

# LIDERANÇA



## 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

### LEBERAL

- Dá grande liberdade ao grupo
  - O líder só participa quando demandado
- Ele apresenta as alternativas e o grupo toma as decisões

## 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

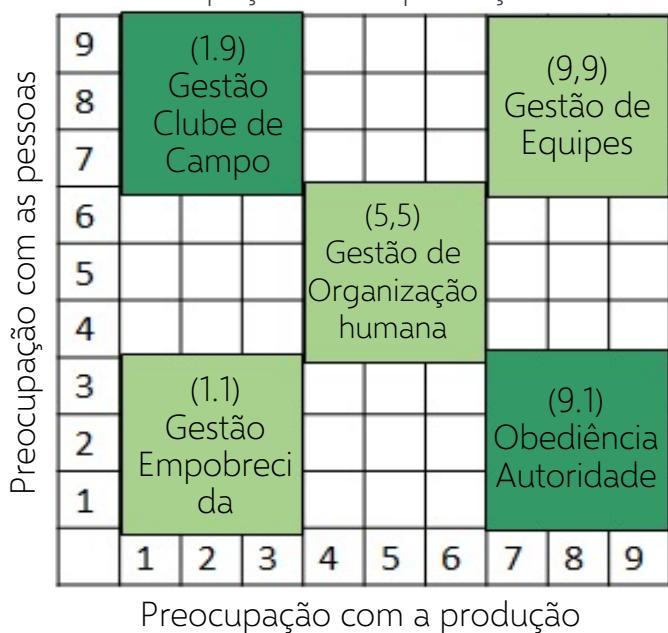
- Processo decisório: líder define políticas e objetivos (demais decisões são descentralizadas)
- Comunicações: mais orgânicas (base para compartilhamento de informações)
- Organizações informais: são positivas
- Recompensas: ênfase nas sociais

## TEORIAS COMPORTAMENTAIS DE LIDERANÇA

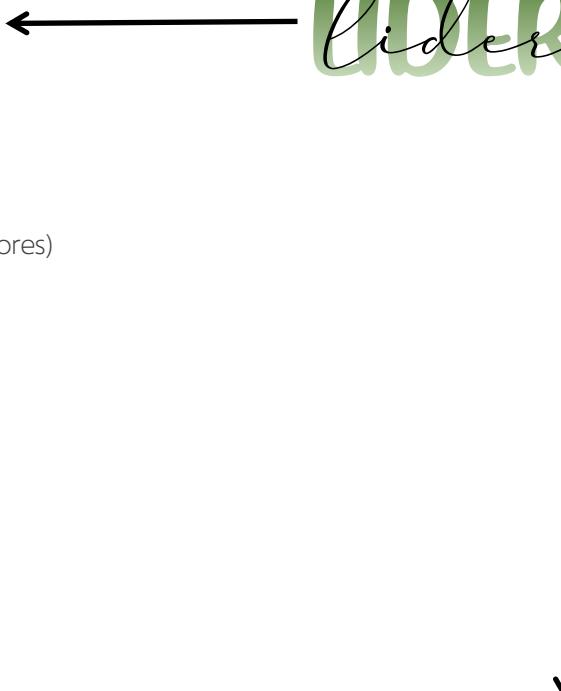
- Explicam a liderança através de comportamentos típicos de líderes.
- Correntes:
  - Da universidade estadual de Ohio:
    - Estrutura de iniciação  
(capacidade de estruturar seu trabalho e de seus seguidores)
    - Consideração  
(capacidade de manter mútua confiança/respeito)
  - Da universidade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



# LIDERANÇA



## TEORIA CONTINGENCIAL 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

# Liderança

## 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

### 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

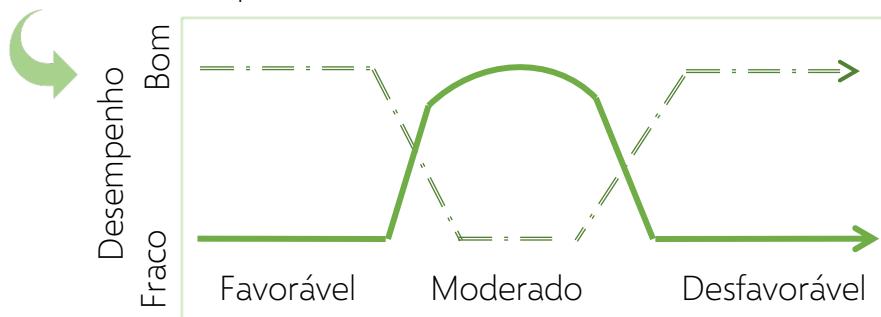
## TEORIAS CONTIGENCIAIS DE LIDERANÇA

### 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	Fraçoo	Forte	Fraçoo	Forte	Fraçoo	Forte	Fraçoo

# Liderança

### 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:
  - Comportamento de liderança diretiva
  - Aspectos da situação:
- 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