

O Processo Administrativo



Texto base: MAXIMIANO, A.C.A. Introdução à administração.
São Paulo: Atlas, 2000. capítulo 13.

O que é Liderança?

- Um processo social;
- Trata sobre a **influência** de alguém sobre o comportamento dos outros;

Lider → influência → Seguidor

Liderar



- Liderar é a capacidade de influenciar pessoas, fazendo com que elas se empenhem voluntariamente em objetivos. A realização de objetivos com e através de pessoas, na realidade é liderança.
- O líder de hoje deve se comprometer como cidadão, tem de pensar no bem comum, não só dos funcionários ou da empresa.

Liderança - definições

- Liderança é a realização de uma meta por meio de colaboradores humanos.
- Consiste em líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos.
- É o uso da influência não coerciva para dirigir as atividades dos membros de determinado grupo.

Liderança

Combinação de quatro elementos:

1. Características do líder;
2. Atitudes, necessidades e outras características dos liderados;
3. Características da organização, em especial a tarefa a ser realizada;
4. Conjuntura social, econômica e política.

Três componentes do processo da liderança:



Motivações dos Liderados

- Sem liderados não há liderança
- Há dois tipos de liderados:
 - Os fiéis → se envolvem por razões morais
 - Mercenários → atuam por interesse
- A liderança é influenciada também pela maturidade do grupo, de seu grau de organização, e de suas expectativas.
- O consentimento é fundamental.

Liderados e Líderes

- A distinção entre as recompensas materiais e as recompensas morais cria dois tipos de líderes:
 - Líder transacional
 - Líder transformador

Liderar	
LIDERANÇA CARISMÁTICA OU TRANSFORMADORA	LIDERANÇA TRANSACIONAL
▪ Líder inspirador	▪ Líder negociador
▪ Líder transformador	▪ Liderança baseada na promessa de recompensas
▪ Líder revolucionário	▪ Liderança manipulativa
▪ Agente de mudanças	
▪ Líder renovador	

Liderar
<h3>Características-chave de líderes carismáticos</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconfiança <ul style="list-style-type: none"> - Têm completa confiança em seu julgamento e capacidade • Visão <ul style="list-style-type: none"> - Uma meta idealizada propõe um melhor futuro do que a situação atual. Quanto maior a disparidade entre essa meta idealizada e a situação atual, mais provável que os seguidores atribuirão visão extraordinária ao líder • Capacidade de Articular a Visão <ul style="list-style-type: none"> - Eles são capazes de esclarecer e expressar a visão em termos que sejam compreendidos por outros. Essa articulação demonstra um entendimento das necessidades dos seguidores e, conseqüentemente, age como força motivadora

Liderar
<h3>Características-chave de líderes carismáticos</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Fortes convicções sobre a visão <ul style="list-style-type: none"> - Líderes carismáticos são percebidos como fortemente comprometidos e dispostos a assumir altos riscos pessoais, incorrer em altos custos e fazer auto-sacrifícios para atingir a visão • Comportamento fora do comum <ul style="list-style-type: none"> - Aqueles com carisma têm comportamentos que são percebidos como novos, fora do convencional e contrários às normas. Quando têm sucesso, esses comportamentos evocam surpresas e admiração nos seguidores

Liderar
<h3>Líder transformador</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Três tipos básicos: <ul style="list-style-type: none"> - Os que arrastam multidões <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de impor sua idéia - Os que interpretam multidões <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de captar idéias das multidões - Os que representam multidões <ul style="list-style-type: none"> • Exprimem apenas a opinião coletiva

Liderar

Características de Líderes Transacionais e Transformacionais

Líder Transacional

- **Recompensa Contingencial:** Contrata troca de recompensas por esforço, promete recompensas para o bom desempenho, reconhece as realizações.
- **Administração por Exceção (ativo):** Observa e busca desvios de regras e padrões, toma ação corretiva.
- **Administração por exceção (passivo):** Intervém apenas se os padrões não são atendidos.
- **Abdica de responsabilidades,** evita tomar decisões.

Líder Transformacional

- **Carisma:** Fornece visão e sentido de missão, instila orgulho, ganha respeito e confiança
- **Inspiração:** Comunica altas expectativas, usa símbolos; os para concentrar esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples
- **Estimulação intelectual:** Promove inteligência, racionalidade e solução cuidadosa de problemas
- **Consideração Individualizada:** Dá atenção pessoal, trata cada empregado individualmente, treina pessoalmente, aconselha.

Liderar

- **O líder faz com que o grupo se envolva e se comprometa com o seu plano de trabalho**
 - Estabelece metas válidas
 - Aceita responsabilidades
 - Apóia e assiste os subordinados
 - Toma decisões
 - Facilita a comunicação
 - Implementa melhorias



Líder versus gerente

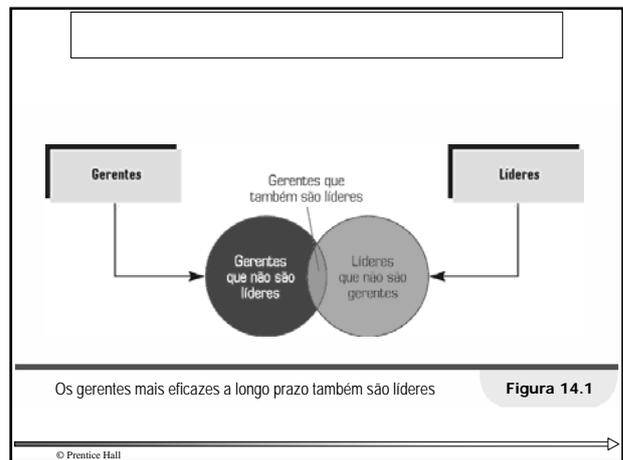
Um gerente garante que uma atividade seja feita

Um líder concentra-se nas pessoas que fazem o trabalho e se preocupa com elas

Combinar gerenciamento e liderança exige:

- Demonstrar um foco calculado e lógico
- Interesse genuíno pelos trabalhadores como pessoas

© Prentice Hall



A ABORDAGEM DE TRAÇOS À LIDERANÇA

Os bons líderes nascem feitos?

Estudos recentes resumiram traços de líderes de sucessos:

1. Inteligência, incluindo julgamento e capacidade verbal
2. Realização anterior em bolsas de estudo e nos esportes
3. Maturidade emocional e estabilidade
4. Confiabilidade, persistência e impulso para a realização contínua
5. Habilidade de participar socialmente e de adaptar a vários grupos
6. Desejo de status posição socioeconômica

Líderes são formados, e não nascem assim

© Prentice Hall

Tarefa ou Missão

- É o que liga o líder aos seguidores
 - Para onde quero levar essa empresa?
 - Como realizo meu plano?
- Ela pode situar-se num contexto social ou organizacional.
- A primeira regra no processo de tornar-se um líder é **"focalizar o desafio"**.
- O desafio precisa ser enfrentado com uma solução, sonho ou visão que o líder tem em mente.

Tipos de missão:

- Pode ser: moral, calculista ou alienatória.
- Moral:
 - Apresenta um desafio
 - O líder apela para o senso de responsabilidade, valores, desejos...
 - Para enfatizá-las usam-se palavras como missão, compromisso, comprometimento.
 - A recompensa do liderado é sua realização.

Exemplo de Parábola moral:

- O Bife a cavalo:
 - Bife com um ovo frito em cima
 - Há dois personagens nesse produto, a vaca e a galinha.
 - A galinha apenas participa do processo, dando seu ovo, fazendo sua parte;
 - A vaca está comprometida, pois ao dar a carne dá sua vida pelo produto;
- Moral: As empresas precisam de colaboradores que se comprometam e não que apenas façam sua parte!

Missão de conteúdo calculista

- É a transacional - promete recompensa
- Um modelo de administração profissional:
 - Estabelece-se metas e
 - Oferece-se incentivos para sua realização.
- O trabalho torna-se um sistema de trocas racionais.

Missão de conteúdo alienatório

- Não faz parte do universo da liderança;
- É produto da coerção e produz desinteresse.
- Quando combinada com o conteúdo calculista pode ser aceita:
 - Soldados em fase de instrução
 - Trabalhadores temporários na agricultura

Autoridade

Cinco bases da autoridade

1. Tradição/costumes
2. Carisma
3. Burocracia/Organização
4. Relações Pessoais
5. Competência Técnica

Uso da autoridade

- É um tipo específico de habilidade
- Três modelos/estilos (polêmicos):
 - Autocracia - nomeação de um gerente
 - Democracia - escolha por votos
 - Anarquia - ausência de líderes
- Cada um tem seu uso em situações específicas

Comportamento autocrático

- Autoridade concentrada no líder
- Utilizado em decisões que independem de participação ou aceitação.
- Pode se tornar um autoritarismo
- A arbitrariedade é um exemplo de sua distorção

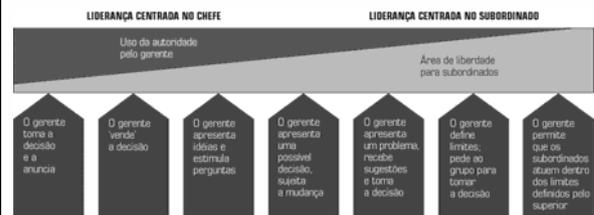
Comportamento liberal

- Líder transfere sua autoridade para os liderados;
- Abdica-se do poder de tomar certas decisões;

Comportamento democrático

- Envolvem influência e participação dos liderados

FOCO NO COMPORTAMENTO DO LÍDER



Continuum do comportamento de liderança que enfatiza a tomada de decisões

Figura 14.2

© Prentice Hall

FOCO NO COMPORTAMENTO DO LÍDER

Determinando como tomar decisões como líder

- Forças do gerente**
 - Valores do gerente
 - Nível de confiança nos subordinados
 - Forças pessoais de liderança
 - Tolerância para a ambigüidade
- Forças dos subordinados**
 - Necessidade alta de independência
 - Estar pronto para a tomada de decisões
 - Alta tolerância para ambigüidade
 - Interessar-se pelo problema e pela importância de resolvê-lo
 - Entender as metas da organização e identificar-se com elas
 - Ter conhecimento e experiência necessários para lidar com o problema
 - Esperar compartilhar da tomada de decisões
- Forças da situação**
 - Tipo de organização em que o líder trabalha
 - Eficácia de um grupo
 - Problema a ser resolvido
 - Tempo disponível para se tomar uma decisão

© Prentice Hall

FOCO NO COMPORTAMENTO DO LÍDER

O modelo Vroom-Yetton-Jago

1. As decisões organizacionais devem ser de alta qualidade
2. Os subordinados devem aceitar as decisões tomadas e se comprometer com elas

Estilos de decisão

- Autocrático
- Consultivo
- Focalizado no grupo

Usando o modelo

O líder começa à esquerda da árvore de decisão, declarando o problema organizacional a ser resolvido

O líder faz perguntas conforme determinado pela árvore até que ele chegue a um modelo de decisão, à direita do modelo

© Prentice Hall

FOCO NO COMPORTAMENTO DO LÍDER

ESTILO DE DECISÃO	DEFINIÇÃO
A I	O gerente toma a decisão sozinho.
A II	O gerente pede informações aos subordinados, mas toma a decisão sozinho. Os subordinados podem ou não ser informados sobre a situação.
C I	O gerente compartilha a situação com cada um dos subordinados e pede informações e avaliação. Os subordinados não se reúnem como grupo, e o gerente toma a decisão sozinho.
C II	O gerente e os subordinados reúnem-se como grupo para discutir a situação, mas o gerente toma a decisão.
G II	O gerente e os subordinados reúnem-se para discutir a situação, e o grupo toma a decisão.

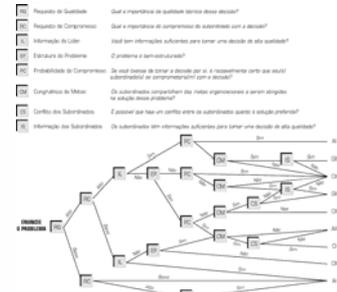
A = Autocrático; C = Consultivo; G = Grupo

Os cinco estilos de decisão disponíveis a um líder de acordo com o modelo Vroom-Yetton-Jago

Figura 14.3

© Prentice Hall

A ABORDAGEM SITUACIONAL À LIDERANÇA: UM FOCO NO COMPORTAMENTO DO LÍDER



O modelo Vroom-Yetton-Jago

Figura 14.4

© Prentice Hall

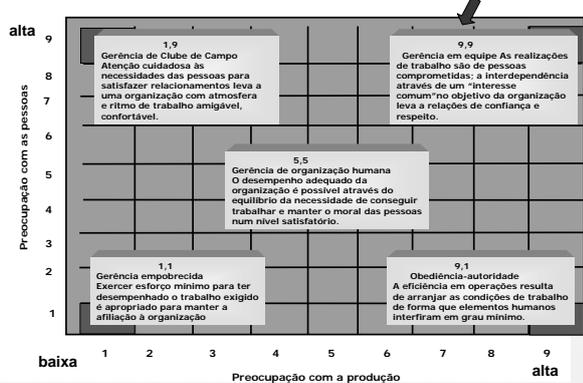
Liderança

- Orientada para tarefas (autocrático)
 - Líder enfatiza cumprimento de prazos, padrões de qualidade e economia de custos;
 - Necessidade de cumprir as metas, superar a concorrência;
 - Líder designa tarefas e responsabilidades para cada liderado.

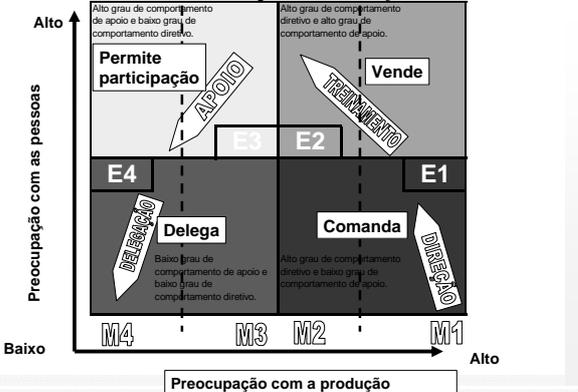
Liderança

- Orientada para pessoas (democrático)
 - Líder enfatiza relações humanas e desenvolvimento do trabalho em equipe;
 - Apoio e atenção aos liderados;
 - Líder procura ser amigável para criar um clima confortável ao trabalho.
- Os dois estilos podem ser combinados na prática. (bidimensional)

A Grade Gerencial – Blake e Mouton



Modelo de Liderança - Hersey & Blanchard



LIDERANÇA HOJE

As organizações enfatizam estilos de liderança que:
 Concentre-se em envolver os funcionários na organização
 Dê a eles liberdade para usar sua capacidade da maneira que julgarem melhor

Liderança transformacional

As tarefas dos líderes transformacionais

Liderança de coacher

Comportamento de treino

- Ouvir atentamente
- Dar apoio emocional
- Mostrar pelo exemplo o que constitui um comportamento adequado

© Prentice Hall

LIDERANÇA HOJE

LÍDER	GERENTE
ALMA	MENTE
Visionário Entusiasmado Criativo Flexível Motivador Inovador Corajoso Imaginativo Experimental Independente	Racional Consultor Persistente Solucionador de problemas Resistente Analítico Estruturado Deliberado Autônomo Estabilizador

Características do líder emergente versus características do gerente

Figura 14.8

© Prentice Hall

LIDERANÇA HOJE

Tabela 14.2 Características de um treino eficaz

Traço, atitude ou comportamento	Plano de ação para aprimoramento
1. Empatia (colocar-se no lugar do outro)	<i>Ex.</i> : Ouvir e entender o ponto de vista da pessoa.
2. Habilidade de ouvir	<i>Ex.</i> : Concentrar-se em ouvir.
3. Insight nas pessoas (capacidade de formar uma opinião sobre elas)	<i>Ex.</i> : Anotar observações sobre as pessoas após a primeira reunião, e então verificá-las no futuro.
4. Diplomacia e tato	<i>Ex.</i> : Estudar o livro de etiqueta.
5. Paciência com as pessoas	<i>Ex.</i> : Treinar e manter a calma quando alguém comete um erro.
6. Preocupação com o bem-estar das pessoas	<i>Ex.</i> : Ao interagir com outra pessoa, pergunto-me: "Como os interesses dessas pessoa serão atendidos da melhor maneira?"
7. Hostilidade mínima com as pessoas	<i>Ex.</i> : Perguntar a mim mesmo: "Por que estou irritado com essa pessoa?"
8. Auto-confiança e estabilidade emocional	<i>Ex.</i> : Tentar ter pelo menos um sucesso pessoal por semana.
9. Não-competitividade c/ membros da equipe	<i>Ex.</i> : Lembrar sempre que todos estamos no mesmo barco.
10. Entusiasmo pelas pessoas	<i>Ex.</i> : Procurar identificar o que é bom em cada pessoa.

© Prentice Hall

LIDERANÇA HOJE

Superliderança

Ensina os seguidores a:

- Pensar por si próprios e agir de modo construtivo e independente
- Substituir pensamentos e crenças negativos por outros, mais positivos
- Construir auto-confiança

Liderança empreendedora

© Prentice Hall

LIDERANÇA HOJE

Várias combinações de estilos de liderança transformacional, de coacher, superlíder e empreendedor

Figura 14.9

© Prentice Hall