



Enfoque comportamental: Liderança Aula 1

Profª. Dra. Janaina Giraldi


Introdução

- **Experiência de Hawthorne:**
 - constatação da existência de **líderes informais**;
 - controle sobre o comportamento do **grupo**;
 - operários: grupo social coeso e **integrado**.
- **Liderança:** necessária e fundamental nas empresas


Liderança

- Processo de conduzir as ações ou **influenciar** o comportamento e a mentalidade de **outras** pessoas;
- A **proximidade** entre os envolvidos **não é** necessária;
- Um grande líder: realiza metas dirigindo seus colaboradores;
- **Chefe ≠ líder**;
- "Obediência" ≠ "consentimento".


Liderança

- Capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos (ROBBINS, 2002)
- Processo de conduzir ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas (MAXIMIANO, 2006)



Consentimento



Autoridade formal


Diferenças entre autoridade formal e 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.


Diferenças entre autoridade formal e liderança

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.

Líderes usam poder para atingir objetivos do grupo

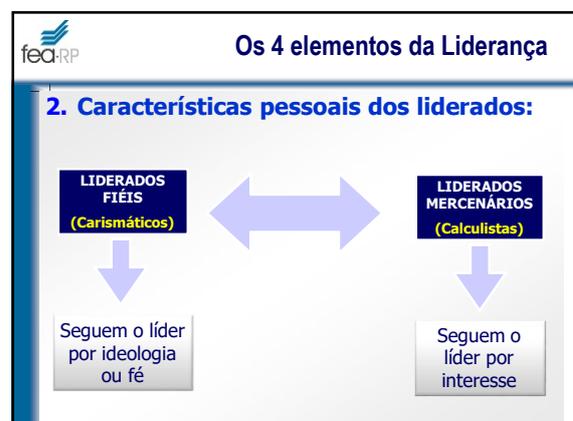
Coercitivo	Medo das conseqüências negativas
Recompensa	Busca de benefícios valorizados
Legítimo	Posição na hierarquia formal
Perícia/especialidade/talento	Habilidades e conhecimentos específicos
Referência	Recursos ou traços pessoais desejáveis
Substitubilidade	Dificuldade de ser substituído
Centralidade organizacional	Importância para processos da organização
Interdependência	Dependência das atividades de outra pessoa ou grupo

- Líder: criador e difusor da visão**
- Imagem mental de um estado futuro possível e desejável para a organização
 - Visões podem ser grandiosas ou pequenas e existir em todos os níveis da organização
 - Uma visão é necessária para a liderança eficaz
 - **Metáforas:** quebra cabeças e projetor de slides
 - Visões podem ser inadequadas

- Líderes e administradores**
- **Liderança de supervisão**
 - comportamento que fornece orientação, apoio e feedback corretivo para as atividades diárias dos membros da unidade de trabalho
 - **Liderança estratégica**
 - comportamento que dá propósito e significado às organizações, antecipando e criando um futuro positivo



- Os 4 elementos da Liderança**
- 1. Características pessoais do líder:**
- **relacionamento** com os liderados;
 - mais motivados: mais hábeis;
 - pessoas com necessidade de **poder** (Teoria da Realização de McClelland):
 - **Liderança pela motivação do poder;**
 - **comunicação:** alicerce da liderança.



feaRP

Os 4 elementos da Liderança

3. Características da tarefa (missão):

- dois tipos de **missão**:
 - **moral**: a recompensa é a realização da missão.
Ex: missionários, adeptos de seitas e voluntários em catástrofes.
 - **calculista**: a recompensa é um incentivo material ou psicológico. *Ex: diaristas, serviços por encomenda, premiação por desempenho ou qualquer relação de compra e venda.*
- o líder pode ter papel **menor** que o da missão.

feaRP

Os 4 elementos da Liderança

4. Conjuntura (contingência):

- a liderança sofre **interferências** da conjuntura social, econômica e política;
- fatores históricos, organizacionais e culturais:
 - **Liderança pode ser mais importante que autoridade formal**
- projetos **estratégicos**: devem ser liderados pelo diretor (aceitação pelo grupo é maior).

feaRP

Teorias sobre Liderança

Personalidade Teorias de Traços de Personalidade

- Características marcantes de **personalidade** do líder.

Estilos Teorias sobre Estilos de Liderança

- **Comportamento** adotado pelo líder.

Situacionais Teorias Situacionais de Liderança

- Adequação do comportamento do líder às **circunstâncias da situação**.

feaRP

O líder e suas características pessoais

- **Traços de personalidade**
 - Não há como generalizar traços de liderança
- **Motivações**
 - Líderes têm necessidade de poder (McClelland)
 - Satisfação pessoal por meio da influência sobre o comportamento alheio
 - Mobilização dos esforços alheios para realizar a missão do grupo
- **Habilidades**
 - Liderança pode ser desenvolvida (Mintzberg)
 - Comunicação é alicerce da liderança

feaRP

Abordagens tradicionais ao entendimento da liderança

- **Traços de liderança**
 - Perspectiva mais antiga
 - Tenta determinar as características (traços) pessoais compartilhadas pelos grandes líderes
 - Líder possui determinadas características inatas
 - **Ambição e energia**
 - **Desejo de liderar**
 - **Honestidade e integridade**
 - **Autoconfiança**
 - **Inteligência**
 - **Conhecimentos relevantes**

Limitações

Não existe traço universal

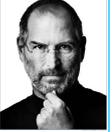
Relação de causa e efeito

Líder pode não ser bem sucedido

feaRP

Traços de liderança: Steve Jobs

- Poucas empresas dependeram tanto de seu CEO como a **Apple**. Além de ser seu co-fundador, Jobs tirou a companhia de uma falência iminente e, em dez anos, a tornou uma das mais badaladas e rentáveis empresas do mundo.
- No entanto, ele era um ser humano **bem difícil de lidar**. Para cada lance genial de sua carreira há um relato descrevendo Jobs como uma pessoa intratável.
- Além de **obsessivo**, Jobs era apontado como um executivo **tirano** e pouco interessado em reconhecer o talento alheio. "Se você contasse uma ideia nova para ele, geralmente ia ouvir que era uma estupidez. Mas, se ele gostasse daquilo, proporia aquela mesma ideia uma semana depois, como se tivesse saído da cabeça dele."
- **Esses são traços desejáveis de liderança?**
- **Como explicar o sucesso da Apple?**



Abordagens tradicionais ao entendimento da liderança

- **Teorias comportamentais**
 - Perspectiva que tenta identificar o que os bons líderes fazem
 - Desempenho de tarefas (autocrático)
 - Manutenção do grupo (democrático)
 - Participação na tomada de decisão
 - **Autocrático x Democrático x Laissez-faire**

Qual estilo é melhor?

Estilo pessoas versus estilo tarefas

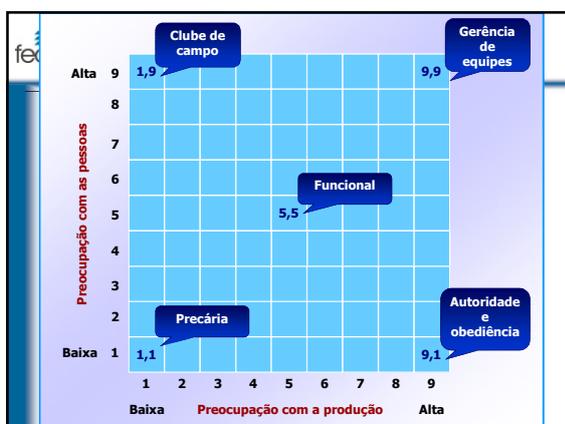
Estilo orientado para as pessoas (democrático)	Estilo orientado para a tarefa (autocrático)
• Estilo pessoas.	• Estilo tarefa.
• Liderança orientada para as pessoas.	• Liderança orientada para a tarefa.
• Liderança orientada para as relações humanas.	• Liderança orientada para a produção, para a produtividade ou eficiência.
• Liderança orientada para a consideração ou para o grupo.	• Liderança orientada para o planejamento e a organização.

Eficácia e ineficácia estão associadas aos dois modelos básicos de liderança

	Estilo Tarefa	Estilo Pessoas
Comportamentos Eficazes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O comportamento autocrático, que restringe a autonomia do subordinado, resulta na ineficácia do líder 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A permissividade ou demagogia diminui a satisfação e a produtividade

Teorias comportamentais

- **Estudos de Ohio**
 - Comportamento de desempenho e manutenção
- **Estudos de Michigan**
 - Orientação para funcionário e orientação para produção
- **Grade Gerencial de Blake e Mouton**
 - Preocupação com pessoas e preocupação com produção



Estilos de liderança da Grade Gerencial

- **1,9: Clube de campo**
 - Uma cuidadosa atenção às necessidades de relacionamento das pessoas produz uma atmosfera amigável e um ritmo de trabalho confortável.
- **9,9: Gerência de equipes**
 - O trabalho é realizado por pessoas comprometidas; a interdependência que resulta do sentido de "mesmo barco" produz um ambiente de relacionamento de confiança e respeito.
- **5,5: Funcional**
 - O desempenho adequado da organização é alcançado por meio do equilíbrio entre a necessidade de trabalho e a manutenção do moral das pessoas em nível satisfatório.
- **1,1: Precária**
 - A permanência como membro da organização requer um mínimo de esforço para fazer o serviço.
- **9,1: Autoridade e obediência**
 - A eficiência das operações é produto de um sistema de trabalho no qual a interferência do elemento humano é mínima.



Estilos de liderança da Grade Gerencial

- **Qual dos estilos apresentados pode ser considerado o mais adequado para o atual ambiente?**
- Vejam reportagem e participem do Fórum:
- <https://exame.com/carreira/como-liderar-equipes-subitamente-remotas-durante-uma-crise/>
- De acordo com o texto e com as sugestões oferecidas para gestão de equipes, que conclusão pode ser feita em relação ao melhor estilo de liderança?