

# COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL



## TEMA V - LIDERANÇA

PROF. DRA. ANA CAROLINA DE AGUIAR RODRIGUES

PARTICIPAÇÃO DO GRUPO:  
CÍNTIA GONDO, ISABELA, ALEXANDRE

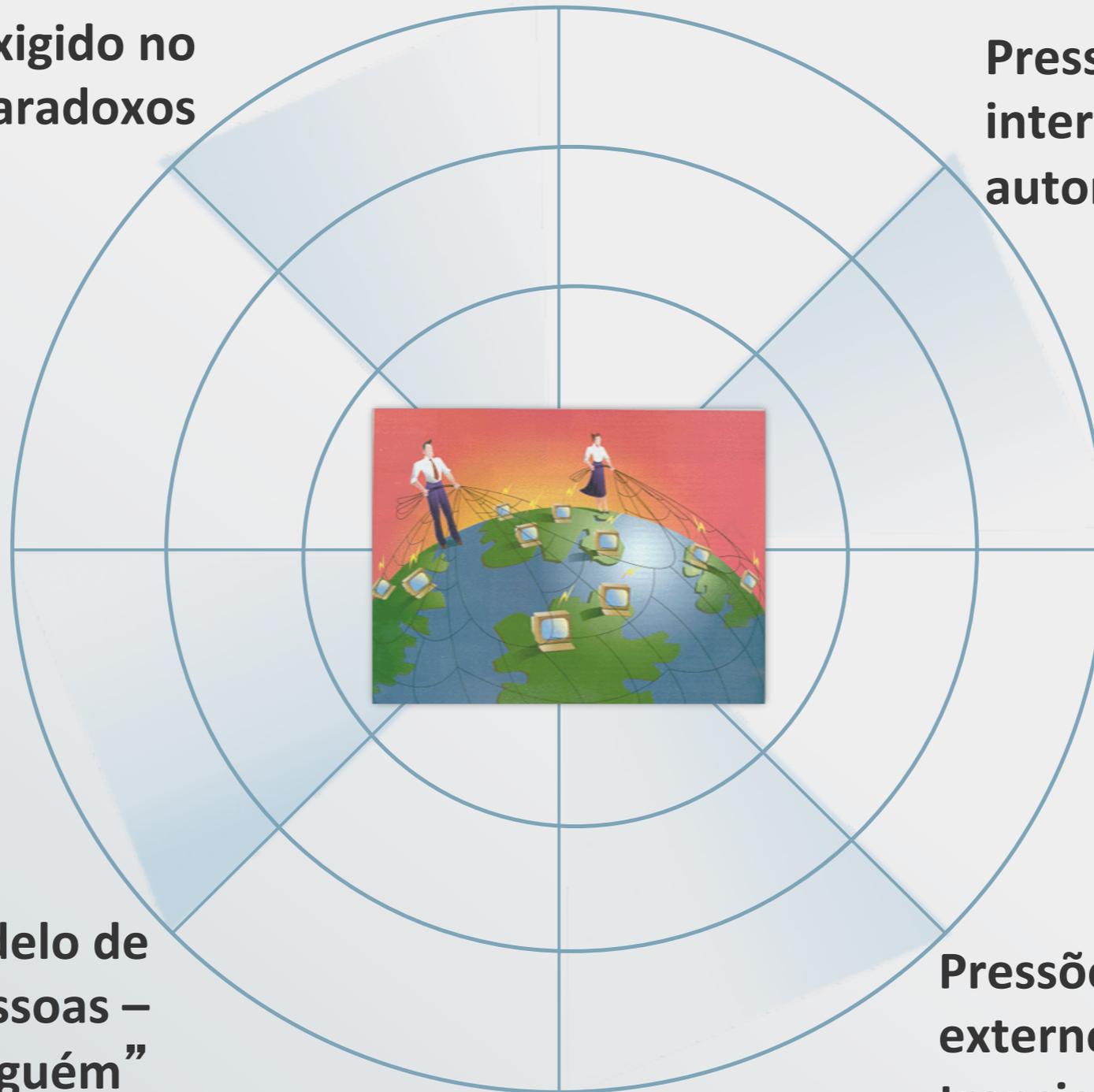
# OBJETIVOS DA AULA

1. Compreender as teorias de liderança como ponto de partida para o auto-conhecimento e auto-crítica
2. Entender as diferenças entre gestão e liderança e seus impactos em situações práticas

# O cenário atual

**Novo perfil exigido no mercado - Paradoxos**

**Pressões do ambiente interno – busca de autonomia e liberdade**



**O novo modelo de gestão de pessoas – “Terra de Ninguém”**

**Pressões do ambiente externo – momento de transição, de mudança de visão de mundo**

# LINHA DO TEMPO



# Traços

1940

## Fatores contextuais:

- ❖ Período posterior à racionalidade da Administração científica
  - Escola das Relações Humanas  
Experiência de Hawthorne (Década de 30) – homem subjetivo
  - Do período entre guerras até o início da II Guerra Mundial

# Traços

1940

Identificação de qualidades ou características inatas (físicas, sociais, pessoais) que diferenciavam os líderes de outras pessoas

Que traços distinguem líderes efetivos dos não efetivos?

Inteligência  
Autoconfiança  
Determinação  
Integridade  
Sociabilidade

Foco na seleção  
de pessoas  
(líderes)

# Traços

1940

## Lacunhas/Limites

- ❖ Conceito absoluto de liderança
- ❖ Eram negligenciados: comportamento do líder, interação com subordinados, variáveis situacionais
- ❖ Os traços não prediziam necessariamente a eficácia da liderança

# Comportamento/Estilo

1940

1960

## Fatores contextuais:

- Guerra fria e crescimento do *American Way of Life*:
  - Ideia de que qualquer indivíduo pode melhorar de qualidade de vida no sistema capitalista
  - Análise do comportamento, expansão das práticas de treinamento

Concepção de homem organizacional, ou homem-recurso

# Comportamento/Estilo

1940

1960

- ❖ Buscou suprir a lacuna da abordagem anterior, que não considerava o comportamento dos líderes
- ❖ 3 estilos básicos (Kurt Lewin):

Estilo Autocrático

Estilo Democrático

Estilo Liberal

Foco no  
treinamento

1940

# Comportamento/Estilo

1960

- ❖ Pesquisas realizadas na Universidade de Ohio
  - ❖ Dois comportamentos principais do líder:

## **Consideração**

Preocupação dos subordinados enquanto pessoas, confiança, estabelecimento de um ambiente amigável

## **Iniciativa para estruturar**

Clareza na definição do que os subordinados devem fazer



*Grid Gerencial*

# Comportamento/Estilo

1940

1960

## Lacunas/Limites

- Pouca atenção à eficácia dos estilos de liderança em situações diferentes
- Tendência a investigar líderes formalmente designados (não eram considerados os líderes informais)
- Não é generalizável
  - Cada situação requer um estilo diferente para alcançar a eficácia dos subordinados.

1960

Contingencial

1980

### Fatores contextuais:

Crescimento econômico intenso, incerteza, flexibilização

O *American Way of Life* perdia um pouco de força, e as pessoas buscavam mudanças

Período de ditaduras na América do Sul

1960

# Contingencial

1980

Ênfase em variáveis do contexto que afetavam a efetividade do líder

## Controle situacional

- Relação líder-membros
- Estrutura de tarefas
- Posição de poder

**Líderes orientados para tarefas**  
Efetivos em situações extremas de controle

**Líderes orientados pela motivação**  
Mais efetivos em situações de controle moderado

*Fiedler*

Foco na adaptação

1960

Contingencial

1980



O estilo adotado pelo líder está vinculado ao **NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO** (maturidade) do liderado.

**Hersey & Blanchard**

1960

Contingencial

1980

## Lacunas/Limites

Tendência a investigar líderes formalmente designados (não eram considerados os líderes informais)

Alguns resultados inconsistentes (problemas de validade)

1980

# Nova Liderança

1990

2000

## Fatores contextuais:

- Economia internacional e flexibilização das relações de trabalho;
- Intensificação das tecnologias da informação;
- Modelos organizacionais com foco no cliente, nas competências e desempenho do empregado;
- Redução de empregos formais e aumento de práticas de terceirização – empregabilidade.
- Concepção de homem modular

1980

# Nova Liderança

1990

2000

## Liderança Carismática

Carisma como característica de personalidade

-Capacidade de influenciar pessoas

-Procura conectar os seguidores à identidade organizacional

Teorias	Descrição/Aplicação
Liderança Carismática	Adequa-se bem a situações com componente ideológico e/ou grande incerteza (pode ser aprendida)

1980

# Nova Liderança

1990

2000

## Liderança Transformacional

- Os líderes investem na mudança e transformação individual, elevação da aspiração dos seguidores
- Transmissão de senso de missão aos integrantes, incentivando novas formas de pensamento dentro do grupo e incentivando a aprendizagem
  - Influência (carisma) – desenvolver confiança e respeito
  - Motivação inspiracional – criar expectativas
  - Estimulação intelectual – desafiar com novas ideias
  - Consideração individualizada – dar atenção pessoal aos membros

1980

# Nova Liderança

1990

2000

## Liderança Autêntica

- Líderes sabem quem são, no que acreditam e que valorizam e agem conforme seus valores e crenças, de forma aberta e honesta;
- Confiança: estado psicológico em que há expectativa positiva de o outro não agir de forma inoportuna.

Teorias	Descrição/Aplicação
Liderança Autêntica	É preciso estimular ações que ampliem a confiança

# QUESTÕES EMERGENTES

- ❖ Líder x gestor
- ❖ Questões contemporâneas
  - ❖ Inteligência emocional
  - ❖ Confiança
  - ❖ Gênero
  - ❖ Liderança supervisora
  - ❖ Supervisão abusiva
  - ❖ Tipos de subordinados