

USP



LIDERANÇA E RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Psicologia Organizacional e do Trabalho
Prof^a Dr^a : Maria Auxiliadora Motta Barreto

ALGUMAS DEFINIÇÕES

- "Liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade"

(Bennis, 1988:18).

- "Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo"

(Rauch e Behling, segundo Yukl, 1998:2-3).

- "Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos"

(Tannenbaum, Wesheler e Massarik, segundo Yukl, 1998:2-3).

- "Liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de despendar este esforço para se atingir o objetivo"

(Jacobs e Jaques, segundo Yukl, 1998:2-3).

CONCEITO DE LIDERANÇA

- De acordo com Bergamini (1994, p. 88) o conceito de liderança pode variar entre autores e organizações;
- “...processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, com vistas à realização de objetivos em uma situação dada”.



LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

04



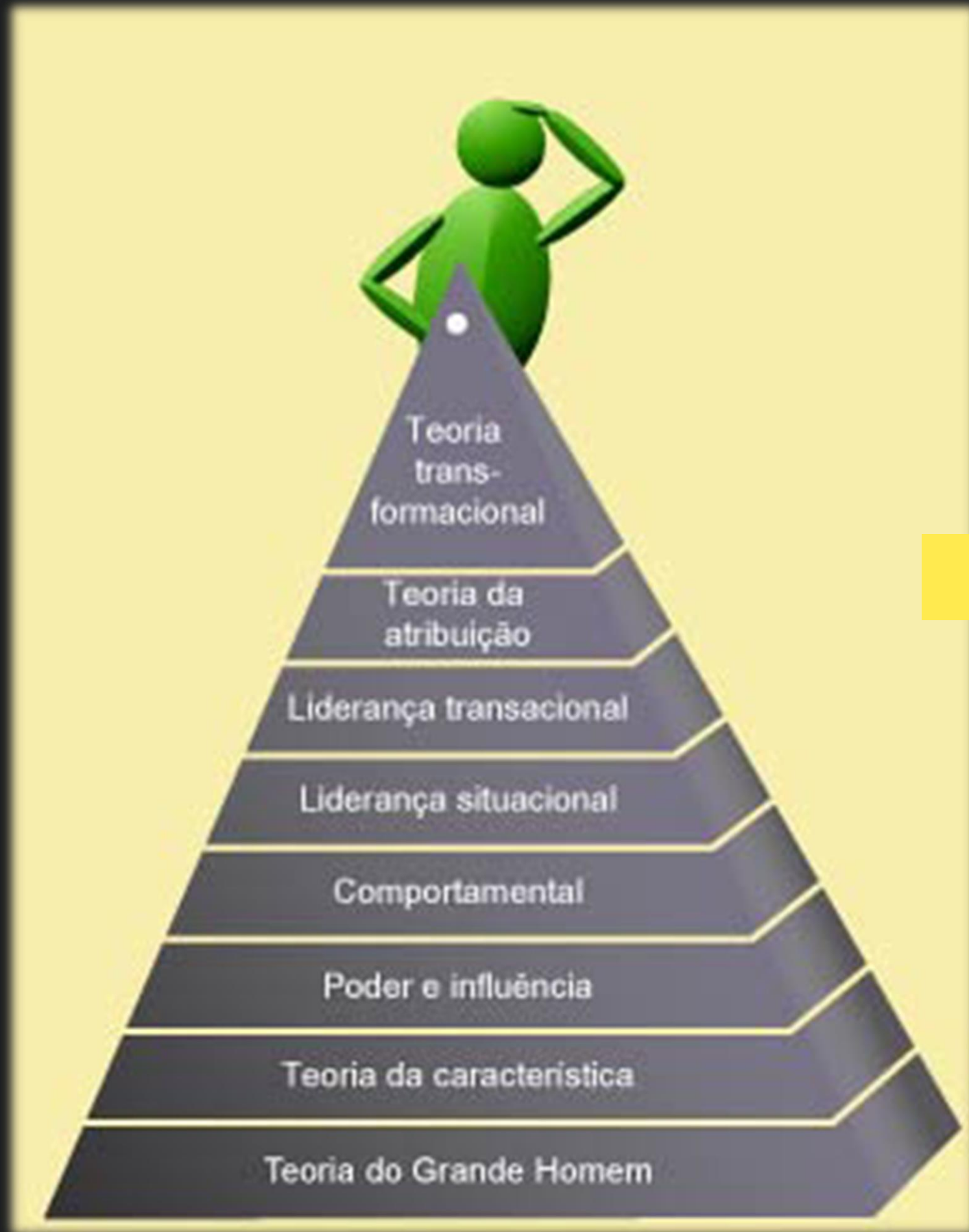
A Liderança Organizacional é realizada por meio de um processo de comunicação humana capaz de induzir as pessoas a cumprirem as obrigações estipuladas, conduzindo-as em direção a metas pré-estabelecidas.



TORNANDO-SE UM LÍDER EFICAZ NO SÉCULO XXI



- Espera-se de um líder a capacidade de atuar em cenários nos quais a convivência da ordem e do caos se faz sentir.
- Que possua múltiplas habilidades, técnicas e comportamentais, que lhes permitam lidar adequadamente com ambiguidades (VERGARA, 1999).



TIPOS DE LIDERANÇA

TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

De acordo com essa teoria, são estilos básicos de liderança organizacional:

- **Autocrática**



- **Liberal**



- **Democrática**



07

AUTOCRÁTICO

- 1 Reservado e pouco comunicativo
- 2 Autoritário e centralizador;
- 3 Define ao invés de pergunta;
- 4 Concede pouca autonomia de decisão
- 5 Não aceita críticas.



AUTOCRÁTICO

09



VANTAGENS

- Decisões tomadas rapidamente;
- Membros mais rápidos e eficazes;
- Processos de trabalho mais simplificados;
- Permite a qualificação dos membros.

DESVANTAGENS

- Má reputação
- Diminui a motivação dos membros
- A longo prazo, causa stress
- Ausência do líder causa improdutividade

DEMOCRÁTICO

- 1 Mais aberto e comunicativo;
- 2 Diálogo e troca de ideias;
- 3 Valoriza e dá ênfase no trabalho em grupo
- 4 Delega tarefas e parte das decisões
- 5 Estimula a iniciativa e criatividade
- 6 Justo



DEMOCRÁTICO

11



VANTAGENS

- Ambiente amistoso e agradável
- Colaboradores mais produtivos e motivados.
- Entrosamento da equipe, as metas e objetivos são definidos coletivamente;
- Valorização dos membros
- Diferentes opiniões são respeitadas

DESVANTAGENS

- As decisões demoram mais;
- Muitas vezes envolve um grande investimento de tempo e dinheiro

LIBERAL

- 1 Grande liberdade de ação e autonomia;
- 2 Delega tarefas, responsabilidade e autoridade;
- 3 Ênfase sobre os objetivos e não em controles;
- 4 Estimula em alto grau a iniciativa e criatividade;
- 5 Ausente.



LIBERAL

VANTAGENS

- Demonstra confiança na capacidade dos colaboradores
- Permite mais autonomia

DESVANTAGENS

- Falta de confiança dos colaboradores no líder
Não vê alguns problemas por estar ausente
- Perde um pouco da autoridade

- 1) Disposição para tentar o que não foi tentado antes;
- 2) Auto motivação;
- 3) Percepção aguda do que é justo;
- 4) Planos definidos;
- 5) Perseverança nas decisões;
- 6) Hábito de fazer mais do que aquilo pelo que é pago;
- 7) Personalidade positiva;
- 8) Empatia;

OS 12 MAIORES ATRIBUTOS DA LIDERANÇA



- 9) Domínio nos detalhes;
- 10) Disposição para assumir plena responsabilidade;
- 11) Duplicação;
- 12) Profunda crença em seus princípios

OS 12 MAIORES ATRIBUTOS DA LIDERANÇA



ATRIBUTOS DE UM LÍDER EFICAZ



HABILIDADE INTRAPESSOAL



- Humildade
- Compromisso
- Ética
- Valorização dos membros da equipe.
- Persuasão.
- Comunicação.





CONFIANÇA

- Autoconfiança;
- Visão Inspiradora;
- motivação.

CAPACIDADE DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS



- Atitude;
- Observação;
- Estar atualizado e capacitado tecnicamente.

LIDERANÇA É UM DOM?

Pode surgir de forma natural, quando uma pessoa se destaca no papel de líder.



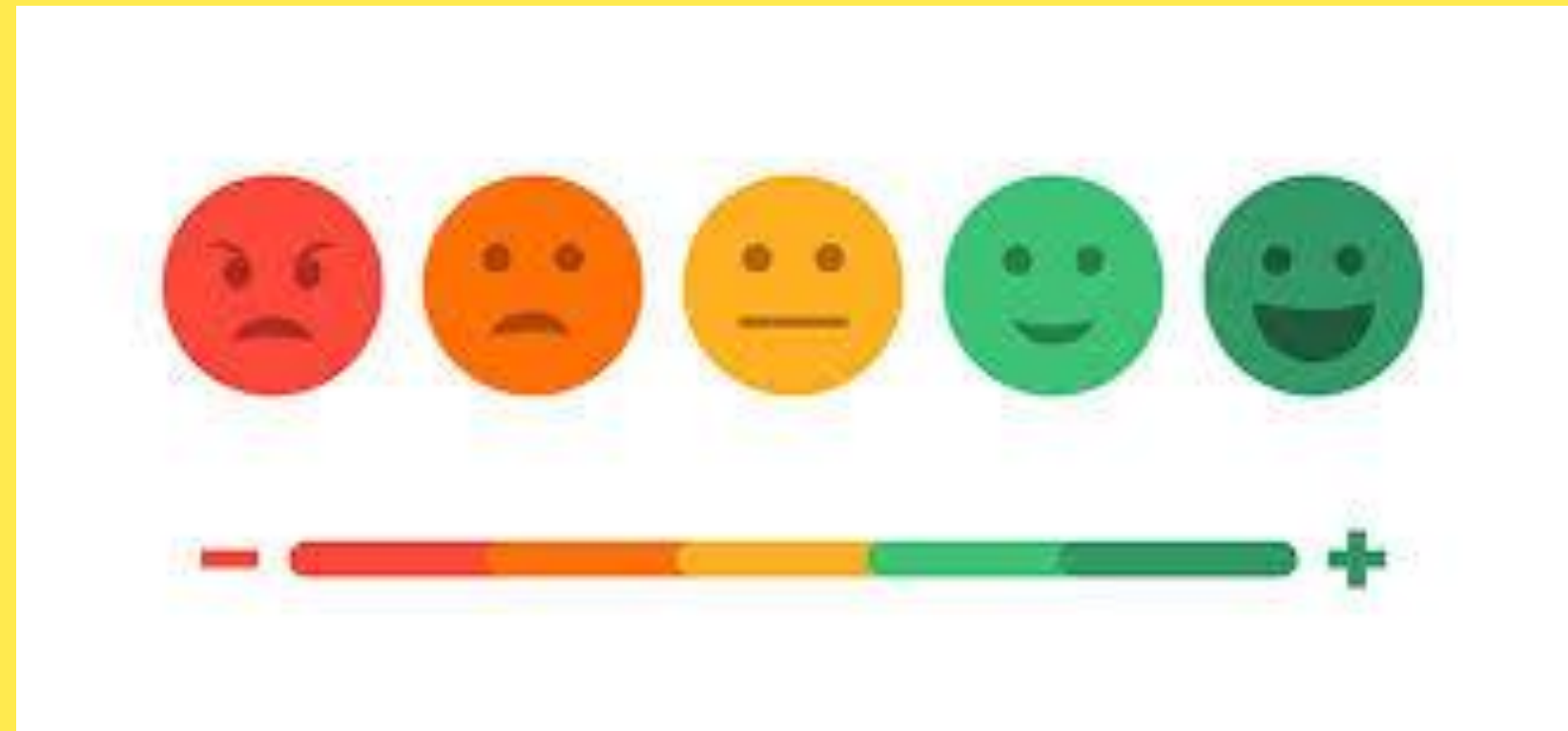
Pode ser exercitado e aperfeiçoado.

FALHAS DE UM LÍDER



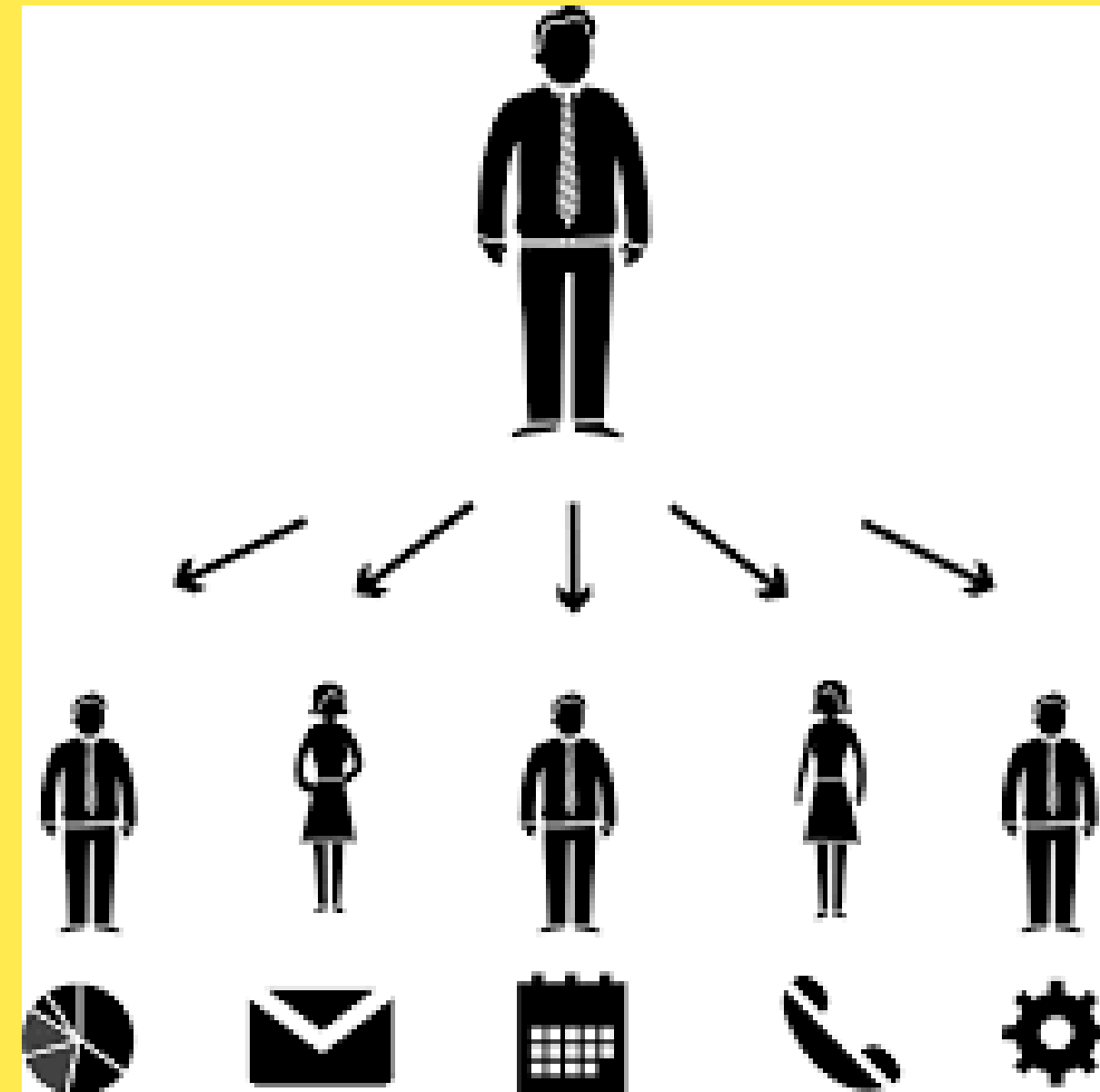
DIFICULDADE EM DAR FEEDBACK

- Funcionários sem direção;
- Baixo desenvolvimento dos funcionários;
- Desconhecimento da sua equipe.



NÃO SABER DELEGAR

- Entregar trabalhos atrasados;
- Sobrecarregar-se;
- Demonstrar desconfiança na equipe.



BAIXO FOCO EM PESSOAS

- Lidera pela pressão;
- Baixa qualidade de vida para o líder e equipe.



TRATAR TODOS DA "MESMA" FORMA

- Funcionários não se sentem especiais;
- Não é aproveitada a expertise do funcionário;
- Gera frustrações.



ACERTOS DE UM LÍDER



JAMES C. HUNTER

O MONGE E O
EXECUTIVO
UMA HISTÓRIA
SOBRE A
ESSÊNCIA DA
LIDERANÇA



O MONGE E O EXECUTIVO

"É importante tratar outros seres humanos exatamente como você gostaria que eles o tratassem".

Poder: é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer.

Autoridade: a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal.

PARA SER UM LÍDER BEM SUCEDIDO:

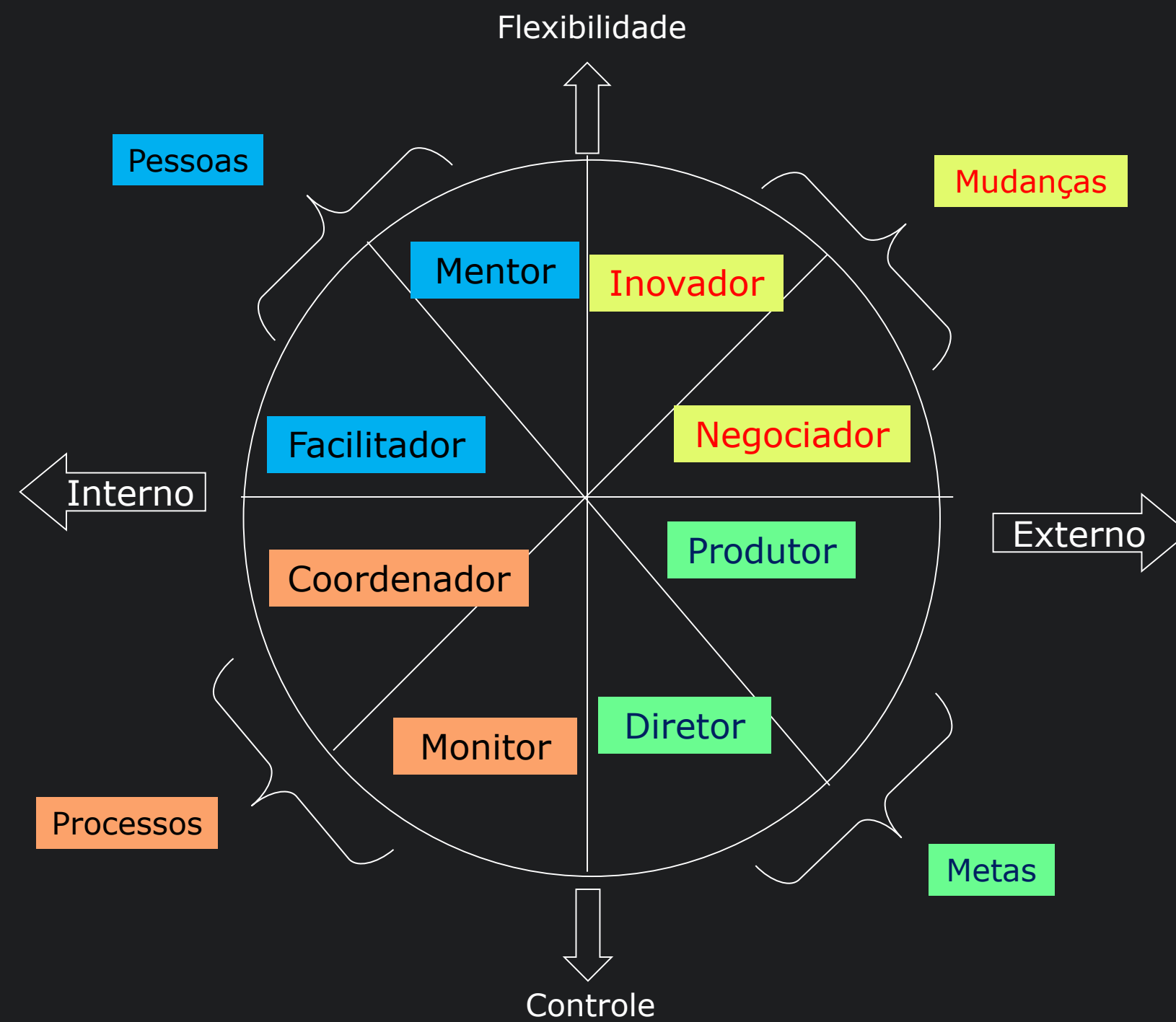
- Ser exemplo;
- Dar feedbacks;
- Respeitar seus liderados;
- Investir em sua equipe.



O MONGE E O EXECUTIVO

- 1 O líder precisa saber ouvir
- 2 É necessário entender a diferença entre poder e autoridade
- 3 Mantenha o relacionamento com pessoas e tarefas em equilíbrio.
- 4 Quebre paradigmas..
- 5 Respeie opiniões
- 6 Liderar é influenciar pessoas
- 7 O amor está relacionado com liderança
- 8 Promova um ambiente de trabalho favorável.
- 9 Assuma responsabilidades
- 10 Dissemine a visão e a missão organizacional mas acima de tudo aja de acordo.

OS PAPÉIS DO LÍDER



OS PAPÉIS DO LÍDER

Papéis	Zona Positiva – Competências	Zona Negativa - Características
Inovador	Inovação, adaptação, mudanças	Resposta prematura, experiências desastrosa
Negociador	Apoio externo, aquisição de recursos, crescimento	Conveniência política, oportunismo, não ético
Produtor	Conquista de produtividade, impacto	Esforço perpétuo, exaustão humana
Diretor	Direção, clareza de objetivos, planejamento	Regulamentação arbitrária, dogmas cegas
Coordenador	Estabilidade, controle, continuidade	Repetição por hábito, tradição férrea
Monitor	Gerência de informações, documentação	Procedimentos estéreis, rigor trivial
Facilitador	Participação, abertura, discussão	Participação inadequada, discussão improdutiva
Mentor	Compromisso moral, desenvolvimento humano	Permissividade extrema, individualismo descontrolado

ESPERA-SE DO LÍDER

- ✓ Dinamismo, flexibilidade, espírito empreendedor e ousadia
- ✓ Bom relacionamento com os colaboradores
- ✓ Referencial

OBJETIVO: Promover melhor desempenho de seus liderados

ANTIGO E NOVO PARADIGMA DE LIDERANÇA

ANTIGO PARADIGMA DE LIDERANÇA	NOVO PARADIGMA DE LIDERANÇA
Separação entre líder e liderado	Integração entre líder e liderado
Sentimento de superioridade do líder	Sentimento sincero de igualdade entre líder e liderado
Estilos autocrático, democrático e liberal de liderança	Estilo participativo de liderança
Simple relação visando cumprir os objetivos	Líder estabelece uma relação evolutiva visando ao crescimento em direção à plena consciência
Líder centrado em objetivos materiais	Líder centrado em objetivos e valores superiores

ANTIGO E NOVO PARADIGMA DE LIDERANÇA

ANTIGO PARADIGMA DE LIDERANÇA	NOVO PARADIGMA DE LIDERANÇA
Visão superficial dos objetivos de vida e do trabalho	Conscientização do sentido profundo da existência e do trabalho
Visão limitada e reducionista aos objetivos imediatos	Visão holística, abrangente e inclusiva: homem, sociedade e natureza
Conflito: procura de culpa	Conflito: procura das causas, oportunidade de aprender e dialogar
Dirige grupos, departamentos, seções, setores isolados de organizações	Incentiva redes de organismos vivos
Ênfase em personalidades autoritárias ou obedientes, disciplinadas e energéticas	Ênfase em personalidades harmoniosas, porém firmes e lúcidas.

CONCLUINDO

A liderança enfoca o influenciar o outro, conseguir levar o outro a fazer algo de forma empenhada e satisfatória

Um líder pode ser FORMADO

O PROCESSO DE LIDERANÇA VARIA COM A SITUAÇÃO – É POSSÍVEL TERMOS UM BOM LÍDER EM UMA SITUAÇÃO E NÃO EM OUTRA

