



LIDERANÇA

Um líder eficaz é alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados sim.



LIDERANÇA

As idéias que vamos analisar não são novas
nem são minhas.

LIDERANÇA

À ANTIGA

FORD MOTOR COMPANY

- 1909 - Produzia 8 modelos

HENRY FORD

- Fundador e acionista majoritário
- Decretou fabricação somente Ford T
- Demais acionistas reagiram em vão: “Se eu não comando minha própria empresa, só me restará fundar outra.”
- Apesar de arrogante e autoritário - Rara combinação genialidade presciênciia
- Honra entre os grandes empreendedores
- Exemplo chefe que fala muito e ouve pouco
- Ordens peremptórias e pouca discussão
- Modelo de administração durante décadas

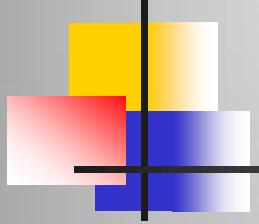
LIDERANÇA

NOS ANOS 90

REVOLUÇÃO NA GESTÃO DAS EMPRESAS:

- Negócios demasiado complexos para “one show man”
- Estímulo ao espírito de iniciativa e criatividade gera melhores reflexos no balanço
- O empregado motivado trabalha melhor
- Motivação ao demonstrar que não é peça insignificante de engranagem impessoal

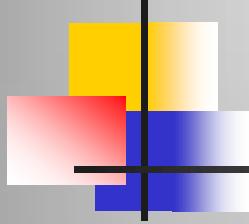
“O MELHOR NEGÓCIO É TRABALHAR EM EQUIPE”



LIDERANÇA

Condições

- “A liderança manifesta certas motivações do líder e requer atributos peculiares de personalidade e habilidade, além de recursos específicos variáveis e relacionados com o contexto. Também se relaciona com as expectativas de seus liderados, seus recursos, suas aspirações e suas atitudes.”*



LIDERANÇA

Definição

- Terrível responsabilidade – papel extremamente exigente
- Verdadeira: exercer influência sobre os outros
- Requer uma enorme doação pessoal – servir
- “Habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” (p. 25)

LIDERANÇA

PODER X AUTORIDADE

PODER:

- “Faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer” (p. 26)
- Definido como faculdade
- Pode ser vendido e comprado, dado e tomado
- Gera rebeldia
- Corrói os relacionamentos
- “Quando precisar exercer o poder, o líder deve refletir sobre as razões que o obrigaram a recorrer a ele” (p. 29)
- Autoridade quebrada? Ou não havia autoridade?

LIDERANÇA

PODER X AUTORIDADE (ME)

AUTORIDADE:

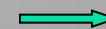
- “Habilidade de levar as pessoas a fazerem *de boa vontade* o que você quer por causa de sua influência pessoal”
- Definida como habilidade
- Estabelecer autoridade requer uma série de habilidades
- Não pode ser comprada nem vendida, nem dada ou tomada

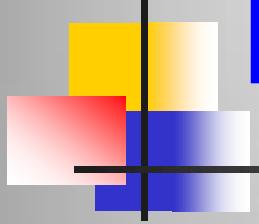
LIDERANÇA

PODER X AUTORIDADE

AUTORIDADE:

- “Diz respeito a quem você é como pessoa, a seu caráter e à influência que estabelece sobre as pessoas” Qualidades = comportamentos: honestidade, confiabilidade, bom exemplo, cuidado, compromisso, bom ouvinte, conquista a confiança das pessoas, trata as pessoas com respeito, atitude positiva e entusíastica, gosta das pessoas escolha





LIDERANÇA

**“EXECUTAR AS TAREFAS ENQUANTO SE
CONTROEM OS RELACIONAMENTOS”**

- Equilíbrio
- Satisfazer necessidades legítimas
- Ingrediente mais importante: **confiança**

LIDERANÇA

ANALISANDO OS MITOS

LÍDER = DESENVOLVEDOR DE PESSOAS:

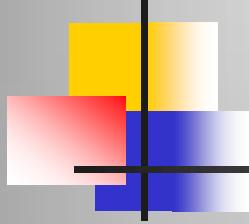
- Define visão, mas só transforma intenções em ação/realidade quando obtém alinhamento das energias das pessoas com essa visão
- Sabe ouvir
- Inspira e não dá ordens
- Cria expectativa e recompensa progresso sem manipular
- Capacita e motiva para o uso da iniciativa e experiência
- Motiva o desenvolvimento de dentro para fora

LIDERANÇA

ANALISANDO OS MITOS

LIDERANÇA NÃO É HABILIDADE LATENTE:

- Grandes líderes são raros, mas todos têm potencial
- Há muitos papéis de liderança
- Liderança = fenômeno de situação - depende do contexto e do momento
- Líderes também têm papéis comuns
- Há abundância de oportunidades de liderança - é necessário desenvolvê-las



LIDERANÇA

ANALISANDO OS MITOS

LIDERANÇA PODE SER APRENDIDA E DESENVOLVIDA:

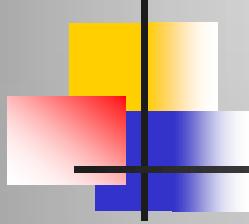
- Biografias sugerem herança genética
- Mas capacidades/competências podem ser aprendidas
- Aprender não é fácil - não há fórmulas/receitas
- Aprender é intensamente humano: ações intuitivas, tentativas/erros, vitórias/derrotas
- Aquisições anteriores ajudam - educação
- Aprendizagem mais significativa - durante vivência

LIDERANÇA

ANALISANDO OS MITOS

LIDERANÇA X CARISMA:

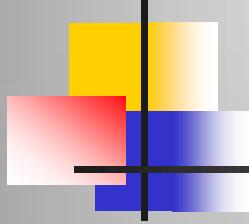
- Alguns líderes são carismáticos, outros não
- Antes de tudo são humanos
- No há diferenças físicas, de personalidade e estilo entre líderes e seguidores
- Pode ser que liderança eficaz gere carisma, não o contrário
- Pessoas carismáticas são competentes em interatuar, assegurando respeito e admiração que eleva qualidade do vínculo
- Competência pode ser natural ou aprendida
- Há excelentes líderes que não são carismáticos



LIDERANÇA SITUACIONAL

TEORIAS DA CONTINGÊNCIA:

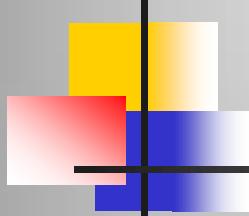
- Haveria 4 estilos de comportamento em liderança:
 - diretivo,
 - de apoio,
 - participativo e
 - orientado para a realização.



LIDERANÇA SITUACIONAL

TEORIAS DA CONTINGÊNCIA:

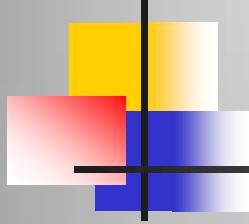
- Sugerem que o estilo de liderança ou comportamento do líder deve ser apropriado para cada situação particular;
 - Se a situação é tal, o comportamento do líder deve ser...



LIDERANÇA SITUACIONAL

LIDERANÇA EM TODOS OS NÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO:

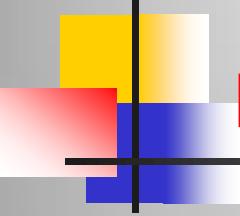
- Não somente no topo.
- Quanto maior a organização mais papéis de liderança (há sensação de falta de líderes).
- Com o aumento das oportunidades de exercício desses papéis, mais necessidade de formação de líderes.



LIDERANÇA SITUACIONAL

- “Se a todos os membros de um grupo lhes é permitido assumir a LIDERANÇA, de acordo com a relação ‘aptidão – circunstância’, o grupo terá mais elementos de sobrevivência e de êxito.”

J. Piaget



LIDERANÇA – COMPETÊNCIAS QUE DEFINEM A LIDERANÇA

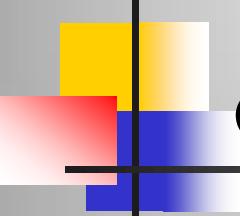
- Empresas:
 - “super administradas” e “pouco lideradas”
 - “fazer certo” X fazer as coisas certas
- Mudanças rápidas e constantes exigem orientação para o futuro

LIDERANÇA EFICAZ:

- Garante que toda organização esteja sintonizada com a direção maior
- É a força central por detrás de organizações bem sucedidas

Há evidências de que os líderes têm mais capacidade de adaptação e auto-confiança que a média de outros membros do grupo.

Há muitas diferenças entre os líderes, mas podem ser identificadas quatro competências que definem o líder eficaz



LIDERANÇA - COMPETÊNCIAS

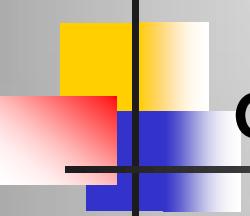
GERENCIAMENTO DA ATENÇÃO

LÍDERES:

- Atraem a atenção porque criam foco de comprometimento.
- Envolvem em torno de uma visão.
- Visão, foco, atenção, ação.

VISÃO:

- Em que a empresa pretende seguir ou um quadro do que a empresa deseja ser (José Dornelas).
- Na prática é processo de longo prazo
- Mas todas ações (mesmo curto prazo) - sintonizadas com ela

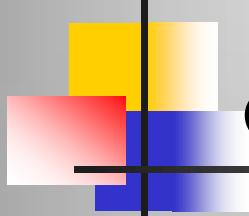


LIDERANÇA - COMPETÊNCIAS

GERENCIAMENTO DA ATENÇÃO

VISÃO - Características:

- prende corações e espíritos
- representa compromisso e algo que vale a pena
- dá significado aos trabalhos
- é, por definição, um pouco nebulosa e grandiosa
- é simples, viva e pode sempre evoluir
- ponto de partida para ações coerentemente enfocadas
- move a busca da qualidade e da dedicação



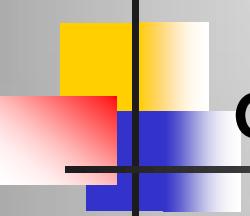
LIDERANÇA - COMPETÊNCIAS

GERENCIAMENTO DA ATENÇÃO

MISSÃO

Segundo José Dornelas:

- O que é a empresa.
- A razão de ser da empresa.
- Qual o seu propósito e o que a empresa faz.



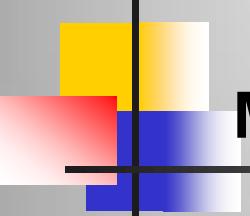
LIDERANÇA - COMPETÊNCIAS

GERENCIAMENTO DA ATENÇÃO

MISSÃO

Segundo Frances Hesselbein:

- Estrela pela qual nos guiamos.
- Tudo começa com ela.
- Tudo flui a partir dela (objetivos e metas).
- É unicamente **porque** fazemos o que fazemos – não o que, como ou quando.
- Deve ser curta, forte envolvente.
- Deveria caber numa camiseta (Peter Drucker).
- Mutável conforme ambiente e necessidades dos clientes.
- Quando todos entendem porque fazemos o que fazemos é possível mobilizar em torno da missão.



LIDERANÇA - COMPETÊNCIAS

ME – Visão e Missão: Exemplos

VISÃO

Apresentada por Jesus

- Amar a Deus sobre todas as coisas e ao próximo como a si mesmo.

Apresentada pelo Espiritismo

- Fora da caridade não há salvação.

Para a Instituição Espírita

- Promover a nova era.

MISSÃO

Apresentada por Jesus

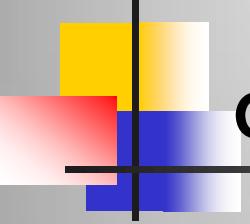
- Amai-vos uns aos outros como eu vos tenho amado.

Apresentada pelo Espiritismo

- Uma nova era para a Humanidade: Regeneração

Para a Instituição Espírita

- Estudar, praticar e divulgar o Espiritismo.



LIDERANÇA - COMPETÊNCIAS

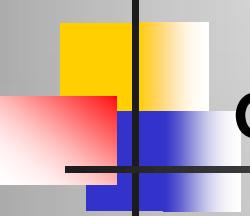
GERENCIAMENTO DO SIGNIFICADO

Líderes:

- Usam competência em comunicação para tornar a visão comprehensível, para criar significado e alinhar colaboradores.
- Hoje há muita informação e pouco significado.

Papel do líder:

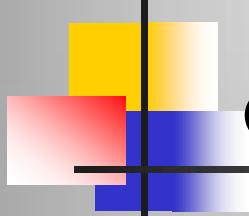
- Integrar os fatos, conceitos, histórias e mitos em um conjunto com sentido;
- Fazer as idéias tangíveis e reais - essência compreendida;
- Fazer as pessoas compreender/apoiar suas metas de diversas formas;
- Não é suficiente expressões de efeito e tecnologias sofisticadas;
- São necessárias atitudes, posturas e exemplos.



LIDERANÇA - COMPETÊNCIAS

GERENCIAMENTO DA CONFIANÇA

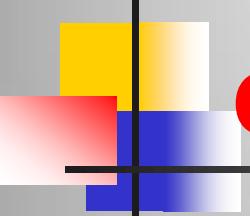
- É essencial que o líder seja confiável e constante/coerente.
- Estudos revelam que as pessoas preferem seguir líderes com quem possam contar, ainda que discordem de suas opiniões a outros que mudam constantemente de opinião.
- A confiança é elemento essencial nos processos de mudança.
- As pessoas gostam de saber com clareza qual a posição do líder, mesmo que discordem dela.



LIDERANÇA - COMPETÊNCIAS

GERENCIAMENTO DO EU

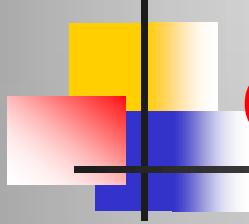
- Capacidade de conhecer profundamente as habilidades próprias/de outros e de utilizá-las e desenvolvê-las eficazmente.
- Fracasso é transitório.
- Concentração de energias na principal área de atuação/trabalho.



LIDERANÇA

CONSEQÜÊNCIAS DAS 4 COMPETÊNCIAS

1. SIGNIFICÂNCIA (Gerenciamento da Atenção)	As pessoas sentem-se significativas e importantes.
2. APRENDIZADO E COMPETÊNCIA (Gerenciamento do Significado)	As pessoas sabem que aprender a ser competente é importante - os erros funcionam como <i>feed-back</i> .
3. ESPÍRITO DE EQUIPE (Gerenciamento da Confiança)	As pessoas sentem-se parte de uma comunidade. Onde há liderança há equipe, família, unidade.
4. ESTÍMULO E ENERGIA (Gerenciamento do Eu)	As pessoas vêem o trabalho estimulador. Onde há líderes o trabalho é desafiador, fascinante e divertido. As pessoas são “puxadas” e não “empurradas” = motivação por identificação.



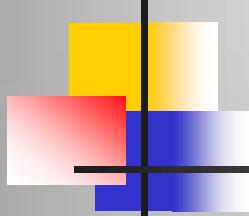
LIDERANÇA

CONSEQÜÊNCIAS DAS 4 COMPETÊNCIAS

RESULTADOS:

- **Alinhamento**
 - Todos os colaboradores, compartilhando com fé e energia a visão maior da empresa, agem em uníssono na busca de sua realização.

- **Formação de cultura organizacional.**

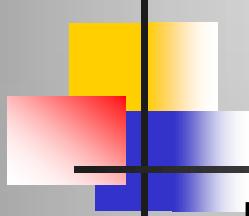


LIDERANÇA E GERENCIAMENTO

John Kotter sugere:

- Liderança efetiva - produz mudanças úteis na organização e envolve:
 - definição de direção para a organização;
 - Alinhamento das pessoas com a direção por meio da comunicação;
 - Motivação das pessoas por meio de “dar poder” e gratificação.

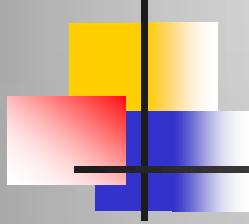
Cria incertezas e mudanças.



LIDERANÇA E GERENCIAMENTO

John Kotter sugere:

- Bom gerenciamento - controla complexidades na organização e no seu meio ambiente e envolve:
 - Planejamento e orçamento;
 - Organização do pessoal;
 - Controle e solução de problemas.
- Enquanto líderes agitam por mudanças e novas abordagens, gerentes defendem estabilidade e “status quo”.
- Há uma tensão dinâmica entre líderes e gerentes.



LIDERANÇA

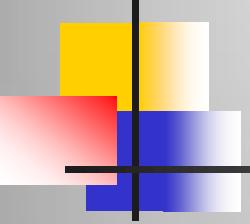
RECENTES TEORIAS

Líder – Troca de membros

- Líderes podem estabelecer diferentes relações:
 - In-groups seguidores;
 - Out-groups seguidores.

Substitutos para a liderança

- Há situações que podem neutralizar ou substituir o comportamento do líder:
 - Tarefas agradáveis;
 - Satisfação vinda pelo interesse no trabalho e seu “feedback”;
 - Alto nível de preparação por parte dos seguidores
 - Coesão da equipe;
 - Controles formais por parte da organização.



LIDERANÇA

RECENTES TEORIAS

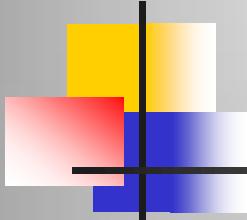
Liderança transformacional

- Líder transformacional inspira e incentiva seguidores para altos níveis de desempenho apoiados em seus atributos pessoais ao invés da sua posição oficial.
- Líderes transacionais, ao contrário, usam recompensa ou punição.

Liderança carismática

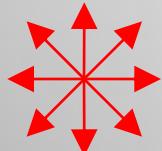
- É resultado do uso da força de habilidades pessoais e talentos que têm profundos e extraordinários efeitos nos seguidores.
- É similar à liderança transformacional?
- É muito efetiva em tempos incertos;
- Alguns líderes carismáticos ouvem só aqueles que concordam com eles;
- Capazes de grandes feitos – positivos e negativos.

LIDERANÇA

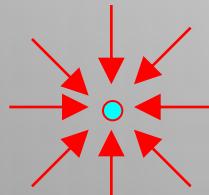


TIPOS DE LÍDERES

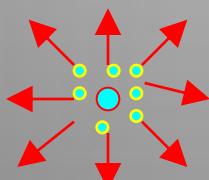
- Autocrático



- Paternalista



- Passivo

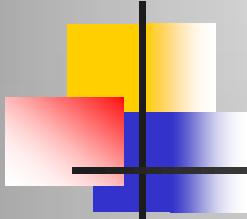


- Autoritário, concentra o poder de decisão.

- Mantém o grupo dependente através da superproteção e do assistencialismo.

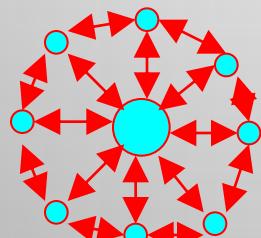
- Não tem iniciativa, não assume, não dirige, não coordena.

LIDERANÇA

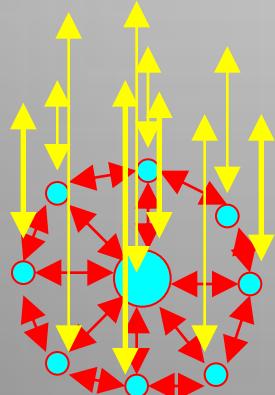


TIPOS DE LÍDERES

- Democrático

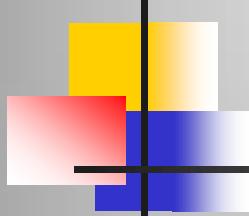


- Espiritocrático



- Valoriza as idéias e iniciativas do grupo, coordena, anima, promove a participação e a cooperação. Tem capacidade de decisão.

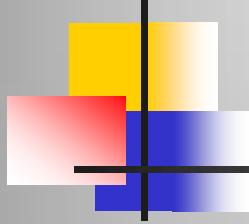
- Possui autoridade moral advinda do conhecimento e da vivência no bem. Considera a realidade integral do membro do grupo, apoiando-o em seu desenvolvimento como Espírito eterno. Ama, serve, anima, promove a participação e a cooperação conscientes. Sabe decidir.



LIDERANÇA

“A única verdadeira definição de um líder é alguém que tem seguidores. Um líder eficaz não é alguém que seja amado ou admirado. Ele ou ela é alguém cujos seguidores fazem a coisa certa. A popularidade não é liderança, os resultados a são. Os líderes são altamente visíveis, portanto eles dão os exemplos. A liderança não é posição, privilégios, títulos ou dinheiro. É responsabilidade.”

Peter Drucker



LIDERANÇA

“O papel do líder é servir.”

Que significa?

Identificar e satisfazer as necessidades – servir e atender.

Não significa identificar e satisfazer vontades – ser escravo.

Modelo de Liderança:

Vontade – Amor – Serviço e sacrifício – Autoridade – Liderança

Quem é o maior líder?

Aquele que serviu mais.