

# LIDERANÇA

*(Autoria não conhecida)*

Liderança é inata?

Abordagem Genética - Antigamente acreditava-se que o indivíduo nascia com características , aptidões e valores próprios de um líder.

Na moderna Administração acredita-se que os valores , ideais e características de um líder são aprendidos através da experiência e do relacionamento com o meio ambiente.

## TIPOS DE LIDERANÇA

Liderança Autoritária - Tomam praticamente todas as decisões por si mesmo.

Liderança Democrática - Trabalha com o grupo para ajudar seus membros a chegar às suas próprias decisões.

Liderança Liberal – Deixa que seu grupo por si só faça o que quiser.

Liderança - Uma definição

Uso de influência simbólica e não coercitiva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado, para a realização dos objetivos do grupo.

## Liderança Situacional

Conceito criado por Kenneth Blanchard e Paul Hersey.

Tem uma ampla aceitação no treinamento de formação de líderes na maioria das empresas, e também, um forte apelo intuitivo.

Teoria contingencial que se concentra nos seguidores - pois reflete o pensamento que são os seguidores que aceitam ou rejeitam os líderes.

Independentemente do que o líder faça; a eficácia depende das ações dos seus seguidores. Isto é uma dimensão importante que foi ignorada ou subestimada na maioria das teorias da liderança.

A abordagem Situacional ao Gerenciamento de Pessoas é um conceito que baseia-se na relação entre:

(1) o grau de direção e de controle (comportamento diretivo)

(2) o grau de apoio e estímulo (comportamento de apoio) que um líder provê

(3) e a competência e o empenho (nível de desenvolvimento que um subordinado demonstra ao executar uma tarefa específica).

(1) O Comportamento Diretivo é :

A medida em que um líder inicia uma comunicação unidirecional; explica exatamente e em detalhes o papel a ser desempenhado pelo(s) subordinado(s); diz claramente a este(s) o que fazer, como fazer, onde fazer-lo, quando fazer-lo e supervisiona atentamente o desempenho do(s) subordinado(s).

(2) O Comportamento de Apoio é :

A medida em que um líder inicia uma comunicação bidirecional; escuta, dá apoio e estímulo, facilita a interação, e faz o subordinado participar da tomada de decisões.

(3) Nível de desenvolvimento é :

A – o conhecimento do trabalho e as habilidades (competência) que o subordinado possui e,

B – a motivação e/ou confiança (empenho) do subordinado. Quanto mais competente e empenhado for o subordinado, mais responsabilidade ele poderá assumir para dirigir seu próprio comportamento.

No entanto, é importante lembrar-se que o nível de desenvolvimento está especificamente vinculado à tarefa a ser executada. De modo algum, qualquer indivíduo ou grupo está em desenvolvimento ou está desenvolvido num sentido amplo ou geral.

EMPOWERMENT : Delegação de poder

Líderes eficazes partilham poder e responsabilidade.

Características do Líder:

- A- Focalização nos objetivos
- B- Orientação para a ação
- C- Autoconfiança
- D- Habilidade no relacionamento humano
- E- Criatividade e inovação
- F- Flexibilidade
- G- Tomada de decisão
- H- Padrões de desempenho
- I- Visão do futuro

A eficácia de um líder consiste em:

- A- Constituir a sua própria equipe
- B- Treinar e desenvolver continuamente as pessoas
- C- Analisar e planejar o trabalho sintonizando-o com as capacidades individuais
- D- Traçar e rever os objetivos a serem alcançados, conduzindo os esforços de modo a obter ações eficientes e produtivas.
- E- Motivar as pessoas e equipe de trabalho.
- F- Monitorar e avaliar o desempenho – fornecer feedback
- G- Recompensar para assegurar reforço positivo do desempenho

Na moderna *GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL* O PAPEL DO LÍDER É: MOSTRAR MAIS CONFIANÇA, FORNECER VISÃO, OFERECER ESTÍMULO, ELIMINAR BLOQUEIOS DE DESEMPENHO, BUSCAR A SINERGIA, MOTIVAR E TREINAR OS SEUS COLABORADORES.

Abordagem no estudo das lideranças que baseia-se na:

Liderança centrada na tarefa – Trata-se de um estilo de liderança preocupado estritamente com a execução da tarefa e com os resultados. É típica das empresas ou unidades que costumam concentrar as pessoas em cargos desenhados e padronizados. Preocupada exclusivamente com o trabalho e conseguir que as coisas sejam feitas de acordo com os métodos preestabelecidos e com os recursos disponíveis.

Liderança centrada nas pessoas – trata-se de um estilo preocupado com os aspectos humanos dos subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, com maior participação nas decisões. Dá mais ênfase às pessoas do que ao trabalho em si, procurando compreender e ajudar os subordinados e preocupando-se mais com as metas do que com os métodos, sem despreocupar-se do nível de desempenho desejado.

Comportamento do líder orientado para as tarefas:

- Planeja e define como o trabalho será feito.
- Atribui responsabilidades pelas tarefas.
- Define claramente os padrões de trabalho.
- Busca completar as tarefas.
- Monitora os resultados do desempenho.

A curto prazo pode produzir melhores resultados de eficiência e de produtividade, mas a longo prazo, produz insatisfação, rotatividade, elevado absenteísmo, alto nível de desperdício, questões trabalhistas, reclamações sociais frequentes e redução do ritmo de trabalho.

Comportamento do líder orientado para as pessoas:

- Atua como apoio e retaguarda para os seguidores
- Desenvolve relações sociais com os seguidores
- Respeita os sentimentos das pessoas
- É sensível quanto às necessidades dos seguidores
- Mostra confiança nos seguidores.

## Bases da Administração Participativa

Participação > envolvimento mental e emocional das pessoas em situações de grupo que as encorajam a contribuir para os objetivos do grupo e a assumirem a responsabilidade para alcançá-los.

Exige três aspectos fundamentais:

- A) o envolvimento emocional
- B) a motivação para contribuir
- C) a aceitação da responsabilidade

É um processo compartilhado entre chefias e colaboradores.

As principais bases da administração participativa são:

- a> Visão do negócio: definição do negócio da empresa, em termos de objetivos e metas a serem alcançados.
- b> Trabalho em equipe: objetivos individuais > objetivos e resultados do grupo > objetivos organizacionais.
- c> Desenho de cargos > estruturação das tarefas e atribuições de cada membro que possibilitem a maior contribuição das pessoas para atingir os objetivos grupais.
- d> Informação operacional: acesso a todas informações operacionais para contribuir para a sua melhoria
- e> Sistema de recompensas > as pessoas são “donas” ou parceiras > devem ter uma remuneração pelo aumento dos resultados.

### Sistemas de Administração de Pessoas – Rensis Likert

Modelo composto de 4 alternativas de sistemas administrativos avaliados em função de inúmeras variáveis comparativas > tomada de decisão, comunicações, sistemas de interação, sistemas de recompensas e punições, relacionamento interpessoal etc.. formando um perfil organizacional que pode caracterizar cada empresa.

A > Processo decisório – como são tomadas as decisões da empresa e quem as toma.

B > Sistema de Comunicações – como as informações são transmitidas e quem as toma.

C > Relacionamento Interpessoal – define como as pessoas se relacionam entre si e qual o grau de liberdade.

D > Sistemas de recompensas e punições – como a empresa motiva os colaboradores. Se a motivação é incentivadora e positiva ou restritiva e inibidora.

O sistema 1 é geralmente encontrado em empresas que não utilizam mão-de-obra intensiva e adoção de tecnologia rudimentar, onde o pessoal empregado é de nível extremamente baixo e de baixa qualificação profissional. É o sistema empregado na área de construção civil ou de construção industrial.

O sistema 2 é freqüentemente encontrado em empresas industriais que usam a tecnologia mais apurada e mão-de-obra mais especializada, mas mantendo ainda alguma forma de coerção para não perder o controle sobre o comportamento das pessoas. É o caso da área de produção e de montagens da maioria das empresas industriais e dos escritórios de certas fábricas.

O Sistema 3 é usualmente empregado em empresas de serviços, como nos bancos e financeiras ou em empresas industriais com tecnologias avançadas e com políticas de pessoal mais abertas.

O Sistema 4 é ainda pouco encontrado na prática, predominando em empresas que utilizam tecnologia sofisticada e onde o pessoal é extremamente especializado e desenvolvido, como nas empresas de propaganda, de consultoria, em engenharia, processamento de dados etc.

Teoria X versus Teoria Y- Douglas McGregor – 1960

Os estilos da Administração baseiam-se em pressuposições e crenças que os administradores têm a respeito da natureza humana e do comportamento das pessoas dentro da empresa.

Existem duas concepções diametralmente opostas de estilo de direção - teoria X – denominada *concepção Tradicional* e a segunda chamada de *Moderna*.

Pressuposições da Teoria X

**As pessoas são preguiçosas e indolentes**  
**Evitam o trabalho e procuram o menor esforço possível**  
**Evitam responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras**  
**Preferem ser controladas e dirigidas**  
**São ingênuas, sem iniciativa, têm pouca imaginação e pouca ambição**

Pressuposições da Teoria Y

**As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer**  
**O Trabalho é uma atividade natural como brincar ou descansar**  
**Procuram e aceitam responsabilidades e desafios**  
**As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas**  
**São criativas e competentes**

<i>Variáveis Comparativa</i>	<i>Sistema 1 Autoritário Coercitivo</i>	<i>Sistema 2 Autoritário Benevolente</i>	<i>Sistema 3 Consultivo</i>	<i>Sistema 4 Participativo</i>
Processo Decisorial	Totalmente centralizado na cúpula da organização que monopoliza as decisões	Centralização na cúpula, permitindo pequena delegação de decisões simples e rotineiras.	Consulta aos níveis inferiores permitindo delegação e participação das pessoas.	Totalmente delegado e descentralizado. Cúpula define políticas e controla resultados
Sistema de Comunicações	Bastante precário. Somente comunicações verticais, descendentes, carregando ordens	Relativamente precário, prevalecendo as comunicações verticais descendentes sobre as ascendentes	O Fluxo de comunicações verticais (ascendentes/ descendentes) e horizontais é facilitado.	As comunicações são vitais para o sucesso da empresa. A informação é totalmente compartilhada.
Relações Interpessoais	Contato entre pessoas provocam desconfiança. A organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas.	São toleradas com alguma condescendência A organização informal é incipiente e considerada como uma ameaça a empresa.	Relativa confiança é depositada nas pessoas. A empresa incentiva uma organização informal e eficaz. trabalho de equipe ou em grupos esporádicos.	O trabalho é realizado em equipes. Formação de grupos informais torna-se importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intenso.
Sistemas De Recompensas	Ênfase nas punições e nas medidas disciplinares. Obediência restrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (de cunho meramente salarial).	Ênfase nas punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. recompensas salariais mais freqüentes. recompensas sociais raras.	Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais freqüentes. punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelos grupos.

