

LIDERANÇA

LIDERANÇA

O Papel do Mentor



■ Liderança

- Definir liderança e comparar liderança e administração.
- Resumir as principais conclusões e contribuições das teorias dos traços.
- Identificar as premissas e as principais limitações das teorias comportamentais.
- Identificar as premissas e as principais limitações das teorias contingenciais.
- Comparar e contrastar liderança carismática e transformacional.
- Definir liderança autêntica e demonstrar por que líderes eficazes valorizam a ética e a confiança.
- Demonstrar como o papel exercido pelo mentor ajuda nossa compreensão de liderança.
- Avaliar se as lideranças carismática e transformacional podem ser generalizadas nas diferentes culturas.

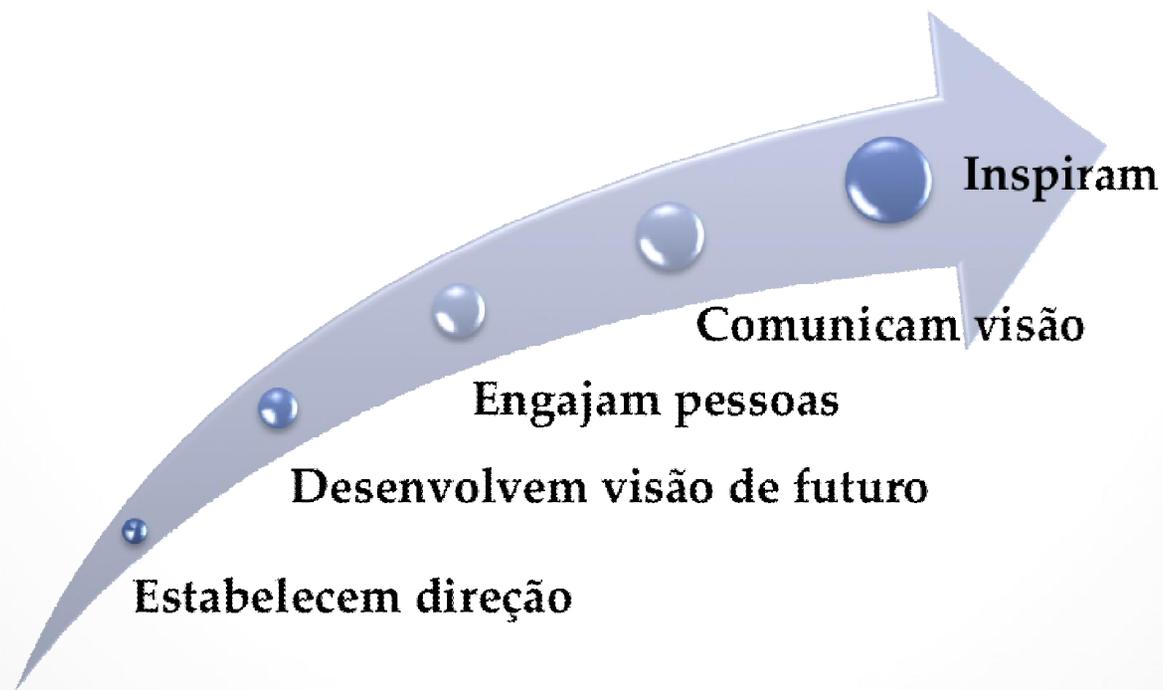
Caso Introdutório

- A “metamorfose” de um líder



O que é liderança?

- Liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos.
- No mundo dinâmico de hoje, as organizações precisam de liderança e administração fortes para atingir o nível ótimo de eficácia.

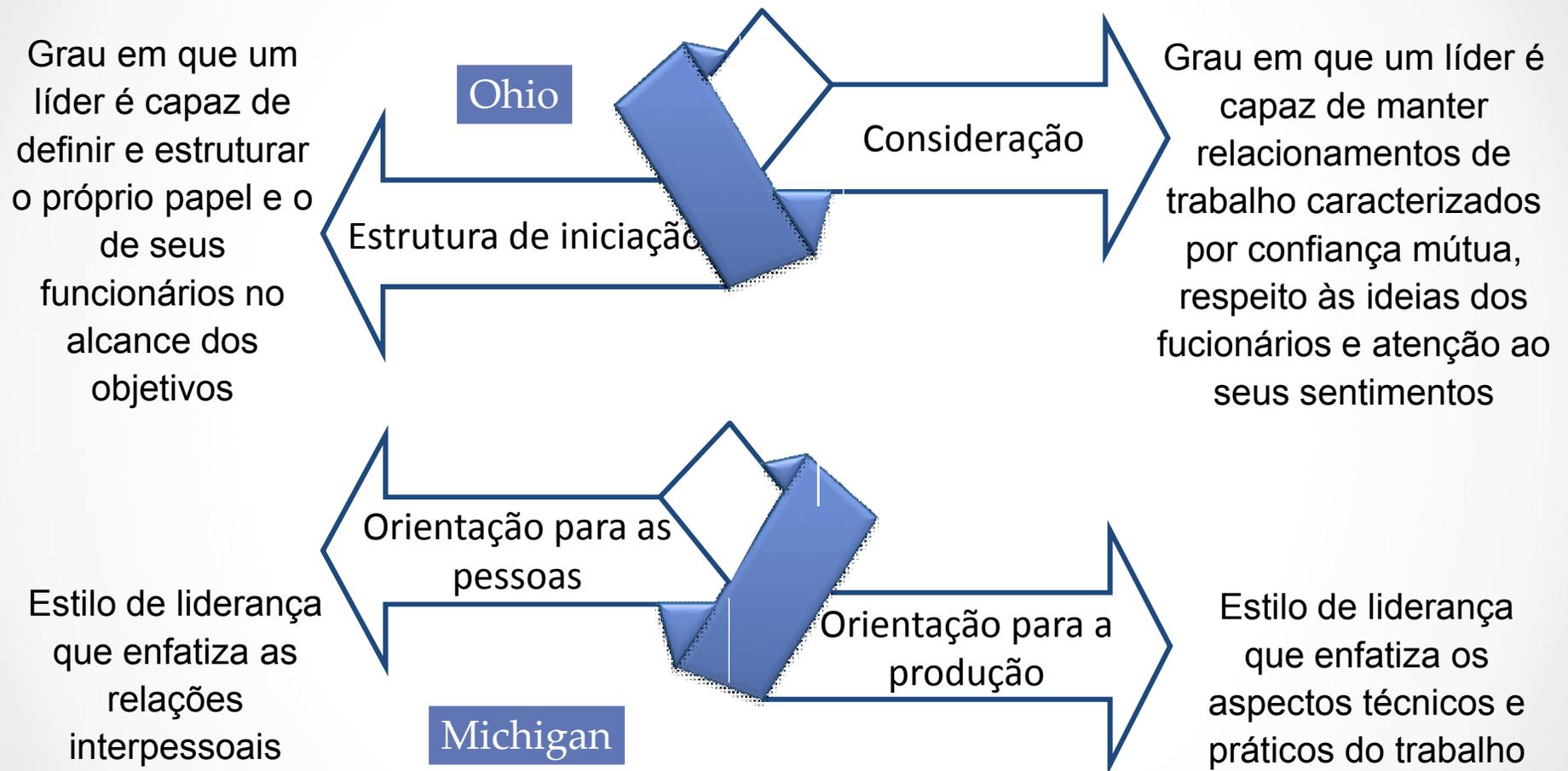


Teoria dos traços de liderança



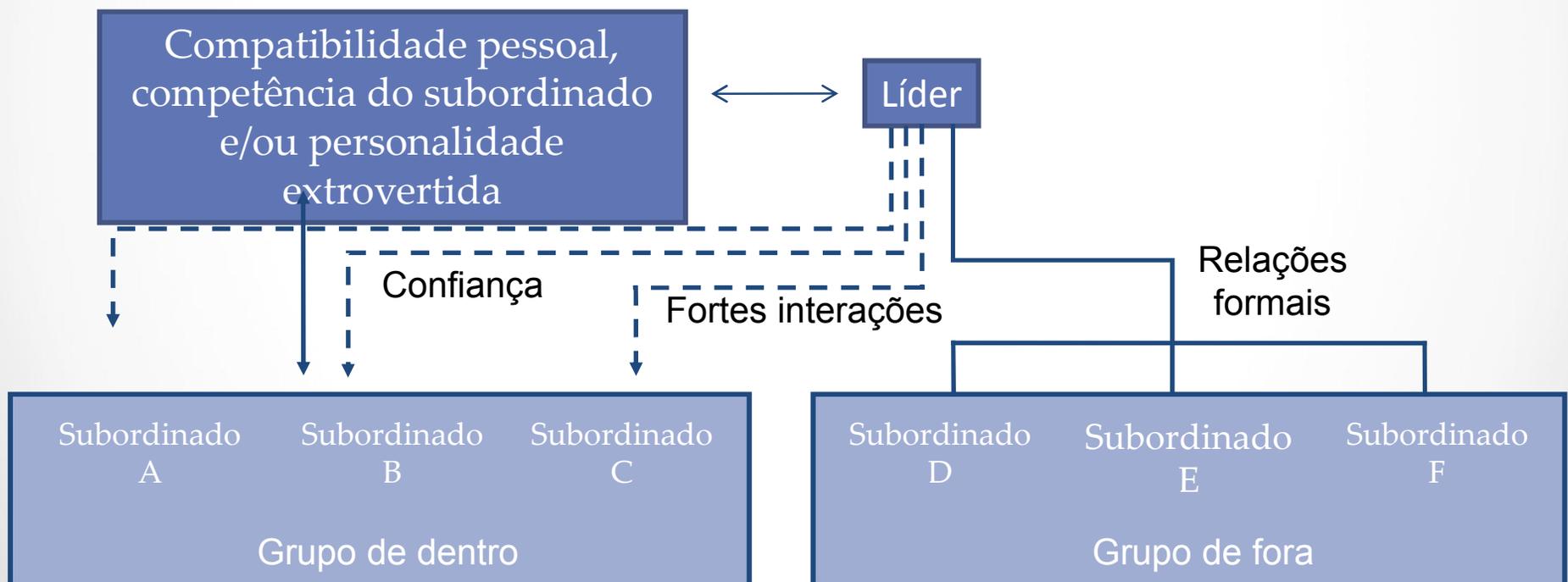
- Os traços de personalidade podem auxiliar na identificação da liderança.
- Os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes.

Teorias comportamentais



Teoria de troca entre líder e liderados (LMX)

- Teoria que propõe que os líderes criam grupos “e dentro” e “de fora”, e os liderados do grupo “de dentro” recebem avaliações de desempenho melhores, apresentam rotatividade menor e maior satisfação com o trabalho.



Liderança carismática

- Teoria da liderança carismática defende que os seguidores atribuem capacidades heroicas ou extraordinárias a seus líderes quando observam determinados comportamentos.

Visão e articulação

- Eles têm uma visão que propõe um futuro melhor que o *status quo*. São capazes de esclarecer a importância da visão em termos compreensíveis para os demais.

Risco pessoal

- Estão dispostos a correr riscos pessoais, assumem os custos de suas atitudes e sacrificam-se para atingir sua visão.

Sensibilidade às necessidades dos liderados

- São perceptivos com relação às capacidades dos outros e sensíveis a suas necessidades e sentimentos.

Comportamentos não convencionais

- Apresentam comportamentos vistos como inovadores e que vão contra as normas.

Liderança transformacional

Líder Transacional

Líder que conduz ou motiva seus seguidores em direção às metas estabelecidas por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas

Recompensa contingente

Administração por exceção (ativa)

Administração por exceção (passiva)

Laissez-faire

Líder Transformacional

Líder que inspira seus seguidores a transcenderem os próprios interesses e que são capazes de causar um impacto profundo e extraordinário em seus liderados

Influência idealizada

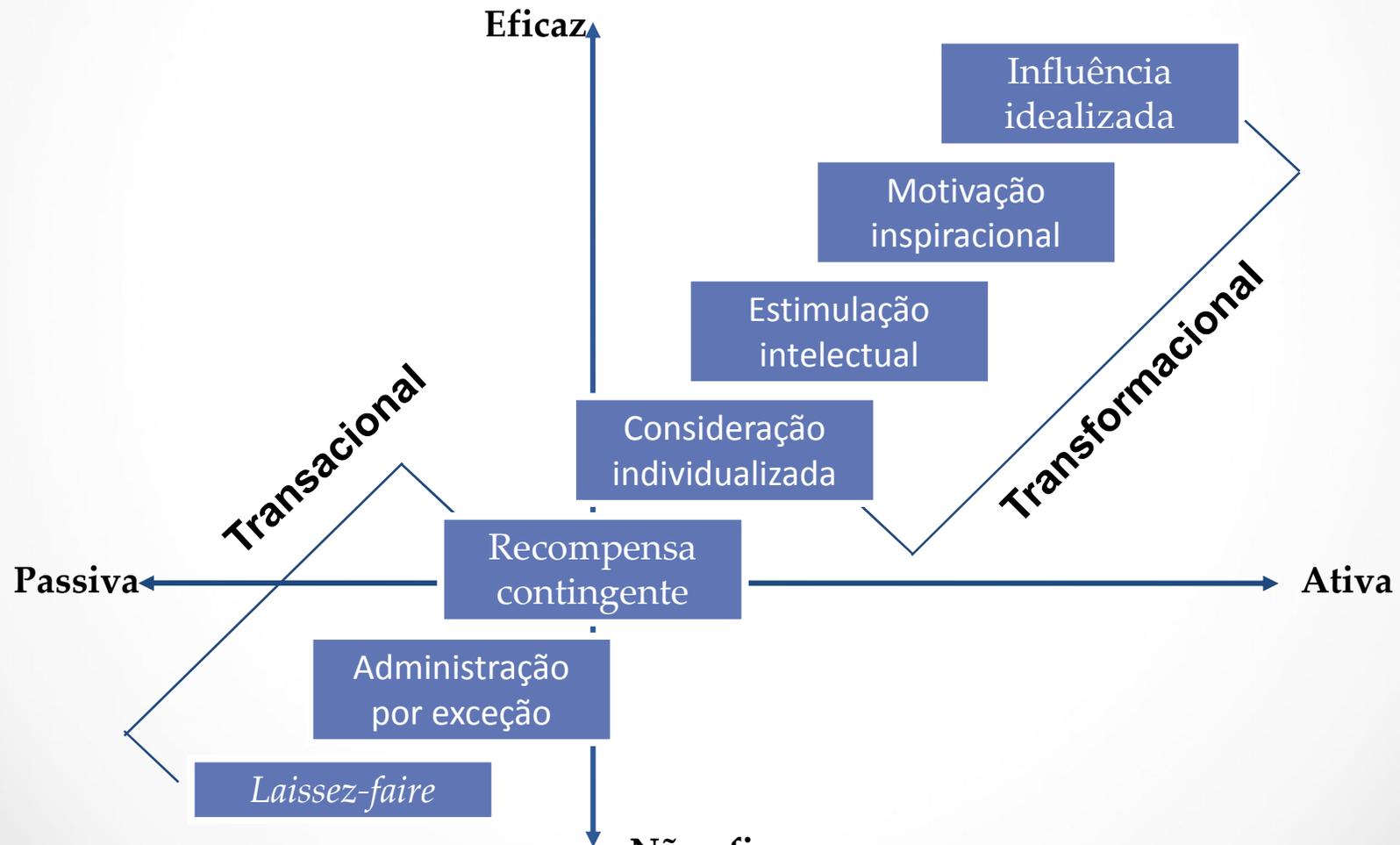
Motivação inspiracional

Estímulo intelectual

Consideração individualizada



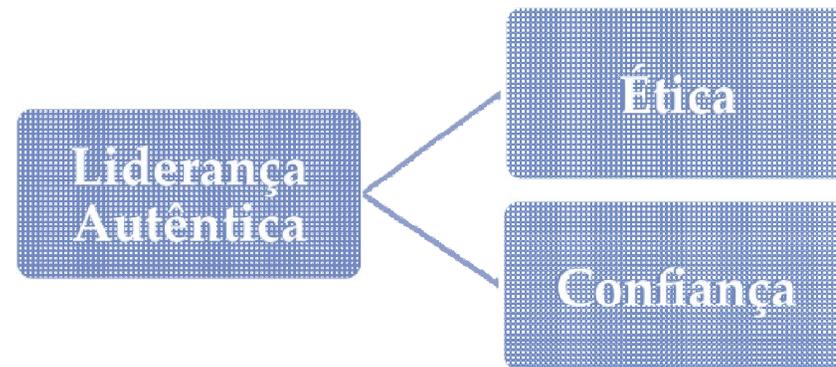
Extensão total do modelo de liderança transformacional



Não eficaz

Liderança autêntica

- Os líderes autênticos sabem quem são, no que acreditam e o que valorizam, e agem conforme seus valores e crenças, de forma aberta e honesta.



- **Ética e liderança**
 - Liderança carismática socializada é a que transmite valores centrados nos outros *versus* centrados em si mesmos por líderes que são modelos de conduta ética.

Confiança e liderança

- A confiança é um estado psicológico que existe quando você concorda em se tornar vulnerável ao outro porque possui expectativas com relação ao modo como a situação vai se desenrolar.
- É uma expectativa positiva de que o outro não agirá de maneira oportuna.
- A confiança não está relacionada apenas ao líder; as características dos liderados também influenciam o desenvolvimento da confiança.

Integridade

- Refere-se à honestidade e à sinceridade. Significa ter consistência entre o que se faz e o que se fala.

Benevolência

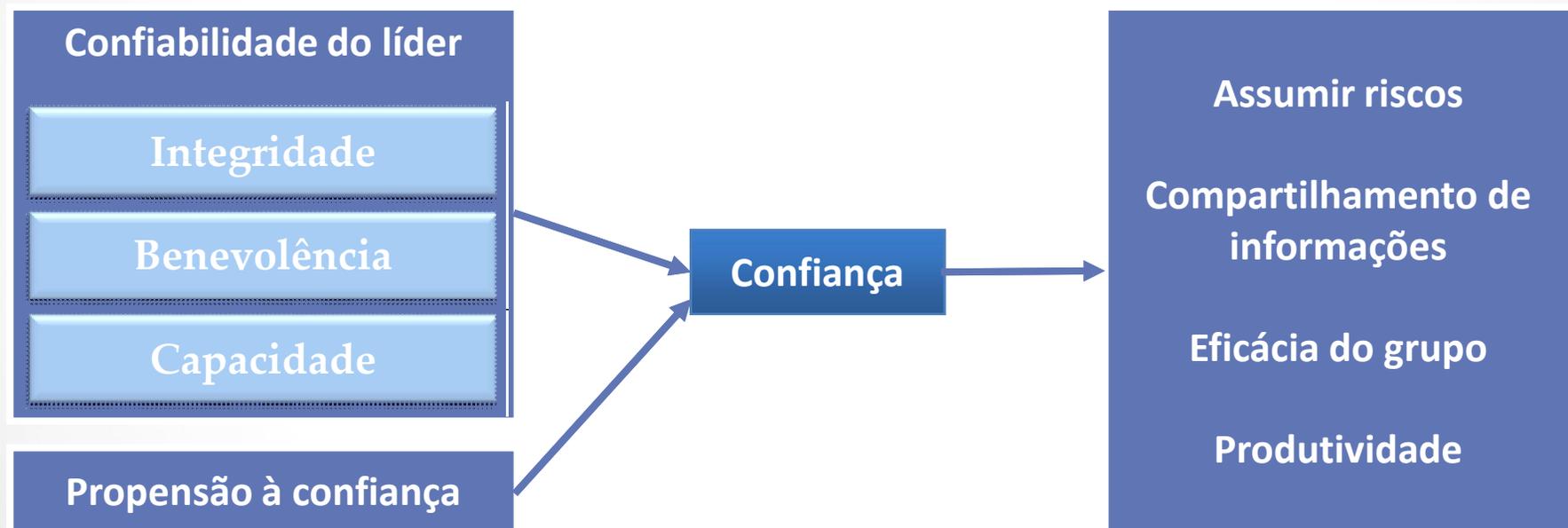
- Significa que uma pessoa de confiança considera os interesses dos outros, mesmo não alinhados com os seus.

Capacidade

- Conhecimentos e habilidades técnicos e interpessoais de um indivíduo.

Confiança como processo

- A propensão à confiança refere-se à predisposição que determinado indivíduo tem para confiar em outras pessoas.
- A natureza da confiança.



Quais as consequências da confiança?

- A confiança entre supervisores e funcionários está relacionada a vários resultados positivos no trabalho.



Liderando para o futuro: *mentoring*

Mentor

Funcionário sênior que patrocina um funcionário menos experiente, chamado "protegido"

Pressiona a organização para conseguir tarefas desafiantes para seu protegido.

Prepara o protegido para desenvolver habilidades e atingir seus objetivos.

Dá assistência ao protegido ao fornecer-lhe exposição a pessoas influentes.

Defende o protegido de possíveis riscos a sua reputação.

Patrocina o protegido ao indicá-lo para possíveis contatos ou promoções.

Age como um propagador das ideias que o protegido hesita em compartilhar com seu supervisor direto.

Funções psicossociais da relação de *mentoring*

- 1. Aconselha o protegido a respeito de ansiedades ou incertezas para ajudar a melhorar sua autoconfiança.
- 2. Age como modelo de conduta.
- 3. Oferece amizade e aceitação.
- 4. Compartilha experiências pessoais com o protegido.

Desafios ao construto liderança

- **Teoria da atribuição da liderança:** a liderança é simplesmente uma atribuição que as pessoas concedem a outros indivíduos.
- É mais importante passar a aparência de líder eficaz do que realizar conquistas propriamente ditas.
- **Teoria dos substitutos ou neutralizadores da liderança.**

Substitutos

Atributos que podem substituir a necessidade de liderança (ex. experiência e treinamento)

Neutralizadores

Atributos que impossibilitam que o comportamento do líder faça qualquer diferença para seus subordinados

Substitutos e neutralizadores da liderança

Características definidoras	Liderança orientada para o relacionamento	Liderança orientada para a tarefa
<i>Indivíduo</i>		
Experiência/treinamento	Sem efeito	Substituto
Profissionalismo	Substituto	Substituto
Indiferença em relação a recompensas	Neutralizador	Neutralizador
<i>Trabalho</i>		
Tarefas altamente estruturadas	Sem efeito	Substituto
Oferece o próprio feedback	Sem efeito	Substituto
Intrinsecamente satisfatório	Substituto	Sem efeito
<i>Organização</i>		
Metas formalizadas explicitamente	Sem efeito	Substituto
Regras e procedimentos rígidos	Sem efeito	Substituto
Grupos de trabalho coesos	Substituto	Substituto

Encontrar e desenvolver líderes eficazes

Seleção

- Análise de conhecimentos, habilidades e capacidades
- Testes de personalidade
- Automonitoramento
- Entrevistas

Treinamento

- Treinadores de executivos (coaching) para melhorar as habilidades de liderança
- Programas *trainee* e executivos

LÍDERES EFICAZES

“Trate as pessoas como se elas fossem o que poderiam ser e você as ajudará a se tornarem aquilo que são capazes de ser.”

Johann Goethe