



# Interativa

---

Unidade III

**MODELOS DE LIDERANÇA**

**Prof. Gustavo Nascimento**

# Poder e lideranças organizacionais

---

- O Objetivo desta unidade é apresentar as principais características do poder, confrontando-as com os traços da liderança.
- Nosso estudo será baseado na tentativa de desmistificar a idéia de que liderança e poder se confundem.

# Poder e lideranças organizacionais

---

- **O poder por definição: Força que pode realizar transformações nas pessoas ou grupos. Representa status nas organizações, níveis hierárquicos elevados. Ainda utilizado para pressionar colaboradores a terem determinados comportamentos.**
- **Weber: “poder é a possibilidade de alguém impor a sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas”.**

# Poder e lideranças organizacionais

---

## Os instrumentos do poder:

- São as formas ou estratégias das quais dispomos para concretizar o poder.
- Representam os meios dos quais dispomos para chegarmos ao nosso objetivo.

# Poder e lideranças organizacionais

---

## Os tipos de poder:

- **Poder coercitivo ou condigno: o líder impõe sua opinião ao liderados, não considerando suas opiniões.**
- **Poder de recompensa: habilidade de conseguir a submissão dos colaboradores através de recompensas. Permitindo o controle um sobre os outros.**

# Poder e lideranças organizacionais

---

- **Poder legítimo ou condicionado:** refere-se a equivocada impressão que alguns líderes tem de pensar que, por conta do cargo que ocupam, possuem algum tipo de influência sobre seus subordinados.
- **Poder de especialização:** poder que diz respeito a capacidades específicas de uma pessoa ou empresa. Alguém que saiba operacionalizar uma máquina que ninguém saiba por exemplo.

# Poder e lideranças organizacionais

---

- **Poder de referência:** refere-se a influência de nossos ídolos ou formadores de opinião como nossos pais, amigos e professores.

Muitos outros tipos de poderes poderiam ser citados, mas estes são os que mais se destacam.

No campo subjetivo podemos citar poderes de autoconhecimento, autodesenvolvimento e comunicação interpessoal.

# Interatividade

---

No tipo de poder coercitivo temos:

- a) O líder considera opiniões do grupo na tomada de decisões.
- b) O líder impõe sua opinião ao liderados, não considerando suas opiniões.
- c) O líder considera opiniões do grupo mas toma a decisão final.
- d) Tipo de poder que diz respeito as habilidades dos colaboradores.
- e) O líder ouve somente as opiniões de outros lideres.



# Liderança x autoridade

---

- **Autoridade é a capacidade ou poder de alguém para tomar decisões e agir para implementá-las.**
- **A própria etimologia da palavra já nos dá noção de que se trata dos valores, costumes e tradições. Exercida comumente pelos pais, ela é muito utilizada para comparações do tipo “no meu tempo as coisas eram bem diferentes”**

# Liderança x autoridade

---

Vamos aos 3 tipos de autoridade classificadas por Max Weber.

**Autoridade Tradicional:**

- “A autoridade tradicional é imposta por procedimentos considerados legítimos porque sempre teria existido, e é aceita em nome de uma tradição reconhecida como válida” – segundo Max Weber

# Liderança x autoridade

---

## Autoridade Carismática:

- Refere-se ao poder individual ou pessoal de alguém, de acordo com suas próprias competências. Esta autoridade é legitimada por seus próprios seguidores, independente da vontade de quem está sendo legitimado. Muitas vezes o líder carismático não se dá conta do poder de influência que possui.

# Liderança x autoridade

---

## Autoridade Racional-Legal:

- Baseada nos regulamentos e normas que concedem este tipo de autoridade, ou seja, quem a possui recebeu esse direito de alguém ou de alguma norma regulada anteriormente.

# Liderança x autoridade

---

- Uma pessoa ou organização pode reunir em si os três tipos de autoridade, dependendo das circunstâncias em que se encontram.
- Anísio Renato define autoridade como: “o legítimo poder de comando ou de ação, onde o líder é aquela pessoa que reúne as condições necessárias para conduzir o grupo ao objetivo comum”.

# Liderança x autoridade

---

A autoridade poderá ser classificada também em:

- **Natural:** surge a partir de determinados conhecimentos e habilidades;
- **Eleita:** escolhida pelos próprios colaboradores, por conta de características naturais do líder;
- **Delegada:** por uma instância superior;
- **Imposta:** de pouca aceitação por parte dos liderados e diz respeito a imposição de um líder sem o grupo sem consultado;

# Liderança x autoridade

---

## Os limites da autoridade:

- **Qual o limite entre uma autoridade positiva e a autoridade negativa?  
As empresas cobram muito de seus líderes, mas muitas vezes não fornecem o devido poder de autoridade, ou ainda fornecem demais e o líder utiliza disto de excesso de autoridade com arrogância.**

# Liderança x autoridade

---

## Os jogos de poder x autoridade:

- **Alguns líderes para conseguir cooperação utilizam-se de jogos de poder. Vejamos os mais comuns:**
- **Jogo de fraqueza: a tática consiste em se colocar na posição de vítima, tirando a responsabilidade de si de atos que venham a desagradar os liderados, livrando-se da má situação.**



# Liderança x autoridade

---

- **Jogo da informação: esconde-se as informações mais importantes, como meio de garantir sua necessidade na empresa. Tática típica de quem tem medo de perder o emprego.**
- **O poder do “não”:** esse poder, na verdade, consiste em não dizer “sim” para tudo que lhe é imposto. O “não” representa uma forma de mostrar que existe uma opinião própria formada, incapaz de ser influenciada por pressões ou opiniões de outras pessoas.

# Interatividade

---

**“Tática que consiste em se colocar na posição de vítima, tirando a responsabilidade de si de atos que venham a desagradar os liderados” - Que tática estamos tratando ?**

- a) Jogos de Informação**
- b) Jogos de pessoas**
- c) Jogos de fraqueza**
- d) Poder do “Não”**
- e) Nenhuma das anteriores**

# A liderança e seu processo contínuo de mudanças

---

- Partiremos do pressuposto que a liderança é um processo mutável, sofrerá alterações na busca de uma gestão ideal.
- Hoje o líder é o norteador de tarefas baseado no desenvolvimento de cada um dos membros de sua equipe. Dessa forma, sua liderança passa a ter como pilar principal a confiança.

# A liderança e seu processo contínuo de mudanças

---

## Características de um líder eficaz:

- **Autoliderança:** O trabalho do líder deve iniciar com uma liderança voltada para si mesmo. Liderar através do exemplo.
- **Compartilhamento de idéias e conhecimentos:** característica que distingue bem a liderança do poder, já que no poder a individualidade é o carro-chefe, enquanto que na liderança o líder faz questão de que haja uma troca constante de saberes.

# A liderança e seu processo contínuo de mudanças

---

- **Coragem:** sinônimo de ousadia, é uma das características indispensáveis ao líder atual. Os liderados tendem a se comportar com coragem quando percebem em seu líder esta característica.
- **Foco:** a meta estabelecida pelo líder, o foco a ser atingido. Ajuda os liderados a não se perderem frente aos obstáculos que surgirão.

# A liderança e seu processo contínuo de mudanças

---

- **Mudança: Característica básica no líder moderno. O líder jamais poderá ser estático e conformado com seu ambiente. Precisa buscar mudanças constantes adaptando da melhor forma a sua realidade. A palavra inovação é constantemente citada neste contexto.**

# A liderança e seu processo contínuo de mudanças

---

As quatro políticas do processo de mudança segundo Peter Drucker:

## 1. Política: O abandono do ontem

- É o primeiro passo para um processo real de mudança. É o início de todo o processo de atualização. É o instante em que a ousadia funciona com força total. Essa primeira política é importante para mudanças em qualquer que seja o setor de nossas vidas.

# A liderança e seu processo contínuo de mudanças

---

## 2. Política: Aperfeiçoamento contínuo

- Parte do princípio que a cada dia podemos e devemos melhorar um pouco mais. A monotonia é abandonada, nenhum dia é igual ao outro.
- O líder pode incentivar ao seus colaboradores a buscar aperfeiçoamentos benéficos para eles e para a empresa.



# A liderança e seu processo contínuo de mudanças

---

## 3. Política: Exploração do sucesso

- Também de responsabilidade do líder, essa política consiste em buscar nos colaboradores o que eles tem de melhor. Os erros são ignorados e o lado eficiente ressaltado e incentivado para melhoria.
- Essa política ajuda muito na adequação de cada funcionário ao que melhor ele sabe fazer.

# A liderança e seu processo contínuo de mudanças

---

## 4. Política: Inovação sistemática

- Ela diz respeito ao poder que o líder possui de fazer com que a organização perceba a necessidade de aceitar e propiciar um reinvento constante.
- Permite a empresa e aos colaboradores de se recriarem seu ambiente de trabalho.

# Interatividade

---

Na política de “Exploração do Sucesso” é correto afirmar que:

- a) Parte do princípio que a cada dia podemos melhorar um pouco mais.
- b) Diz que os colaboradores devem buscar aperfeiçoamentos benéficos para eles e para a empresa.
- c) Age ignorando os erros e ressaltando as qualidades dos colaboradores.
- d) Ressalta as qualidades do líder frente aos colaboradores.
- e) Explora os erros do líder como exemplo aos colaboradores.

# A liderança e seu processo contínuo de mudanças

---

A seguir cinco habilidade de um líder segundo Bennis e Namus:

1. A capacidade de aceitar as pessoas como elas são, e não como você gostaria que fosse;
2. A capacidade de abordar relacionamentos e problemas em termos do presente e não do passado;

# A liderança e seu processo contínuo de mudanças

---

3. A capacidade de tratar os que estão perto de você com a mesma atenção que você concede a estranhos;
4. A capacidade de confiar nos outros, mesmo quando o risco parece grande;
5. A capacidade de agir sem a aprovação e o reconhecimento constante dos outros;

# A liderança e seu processo contínuo de mudanças

---

## Modelos de Liderança - o Líder Reativo:

- Facilmente identificado, está sempre esperando que as coisas aconteçam, não agindo, nem buscando meios para qualquer tipo de ação que venha a marcar seu desempenho. Acredita que as coisas acontecem por simplesmente acontecer.
- Tem característica de vítima perante aos acontecimentos.
- Não traça objetivos, deixe a natureza fazer por si.

# A liderança e seu processo contínuo de mudanças

---

## Ambiente da liderança reativa:

- Para o líder reativo o ambiente é o principal norteador de seus atos, o que faz nada mais é que seguir as contingências. Muitos acreditam que suas ações são inconscientes, não tendo mesmo a noção de seus atos. Baseia-se a vida a partir das situações ocorridas no ambiente. Não toma decisões pessoais, elas acontecem em sua vida.

# A liderança e seu processo contínuo de mudanças

---

## O líder reativo e seus posicionamentos

- A postura do líder reativo diante das situações é de pura passividade. Sua liderança pode ser comparada a de um pescador num rio, mesmo com remo ele não toma o rumo por vontade própria, segue simplesmente o curso das águas.
- Evita o conflito no ambiente organizacional, não toma partido, é estático sobre seus pontos de vista e idéias.



# A liderança e seu processo contínuo de mudanças

---

- **A liderança reativa na mediação de conflitos**
- **O líder reativo não vê benefícios no conflito, ao contrário, é uma ameaça ao grupo e deve ser evitado.**
- **De acordo com o nível de gravidade do conflito o líder reativo assume uma postura. Vejamos:**

# A liderança e seu processo contínuo de mudanças

---

## Conflito percebido:

- **Aquele que as partes discordantes percebem a sua existência, pelo fato das diferenças de opiniões e objetivos, e em alguns casos percebe-se um real bloqueio. O líder reativo tenta separar as partes conflitantes para tentar impedir conflitos.**

# A liderança e seu processo contínuo de mudanças

---

## Conflito experienciado:

- Neste nível o clima entre as partes envolvidas é bastante desagradável. Sentimentos de raiva e hostilidade são comuns. As partes tem total consciência de sua existência porém tentam negá-lo. A partir desse nível o líder reativo já transfere o problema para níveis organizacionais mais elevados, ele não se sente responsável por fazer sua mediação.

# A liderança e seu processo contínuo de mudanças

---

## Conflito manifestado:

- Neste nível a existência do conflito é explícita. É um conflito aberto, em que, pelo comportamento das partes envolvidas, percebe-se a situação de discordância. Sua manifestação é bastante clara e da mesma forma que o conflito experienciado. Sua resolução fica a cargo da administração da organização sendo resolvido na maioria das vezes com a demissão das partes conflitantes.

# Interatividade

---

É uma característica do líder reativo:

- a) Estimula conflitos como parte do desenvolvimento do grupo.
- b) Toma decisões na vida, controla seus atos.
- c) Flexível e de fácil adaptação a novos ambientes.
- d) Embora o líder aja como vítima, este modelo de liderança é tido como positivo.
- e) Evita o conflito no ambiente organizacional, não toma partido, é estático sobre seus pontos de vista.

---

**ATÉ A PRÓXIMA!**