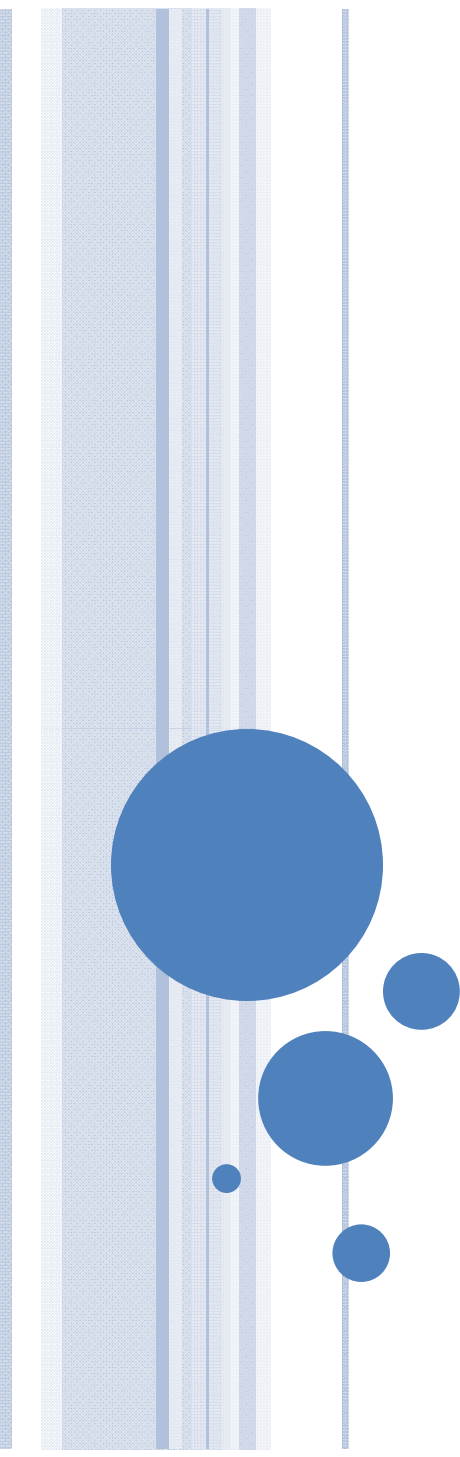




LIDERANÇA

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
- A teoria 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 pois um fenómeno de influência pessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista á transmissão de determinados objectivos.
- 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

- Traços 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 sê-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.



A TEORIA DOS TRÊS ESTILOS DE 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



A TEORIA DOS TRÊS ESTILOS DE 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.

-Vejam 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...

A liderança 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.

