

Liderança



Definição de Liderança

I) Identificação de Características de Personalidade

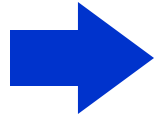
A) Teoria da Liderança do Grande Homem (Carlyle, 1910)

Aristóteles: "... a partir do seu nascimento, alguns são marcados para obedecerem e outros para comandarem".

B) Teoria da Liderança dos Traços Pessoais

- Identificação de características de personalidade associadas à Liderança
- Líder Universal
- Selecção / Formação de Líderes
- Fraca correlação Traços do Líder / Liderança.

C) Teoria da Influência



Definição de Líder Influyente

A Liderança é vista como uma influência recíproca entre o líder e os seus seguidores.

D) Teoria da Atribuição do Papel / Estrutura Grupal



- Estrutura de Grupo
- Papel
- Norma
- Hierarquia de Autoridade

II) Observação do Comportamento de Liderança (anos 40 - 60)

A) Escola de Michigan

Sistema de Liderança de Rensis Likert

Tipos de Liderança - SISTEMA 1 até ao SISTEMA 4

- Motivação
- Comunicação
- Tomada de decisão
- Influência
- Fixação de Objectivos
- Processo de controlo, etc.

Processo de Liderança	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Grau de confiança nos subordinados	Não tem confiança	Tem confiança condescendente	Confiança substancial mas não total	Confiança total em todos os assuntos
Tipo de forças motivadoras	Medos, ameaças, punições e recompensas ocasionais	Recompensas e alguma punição real ou potencial	Prémios, punições ocasionais e alguma participação	Recompensas com base num sistema de compensação

B) Análise do Processo de Interação de Bales (1950)



Participação no grupo como factor de predição do Líder Emergente

Papel de liderança ligado à Tarefa / Instrumental

Papel de liderança ligado à vertente Sócio-Emocional / Manutenção

- 1) Grupo tem tarefa para executar
- 2) Tensão e hostilidade dos membros mais envolvidos na tarefa
- 3) Acções para a manutenção de relações de trabalho eficazes
- 4) Desempenho de acções sócio-emocionais
- 5) Estabilização de papéis diferenciados

O Instrumento de Observação Categorical

C) Universidade de Ohio (1945)

Dimensões do comportamento do líder:

- ➡ Estrutura de Iniciação ou Orientação para a Tarefa / Consideração
- ➡ Consideração ou Orientação para as Relações Humanas / Estruturação

Estilos Básicos do Comportamento do Líder

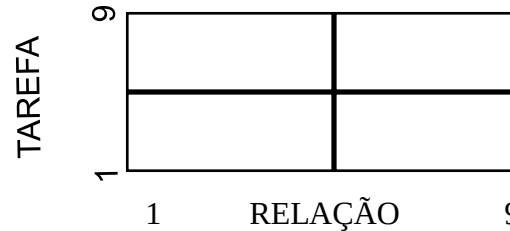
Comportamento de Relação

RELAÇÕES ELEVADAS TAREFA BAIXA	RELAÇÕES ELEVADAS TAREFA ELEVADA
TAREFA BAIXA RELAÇÕES BAIXAS	TAREFA ELEVADA RELAÇÕES BAIXAS

Comportamento de Tarefa

D) Matriz Gerencial de Robert Blake e Jane Mouton (1964)

- Realização de Tarefas
- Relações Pessoais



5 Tipos de Liderança:

1.1 - Mínimo esforço para a tarefa e a motivação

1.9 - Dirigido para alcançar os resultados

9.1 - Preocupação com as relações interpessoais

5.5 - Comportamento equilibrado entre a tarefa e as relações

9.9 - Estilo Ideal



Diferentes estilos de liderança são eficazes perante diferentes condições

III) Abordagens Situacionais da Liderança.

A) Teoria da Distribuição das Acções

Objectivos dos grupos:

- 1) completar uma tarefa
- 2) manter uma relação de colaboração entre os membros.

Dois tipos de comportamento de liderança:

-  Direcctionados para a realização da tarefa
-  Direcctionados para a manutenção das relações de colaboração

Ideias básicas:

- 1) qualquer membro do grupo se pode tornar um líder
- 2) qualquer função de liderança deverá ser desempenhada por diferentes membros.



Permite a intervenção com vista a uma melhoria das capacidades de líder e da eficácia de um grupo.

B) Teoria Situacional de Fiedler (1967)

- Líderes orientados para a Tarefa e para a Manutenção.
- Nenhum dos estilos é superior ao outro, sendo cada um deles eficaz consuante a situação.

Escala LPC: LPC Elevado = Sucesso Interpessoal é a motivação principal

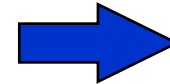
LPC Baixo = Êxito na tarefa é a motivação principal

Variáveis situacionais

(1) relações pessoais com os membros do grupo

(2) grau de estruturação da tarefa

(3) poder e autoridade



Escala de 8 pontos

O líder orientado para a tarefa é mais eficaz quando:

- Tem boas relações com os membros do grupo, a tarefa está claramente estruturada e o líder tem uma posição de alta autoridade e poder.
- Tem más relações com o grupo, a tarefa é ambígua e tem uma posição de baixa autoridade e poder.

O líder orientado para a manutenção é mais eficaz quando:

- Existem relações moderadamente boas ou más entre o líder os membros do grupo
- O Líder tem uma posição de autoridade e poder moderada;
- A tarefa é moderadamente clara.

C) Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

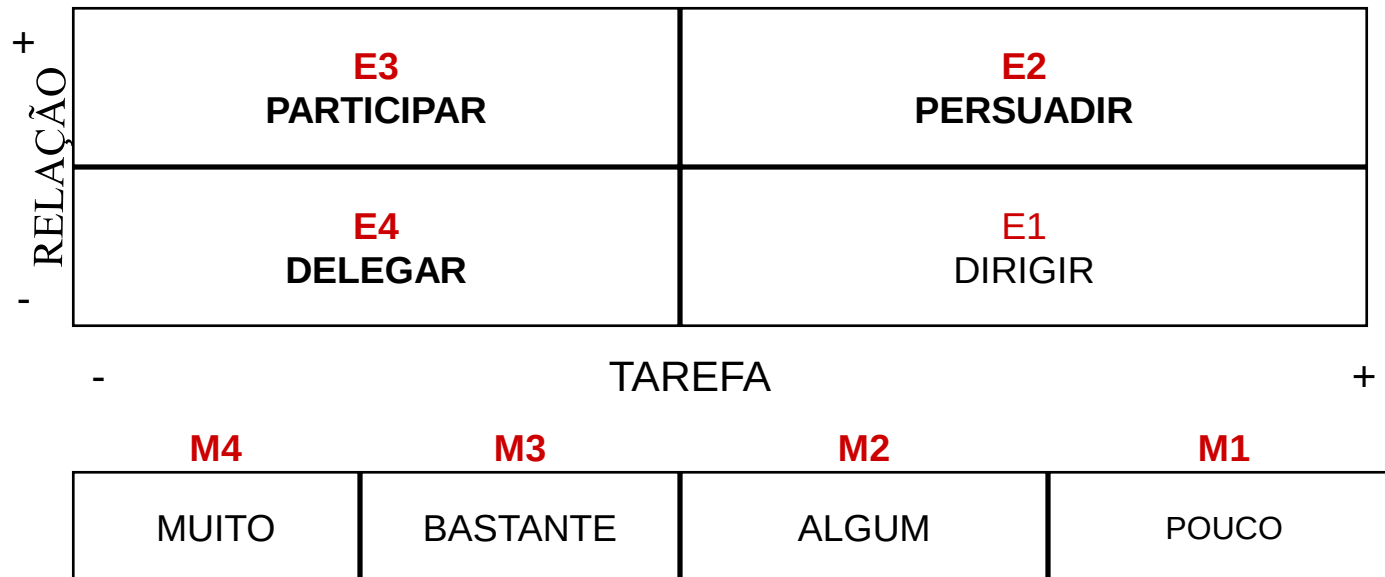
- Iniciação da estrutura (acções de tarefa)
- Consideração dos membros do grupo (acções de relação ou manutenção).

. **Nível de Maturidade** (Trabalho / Psicológica)

NÍVEL DE MATURIDADE	ESTILO APROPRIADO
M1 Maturidade Baixa Pessoas que não têm capacidade nem motivação ou são inseguras.	E1 DIRIGIR Comportamento de tarefa alto e de relacionamento baixo
M2 Maturidade entre baixa e moderada Pessoas que não têm capacidade mas têm motivação ou confiança em si.	E2 PERSUADIR Comportamento de tarefa alto e de relacionamento alto
M3 Maturidade entre moderada e alta Pessoas que têm capacidade, mas não têm motivação ou são inseguras.	E3 PARTICIPAR Comportamento de relacionamento alto e de tarefa baixo
M4 Maturidade alta Pessoas capazes (competentes) e motivadas (seguras)	E4 DELEGAR Comportamento de relacionamento baixo e de tarefa baixo

Essência da Teoria:

- Baixa Maturidade- o líder deverá envolver-se em comportamentos de tarefa elevados e de relação baixos;
- Maturidade Moderada- o líder move-se de comportamentos de tarefa e de relação elevados para comportamentos de relação elevados e de tarefa baixos;
- Elevada Maturidade - comportamentos de tarefa baixos e de relação elevados.



D) Modelo de Liderança Normativo de Vroom e Yetton's

a) Taxonomia de métodos de liderança

Autocrático I

Autocrático II

Consultivo I

Consultivo II

Grupo

b) Atributos do problema

c) Árvore da decisão.

E) Teoria de Liderança Situacional de Tannenbaum e Schmidt (1958)

(A) Força do líder

(B) Forças do subordinado

(C) Forças da situação

Líder Autocrático - Orientado para a tarefa (Teoria X)

Líder Democrático- Orientado para as relações humanas (Teoria Y)

1. Desafiar o *status quo* dos modelos de gestão tradicionalmente competitivos e individualistas;
2. Inspirar uma clara visão mútua
3. Dar poder aos membros através de um trabalho de equipa cooperativo.
4. Liderar através do exemplo
5. Encorajar a motivação dos membros.

Papel do líder na Psicoterapia de Grupo

- . Atributos do líder
- . Atitudes do líder
- . O estabelecimento de metas para o grupo
- . Comunicação vertical, triangular, horizontal, aleatória ou não estruturada ou vertical.

SUPOSIÇÕES SOBRE A NATUREZA HUMANA

TEORIA X e Y DE MCGREGOR

TEORIA X

1. O trabalho é intrinsecamente desagradável para a maioria das pessoas
2. Poucas pessoas têm desejo de responsabilidade; a maioria prefere ser orientada pelos outros
3. A maioria das pessoas tem pouca capacidade para criar e encontrar soluções para os problemas da organização
4. A motivação ocorre apenas nos níveis fisiológicos e de segurança
5. Para a realização de objectivos da organização, a maioria das pessoas precisa de ser estritamente controlada e muitas vezes obrigada a procurar esses objectivos

TEORIA Y

1. O trabalho é uma actividade natural, desde que as condições sejam favoráveis
2. O autocontrolo é frequentemente indispensável para a realização de objectivos da organização
3. A capacidade para criar e resolver problemas da organização está muito distribuída na população
4. A motivação ocorre no nível social, de estima e auto-realização, bem como no nível fisiológico e de segurança
5. As pessoas podem orientar-se e ser criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas.