

LIDERANÇA E COMPORTAMENTO HUMANO NO TRABALHO

Caps. 11 e 12 (11ª ed.)
Cap. 12 (14ª ed)

Profa. Dra. Adriana Cristina Ferreira Caldana

Liderança

O que faz um líder?

Quais são os atributos básicos da liderança?

Ao procurarmos compreender liderança,
devemos considerá-la como um
fenômeno cultural e psicossocial, oriundo
do trabalho socializado.

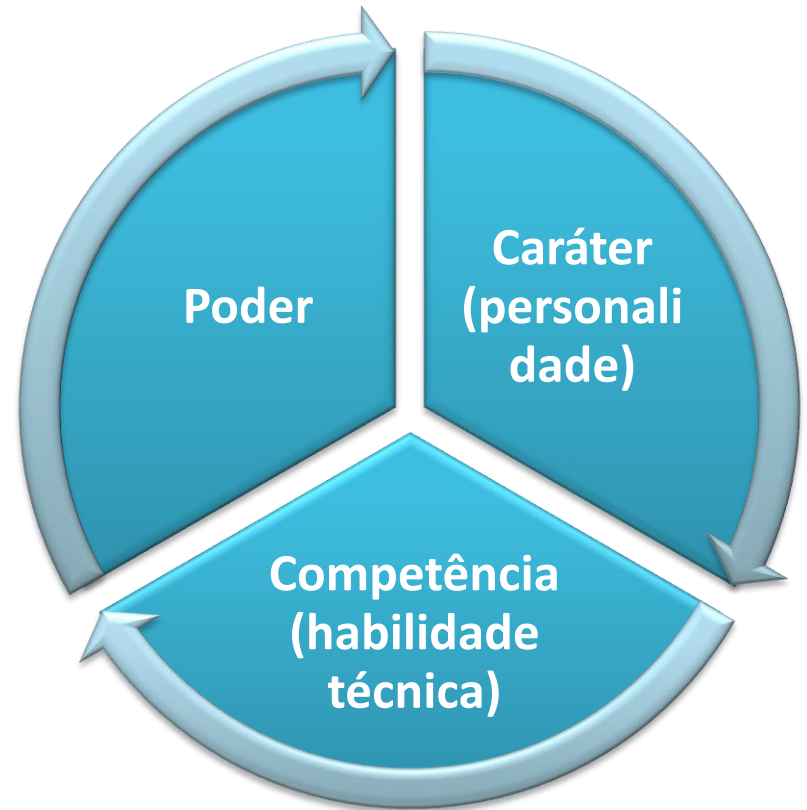
Liderança e Confiança

O que é Confiança?

Confiamos?

Somos confiáveis?

Três dimensões da liderança



Poder e Influência

Poder

- Potencial de influir
- Fontes: autoridade formal (posição), informação, conhecimentos

Influência

- Modificar os comportamentos/ atitudes/ valores de outras pessoas

O que é um líder?

Líder

- Dirige um grupo social
- Tem a participação espontânea do grupo

O chefe se contenta com tarefas,
mas o líder consegue entusiasmo,
interesse pelo trabalho e
cooperação.

Liderança, capaz de motivar e comprometer

O líder deve liderar equipes de trabalho para que consiga comprometimento e motivação em sua equipe.

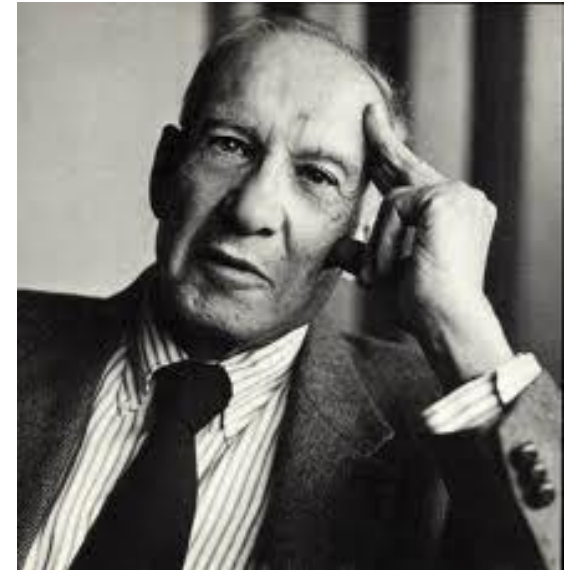
Líderes eficazes (Drucker)

A única definição de líder é alguém que possui seguidores.

Popularidade não é liderança. Resultados sim.

Os líderes são bastantes visíveis. Portanto, servem de exemplo.

Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa Responsabilidade.



Peter Drucker

Liderança e Comprometimento

O alcance do comprometimento necessário para construção de equipes em uma organização será um desafio para os líderes.

Para haver comprometimento, os líderes devem ser capazes de construir uma visão compartilhada.

Determinantes de Estilo



Habilidades necessárias de um líder

Shemerhorn, Hunt e Osborn (1985)



Teorias em Liderança

**Abordagem de
Traços**

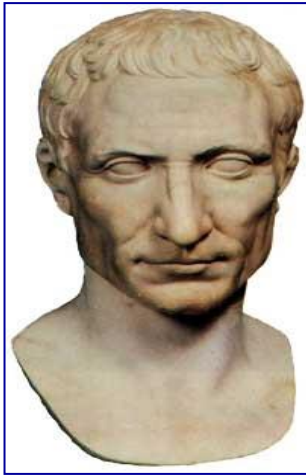
**Abordagem
Comportamental**

**Abordagem
Situacional**

Teorias sobre liderança

- **Teoria dos traços**
 - Liderança como característica do indivíduo.
- **Teorias comportamentais**
 - Liderança como forma de agir.
- **Teorias contingenciais / situacionais**
 - Liderança definida pelo contexto / situação.

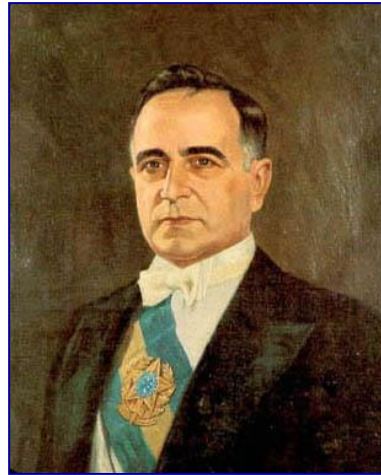
Teoria dos Traços



Julio César



Gandhi



Getulio Vargas



Bill Gates

Líderes possuem características em comum?
Há como identificar essas características?

Abordagem de Traços

Período

- 1900 a 1950

Traços

- Características pessoais inatas

Foco

- Características de líderes
- 34 traços de líderes

Levantamentos

- Mais de 100 estudos descritivos

Perfil ideal

- Impraticável

Abordagem Comportamental

Período

- A partir de 1950

Premissa

- Pode-se treinar habilidades de liderança
- Voltados para a tarefa X Voltados para as pessoas

Foco

- Dinâmica do comportamento do líder

Likert

- Defesa do líder democrático

Treinamento
gerencial

- “Grid Gerencial”

Pesquisas em Teorias Comportamentais

- Univ. Iowa (déc.30) - estilos básicos de liderança:
 - **Autocrática**: centralizadora e controladora.
 - **Liberal**: ausência de controle e supervisão.
 - **Democrática**: participativa, orientadora e descentralizadora.
- Univ. Ohio (déc. 40-60) – habilidades dos líderes:
 - **Estruturas de iniciação**: definir papéis e organizar o trabalho.
 - **Estruturas de consideração**: relacionar-se e cooperar com os funcionários.
- Univ. Michigan (déc. 40-60) – orientações dos líderes:
 - **Orientação para pessoas**: enfatizam relações interpessoais.
 - **Orientação para produção**: enfatizam resultados.

Estilos de Comportamento do Líder

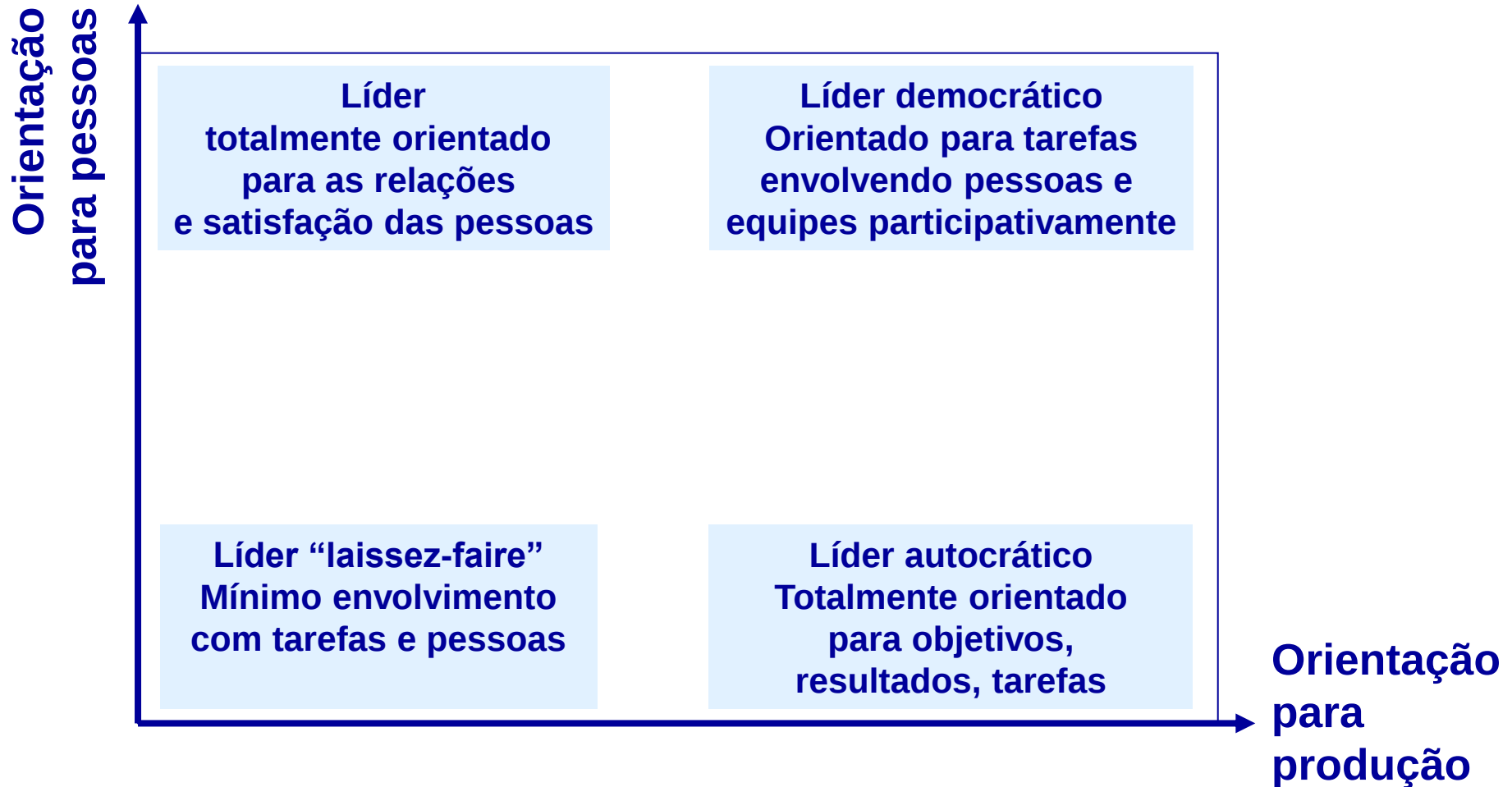
**Liderança
Autocrática**

**Liderança
“Laissez-faire”**

**Liderança
Democrática**

Teorias Comportamentais

O Grid Gerencial



O Comportamento do Líder

Empenho

Motivação de liderança

Integridade

Autoconfiança

Autocontrole

Empatia

Conhecimento do negócio

Enfrentar as tensões e conflitos

Limitações do Treinamento

- **Alguns comportamentos de liderança podem ser desenvolvidos por meio de treinamento.**
- **Porém:**
 - As habilidades envolvidas são múltiplas e complexas.
 - A mudança de hábitos é difícil.
 - Seu desenvolvimento leva tempo, decorre do acúmulo de experiências e da capacidade de auto-análise.
 - Há muitos treinamentos ineficazes ou breves demais para provocar mudanças.

Abordagem Situacional

Foco	• Fenômeno da liderança e não o líder
Aspectos	• Líderes • Seguidores • Situação
Líder	• Autoridade formal e a personalidade
Seguidores	• Expectativas • Interesses • Motivações
Situação	• Tipo de tarefa • Cultura • Clima

Teorias Contingenciais

- **Premissa:**

- Um líder pode ser muito eficaz em um determinado contexto e ser totalmente ineficaz em outro.

- **Implicação:**

- É preciso analisar os fatores situacionais, e adaptar o estilo de liderança aos mesmos:
 - Estrutura das tarefas.
 - Apoio do grupo.
 - Nível de estresse situacional.
 - Inteligência, experiência e poder do líder.
 - Características dos liderados.

O Modelo Contingencial de Fiedler

Eficácia

- Adequação entre o estilo do líder e a situação

Resultados

- Líder orientado p/ tarefa: situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis
- Líder orientado p/ pessoas: situações de dificuldade intermediária

Teorias contingenciais

O Modelo de Fiedler

■ Estilo de liderança:

- **Estilo 1:** Orientado para tarefas, desempenho, resultados
- **Estilo 2:** Orientado para pessoas, relacionamentos

Nível de controle	Favorável	Moderado	Desfavo- rável
Variáveis da situação			
Relação líder-liderados: confiabilidade, credibilidade, respeito	<u>Estilo 1</u> tende a ser mais eficaz	<u>Estilo 2</u> tende a ser mais eficaz	<u>Estilo 1</u> tende a ser mais eficaz
Estrutura das tarefas: definição, clareza, especificidade			
Poder do líder: controle sobre decisões, recompensas, punições, contratações			

Teorias Contingenciais

Teoria do Recurso Cognitivo

- **Resultado de pesquisas:**

- A experiência de vida do líder é mais importante para o bom desempenho em situações de alta tensão.
- Em situações de baixa tensão, a inteligência do líder é mais importante para o bom desempenho que a experiência.

- **Implicações:**

- Líderes jovens e brilhantes podem ter desempenho pior do que líderes experientes em situações estressantes.

Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

Relaciona a maturidade emocional dos seguidores e estilo adotado pelo líder

Quanto mais maduros os seguidores menos o líder precisa organizar e explicar tarefas

Teorias Contingenciais

Teoria da Liderança Situacional

Hersey & Blanchard

- A liderança deve se adaptar conforme o nível de motivação dos liderados e sua capacidade para realizar as tarefas.

	Alta capacidade	Baixa capacidade
Alta motivação	Adotar estilo Delegativo: liderança com foco nos resultados, transferência de decisão e responsabilidades aos subordinados	Adotar estilo Apoiador: liderança deve explicar decisões, fornecer muita orientação e apoio para as tarefas (<i>coaching</i>)
Baixa motivação	Adotar estilo Democrático : forte orientação para as pessoas, foco na relevância das tarefas e aumento do comprometimento e da motivação	Adotar estilo Diretivo: liderança com forte orientação para tarefa: fornecer instruções claras e específicas, supervisionar de perto

Teoria Caminho-Objetivo

Características pessoais dos seguidores e as pressões ambientais

Tarefas:

- estruturadas com alto nível de liderança diretiva: ↑ satisfação no trabalho
- não-estruturadas com alto nível de liderança diretiva: ↓ satisfação no trabalho

Subordinados:

- “locus de controle” interno: líder voltado p/ pessoas
- “locus de controle” externo: líder voltado p/ tarefa
- subordinados com auto-conceito elevado: líderes menos diretivos

Liderança Carismática

Teoria dos Traços Revisitada

Líderes Carismáticos:

- dominadores
- autoconfiantes

Inspiram:

- Confiança
- aceitação incondicional
- disposição à obediência
- envolvimento emocional
- afeição pelo líder
- desempenho maior.

A Liderança Carismática

- **Premissa:**
 - Líderes carismáticos inspiram altos desempenhos.
- **Características dos líderes carismáticos:**
 - Visão de futuro, sentido de missão, inspiração.
 - Disposição para correr riscos.
 - Sensibilidade ao ambiente e para com os liderados.
 - Comportamentos não convencionais.
- **Implicação:**
 - É preciso selecionar líderes carismáticos.

Liderança Transformadora

Focaliza os interesses dos seguidores na missão ou causa

Cultiva devoção, lealdade e alto desempenho por meio da inspiração

Depende de os seguidores acreditarem na causa

Apela ao desafio intelectual

Teoria dos Traços Revisitada

A Liderança Carismática

- **Resultado de pesquisas:**
 - Eficácia da liderança carismática é situacional!!
 - Liderança carismática é mais útil para:
 - altos executivos do que gerências médias;
 - culturas organizacionais marcantes;
 - contextos de incerteza, mudança ou tensão.
 - Atenção: certos líderes carismáticos podem ser muito narcisistas e autoritários, prejudicando a organização.

Como dirigir um grupo de pessoas?

É preciso ter realmente AUTORIDADE

- Autoridade - do latim - fazer crescer

Bibliografia

- **Básica:**

- Robbins, S. Comportamento organizacional. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Caps. 11 e 12.

ou

- Robbins, S. Comportamento organizacional. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Cap. 12.

