



SEP 0171 –  
Gerenciamento de  
projetos

# Aula 2: Liderança e Motivação

Profa. Carina Campese

2020



Engenharia de Produção  
Escola de Engenharia de São Carlos  
Universidade de São Paulo

# *Como está seu nível de energia??*




10 minutos

**Mentimeter : [menti.com](https://menti.com)**

**Código: 56 81 24**

# Introdução

- Por que falhamos?



Goals

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_


Não colocamos as metas certas



Não definimos os nossos problemas de forma correta



Não executamos completamente, e a tempo, os Planos de Ação de forma correta



Não fazemos bons Planos de Ação (falta de conhecimento ou de método)



Podem ocorrer circunstâncias fora de nosso controle

# Introdução

- O que precisamos fazer para NÃO falharmos?



O gerenciamento é focado nos fins e, portanto, na **missão** geral de qualquer organização...

# Introdução

- Mas qual é a Missão Geral de uma Organização?

*“satisfazer as necessidades dos seres humanos”*



# Introdução

- Quem são os Seres Humanos em uma Organização?

Existem quatro tipos de seres humanos que estão nos objetivos de qualquer organização e são chamados *stakeholders* ou “partes interessadas”:



**Clientes**



**Acionistas**



**Colaboradores**



**Sociedade**

# Introdução

- Então....

Uma boa gestão deveria considerar todas essas dimensões de métricas em todos os níveis de uma organização:



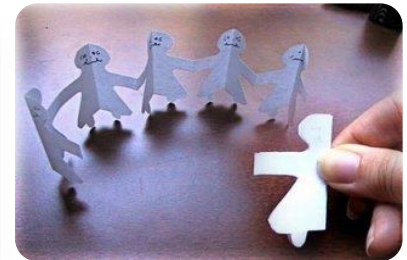
Foco Financeiro



Foco nos Colaboradores



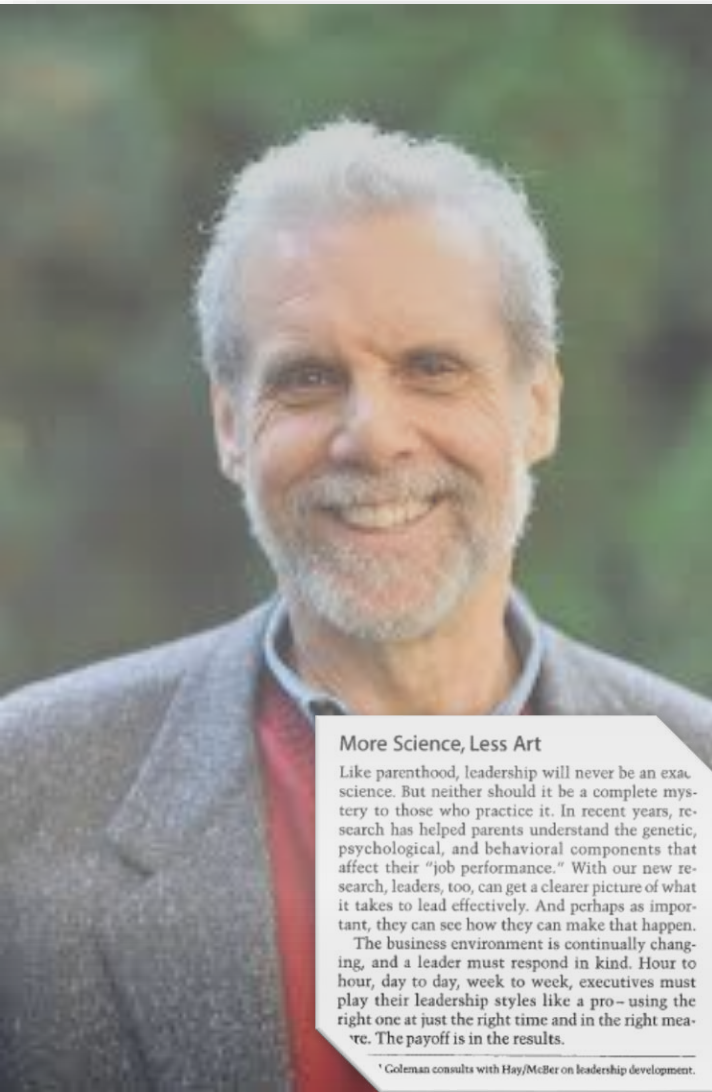
Foco no Cliente



Foco na Sociedade

***“Isto é raro, mas é como deveria ser!”***

# Liderança



## More Science, Less Art

Like parenthood, leadership will never be an exact science. But neither should it be a complete mystery to those who practice it. In recent years, research has helped parents understand the genetic, psychological, and behavioral components that affect their "job performance." With our new research, leaders, too, can get a clearer picture of what it takes to lead effectively. And perhaps as important, they can see how they can make that happen.

The business environment is continually changing, and a leader must respond in kind. Hour to hour, day to day, week to week, executives must play their leadership styles like a pro—using the right one at just the right time and in the right measure. The payoff is in the results.

\* Coleman consults with Hay/McBer on leadership development.

“Assim como a paternidade, provavelmente a liderança nunca será uma ciência exata. Mas também não precisa ser um completo mistério para aqueles que a praticam... as pesquisas têm ajudado os pais a entender os componentes genéticos, psicológicos e comportamentais que afetam seus “desempenhos no trabalho”.... Assim como os pais, os líderes também podem obter uma clara fotografia daquilo que precisam para liderar eficazmente. E talvez tão importante, eles podem ver como fazer acontecer.”

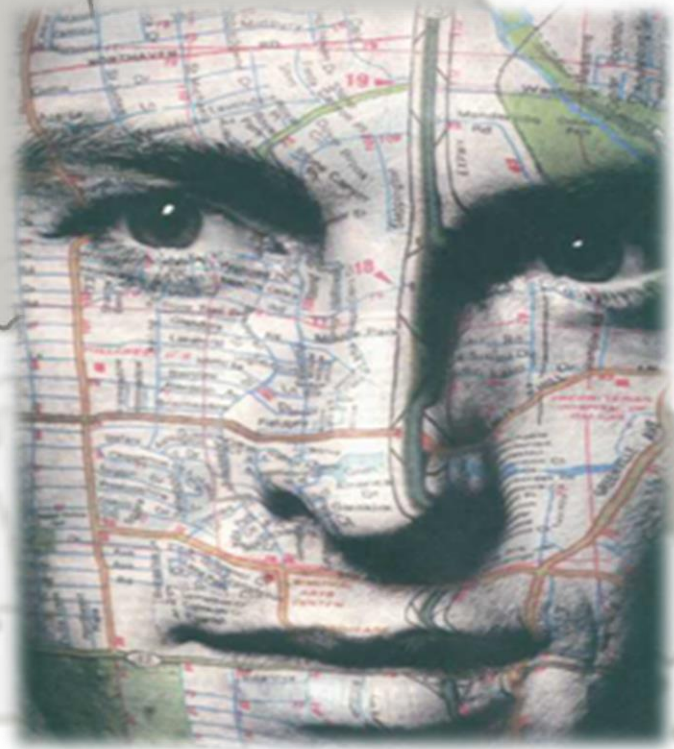
“O ambiente de negócios está continuamente mudando e um líder deve responder em qualidade. Hora a hora, dia a dia, semana a semana, os executivos devem desempenhar seus estilos de liderança como um profissional, usando o que é certo, no tempo certo e na medida certa. O retorno será percebido por meio dos seus resultados.”

Fonte: Goleman, D. (2000), *Leadership that Gets Results*, p. 90.



# Liderança: Mapas Mentais

“Se os líderes não podem mudar seus mapas mentais individuais, eles não poderão mudar os destinos que as pessoas seguem, nem os caminhos que as levarão até lá!”



# Liderança: Mapas Mentais

## Mapa Mental # 1

Liderança significa apenas uma posição de autoridade e superioridade em relação aos outros

Motivação segue instruções, recompensas e punições

Pessoas buscam interesse próprio

Pessoas competem por recursos limitados

Pessoas limitam-se a suas responsabilidades

Líderes apresentam estilo único: ou focados na tarefa ou focados nas pessoas

Pessoas recebem privilégios com base em sua posição / seu status

Pessoas sentem medo

A organização foca em burocracias desnecessárias

Cultura baseada em conflitos entre áreas

## Mapa Mental # 2

Líderes apresentam ambos os estilos: focados na tarefa e focados nas pessoas

Pessoas são valorizadas independentemente de sua posição hierárquica ou status

Pessoas sentem-se confiantes

A organização tem agilidade para agir e decidir

Cultura Colaborativa

Liderança significa influência, independentemente da autoridade ou posição formal

Motivação segue propósito, inspiração, e recompensas intrínsecas

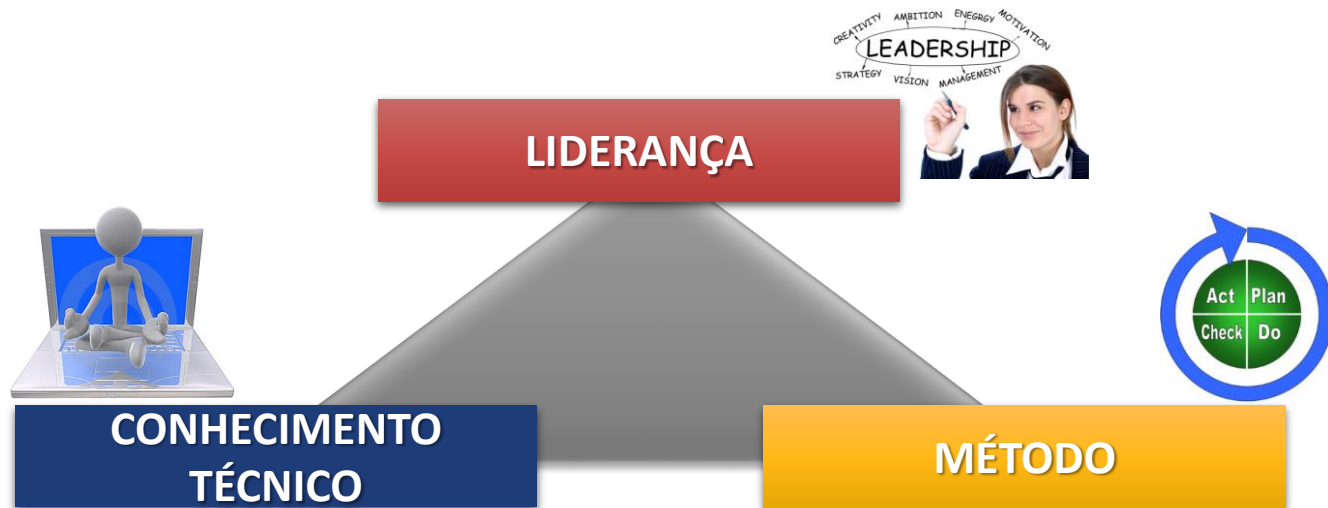
Pessoas mostram compaixão / respeito

Pessoas expandem suas fontes de recursos

Pessoas expandem seus papéis

# Liderança

Existem três fatores fundamentais para a obtenção de resultados em qualquer iniciativa humana:



Fonte: Falconi (2009), O Verdadeiro Poder, pág. 13-19.

# Liderança

Entre os três fatores), a **liderança** é o que há de mais importante numa organização;

Sem ela nada acontece;

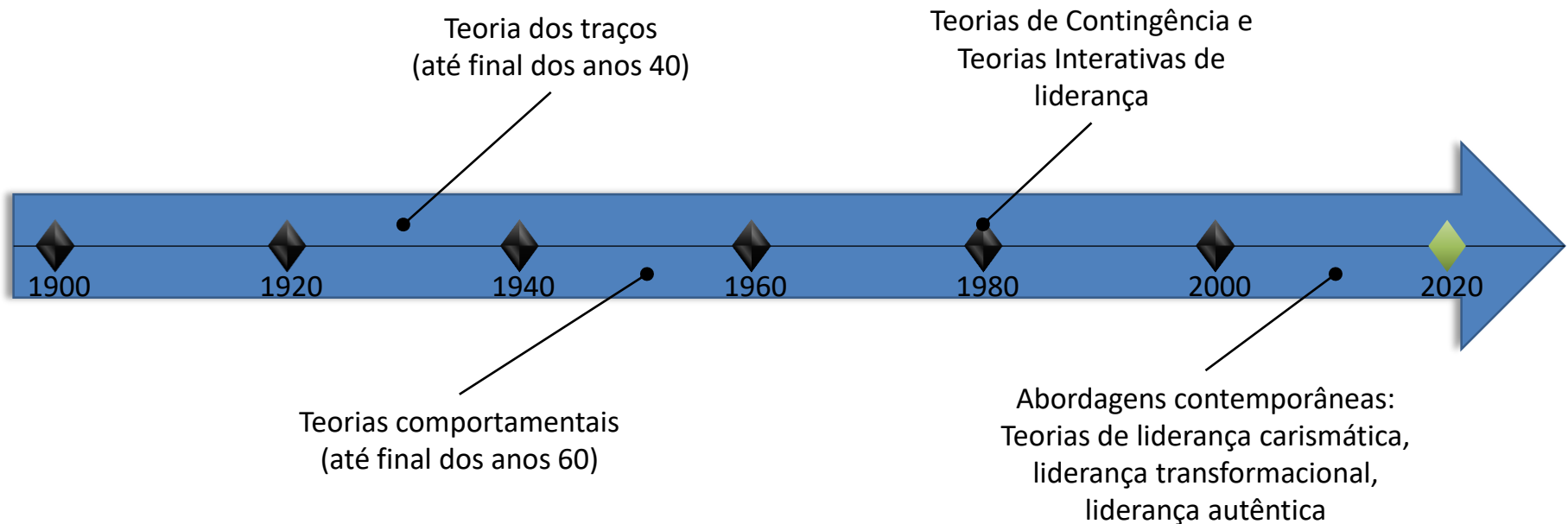
De nada adianta método ou conhecimento técnico se não existe **liderança** para fazer acontecer.

LIDERANÇA



# Liderança

- Linha do tempo do desenvolvimento do conceito de **Liderança**



# Conceito de Liderança

**Liderança** é a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos;

A **liderança** diz respeito ao gerenciamento da mudança;

Os **líderes** estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão de futuro; depois engajam as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos.

# Agenda do Líder

“Liderar é bater metas

**Alcançar Metas**

Consistentemente,  
com o time

**Com Time**

e fazendo certo.”

**Fazendo Certo**

Para desenvolver o conteúdo de liderança,  
é preciso definir a agenda do líder

- Atribuir metas baseadas em lacunas
- Promover o domínio do método pela equipe
- Promover a aquisição de conhecimento técnico do processo pela equipe

- Recrutar
- Treinar
- Inspirar
- Fazer *Coaching*

- Promover a Meritocracia
- Tirar as pessoas da zona de conforto para que elas se desenvolvam
- Fazer uma avaliação de desempenho honesta e construtiva
- Demitir quando preciso
- Ter um sistema de incentivos alinhados com metas

- Promover cultura única
- Cultura de alto desempenho
- Cultura de fatos e dados
- Cultura de honestidade intelectual
- Cultura de enfrentamento dos fatos
- Alinhamento com valores da empresa



# Gestores versus Líderes



As organizações precisam de liderança e gestão fortes para atingir o nível ótimo de eficácia;

Precisam de líderes que desafiem o *status quo*, que criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões;

Também precisam de gestores capazes de elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia a dia.



# Gestores versus Líderes



Organizações hoje em dia são super-gerenciadas e sub-lideradas;

Não é uma questão de ser líder ao invés de gestor;

Liderança complementa o gerenciamento; ela não o substitui;

Empresas inteligentes valorizam ambos os tipos de profissionais – gestores e líderes – e trabalham duro para fazê-los parte do mesmo time;

Da mesma forma como as organizações precisam de bons gestores para lidar com seus problemas de complexidade nos ambientes atuais de negócios, as organizações também precisam desenvolver uma cultura para criar lideranças.

# Gestores versus Líderes

## Gestores

Complexidade

Ordem e consistência

Objetivos e metas

A estrutura organizacional e as funções p/  
a realização dos planos estabelecidos

Os planos para as pessoas delegando  
responsabilidades para a implementação

No monitoramento detalhado dos  
resultados obtidos *versus* planejados

← Lidam com →

← Buscam →

← Estabelecem →

← Desenvolvem →

← Comunicam →

← Focam →

## Líderes

Desafios de transformação

Mudanças organizacionais

Direção, visão de futuro

A organização focando no alinhamento das  
pessoas em direção à visão estabelecida

A visão para aqueles que podem criar  
coalizões comprometidas

Na motivação e inspiração, mantendo as  
pessoas no caminho certo, apoiando as  
pessoas na superação das barreiras

# Gestores versus Líderes



As empresas precisam e muitas tentam desenvolver “gestores-líderes”;

Uma vez que as organizações entendam as diferenças fundamentais entre liderança e gerenciamento, elas podem começar a tratar suas pessoas chave para promover ambas as áreas de atuação:  
**gerenciamento e liderança!**

Segundo John Kotter, há uma teoria que argumenta que pessoas não podem, ao mesmo tempo, gerenciar e liderar;

# Atividade – Caso Sara

Leitura do caso, listar aspectos negativos, positivos, neutros da Sara = líder



20 minutos

- Podem fazer individual e depois discutirem os aspectos e fazer uma lista única
- Podem já fazer direto em uma discussão em grupo
- Se não chegarem em comum acordo, discutir !!
- Façam em um arquivo word

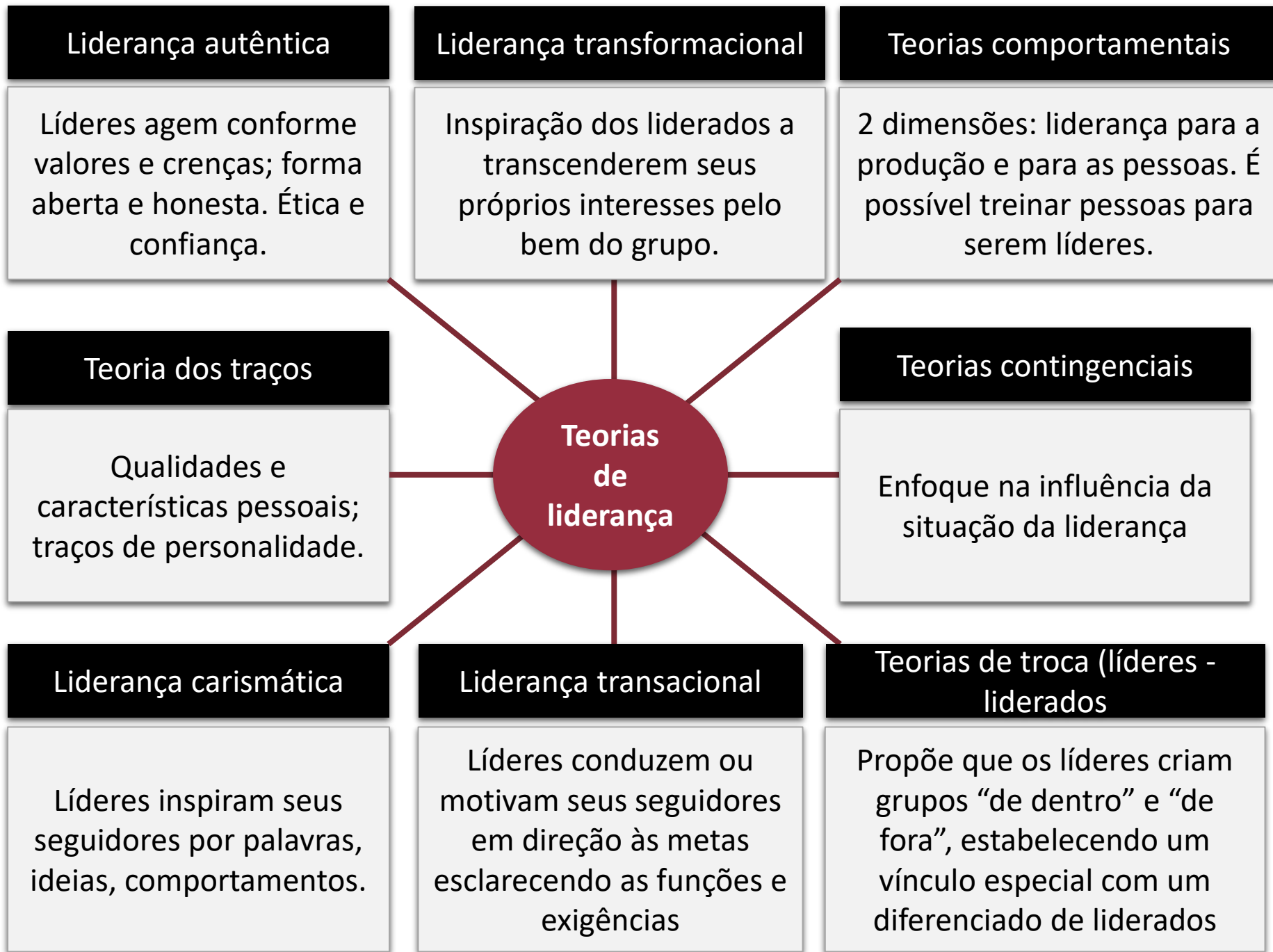
# Atividade – Caso Sara

## Dinâmica Juri:

- 3 grupos sorteados
  - Um à favor de Sara
  - Um contra Sara
  - Um júri
- Grupo à favor - 🕒 2 minutos
- Grupo contra – 🕒 2 minutos
- Réplica – 🕒 2 minutos
- Tréplica – 🕒 2 minutos
- Discussão (interna) júri – 🕒 3 minutos
  - Enquanto isso, os demais grupos que estão assistindo devem alimentar seu documento, com novos pontos de vista. Deixar claro no documento quais são os aspectos adicionados!!
- Veredito – 🕒 2 minutos
- Discussão



# *Overview: Principais Teorias de Liderança*

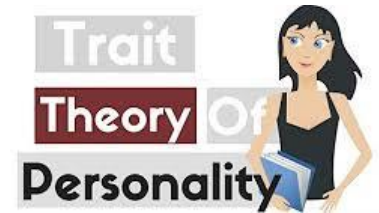




# Teoria dos traços

# Teoria dos Traços

Origem do conceito: 1920



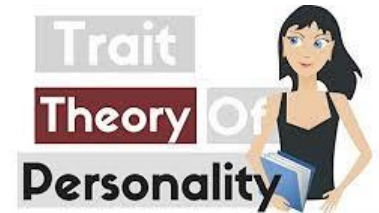
Buscam identificar as qualidades e características pessoais que diferenciam líderes de não líderes. O modelo da personalidade busca identificar traços básicos que descrevem a personalidade.

Traços são características e comportamentos consistentes, exibidos em diferentes situações.

**Traços de personalidade** são características duradouras e descrevem, portanto, o comportamento de uma pessoa.

Algumas pesquisas sustentam a ideia de que os traços são fortes preditores de liderança.

# Teoria dos Traços



Grandes líderes como Buda, Napoleão, Churchill e Getúlio Vargas foram descritos com base em seus traços de personalidade.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 127; 360-361.

Fonte: Renner (2012), Psico, pág. 270; 276.

Fonte: Oxford Living Dictionaries <[https://en.oxforddictionaries.com/definition/personality\\_trait](https://en.oxforddictionaries.com/definition/personality_trait)>.

# Teoria dos traços

## Modelo big five de Personalidade (Cinco grandes fatores)

---

Um número considerável de pesquisas indica que são **cinco dimensões básicas** que fundamentam todas as outras e englobam as variações mais significativas na **personalidade humana**;

---

O **Modelo Big Five** é um modelo de personalidade de cinco fatores que englobam tais dimensões;

---

Os Cinco Grande Fatores são encontrados em diversas instâncias (crianças, idosos, falantes de diferentes línguas, estudantes, etc.)

---



# Teoria dos traços

## Modelo big five de Personalidade

### (Cinco grandes fatores)

Exercício



# Teorias dos Traços



## Fatores do Modelo Big Five (Cinco Grandes Fatores) de Personalidade

A **extroversão** é o traço mais importante do líder eficaz. No entanto, essa característica está mais associada ao surgimento do líder do que a sua eficácia. As pessoas mais sociáveis e dominantes costumam impor-se em situações de grupo;

A **conscienciosidade** e a **abertura a novas experiências** também se mostram fortemente associadas à liderança.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 360-361.

# Teorias dos Traços



## Fatores do Modelo Big Five (Cinco Grandes Fatores) de Personalidade

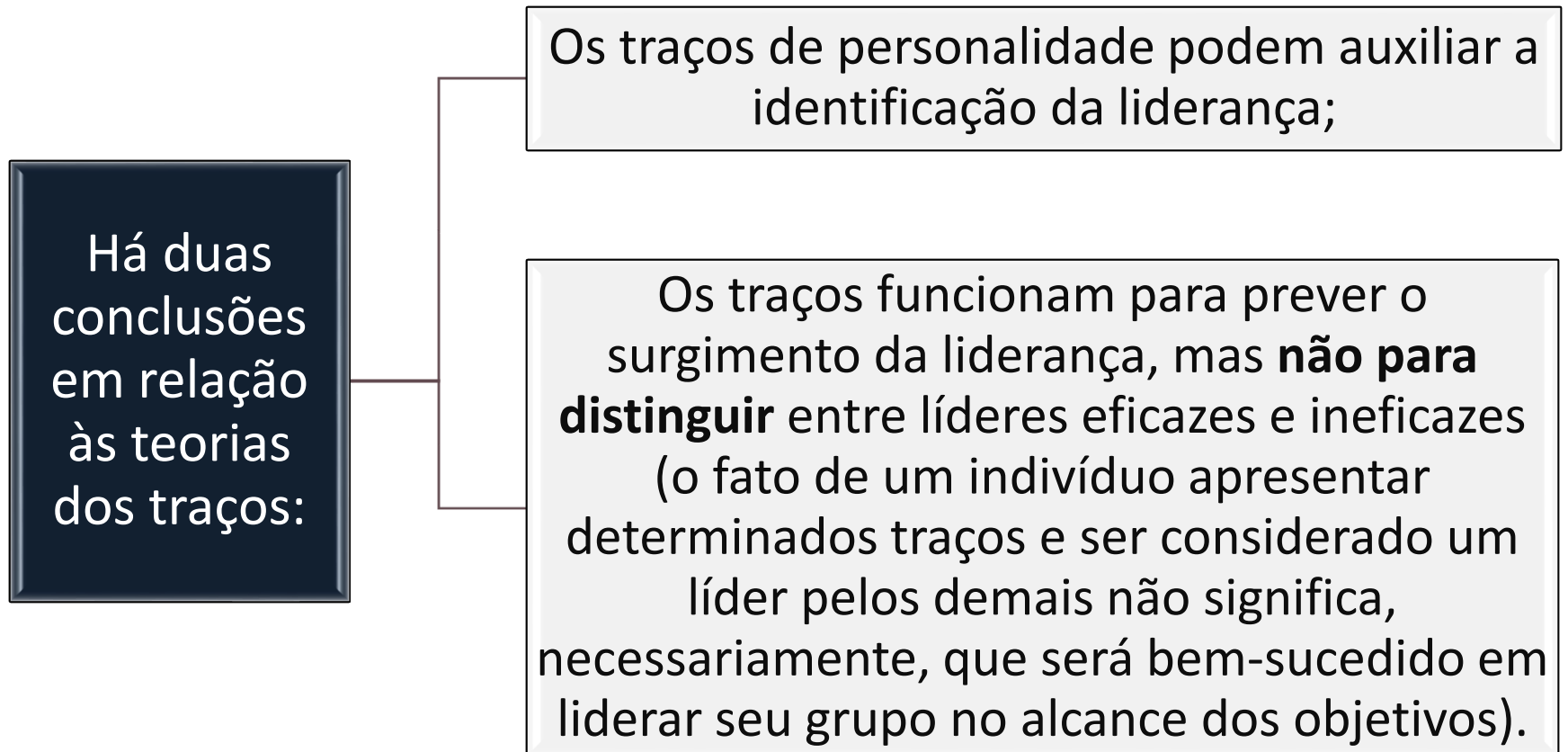
De modo geral, os líderes:

- gostam de estar rodeados por pessoas,
- são assertivos (extrovertidos), disciplinados,
- conseguem manter os compromissos que assumem (consciosos), e
- são criativos e flexíveis (abertos a mudanças)

parecem levar vantagem quando a questão é liderança, sugerindo que os líderes eficazes de fato possuem alguns traços em comum.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 360-361.

# Teorias dos Traços: conclusões





# Teorias comportamentais

# Teorias Comportamentais

**Teorias Comportamentais** propõem que *comportamentos* específicos diferenciam os líderes dos não líderes.

As influências das **teorias comportamentais** sugerem que é possível **treinar** pessoas para serem líderes.

Duas dimensões:

- Dimensão Estrutura de Iniciação ou Liderança orientada para a Produção; e
- Dimensão Consideração ou Liderança Orientada para as Pessoas.

# Teorias Comportamentais

**Estrutura de Iniciação:** refere-se ao grau com que um líder é capaz de definir e estruturar o próprio papel e o dos funcionários na busca do alcance dos objetivos.



**Consideração:** é o grau em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com seus sentimentos.

# Teorias Comportamentais

Duas dimensões comportamentais (*Universidade de Michigan*):

**Líder orientado para a Produção:**  
ênfatisa os aspectos técnicos e práticos do trabalho, ou seja, revela uma preocupação direcionada à execução das tarefas e ao cumprimento das metas do grupo.

**Líder Orientado para Pessoas:**  
ênfatisa relações interpessoais por meio do interesse pessoal pelas necessidades do funcionários e aceitação das diferenças pessoais entre os membros do grupo.

# Teorias Comportamentais

Dimensão	Dimensão Estrutura de Iniciação   Liderança orientada para a Produção	
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ aspectos técnicos e práticos do trabalho</li> <li>✓ preocupação direcionada à execução das tarefas</li> <li>✓ cumprimento das metas do grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ capacidade de definir e estruturar o próprio papel e o dos funcionários</li> <li>✓ busca do alcance dos objetivos</li> </ul>
Resultados Observados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relacionada com níveis mais elevados de produtividade do grupo e da organização</li> <li>✓ Avaliações de desempenho mais positivas</li> </ul>	

Dimensão	Dimensão Consideração   Liderança Orientada para as Pessoas	
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ relações interpessoais</li> <li>✓ interesse pessoal</li> <li>✓ necessidades do funcionários</li> <li>✓ aceitação das diferenças pessoais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ relacionamentos de trabalho</li> <li>✓ confiança mútua</li> <li>✓ respeito às ideias dos funcionários</li> <li>✓ cuidado com seus sentimentos</li> </ul>
Resultados Observados	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pessoas mais satisfeitas com os seus trabalhos</li> <li>✓ Pessoas mais motivadas</li> <li>✓ Mais respeito demonstrado para com os seus líderes</li> </ul>	

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 361-363.

# Teorias comportamentais

## Exercício



**Mentimeter : [menti.com](https://menti.com)**

**Código: 56 81 24**

# Teorias Comportamentais

## Considerações Finais

Apesar de a **teoria dos traços** e as **teorias comportamentais** serem importantes para a identificação dos líderes eficazes elas não garantem que um líder tenha sucesso.

O **contexto** tem também muita relevância!

# Teorias contingenciais



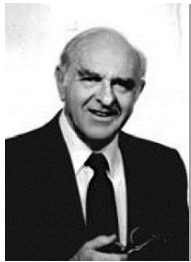
# Teorias Contingenciais

Prever o sucesso da **liderança** é muito mais complexo do que identificar alguns traços ou comportamentos;

A impossibilidade de obter resultados consistentes levou os pesquisadores, na segunda metade do século XX, a focar as *influências da situação* na qual a liderança é exercida.

## Tipos de liderança: Teorias Contingenciais

- Quarto abordagens que buscaram identificar a influência da situação na qual a liderança é exercida:



**Modelo de Contingência  
de Fred Fiedler**



**Teoria do Caminho-Meta  
(*Path-Goal Theory*)  
de Robert House**

**Teoria Situacional  
de Paul Hersey e  
Keneth Blanchard**

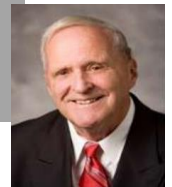


Dr. Paul Hersey



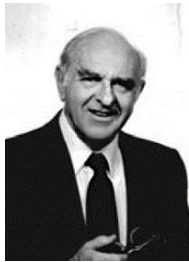
Dr. Kenneth Blanchard

**Teoria da Participação e Liderança  
de Victor Vroom e Phillip Yetton**



## Tipos de liderança: Teorias Contingenciais

- Quarto abordagens que buscaram identificar a influência da situação na qual a liderança é exercida:



### Modelo de Contingência de Fred Fiedler



### Teoria do Caminho-Meta (*Path-Goal Theory*) de Robert House

### Teoria Situacional de Paul Hersey e Keneth Blanchard

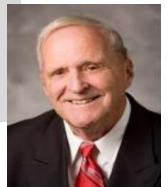


Dr. Paul Hersey



Dr. Kenneth Blanchard

### Teoria da Participação e Liderança de Victor Vroom e Phillip Yetton



# Teorias Contingenciais – Fred Fiedler

## Modelo de Contingência de Fred Fiedler

- Propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona;
- Ou seja, é uma teoria que sustenta que os grupos eficazes dependem da adequação entre o estilo do líder na interação com os liderados e o grau de controle que a situação lhe proporciona.

# Teorias Contingenciais – Fred Fiedler

## Modelo de Contingência de Fred Fiedler

- Fiedler parte do princípio de que o estilo de liderança de uma pessoa é fixo:
  - ⑩ Isso significa que, se uma situação requer um líder orientado para a tarefa e a pessoa na posição de liderança é orientada para o relacionamento, ou se modifica a situação ou se substitui o líder, para que a liderança possa ser eficaz!
- Há, no entanto, teóricos e praticantes que acreditam que uma pessoa pode mudar seu estilo!

# Teorias Contingenciais – Fred Fiedler

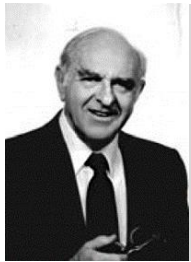
## Modelo de Contingência de Fred Fiedler

- Estudos que testaram a validade do modelo de Fiedler encontraram evidências consideráveis para sustentar os componentes substanciais desse modelo!



# Teorias Contingenciais

- Quarto abordagens que buscaram identificar a influência da situação na qual a liderança é exercida:



**Modelo de Contingência  
de Fred Fiedler**



**Teoria do Caminho-Meta  
(*Path-Goal Theory*)  
de Robert House**

**Teoria Situacional  
de Paul Hersey e  
Keneth Blanchard**

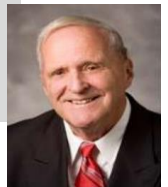


Dr. Paul Hersey



Dr. Kenneth Blanchard

**Teoria da Participação e Liderança  
de Victor Vroom e Phillip Yetton**



# Teorias Contingenciais – Hersey & Blanchard

## Teoria da Liderança Situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard

Esta teoria diz que a liderança bem-sucedida é adquirida por meio da escolha do estilo de liderança correto dependendo do nível de *prontidão* ou *maturidade* dos seguidores, ou seja, o nível de desejo e habilidade para cumprir determinada tarefa.

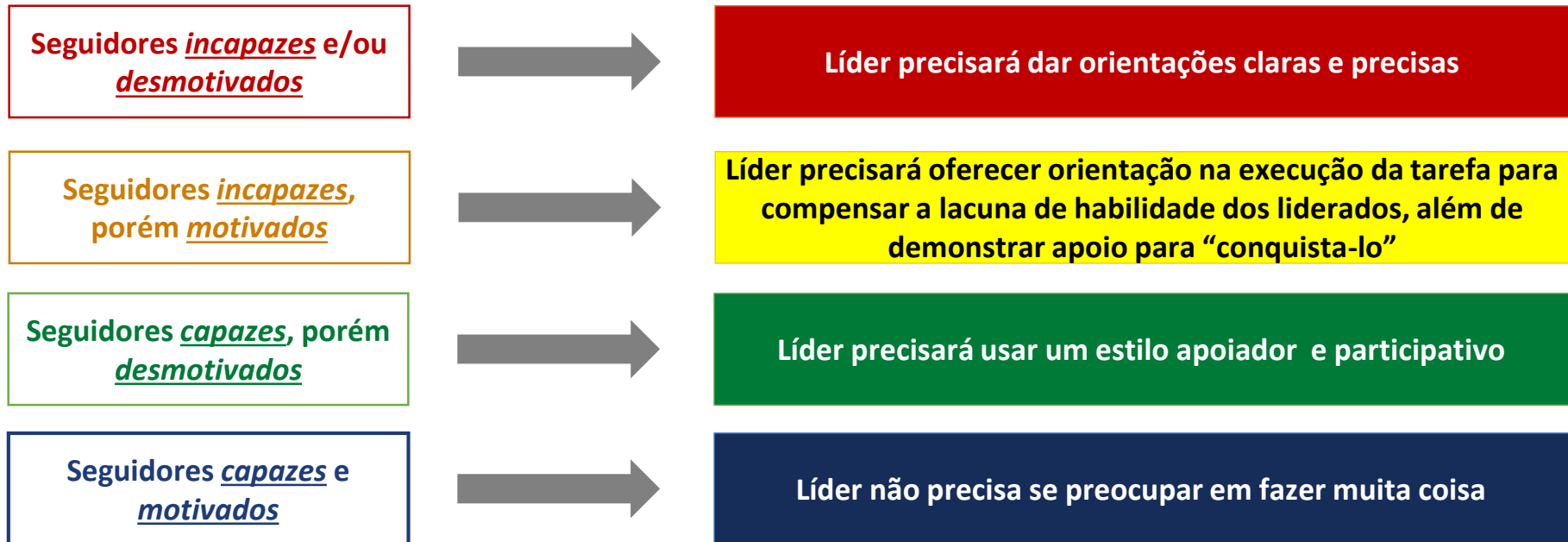
Enfoca no nível de *prontidão* ou *maturidade* dos liderados.

Um líder deve escolher um dos quatro comportamentos de acordo com a prontidão (ou maturidade) do liderado.



# Teorias Contingenciais – Hersey & Blanchard

## Teoria da Liderança Situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard



# Teorias Contingenciais – Hersey & Blanchard

## Teoria da Liderança Situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard

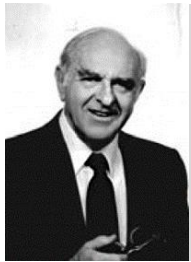
Apesar do apelo intuitivo e da grande popularidade dessa teoria, devemos ter cautela e consciência em sua aplicação.

Os resultados de pesquisa que buscam testar e validar essa teoria ainda não têm sido muito animadores.



## Tipos de liderança: Teorias Contingenciais

- Quarto abordagens que buscaram identificar a influência da situação na qual a liderança é exercida:



**Modelo de Contingência  
de Fred Fiedler**



**Teoria do Caminho-Meta  
(Path-Goal Theory)  
de Robert House**

**Teoria Situacional  
de Paul Hersey e  
Keneth Blanchard**



Dr. Paul Hersey



Dr. Kenneth Blanchard

**Teoria da Participação e Liderança  
de Victor Vroom e Phillip Yetton**



# Teorias Contingenciais – Caminho-meta

## Teoria do Caminho-Meta (*Path-Goal Theory*) de Robert House

- Teoria que sustenta que é função do líder ajudar os liderados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e apoio necessários para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização.
- Ou seja, é função do líder ajudar os liderados a alcançar suas metas, fornecendo informações, apoio ou outros recursos necessários para tal.

# Teorias Contingenciais – Caminho-meta

## Teoria do Caminho-Meta (*Path-Goal Theory*) de Robert House

- A expressão “caminho-meta” implica que o líder eficaz deve esclarecer o caminho dos seguidores em direção aos objetivos de trabalho, tornando essa jornada mais fácil ao reduzir os obstáculos e barreiras.
- Um líder deverá ser diretivo ou apoiador, ou apresentar outro comportamento, dependendo de uma análise complexa da situação.

# Teorias Contingenciais – Caminho-meta

## Teoria do Caminho-Meta (*Path-Goal Theory*) de Robert House

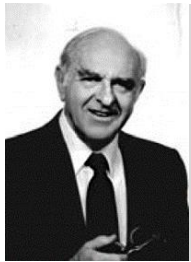
- Testar a teoria do caminho-meta não tem sido algo fácil!
- É seguro dizer que ainda não foi decidida a validade da teoria do caminho meta!



Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 363-368.

## Tipos de liderança: Teorias Contingenciais

- Quarto abordagens que buscaram identificar a influência da situação na qual a liderança é exercida:



**Modelo de Contingência  
de Fred Fiedler**



**Teoria do Caminho-Meta  
(Path-Goal Theory)  
de Robert House**

**Teoria Situacional  
de Paul Hersey e  
Keneth Blanchard**

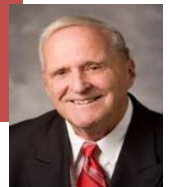


Dr. Paul Hersey



Dr. Kenneth Blanchard

**Teoria da Participação e Liderança  
de Victor Vroom e Phillip Yetton**



# Teorias Contingenciais – Vroom & Yetton

## Teoria da Participação e Liderança de Victor Vroom e Phillip Yetton



- Teoria que oferece uma sequência de regras que devem ser seguidas para a determinação da forma e do volume de participação dos liderados no processo decisório de acordo com diferentes situações.
- Ou seja, essa teoria relaciona o comportamento da liderança com a participação dos liderados no processo decisório.
- Esse modelo sustenta que o comportamento do líder deve se ajustar à estrutura da tarefa.
- Ele oferece uma árvore decisória que incorpora:
  - sete contingências, e
  - cinco estilos alternativos de liderança  
... para determinar a forma e o volume de participação dos liderados no processo decisório.



# Teorias Contingenciais – Vroom & Yetton



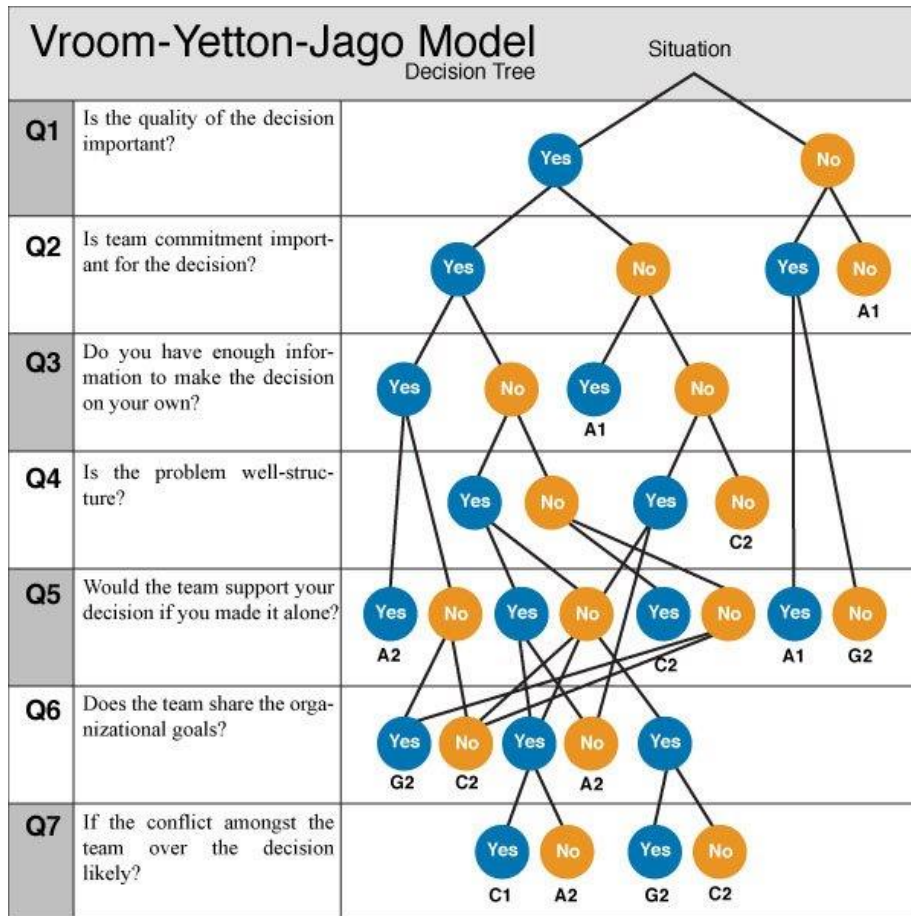
- Sete contingências:
  - A qualidade da decisão é importante? (*sim / não*)
  - A equipe está compromissada com a decisão? (*sim / não*)
  - Você tem informações suficientes para tomar a decisão sozinho? (*sim / não*)
  - O problema é bem estruturado? (*sim / não*)
  - Se você decidir sozinho, terá o apoio da equipe? (*sim / não*)
  - A equipe compartilha os mesmos objetivos organizacionais? (*sim / não*)
  - A decisão provavelmente gerará conflito na equipe? (*sim / não*)

# Teorias Contingenciais – Vroom & Yetton

- Estilos de Liderança:

<u>Estilo</u>	<u>Sigla</u>	<u>Processo</u>
<b>Autocrático</b> você toma a decisão e informa os outros da mesma; existem duas formas	AI	Você usa as informações que você já tem e toma a decisão.
	AII	Você consulta os membros da equipe sobre informações específicas e uma vez que você as tem, você toma a decisão. Você não precisa se justificar.
<b>Consultivo</b> você coleta informações do time e então toma a decisão; duas formas	CI	Você informa os membros da equipe o que você está fazendo e pode, individualmente, pedir opiniões, no entanto, o grupo não é reunido para discussão.
	CII	Você é responsável pela tomada de decisão, no entanto, vocês se reúnem como um grupo para discutir a situação, ouvir outras perspectivas, e solicitar sugestões.
<b>Colaborativo</b> você e sua equipe trabalham em conjunto para chegar a um consenso.	GII	A equipe toma uma decisão em conjunto. O seu papel é principalmente facilitador e ajudar a equipe a chegar a uma decisão final que todos concordem.

# Teorias Contingenciais – Vroom & Yetton



Estilo	Caracterização
Autocrático I	O líder resolve o problema ou toma a decisão, socorrendo-se da informação disponível.
Autocrático II	O líder obtém a informação necessária dos subordinados e depois decide.
Consultivo I	O líder partilha o problema com os subordinados de modo individual, consultando a sua opinião.
Consultivo II	O líder partilha o problema com os subordinados como grupo.
Grupo II	O líder partilha o problema com os subordinados como grupo, avaliando e decidindo em conjunto.

# Teorias Contingenciais – Vroom & Yetton



## Teoria da Participação e Liderança de Victor Vroom e Phillip Yetton

- Muitas críticas - complexidade geral do modelo.
- Não é muito realista esperar que um gestor, na prática, considere 7 variáveis contingenciais e 5 estilos de liderança antes de selecionar o processo decisório mais adequado a determinado problema.



Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 363-368.

# Teorias Contingenciais: conclusões

---

A liderança é uma relação simbiótica entre líderes e liderados!

---

Essas teorias anteriores pressupõem, de certa forma, que os líderes usam um estilo homogêneo com todos os seus seguidores.

---

Mas isso é razoável? Pense sobre suas experiências como grupo!

---

Os líderes costumam agir de maneira diferente com diversas pessoas?

---

É preciso também considerar as diferenças na forma como o líder se relacionado com seus vários liderados.

---

# Teoria de troca entre líderes e liderados

# Teoria de Troca entre Líderes e Liderados (LMX)

## *Leader Member Exchange (LMX) / Relationship-Based Approach*

É um teoria que propõe que os líderes criam grupos “de dentro” e “de fora”, e os liderados do grupo “de dentro” recebem avaliações de desempenho melhores, apresentam menor rotatividade e maior satisfação com o trabalho.

Ou seja, os líderes estabelecem um relacionamento especial com um pequeno diferenciado de liderados, o grupo “de dentro”.

# Teoria de Troca entre Líderes e Liderados (LMX)

## Grupo “de dentro”

- os indivíduos nesse grupo têm toda a confiança, recebem atenção desproporcional do líder e costumam ser alvos de privilégios especiais.

## Grupo “de fora”

- os demais membros pertencentes a esse grupo recebem menos tempo do líder, menos recompensas controladas por ele, menos promoções, menos relacionamentos pessoais, menos interações e menos autoridade.



Aos amigos tudo, aos inimigos a lei.

(Benedito Valadares)



# Teoria de Troca entre Líderes e Liderados (LMX)

Evidências sugerem que os membros “de dentro” são escolhidos porque têm atitudes e características de personalidade semelhantes às do líder e/ou por possuírem um nível de competência superior aos demais membros.

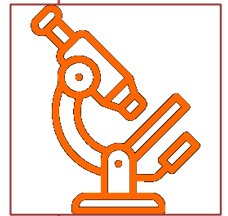
Embora quem faça a escolha seja o líder, são, na verdade, as características dos liderados que conduzem a essa decisão.

Os líderes acabam por investir recursos em quem acreditam que terá maior desempenho.

# Teoria de Troca entre Líderes e Liderados (LMX)

## Considerações Finais

- As pesquisas têm oferecido boa sustentação para essa teoria.
- Os líderes realmente parecem diferenciar seus liderados, e essas diferenciações não são aleatórias.
- Os membros do grupo “de dentro”, de maneira geral:
  - recebem avaliações melhores,
  - possuem um comportamento maior de cidadania organizacional, e
  - mostram maior satisfação com seus superiores.



# Liderança transacional

# Liderança Transacional

- É um estilo de liderança que se concentra na supervisão, organização e desempenho.
- Os líderes transacionais promovem o cumprimento dos seguidores através de recompensas e punições.
- Esses líderes não estão olhando para mudar o futuro, ao contrário, procuram manter as coisas iguais.
- Líderes que usam a liderança transacional como modelo prestam atenção ao trabalho dos seguidores para encontrar falhas e desvios.


Fonte: [https://en.wikipedia.org/wiki/Transactional\\_leadership](https://en.wikipedia.org/wiki/Transactional_leadership)

# Liderança Transacional

- Os líderes transacionais conduzem ou motivam seus seguidores em direção às metas estabelecidas por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas.
- Os estudos das Universidades de Ohio e Michigan, o modelo de Fiedler e a teoria do caminho-meta (*path-goal theory*) descrevem líderes transacionais.

# Liderança Transacional

- Quatro características que definem a liderança transacional:



<b>Recompensa contingente</b>	Negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece conquistas.
<b>Administração por exceção (ativa)</b>	Procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias.
<b>Administração por exceção (passiva)</b>	Intervém apenas quando os padrões não são alcançados.
<b><i>Laissez-faire</i></b>	Abdica das responsabilidades, evita tomar decisões.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 369-377.

Liderança carismática

E

Liderança Transformacional

# Liderança carismática & transformacional

Há duas teorias contemporâneas de liderança que compartilham de um tema comum: elas veem os líderes como indivíduos que inspiram seus seguidores por meio de *palavras, ideias e comportamentos*.

Essas duas teorias  
são:

- Teoria da Liderança Carismática, e
- Teoria da Liderança Transformacional



# Liderança carismática & transformacional

## Teoria da Liderança Carismática

- O primeiro pesquisador a considerar a liderança carismática foi Robert House, também conhecido pela teoria (contingencial) do caminho-meta (*path-goal theory*).
- A **teoria da Liderança Carismática** defende que os seguidores atribuem capacidades heroicas ou extraordinárias a seus líderes quando observam determinados comportamentos.
- As organizações com CEOs carismáticos são mais rentáveis!
- Os professores de faculdade que são mais carismáticos recebem melhores avaliações em seus cursos!

# Liderança carismática & transformacional

## Teoria da Liderança Carismática

- Diversos estudos tentaram identificar as características pessoais dos **líderes carismáticos**. Ele têm:
  1. visão,
  2. estão dispostos a correr riscos pessoais por ela,
  3. são sensíveis às necessidades de seus liderados, e
  4. exibem comportamentos não convencionais.

# Liderança carismática & transformacional

## Teoria da Liderança Carismática

- Os indivíduos nascem com traços de personalidade, estão relacionados à liderança carismática: os líderes carismáticos são descritos como extrovertidos, autoconfiantes e ambiciosos.
- A maioria dos especialistas também acredita que as pessoas podem ser treinadas para exibir comportamentos carismáticos.

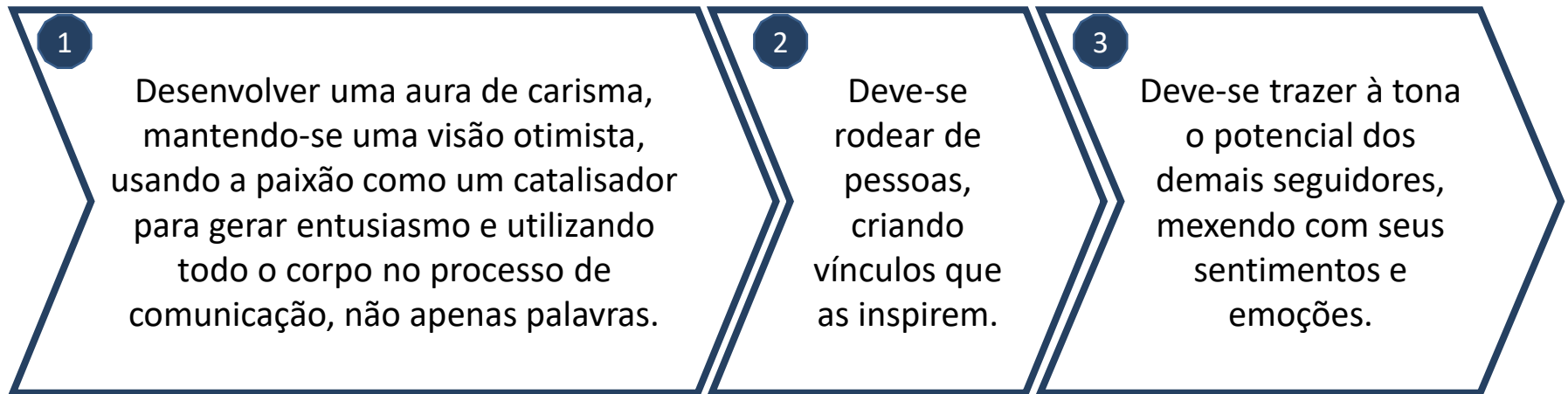
Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 369-377.

# Liderança carismática & transformacional

## Teoria da Liderança Carismática

- Então, como é possível se tornar mais carismático?

### Processo de três etapas:



# Liderança carismática & transformacional

## Teoria da Liderança Carismática

- A liderança carismática eficaz depende da situação, não funcionando de modo generalizado: sua eficácia pode depender da situação.
- O carisma parece ser mais apropriado quando a tarefa dos liderados possui um componente ideológico ou quando o ambiente envolve certo grau de incerteza ou tensão.
- Em geral, o líder carismático surge na política, na religião, em tempos de guerra (temem pela vida, passam por estresse) ou quando uma empresa está iniciando ou enfrentando uma crise.

# Liderança carismática & transformacional



## Teoria da Liderança Carismática

### O lado obscuro da liderança carismática

- Nem sempre líderes carismáticos agem visando o melhor para suas organizações.
- Líderes carismáticos (CEOs) podem usar seu carisma para alavancar melhores salários, mesmo quando seu desempenho é medíocre.
- Alguns podem ser demasiadamente bem-sucedidos em convencer seus seguidores a perseguir uma visão que pode ser desastrosa (ex.: Hitler).

# Liderança carismática & transformacional


## Liderança Transformacional

- Os líderes transformacionais inspiram seus liderados a transcenderem seus próprios interesses pelo bem da organização ou do grupo, sendo capazes de causar um impacto profundo e extraordinário em seus liderados.
- Os líderes transformacionais:
  - prestam atenção às preocupações e às necessidades de seus liderados;
  - modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma nova forma; e
  - são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo.

# Liderança carismática & transformacional

## Liderança Transformacional

- Quatro características que definem a liderança transformacional:



<b>Influência idealizada</b>	Oferece uma visão de sentido da missão, estimula o orgulho, ganha respeito e confiança.
<b>Motivação inspiracional</b>	Comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples.
<b>Estímulo intelectual</b>	Promove a inteligência, a racionalidade e a cuidados resolução de problemas.
<b>Consideração individualizada</b>	Dá atenção personalizada, trata cada funcionários individualmente, aconselha, orienta.

Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 369-377.



# Liderança carismática & transformacional

Pros



## Liderança Transformacional

- A validade da teoria da liderança transformacional tem sido impressionantemente corroborada em diferentes níveis organizacionais e em diversas profissões (diretores de escola, professores, presidentes de empresas, representante de vendas, etc.).
- Empresas com lideranças transformacionais produzem bens / serviços de melhor qualidade e são mais lucrativas.
- Relação direta com a motivação e com a satisfação dos seguidores e ao melhor desempenho e maior eficácia dos líderes.

# Liderança carismática & transformacional

Pros



## Liderança Transformacional

- Está mais fortemente associada a menores taxas de rotatividade, maior produtividade, menor estresse e maior satisfação do empregado do que a liderança transacional.
- Pode ser aprendida! Pessoas que passam por treinamentos em liderança transformacional tendem a apresentar melhor desempenho do que aqueles membros da organização que não passam por esse treinamento.

# Liderança carismática & transformacional

Cons



## Liderança Transformacional

- Não é eficaz em todas as situações.
- Parece ser mais eficaz quando os líderes interagem diretamente com os trabalhadores do que quando se limitam a relatar suas ações a um conselho de diretores externos ou quando lidam com uma estrutura burocrática complexa.
- Quando os membros do grupo são muito individualistas e não outorgam facilmente autoridade para a tomada de decisões, a liderança transformacional pode não ter muito impacto.

# Liderança carismática & transformacional

## Liderança Transformacional 'versus' Liderança Carismática

- Afinal, são a mesma coisa?



# Liderança carismática & transformacional

## Liderança Transformacional 'versus' Liderança Carismática

- Liderança transformacional e liderança carismática são a mesma coisa?
  - Alguns especialistas e estudiosos argumentam que sim; outros discordam!
- Apesar de muitos pesquisadores acreditarem que a liderança transformacional seja mais ampla que a carismática, um líder que obtém uma pontuação alta em liderança transformacional provavelmente também a terá em carisma.
- Mas, na prática da liderança, essas medidas podem ser consideradas quase como equivalente.

# Liderança autêntica

# Liderança Autêntica

- Embora as diferentes teorias ajudem a entender o conceito de liderança, elas não lidam explicitamente com o papel da **ética** e da **confiança**



# Liderança Autêntica

Líderes autênticos sabem quem são, no que acreditam e o que valorizam e agem conforme os seus valores e suas crenças, de forma aberta e honesta. Seus liderados os consideram pessoas éticas, pessoas morais. A principal qualidade produzida por uma liderança autêntica é, portanto, a confiança;

Os líderes autênticos compartilham informações, encorajam a comunicação aberta e são fiéis a seus ideais. Espera-se que eles sejam abnegados, bons ouvintes e honestos. Como resultado, as pessoas passam a ter fé neles.



# Liderança Autêntica

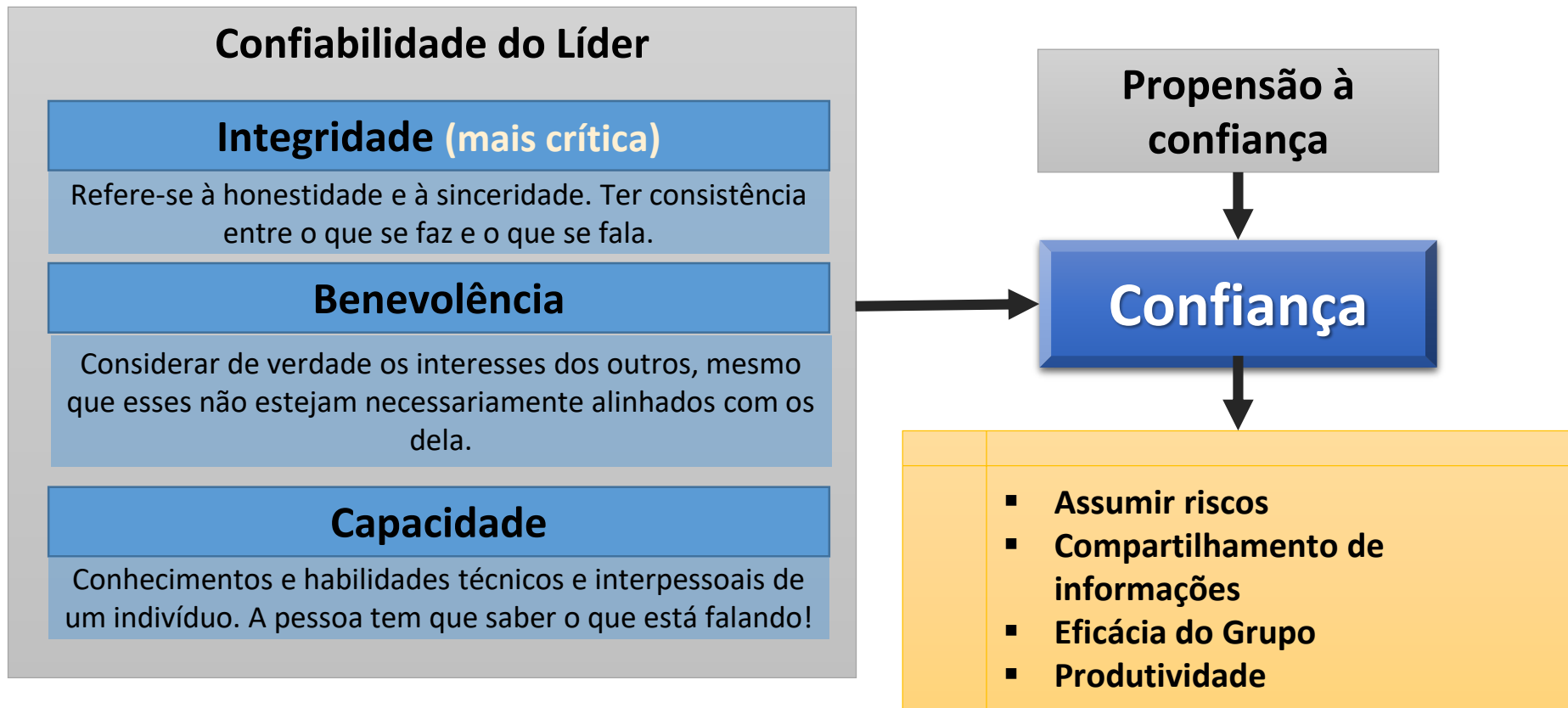
A **ética** não é desprovida de **valores**. Precisamos avaliar os *meios (valores)* utilizados pelos líderes para atingir suas metas.

Os líderes devem ser modelos de conduta ética!

Devem ser capazes de transmitir valores aos funcionários de acordo com os próprios valores, por meio de suas palavras e ações (*walking the talk*).

# Liderança Autêntica

- Quais são as principais características que nos levam a acreditar que um líder é confiável?



# Liderança Autêntica

## Confiança como um processo

A *propensão à confiança* refere-se à predisposição que determinado indivíduo tem para confiar em outras pessoas.

A *propensão à confiança* está fortemente associada ao traço pessoal de amabilidade, ao passo que a baixa autoestima está associada a uma baixa propensão à confiança.

O tempo é o último ingrediente na receita da confiança.

Os líderes precisam demonstrar que têm integridade, benevolência e capacidade em situações em que a confiança é importante, ou seja, em situações em que poderiam se comportar de maneira oportunista ou desapontar os funcionários, mas não o fizeram.

# Liderança Autêntica

## Confiança como um processo

- Líderes que rompem o contrato psicológico com os trabalhadores, demonstrando que não são dignos de confiança, encontrarão:
  - funcionários menos satisfeitos e menos comprometidos,
  - com intenções de deixar a empresa,
  - menos envolvidos em um comportamento de cidadania organizacional, e
  - apresentando desempenho ruim.



Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 377-381.

# Liderança Autêntica

Pros



- Quatro das mais importantes consequências da confiança demonstradas em pesquisa são:
  - *A confiança encoraja a assumir riscos;*
  - *A confiança facilita o compartilhamento de informações;*
  - *Grupos confiáveis são mais eficazes; e*
  - *A confiança melhora a produtividade.*

# Liderança Autêntica



Fonte: Robbins et al. (2010), Comportamento Organizacional, pág. 377-381.

# *Fatores motivacionais*

# Motivação no Trabalho – Conceituação

O que é



?

“Motivação refere-se a forças oriundas do interior de uma pessoa, e que são responsáveis pelo direcionamento, pela intensidade e pela persistência espontâneos dos esforços dessa pessoa no sentido de alcançar objetivos.”



# *O que te motiva??*

- Para estudar?
- Para trabalhar?
- Para sair jantar?
  
- Para mudar de curso?
- Para mudar o restaurante planejado?
  - Etc...

# Motivação no Trabalho

## Importância estratégica da motivação para o trabalho:

- As pessoas devem estar motivadas caso seja esperado que elas se ajustem efetivamente aos comportamentos e práticas que trazem vantagem competitiva e sucesso para uma organização;
- Diferentes estratégias requerem diferentes tipos de pessoas e comportamentos e, conseqüentemente, diferentes abordagens para a motivação;

# *Motivação no Trabalho*

## **Importância estratégica da motivação para o trabalho:**

- Existem muitas maneiras de se motivar as pessoas;
- Não existe uma resposta simples para a pergunta sobre o que os administradores / gestores / líderes devem fazer para incrementar e sustentar a motivação de seus funcionários!!

# Motivação no Trabalho – Teorias Motivacionais

A maior parte das teorias de motivação podem ser separadas em dois grupos:

## **Teorias de Conteúdo da Motivação:**

Concentram-se em identificar os fatores específicos que causam a motivação; são simplistas e mais facilmente compreendidas pelos gestores.

## **Teorias de Processo da Motivação:**

Preocupam-se com o processo pelo qual tais fatores interagem para produzir a motivação; são mais complexas.

# Teorias da Motivação

## Teorias de conteúdo da motivação:

1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow
2. Teoria ERG – *Existence, Relationship, Growth*
3. Teoria da Realização, Afiliação e Poder
4. Teoria dos Dois Fatores

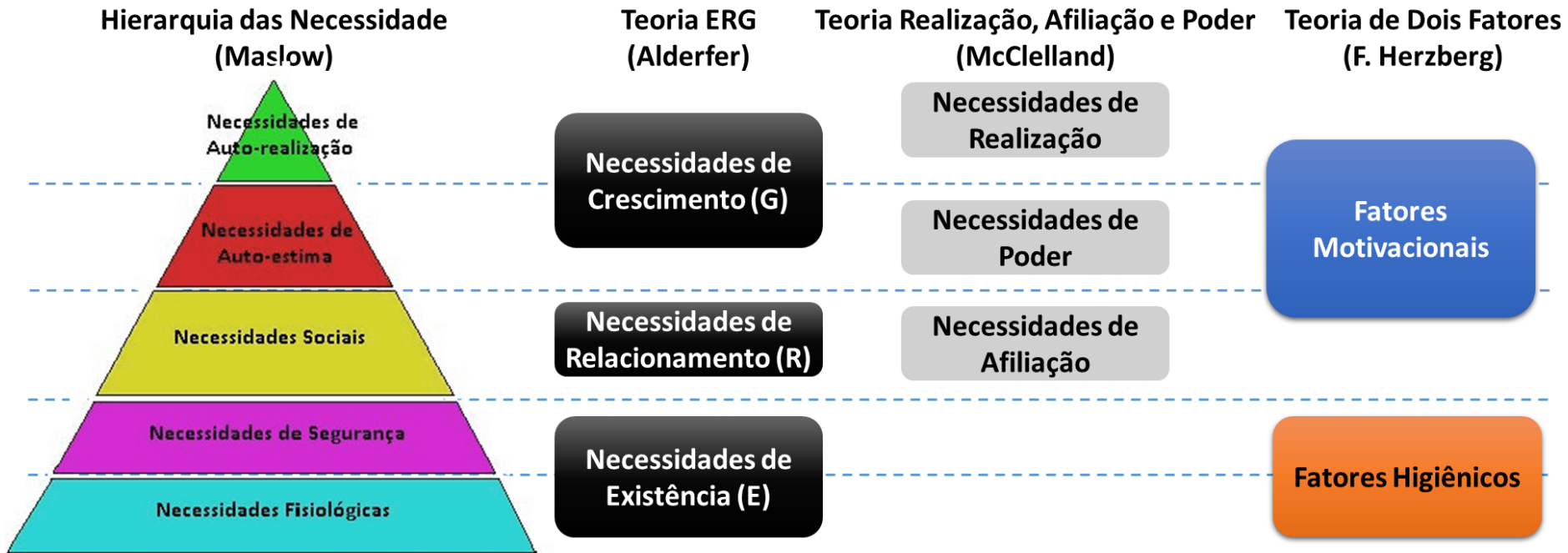
## Teorias de processo da motivação:

1. Teoria da Expectativa
2. Teoria da Equidade
3. Teoria da Fixação de Objetivos
4. Teoria X e Teoria Y



# Teorias Motivacionais

## Comparação entre as Teorias de Conteúdo



Fonte: adaptado de Hitt et al. (2016), Comportamento Organizacional, pág. 169-199.

# Motivação vs. Satisfação

## Desmotivação vs. Insatisfação

Salário

Limpeza

Supervisão  
constante

*Status*

Segurança

Trabalho  
desafiador

Reconhecimento

Oportunidade  
de progresso

# Motivação no Trabalho – Uma Integração das Teorias

As teorias de motivação apoiam o uso de várias práticas gerenciais voltadas para fazer crescer a motivação das pessoas. Tais práticas são organizadas em 5 categorias que os gerentes podem utilizar:

Práticas gerenciais	Descrição
Encontrar recompensas individuais significativas	Ao adequar as recompensas às necessidades e desejos de cada pessoa, as empresas podem criar uma vantagem competitiva em atrair novos colaboradores
Vincular recompensas ao desempenho	As recompensas (financeiras ou não) devem ser vinculadas diretamente ao desempenho de modo a incentivar o comportamento desejado
Remodelar o trabalho (engrandecimento ou enriquecimento)	O engrandecimento acrescenta outras tarefas de complexidade semelhantes; o enriquecimento torna o trabalho mais motivador com aumento de responsabilidade
Proporcionar feedback	Pessoas com forte necessidade de realização buscam pelo feedback. Os efeitos da avaliação crítica sobre o desempenho são evidentes
Esclarecer expectativas e objetivos	Uma vez que os objetivos ajudam as pessoas a analisar e planejar seu desempenho, suas expectativas devem ser enfatizadas



# Motivação no Trabalho – Uma Integração das Teorias

TEORIAS DA MOTIVAÇÃO		PRÁTICAS MOTIVACIONAIS					
		Encontrar recompensas individuais significativas	Vincular recompensas ao desempenho	Remodelar o trabalho	Proporcionar avaliações críticas (feedback)	Esclarecer expectativas e objetivos	
Teorias de Conteúdo da Motivação	Hierarquia das Necessidades de Maslow e ERG (Alderfer)	✓		✓	✓		3
	Necessidades de McClelland (Realização, Afiliação, Poder)	✓	✓	✓	✓	✓	5
	Teoria dos Dois Fatores de Herzberg			✓			1
Teorias de Processo da Motivação	Teoria da Expectativa (Vroom)	✓	✓		✓	✓	4
	Teoria da Equidade (J. Stacey Adams)	✓	✓		✓	✓	4
	Teoria da Fixação de Objetivos (Locke)		✓		✓	✓	3
		4	4	3	5	4	

Fonte: Hitt et al. (2016), Comportamento Organizacional, pág. 169-199.

*Não existir nenhuma marcação indica que a teoria não guarda relação entre as teorias e as práticas. Não significa que a teoria afirma que a prática é ineficaz!*



*Recado Final*



Seja o Líder da Transformação



Anybody can be a leader. Anyone can choose to make deep change and become a more transformational influence. All they have to do is ask these four questions:

- **What result do I want to create?**
- **Am I internally driven?**
- **Am I other focused?**
- **Am I externally open?**



## Você está no estado normal ou **fundamental de liderança**?

- **Estou na minha zona de conforto?** (prendendo-me aquilo que já conheço);
- **Estou mais voltado ao que as pessoas pensam ou querem de mim?** (atendendo aos desejos dos outros no esforço de 'manter a paz');
- **Estou mais fechado no meu próprio mundo, no meu ego?** (colocando meus interesses próprios acima dos interesses do coletivo);
- **Estou internamente fechado, sem ouvir os sinais do ambiente externo?** (bloqueando os estímulos externos, concentrando-me mais nas tarefas e assim evitando riscos).

# *Elaboração dos vídeos*

- Duração: aprox. 4 minutos
- Conteúdo teórico: pode abranger todo o conteúdo de forma superficial, ou focar em um aspecto específico e se aprofundar. Pode trazer exemplos, casos, etc.
- Dinâmico, que capte a atenção
- Sorteio dos grupos / temas

# Temas:

1. TAP (x3)
2. Gestão de stakeholder (x2)
3. Declaração de escopo (x3)
4. WBS (x2)
5. Procedências de atividades (x2)
6. PERT / CPM (x2)
7. Duração (x2)
8. Nivelamento de recursos (x3)
9. Gestão de riscos e incertezas (x2)
10. Análise do valor agregado (x3)