

conclusão

____ estudos e formação, lda. ____

Liderança na Gestão de Equipas



Formadora: Cristina Félix

18 Julho de 2011

Aveiro

1 Índice

1	Índice.....	2
2	Introdução.....	2
3	Evolução do Conceito de Liderança.....	3
3.1	Teoria dos Traços (anos 20-40).....	3
3.2	Teorias Comportamentais (anos 40-60)	3
3.2.1	Estilo Autoritário.....	3
3.2.2	Estilo Democrático.....	4
3.2.3	Estilo Liberal ou Laissez-faire	5
3.3	Teorias Situacionais.....	5
3.3.1	Continuum de Liderança (Tannenbaum e Schmidt)	6
3.3.2	Liderança Situacional (Hersey e Blanchard).....	7
3.4	Abordagens Contemporâneas	8
3.4.1	Liderança Visionária	9
4	Reflexões Finais	10
5	Bibliografia.....	10
6	Webgrafia	11

2 Introdução

Este manual tem por objectivo corresponder às necessidades, interesses e expectativas de todos os que pretendem reforçar a sua competência pessoal na área da liderança.

A comunicação desempenha um papel importante e privilegiado nas relações interpessoais e as organizações são constituídas por pessoas, onde a dinâmica de grupo, a motivação, a liderança, entre outros aspectos, são importantes.

“É verdade que uma boa estrutura organizacional formal é ineficaz se os relacionamentos entre as pessoas forem maus.”

Reconhecer a liderança num grupo, o estilo, as relações entre os membros e os seus líderes, e ainda, saber como o poder se encontra distribuído, pode ajudar na compreensão da dinâmica das relações nos grupos.

Como sabemos, a liderança está ligada directamente à execução de actividades onde as pessoas interagem e *“um líder precisa preocupar-se com tarefas e relações humanas”*.

Através de seu poder de influência, os líderes podem direccionar as pessoas para atitudes inovadoras, transmitindo confiança, tranquilidade e ponderação possibilitando, desta forma, algumas mudanças organizacionais. Mas gerir esta relação entre líder e membros de uma organização, de forma harmoniosa e produtiva, é um desafio constante e permanente.

3 Evolução do Conceito de Liderança

3.1 Teoria dos Traços (anos 20-40)

Nos anos 20-40, a teoria dos traços defendia que um líder tem características físicas, mentais, sociais e psicológicas inatas, ou seja, o indivíduo nasce com os seus traços definidos que o diferenciam dos outros e que o tornam líder ou não líder em qualquer situação da sua vida profissional.

Se esta teoria se confirmasse, então, o líder sê-lo-ia sempre, e de forma eficaz, em todas as situações e em relação a qualquer individuo ou grupo. Mas o que a realidade organizacional revela, é que existem características diferentes nos líderes, ou seja, um líder pode ter muito sucesso numa situação e insucesso noutra contexto situacional.

3.2 Teorias Comportamentais (anos 40-60)

White e Lippitt em 1939, estudaram a liderança em termos de estilo de comportamento do Líder, na sua relação com o subordinado. O estilo de comportamento do líder refere-se ao que ele faz e como o faz. Assim, estes autores consideram que existem três estilos de liderança:

3.2.1 Estilo Autoritário

Orientação para a tarefa. O líder é classificado como Autocrático, directo e socialmente distante.

- ✓ Os líderes tendem a tomar decisões sem consultar os outros e exigem uma obediência rigorosa por parte dos seus seguidores.
- ✓ Têm a tendência de utilizar a valorização e os castigos pessoais para levar os seus seguidores a fazer aquilo que querem.



- ✓ Apenas o líder fixa as directrizes, sem qualquer participação do grupo
- ✓ O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, uma de cada vez, à medida que são necessárias para o grupo
- ✓ O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho
- ✓ O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada subordinado.

O grupo revela uma grande tensão, frustração, agressividade, ausência de espontaneidade e iniciativa. Não existe amizade.

Embora, aparentemente gostem do que fazem, não revelam qualquer satisfação em relação à tarefa.

O trabalho só se desenvolve na presença física do líder. Quando este se ausenta os grupos produzem pouco e tendem a expandir os sentimentos recalcados, agredindo-se e tornando-se indisciplinados.

3.2.2 Estilo Democrático

Orientação para as pessoas. O líder é classificado como Democrático, consulto - participativo e preocupado com o funcionário.

- ✓ Os líderes democráticos tendem a encorajar as discussões em grupo que ofereçam reflexão sobre os diferentes aspectos de uma situação.
- ✓ As directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, sendo o papel do líder de assistir e estimular. É o grupo que esboça as providências e as técnicas para atingir os objectivos, solicitando aconselhamento técnico ao líder, quando necessário, sugerindo este, duas ou mais alternativas para o grupo escolher.
- ✓ As tarefas ganham uma nova dimensão à medida que se sucedem os debates.
- ✓ É o grupo que decide sobre a divisão das tarefas e cada membro do grupo tem a liberdade para escolher o seu companheiro de trabalho.
- ✓ O líder procura ser um membro igual aos outros do grupo, não se encarregando muito de tarefas.
- ✓ O líder é objectivo e quando critica e elogia, limita-se aos factos.



Desenvolve-se a amizade entre os vários membros do grupo. O Líder e os subordinados desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho desenvolve-se a um ritmo suave e seguro, mesmo que o líder se ausente. Existe um clima de satisfação

3.2.3 Estilo Liberal ou Laissez-faire

O líder abdica da sua posição.

- ✓ Os elementos do grupo têm liberdade completa para tomar as decisões com a participação mínima do líder.
- ✓ A participação do líder é limitada, esclarecendo apenas quem pode fornecer informações ao grupo.
- ✓ É o grupo que decide sobre a divisão das tarefas e escolhe os seus companheiros. O líder não participa.
- ✓ O líder não regula nem avalia o que se passa no grupo. O líder apenas faz alguns comentários irregulares sobre a actividade do grupo, quando é questionado
- ✓ Apesar dos membros do grupo terem uma actividade intensa, a produção não é satisfatória.



As tarefas desenvolvem-se ao acaso com oscilações e perde-se muito tempo com discussões. Fala-se mais de problemas pessoais do que de assuntos relativos ao trabalho. Verifica-se um certo individualismo agressivo e pouco respeito pelo líder.

O grupo que produz maior quantidade de trabalho é o autocrático, mas é o democrático que apresenta uma maior qualidade no trabalho.

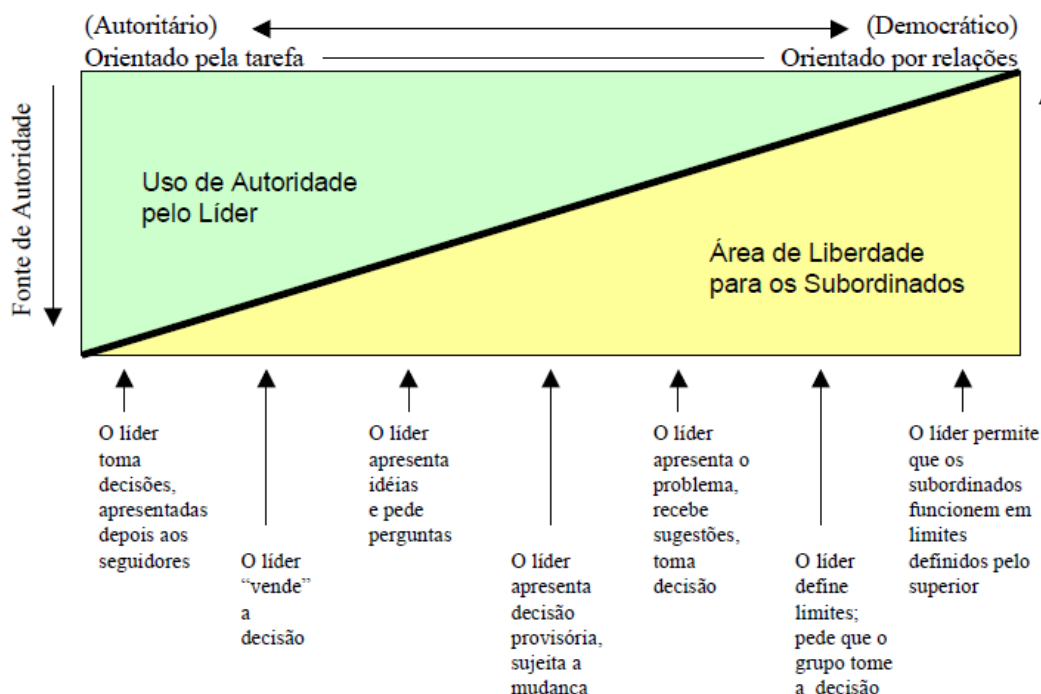
É possível verificar a dicotomia existente entre os estilos autocrático e democrático, em que o primeiro se encontra direccionado para a tarefa e o segundo para as relações, existindo ainda, o estilo de liderança inoperante, que é o Laissez-faire.

3.3 Teorias Situacionais

As teorias situacionais têm como princípio básico a não existência de um único estilo ou característica de liderança válidos para todas as situações, antes pelo contrário, cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferenciado. Segundo estas abordagens, o líder eficaz é o que tem a capacidade de se adaptar a grupos de pessoas com determinadas características sob condições extremamente variadas. Assim, as variáveis fundamentais a ser consideradas nas teorias situacionais da liderança são três: o líder, o grupo, e a situação.

3.3.1 Continuum de Liderança (Tannenbaum e Schmidt)

Tannenbaum e Schmidt (1958), através de um gráfico a que chamaram “continuum de padrões de liderança” apresentaram uma abordagem contingencial da liderança com bastante interesse. Os autores sugerem um conjunto alargado de comportamentos de liderança que o gestor tem a possibilidade de escolher na relação com os subordinados. Cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível para os subordinados na tomada de decisões.



No gráfico apresentado, o comportamento representado no lado direito refere-se ao tipo de gestor que detém um reduzido controlo sobre os subordinados, por outro lado, o comportamento representado no lado extremo esquerdo refere-se ao tipo de gestor que dá

reduzida liberdade de acção aos seus subordinados. Como é óbvio, estes dois tipos de comportamentos de liderança extremos não são absolutos, será ao longo do **continuum** de liderança com graus intermédios de autoridade e de liberdade que situaremos a maior parte dos comportamentos de liderança.

3.3.2 Liderança Situacional (Hersey e Blanchard)

Hersey e Blanchard desenvolveram um modelo situacional de análise da liderança com ênfase nos liderados, introduzindo uma variável muito importante, a maturidade dos subordinados. Segundo os autores a eficácia da liderança depende da adequação do estilo de liderança ao grau de maturidade dos subordinados.

Maturidade: é a capacidade e a vontade das pessoas assumirem a responsabilidade pela orientação do seu próprio comportamento, e divide-se em duas componentes: a maturidade no trabalho e a maturidade psicológica.

Maturidade no trabalho refere-se à capacidade em termos de conhecimento e treino necessários para desempenhar o trabalho. É avaliada numa escala de quatro intervalos:

M1 – Maturidade baixa – pessoas inseguras, que revelam pouca disposição para o trabalho e pouca capacidade para a sua realização;

M2 – Maturidade entre baixa e moderada – pessoas que têm pouca capacidade para o desempenho da tarefa, mas dispõem-se a aprender e a adquirir auto-confiança;

M3 – Maturidade entre moderada e alta – pessoas que revelam capacidade para o trabalho, mas não têm auto-confiança ou não estão dispostas a trabalhar;

M4 – Maturidade alta – pessoas com capacidade, competentes, auto-confiantes e seguras de si.

Assim, correspondentemente existe um estilo próprio para cada nível de maturidade:

E1 – Determinar – adopta um estilo Directivo e dá uma orientação e supervisão clara e específica, ou seja, é o líder que define funções e especifica aquilo que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executar as tarefas;

E2 – Persuadir – tem este nome porque a maior parte da direcção ainda é dada pelo líder e os liderados que se encontram neste nível de maturidade aceitam as decisões quando entendem a razão da decisão e o líder lhes oferece alguma ajuda e direcção;

E3 – Compartilhar – É um estilo participativo, de apoio e não directivo, que tem uma maior probabilidade de ser eficaz com pessoas de nível de maturidade moderado/alto, que têm capacidades, mas não estão dispostas. Aqui o líder e o liderado participam juntos da tomada de decisão, sendo o papel principal do líder facilitar a tarefa e a comunicação;

E4 – Delegar – As pessoas com nível de maturidade alta, têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades, assim, este estilo é pouco directivo, ainda que seja o líder a identificar o problema, são os liderados que executam os planos e desenvolvem o projecto, decidindo como, quando e onde fazer as coisas.

Para cada nível de maturidade, existe um estilo apropriado, como refere o quadro que se segue:

ESTILOS DE LIDERANÇA APROPRIADOS AOS VÁRIOS NÍVEIS DE MATURIDADE	
NÍVEL DE MATURIDADE	ESTILO APROPRIADO
<p>M1 <i>Maturidade baixa</i> Pessoas que não têm capacidade nem disposição ou inseguras</p>	<p>E1 <i>Determinar</i> Comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo</p>
<p>M2 <i>Maturidade entre baixa e moderada</i> Pessoas que não têm capacidade, mas têm disposição ou confiança em si</p>	<p>E2 <i>Persuadir</i> Comportamento de tarefa alta e relacionamento alto</p>
<p>M3 <i>Maturidade entre moderada e alta</i> Pessoas que têm capacidade, mas não têm disposição ou são inseguras</p>	<p>E3 <i>Compartilhar</i> Comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa</p>
<p>M4 <i>Maturidade alta</i> Pessoas capazes (competentes) e dispostas (seguras)</p>	<p>E4 <i>Delegar</i> Comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa</p>

Este tipo de liderança considera que o comportamento do líder, a partir de um determinado estilo de liderança, se deve adequar ao nível de maturidade dos subordinados. Este pressupõe que o líder deve ajustar o seu comportamento ao seu subordinado, ou seja, devemos utilizar métodos diferentes para pessoas diferentes.

3.4 Abordagens Contemporâneas

3.4.1 Liderança Visionária

Robbins (1999) define Liderança Visionária como “a capacidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro para uma organização ou unidade organizacional que cresce e melhora a partir do presente”.

- ✓ São proactivos, moldam ideias, mudam o que as pessoas pensam ser desejável, possível e necessário;
- ✓ Trabalham para aprimorar estratégias e novas abordagens para problemas antigos e ocupam cargos de alto risco;
- ✓ Preocupam-se com ideias e relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva;
- ✓ Sentem-se alienados do seu ambiente de trabalho, trabalham nas organizações, mas não fazem parte delas;
- ✓ Influenciam atitudes e opiniões das pessoas dentro da organização;
- ✓ Preocupam-se em garantir o futuro da organização, principalmente por meio do desenvolvimento e liderança de pessoas;
- ✓ Sabem menos do que os especialistas de sua área funcional e são mais propensos a tomar decisões baseadas em valores;
- ✓ Estão dispostos a investir em inovações e em capital humano e a criar e manter uma cultura eficiente a fim de assegurar a viabilidade a longo prazo;
- ✓ Acreditam na adopção de estratégias, isto é, as suas decisões estratégicas fazem a diferença nas suas organizações e ambiente de trabalho.

As visões devem ser capazes de criar possibilidades que sejam inspiradoras, únicas, e que ofereçam uma nova ordem que possa produzir distinção organizacional.

Como exemplo deste estilo de liderança temos, Bill Gates que tem a capacidade de gerir um amplo número de projectos simultaneamente.

Os seus empregados, para além de receberem o salário, recebem também acções da empresa Microsoft. Os funcionários da Microsoft têm a maior liberdade em tudo e óptima flexibilidade de horários, tudo para dar asas à imaginação e criar.

Bill Gates assume uma posição visionária, é um novo tipo de líder do mundo dos negócios. Ao longo dos anos, mostrou ser, inúmeras vezes o que a indústria de computadores tem de mais próximo de um visionário. O conhecimento profundo em tecnologia e o modo único de sintetizar dados dão-lhe uma capacidade especial de perceber tendências futuras e de dirigir a estratégia da Microsoft.

Um elemento chave do sucesso da Microsoft é a capacidade de gerir um amplo número de projectos simultaneamente. O próprio Gates é um homem multitarefas e é capaz de manter diversas conversas técnicas ao mesmo tempo.

Gates prefere dispor de uma estrutura simples para que possa manter o controle da empresa e apesar de ser dos homens mais ricos do mundo, não mostra sinais de diminuição do ritmo, tem medo de perder a “próxima grande ocasião”, ou seja, não tem a intenção de repetir os erros de outras companhias de tecnologia dominantes, tais como a IBM e a APPLE.

4 Reflexões Finais

Na liderança o foco principal é as relações interpessoais entre líder e liderados, uma vez que, sem seguidores não existem líderes. No estilo de liderança, as características comportamentais são reflexos do uso das diferentes formas de poder.

Concluindo, pode-se dizer que as relações estabelecidas nas organizações são de responsabilidade de todos os envolvidos, líderes e liderados, pela maneira como agem e pelos comportamentos, valores e ideologias que adoptam.

Cabe ressaltar, que não há um estilo de liderança ideal para toda e qualquer situação, o indivíduo deve avaliar o momento e o comportamento a ser adoptado, praticando uma liderança situacional.

Assim como, não existe um tipo de poder somente, é preciso sempre adequar personalidades, estilos e situações, para isso há a necessidade de líderes flexíveis, criativos, inovadores.

5 Bibliografia

Robert Tannenbaum e w. Schmidt, «**How to choose a Lidership Pattern**», (1967) in: Harvard Business Review, nº 2958, p.96;

HERSEY, P., BLANCHARD, K. H. «**Psicologia para administradores**» (1986), São Paulo, E.P.U., p190-191;

Fachada, M. Odete, “**Psicologia das Relações Interpessoais**” , 2003,Lisboa, Edições Rumo,1º Volume, 5ª Edição;

Revista Dirigir (nº111 Jul. a Set. de 2010)

6 Webgrafia

Imagens retiradas do <http://www.google.pt>

<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a03.pdf>

<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Lideran%C3%A7a/6141.html>

Anexo I

Verifique os seus Conhecimentos

AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICO

Esta avaliação está cotada numa escala de 100%

Assinale o caracter Verdadeiro(V) ou Falso(F) das seguintes afirmações:

1	Tarefa é o mesmo que função	
---	-----------------------------	--

2	Numa liderança não-directiva, o líder funciona como mais um elemento do grupo	
---	---	--

3	O grupo que produz mais quantidade de trabalho é o que tem um líder democrático	
---	---	--

4	Um líder autoritário toma decisões sem consultar o grupo	
---	--	--

5	O Líder já nasce com as suas qualidades de líder	
---	--	--

AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICO

GRELHA DE CORRECÇÃO

Assinale o caracter Verdadeiro (V) ou Falso (F) das seguintes afirmações:

1	Tarefa é o mesmo que função	F	20%
---	-----------------------------	---	-----

2	Numa liderança não-directiva, o líder funciona como mais um elemento do grupo	V	20%
---	---	---	-----

3	O grupo que produz mais quantidade de trabalho é o que tem um líder democrático	F	20%
---	---	---	-----

4	Um líder autoritário toma decisões sem consultar o grupo	V	20%
---	--	---	-----

5	O Líder já nasce com as suas qualidades de líder	F	20%
---	--	---	-----

Verifique os seus Conhecimentos

AVALIAÇÃO SUMATIVA

Esta avaliação está cotada numa escala de 100%

Faça corresponder a cada item do grupo A o seu correspondente na coluna B

B

A

O líder assume uma atitude de apoio, integrando-se no grupo, sugerindo alternativas, sem contudo as impor. As decisões são tomadas colectivamente e desenvolvem-se relações francas e cordiais, havendo um clima de satisfação.

A actividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objectivos de grupo
A actividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objectivos de grupo

Liderança não directiva, em que o líder funciona como mais um membro do grupo e só intervém se for solicitada a sua ajuda. É o grupo que levanta os problemas, discute as soluções e decide

O líder tem características físicas, mentais, sociais e psicológicas inatas, ou seja, o indivíduo nasce com os seus traços definidos que o diferenciam dos outros e que o tornam líder ou não líder em qualquer situação da sua vida profissional.

O líder assume uma atitude de apoio, integrando-se no grupo, sugerindo alternativas, sem contudo as impor. As decisões são tomadas colectivamente e desenvolvem-se relações francas e cordiais, havendo um clima de satisfação.

Liderança

Estilo Liberal

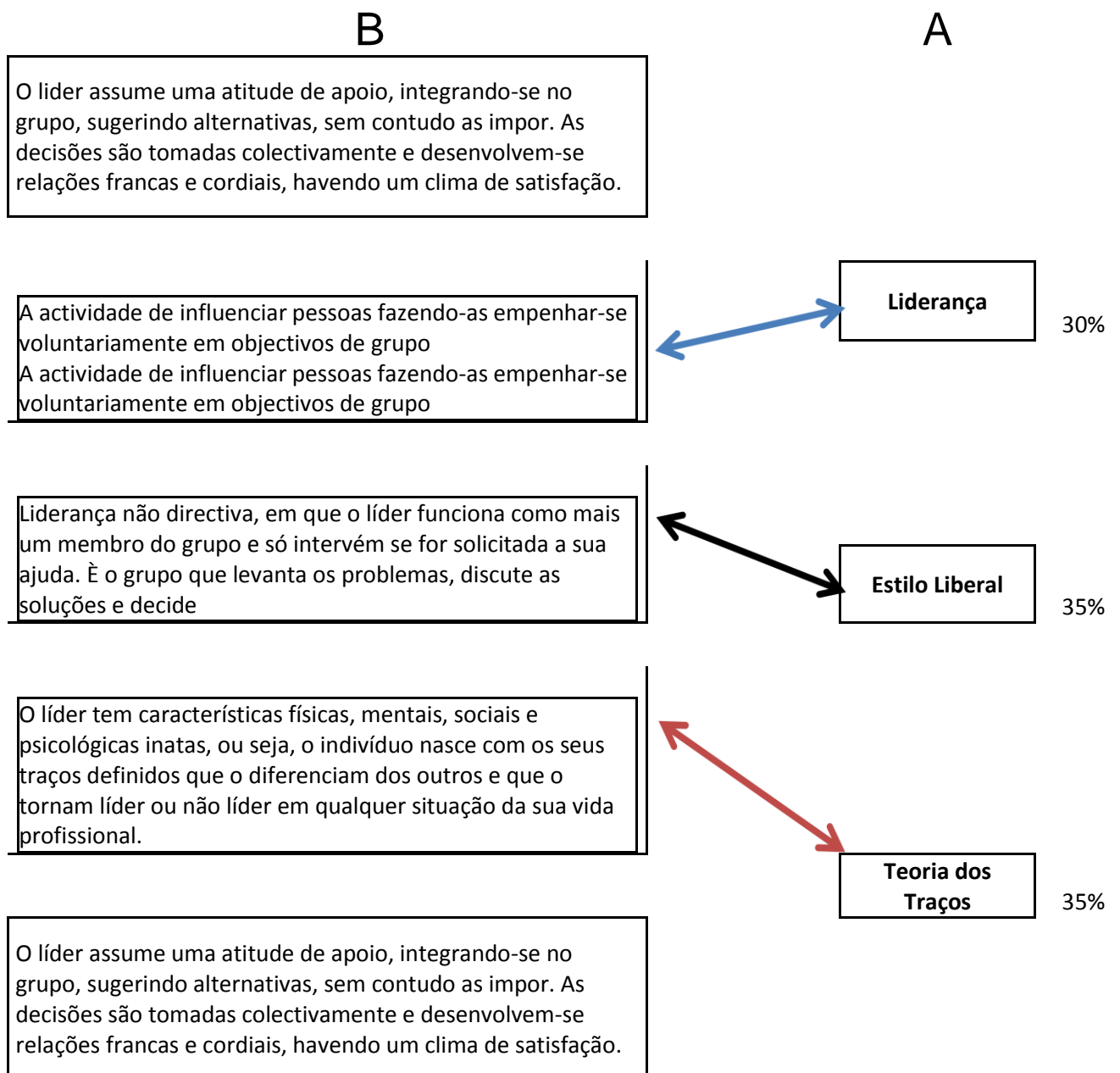
Teoria dos Traços

Verifique os seus Conhecimentos

GRELHA DE CORRECÇÃO

AVALIAÇÃO SUMATIVA

Faça corresponder a cada item do grupo A o seu correspondente na coluna B



Controle de Resultados

- ✓ **Se obteve entre 0 e 49%** - Deve repensar o método de estudo e rever os conteúdos programáticos. Não atingiu os objectivos.
- ✓ **Se obteve entre 50 e 90 %** - Atingiu os objectivos mas pode aprofundar a temática. Aconselha-se a leitura atenta do manual.
- ✓ **Se obteve entre 91 e 100%** - Parabéns! Atingiu plenamente os objectivos.

Anexo II

Actividade - Dinâmica de Grupo (Liderança)

Participantes: 12

Modalidade: Crescimento Individual

Objectivo: Compreender a importancia dos outros no crescimento individual

Material: Vendas e sala de formação

Descrição:

O formador pede a todos que coloquem uma venda nos olhos. Depois, pede para que sem ajuda, andem à volta da sala no sentido da sua direita, desviando-se de obstáculos que apareçam (cadeiras ou mesas).

Após alguns passos, manda parar e nomeia líderes que retiram as vendas, dividindo o grupo em grupos mais pequenos. Este representante irá colocar todos os outros em fila, que continuam vendados, e o "líder" irá guiá-los pela sala.

1º Parte: Avaliar

Como é que se sentiram a caminhar sem ver? O que é sentiram? Tiveram medo? Porquê e de quê?

2ª Parte: Avaliar

Como é que se sentiram nas mãos do líder?

Confiaram ou desconfiaram?

Sentiram-se mais seguros?

Preferiram caminhar sózinhos ou com um guia?

Conclusão:

O que é que isto tem a ver com o que estamos aqui a falar hoje?

Parece-vos uma situação idêntica à que passamos quando estamos numa organização sem um líder ou quando temos um líder que nos orienta?

Pergunta Final:

Porque é que nós precisamos de Líderes?

Os bons líderes são necessários em situações adversas, onde os recursos são escassos, a negociação é difícil e os objetivos não estão claros. Líderes fazem acontecer mesmo em condições difíceis. São pro-ativos e criam as condições necessárias para o projeto, não ficam à espera que as circunstâncias os ajudem.