

# LIDERANÇA

# OBJETIVOS

- Relacionar estudos sobre liderança com a importância atribuída às relações humanas, nas organizações sobretudo as escolares.
- Definir liderança
- Problematizar as características do líder: traços pessoais versus situação.
- Caracterizar a teoria dos três estilos de liderança

# PLANO

- Importância das relações humanas numa organização
- Concepção do homem social
- Definição de liderança
- Liderança segundo Drucker e Terry
- Características do líder
- Traços pessoais versus situação
- Ateoria dos três estilos de liderança
- Conclusão

# **IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES HUMANAS NUMA ORGANIZAÇÃO**

## **Concepção do Homem Social**

A concepção do homem social dentro da organização substitui a ênfase que antes era colocada nas tarefas, pela ênfase que agora é colocada nas pessoas (“Administração Científica” e “Relações Humanas”).

O trabalhador é considerado como um ser complexo, cujo comportamento na organização, nomeadamente o trabalho, resulta de uma multiplicidade de factores motivacionais.

O comportamento das pessoas, assim como o dos grupos exige um estilo de liderança adequado.

# **IMPORTÂNCIA DAS RELAÇÕES HUMANAS NUMA ORGANIZAÇÃO**

## **Concepção do Homem Social**

A liderança passa assim a ser objecto de estudo e de pesquisa da Psicologia Social e das Organizações.

O conceito de liderança sofre profundas alterações e a organização/empresa, treina os seus líderes para que estes, consigam dos seus subordinados, altos valores de desempenho

# DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

## ■ Definição de liderança segundo Drucker e Terry

Segundo Peter Drucker, de cem novas empresas que iniciam a sua actividade, cerca de metade deixa de funcionar dois anos após o seu início, e das restantes, 25% terminam a sua actividade 5 anos depois.

Peter Drucker e outros autores afirmam que **muitos dos insucessos empresariais são fruto de uma liderança ineficaz.**

# DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

Para George Terry (1960), **liderança** é a actividade de influenciar as pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objectivos de grupo.

Esta definição parece ser válida para qualquer tipo de organização, porque em qualquer situação em que um individuo procure influenciar o comportamento de outro individuo, estamos perante o fenómeno da liderança

# DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

A liderança é um fenómeno de influência pessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista á transmissão de determinados objetivos.

O comportamento de liderar envolve múltiplas funções, tais como: planificar, informar, avaliar, controlar, motivar, recuperar, punir, etc. Contudo, liderar é essencialmente, orientar o grupo, as pessoas em direcção a determinados objectivos ou metas.

Sendo a liderança um processo de influência, é necessário que o líder modifique intencionalmente o comportamento de outras pessoas, o que é possível através do modo como usa o seu poder ou autoridade.

# CARACTERÍSTICAS DO LÍDER

## Tracos pessoais versus situação

Durante bastante tempo, os estudos sobre liderança aceitavam o facto de que os líderes tinham certas características, tais como a amabilidade, a força física, a inteligência, etc. que se consideravam fundamentais para o exercício da liderança.

Deste modo considerava-se que as qualidades inerentes aos líderes eram pessoais, o que pressupunha que, desde muito cedo seria possível determinar os potenciais líderes.



# CARACTERÍSTICAS DO LÍDER

## Traços pessoais versus situação

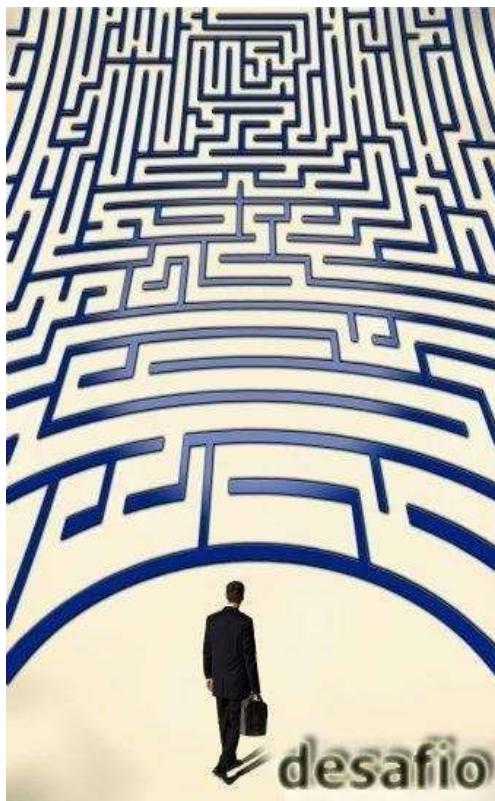
A **teoria dos traços de personalidade**, considerava que o líder possuía traços e características que o identificavam e que o tornavam o “grande homem”, tal como acentuou, em 1910, Carlyle.

Sendo assim, parecia estar em causa o papel do treino e da formação na aprendizagem da liderança.

**Lindzey** (1940), através de vários estudos sobre líderes em situação, verificou que não era possível, dada a sua divergência, encontrar qualquer traço de personalidade que pudesse distinguir os líderes dos não líderes.

# CARACTERÍSTICAS DO LÍDER

## Traços pessoais versus situação



Parece não existir uma habilidade especial, própria do líder que o caracterize, porque o seu comportamento difere com a situação e com os **liderados**

Acentuando a importância do comportamento e da situação de liderança é possível admitir a possibilidade do treino e da adaptação do líder às funções de liderança.

Se a teoria dos traços se confirmasse, então, o líder sé-lo-ia sempre, e de forma eficaz, em todas as situações e em relação a qualquer indivíduo ou grupo. O que a realidade organizacional e grupal revela, é que existem características diferentes nos líderes. Um líder pode ter muito sucesso numa situação e insucesso noutro contexto situacional.

# ATEORIADOSTRÊSESTILOSDE LIDERANÇA

## ■ Introdução

**White e Lippitt (1939)** estudaram a liderança em termos de estilo de comportamento do líder, na relação com o subordinado.

O estilo de comportamento do líder refere-se ao que ele faz e como o faz. Estes autores consideram que existem três estilos de liderança:

- Autoritária
- Democrática
- Liberal

# ATEORIADOSTRÊSESTILOSDE LIDERANÇA

- O estudo foi feito com crianças de 10 anos que foram distribuídas em 4 grupos e que, de 6 em 6 semanas, eram submetidas a um estilo - um destes três estilos tem características próprias e provoca reacções diferentes no seio de um grupo.
- Vejamos as características de cada um dos estilos de liderança e as consequências da mesma num grupo.

# ESTILO AUTOCRÁTICO (autoritário)

- O líder fixa as directrizes, sem qualquer participação do grupo.
- O líder determina as providências e as técnicas para a execução da tarefa (o que fazer, como, quando, etc.)
- 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 (aponta as críticas directamente à pessoa sem qualquer cuidado na utilização das palavras para não ofender)

# ESTILO AUTÓCRÁTICO

## **CONSEQUÊNCIAS NO GRUPO:**

- O grupo revela uma grande tensão, frustração, agressividade, ausência de espontaneidade e iniciativa. Não existe amizade, apenas trabalho e execução de tarefas;
- Os elementos do grupo não revelam qualquer satisfação em relação a tarefa, embora aparentemente gostem do que fazem;
- O trabalho de grupo só se desenvolve na presença física do líder. Quando este se ausenta, o grupo pouco produz e há uma tendência a se tornarem indisciplinados.

# ESTILO DEMOCRÁTICO

- || As directrizes são debatidas e decididas pelo grupo. O papel do líder é o de assistir e estimular e não o de impor. É o grupo que define as técnicas para atingir os objectivos, solicitar 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. O líder é um apoio.
- || 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 e não ser superior, não se encarregando muito de tarefas. O líder é objectivo e quando critica e elogia limita-se aos factos.

# **DEMOCRÁTICO**

## **CONSEQUÊNCIAS NO GRUPO:**

- Há o desenvolvimento da amizade e do bom relacionamento entre os membros do grupo;
- O líder e os subordinados desenvolvem comunicações espontâneas e cordiais;
- Desenvolve-se um ritmo de trabalho progressivo e seguro mesmo que o líder se ausente;
- Os elementos do grupo revelam um clima geral de satisfação.

## LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)

- Os elementos do grupo têm liberdade completa para tomar decisões;
- 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 companheiros sem a participação do líder;
- 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 questionado;

# LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)

## **CONSEQUÊNCIAS NO GRUPO:**

- A produtividade do grupo não é satisfatória apesar dos membros terem uma actividade intensa;
- As tarefas desenvolvem-se ao acaso com oscilações e ocorrem muitas discussões pessoais que resultam numa perda de tempo. Abordam mais os problemas pessoais do que os assuntos relativos ao trabalho;
- Verifica-se um certo individualismo e pouco respeito pelo líder.

# ÊNFASE



- *Estilo autocrático* – líder – subordinado – **ênfase no líder**
- *Estilo democrático* – líder – subordinado – **ênfase no líder e no subordinado**
- *Estilo liberal* – líder – subordinado – **ênfase no subordinado**

# EM CONCLUSÃO...

Aliderança numa organização tem sido foco de atenção desde há longos anos. Pode ter várias definições mas em todas elas há ênfase no **influenciar o outro, em conseguir levar o outro a fazer algo d forma empenhada e satisfatória**. Houve tempos em que se acreditava que um líder já nascia líder; hoje em dia, está mais que comprovado que isso não acontece, pois não há uma relação directa entre um traço de personalidade e o ser líder. O processo de liderança varia consoante a situação fazendo com que um bom líder o seja numa determinada situação mas possa não o ser numa outra situação diferente.

# EM CONCLUSÃO

...

Esta teoria apresenta três estilos de liderança: **autocrático, democrático e liberal**. Cada um destes estilos têm características próprias e consequências diferentes num grupo. Dos três estilos de liderança apresentados, podemos concluir que o grupo que produz *maior quantidade de trabalho* é o Autocrático, mas o que apresenta uma *maior qualidade no trabalho* é o Democrático.