

# O Perfil do Líder e a melhora na Gestão de Pessoas

Hector N. Llado - 10346784

Paulo Loge Hashimoto - 10259088

Marcos Mazzei - 9004484

Lucas Marçal - 8804352

# Liderança: conceitos e modelos

- “Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo que segue rumo a um objetivo comum.” Hemphill e Coons (1957)
- “Liderança é um processo de influência que também reconhece que os líderes podem influenciar os membros do grupo por meio de seu próprio exemplo.” Stogdill (1990)
- Liderança é a “capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos.” Robbins (2010)



# Evolução do Pensamento de sobre liderança

- Básico: O papel da liderança é baseado em autoridade (Teoria dos Traços e Comportamento dos Líderes)
- Intermediário: Liderança é um processo de influência entre indivíduos (Teoria da troca de líder e liderado - LMX)
- Avançado: Liderança é uma propriedade compartilhada de um sistema social que inclui interdependências entre indivíduos (Desenvolvimento de habilidades individuais, construção de relacionamentos, empowerment, colaboração e trabalho além das fronteiras).



# Teoria dos traços



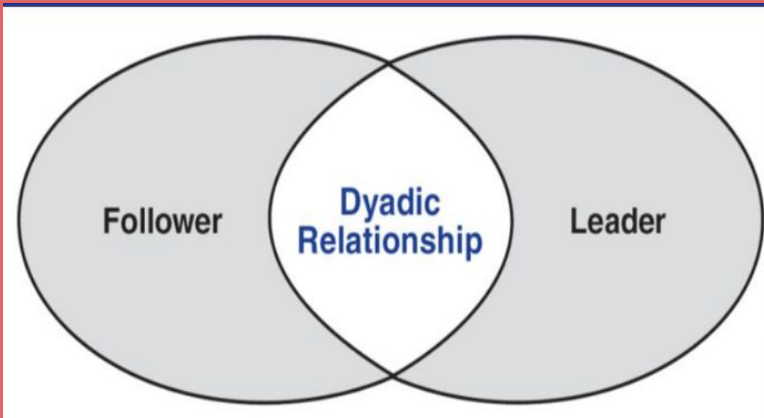
- Foi estudado o que grandes líderes têm em comum
- Líder “nasce feito” e não aprende a ser líder.
- Utilização de traços hereditários de grandes líderes para associar a aspectos de liderança
- Ex: Ambição, inteligência, autoconfiança
- Limitação: não existe nenhum traço que seja considerado universal

# Teoria do comportamento



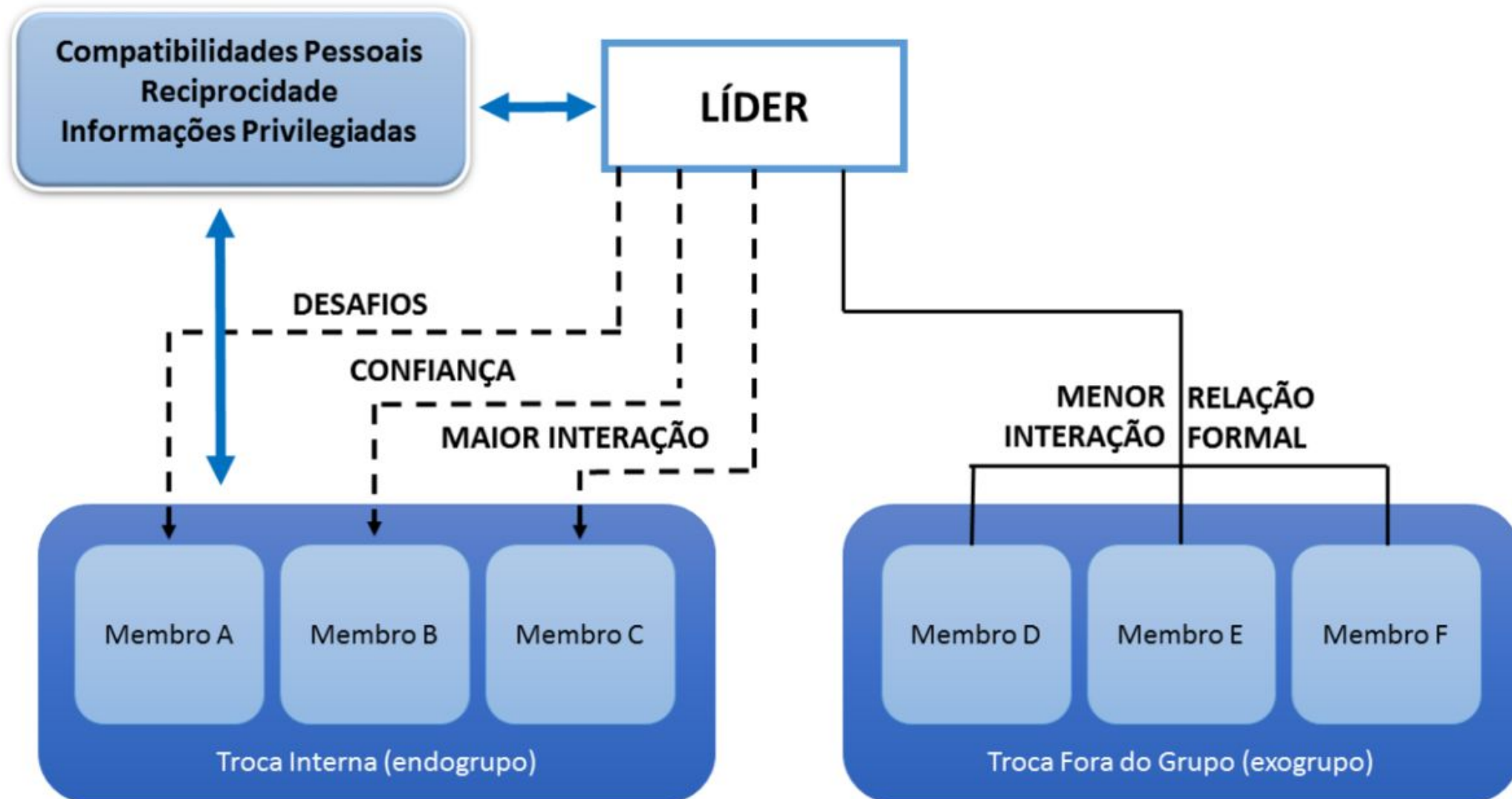
- Aprender a ser líder
- Focar no método e não nos traços
- Funções de liderança x Estilos de liderança
- Ex: Autocrática, democrática, liberal, etc

# LMX - Teoria da troca entre líder e liderado



- Década de 70
- Troca Interna (endogrupo)
- Troca Externa (exogrupo)

# Teoria Liderança de Troca Líder-Membro



# Teorias atuais



- Desenvolvimento de habilidades individuais
- Construção de relacionamentos
- Empowerment
- Entre outros



# Métricas de Liderança

Tem sido cada vez mais comum as empresas prezarem pelo desenvolvimento de líderes nos seus departamentos;

A liderança é valorizada não apenas no âmbito de gestão, mas também em características técnicas, comportamentais, podendo um time ter mais de um tipo de liderança;



# Indicadores



Treinamentos feitos pelo time;

Retenção;

Satisfação dos colaboradores;

eNPS;

1:1 Meeting

# Ética



Todos nós temos **inclinações inconscientes**, mas tendemos a achar que nossa relação com o trabalho é totalmente ética. Essa visão, quase sempre, pode ser contestada.

# Ética

Um gestor ético precisa, sobretudo:



- Fazer regularmente uma análise crítica sobre suas decisões;
- Considerar opções contra-intuitivas;
- Evitar favoritismos de grupo;
- Estar atento aos conflitos de interesse;
- Coletar dados; e
- Beneficiar o ambiente;

# Administração de Recursos Humanos(ARH)

- Os seres humanos são a chave do sucesso ou do fracasso das estratégias inovadoras de uma organização
- Década de 30: “(...)administrador, ou melhor, o chefe de pessoal, era um profissional que cuidava basicamente de atividades burocráticas e disciplinares.
- 1980: “(...)os profissionais passaram a ser mais desafiados, sendo solicitadas novas habilidades como, por exemplo, a de negociação, bem como maiores conhecimentos referentes a teorias e técnicas gerenciais.”

**Quadro 1: Evolução do ARH no Brasil.**

| Período       | Paradigma      | Característica   |
|---------------|----------------|--|
| Antes de 1930 | Contábil       | Mão-de-obra era "comprada" – enfoque contábil  |
| 1930 a 1950   | Legal          | Leis Trabalhistas  |
| 1950 a 1965   | Tecnicista     | Treinamento Recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios |
| 1965 a 1985   | Administrativa | Foco: indivíduos e suas relações (sindicatos, sociedade)   |
| 1985 até hoje | Estratégica    | Aumentar o envolvimento dos funcionários e integrar sistemas de suporte                            |

Fonte: BITTENCOURT (2008, p. 25).

# Gestão de Pessoas

**Quadro 2 – Recursos Humanos na Organização do Futuro por Tendências Atuais**

| Fatores                       | Passado → Presente  | Presente → Futuro   |
|-------------------------------|---|---|
| Concepção do Funcionário      | Recurso humano  | Pessoa talentosa  |
| Carreira e Progresso          | Crescimento no emprego: perseguir alternativas conhecidas                     | Aumento da empregabilidade: criar o próprio futuro                      |
| Avaliação                     | Chefias   | Aberta e coletiva   |
| Formação e Conhecimento       | Aprender o necessário: a empresa indica                                       | Autodesenvolvimento (habilidades múltiplas): o funcionário escolhe      |
| Remuneração                   | Variável: critérios individuais e grupais: incentivos financeiros e materiais | Variável: incentivos e benefícios adaptados às expectativas individuais |
| Gestão de recursos humanos    | Centralizada: órgão especializado   | Descentralizada: repartida pelos setores empresariais                   |
| Cultura da gestão das pessoas | Impessoalidade, exploração, estima e benevolência                             | Pessoalidade, desenvolvimento e retribuição                             |
| Premissa da lealdade          | À empresa   | A si próprio  |

Fonte: MOTTA (1998, p.101).

- Soviensi e Stigar (2008) observaram que “a gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano que nada mais é do que as pessoas que a compõem”.

# Características do Líder

- O bom líder não é aquele que sabe tudo, mais sim aquele que sabe identificar a melhor equipe para cada função desenvolvida do seu dia-a-dia
- O líder depende das pessoas que formam sua equipe e precisa delas para realizar o trabalho solicitado pela organização com eficácia e eficiência (FERREIRA, 2008; REIS, 2008 p. 91).

**Quadro 5 - Algumas características que o líder deve possuir.**

|  |  |
|--|--|
| ▪ Ser estudioso;                           | ▪ Ter flexibilidade                    |
| ▪ Ser empreendedor;                        | ▪ Ser criativo                         |
| ▪ Saber transmitir o seu conhecimento;     | ▪ Ser comunicativo                     |
| ▪ Acreditar nas capacidades de sua equipe; | ▪ Ter espírito de liderança            |
| ▪ Saber delegar as tarefas para a equipe;  | ▪ Ter iniciativa                       |
| ▪ Ter conhecimento do negócio;             | ▪ Ter dinamismo                        |
| ▪ Ter visão sistêmica;                     | ▪ Saber como fazer um bom planejamento |
| ▪ Saber trabalhar em equipe;               |  |
| ▪ Ter um bom relacionamento interpessoal;  |  |



# O Líder na Gestão de Pessoas

- O líder deve ser um facilitador, para que as relações entre os colaboradores ocorram em harmonia e dentro dos princípios e missão da organização.
- Kouzes e Posner (1997), conceituam liderança como “a arte de mobilizar os outros para que desejem lutar por aspirações compartilhadas”.
- Hunter (2006): “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força e caráter”.

Quadro 4 - Estilos de Liderança, segundo Lewin (*apud* MACHADO, 2000)

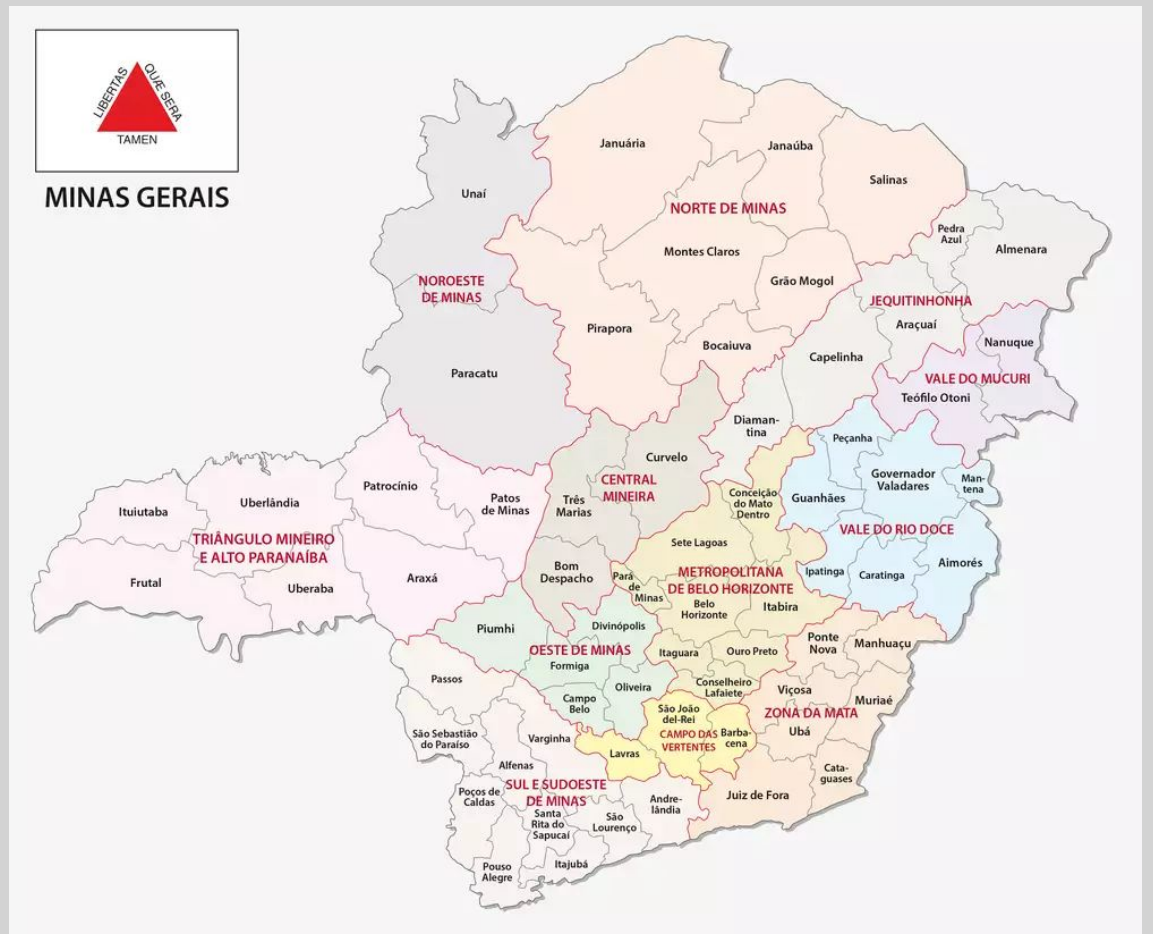
|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <b>Autoritário ou autocrático:</b> | O líder toma as decisões sem consultar o grupo. fixa as tarefas de cada um e determina o modo de as concretizar. Não há espaço para a iniciativa pessoal, sendo esse tipo de liderança geradora de conflitos, de atitudes de agressividade, de frustração, de submissão e desinteresse, entre outras. A produtividade é elevada, mas a realização das tarefas não é acompanhada de satisfação.   |
| <b>Democrático:</b>                | Também chamado de estilo participativo, pelo fato de o líder compartilhar com os empregados sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os no processo de tomada de decisão. Assim, o grupo participa na discussão da programação do trabalho, na divisão das tarefas e as decisões são tomadas a partir das discussões do grupo. O líder assume uma atitude de apoio, integrando-se ao grupo, sugerindo alternativas sem, contudo, as impor.  |
| <b>Laissez-Faire:</b>              | É do tipo não diretiva; o líder funciona como elemento do grupo e só intervem se for solicitado. É o grupo que levanta os problemas, discute as soluções e decide. O líder não intervem na divisão de tarefas, limitando-se a sua atividade, a fornecer informações, se a sua intervenção for requerida. Nos grupos com esse tipo de líder, quando o grupo não tem capacidade de auto-organização, podem surgir freqüentes discussões, com desempenho das tarefas pouco satisfatórios. |

Fonte: Adaptado Lewin (*apud* MACHADO, 2000).



# Case: O ramo executivo em Minas Gerais

- Estudo que busca medir a performance de um time baseado em seus líderes e seus estilos de liderança
- Os estudados são funcionários do setor público de Minas Gerais, em sua maioria das forças policiais
- A pesquisa não foi unilateral, coletou dados de ambos os lados - Líderes e Liderados
- “A liderança existe somente se é reconhecida por outros membros do grupo”. (S, MARIA APARECIDA MUNIZ JORGE, & BORGES, RENATA SIMOES GUIMARAES)



# Os líderes no estudo

- Líder Transacional
  - . Caracterizado pela negociação
  - . Premia alta performance, pune caso contrário
- Líder Transformacional
  - . Alta performance e proativos
  - . Instiga intelectualmente seus seguidores
- Estilo *laissez-faire* de liderança
  - . Alta liberdade para o grupo
  - . Evita impor suas ideias e resolver conflitos
  - . Abdica do poder para delegar ao grupo



# O líder e a performance

- Medição da performance varia dos métodos e modelos utilizados.
- Foi utilizado o sistema “*Results Agreement* (AR)”
- Performance dos times e das organizações está fortemente conectada a seus líderes
- Hogan, Curphy and Hogan (1994) sugerem que a liderança deva ser medida em termos do time, grupo ou efetividade organizacional

## *Results Agreement*

- 1º - Orientação dos resultados
- 2º - Visão Sistêmica
- 3º - Gerenciamento de pessoas
- 4º - Liderança do time
- 5º - Comportamento inovador
- 6º - Conhecimento e compartilhamento de informações
- 7º - Competência técnica

# Percepção dos estilos de liderança

## RESULTS OF PERCEPTIONS OF LEADERSHIP STYLES

| Leadership styles                  | Leaders     |                    | Followers   |                    |
|------------------------------------|-------------|--------------------|-------------|--------------------|
|                                    | Mean        | Standard deviation | Mean        | Standard deviation |
| <b>Transformation leadership</b>   | <b>9.41</b> | <b>1.79</b>        | <b>6.31</b> | <b>3.47</b>        |
| <i>Idealized influence</i>         | <i>9.16</i> | <i>1.78</i>        | <i>6.59</i> | <i>3.8</i>         |
| <i>Inspirational motivation</i>    | <i>9.65</i> | <i>1.86</i>        | <i>6.59</i> | <i>3.49</i>        |
| <i>Intellectual stimulation</i>    | <i>9.39</i> | <i>2.25</i>        | <i>5.99</i> | <i>3.6</i>         |
| <i>Individual consideration</i>    | <i>9.46</i> | <i>2.13</i>        | <i>6.09</i> | <i>3.64</i>        |
| <b>Transactional leadership</b>    | <b>8.75</b> | <b>1.5</b>         | <b>6.34</b> | <b>2.75</b>        |
| <i>Contingent reward</i>           | <i>8.48</i> | <i>2.07</i>        | <i>5.38</i> | <i>3.32</i>        |
| <i>Administration by exception</i> | <i>9.02</i> | <i>1.41</i>        | <i>7.3</i>  | <i>2.66</i>        |
| <b>Laissez-faire</b>               | <b>5.56</b> | <b>2.21</b>        | <b>5.96</b> | <b>2.53</b>        |

**Note:** N = 82 for the leaders and N = 233 for the followers. The maximum score is 12.

- Diferença da perspectiva entre líderes e liderados
- Para líderes o estilo transformacional é mais comum
- Para liderados o estilo transformacional e transacional são mais presentes

# Resultados de performance

## RESULTS OF TEAM PERFORMANCE

| Performance             | Group     | Mean  | Standard deviation | Confidence Interval (95%) |             |
|-------------------------|-----------|-------|--------------------|---------------------------|-------------|
|                         |           |       |                    | Lower limit               | Upper limit |
| Team performance        | Leaders   | 19.97 | 2.32               | 19.30                     | 20.54       |
|                         | Followers | 17.85 | 3.73               | 17.33                     | 18.36       |
| Focus on results        | Leaders   | 24.80 | 3.06               | 24.01                     | 25.59       |
|                         | Followers | 22.08 | 4.97               | 21.44                     | 22.72       |
| Focus on clients        | Leaders   | 16.88 | 2.05               | 16.40                     | 17.35       |
|                         | Followers | 15.56 | 3.20               | 15.14                     | 15.97       |
| Innovation              | Leaders   | 20.88 | 2.11               | 20.36                     | 21.39       |
|                         | Followers | 18.73 | 4.06               | 18.21                     | 19.25       |
| Team work               | Leaders   | 24.70 | 3.47               | 23.82                     | 25.57       |
|                         | Followers | 21.91 | 5.10               | 21.26                     | 22.57       |
| Professional commitment | Leaders   | 12.36 | 1.79               | 11.91                     | 12.81       |
|                         | Followers | 10.97 | 2.66               | 10.62                     | 11.30       |

**Note:** N = 82 for the leaders and N = 233 for the followers. The maximum score is 30.



# Estilos de liderança e a performance do time

## RESULTS OF REGRESSION ANALYSIS FOR LEADERS AND FOLLOWERS

| Coefficients                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        | Sig.  | Confidence Interval (95%) |             |
|-----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|---------------------------|-------------|
|                             | B                           | Std. Error | Beta                      | t      |       | Lower limit               | Upper limit |
| Leaders                     |                             |            |                           |        |       |                           |             |
| (Constant)                  | 14.407                      | 1.288      |                           | 11.189 | 0.000 | 11.83                     | 16.99       |
| Transformational leadership | 0.594                       | 0.134      | 0.515                     | 4.418  | 0.000 | 0.32                      | 0.86        |
| Transactional leadership    |                             |            | 0.154                     | 0.776  | 0.441 |                           |             |
| Laissez-faire               |                             |            | 0.198                     | 1.703  | 0.094 |                           |             |
| Followers                   |                             |            |                           |        |       |                           |             |
| (Constant)                  | 12.956                      | 0.510      |                           | 25.390 | 0.000 | 11.95                     | 13.96       |
| Transformational leadership |                             |            | 0.173                     | 1.589  | 0.114 |                           |             |
| Transactional leadership    | 0.771                       | 0.074      | 0.567                     | 10.446 | 0.000 | 0.63                      | 0.91        |
| Laissez-faire               |                             |            | 0.049                     | 0.850  | 0.396 |                           |             |

**Note:** Dependent variable: Team performance.

# Conclusões do Case:

- Existe uma correlação positiva entre a performance do time e os estilos de liderança transacional e transformacional.
- Não houve relação entre o estilo *laissez-faire* e a melhora de performance.
- A análise de múltipla regressão (slide 19) mostrou que para os líderes o único estilo que influencia a performance é o transformacional
- Curiosamente essa mesma análise indica que para os liderados o único estilo que influencia a performance é o transacional.



# Referências:

- Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/25416357.pdf>
- DIAS, MARIA APARECIDA MUNIZ JORGE; BORGES, RENATA SIMOES GUIMARAES E. PERFORMANCE AND LEADERSHIP STYLE: WHEN DO LEADERS AND FOLLOWERS DISAGREE?. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo , v. 18, n. 2, p. 104-129, Apr. 2017 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712017000200104&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712017000200104&lng=en&nrm=iso)>. access on 18 Oct. 2020.  
<https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v18n2p104-129>
- Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v21n1/1415-6555-rac-21-01-00041.pdf>
- Disponível em:  
<https://www.rhythmsystems.com/blog/9-leadership-kpi-examples-for-accountable-leaders>