



Enfoque comportamental: Liderança Aula 2


Profª. Dra. Janaina Giraldi


Abordagens situacionais de liderança


- Não existem traços e comportamentos universalmente importantes
- Comportamentos de liderança eficazes variam de uma situação para outra
 - **Problema:** como avaliar a situação para escolher o estilo do líder?
- Primeiro estudo: Tannenbaum e Schmidt
 - **Forças do administrador**
 - **Forças do subordinado**
 - **Forças da situação**


Régua da liderança de Tannenbaum e Schmidt: considerar gerente, subordinados e situação

Amplitude do comportamento

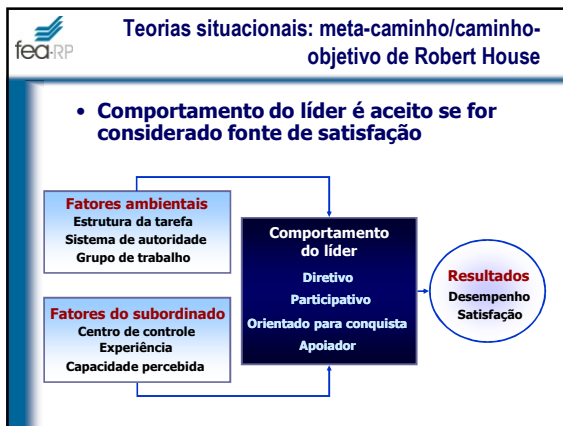

Modelo de participação e liderança (Vroom)

- **Avaliar a situação** para tomar a decisão sobre o estilo de liderança (decidir, consultar, facilitar, delegar)
- Sequência de **regras** que devem ser seguidas para a determinação da forma e do volume de participação no processo decisório, de acordo com diferentes tipos de situação


Variáveis contingenciais do modelo de participação e liderança (Vroom)

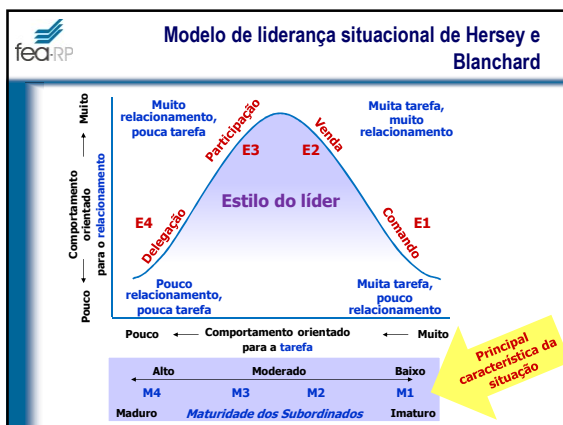
- Importância da decisão.
- Importância da obtenção do comprometimento do subordinado à decisão.
- Se o líder tem uma quantidade suficiente de informações para tomar uma boa decisão.
- Quão bem-estruturado está o problema.
- Se uma decisão autocrática receberia o comprometimento dos subordinados.
- Se os subordinados "vestem a camisa" dos objetivos da empresa.
- Se pode haver conflitos entre os subordinados em relação às alternativas de solução.
- Se os subordinados têm informações suficientes para tomar boas decisões.
- As limitações de tempo do líder que podem restringir o envolvimento dos subordinados.
- Se os custos para reunir subordinados geograficamente dispersos são justificáveis.
- Importância para o líder de minimizar do tempo requerido para a tomada de decisões.
- Importância do uso da participação como uma ferramenta para o desenvolvimento das habilidades decisórias dos subordinados.

	Importância da Decisão	Importância do Comprometimento	Experiência do Líder	Probabilidade de Comprometimento	Apoio de Grupo	Experiência do Grupo	Competência da Equipe	
DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	A	A	A	A	-	-	-	Decidir
				B	A	A	A	Delegar
				B	-	-	-	Consultar (Grupo)
		B	A	A	A	A	Facilitar	
			B	-	-	B	Consultar (individualmente)	
			B	A	A	A	Facilitar	
	B	A	B	A	-	-	-	Decidir
				B	A	A	A	Facilitar
				B	-	-	B	Consultar (individualmente)
		B	A	-	-	-	-	Decidir
			B	-	-	A	Delegar	
			B	-	-	B	Facilitar	



Modelo de Fiedler para liderança

- Grau de favorabilidade da situação para o líder:
 - Relações entre líder e seguidores
 - Grau de estruturação das tarefas
 - Poder da posição
- Liderança orientada para **tarefa** é eficaz nas situações que são *muito favoráveis* ou *muito desfavoráveis* para o líder
- Liderança orientada para **pessoas** é eficaz nas situações de *dificuldade intermediária*



Exemplo de liderança de comando: Carlos Brito (SAB-AB InBev)

- Em 2006, Carlos Brito tornou-se presidente da InBev. O sistema de **remuneração** se tornou **mais agressivo** : passou a ganhar mais quem gerava mais resultados. Roupas **informais** substituíram os ternos. A mudança mais agressiva ocorreu no **controle de custos** : contas de telefone celular passaram a ter limite de reembolso, passagens aéreas, só em classe econômica, diárias de hotel foram estipuladas em no máximo 100 euros.
- As mudanças foram recebidas com estranheza. Diretores europeus **se queixaram** publicamente por ter de viajar na classe econômica e dividir o quarto de hotel com os colegas, e perderam privilégios. Depois de marcar reuniões às 6 da tarde a que ninguém comparecia, Brito descobriu que seus subordinados europeus marcavam aulas de golfe nesse horário. **Trocou-os** por brasileiros. Ao todo, **demitiu** cem dos 400 funcionários da sede. Promoveu ao primeiro escalão executivos com menos de 35 anos - uma marca registrada da **gestão ousada** da AmBev. Passou a pagar os bônus em **ações** . Até então, os belgas recebiam os prêmios em dinheiro.

Críticas ao modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard

- Pessoas imaturas tratadas com autoridade podem permanecer imaturas
- Como medir a maturidade de forma confiável?
- Simplificação excessiva dos estilos de liderança
- Não há receitas infalíveis, mas bons princípios**
 - Liderança situacional
 - Liderança deve ser flexível

Estilos de Liderança de Rensis Likert (1903-1981)

- Não existem princípios universais válidos para todas as circunstâncias e ocasiões
- 1967 – Propõe a classificação de 4 diferentes perfis organizacionais com características próprias:
 - Sistema 1: Autoritário coercitivo
 - Sistema 2: Autoritário benevolente
 - Sistema 3: Consultivo
 - Sistema 4: Participativo

Estilos de Liderança de Rensis Likert

- **Autoritário coercitivo:** sistema administrativo autocrático e forte, e que controla tudo o que ocorre na organização
- Características:
 - **processo decisoria:** centralizado na cúpula;
 - **sistema de comunicações:** precário, vertical, ordens e raramente orientação;
 - **relacionamento interpessoal:** prejudicial ao bom andamento dos trabalhos, deseja-se evitá-lo;
 - **sistema de recompensas e punições:** ênfase nas punições; ambiente de temor e desconfiança; recompensas raras, predominantemente salariais e materiais.

Estilos de Liderança de Rensis Likert

- **Autoritário benevolente:** sistema autoritário, semelhante ao autoritário coercitivo, mas menos rígido
- Características:
 - **processo decisoria:** na cúpula, permitindo uma diminuta delegação quanto às decisões menos importantes;
 - **sistema de comunicações:** relativamente precário, prevalecendo as comunicações verticais e descendentes;
 - **relacionamento interpessoal:** tolera-se o relacionamento entre as pessoas, mas ainda é limitado;
 - **sistema de recompensas e punições:** ainda há ênfase nas punições; mas o sistema é menos rígido; mais frequência de recompensas salariais e materiais.

Estilos de Liderança de Rensis Likert

- **Consultivo:** sistema mais voltado para o lado participativo que autocrático
- Características:
 - **processo decisoria:** do tipo consultivo: há consulta à opinião dos envolvidos; decisões posteriormente submetidas à aprovação pela cúpula;
 - **sistema de comunicações:** verticais no sentido descendente, mais voltadas para a orientação que para a ordem;
 - **relacionamento interpessoal:** a empresa cria condições relativamente favoráveis a uma organização informal positiva;
 - **sistema de recompensas e punições:** ênfase nas recompensas materiais (salários, oportunidades profissionais) e simbólicas (prestígio, status).

Estilos de Liderança de Rensis Likert

- **Participativo:** sistema administrativo democrático, o mais aberto de todos
- Características:
 - **processo decisoria:** decisões são totalmente delegadas aos níveis organizacionais inferiores;
 - **sistema de comunicações:** as comunicações fluem em todos os sentidos;
 - **relacionamento interpessoal:** relações baseadas na confiança mútua entre as pessoas e não em esquemas formais; participação e envolvimento grupal intenso;
 - **sistema de recompensas e punições:** ênfase nas recompensas simbólicas e sociais; também há recompensas materiais e salariais.

Estilos de Liderança de Rensis Likert

Maior probabilidade de **ineficiência**, de manter relações **ruins** no trabalho e de se deparar com repetidas **crises** financeiras

Sistema 1:
Autoritário coercitivo

Sistema 2:
Autoritário benevolente

Sistema 3:
Consultivo

Sistema 4:
Participativo


Maior probabilidade de haver alta **produtividade**, **boas** relações no trabalho e elevada **rentabilidade**

Perspectivas contemporâneas da liderança


- **Liderança carismática**
 - Pessoa firme e autoconfiante
 - Forte convicção sobre a retidão moral de suas crenças
 - Capaz de gerar um senso de entusiasmo e aventura nos seus seguidores
 - **Características:** visão, risco, sensibilidade, comportamentos não convencionais
 - Períodos de incerteza: receptividade a líderes carismáticos


 **Perspectivas contemporâneas da liderança**

- **Liderança de transformação**
 - Transformam uma visão em realidade
 - Motivam as pessoas a transcender os seus interesses pessoais pelo bem da comunidade
 - Além da liderança transacional (poder de legitimidade, recompensa e coerção)
 - Carisma, consideração individualizada e estímulo intelectual
 - **Ter visão**
 - **Comunicar visão**
 - **Construir confiança**
 - **Ter autoconceito positivo**


 **Exemplo de liderança de transformação: Indra Nooyi (Pepsico)**

- Indiana, em outubro de 2006 tornou-se a primeira mulher (e a primeira executiva nascida fora dos Estados Unidos) a comandar a Pepsico até outubro de 2018). Carismática e informal, ela desenvolveu um **estilo de liderança peculiar**. Casada e mãe de duas adolescentes, costuma organizar jantares em sua casa para receber os executivos da empresa. Nas festas, assume o comando do **karaoke** e solta a voz.
- Ela foi considerada pela revista americana Fortune a **executiva mais poderosa** do mundo e apontada como uma das 100 personalidades mais influentes da atualidade pela Time. Principais mudanças:
 1. **Aposta em produtos locais**: reforçou a estratégia de criação de marcas locais e a troca de experiências entre os 200 países em que atua (H2OH! foi criado por um brasileiro em 2006 e agora está presente em 15 países)
 2. **Compras em emergentes**: em 2007 investiu 1,7 bilhão de dólares em aquisições, como os salgadinhos Lucky, no Brasil
 3. **Mais países ajudam a decidir**: ampliou de 10 para 29 o número de profissionais de seu comitê executivo, com representantes da Ásia e América Latina.




 **Perspectivas contemporâneas da liderança**


- **Liderança pós-heróica**
 - Líder não consegue resolver todos os problemas sozinho
 - Líder: disseminar habilidades de liderança
 - Menos gerenciamento eficiente de recursos e mais liberação de recursos humanos
 - Capitalizar sobre os talentos da organização
 - **Visão para motivar e inspirar**
 - **Empowerment aos funcionários**
 - **Acumular e compartilhar conhecimento interno**
 - **Permitir a criatividade**

 **Dicas de liderança eficaz**

- Delegue responsabilidades
- Fixe metas e objetivos de maneira consensual
- Focalize os processos, não as tarefas das pessoas
- Dê orientação, informação e feedback às pessoas
- Proporcione treinamento e novas habilidades às pessoas
- Promova oportunidades para as pessoas e cobre providências
- Estabeleça prioridades a atender
- Encoraje a inovação e a criatividade
- Reconheça e recompense o desempenho excepcional

 **Exercício sobre o filme: Gerente Minuto**

1. Quais são as características de um gerente eficaz, de acordo com o filme?
2. Quais são as etapas do modelo de liderança "minuto"?
3. Com qual dos estilos de liderança de Rensis Likert o modelo de liderança minuto pode ser mais aderente? Justifique.

 **Bibliografia**

- BATEMAN, T. S., SNELL S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas: 1998. 539 p.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ROBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.