



Disciplina de Liderança

**Brasília, 26 de novembro a 7 de
dezembro de 2007**

OBJETIVOS DA PALESTRA

GERAL:

- Compreensão dos aspectos fundamentais da mudança pessoal e organizacional para a liderança.

ESPECÍFICOS:

- Demonstrar os fatores da mudança pessoal e organizacional para Liderança;
- Analisar os pontos do desenvolvimento pessoal e organizacional para Liderança

ENCADEAMENTO LÓGICO DA DISCIPLINA



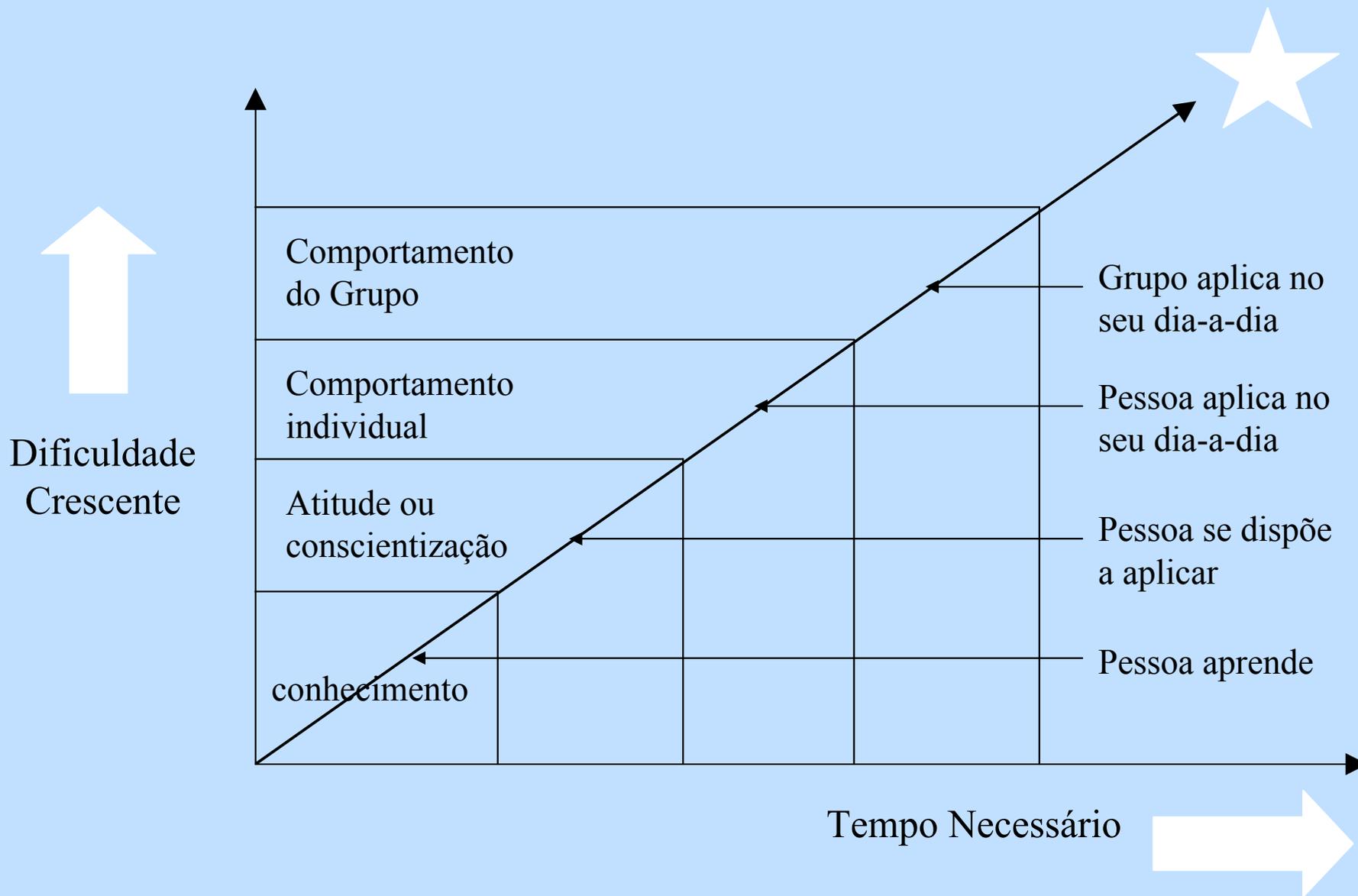
O SER PSICOLÓGICO

Guerreiro Ramos. *A nova ciência das organizações*, 1984:

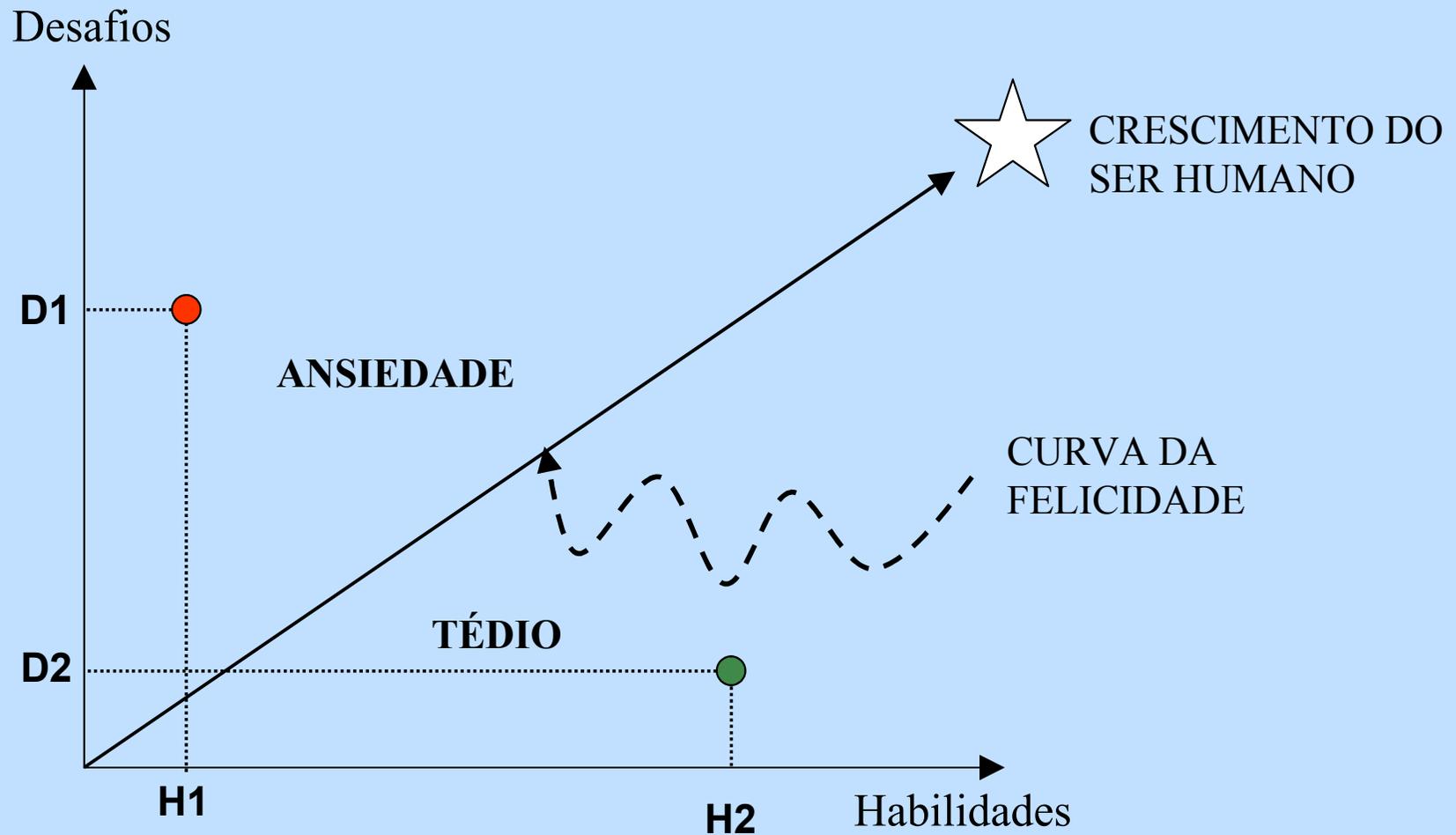
- racionalidade instrumental (formal) voltada para o cálculo.
- racionalidade substantiva, que orienta para a adequação dos valores individuais aos da organização (modelo do homem parentético).
- “o que fundamentalmente caracteriza o modelo de homem parentético é uma consciência crítica, que o conduz a um questionamento dos padrões sociais e organizacionais definidos, em busca de uma verdadeira participação social” (Ramos, 1984:58).



O PROCESSO DE MUDANÇA



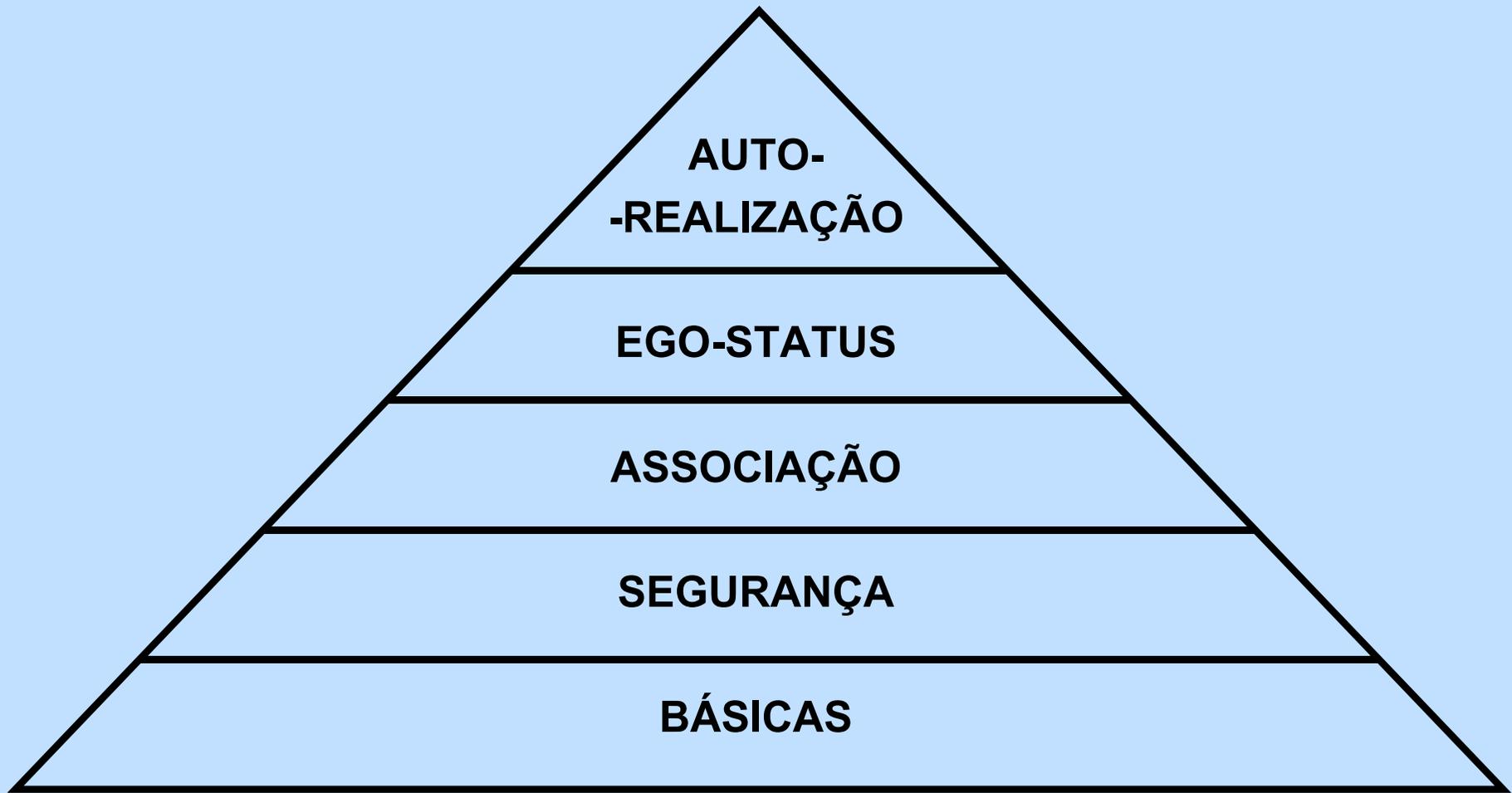
O PROCESSO DE MUDANÇA



MOTIVAÇÃO - HERZBERG

FATORES	
HIGIÊNICOS: O AMBIENTE	MOTIVADORES: O TRABALHO
<ul style="list-style-type: none">• Programa e Administração• Supervisão• Condições de Trabalho• Relações Interpessoais• Dinheiro• Segurança	<ul style="list-style-type: none">• Realização• Reconhecimento por realização• Trabalho desafiador• Maior responsabilidade• Crescimento e desenvolvimento

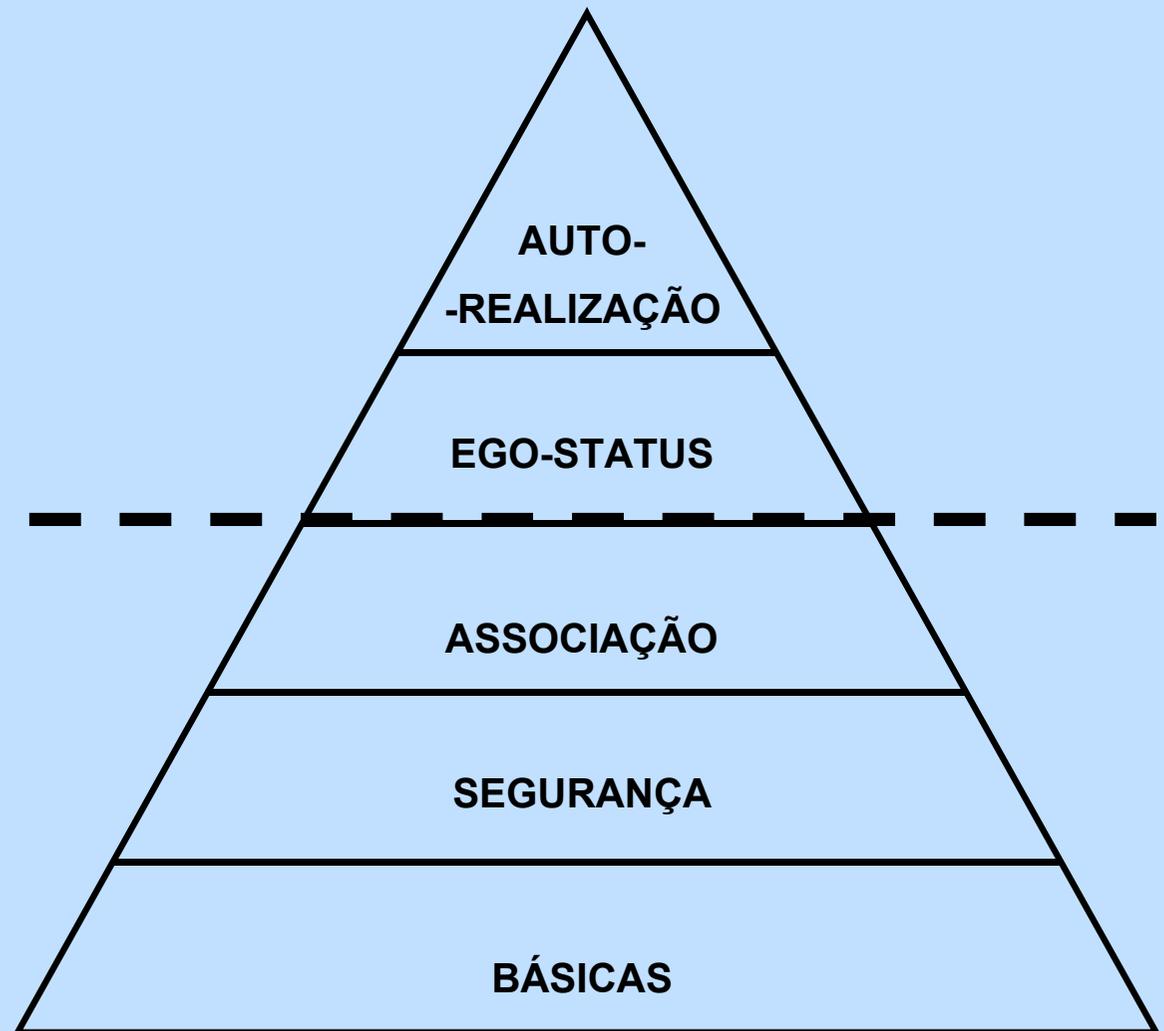
MOTIVAÇÃO - MASLOW



RELAÇÃO ENTRE HERZBERG - MASLOW

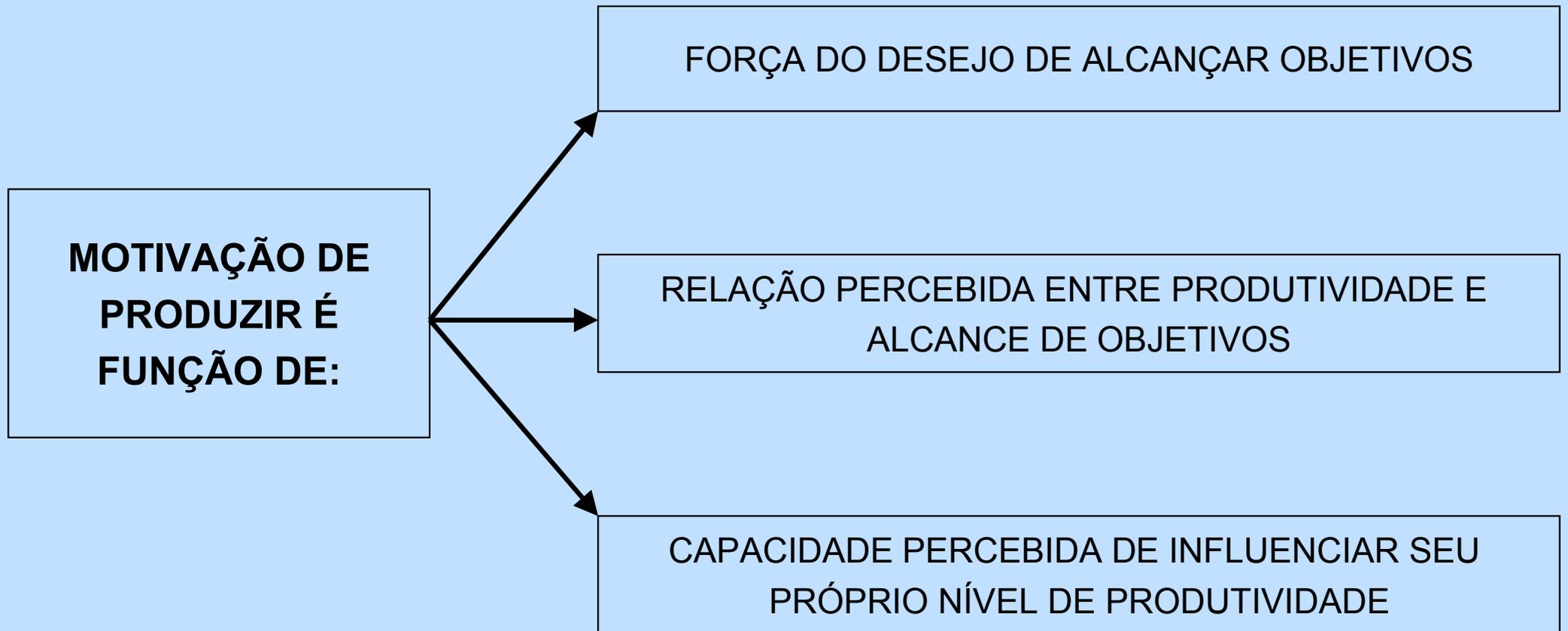
FATORES - HERZBERG
MOTIVADORES: O TRABALHO
<ul style="list-style-type: none">• Realização• Reconhecimento por realização• Trabalho desafiador• Maior responsabilidade• Crescimento e desenvolvimento
HIGIÊNICOS: O AMBIENTE
<ul style="list-style-type: none">• Programa e Administração• Supervisão• Condições de Trabalho• Relações Interpessoais• Dinheiro• Segurança

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES - MALOW



MOTIVAÇÃO CONTINGENCIAL - VROOM

AS TRÊS DIMENSÕES BÁSICAS



O QUE DESMOTIVA

- Oferecer recompensas a todos, independente do desempenho individual;
- Não ser específico ou oportuno ao fazer um elogio;
- Usar ameaças ou coação para que o trabalho seja realizado;
- Tratar os colaboradores de maneira indigna.

FORÇAS DE MUDANÇA EXTERNA E INTERNA

FORÇA DA MUDANÇA EXTERNA



FORÇA DA MUDANÇA INTERNA



CONFLITO ORGANIZACIONAL

- **Simon (1975) - “o conflito existe quando um indivíduo ou grupo se defronta com um problema de decisão”.**
- **Hall (1984) - “o conflito não é intrinsecamente bom nem mau para os participantes, para a organização ou para a sociedade mais ampla”.**

CONFLITO ORGANIZACIONAL

INTENSIDADE DO CONFLITO

NENHUM CONFLITO

ALTO GRAU DE CONFLITO

CAUSAS DO CONFLITO:

1. Comunicação - mal entendidos, linguagem não familiar etc
2. Estrutura - lutas pelo poder, sistemas de recompensas conflitantes, concorrência por recursos escassos etc.
3. Pessoal - incompatibilidade de personalidade, valores, objetivos etc.



ICEBERG ORGANIZACIONAL

visíveis

A ORGANIZAÇÃO FORMAL

- Objetivos;
- Tecnologia;
- Estrutura;
- Políticas e Procedimentos;
- Recursos Financeiros.

COMPONENTES FORMAIS

- Definição e Descrição de Tarefas;
- Critérios de Departamentalização;
- Nível Hierárquico;
- Missão, Objetivos, metas;
- Medidas de Eficiência e Produção

escondidos

A ORGANIZAÇÃO INFORMAL

- Percepções;
- Atitudes;
- Sentimentos;
- Valores;
- Interações Informais;
- Normas de Grupo

COMPONENTES INFORMAIS

- Poder;
- Visão pessoal da organização;
- Competências Individuais;
- Necessidades e desejos emocionais;
- Relacionamento afetivo entre as pessoas;
- Medidas de Nível de satisfação e desenvolvimento

CLIMA ORGANIZACIONAL

O **Clima Organizacional** é resultado da interação entre as variáveis individuais, formais, informais e culturais. (Argyris, 1958)

Jacqueline S. de Sá Leitão: “a percepção global que o indivíduo tem de seu ambiente de trabalho, influenciada por fatores individuais e organizacionais.

CLIMA PSICOLÓGICO

Koys e DeCotiis (1991) “o clima psicológico é uma experiência e persistente estado de percepção individual que é fortemente compartilhado pelos membros das unidades organizacionais”.

Fatores de Clima Psicológico:

Autonomia;	Suporte;
Coesão;	Reconhecimento;
Confiança;	Justiça e
Pressão	Inovação



COMPETÊNCIA GERENCIAL



Dimensão Humana

Dimensão Técnica

Dimensão Conceitual



DIMENSÃO HUMANA

É a capacidade e o discernimento para trabalhar com e por meio de pessoas, incluindo o conhecimento do processo de motivação e a aplicação eficaz da liderança.

Esta permite estabelecer um ambiente de relacionamento propício às mudanças, necessárias à melhoria da qualidade de vida e do trabalho.



DIMENSÃO TÉCNICA

É a capacidade de aplicar conhecimentos, técnicas, métodos e equipamentos necessários a execução de tarefas específicas.

Esta capacidade permite estabelecer novos processos de trabalho, tornando a organização mais efetiva (eficiente e eficaz).



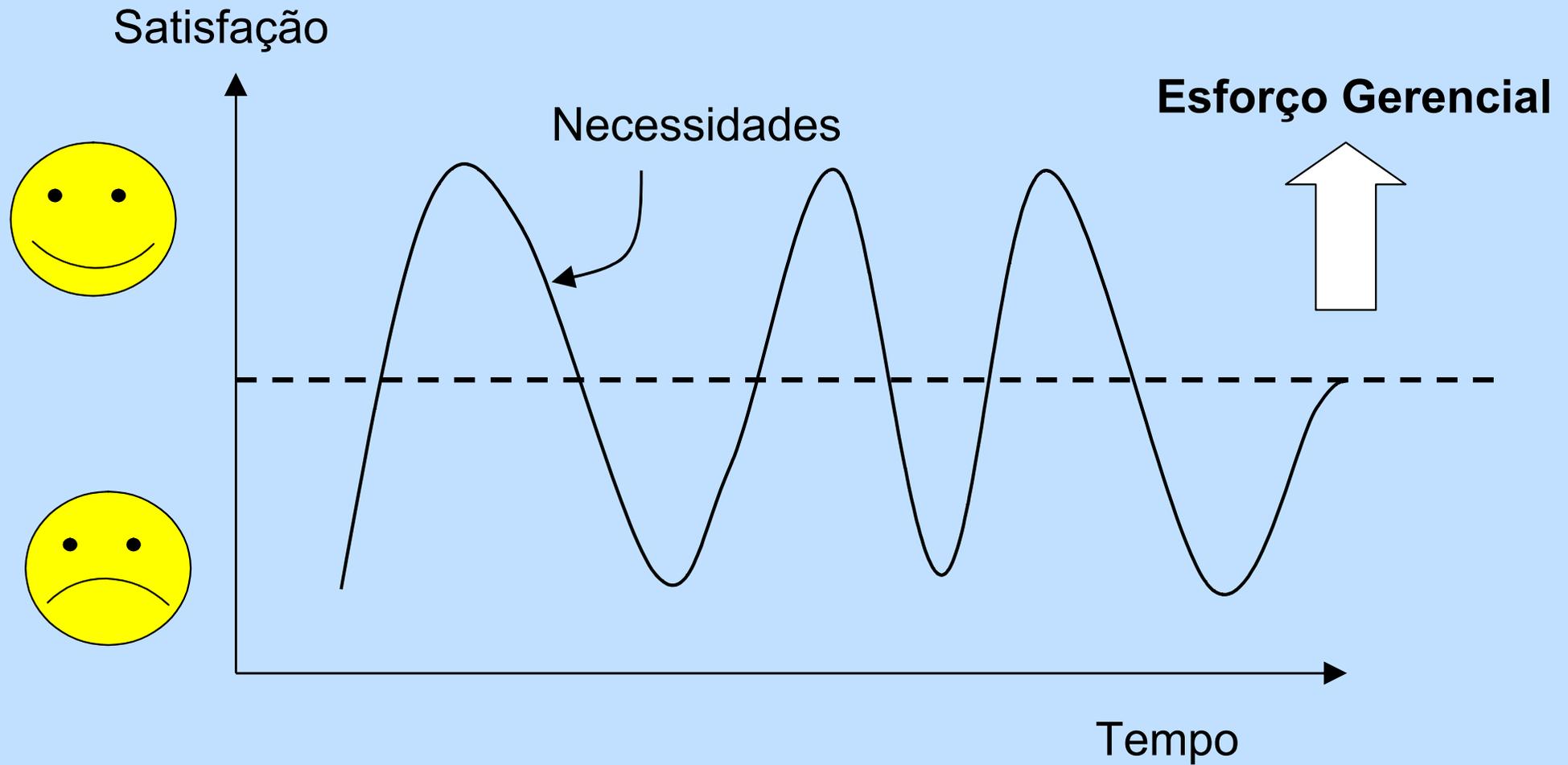
DIMENSÃO CONCEITUAL

É a capacidade de compreender a complexidade da organização como um todo e as suas relações com o meio externo.

Esta capacidade permite agir de acordo com os objetivos globais da organização e não em função de objetivos, metas e necessidades imediatas de cada grupo da organização.



O ESFORÇO GERENCIAL



Conceitos de Liderança

- **Para Tannenbaum, Wescheler, Massarick (1972, p.3) "liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, através do processo de comunicação para consecução de objetivos comuns."**
- **Liderança é 'um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo'(Janda, 1960, p.35).**
- **Burns apud Lapierre (1995, p. 71) enfatiza a liderança como um "processo recíproco de mobilização de recursos econômicos, políticos e outros, vivido num contexto de cooperação e conflito, por pessoas que possuem certas motivações e valores, para atingir objetivos perseguidos individual ou conjuntamente pelos líderes e seus seguidores."**

Elementos da Liderança

- **do indivíduo (personalidade, caráter, capacidade de realização, etc.)**
- **do grupo (estrutura das inter-relações individuais no grupo, atitudes, necessidades, etc.)**
- **da situação (exigências das situações, objetivos, ambiente envolvente do líder e do grupo, etc.)**

Desafios do Líder

- **Diagnosticar a função do ambiente e selecionar aqueles comportamentos que assegurarão que os subordinados estejam motivados ao máximo no sentido dos objetivos organizacionais**
- **Buscar oportunidades, experimentar e assumir riscos.**

Compromissos do Líder

- **Fortalecer os outros,**
- **Dar exemplo consistentes,**
- **Planejar pequenas vitórias,**
- **Reconhecer as contribuições individuais e**
- **Comemorar as realizações**

Características do Estilo de Liderança

CLIMA	ATITUDE DO GRUPO	TOMADA DE DECISÃO	RESPONSABILIDADE
Autocrático	Obediência	no Chefe	no Chefe
Democrático	Cooperação	Chefe/Grupo	Chefe/Grupo
Liberal	Iniciativa	Indivíduos	Indivíduos

Estilos de Liderança

- **LÍDER AUTORITÁRIO** - aquele que determina as idéias e o que será executado pelo grupo, e isso implica na obediência por parte dos demais. É extremamente dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro do grupo.

Estilos de Liderança

- **LÍDER DEMOCRÁTICO** - aquele que determina, junto com o grupo, as diretrizes, permitindo o grupo esboçar as técnicas para alcançar os objetivos desejados. É impessoal e objetivo em suas críticas e elogios. Para ele, o grupo é o centro das decisões. Acreditamos que a ação do líder democrático é de suma importância para o progresso da organização.

Estilos de Liderança

- **LÍDER LIBERAL** - Aquele que participa o mínimo possível do processo administrativo. Dá total liberdade ao grupo para traçar diretrizes. Apresenta apenas alternativas ao grupo.



Conclusões

- a) O êxito da liderança está diretamente relacionado com as relações interpessoais, com o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas ao grupo, à situação e aos propósitos comuns;
- b) só há liderança quando existe autoridade consentida;
- c) não é suficiente querer ser líder; é preciso saber liderar;
- d) nenhum estilo de liderança é o mais adequado, cada estilo é provavelmente eficaz sob um dado conjunto de condições dependente dos requisitos da realidade percebida pelos líderes.

Final

OBRIGADO!

Valter Zanela Tani, Dr.

vztani@gmail.com

(48) 9971-2188