

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:

ALTA COMPETÊNCIA + COMPROMETIMENTO VARIÁVEL	ALGUMA COMPETÊNCIA + COMPROMETIMENTO BAIXO
D3	D 2
ALTA COMPETÊNCIA + COMPROMETIMENTO ALTO	BAIXA COMPETÊNCIA + COMPROMETIMENTO ALTO
D4	D1

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.

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

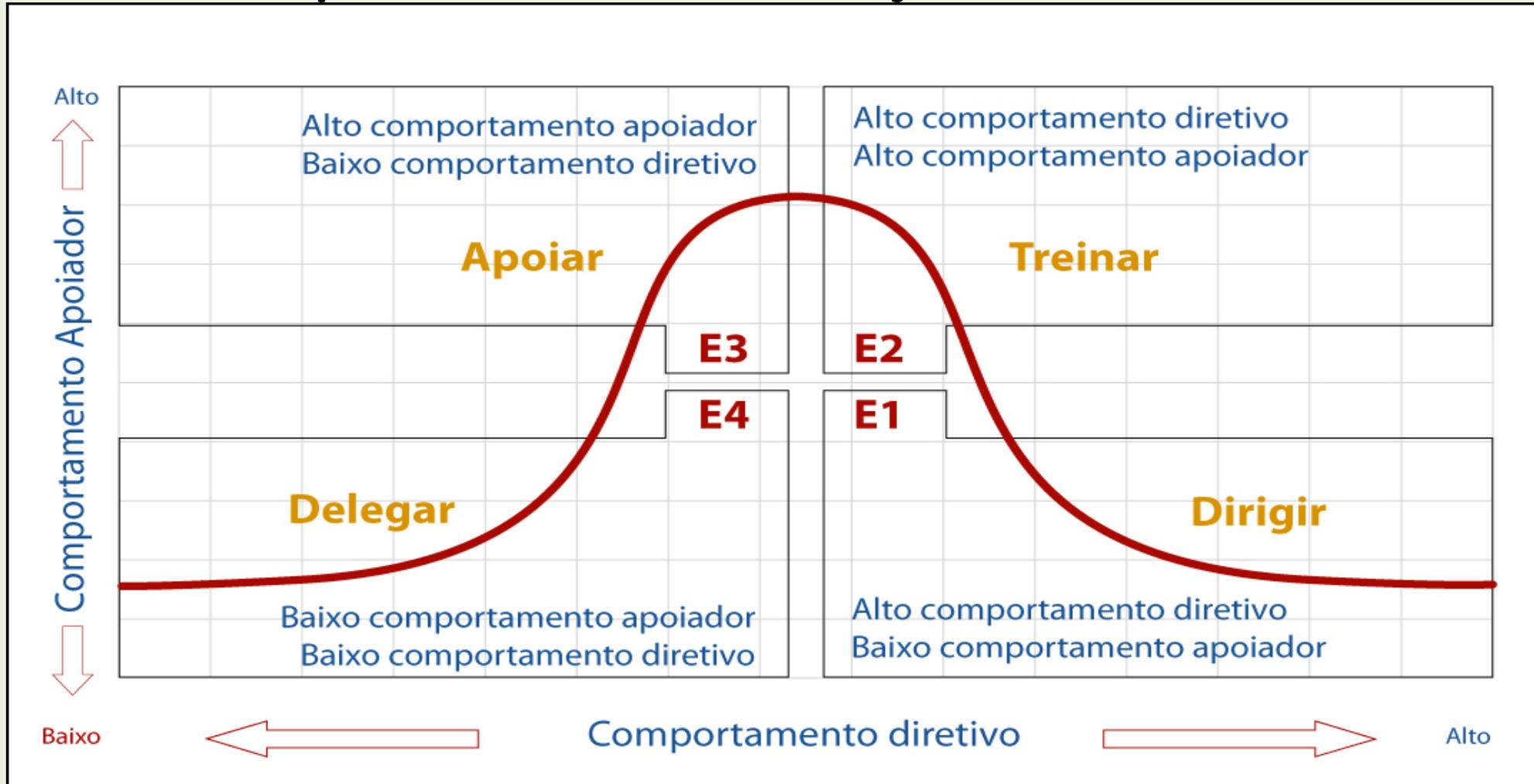
Estilos de Liderança Situacional II

Níveis de Desenvolvimento X Estilos de Liderança

NIVEL DE DESENVOLVIMENTO	ESTILO APROPRIADO DE LIDERANÇA
D1 Baixa Competência • Comprometimento Alto	E1 DIRIGIR • Estruturar, controlar e supervisionar
D2 Alguma Competência • Comprometimento Variável	E2 TREINAR Dirigir e apoiar
D3 Alta Competência • Comprometimento Variável	E3 APOIAR Elogiar, ouvir e facilitar
D4 Alta Competência • Comprometimento Alto	E4 DELEGAR 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>EDG-3 RESOLUÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none">- INSATISFAÇÃO DECRESCENTE- MENOS POLARIDADE E ANIMOSIDADE- MAIS HARMONIA, CONFIANÇA, APOIO E RESPEITO- ACEITAÇÃO DE "FEEDBACK"- PARTILHA, RESPONSABILIDADE E CONTROLE	<p>EDG-2 INSATISFAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none">- DISCREPÂNCIA ENTRE O ESPERADO E O REAL- FRUSTAÇÃO COM OBJETIVOS- INSATISFAÇÃO COM A HIERARQUIA- SENTIMENTO DE INCOMPETÊNCIA- REAÇÃO À COORDENAÇÃO E À EQUIPE- DISPUTA POR PODER E ATENÇÃO- POLARIDADES
<p>EDG-4 PRODUÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none">- ENTUSIASMO POR PERTENCER- TRABALHO COLABORATIVO- FORÇA DE EQUIPE- SEGURANÇA EM REALIZAR TAREFAS- LIDERANÇA COMPARTILHADA- REALIZAÇÃO DE EQUIPE	<p>EDG-1 ORIENTAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none">- GRANDE EXPECTATIVA- VONTADE DE ENVOLVIMENTO- GRANDE MOTIVAÇÃO- ANSIEDADE DE COMO CONTRIBUIR- POUCO DESENVOLVIMENTO- DEPENDÊNCIA DE COORDENAÇÃO

Estilos de Liderança Situacional em GRUPOS (Equipes)

Estilos de Liderança

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

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

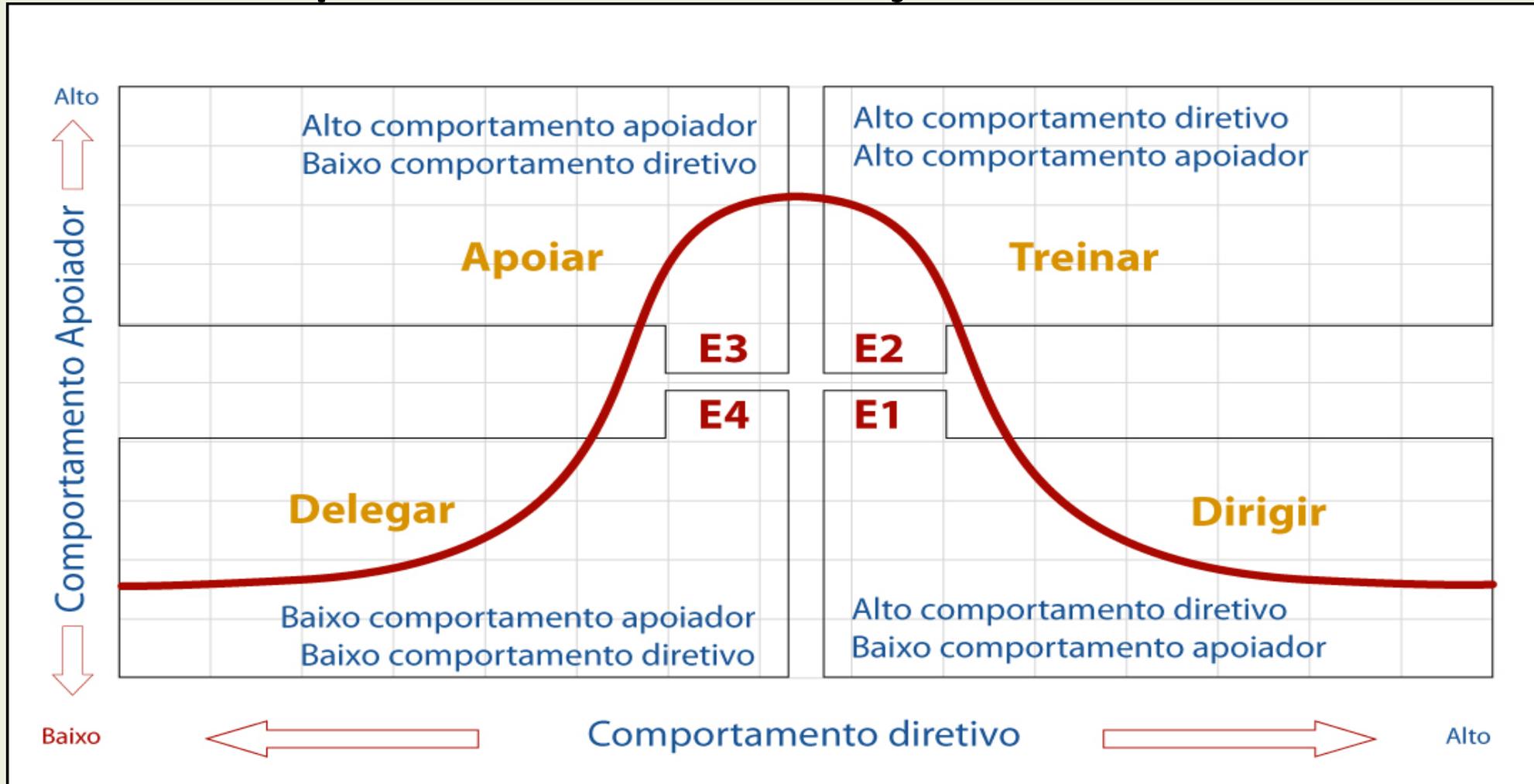
Autoliderança

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