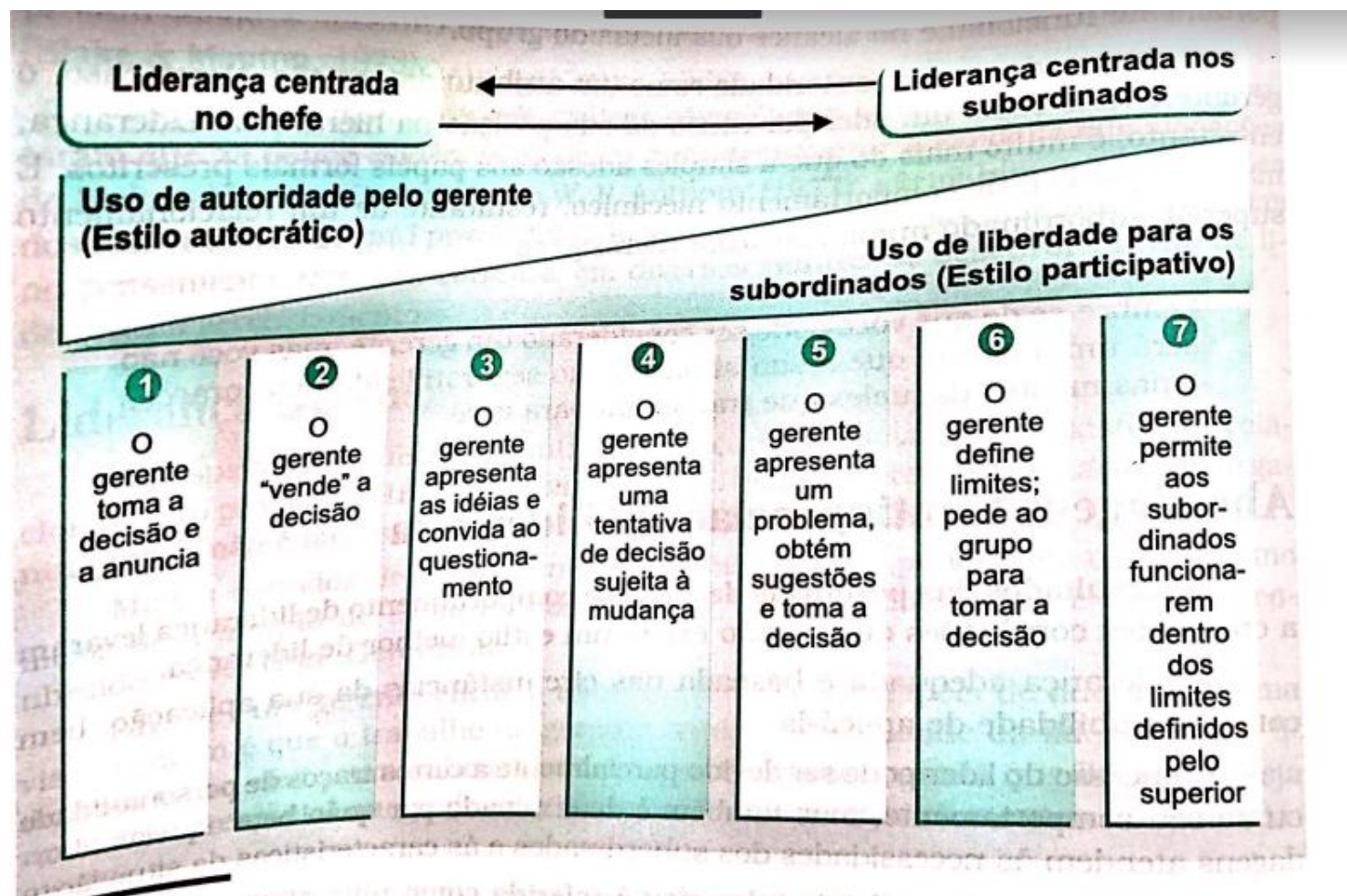


Figura 9.21 O continuum do comportamento de liderança.

O *Continuum* de Liderança, de Tannenbaum e Schmidt

Na “régua” existe a identificação do grau de controle que o gerente impõe aos subordinados. Não existe nenhum extremo absoluto, devido à existência de autoridade e liberdade; tal liberdade é vista com a identificação de quatro estilos de liderança: comunicar, vender, consultar e agrupar.

Quadro 7 – Estilo de liderança

Comunicar	O gerente localiza o problema, decide qual decisão tomar e informa aos liderados, sem participação dos mesmos na escolha.
Vender	O gerente escolhe a decisão, levando em consideração que poderá existir resistência por parte dos liderados, então tenta convencê-los a aceitar a ideia.
Consultar	O gerente identifica o problema sem definir a decisão, apresenta aos subordinados, ouve as sugestões e só após esse processo ele toma a decisão.
Agrupar	O gerente identifica o problema e estabelece os limites dentro dos quais a decisão deve ser tomada, e passa para o grupo o direito de decidir.

O *Continuum* de Liderança, de Tannenbaum e Schmidt

Forças que influenciam o gerente

- a) **forças no gerente** – o comportamento do gerente é influenciado por sua personalidade, experiência, conhecimento. Estas forças internas incluem:
- os sistemas de valores;
 - a confiança nos subordinados;
 - as inclinações para liderança;
 - a segurança em situações incertas.
- b) **forças no subordinado** – o subordinado é influenciado por muitas variáveis e um conjunto individual de expectativas sobre seu relacionamento com o gerente. As características das forças no subordinado são:
- a intensidade das necessidades de independência;
 - a prontidão para assumir responsabilidade para tomada de decisão;
 - o entendimento e a identificação com as metas da organização;
 - o conhecimento e a experiência necessários para tratar de problemas.
- Quanto mais intensa a resposta positiva dessas características, maior o grau de liberdade de ação permitido pelo gerente.
- c) **forças na situação** – o comportamento do gerente é influenciado pela situação geral e pelas pressões do ambiente. As características na situação incluem:
- o tipo de organização;
 - a eficácia do grupo;
 - a natureza do problema;
 - a pressão do tempo.

Modelo Contingencial, de Fiedler

O modelo de Fred E. Fiedler¹⁵ é baseado na noção de que a liderança d sucesso depende da combinação entre líder, situação e subordinados.

A teoria de Fiedler se apóia em três elementos:

1. entendimento do estilo próprio de liderança;
2. análise da situação; e
3. compatibilização do estilo de liderança com a situação para a qual o estilo é ajustado.

O modelo contingencial baseou-se em estudos de um vasto grupo de situações, e se concentrou no relacionamento entre liderança e desempenho organizacional.

A fim de medir as atitudes do líder, Fiedler desenvolveu uma escala de "**menor preferência como colega de trabalho**" (mpct).

A avaliação consta de quase vinte itens, e a cada item é dado um valor simples entre **oito e um pontos**, indicando a relação mais favorável e a menos favorável, respectivamente, como mostrado na figura 9.22:

Muitos outros elementos fazem parte da avaliação do escore do mpct.

O resultado do "**mpct**" é a soma dos valores numéricos de todos os itens da escala de Fiedler.

Quanto mais crítica a avaliação, menor o resultado do mpct.

O líder com alto mpct é originado de mais satisfação nos relacionamentos interpessoais e motivação para agir numa maneira de apoio aos funcionários.

O baixo mpct é originado de mais satisfação no desempenho de tarefas e alcance de objetivos. O bom relacionamento com subordinados é uma motivação secundária.

Modelo Contingencial, de Fiedler

Escolha uma pessoa com quem você trabalharia “menos” bem. Não é alguém de quem você goste menos, mas alguém com quem você teria dificuldade de fazer um trabalho. Descreva esta pessoa:

Amigável:	8	7	6	5	4	3	2	1	Hostil
Distante:	1	2	3	4	5	6	7	8	Próximo
Cooperativo:	8	7	6	5	4	3	2	1	Não-cooperativo

Figura 9.22 Elementos de avaliação de menor preferência como colega de trabalho.

Modelo Contingencial, de Fiedler

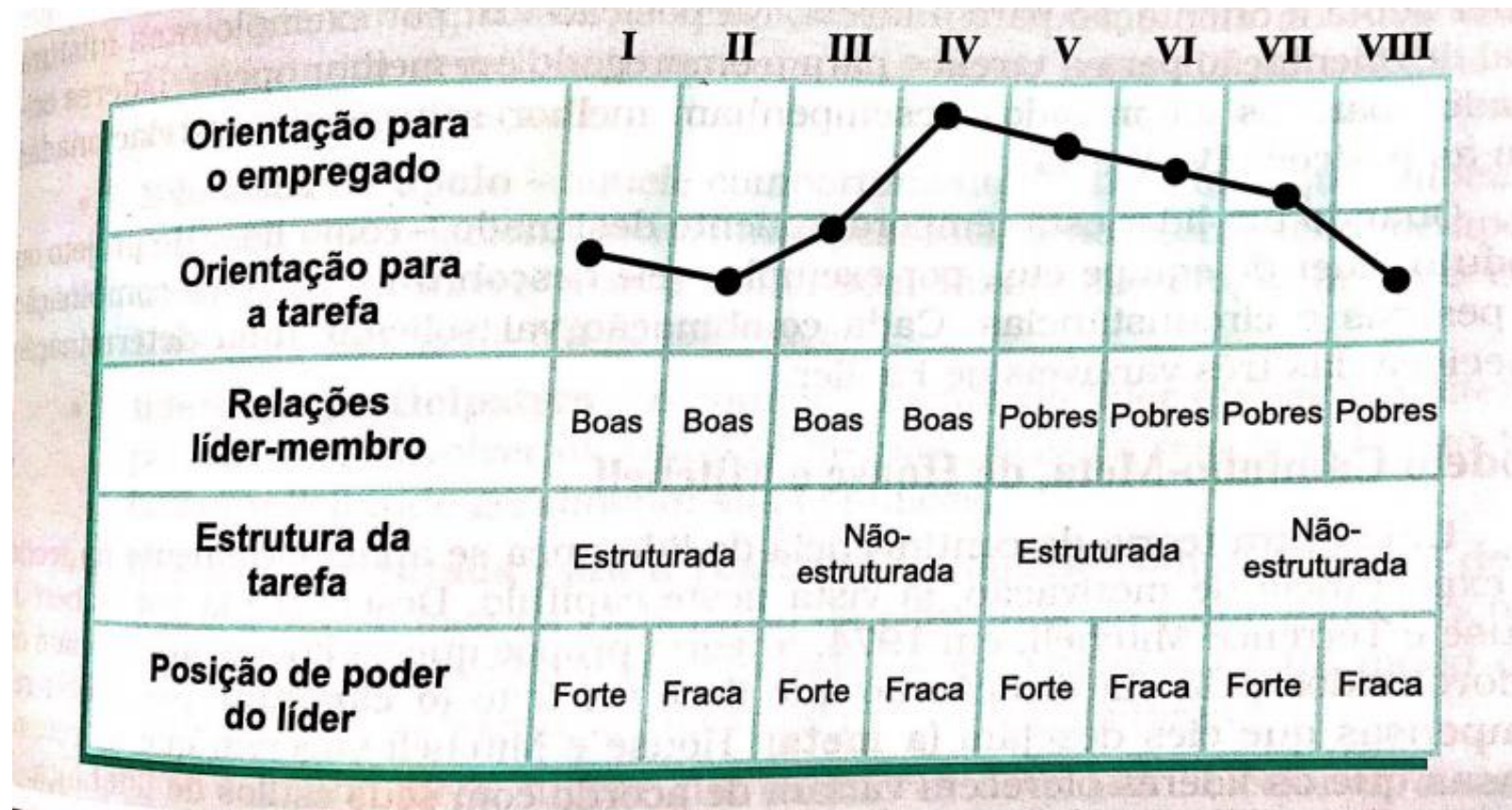


Figura 9.23 A representação da interação das orientações da liderança com as variáveis situacionais.

Modelo Contingencial, de Fiedler

Fildler conclui que um líder está temporariamente designado – como líder de projeto ou produto, líder de equipe, por exemplo – ele descobrirá uma nova combinação de pessoas e circunstâncias. Cada combinação vai solicitar uma determinação específica das três variáveis de Fildler.

Modelo da Liderança Situacional, de Hersey e Blanchard

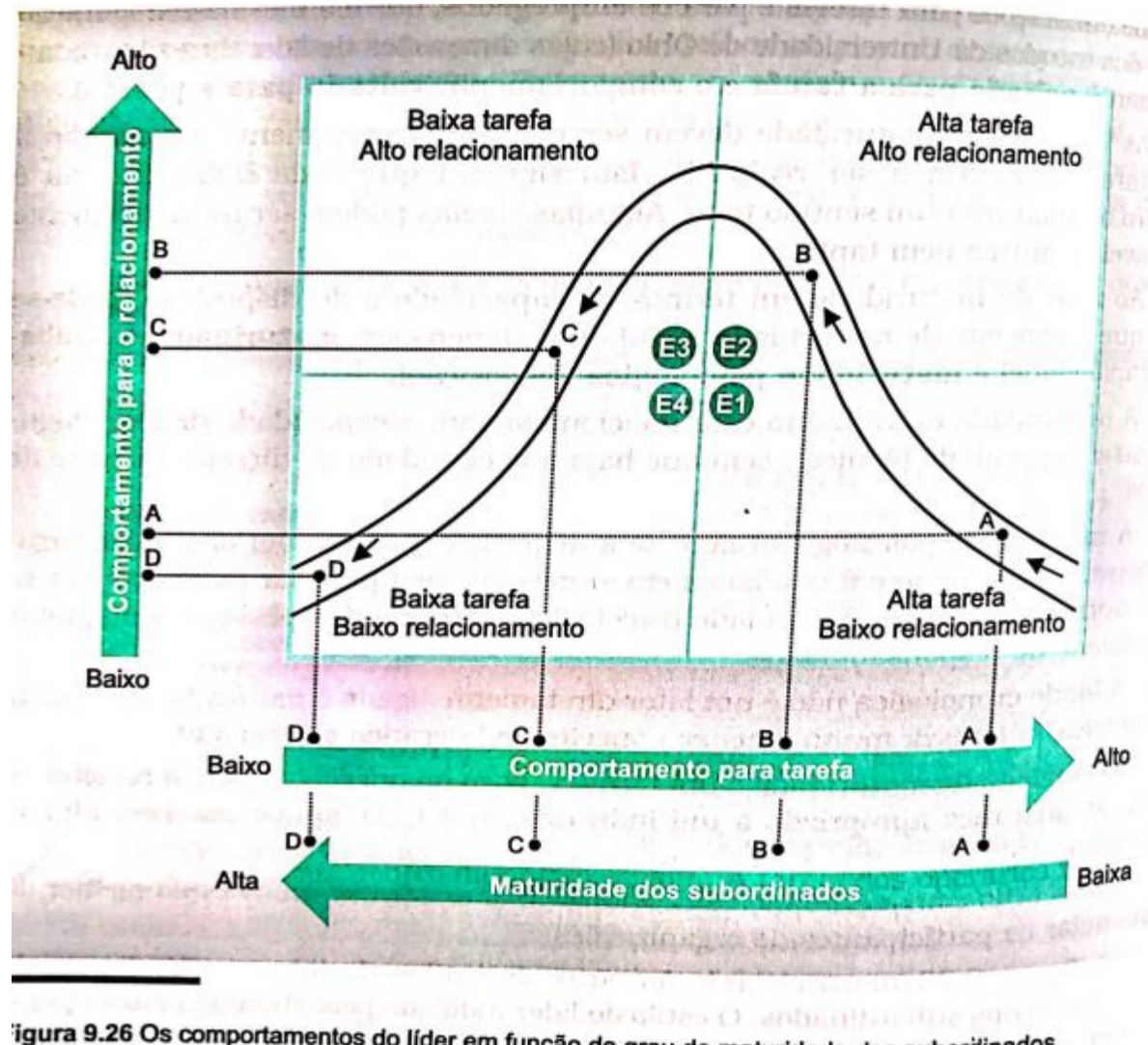
O modelo da Liderança Situacional é um modelo contingencial baseado no Ciclo de Vida, cuja proposta de estilo eficaz é baseada na maturidade dos subordinados.

Maturidade é definida como o desejo de realizar, a vontade de aceitar responsabilidade e a capacidade/experiência relacionada ao trabalho, dos subordinados.

Eles desenvolveram um modelo de quatro quadrantes combinando tarefas para os empregados, algo parecido pelo modelo de Ohio (comportamento de liderança voltado para a tarefa e/ou voltado para o pessoal).

E a maturidade de trabalho do líder inclui duas dimensões: maturidade para o trabalho (capacidade) e maturidade psicológica (disposição).

Modelo da Liderança Situacional, de Hersey e Blanchard



Modelo da Liderança Situacional, de Hersey e Blanchard

Cada estilo (E) , cada quadrante é caracterizado por palavras-chave:

- Determinar (E1): para maturidade baixa do subordinados
- Persuadir (E2): para maturidade de baixa a moderada
- Compartilhar (E3): para maturidade entre moderada e alta)
- Delegar (E4): para maturidade alta dos subordinados

A liderança situacional não só sugere o estilo de liderança adequado para os vários níveis de maturidade, como indica a probabilidade de sucesso de outras configurações de estilo, se o líder não puder ou não souber adotar o estilo de comportamento desejável.

O sucesso do estilo de liderança varia dentro dos diversos níveis de maturidade dos subordinados.

Modelo da Liderança Situacional, de Hersey e Blanchard

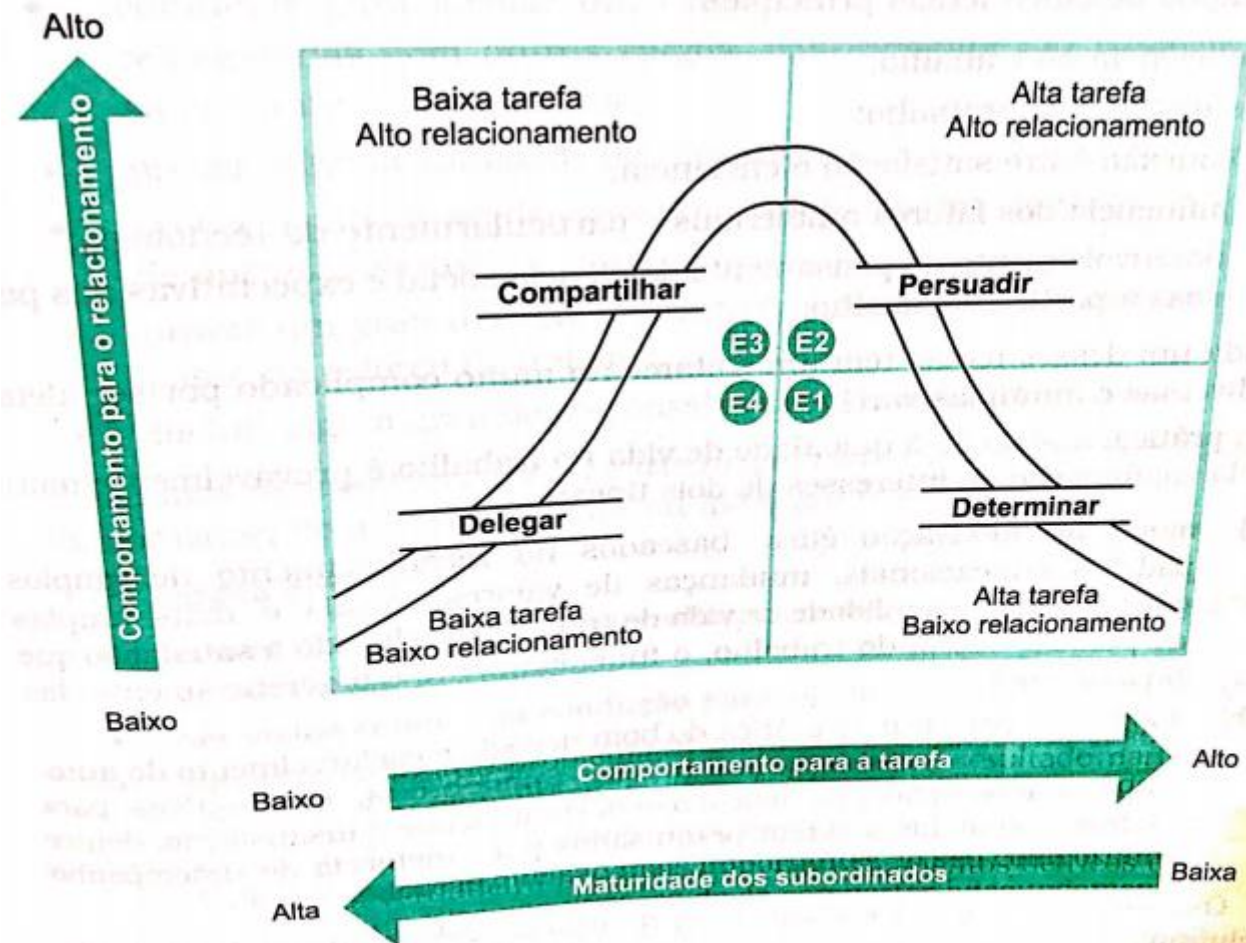


Figura 9.27 Os estilos do líder em função do grau de maturidade dos subordinados.

Qualidade de Vida no Trabalho

Em 1973, um relatório elaborado sobre as atividades de trabalho em quatro países (*Manpower Paper n. 7*, preparado por N. A. Wilson) resumiu o estudo das experiências de pessoas e descrições das propostas de melhoria no sistema de trabalho, tratando de cinco temas principais:

- eficiência no trabalho;
- satisfação no trabalho;
- conexão entre satisfação e eficiência;
- influência dos fatores ambientais e particularmente da tecnologia;
- desenvolvimento do pensamento da ciência social e expectativas das pessoas a partir do trabalho.

Cada um desses temas tem um tratamento muito complicado por ser afetado por diversas e múltiplas variáveis.

Qualidade de Vida no Trabalho

Na prática, a atenção à qualidade de vida no trabalho é provavelmente motivada pela combinação de interesses de dois tipos:

- a) moral ou motivação ética, baseados no reconhecimento de amplos padrões educacionais, mudanças de valores sociais e mais amplas expectativas de qualidade de vida de trabalho, incluindo a satisfação que as pessoas obtêm do trabalho, o funcionamento e o gerenciamento das organizações;
- b) motivação por meio da prática do bom negócio e esclarecimento do auto-interesse, a necessidade por custos competitivos, e tentativas para superar altos índices de absenteísmo, rotatividade e insatisfação, dentre outros obstáculos a serem pesquisados para melhoria do desempenho organizacional.

Qualidade de Vida no Trabalho

As tarefas deveriam:

- combinar para formar um cargo coerente, ou independentemente ou relacionadas com outros cargos, cujo desempenho traga contribuição significativa para a empresa;
- prover alguma variedade de compasso, método, situação e habilidade;
- prover *feedback* do desempenho do funcionário, diretamente e por meio de outras pessoas;
- prover um grau discreto de controle no tempo, na seqüência e no compasso do esforço de trabalho;
- incluir algum grau de responsabilidade para os resultados.

Algumas necessidades são, a curto prazo, facilmente satisfeitas; outras nem tanto, por causa de imprevisibilidade ou incompatibilidade.

Higiene do Trabalho

Está relacionada com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental, além disso, com as condições de saúde e bem-estar das pessoas.

Higiene do Trabalho está relacionada com a busca de condições de trabalho saudáveis e higiênicas.

Higiene do Trabalho

Ambiente físico de trabalho:

- Iluminação: luminosidade adequada a cada tipo de atividade.
- Ventilação: remoção de gases, fumaça e odores desagradáveis, bem como afastamento de possíveis fumantes ou utilização de máscaras.
- Temperatura: manutenção de níveis adequados de temperatura.
- Ruídos: remoção de ruídos ou proteção de protetores auriculares.
- Conforto: ambiente agradável.

Ambiente psicológico de trabalho:

- Relacionamentos humanos agradáveis
- Tipo de atividade motivadora
- Estilo de gerência democrático e participativo
- Eliminação de possíveis fontes de estresse
- Envolvimento pessoal e emocional

Higiene do Trabalho

Aplicação de princípios de ergonomia envolvendo:

- Máquinas e equipamentos adequados às características humanas.
- Mesas e instalações ajustadas ao tamanho das pessoas.
- Ferramentas que reduzam a necessidade de esforço físico humano.

“Um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, bem como reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal.”

Como tornar um ambiente de trabalho mais adequado

- Assegurar que as pessoas respirem ar fresco.
- Evitar materiais suspeitos que emitam odores ou toxinas.
- Proporcionar um ambiente livre de fumaça.
- Adotar dutos limpos e frescos.
- Prestar atenção às queixas das pessoas.
- Proporcionar equipamentos adequados.

Características de um grande Líder

1

ESTABILIDADE EMOCIONAL

Um grande líder consegue manter o controle das suas emoções, dos seus impulsos, analisando, pensando e, só após, agindo para resolver determinada situação.



2

CRÍTICAS CONSTRUTIVAS

Para que um membro da equipe ou, até mesmo, a equipe possa melhorar sua *performance*, o líder apresenta, de forma respeitosa, críticas e sugestões para o crescimento profissional.



3

MOTIVAÇÃO

Um grande líder sempre estará motivando sua equipe, impulsionando por meio de palavras e reconhecimento. Essa é uma importante missão diária do líder!



4

COMUNICAÇÃO

Um grande líder transmite a informação de forma adequada, no momento certo, e o resultado obtido é a redução de ruídos e transmissão de mensagens de forma eficaz.



5

EQUILÍBRIO

Além de ser um grande exemplo consistente, o líder deve pautar suas ações em decisões com equilíbrio e abrangência. **Ter equilíbrio é fundamental!**



6

INOVAÇÃO

Um grande líder deve sempre estar atento às novidades, inovando, buscando soluções, determinado na busca e no alcance de objetivos.



7

ORGANIZAÇÃO

Um líder organizado planeja, desenvolve sínteses, ordena de forma lógica e sequencial suas falas, reuniões e atividades.



8

CONCILIAÇÃO

Manter a equipe unida, promovendo conciliações, é uma tarefa que exige dedicação e presença constante do líder, pois assim ele poderá prever e solucionar rapidamente alguns desajustes oriundos de relacionamentos, compreendendo individualidades e particularidades da sua equipe.



Linha do Tempo Abordagem comportamental

Teoria	Contribuições
Teoria Motivacional de Maslow	As necessidades dos funcionários variam e os administradores pode motivá-los a alcançar essas necessidades.
Teoria dos dois fatores de Herzberg (conteúdo)	Compensações, condições razoáveis de trabalho e políticas não necessariamente asseguram satisfação no trabalho, mas podem evitar a insatisfação; outros fatores (responsabilidades, por exemplo) podem ser necessários para motivar funcionários.
Teoria da expectativa (processo)	Funcionários são motivados se as recompensas potenciais pelo alto desempenho são desejáveis e alcançáveis.
Teoria da Equidade (processo)	Funcionários são motivados se estão sendo compensados de acordo com suas contribuições percebidas à organização.
Teoria do Reforço (processo)	Bons comportamentos devem ser positivamente reforçados e comportamentos pobres devem ser negativamente reforçados para motivação futura dos funcionários.
Teoria X e Y	Os indivíduos são separados por dois estilos contrários de se administrar. Aquele que é considerado proveniente da teoria tradicional, mecanicista e rotineira, recebe o nome de Teoria X; já aquele que se apoia nas mais avançadas formas de se administrar e compreender o comportamento humano é denominado de Teoria Y.
Liderança e Poder	Utiliza o poder de recompensas, coercitivo, de especialização, de referência e legítimo para exercer influência com bases na liderança informar e formal.
Sistema de Likert	O comportamento da liderança pode ser centrado no trabalho como foco nas tarefas ou centrado no empregado voltado para orientações dos aspectos humanos cujo reflexo pode ser observado no clima organizacional.

Linha do Tempo Abordagem comportamental

Teoria	Contribuições
Estudos Universidade de Ohio	Os comportamentos dos líderes foram separados em duas dimensões de liderança: relacionadas com a consideração (como o gerente se preocupa com as pessoas, demonstra consideração pelo liderado) e para com a estrutura das tarefas (tendência de estruturar tarefas e criar estrutura de trabalhos para os liderados). Além disso, as duas dimensões podem ser combinadas contemplando quatro estilos de comportamentos gerenciais.
Grid de Liderança	O modelo classifica os estilos de gerenciamento baseado em duas variáveis: às pessoas e à produção . Definiu uma escala de 1 a 9 e enquadrou os estilos de gerenciamento e vinculou os estilos ao sucesso ou insucesso do negócio.
Liderança Gerencial	Liderança pode ser subdividida em liderança forçada, de sucesso ou eficaz. A liderança pode exercer melhor sua função pela autoridade do cargo ou pela ações admiradas da equipe.
Abordagem Situacional ou Contingencial	
<i>Continuum</i> de Liderança	Modelo de “régua” dos estilos de liderança, onde a autoridade do gerente e a liberdade da equipe de liderados combinam entre si. Se a autoridade do líder aumenta, a autonomia do liderado diminui, e vice-versa. Além disso, os gerente sofrem influencias da Força no Gerente, Forças no Subordinado e Forças da Situação.
Modelo Contingencial	O modelo é baseado na noção de que a liderança de sucesso depende da combinação entre líder, situação e subordinados.
O modelo da Liderança Situacional	A liderança situacional não só sugere o estilo de liderança adequado para os vários níveis de maturidade, como indica a probabilidade de sucesso de outras configurações de estilo, se o líder não puder ou não souber adotar o estilo de comportamento desejável. O sucesso do estilo de liderança varia dentro dos diversos níveis de maturidade dos subordinados.
Qualidade de Vida no Trabalho	Um conjunto de práticas visando a melhoria do ambiente de trabalho que envolve divisão de tarefas, ética, condução dos negócios, motivação, remuneração, clima de trabalho, higiene e segurança, entre outros.