

Liderança

Edmundo Escrivão Filho



Definição de Liderança

- A liderança ocorre quando um membro de um grupo altera a motivação ou a competência dos outros membros do grupo (GIBSON et al., 2006, p.313).
- Capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos (ROBBINS et al, 2010, p. 359).
- Processo de influenciar e apoiar outras pessoas para que elas trabalhem **entusiasticamente** para a obtenção de determinados objetivos (NEWSTROM, 2008, p. 157).



Definição de Liderança

Liderança implica em:

- Que todas as relações interpessoais possam envolver liderança;
- O envolvimento do uso de influência;
- A importância de ter um agente de mudança – a capacidade de influenciar o comportamento e o desempenho dos liderados;
- O cumprimento das metas.

(GIBSON et al., 2006, p.313)

Liderança X Administração

Administração Planejar é	Liderança é
Ordem e consistência por meio da elaboração de planos formais;	Estabelecimento de direção por meio do desenvolvimento de uma visão de futuro;
Projeto de estruturas organizacionais rígidas;	Engajar pessoas, comunicando-lhes essa visão
Monitoração dos resultados.	Inspirando-as a superar os obstáculos

(KOTTER, 1990)



Teorias dos Traços

- Teorias que buscam identificar as qualidades e características pessoais que diferenciam líderes de não líderes:
 - Características físicas: energia, capacidade de resistência;
 - Personalidade: autoconfiança, honestidade, entusiasmo;
 - Relacionadas ao trabalho: motivado para realização, desejo de superação;
 - Características sociais: sociabilidade, cooperação, tato;
 - Histórico social: educação, mobilidade.
- Dominaram os estudos de liderança até 1940;
- Por volta de 1990, havia muita confusão;
- Os traços podem auxiliar na identificação da liderança, mas não garante líderes eficazes.



Teorias Comportamentais (ou dos Estilos) - Universidade de Michigan

- A incapacidade de definir liderança eficaz com base somente em traços levou a um interesse em observar o comportamento dos líderes.
- Pesquisas realizadas na década de 1940 e dominaram o cenário até o final dos anos 1960.
- Os pesquisadores da Universidade de Michigan (Likert, Katz, Kahn) identificaram dois estilos distintos de liderança:
 - **Orientação para as pessoas:** expressam interesse pessoal pelas necessidades do funcionário e aceitação dos membros do grupo;
 - **Orientação para o trabalho:** expressam uma preocupação direcionada à execução das tarefas e ao cumprimento das metas do grupo.
- O estilo de liderança desse estudo era unidimensional, um líder não podia possuir características de ambos os estilos (Hitt et al).
- Credita-se a essas pesquisas uma forte inclinação de vantagem da liderança centrada no empregado.



Teorias Comportamentais (ou dos Estilos) - Universidade de Ohio

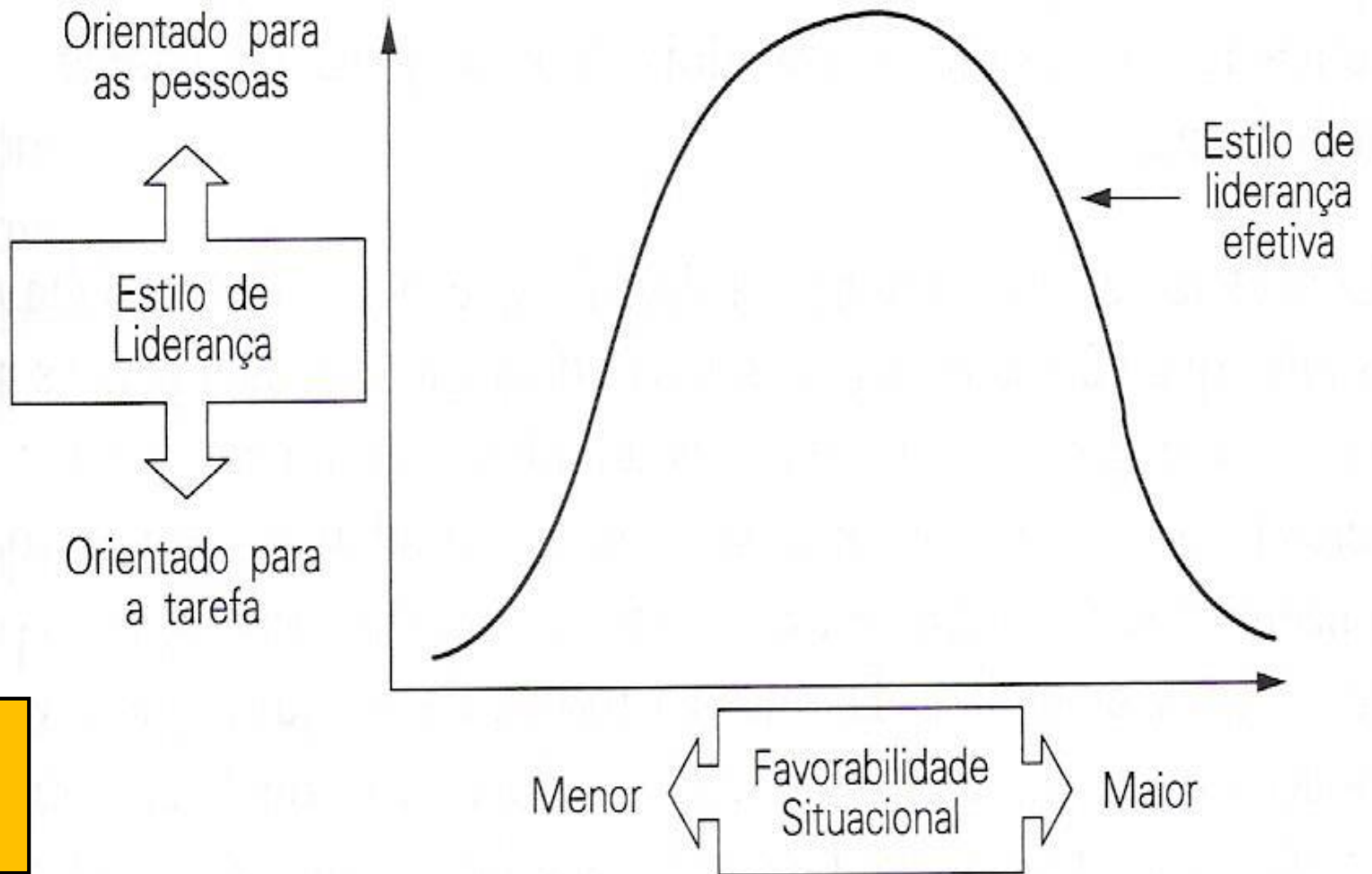
- Os pesquisadores da Universidade de Ohio (Stogdill, Fleishman) identificaram dois estilos distintos de liderança:
 - **comportamento de estruturação** (ao trabalho, de Michigan) definir e estruturar o próprio papel e dos funcionários na busca do alcance dos objetivos;
 - **comportamento de consideração** (às pessoas, de Michigan) manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua e respeito às ideias dos funcionários.
- Essas pesquisas romperam com o pensamento da época de que um líder deve focar ou nas tarefas ou nas pessoas. Os líderes podem exibir características de liderança de ambas as dimensões (Hitt et al.).
- Uma revisão de estudos de 2004 revelou que os estudos de Ohio ainda se aplicam, mas que teorias mais recentes são mais completas (Hitt et al.).



Teorias Situacionais

Modelo de Fiedler

- A busca pelo “melhor” conjunto de traços ou comportamentos fracassou em determinar um estilo de liderança eficaz para todas as situações.
- Assim, surgiram teorias indicando que a eficácia da liderança depende do ajuste entre personalidade, tarefas, poder, atitudes e percepções.
- Teoria de liderança situacional +amplamente pesquisada;
- Características da situação:
 - ✓ a relação líder-membro: grau de confiança, credibilidade, respeito;
 - ✓ o grau de estruturação da tarefa: grau de estruturação e formalização;
 - ✓ o poder da posição do líder: grau de decisão sobre contratação, demissão, promoção.

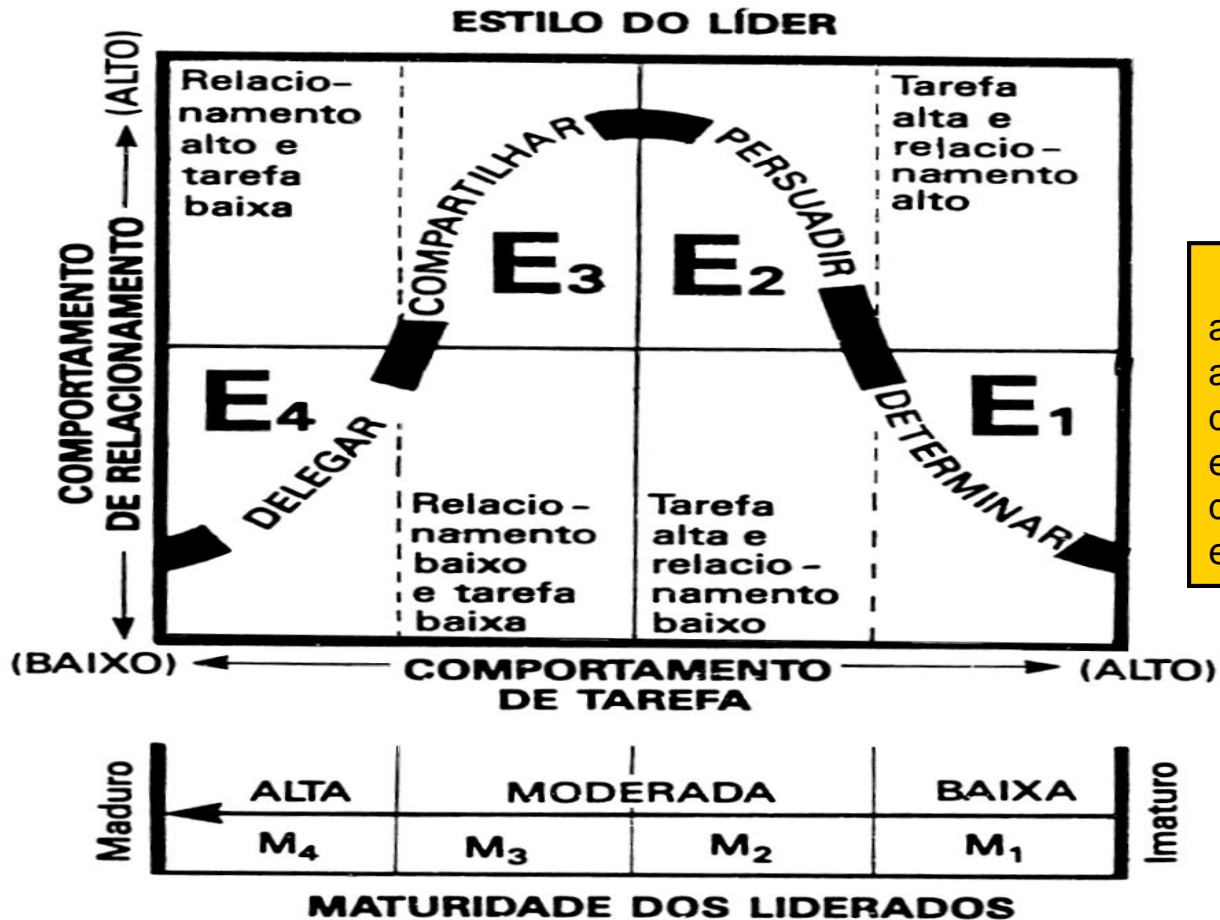


A favorabilidade situacional e o estilo de liderança efetiva.

Teorias Situacionais

Modelo de Hersey e Blanchard

Foca os seguidores = o estilo de liderança depende do nível de maturidade dos seguidores



Maturidade:

a capacidade e a disposição das pessoas em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento em relação a uma tarefa específica



Modelo de Hersey e Blanchard

Comportamentos:

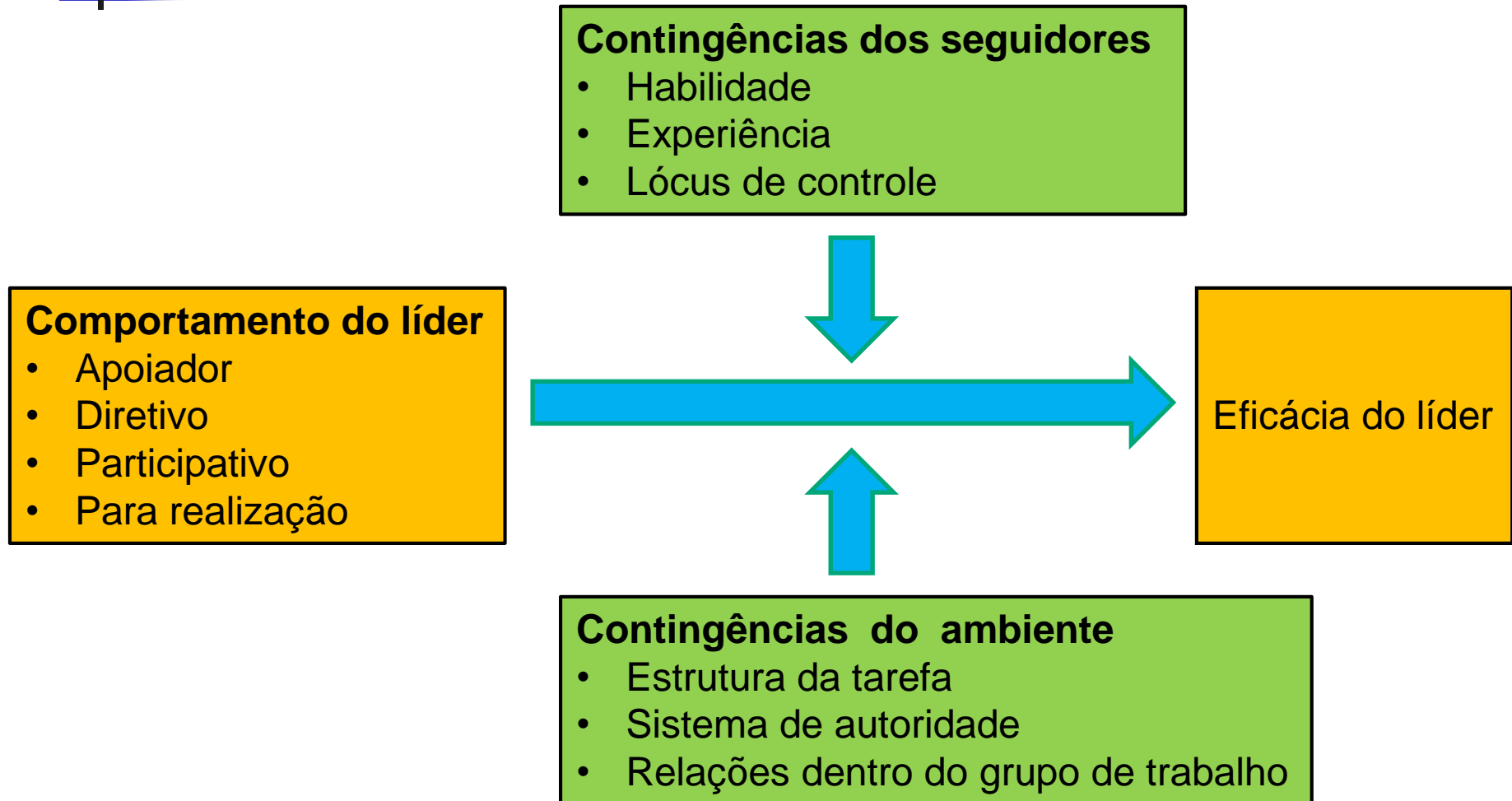
- Determinar: comportamento diretivo de orientação e supervisão clara e específica para quem não tem nem capacidade e nem vontade;
- Persuadir: comportamento diretivo (tarefa) e de apoio (pessoa);
- Compartilhar: comportamento de participação na tomada de decisão, não diretivo (tarefa) e de apoio (pessoa);
- Delegar: comportamento de pouca direção e pouco apoio.

Avaliação:

- Os resultados de pesquisas de validação do modelo são decepcionantes (ROBBINS et al, 2010, p. 367);
- Tem um apelo intuitivo, baseia-se na lógica de que os líderes podem compensar as limitações de habilidade e de motivação dos liderados;
- Grandes e pequenas empresas estão adotando este modelo e aprovam, entusiasticamente, o seu valor (GIBSON et al., 2006, p.328)

Teorias Situacionais

Modelo do Caminho-Meta (Evans, House)



Modelo do Caminho-Meta (Evans, House)



O papel do líder é auxiliar os funcionários a compreender:


- O que precisa ser feito (a meta)
- Como fazê-lo (o caminho)
- Além disso, mostrar aos funcionários que a conquista das metas trará benefícios a eles e à organização.

Tipos de comportamento que os líderes podem adotar:

- **Liderança apoiadora:** mostra preocupação pelo bem-estar dos subordinados e suas necessidades pessoais.
- **Liderança diretiva:** transmite aos subordinados exatamente o que eles devem fazer.
- **Liderança participativa:** consulta seus subordinados sobre as decisões.
- **Liderança orientada para a realização:** coloca metas claras e desafiadoras para os subordinados.

Abordagens Emergentes

Substitutos da Liderança



Variável	Características	Liderança orientada para a tarefa	Liderança orientada para as pessoas
Variáveis organizacionais	Coesão do grupo Formalização	Substituto Substituto	Substituto Sem efeito
Características das tarefas	Tarefa alta estruturada Feedback automático Satisfação intrínseca	Substituto Substituto Sem efeito	Sem efeito Sem efeito Substituto
Características do grupo	Profissionalismo Treinamento/experiênc	Substituto Substituto	Substituto Sem efeito



Liderança Transacional e Transformacional

Liderança Transformacional:

- Ao expressar uma **visão**, o líder fornece motivação aos liderados para que eles trabalhem com afinco.
- Ele realiza **grandes mudanças** na missão, na prática empresarial e na gestão dos recursos humanos.
- O líder é capaz de
 - entusiasmar, incitar (encorajar), inspirar (iluminar) as pessoas
 - a ir além das exigências normais de suas tarefas e
 - a exercer níveis extraordinários de esforço
 - na busca dos objetivos do grupo.
- Líder que se distingue pela capacidade especial de realizar inovações e mudanças.



Liderança Transacional e Transformacional

Liderança Transacional:

- O líder ajuda o liderado a realizar as metas (melhor qualidade, mais vendas, menor custo) e concomitantemente leva em consideração as necessidades do liderado.
- É um processo de **troca** baseado nas metas e motivação, ou **no desempenho e na recompensa**.
- Os líderes que influenciam efetivamente seus liderados para que atinjam seus objetivos, embora não pareçam estar fazendo o tipo de mudanças radicais que fazem parte da liderança transformacional, estão praticando a liderança transacional (Jones e George).
- De certa forma, a maioria das teorias estudadas.