

LIDERANÇA



OS 4 SISTEMAS DE LIDERANÇA DE LIKERT

SISTEMA I: AUTORITÁRIO-COERTIVO

- Liderança: autocrática e controladora
- Processo decisório: centralizado
- Comunicações: verticais e descendentes
- Organizações informais: indesejadas
- Relações interpessoais: podem gerar desconfiança
- Recompensas: são raras (foco em punições e medidas disciplinares)

SISTEMA II: AUTORITÁRIO-BENEVOLENTE

- Liderança: autoritária, mas menos rígida
- Processo decisório: centralizado, mas com delegação das tarefas mais simples
- Comunicações: precárias
- Relações interpessoais: são toleradas
- Recompensas: salariais e sociais (raras)

SISTEMA III: CONSULTIVO

- Processo decisório: liderança consulta a equipe e delega alguns pontos
- Comunicações: mais fluidas (as pessoas da organização são ouvidas pela liderança)
- Organizações informais: são estimuladas, se eficazes
- Recompensas: ênfase nas materiais (há também as sociais)

SISTEMA IV: PARTICIPATIVO

- Processo decisório: líder define políticas e objetivos (demais decisões são descentralizadas)
- Comunicações: mais orgânicas (base para compartilhamento de informações)
- Organizações informais: são positivas
- Recompensas: ênfase nas sociais

ASPECTOS GERAIS

LÍDER

- Guia o comportamento dos demais (para que façam algo além do que fariam naturalmente)
- Exerce de fato ao menos um tipo de poder:
 - De recompensa
 - Legítimo (da estrutura)
 - Especialização/competência
 - Carismático
 - De referência (Legitimidade na área!)
 - De coerção (De aplicar punições)
 - Normativo (Manipulativo, persuasivo e sugestivo)
 - De informação (Especialidade do conhecimento)

≠

Chefe

Ocupa posição (formal)
hierarquicamente superior

ESTILOS DE LIDERANÇA

AUTOCRÁTICA

- Exercida com autoridade
- Voltada para o líder
- Vantagem: produz mais resultados
- Desvantagem: frustração/agressividade dos liderados

DEMOCRÁTICA

- Considera opinião dos liderados (Maior participação)
- Voltada para o líder e liderados

LIBERAL

- Dá grande liberdade ao grupo
- O líder só participa quando demandado

Ele apresenta as alternativas
e o grupo toma as decisões

TEORIAS COMPORTAMENTAIS DE LIDERANÇA

- Explicam a liderança através de **comportamentos típicos** de líderes.
- Correntes:
 - Da universidade estadual de **Ohio**:
 - Estrutura de iniciação
(capacidade de estruturar seu trabalho e de seus seguidores)
 - Consideração
(capacidade de manter mútua confiança/respeito)
 - Da universidade de **Michigan**
 - Liderança orientada a produção/tarefas
 - Liderança orientada para pessoas

GRADE GERENCIAL DE BLAKE E MOUTON

- = Rede administrativa
- É bidimensional → caracteriza os estilos de liderança com base em duas dimensões:
 - Preocupação com as pessoas
 - Preocupação com a produção

Preocupação com as pessoas	9	(1,9) Gestão Clube de Campo							(9,9) Gestão de Equipes	
	8									
	7									
	6				(5,5) Gestão de Organização humana					
	5									
	4									
	3	(1,1) Gestão Empobrecida							(9,1) Obediência Autoridade	
	2									
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Preocupação com a produção										

Liderança

TEORIA CONTINGENCIAIS DE LIDERANÇA

- Consideram que, **para cada situação**, haverá um estilo de liderança com comportamentos adequados (não é absoluto)

TEORIA DO CAMINHO-META (DE HOUSE)

- = Teoria da liderança em passos gradativos
- O líder deve **esclarecer o caminho** que seus seguidores devem seguir para atingir seus objetivos (pretende-se reduzir obstáculos e barreiras)
- Tipos de liderança (a depender da situação):
 - Líder **apoiador**
 - Líder **diretivo**
 - Líder **orientado para objetivos/resultados**
 - Líder **participativo**

TEORIAS CONTIGENCIAIS DE LIDERANÇA

TEORIA SITUACIONAL (DE HERSEY E BLANCHARD)

- Estilo de liderança depende da maturidade dos funcionários:

	MOTIVAÇÃO	CAPACIDADE
Maturidade 1	Baixa	Baixa
Maturidade 2	Alta	Baixa
Maturidade 3	Baixa	Alta
Maturidade 4	Alta	Alta

	FUNCIONÁRIOS CAPAZES	FUNCIONÁRIOS INCAPAZES
MOTIVADOS	Líder não precisa fazer muita coisa	Líder deve oferecer orientação para realização das tarefas
DESMOTIVADOS	Líder deve dar apoio aos funcionários e tentar motivá-los	Líder deve dar orientações claras e específicas para cada tarefa

LIDERANÇA

O CONTINUUM DO COMPORTAMENTO DO LÍDER

- De Tannenbaum e Schmidt
- O administrador escolhe a liderança para cada subordinado e cada situação

Liderança centralizada no chefe

Liderança centralizada nos subordinados

Uso de autoridade pelo administrador

Uso de liberdade pelos subordinados

LIDERANÇA

TEORIAS CONTINGENCIAIS DE LIDERANÇA

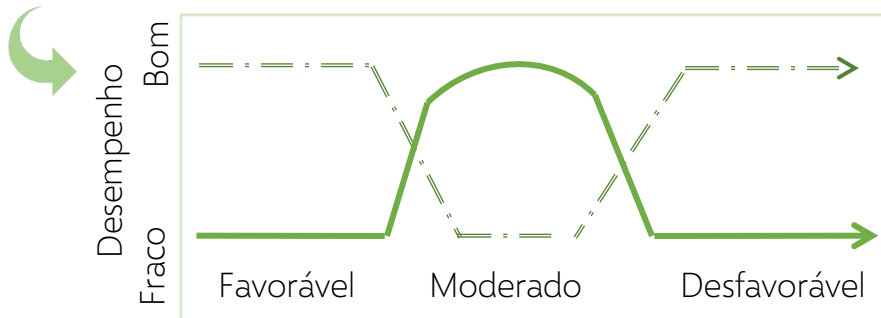
MODELO DE LIDERANÇA DE FIEDLER

- **Pressuposto:** cada líder tem um estilo de liderança → organização deve escolher um líder com estilo adequado à situação
- O desempenho do grupo depende de:
 - Estilo de liderança
 - Grau de controle proporcionado ao líder pela situação

ESTILO DO LÍDER

— Orientado para o relacionamento

= = Orientado para a tarefa



Relação líder-liderados	Boa	Boa	Boa	Boa	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
Estrutura da tarefa	Alta	Alta	Baixa	Baixa	Alta	Alta	Baixa	Baixa
Poder da posição	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco

TEORIA DO RECURSO COGNITIVO (DE FIEDLER)

- O **estresse** do líder afeta seu desempenho (é uma desvantagem situacional)
- O desempenho do líder é resultado da relação entre:
 - Traços do líder:
 - Inteligência
 - Experiência
 - Comportamento de liderança diretiva
 - Aspectos da situação:
 - Estresse no grupo
 - Natureza da tarefa
- A organização deve **modelar a situação** da liderança para que os **recursos cognitivos** do líder possam gerar os melhores resultados
 - Inteligência e experiência

LIDERANÇA CARISMÁTICA |||

- Os seguidores atribuem características **heróicas/extraordinárias** ao líder
Apresenta comportamentos inovadores/contrários às normas vigentes
- O líder é sensível às **necessidades** e **sentimentos** do liderados e percebe suas **capacidades**
- Líder toma/ está disposto a tomar **riscos pessoais** para atingir sua visão

LIDERANÇA AUTÊNTICA |||

- Líderes verdadeiros agem de forma **honesta/aberta** perante os liderados
Os conhece + age conforme seus valores e crenças
- Fundamentos de liderança:
 - Ética: líderes devem ser modelos de conduta
 - Confiança: líderes devem estimular um ambiente de confiança mútua

Liderança

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL |||

- O líder **inspira** seus servidores a transcenderem seus próprios interesses
Causam um impacto profundo e significativo nos liderados
- Uso da **motivação inspiracional**:
 - Comunica altas expectativas,
 - Usa símbolos para focar os esforços e
 - Expressa propósitos importantes de forma simples
- Uso de **estímulos intelectuais**
- Dá **atenção personalizada** aos funcionários

LIDERANÇA SERVIDORA |||

- O líder age como **servo dos liderados**
Favorece o trabalho dos liderados:
 - Ajudando-os quando necessário
 - Removendo as barreiras/obstáculos
- Ele trata as pessoas como gostaria de ser tratado