

# LIDERANÇA

**Adriana Cristina Ferreira Caldana**

## Objetivos da aula

- Apresentar uma síntese das principais teorias sobre liderança e suas implicações para a gestão.
- Discutir o papel dos líderes na criação e na disseminação da cultura, analisando os limites da "modelagem" das culturas organizacionais.
- Sugestão de temas de pesquisas e trabalhos acadêmicos;
- Discutir o narcisismo dos gestores e seus impactos

“Gerenciar é fazer as coisas da maneira certa. Liderar é fazer as coisas certas.” Peter Drucker, teórico da administração, (1909-2005)

“Cada organização tem uma cultura, e dependendo de sua força, ela pode ter uma influência significativa sobre as atitudes e comportamentos dos membros da organização.” Stephen Robbins (2005)

# Questões elementares

- O que significa ser líder?
- Há líderes natos?
- O que torna a pessoa um líder?
- Liderança pode ser desenvolvida?
- Liderança depende do contexto?



## Administrar vs. liderar

- **Liderar ≠ gerir, administrar:**
  - **Liderança:** capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos.
  - **Liderar** = criar visão, influenciar, motivar, inspirar, orientar, promover mudanças
  - **Administrar** = planejar, organizar, coordenar, controlar e avaliar, promover a eficiência

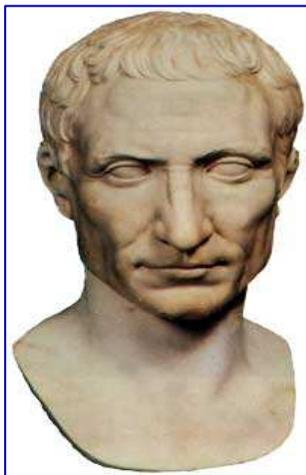
## Poder vs. liderança

- **Poder e liderança estão relacionados, mas:**
  - a liderança pode ter maior ou menor poder;
  - quem tem poder, nem sempre é um líder.
- **Liderança:** requer congruência de objetivos entre líder e liderados.
- **Poder:** não requer compatibilidade de objetivos, apenas relação de dependência.

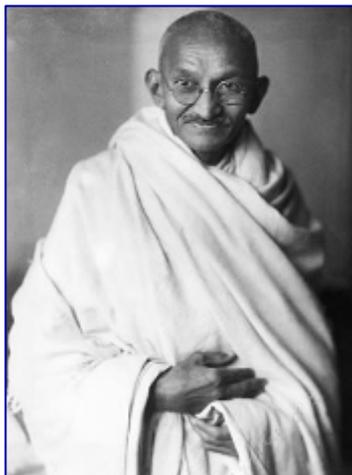
# Teorias sobre liderança

- **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?

# Teoria dos Traços

- **Premissa:**

- Os traços sociais, físicos, intelectuais, de personalidade diferenciam líderes de não-líderes.

- **Implicação:**

- A identificação dos traços pode servir de base para seleção de líderes.

- **Resultados das pesquisas (desde a década de 30):**

- Há traços comuns: ambição, motivação, honestidade, integridade, autoconfiança, inteligência, conhecimentos relevantes para o trabalho e carisma.
- Extroversão como traço mais importante.

# Teoria dos Traços

- **Críticas:**

- Apesar de haver traços comuns, eles são muito genéricos.
- Não existe traço universal que possa prever a eficácia da liderança.
- Alguns traços aumentam a probabilidade de tornar-se líder mas não é garantia de sucesso.

# Teoria dos Traços Revisitada

## 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.

# Teoria dos Traços Revisitada

## **A Liderança Carismática**

- **Resultado de pesquisas (Robbins, 2005):**
  - 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.

# Teorias Comportamentais

- **Premissa:**

- Liderança não vêm de traços, mas de formas específicas de comportamento.

- **Implicação:**

- É possível treinar pessoas para tornarem-se líderes.

- **Resultado de pesquisas:**

- Univ. Iowa (déc.30) - estilos básicos de liderança:
  - **Autocrática:** centralizadora e controladora.
  - **Liberal:** ausência de controle e supervisão.
  - **Democrática:** participativa, orientadora e descentralizadora.

# Teorias Comportamentais

- **Resultado de pesquisas (cont.):**

- 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.

# Teorias Comportamentais

## O Grid Gerencial

Orientação  
para pessoas

**Líder  
totalmente orientado  
para as relações  
e satisfação das pessoas**

**Líder democrático  
Orientado para tarefas  
envolvendo pessoas e  
equipes participativamente**

**Líder “laissez-faire”  
Mínimo envolvimento  
com tarefas e pessoas**

**Líder autocrático  
Totalmente orientado  
para objetivos,  
resultados, tarefas**

Orientação  
para  
produção

## Teorias Comportamentais

# 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.

# 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.

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

## 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.

# Teorias Contingenciais

## Teoria da Liderança Situacional

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

# Teorias Contingenciais e a Questão da Confiança

- **Confiança:** expectativa positiva de que o outro não agirá de forma oportunista contra nós.
- **Confiança gera coesão e cooperação.**
- **Componentes fundamentais da confiança:**
  - Honestidade, ética, integridade percebidas.
  - Competência percebida.
  - Consistência entre discurso e ações.
  - Lealdade do outro para conosco.

# Teorias Contingenciais e a Questão da Confiança

- **Bases da confiança:**

- **“Confiança” baseada na intimidação:** frágil, superficial, efêmera, autocrática, unidirecional.
- **Confiança baseada no conhecimento sobre o outro:** integridade, competência, lealdade, honestidade, previsibilidade.
- **Confiança baseada na identificação e laços afetivos:** nível mais alto de confiança.

## Confiança e Liderança

- **A desconfiança no líder:**
  - Corrói sua autoridade e capacidade de liderar.
  - Gera mais desconfiança (espiral negativa).
  - Destrói a cooperação.
  - Reduz a produtividade.
  - No longo prazo, contribui para uma cultura de individualismo e descrença na organização.

# Teorias Comportamentais

## Habilidades Requeridas dos Líderes

- **Segundo Mumford (2005) os líderes precisam ter:**
  - **Habilidades cognitivas**
  - **Habilidades interpessoais**
  - **Habilidades de negócio**
  - **Habilidades estratégicas**

# *Cognitive skill requirements*

- *Speaking*
- *Active Listening*
- *Writing*
- *Reading Comprehension*
- *Active learning*
- *Critical Thinking*

# *Interpersonal skill requirements*

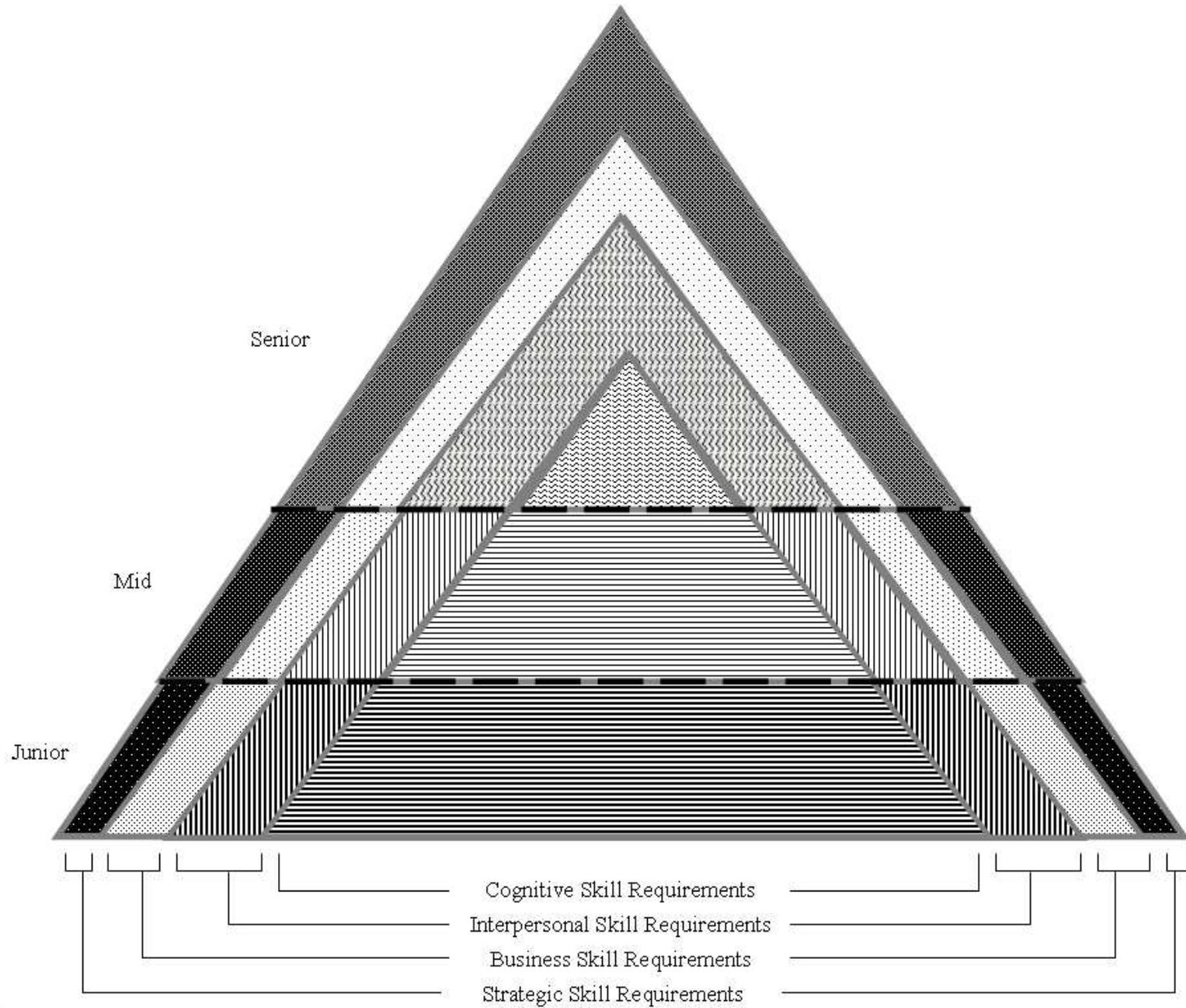
- *Social perceptiveness*
- *Coordination*
- *Negotiation*
- *Persuasion*

# *Business skill requirements*

- *Operations analysis*
- *Management of personnel resources*
- *Management of financial resources*
- *Management of material resources*

# *Strategic skill requirements*

- *Visioning*
- *Systems perception*
- *System evaluation*
- *Identification of downstream consequences*
- *Identification of key causes*
- *Problem identification*
- *Solution appraisal*



- De: Ordenar e Controlar
- Para: Cultivar e Coordenar
- Liderança não é uma identidade, mas uma **tarefa!!!**

***Como trabalhamos nossa liderança temporária?***

# Competências do Estar Líder

- **Liderança Distributiva** - Thomas W. Malone  
MIT "Inventing the Organizations of the 21st Century"
1. Traduzir coisas complexas em situações simples
  2. Visualizar o futuro
  3. Relacionar-se bem
  4. Executar com criatividade

(HSM Management, 76)



# A Liderança atual e as organizações que aprendem

## ▪ **Tendências:**

- Difusão do trabalho em equipe
- Difusão da aprendizagem organizacional

## ▪ **Implicações para a liderança:**

- Foco na facilitação e orientação (*coaching*):
  - Representa e defende a sua equipe externamente
  - Ajuda a solucionar problemas
  - Ajuda a resolver conflitos
  - Delega poder decisório
  - Mentora / orienta subordinados

## Liderança e controle da cultura organizacional

- **Os fundadores têm grande influência sobre a cultura inicial da organização**
- **As demais lideranças têm influência privilegiada sobre a cultura, agindo sobre:**
  - a formação de opinião, valores;
  - a imagem e identificação profissional dos subordinados.
- **Os líderes formais dispõem de poder para:**
  - encorajar, recompensar ou punir determinados comportamentos;
  - disseminar certas visões e valores dentro da organização.

## Sugestões de temas de pesquisa e trabalhos acadêmicos

- Liderança e resultados
- Habilidades de Liderança
- Gerenciamento de gestores
- Riscos presentes na liderança
- Confiança no chefe
- Gerentes ocupados
- Gerentes gerais eficazes
- Liderança de alto desempenho
- Liderança e mudança
- Atividades do líder

## O que é importante para ser líder?

- Ser auto-confiante?
- Ser ambicioso?
- Ser meticoloso?
- Ser controlador?
- Ser político?
- Ser carismático?

# Lapierre: Imaginário, administração e liderança

- Administração: processo não racional
- Gestão sofre influência do imaginário de seus dirigentes
- Liderança origina-se na realidade interna da pessoa
- Diversas práticas de gestão têm princípios fantasiosos

# Imaginário

- Processos mentais: imagens interiores
  - Pessoas significativas;
  - Lembranças;
  - Informações;
  - Visões;
  - Explicações e racionalizações.

## Imaginário e narcisismo

- Imaginário de plenipotência -Tendem a supervalorizar-se e tentar transformar suas vontades em verdades para todos
- Imaginário de impotência – Sentem-se incapazes e se desvalorizam

## Lubit - O Narcisismo Destrutivo (ND)

- Autoconfiança, ambição e falta de compaixão levam os NDs ao poder
- Gestores ND são: bons em fazer política na organização, cativar superiores, manipular pessoas e forjar relacionamentos rápidos e superficiais.

# Narcisismo saudável X narcisismo destrutivo

- **NS:** auto-estima sólida, capaz de resistir às frustrações diárias.
- **ND:** auto-estima frágil, reações violentas às ameaças, depressão.
- **Gestores ND:** não respeitam os direitos alheios e são arrogantes, menosprezam e exploram os outros. Grandiosidade e pouco vínculo com um sistema de valores. Sentem-se com direitos especiais. **PROJEÇÃO**

## Impactos dos NDs nas organizações

- Subordinados de NDs produzem menos
- Perda de pessoas talentosas
- Promovem adutores
- Limitam a criatividade
- Fracos na implementação de programas (sem “acabativa”)
- Não trabalham em equipe

## Como evitar os gestores NDs

- Usar o *feedback* de 360 graus
- Criar canais de comunicação
- Avaliar gestores pelo *balanced scorecard* - que leva em consideração o
- desenvolvimento dos subordinados e sua cooperatividade
- Gerência sênior deve ser o exemplo
- Não confundir autoconfiança com competência