

# LIDERANÇA E ESTILOS DE LIDERANÇA

## Parte II

**Marco Antonio Stephano**  
**São Paulo, 10 de setembro de 2021**

# Liderança e Estilos de Liderança

## CONTEÚDO

1. **Objetivos**
2. **Conceitos e definições de líder e liderança**
3. **Correlações de Liderança x Supervisão no contexto da Administração**
4. **Estilos de Liderança: definição e modelos**
  - 4.1. **Estilos clássicos**
  - 4.2. **Estilos Gerenciais GRID**
  - 4.3. **Liderança Situacional**
  - 4.4. **Liderança Situacional em Equipe**
  - 4.5. **Autoliderança**

## Liderança Situacional I

1969 - Paul Hersey and Kenneth Blanchard

Conceito básico:

Não existe um único modo de influenciar pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do grau de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar na realização de uma determinada tarefa.

## Liderança Situacional II

1986 - Kenneth Blanchard, Patricia Zigarmi & Drea Zigarmi

Revisão dos conceitos inseridos nas pesquisas da Liderança Situacional I com introdução de termos mais específicos e coerentes com as atividades organizacionais.

### **Conceitos Fundamentais:**

- Níveis de desenvolvimento do subordinado
- Comportamentos do líder
- Estilos de liderança

# Estilos de Liderança Situacional II

## Níveis de Desenvolvimento do subordinado

Os níveis de desenvolvimento **D1**, **D2**, **D3** e **D4**, são resultantes da combinação da competência e comprometimento na realização de uma tarefa:

<b>ALTA COMPETÊNCIA</b> + <b>COMPROMETIMENTO</b> <b>VARIÁVEL</b>	<b>ALGUMA COMPETÊNCIA</b> + <b>COMPROMETIMENTO</b> <b>BAIXO</b>
<b>D3</b>	<b>D 2</b>
<b>ALTA COMPETÊNCIA</b> + <b>COMPROMETIMENTO</b> <b>ALTO</b>	<b>BAIXA COMPETÊNCIA</b> + <b>COMPROMETIMENTO</b> <b>ALTO</b>
<b>D4</b>	<b>D1</b>

**DESENVOLVIDO**



**EM DESENVOLVIMENTO**

# Estilos de Liderança Situacional II

## Comportamentos do Líder

Os comportamentos do líder, Direção e Apoio - combinados, dão origem aos Estilos

E1 - Direção, E2 – Treinamento, E3 – Apoio e E4 – Delegação.

<b>ALTO</b> <b>COMPORTAMENTO DE APOIO</b>	<b>Comportamento</b> <b>Alto em Apoio e</b> <b>Baixo em Direção</b> <b>E3</b> <b>APOIO</b>	<b>Comportamento</b> <b>Alto em Apoio e</b> <b>Baixo em Direção</b> <b>E2</b> <b>APOIO</b>	
	<b>Comportamento</b> <b>Baixo em Apoio e</b> <b>Baixo em Direção</b> <b>E4</b> <b>DELEGAÇÃO</b>	<b>Comportamento</b> <b>Baixo em Apoio e</b> <b>Alto em Direção</b> <b>E1</b> <b>DIREÇÃO</b>	
	<b>(BAIXO)</b>	<b>COMPORTAMENTO DE DIREÇÃO</b>	<b>(ALTO)</b>

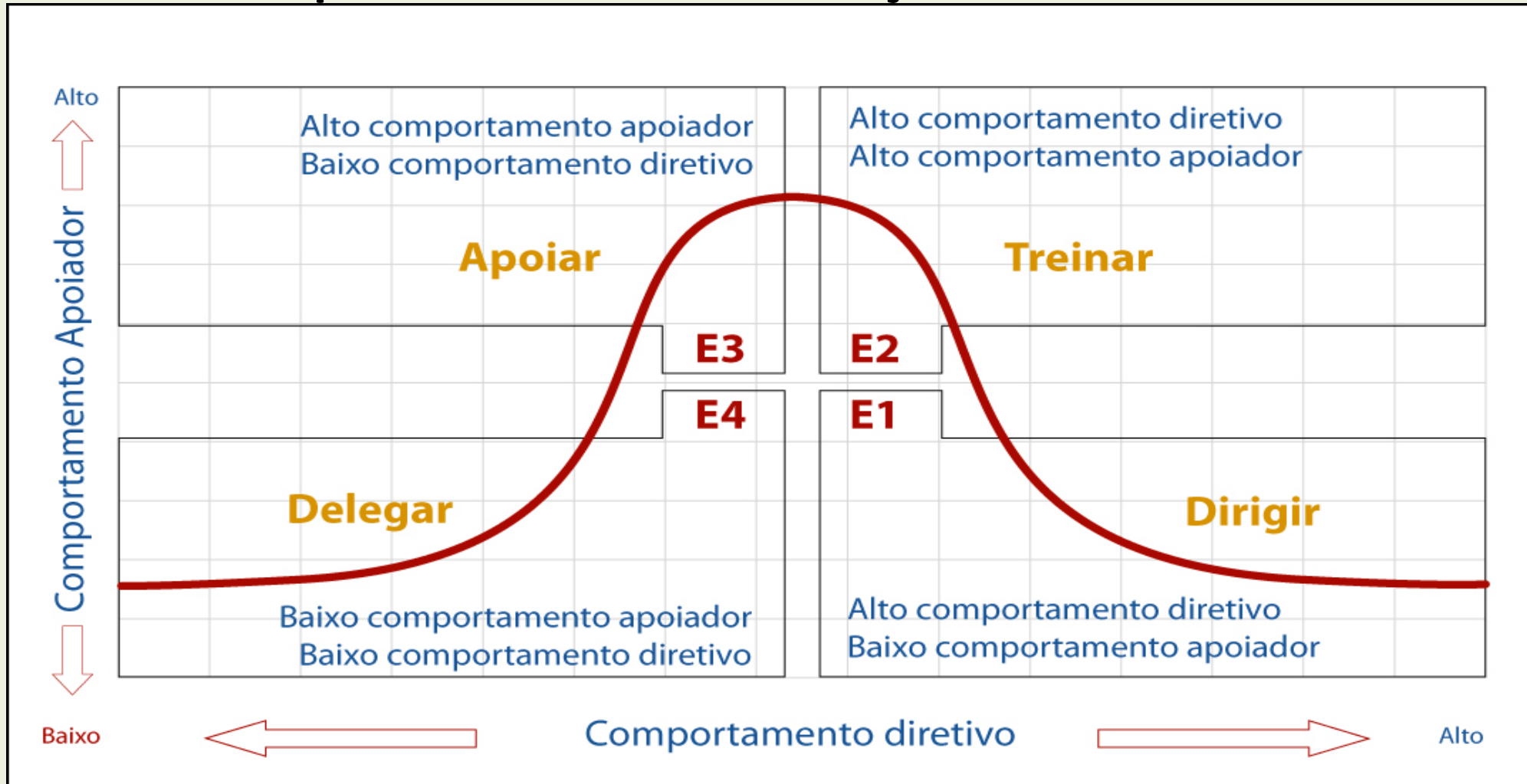
# Estilos de Liderança Situacional II

## Níveis de Desenvolvimento X Estilos de Liderança

NIVEL DE DESENVOLVIMENTO	ESTILO APROPRIADO DE LIDERANÇA
<b>D1</b> Baixa Competência • Comprometimento Alto	<b>E1</b> <b>DIRIGIR</b> • Estruturar, controlar e supervisionar
<b>D2</b> Alguma Competência • Comprometimento Variável	<b>E2</b> <b>TREINAR</b> Dirigir e apoiar
<b>D3</b> Alta Competência • Comprometimento Variável	<b>E3</b> <b>APOIAR</b> Elogiar, ouvir e facilitar
<b>D4</b> Alta Competência • Comprometimento Alto	<b>E4</b> <b>DELEGAR</b> Transferir responsabilidade pela tomada de decisões rotineiras

# Estilos de Liderança Situacional II

Curva de Desenvolvimento: mostra a evolução do desenvolvimento do funcionário e o respectivo estilo de liderança utilizado





# Estilos de Liderança Situacional em GRUPOS (Equipes)

**1990: Kenneth Blanchard, Donald Carew e Eunice Parisi-Carew**

**Adaptaram a Liderança Situacional II para aplicação a GRUPOS (Equipes), introduzindo alguns novos conceitos e terminologia.**

**Conceitos Fundamentais:**

- Níveis de desenvolvimento de GRUPOS (Equipes)
- Comportamentos do líder e Estilos de Liderança

# Estilos de Liderança Situacional em GRUPOS (Equipes)

## Níveis de Desenvolvimento do GRUPO (Equipe)

Os níveis de desenvolvimento **EDG1**, **EDG2**, **EDG3** e **EDG4** são resultantes do MORAL (envolvimento) e PRODUTIVIDADE (competência) na realização de uma tarefa do GRUPO.

<p><b>EDG-3 RESOLUÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- INSATISFAÇÃO DECRESCENTE</li><li>- MENOS POLARIDADE E ANIMOSIDADE</li><li>- MAIS HARMONIA, CONFIANÇA, APOIO E RESPEITO</li><li>- ACEITAÇÃO DE "FEEDBACK"</li><li>- PARTILHA, RESPONSABILIDADE E CONTROLE</li></ul>	<p><b>EDG-2 INSATISFAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- DISCREPÂNCIA ENTRE O ESPERADO E O REAL</li><li>- FRUSTAÇÃO COM OBJETIVOS</li><li>- INSATISFAÇÃO COM A HIERARQUIA</li><li>- SENTIMENTO DE INCOMPETÊNCIA</li><li>- REAÇÃO À COORDENAÇÃO E À EQUIPE</li><li>- DISPUTA POR PODER E ATENÇÃO</li><li>- POLARIDADES</li></ul>
<p><b>EDG-4 PRODUÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ENTUSIASMO POR PERTENCER</li><li>- TRABALHO COLABORATIVO</li><li>- FORÇA DE EQUIPE</li><li>- SEGURANÇA EM REALIZAR TAREFAS</li><li>- LIDERANÇA COMPARTILHADA</li><li>- REALIZAÇÃO DE EQUIPE</li></ul>	<p><b>EDG-1 ORIENTAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- GRANDE EXPECTATIVA</li><li>- VONTADE DE ENVOLVIMENTO</li><li>- GRANDE MOTIVAÇÃO</li><li>- ANSIEDADE DE COMO CONTRIBUIR</li><li>- POUCO DESENVOLVIMENTO</li><li>- DEPENDÊNCIA DE COORDENAÇÃO</li></ul>

# Estilos de Liderança Situacional em GRUPOS (Equipes)

## Estilos de Liderança

Os estilos E1, E2, E3 e E4 combinam comportamento diretivo com comportamento apoiador.

<b>E1 – ORIENTAR:</b>	Combina alto comportamento diretivo com baixo comportamento apoiador;
<b>E2 – ENSINAR:</b>	Combina alto comportamento diretivo com alto comportamento apoiador;
<b>E3 – APOIAR:</b>	Combina alto comportamento apoiador com baixo comportamento diretivo;
<b>E4 – DELEGAR:</b>	Combina baixo comportamento apoiador com baixo comportamento diretivo.

# Estilos de Liderança Situacional em GRUPOS (Equipes)

## Desenvolvimento do Grupo (Equipe)

Relaciona os estágios e os reflexos na Produtividade (Competência) e Moral (envolvimento).



• Adaptado de R.B. Lacoursieri, The Life Cycle of Groups: Group Development Stage Theory (New York, Human Serce Press, 1980)

# Autoliderança

**2007 – Ken Blanchard e vários colaboradores**

**Revisão dos conceitos desde a Liderança Situacional I e Liderança Situacional II, estabelecendo os conceitos de Autoliderança.**

# Autoliderança

## Autoliderança

Estamos de volta à 1ª dimensão do tema LÍDER, ou seja, COMO NASCE UM LÍDER.

Na AUTOLIDERANÇA não se busca identificar as características de um LÍDER EMERGENTE, mas se procura estimular as pessoas a assumirem suas características para se projetarem como LÍDERES.

AUTOLIDERANÇA está intimamente vinculada aos novos conceitos de EMPODERAMENTO, decorrente da evolução da organização das empresas e do desempenho daquelas que se sobressaem em relação àquela que adotam os modelos tradicionais.

Estimular a AUTOLIDERANÇA e a formação de líderes é o grande desafio das empresas.

# Autoliderança

## Autoliderança

### Conceitos:

A autoliderança é o que uma pessoa faz para usufruir do empoderamento dado por seu líder.

Empoderar significa permitir que as pessoas usem o conhecimento, experiência e motivação para obter resultados.

A chave do empoderamento é liberar o poder das pessoas para que obtenham melhores resultados, que não são conseguidos com a centralização do poder nos supervisores, chefes e gerentes.

# Autoliderança

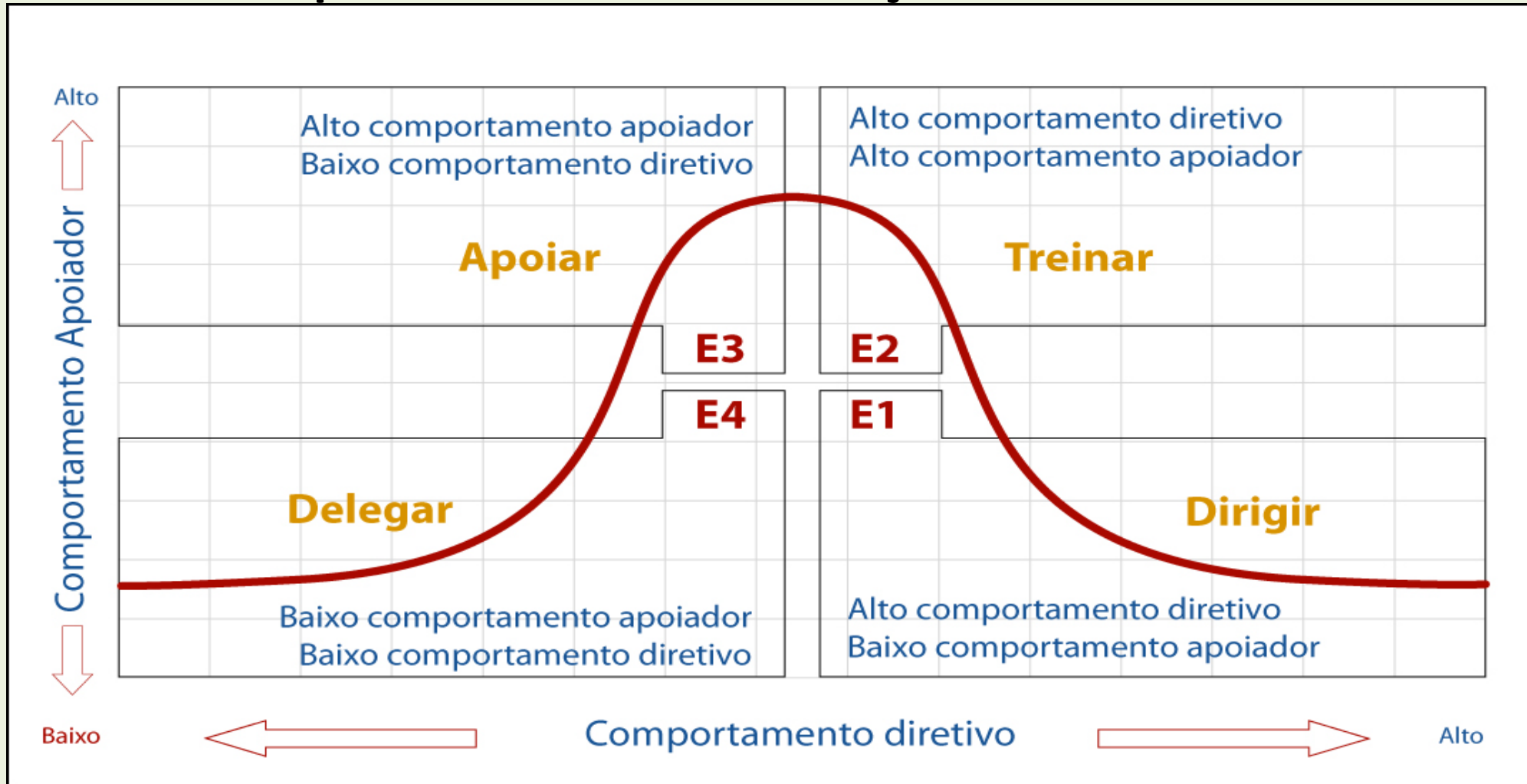
## Os pontos focais da Autoliderança:

- **Desafiar as restrições autoimpostas**
  - As pessoas impõem a si mesmas restrições para não assumir responsabilidades, usando desculpas ou por terem receio de não ter aprovação do chefe, etc.
- **Celebrar as fontes de poder**
  - As pessoas tem que comemorar seus poderes, tais como: do conhecimento, da posição, da tarefa, pessoal e do relacionamento.
- **Colaborar para o sucesso**
  - As pessoas tem que assumir um papel ativo para se desenvolver em suas tarefas na curva de desenvolvimento D1, D2, D3 e D4 (liderança situacional).



# Estilos de Liderança Situacional II

Curva de Desenvolvimento: mostra a evolução do desenvolvimento do funcionário e o respectivo estilo de liderança utilizado



# Liderança e Estilos de Liderança

## Bibliografia recomendada

- Blake, Robert R.: Mouton, Jane, S. – O Grid Gerencial III, São Paulo: Pioneira, 2000.
- Blanchard, Ken et al. - Liderança de alto nível, Artmed Editora, Porto Alegre, 2007.
- Moretto, Lauro D.: Gerenciamento da Produção para Farmacêuticos, São Paulo: RCN Ed., 2004.
- Silva, Reinaldo O. DA. Teoria da Administração. São Paulo: Pioneira, 2001.

## Reflexões de Kenneth Blanchard em relação à Liderança Situacional

***NADA É TÃO DESIGUAL QUANTO TRATAMENTO IGUAL  
A PESSOAS DESIGUAIS***

***LIDERANÇA SITUACIONAL NÃO É AQUILO QUE VOCÊ FAZ ÀS PESSOAS,  
MAS AQUILO QUE VOCÊ FAZ COM AS PESSOAS***

***Obrigado***

***Marco Antonio Stephano***