

**INSTITUTO  
FEDERAL**  
Santa Catarina

# Gestão de Pessoas

Curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar  
Prof. Joelma Kremer, Dra.

# Aula 8 - Liderança

Os objetivos desta aula são:

- Definir liderança e comparar liderança e administração.
- Resumir as principais conclusões e contribuições das teorias dos traços.
- Identificar as premissas e as principais limitações das teorias comportamentais.
- Identificar as premissas e as principais limitações das teorias contingenciais.
- Comparar e contrastar liderança carismática e transformacional.
- Definir liderança autêntica e demonstrar por que líderes eficazes valorizam a ética e a confiança.
- Demonstrar como o papel exercido pelo mentor ajuda nossa compreensão de liderança.

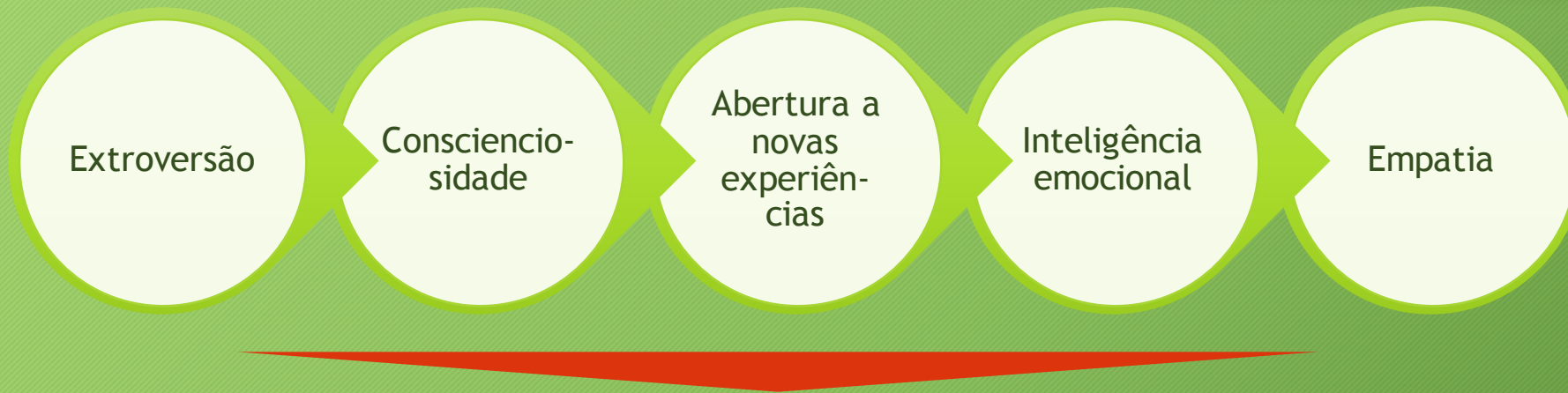


# O que é liderança?

- Liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos.
- No mundo dinâmico de hoje, as organizações precisam de liderança e administração fortes para atingir o nível ótimo de eficácia.



# Teoria dos traços de liderança



- Os traços de personalidade podem auxiliar na identificação da liderança.
- Os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes.



# Teorias comportamentais

Grau em que um líder é capaz de definir e estruturar o próprio papel e o de seus funcionários no alcance dos objetivos

Estrutura de iniciação

Ohio

Consideração

Grau em que um líder é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e atenção ao seus sentimentos

Estilo de liderança que enfatiza as relações interpessoais

Orientação para as pessoas

Michigan

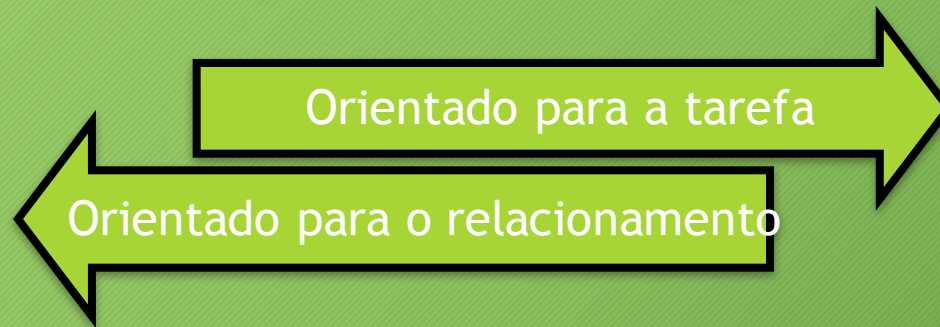
Orientação para a produção

Estilo de liderança que enfatiza os aspectos técnicos e práticos do trabalho



# Teorias contingenciais

- O **modelo de contingência de Fiedler** propõe que os grupos eficazes dependem da adequação entre o estilo do líder na interação com os subordinados e o grau de controle e influência que a situação lhe proporciona.
- Identificando o estilo de liderança: *Questionário do colega de quem menos gosto (LPC)*

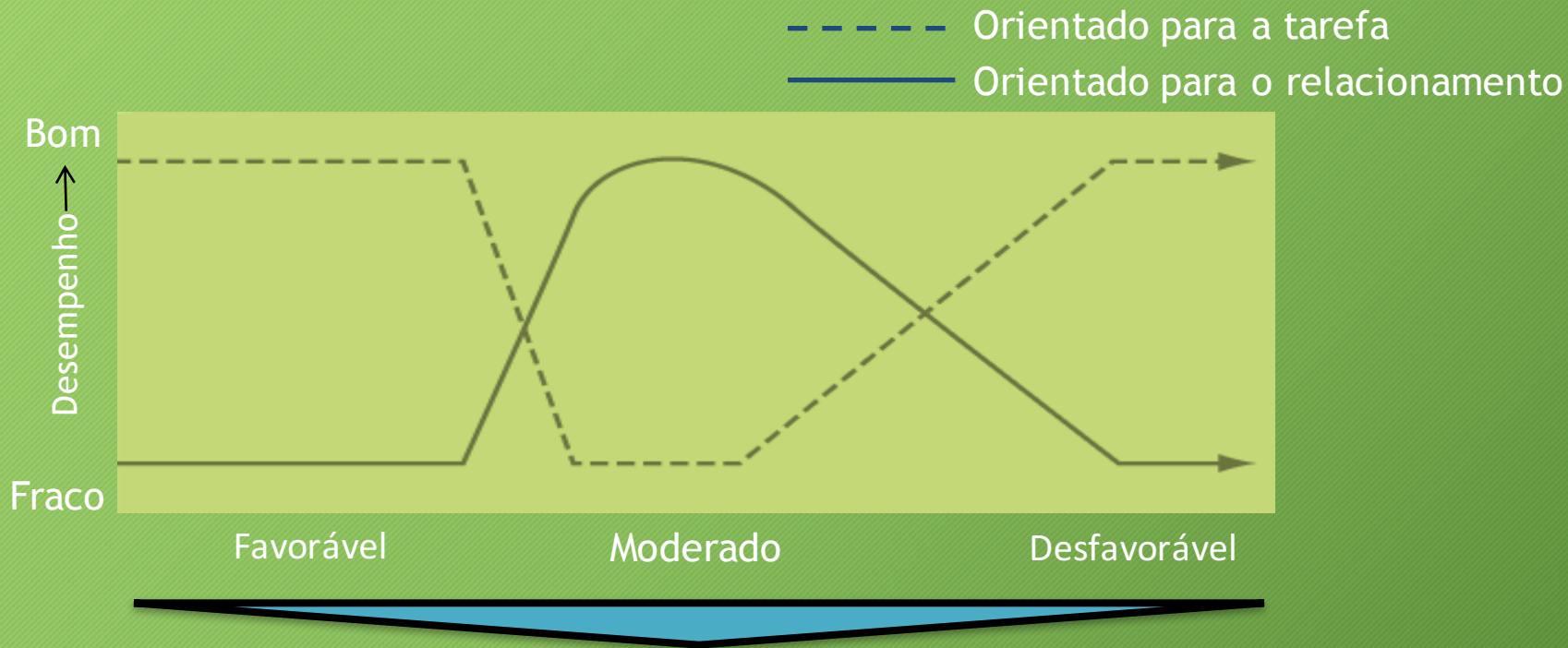


- Definindo a situação:
  1. *Relação líder-liderados*: o grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm por seu líder.
  2. *Estrutura da tarefa*: o grau de estruturação e formalização dos procedimentos e das tarefas no trabalho.
  3. *Poder da posição*: grau de influência que um líder tem sobre variáveis como o poder de contratar, demitir, tomar ações disciplinares, conceder promoções e aumentos salariais.



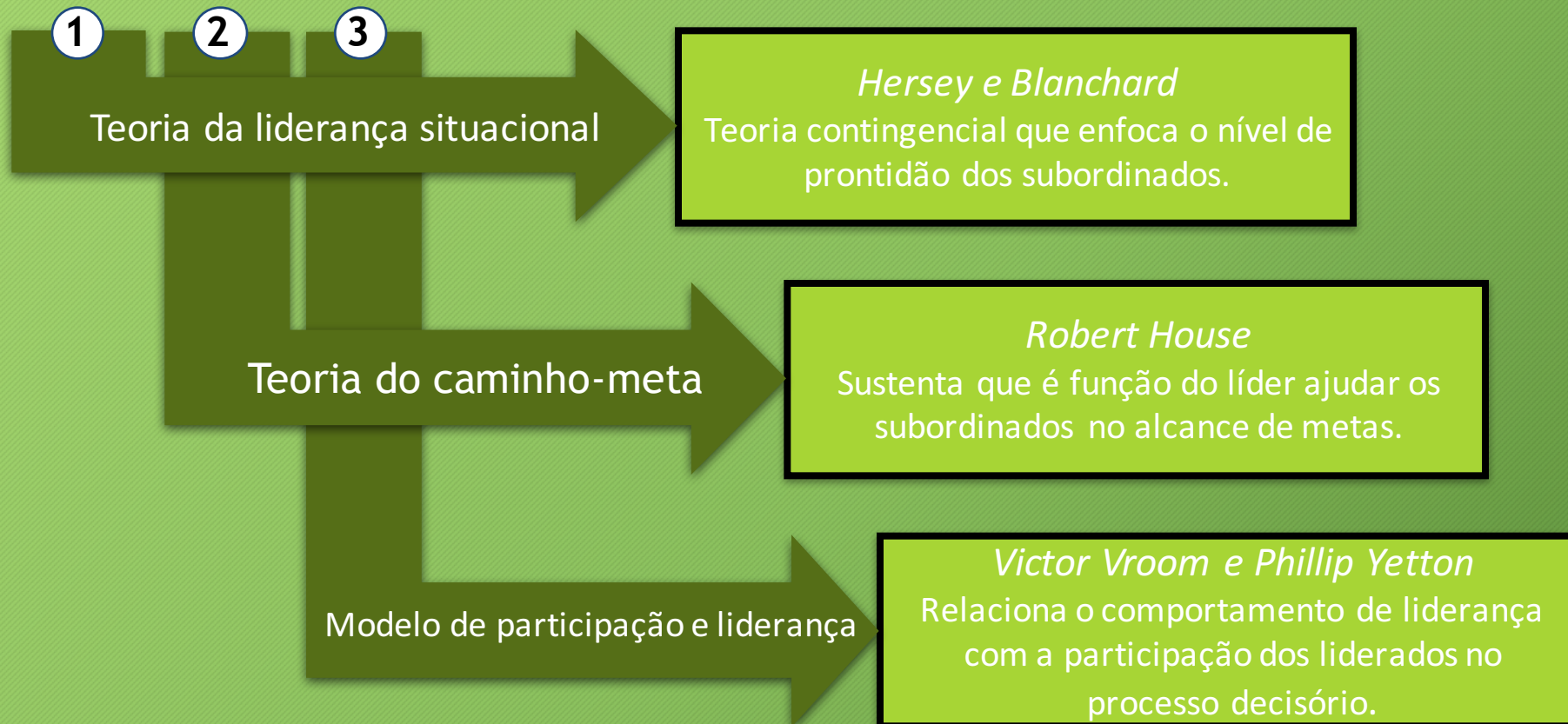
# Teorias contingenciais

- Adequando os líderes às situações:



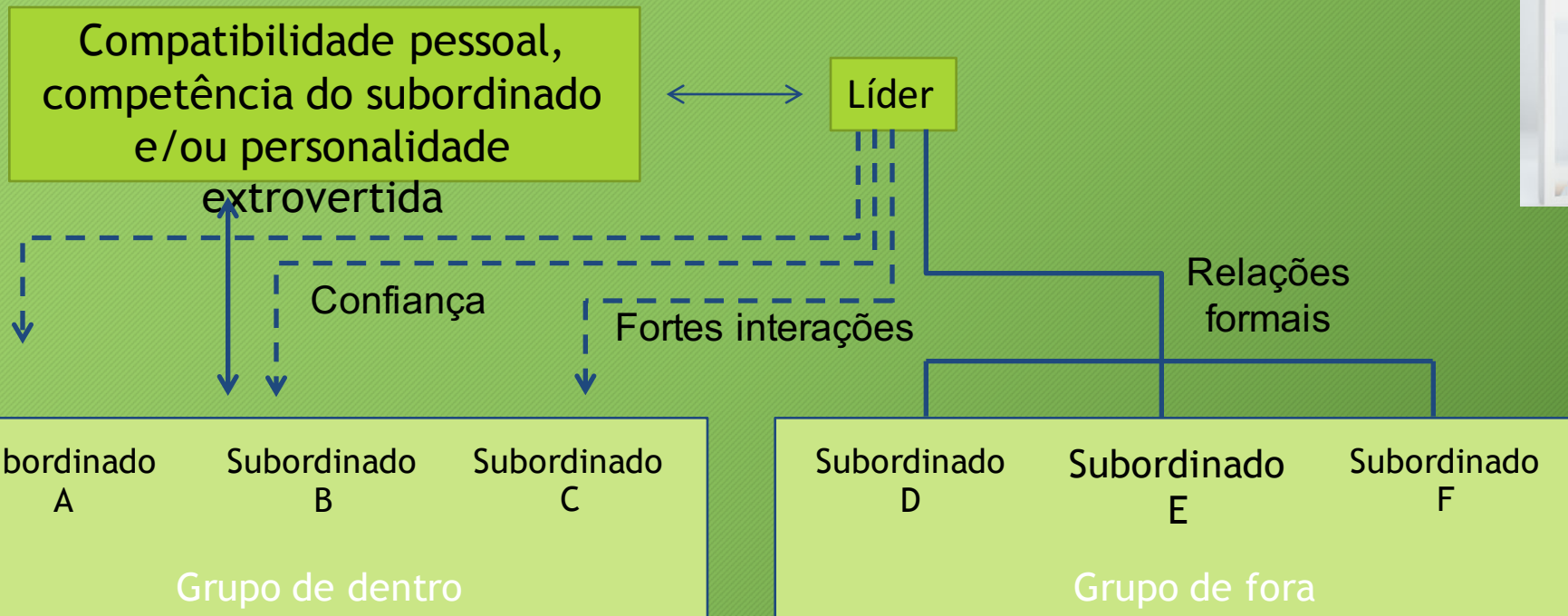
- Deve-se adequar o líder à situação na qual ele tem melhor desempenho.
  - Mudar o líder para se adequar à situação.
  - Modificar a situação para adequá-la ao líder.

# Outras teorias contingenciais



# Teoria de troca entre líderes e liderados LMX

- Teoria que propõe que os líderes criam grupos “e dentro” e “de fora”, e os liderados do grupo “de dentro” recebem avaliações de desempenho melhores, apresentam rotatividade menor e maior satisfação com o trabalho.



# Liderança carismática

- Teoria da liderança carismática defende que os seguidores atribuem capacidades heroicas ou extraordinárias a seus líderes quando observam determinados comportamentos.

## Visão e articulação

- Eles têm uma visão que propõe um futuro melhor que o *status quo*. São capazes de esclarecer a importância da visão em termos compreensíveis para os demais.

## Risco pessoal

- Estão dispostos a correr riscos pessoais, assumem os custos de suas atitudes e sacrificam-se para atingir sua visão.

## Sensibilidade às necessidades dos liderados

- São perceptivos com relação às capacidades dos outros e sensíveis a suas necessidades e sentimentos.

## Comportamentos não convencionais

- Apresentam comportamentos vistos como inovadores e que vão contra as normas.



# Liderança transformacional

## Líder Transacional

Líder que conduz ou motiva seus seguidores em direção às metas estabelecidas por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas

Recompensa contingente

Administração por exceção (ativa)

Administração por exceção (passiva)

*Laissez-faire*

## Líder Transformacional

Líder que inspira seus seguidores a transcenderem os próprios interesses e que são capazes de causar um impacto profundo e extraordinário em seus liderados

Influência idealizada

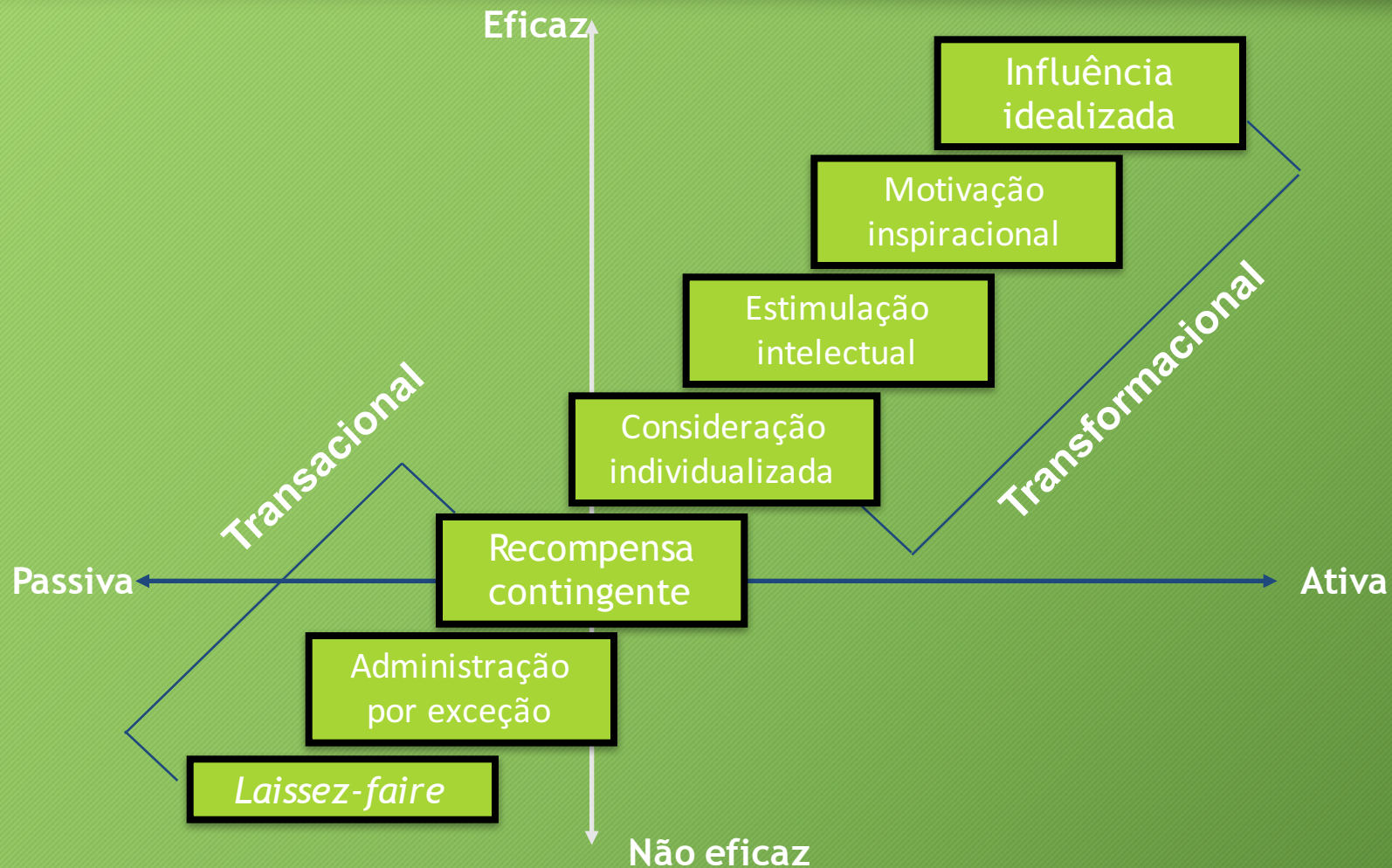
Motivação inspiracional

Estímulo intelectual

Consideração individualizada

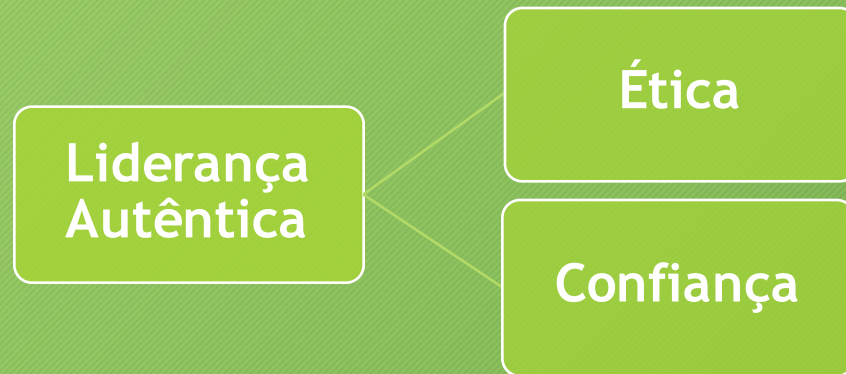


# Extensão total do modelo de liderança transformacional



# Liderança autêntica

- Os líderes autênticos sabem quem são, no que acreditam e o que valorizam, e agem conforme seus valores e crenças, de forma aberta e honesta.



- Ética e liderança**
  - Liderança carismática socializada é a que transmite valores centrados nos outros *versus* centrados em si mesmos por líderes que são modelos de conduta ética.

# Confiança e liderança

- A confiança é um estado psicológico que existe quando você concorda em se tornar vulnerável ao outro porque possui expectativas com relação ao modo como a situação vai se desenrolar.
- É uma expectativa positiva de que o outro não agirá de maneira oportuna.
- A confiança não está relacionada apenas ao líder; as características dos liderados também influenciam o desenvolvimento da confiança.



## Integridade

- Refere-se à honestidade e à sinceridade. Significa ter consistência entre o que se faz e o que se fala.

## Benevolência

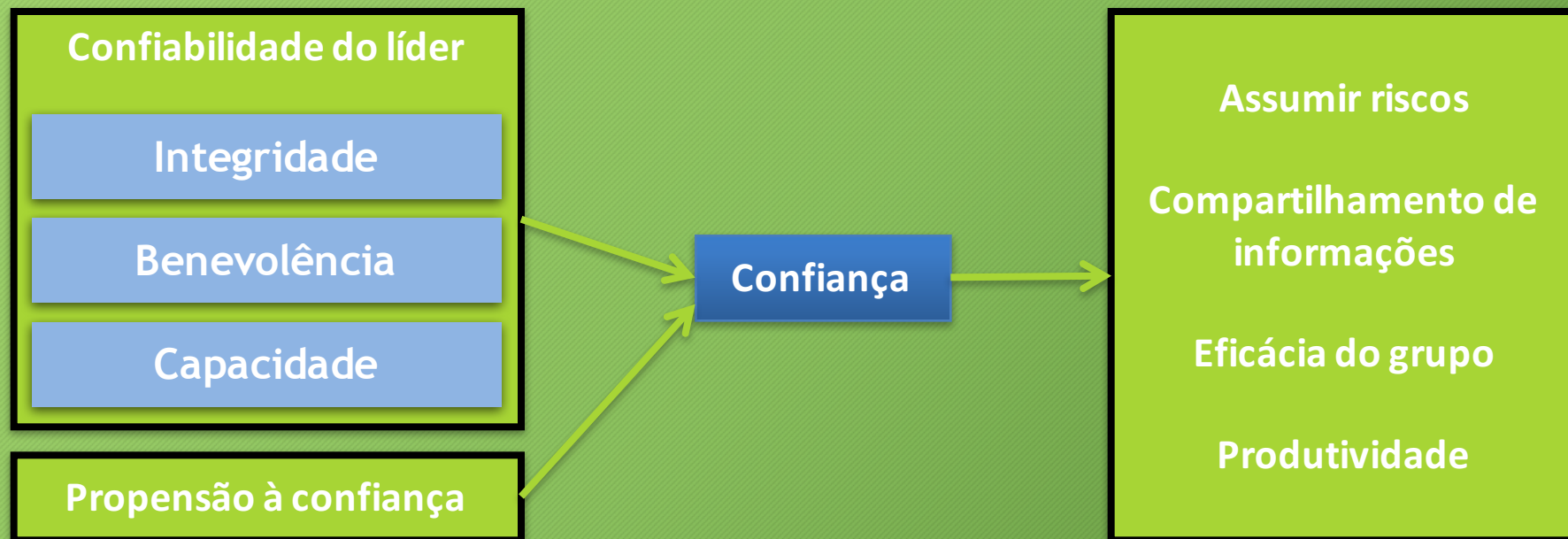
- Significa que uma pessoa de confiança considera os interesses dos outros, mesmo não alinhados com os seus.

## Capacidade

- Conhecimentos e habilidades técnicos e interpessoais de um indivíduo.

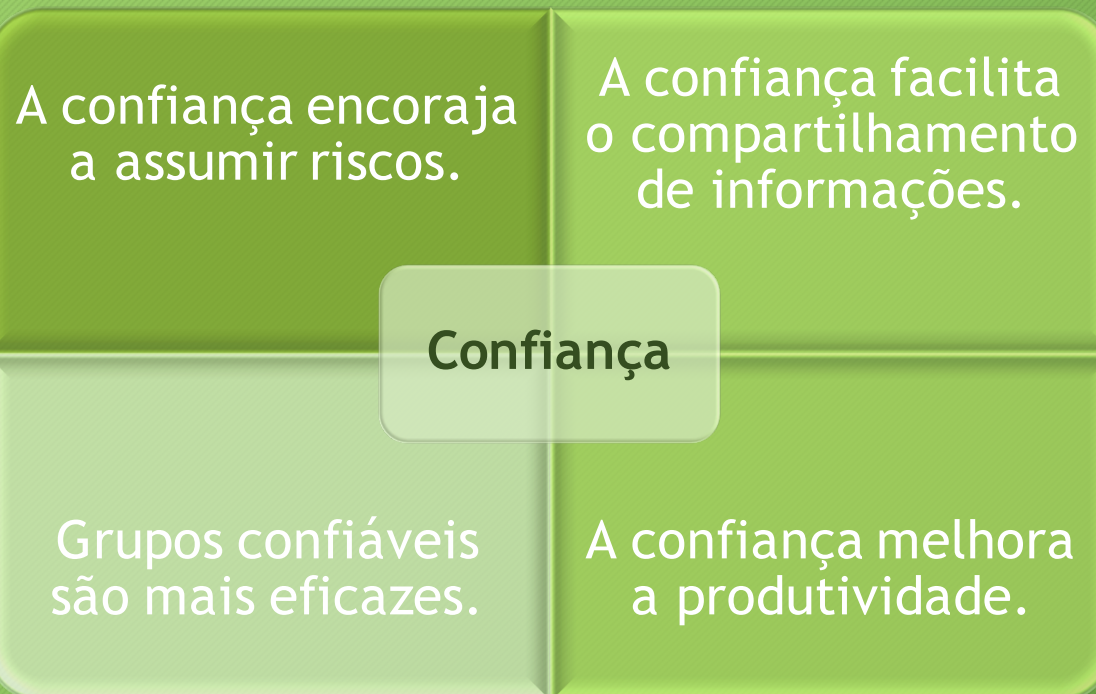
# Confiança como um processo

- A propensão à confiança refere-se à predisposição que determinado indivíduo tem para confiar em outras pessoas.
- A natureza da confiança.



# Quais as consequências da confiança?

- A confiança entre supervisores e funcionários está relacionada a vários resultados positivos no trabalho.



# Desafios ao construto liderança

- **Teoria da atribuição da liderança:** a liderança é simplesmente uma atribuição que as pessoas concedem a outros indivíduos.
- É mais importante passar a aparência de líder eficaz do que realizar conquistas propriamente ditas.
- **Teoria dos substitutos ou neutralizadores da liderança.**

## **Substitutos**

Atributos que podem substituir a necessidade de liderança (ex. experiência e treinamento)

## **Neutralizadores**

Atributos que impossibilitam que o comportamento do líder faça qualquer diferença para seus subordinados



# Substitutos e neutralizadores da liderança

Características definidoras	Liderança orientada para o relacionamento	Liderança orientada para a tarefa
<i>Indivíduo</i>		
Experiência/treinamento	Sem efeito	Substituto
Profissionalismo	Substituto	Substituto
Indiferença em relação a recompensas	Neutralizador	Neutralizador
<i>Trabalho</i>		
Tarefas altamente estruturadas	Sem efeito	Substituto
Oferece o próprio feedback	Sem efeito	Substituto
Intrinsecamente satisfatório	Substituto	Sem efeito
<i>Organização</i>		
Metas formalizadas explicitamente	Sem efeito	Substituto
Regras e procedimentos rígidos	Sem efeito	Substituto
Grupos de trabalho coesos	Substituto	Substituto



# Encontrar e desenvolver líderes eficazes

## Seleção

- Análise de conhecimentos, habilidades e capacidades
- Testes de personalidade
- Automonitoramento
- Entrevistas

## Treinamento

- Treinadores de executivos (coaching) para melhorar as habilidades de liderança
- Programas *trainee* e executivos



**LÍDERES EFICAZES**

## ■ Bibliografia Básica

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. Capítulo 12.

