

“LIDERANÇA:

*Teorias contemporâneas e as
implicações para a prática de
Enfermagem”*

Andrea Bernardes

- Segundo **Peter Drucker**, de cem novas empresas que iniciam a sua atividade, cerca de metade deixa de funcionar dois anos após o seu início, e das restantes, 25% terminam a sua atividade 5 anos depois.

Peter Drucker e outros autores afirmam que **muitos dos insucessos empresariais são fruto de uma liderança ineficaz.**



Definição de Liderança

Liderar constitui-se na capacidade do líder de conduzir e organizar o trabalho da equipe com o objetivo de disponibilizar um atendimento eficiente, utilizando-se para isso conhecimentos técnico-científicos e o domínio de habilidades humanas e interpessoais.

(STRAPASSON; MEDEIROS, 2009)

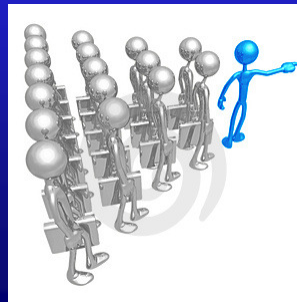


Definição de Liderança

É a disposição para assumir riscos, é fazer a diferença, é assumir responsabilidades enquanto outros se justificam, é enxergar possibilidades enquanto outros enxergam dificuldades, é inspirar outras pessoas com a contribuição que elas podem oferecer, é se destacar no meio da multidão.

O líder não consegue alcançar sucesso em seu trabalho sem a ajuda das pessoas; a grande diferença entre o chefe e o líder, é que o chefe diz: “vá!” E o líder diz: “vamos”!

(Maxwell, 2011)



4 Pilares da Liderança

Clareza de visão e propósito

Agir com integridade

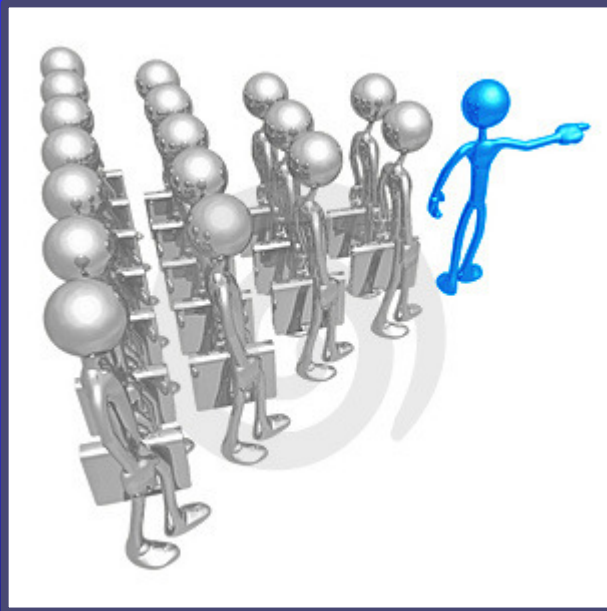
Inspirar os outros a fazer o seu melhor

Promover a compreensão mútua

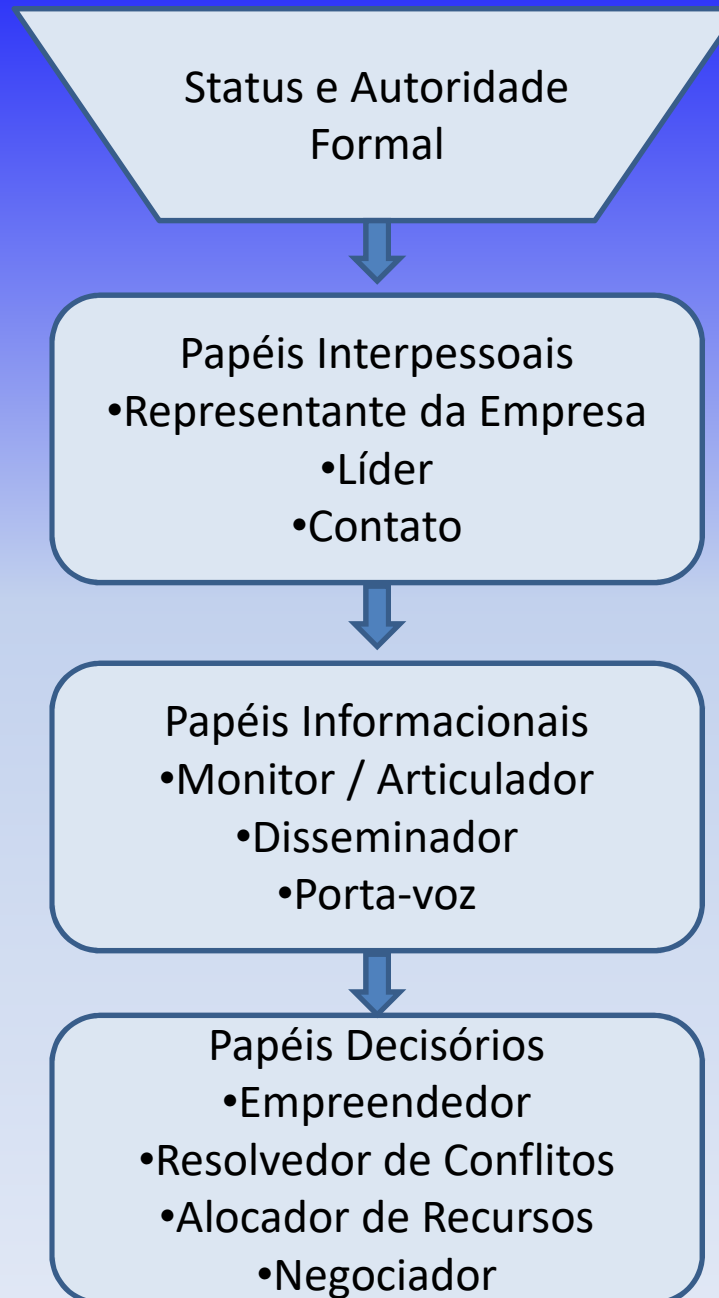
A liderança é inata?



Liderança x Gerência



Papéis do Gerente



Principais Teorias de Liderança



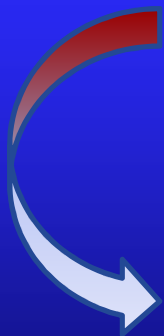
TEORIA DE TRAÇOS

Traços Físicos: energia, aparência, peso;

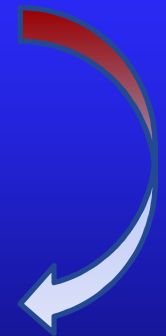
Traços Intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo, auto-confiança;

Traços Sociais: cooperação, habilidades interpessoais, habilidades administrativas;

Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência, iniciativa.



Desde muito cedo seria possível determinar os potenciais líderes.





Se a **Teoria dos Traços** se confirmasse, então, o líder sê-lo-ia sempre, e de forma eficaz, em todas as situações e em relação a qualquer indivíduo ou grupo. O que a realidade organizacional e grupal revela, é que existem características diferentes nos líderes.

Um líder pode ter muito sucesso numa situação e insucesso noutra contexto situacional.

TEORIA SOBRE ESTILOS

White e Lippitt (1939) estudaram a liderança em termos de estilo de comportamento do líder, na relação com o subordinado.

O estilo de comportamento do líder refere-se ao que ele faz e como o faz. Estes autores consideram que existem três estilos de liderança:

DEMOCRÁTICO

AUTOCRÁTICO

LAISSEZ-FAIRE

ESTILO AUTOCRÁTICO

- O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.
- O líder determina as providências e as técnicas para a execução da tarefa (o que fazer, como, quando...)
- O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.
- O líder é dominador e é «pessoal» nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada subordinado (aponta as críticas diretamente à pessoa sem qualquer cuidado na utilização das palavras para não ofender)

ESTILO AUTOCRÁTICO

CONSEQUÊNCIAS PARA O GRUPO:



- Tensão, frustração, agressividade, ausência de espontaneidade e iniciativa. Não existe amizade, apenas trabalho e execução de tarefas;
- Os elementos do grupo não revelam qualquer satisfação em relação a tarefa;
- O trabalho de grupo só se desenvolve na presença física do líder. Quando este se ausenta, o grupo pouco produz e há uma tendência a se tornarem indisciplinados.

ESTILO DEMOCRÁTICO

- As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo. O papel do líder é o de assistir e estimular e não o de impor. As tarefas ganham uma nova dimensão à medida que se sucedem os debates. O líder é um apoio.
- É o grupo que decide sobre a divisão das tarefas e cada membro do grupo tem a liberdade para escolher o seu companheiro de trabalho;
- O líder procura ser um membro igual aos outros do grupo e não ser superior, não se encarregando muito de tarefas. O líder é objetivo e quando crítica e elogia limita-se aos fatos.

ESTILO DEMOCRÁTICO

CONSEQUÊNCIAS PARA O GRUPO:

- Há o desenvolvimento da amizade e do bom relacionamento entre os membros do grupo;
- O líder e os subordinados desenvolvem comunicações espontâneas e cordiais;
- Desenvolve-se um ritmo de trabalho progressivo e seguro mesmo que o líder se ausente;
- Os elementos do grupo revelam um clima geral de satisfação.



ESTILO LAISSEZ-FAIRE / LIBERAL

- Os elementos do grupo têm liberdade completa para tomar decisões;
- A participação do líder é limitada;
- É o grupo que decide sobre a divisão das tarefas e escolhe os companheiros sem a participação do líder;
- O líder não regula nem avalia o que se passa no grupo;
- O líder apenas faz alguns comentários irregulares sobre a atividade do grupo, quando questionado.

ESTILO LAISSEZ-FAIRE / LIBERAL

CONSEQUÊNCIAS PARA O GRUPO:

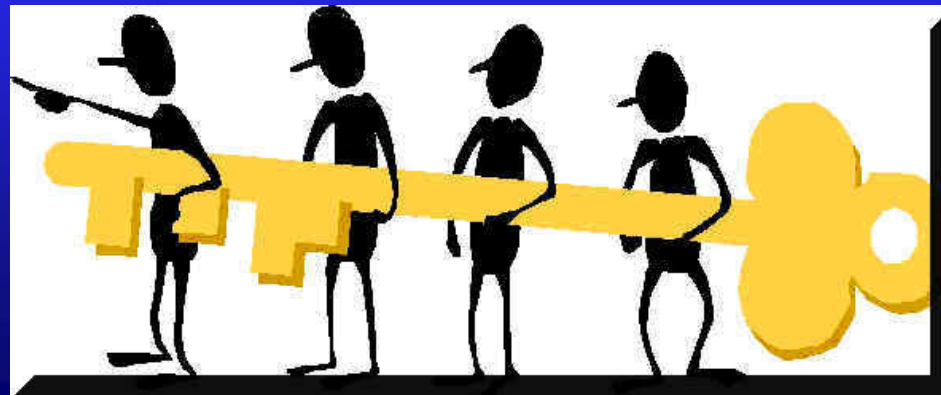
- A produtividade do grupo não é satisfatória apesar dos membros terem uma atividade intensa;
- As tarefas desenvolvem-se ao acaso com oscilações e ocorrem muitas discussões pessoais que resultam numa perda de tempo. Abordam mais os problemas pessoais do que os assuntos relativos ao trabalho;
- Verifica-se um certo individualismo e pouco respeito pelo líder.



TEORIA SITUACIONAL

“Baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa), a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão ("maturidade") dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo”.

Hersey e Blanchard, 1986



TEORIA SITUACIONAL

Comportamento de Tarefa

“O tempo dedicado pelo líder a explicar os deveres e as responsabilidades de uma pessoa ou de um grupo. Esse comportamento inclui determinar a tarefa e como, quando, onde e por quem deve ser realizada”.

Hersey & Johnson, 1997



TEORIA SITUACIONAL

Comportamento de Relacionamento

“É definido de acordo com a extensão do envolvimento do líder na comunicação bilateral ou multilateral. Esse comportamento abrange o ato de ouvir, facilitar e apoiar”.

Hersey & Johnson, 1997



TEORIA SITUACIONAL

Maturidade dos Liderados

Capacidade e disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento.

Dimensões:

- ❖ Maturidade de trabalho (capacidade)
- ❖ Maturidade psicológica (disposição)

Hersey e Blanchard, 1986

TEORIA SITUACIONAL

Maturidade de Trabalho

“Está relacionada com a capacidade de fazer alguma coisa. Refere-se ao conhecimento e capacidade técnica”

Hersey e Blanchard, 1986



TEORIA SITUACIONAL

Maturidade Psicológica

“Refere-se à disposição ou motivação para fazer alguma coisa. Diz respeito à confiança em si mesmo a ao empenho”.

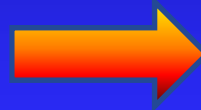
Hersey e Blanchard, 1986



TEORIA SITUACIONAL

Teoria propõe quatro estilos de liderança:

Determinar (E1)
Persuadir (E2)
Compartilhar (E3)
Delegar (E4)

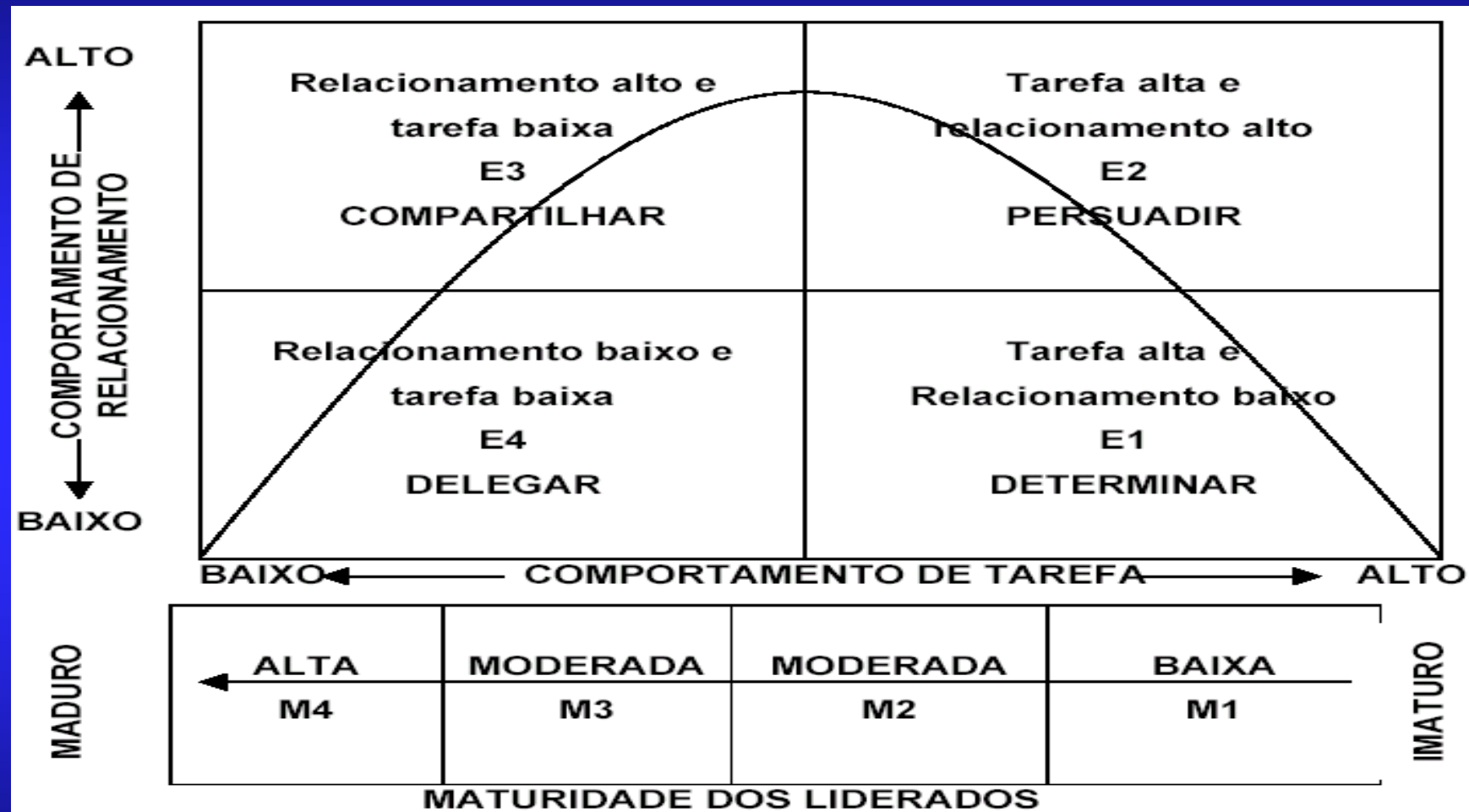


Representam a combinação
de comportamento de tarefa
e de relacionamento

A maturidade dos liderados é apresentada em quatro níveis:

Baixo (M1)
Baixo a moderado (M2)
Moderado a alto (M3)
Alto (M4)

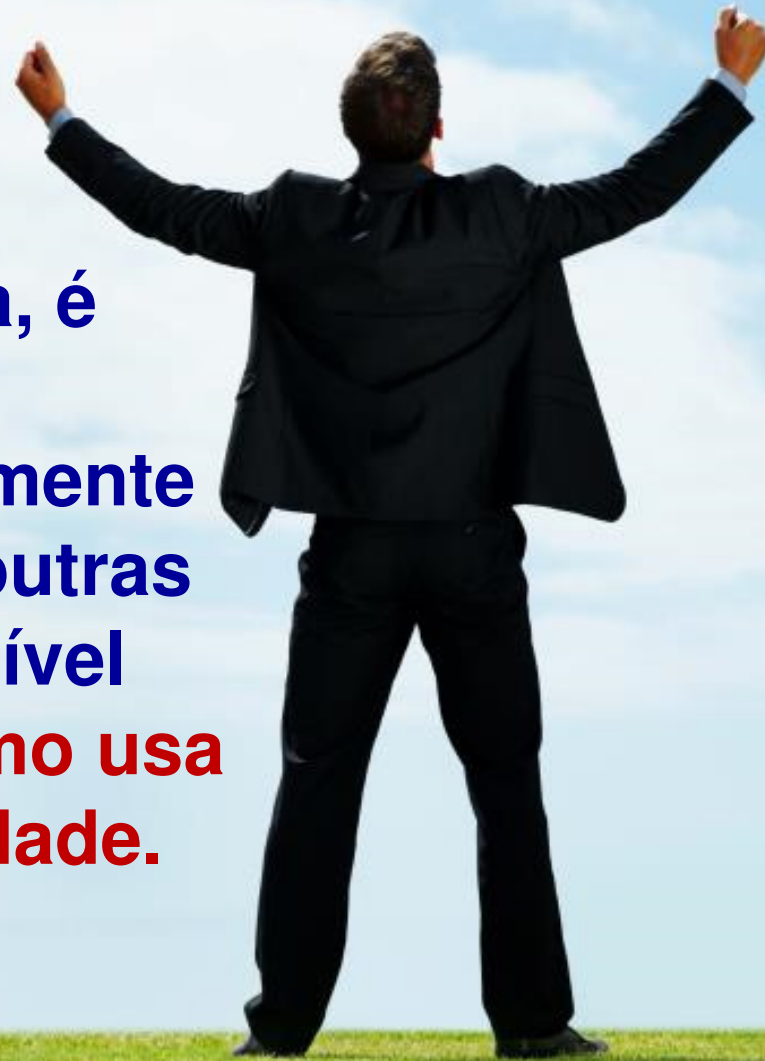
TEORIA SITUACIONAL



Fonte: Hersey P, Blanchard KH. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo (SP):EPU;1988.p.189.

Necessidade de mudança de paradigma

Sendo a **liderança** um processo de influência, é necessário que o líder modifique intencionalmente o comportamento de outras pessoas, o que é possível por meio do **modo como usa o seu poder ou autoridade.**

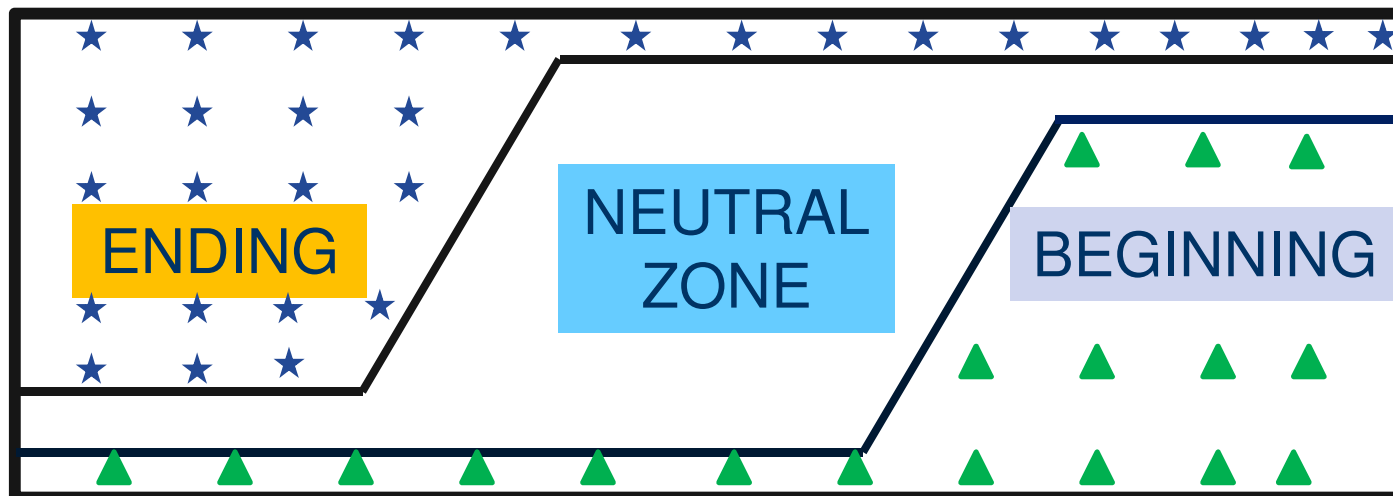


Necessidade de mudança de paradigma

PARADIGMA: pode ser traduzido literalmente como modelo ou padrão a ser seguido.

Ex: Até aproximadamente os anos de 1950 beijar em público era um ato de desrespeito.
Década de 1960: liberação sexual - o ato de beijar em público deixou de ser tabu e se tornou algo comum.

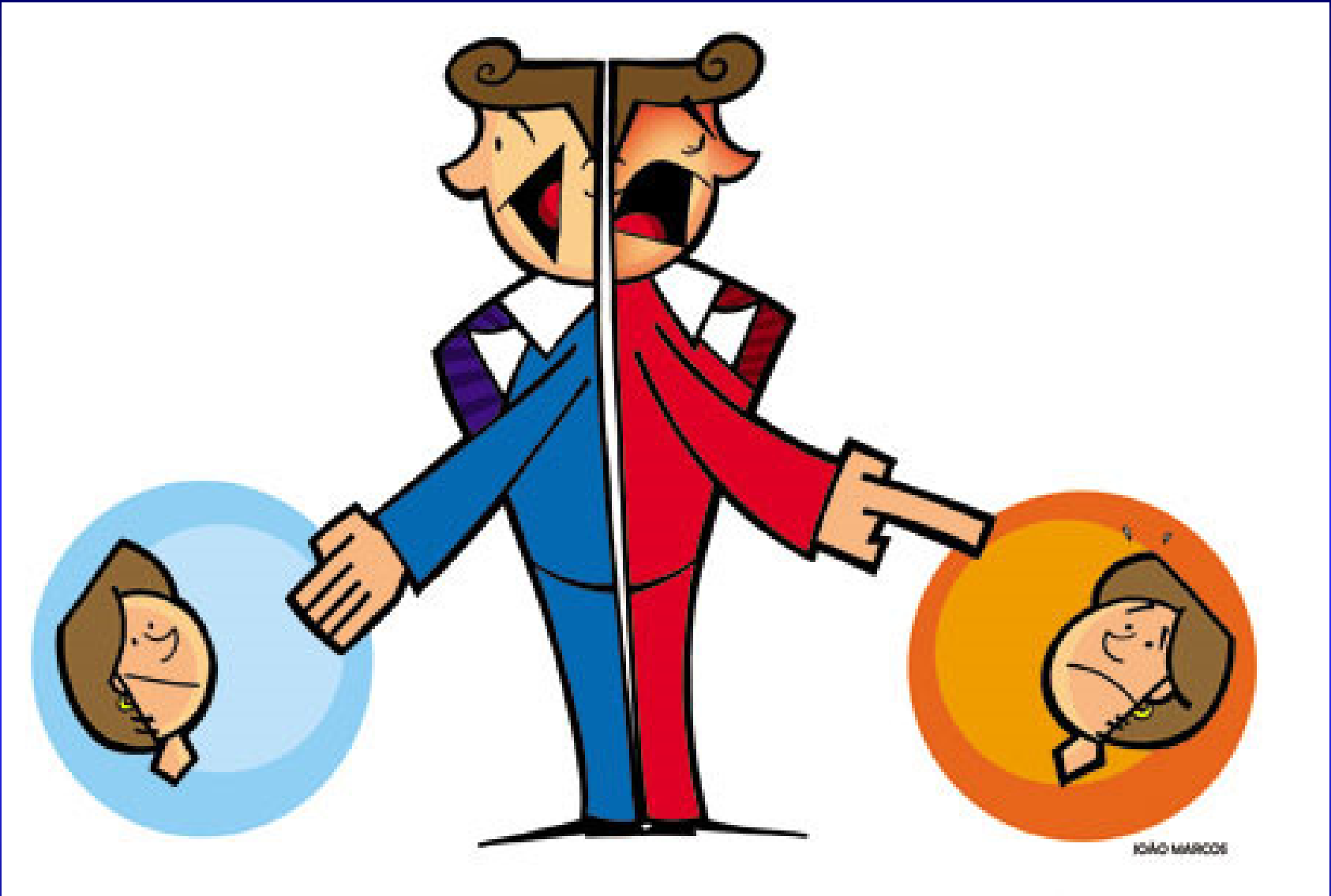
TRANSIÇÃO



Fonte: BRIDGES, W. Managing Transitions, 1992.

TRANSIÇÃO = MUDANÇA DE PARADIGMA

- Por meio da intensificação da comunicação e da descentralização das decisões se consegue a responsabilização das pessoas e a flexibilização nas relações.
- As organizações de saúde vêm exigindo uma liderança mais flexível em relação a um modelo hierarquizado e tradicional.



Teorias / estilos mais flexíveis e participativos



Teorias / estilos mais autoritários

Teoria da Liderança Carismática

- Desenvolvida por House em 1977
- Os líderes carismáticos desenvolvem um carisma, possuindo uma visão otimista e entusiasmada, influenciando seus liderados a assumir uma postura de confiança frente às limitações.

**Agir
Comunicativo**

Auto-confiança

Agir visionário

**Competência e
Sucesso**

**Aspirações e
expectativas**

LIDERANÇA AUTÊNTICA

- Introduzida por Luthans & Avolio em 2003
- Padrão de comportamento do líder, ético e transparente, que incentiva a abertura de compartilhamento de informações necessárias para tomar decisões e aceitar opiniões dos seguidores.
- **Definição:** processo que inclui capacidades psicológicas positivas e contexto organizacional altamente desenvolvido, que resulta em maior auto-consciência e comportamentos positivos auto-regulados por parte de líderes e liderados, promovendo auto-desenvolvimento positivo.

LIDERANÇA AUTÊNTICA

- Estudos de medida dessa teoria estão se desenvolvendo;
- Há necessidade de se examinar como a liderança autêntica é vista nas diferentes situações e culturas, se representa a base de uma boa liderança, se é participativa, motivadora, inspiradora...

Avolio, Walumbwa & Weber, 2009



Liderança Transformacional



**Novo enfoque
sobre Liderança**

Liderança Transformacional

Permite captar as ideias e desejos dos liderados, favorecendo suas capacidades e habilidades para o sucesso das metas institucionais e individuais, criando um comprometimento com a missão e objetivos da organização (EBOLI, 2010).



ESSENCIAL



Motivação



**Moralidade /
Honestidade**

Líderes transformacionais influenciam a saúde e bem-estar dos seus seguidores através de diferentes mecanismos, uma vez que estimulam a auto-criatividade, a auto-capacidade para resolução dos problemas, o que aumenta a motivação e a sensação de bem-estar.



NIELSEN et al, 2008; NIELSEN e MUNIR, 2009; SKAKON et al, 2010; MUNIR et al, 2012

Líderes Transformacionais

Abdicam de seus interesses
próprios em favor da
COLETIVIDADE



Teorias Contemporâneas

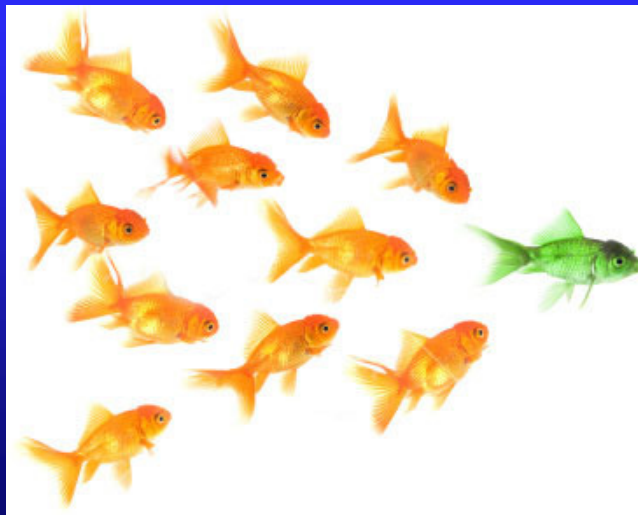
Similaridades

🚦 Novas abordagens no estudo da liderança, centradas nas características e ações de líderes que conseguem mudanças "extraordinárias" nos grupos e pessoas com quem trabalham.

LIDERANÇA

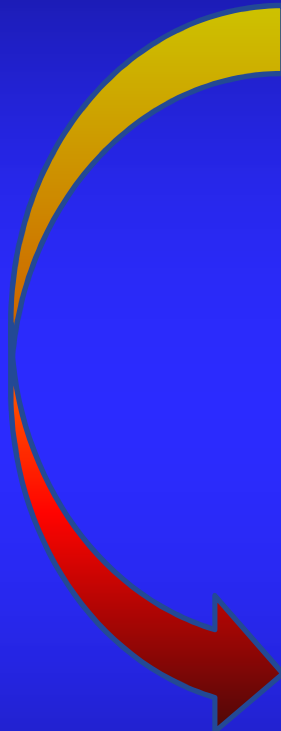


As últimas duas décadas são dominadas por esse novo movimento que se interessa pelo carisma e a capacidade transformacional dos líderes na relação com os colaboradores, existindo a preocupação em integrar os aspectos comportamentais e os traços de personalidade, assim como os tipos de interações que se estabelecem entre todos os membros do grupo/organização.



**Modelos
Compartilhados /
Participativos de
Gestão**

**Liderança
Transformacional /
Carismática / Visionária
/ Autêntica**



Cuidado

***“Se você chamar uma reunião, e ninguém aparecer, você provavelmente não é um líder, porque ninguém está afim de te seguir.*”**



Referências

AVOLIO BJ , WALUMBWA FO, WEBER TJ. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. **Annu. Rev. Psychol.** v.60, 2009, p.421-449.

CAMPOS, G.W.S. **Um método para análise e cogestão de coletivos.** São Paulo: HUCITEC, 2000. 236p.

CECÍLIO, L. C. O. A modernização gerencial dos hospitais públicos: o difícil exercício da mudança. **Rev. Admin. Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 3, p. 36-47, 1997.

FARIA, H.P.; SANTOS, M.A.; AGUIAR, R.A.T. **Gestão Colegiada:** conceitos e pressupostos para o alcance da alta responsabilidade organizacional. <http://www.pbh.gov.br/smsa/> out. 2003.

LUKES, S. **O poder:** uma visão radical. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1980.

CUMMINGS, G., LEE, H. Examining relationships between director leadership practices and manager worklife and Burnout. **Journal of Leadership Studies.** v. 2, n. 2, 2008, p. 47-62.

EBOLI, C. M.R. Liderança autêntica, transformacional e orientada para o resultado: um estudo de seus efeitos interativos sobre o desempenho individual [**Dissertação de Mestrado Profissionalizante**]. Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmecc. Rio de Janeiro, 2010.

HERSEY P, BLANCHARD KH. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo (SP): Pedagógica e Universitária;1986.

HERSEY P, JOHNSON DE. Liderança situacional na organização multicultural. In: Hesselbein F, Goldsmith M, Beckard R, organizadores. A organização do futuro. São Paulo (SP): Futura; 1997.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. 2.ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

MUNIR, F.; NIELSEN K.; GARDE A. H.; ALBERTSEN K.; CARNEIRO I. G. Mediating the effects of work–life conflict between transformational leadership and health-care workers' job satisfaction and psychological wellbeing. **Journal of Nursing Management**. 2012; 20, 512–521.

NIELSEN, K.; MUNIR, F. How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. **Work & Stress**. 2009; 23, 313–329.

NIELSEN, K.; RANDALL, R.; YARKER, J. & BRENNER S.O. The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: a longitudinal study. **Work & Stress**. 2008; 22, 16–32.

REGO, A. **Liderança nas organizações: teoria e prática**. Aveiro: Universidade de Aveiro, 1998.

SKAKON J.; NIELSEN K.; BORG V. & GUZMAN J. Are leaders' well-being, behaviors and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. **Work & Stress**. 2010; 24, 107–139.

STRAPASSON, M. R; MEDEIROS, C. R. G. Liderança transformacional na enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v.62, n.2, p. 228-233, mar./abr. 2009.

Obrigada!