

Management

15th Edition, Global Edition



Capítulo 17 Liderança

Objetivos

- 16.1 Definir** o que é um líder e o que é a liderança.
- 16.2 Comparar** e contrastar as teorias iniciais sobre liderança.
- 16.3 Descrever** as três principais teorias contingenciais sobre liderança.
- 16.4 Descrever** perspectivas atuais sobre a liderança.
- 16.5 Discutir** tópicos atuais que afetam a liderança.

Líderes e liderança

- **Líder**

Alguém que consegue influenciar outras pessoas e que tem autoridade de gestão.

- **Liderança**

O que os líderes fazem; processo de influenciar um grupo no sentido de atingir objetivos.

- Idealmente, todos os gestores deveriam ser líderes.

Teorias iniciais sobre liderança

- **Teorias das características/traços pessoais** (1920s -1930s)
 - Pesquisa focalizada na identificação de características pessoais que diferenciam os líderes dos não-líderes.
 - Ficou provado que é impossível identificar um conjunto de traços que diferenciaria sempre um líder de um não-líder.

Dez traços associados com a liderança (1/2)

Trait	Description
Drive	Leaders exhibit a high effort level. They have a relatively high desire for achievement, they are ambitious, they have a lot of energy, they are tirelessly persistent in their activities, and they show initiative.
Desire to lead	Leaders have a strong desire to influence and lead others. They demonstrate the willingness to take responsibility.
Honesty and integrity	Leaders build trusting relationships with followers by being truthful or nondeceitful and by showing high consistency between word and deed.
Self-confidence	Followers look to leaders for an absence of self-doubt. Leaders, therefore, need to show self-confidence in order to convince followers of the rightness of their goals and decisions.
Intelligence	Leaders need to be intelligent enough to gather, synthesize, and interpret large amounts of information, and they need to be able to create visions, solve problems, and make correct decisions.
Job-relevant knowledge	Effective leaders have a high degree of knowledge about the company, industry, and technical matters. In-depth knowledge allows leaders to make well-informed decisions and to understand the implications of those decisions.
Extraversion	Leaders are energetic, lively people. They are sociable, assertive, and rarely silent or withdrawn.
Proneness to guilt	Guilt proneness is positively related to leadership effectiveness because it produces a strong sense of responsibility for others.

Dez traços associados com a liderança (2/2)

Trait	Description
Emotional Intelligence	Empathetic leaders can sense others' needs, listen to what followers say (and don't say), and read the reactions of others.
Conscientiousness	People who are disciplined and able to keep commitments have an apparent advantage when it comes to leadership.

Teorias iniciais sobre liderança

Teorias comportamentais

Teorias que identificam comportamentos que diferenciam os líderes eficazes dos líderes não eficazes.

- Estudos da Universidade de Iowa
- Estudos da universidade de Ohio State
- Estudos da Universidade de Michigan
- Grelha de gestão de Blake e Mouton

Estudos da Universidade de Iowa

- **Estilo Autocrático** – Líder que indica os métodos de trabalho, toma as decisões unilateralmente, e limita a participação dos empregados.
- **Estilo Democrático** - Líder que envolve os subordinados na tomada de decisão, delega autoridade, e usa o *feedback* como uma oportunidade para orientar os empregados no seu desenvolvimento.
- **Estilo *Laissez-faire*** – Líder que deixa os membros do grupo tomar decisões e realizar as tarefas como lhes parecer melhor.

Estudos da Universidade de Iowa

Resultados da investigação

Os resultados iniciais indicaram que o estilo democrático contribuía para uma boa quantidade e qualidade de trabalho.

Posteriormente, não foi possível confirmar estes resultados, de forma consistente. Finalmente, apenas em relação a uma maior satisfação no trabalho foi possível destacar um dos três estilos de liderança – *i.e.* o estilo democrático.

Estudos da Universidade de Ohio State

Identificaram duas dimensões do comportamento dos líderes.

- **Iniciar estrutura:** grau em que o líder define e estrutura o seu papel e o papel dos subordinados.
- **Consideração:** grau em que o líder procura ter relações de trabalho caracterizadas pela confiança mútua, respeito pelas ideias dos subordinados e atenção aos seus sentimentos.

Estudos da Universidade de Ohio State

Resultados da investigação

- Os líderes com alta consideração e alta estrutura conseguem geralmente, mas não sempre, atingir os melhores resultados em termos de desempenho e satisfação.
- Os resultados revelam que os fatores situacionais parecem influenciar fortemente a eficácia da liderança.

Estudos da Universidade de Michigan

- Identificaram duas dimensões do comportamento dos líderes:
 - **Orientação para as pessoas:** enfatizam as relações interpessoais.
 - **Orientação para a produção:** enfatizam a realização de tarefas.

Estudos da Universidade de Michigan

Resultados da investigação

- Os comportamentos orientados para as pessoas estão fortemente associados com a elevada produtividade do grupo e a elevada satisfação com o trabalho.

Grelha de Gestão de Blake e Mouton

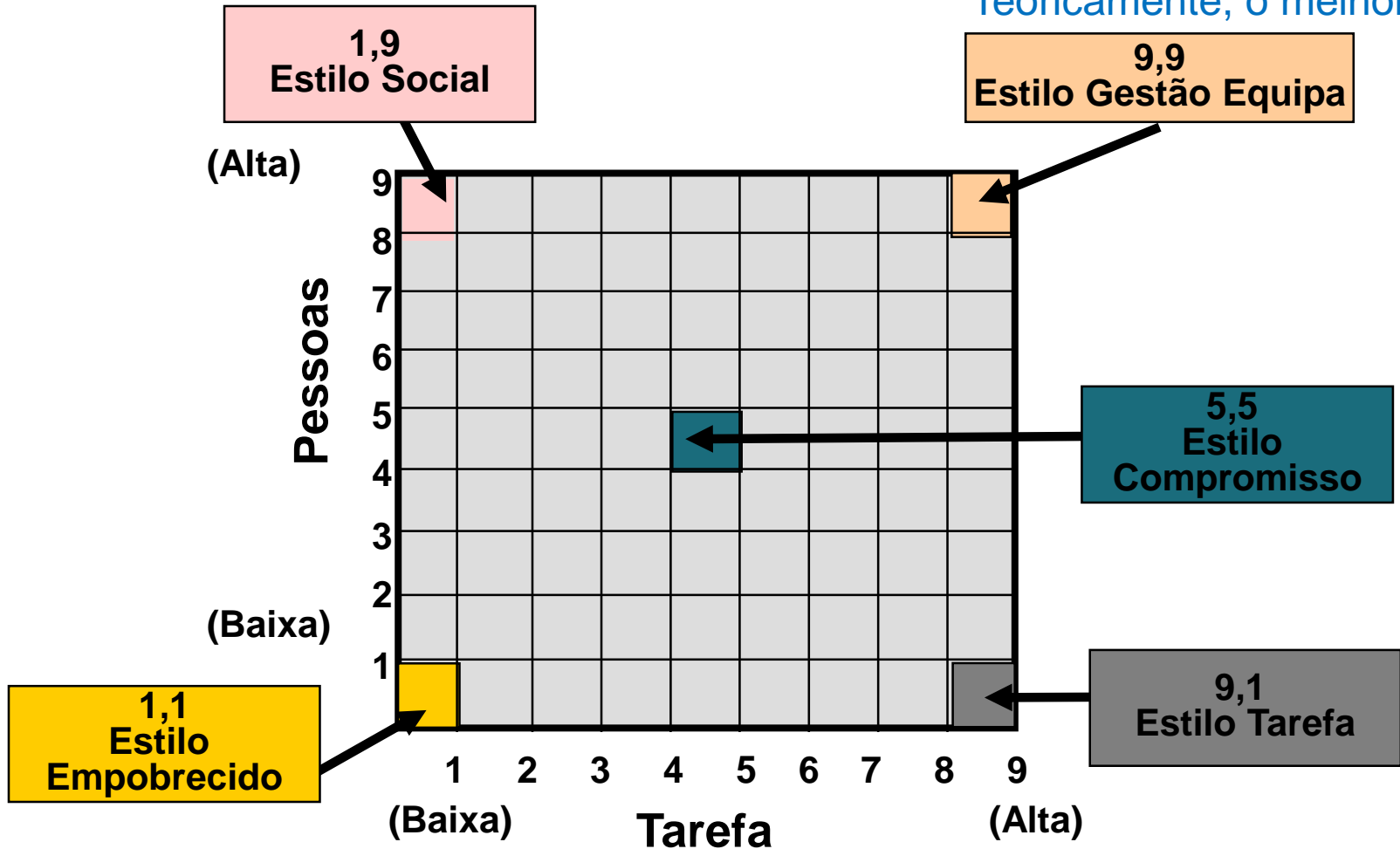
Grelha de gestão

Grelha de duas dimensões – *i.e.* a “preocupação com as pessoas” e a “preocupação com a produção” - para definir os estilos de liderança. Nesta podem destacar-se cinco estilos de liderança diferentes, nomeadamente:

- Gestão empobrecida
- Gestão de tarefa
- Gestão de compromisso
- Gestão social
- Gestão de equipa

Grelha de Gestão de Blake e Mouton

Teoricamente, o melhor estilo!



Teorias comportamentais da liderança

Study	Behavioral Dimension	Conclusion
University of Iowa	<i>Democratic style:</i> involving subordinates, delegating authority, and encouraging participation <i>Autocratic style:</i> dictating work methods, centralizing decision making, and limiting participation <i>Laissez-faire style:</i> giving group freedom to make decisions and complete work	Democratic style of leadership was most effective, although later studies showed mixed results.
Ohio State	<i>Consideration:</i> being considerate of followers' ideas and feelings <i>Initiating structure:</i> structuring work and work relationships to meet job goals	High–high leader (high in consideration and high in initiating structure) achieved high subordinate performance and satisfaction, but not in all situations.
University of Michigan	<i>Employee oriented:</i> emphasized interpersonal relationships and taking care of employees' needs <i>Production oriented:</i> emphasized technical or task aspects of job	Employee-oriented leaders were associated with high group productivity and higher job satisfaction.
Managerial Grid	<i>Concern for people:</i> measured leader's concern for subordinates on a scale of 1 to 9 (low to high) <i>Concern for production:</i> measured leader's concern for getting job done on a scale of 1 to 9 (low to high)	Leaders performed best with a 9,9 style (high concern for production and high concern for people).

Teorias contingenciais da liderança

- **Modelo contingencial de Fiedler**
- **Teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard**
- **Teoria da meta-caminho (*path-goal model*)**

Modelo de Fiedler

- **Modelo contingencial de Fiedler**

Teoria de liderança que propõe que o desempenho do grupo depende do alinhamento do estilo do líder com a situação em causa.

- ***Least-preferred coworker (LPC) questionnaire*** -

Questionário sobre o colega de que menos se gosta

Questionário usado para medir se o líder é orientado para a tarefa ou para as pessoas.

Modelo de Fiedler (cont.)

Figure 1: Least-Preferred Co-Worker Scale

Adaptado de:
F.E. Fiedler
(1967)
'A Theory of
Leadership
Effectiveness'

Consultado a
9-12-2015 em:
<https://www.mindtools.com/pages/article/newlmt/1001.htm>

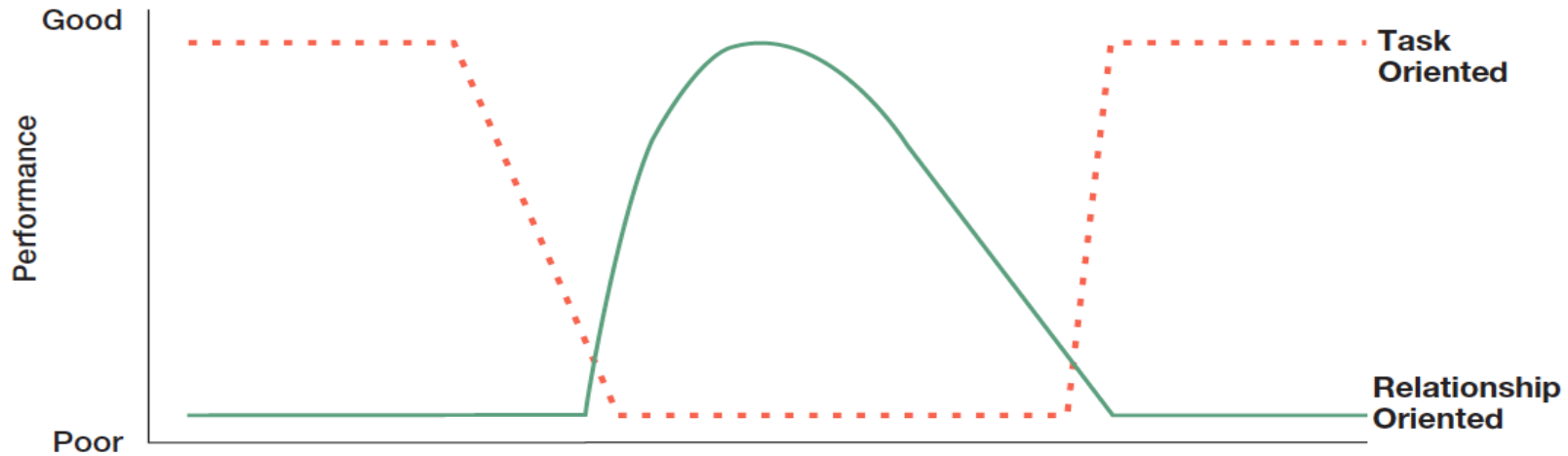
Não Amigável	1	2	3	4	5	6	7	8	Amigável
Desagradável	1	2	3	4	5	6	7	8	Agradável
Negativo	1	2	3	4	5	6	7	8	Positivo
Tenso	1	2	3	4	5	6	7	8	Relaxado
Frio	1	2	3	4	5	6	7	8	Afável
Aborrecido	1	2	3	4	5	6	7	8	Interessante
Traíçoeiro	1	2	3	4	5	6	7	8	Leal
Não cooperativo	1	2	3	4	5	6	7	8	Cooperativo
Hostil	1	2	3	4	5	6	7	8	Ajudante
Cauteloso	1	2	3	4	5	6	7	8	Recetivo
Não sincero	1	2	3	4	5	6	7	8	Sincero
Não Gentil	1	2	3	4	5	6	7	8	Gentil
Não Atencioso	1	2	3	4	5	6	7	8	Atencioso
Não confiável	1	2	3	4	5	6	7	8	Confiável
Deprimido/triste	1	2	3	4	5	6	7	8	Alegre
Conflituoso	1	2	3	4	5	6	7	8	Harmonioso

Modelo de Fiedler

Dimensões/fatores contingênciais:

- **Relação entre o líder e os membros do grupo:** grau de confiança e respeito que os empregados têm pelo líder.
- **Estruturação da tarefa:** grau em que as tarefas estão formalizadas e estruturadas.
- **Posição de poder:** grau de influência que o líder tem sobre atividades como a admissão, despedimento, ações de disciplina, promoções e aumentos salariais.

Modelo de Fiedler



Situation Favorableness:	Highly Favorable				Moderate		Highly Unfavorable	
Category	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Leader-Member Relations	Good	Good	Good	Good	Poor	Poor	Poor	Poor
Task Structure	High	High	Low	Low	High	High	Low	Low
Position Power	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak

Fiedler concluiu que os líderes orientados para as tarefas tiveram melhor desempenho em situações muito favoráveis e em situações muito desfavoráveis. Os líderes orientados para as pessoas obtinham melhores performances em situações moderadamente favoráveis.

Teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard

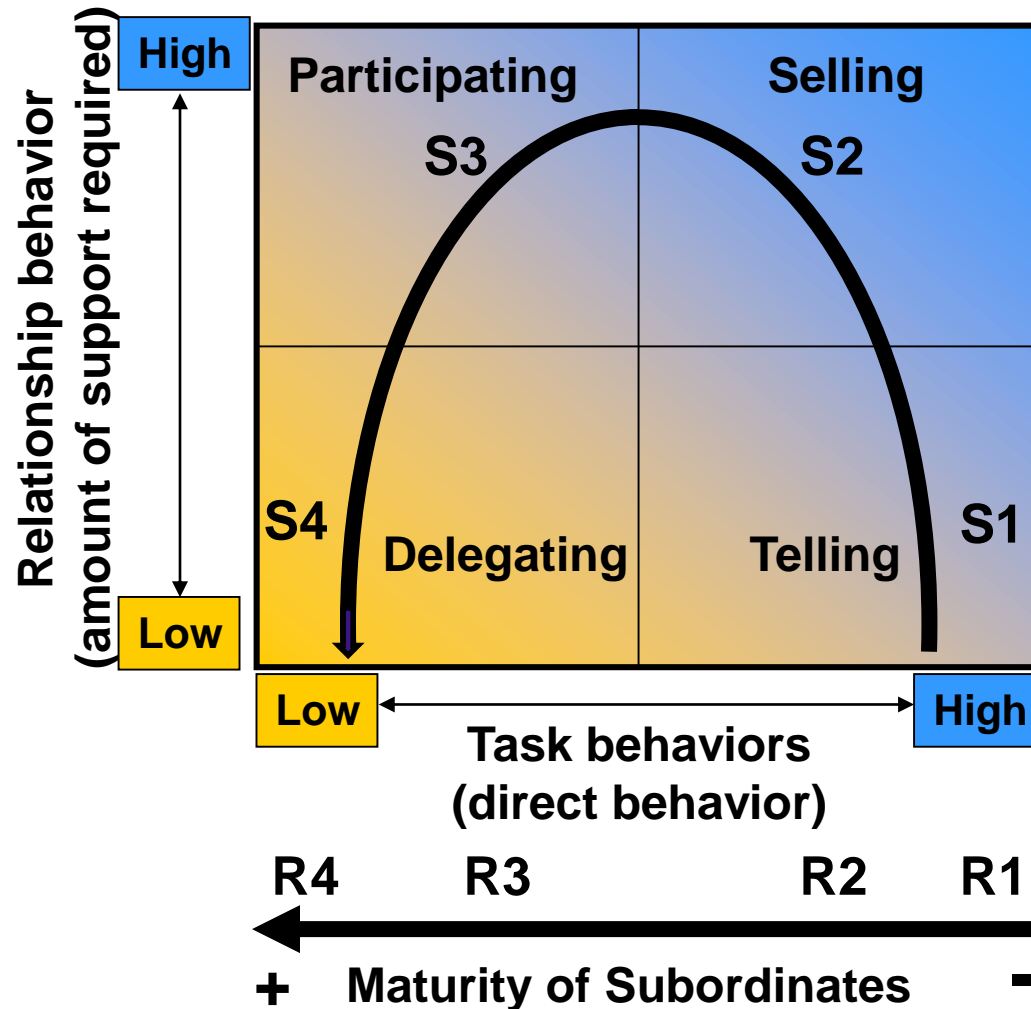
Situational leadership theory (SLT)

Teoria contingencial que se focaliza na maturidade dos subordinados.

- **Maturidade (*Readiness*):** grau em que os subordinados têm capacidade (“sabem”) e motivação (“querem”) para realizar uma tarefa.

Estilos de liderança na SLT

Hersey and Blanchard



Níveis de maturidade dos subordinados na SLT

Hersey and Blanchard

- **R1:** Pessoas que não têm competências, nem motivação/confiança (nem sabem, nem querem).
- **R2:** Pessoas que não têm competência, mas têm motivação (não sabem, mas querem).
- **R3:** Pessoas que têm competência, mas não têm motivação (sabem, mas não querem).
- **R4:** Pessoas que têm competência e motivação (sabem e querem).

Estilos de liderança na SLT

Hersey and Blanchard

- **Telling** (*Diretivo*): O líder preocupado com as tarefas define as funções e diz às pessoas o que devem fazer, quando, como e onde.
- **Selling** (*Apoiante*): O líder tem um comportamento simultaneamente diretivo (tarefas) e de apoio (relacional).
- **Participating** (*Participação*): O líder envolve os seguidores na tomada de decisão, fazendo uso das suas capacidades relacionais e motivando-os.
- **Delegating** (*Delegação*): O líder não dá nem direção, nem apoio relacional.

Dica para decorar: Situações não/não e sim/sim (R1 e R4) requerem menos apoio relacional; situações de falta de capacidade/conhecimento (R1 e R2) requerem uma maior orientação para a tarefa.

Path-goal model (meta-caminho)

Path-goal theory

Teoria de liderança que afirma que a função do líder é ajudar os seguidores a atingir os seus objetivos e fornecer direção e apoio, para assegurar que esses objetivos são compatíveis com os do grupo ou da organização.

Neste modelo duas variáveis situacionais (ou de contingência) são propostas moderar a relação comportamento de liderança - resultado:

- **Fatores contingenciais ambientais**: que estão fora do controle do seguidor: incluindo estrutura de tarefas, sistema de autoridade formal e o grupo de trabalho); e
- **Fatores contingenciais do seguidor**: incluindo locus de controle, experiência e percepções de autoeficácia.

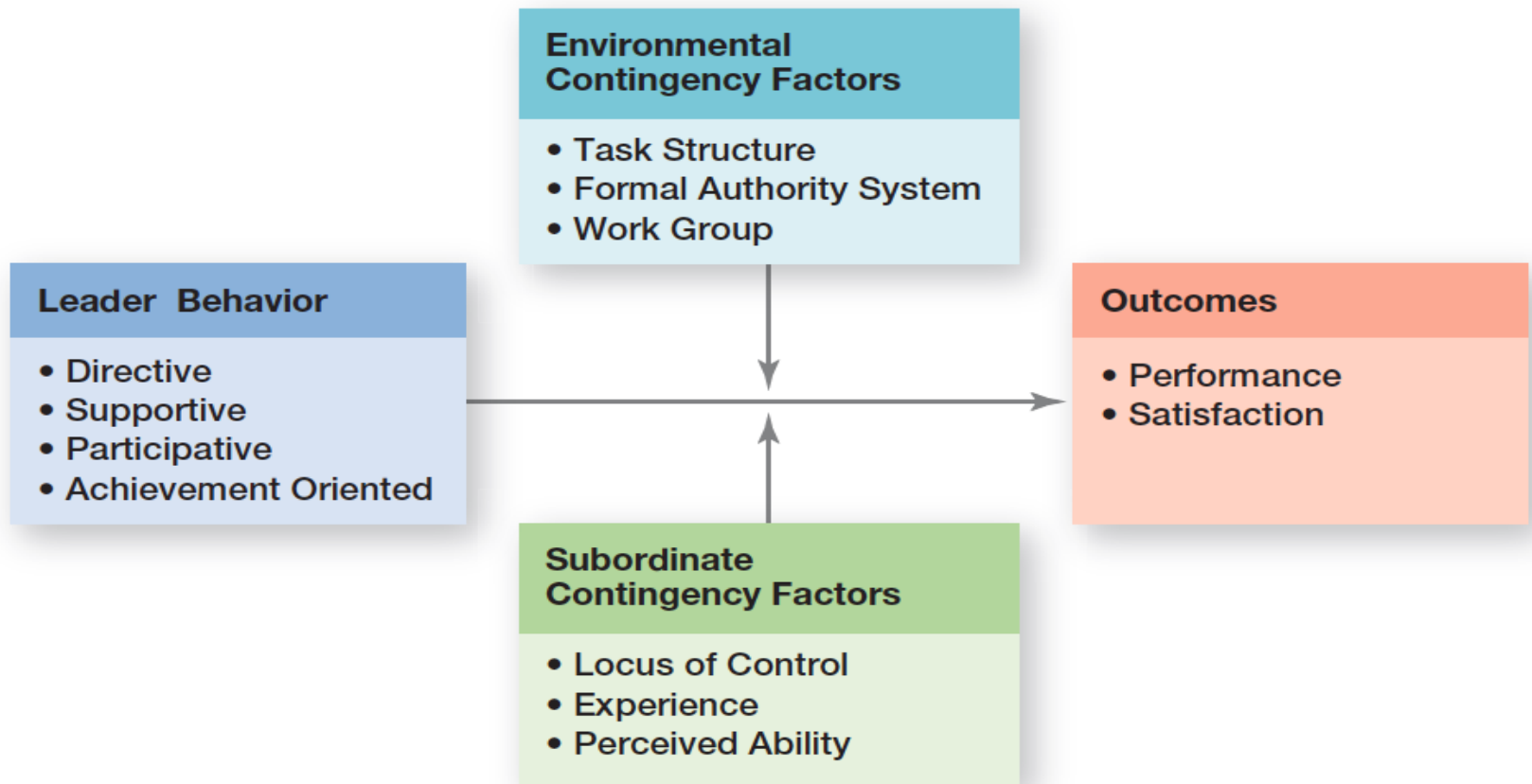
Comportamentos de liderança no Path-goal model

- **Quatro comportamentos de liderança:**
 - Liderança diretiva: Comunica aos subordinados o que devem fazer e como devem atuar, planeia e coordena o trabalho, controla o cumprimento de regras e procedimentos, estabelece padrões de desempenho.
 - Liderança apoiante: Mostra respeito e consideração pelo bem-estar e necessidades dos colaboradores, atua cortesmente e cria um ambiente social amistoso.

Comportamentos de liderança no Path-goal model

- **Quatro comportamentos de liderança: (cont.)**
 - Liderança participativa: Consulta os trabalhadores, solicita-lhes sugestões, e toma as respectivas ideias em conta, quando toma decisões.
 - Liderança orientada para o êxito: Estabelece metas desafiadoras para os colaboradores, enfatiza a excelência, e transmite aos colaboradores a expectativa de que eles alcançarão elevados desempenhos.

Path-Goal Model



Estudos contemporâneos sobre a liderança

Leader–member exchange theory (LMX) - Modelo das trocas entre líder e liderados

Teoria que argumenta que os líderes criam “*in-groups*” e “*out-groups*” e que os liderados que fazem parte do “*in-group*” são aqueles em que o líder confia, recebem mais tempo de atenção, mais privilégios e melhores avaliações de desempenho.

Em consequência, apresentam um menor *turnover* (rotatividade) e estão mais satisfeitos.

Estudos contemporâneos sobre a liderança

- **Liderança transacional** – líderes que utilizam sobretudo as trocas sociais (*i.e.*, contrapartidas diretas) para obterem resultados dos seus subordinados.
- **Liderança transformacional** - líderes que estimulam e inspiram os seguidores a atingirem resultados extraordinários.

Liderança transacional e transformacional

Transacional Liderança

- Motivando para um desempenho a níveis esperados.
- Criando uma estrutura para esclarecer funções e tarefas.
- Realçando a ligação entre a recompensa e a realização do objetivo.

Liderança Transformacional

- Motivando para um desempenho além das expectativas.
 - Inspirando para missões para além do interesse próprio.
 - Incutindo confiança para alcançar desempenhos superiores

Estudos contemporâneos sobre a liderança

- **Liderança carismática** - líder entusiasta e autoconfiante, cuja personalidade e ações influenciam as pessoas a agirem de determinada maneira.
- **Liderança visionária** – capacidade de criar e articular uma visão de futuro realista, credível e atrativa, no sentido de melhorar a situação atual.
- **Liderança autêntica**: líderes que sabem quem são, sabem no que acreditam, e atuam de acordo com os seus valores e crenças de forma aberta e franca.
- **Liderança ética** – Um líder ético põe a segurança pública acima dos lucros, responsabiliza os empregados pelo que fazem, e cria uma cultura na qual os empregados sentem que podem e devem fazer um melhor trabalho.

Estudos contemporâneos sobre a liderança

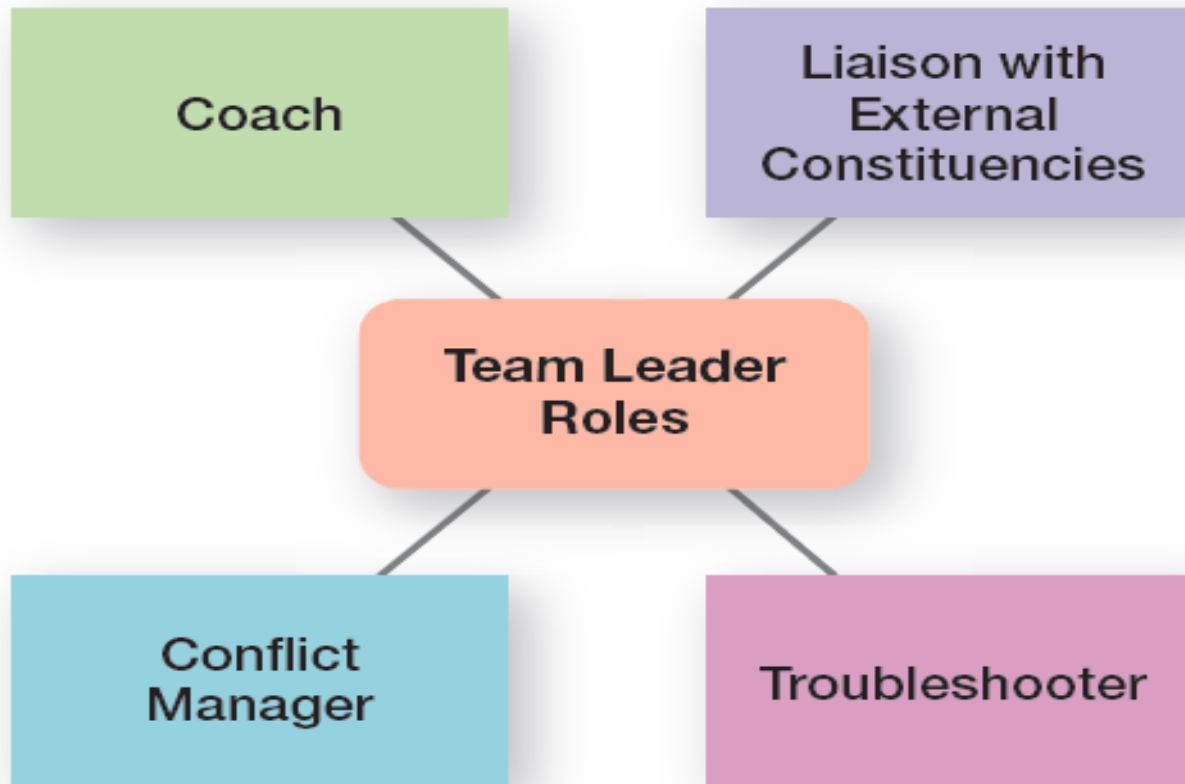
- **Liderança de equipas**

Muitos líderes não conseguem dar resposta às necessidades atuais de liderar num contexto de equipa.

A função de um líder de uma equipa tem duas prioridades:

1. Gerir as fronteiras externas da equipa.
2. Facilitar os processos da equipa.

Papéis dos líderes de equipas



Antecedentes da liderança

Gestão do poder

- **Poder legítimo** - derivado da posição na hierarquia e do reconhecimento dessa autoridade por outros.
- **Poder coercivo** - derivado da possibilidade de impor punições e de controlar outros.
- **Poder de recompensa** - derivado da possibilidade de distribuir recompensas e benefícios valorizados por outros.
- **Poder de informação** – derivado da possibilidade de controlar informação importante para outros

Antecedentes da liderança

Gestão do Poder (cont.)

- **Poder técnico** - derivado de conhecimentos e competências superiores aos outros, numa determinada área.
- **Poder de referência** - derivado da admiração e respeito de outros, em virtude das suas características e traços pessoais.

Antecedentes da liderança

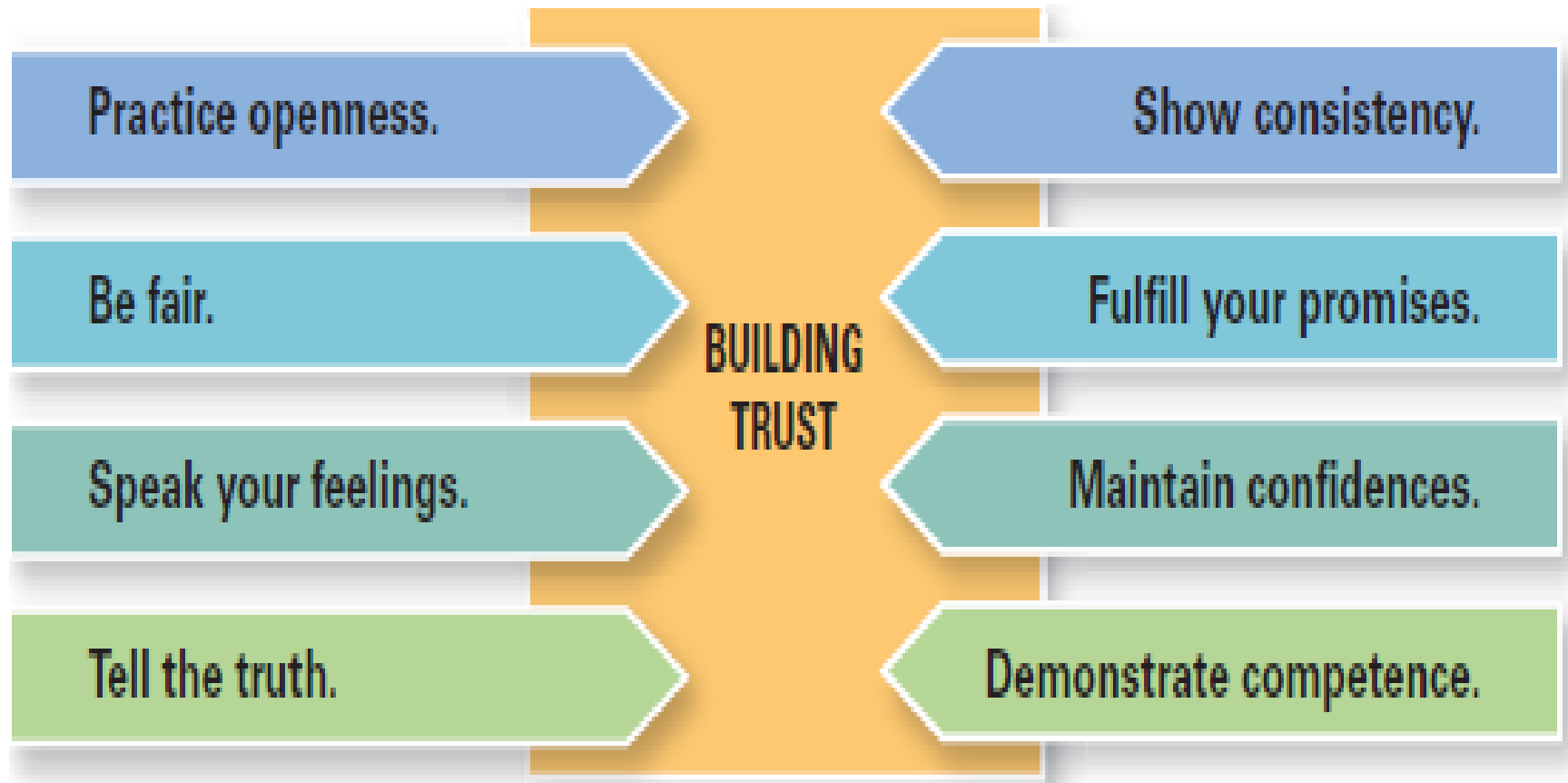
- **Desenvolver a Confiança**
 - **Credibilidade** – grau em que os seguidores vêem o líder como honesto, competente e capaz de inspirar.
 - **Confiança** – crença na integridade, carácter e capacidade de um líder.

Antecedentes da liderança

- Cinco dimensões da confiança



Construir a confiança



Tópicos de liderança no século XXI

Empowerment

Aumentar a autonomia de tomada de decisão dos empregados, de modo a que as equipas possam tomar decisões operacionais chave no que diz respeito ao desenvolvimento de orçamentos, organização do trabalho, controlo de inventários e resolução de problemas de qualidade.

Tópicos de liderança no século XXI

Liderança em diferentes contextos culturais

- Os líderes eficazes não usam apenas um estilo. Adaptam o estilo a cada situação.
- A cultura nacional é uma variável importante na determinação de qual o estilo de liderança que será mais eficaz.

Liderança em diferentes culturas

Examples

Korean leaders are expected to be paternalistic toward employees.

Arab leaders who show kindness or generosity without being asked to do so are seen by other Arabs as weak.

Chinese leaders are expected to stay positive when facing attacks.

European leaders are expected to be more action oriented.

Japanese leaders are expected to be humble and speak frequently.

Latin American leaders should not feel rejected when others behave formally.

Scandinavian and Dutch leaders who single out individuals with public praise are likely to embarrass, not energize, those individuals.

Effective leaders in Malaysia are expected to show compassion while using more of an autocratic than a participative style.

Effective German leaders are characterized by high performance orientation, low compassion, low self-protection, low team orientation, high autonomy, and high participation.

Effective leaders in Sub-Saharan Africa build deep relationships and close teamwork.

Tópicos de liderança no século XXI

Liderança de equipas virtuais

- As tecnologias emergentes tornam o trabalho remoto cada vez mais comum. E as pandemias ainda mais!
- A falta do “face a face” apresenta desafios de liderança únicos.
- Os gestores precisam de se tornar líderes virtuais eficazes.
- A interação informal casual (e.g., a conversa junto à máquina de café) é diminuta no mundo virtual. Os gestores precisam superar essa redução de comunicação de alguma forma.

Tópicos de liderança no século XXI

Liderança de equipas virtuais

A era digital pode transformar não-líderes em líderes virtuais. Alguns gerentes, cujas habilidades de liderança face a face são menos do que satisfatórias, podem brilhar online.

As habilidades interpessoais virtuais provavelmente incluem:

- a capacidade de comunicar apoio e liderança por meio de palavras escritas em um computador, smartphone ou tablet;
- ler emoções em mensagens escritas de outras pessoas e saber trabalhar bem com o smartphone.
- E para o líder virtual, ter boas competências de escrita está rapidamente a tornar-se uma extensão das suas capacidades interpessoais.

Conselhos finais para ser um líder eficaz

- **Apostar em formação em liderança**

A lógica aqui é 'é possível ser melhor!'. Não obstante haver pessoas que dificilmente serão bons líderes.

- **Compreender e utilizar os substitutos da liderança**

- Elevados níveis de experiência
- Educação e formação
- Orientação profissional
- Valência (ou a sua ausência) das recompensas organizacionais
- Necessidade de independência
- Características organizacionais (e.g., objetivos formalizados explícitos, regras e procedimentos rígidos ou grupos de trabalho coesos)
- etc.

The End