

Liderança

Diferenças entre autoridade formal e liderança

Autoridade Formal	Liderança
Fundamenta-se em leis aceitas de comum acordo, que criam figuras de autoridade dotadas do poder de comando.	Fundamenta-se na crença dos seguidores a respeito das qualidades do líder e de seu interesse em segui-lo.
O seguidor obedece à lei incorporada na figura de autoridade, não à pessoa que ocupa o cargo.	O seguidor obedece ao líder e à missão que ele representa.
A lei é instrumento para possibilitar a convivência social.	O líder é instrumento para resolver problemas da comunidade.

Diferenças entre autoridade formal e liderança

Autoridade Formal	Liderança
A autoridade formal é limitada no tempo e no espaço geográfico, social ou organizacional. Os limites definem a jurisdição da autoridade.	A liderança é limitada ao grupo que acredita no líder ou precisa dele. Os limites da liderança definem a área de influência do líder.
A autoridade formal é temporária para a pessoa que desempenha o papel de figura de autoridade.	A liderança tem a duração da utilidade do líder para o grupo de seguidores.
A autoridade formal inclui o poder de forçar a obediência das regras aceitas para a convivência.	Os líderes têm o poder representado pela massa que o segue.
A autoridade formal é atributo singular.	A liderança é produto de inúmeros fatores. Não é qualidade pessoal singular.

Quatro componentes do contexto da liderança

Características Pessoais dos Liderados

Motivações,
necessidades
competências

Conteúdo moral,
calculista ou
alienatório

Características da Tarefa ou Missão

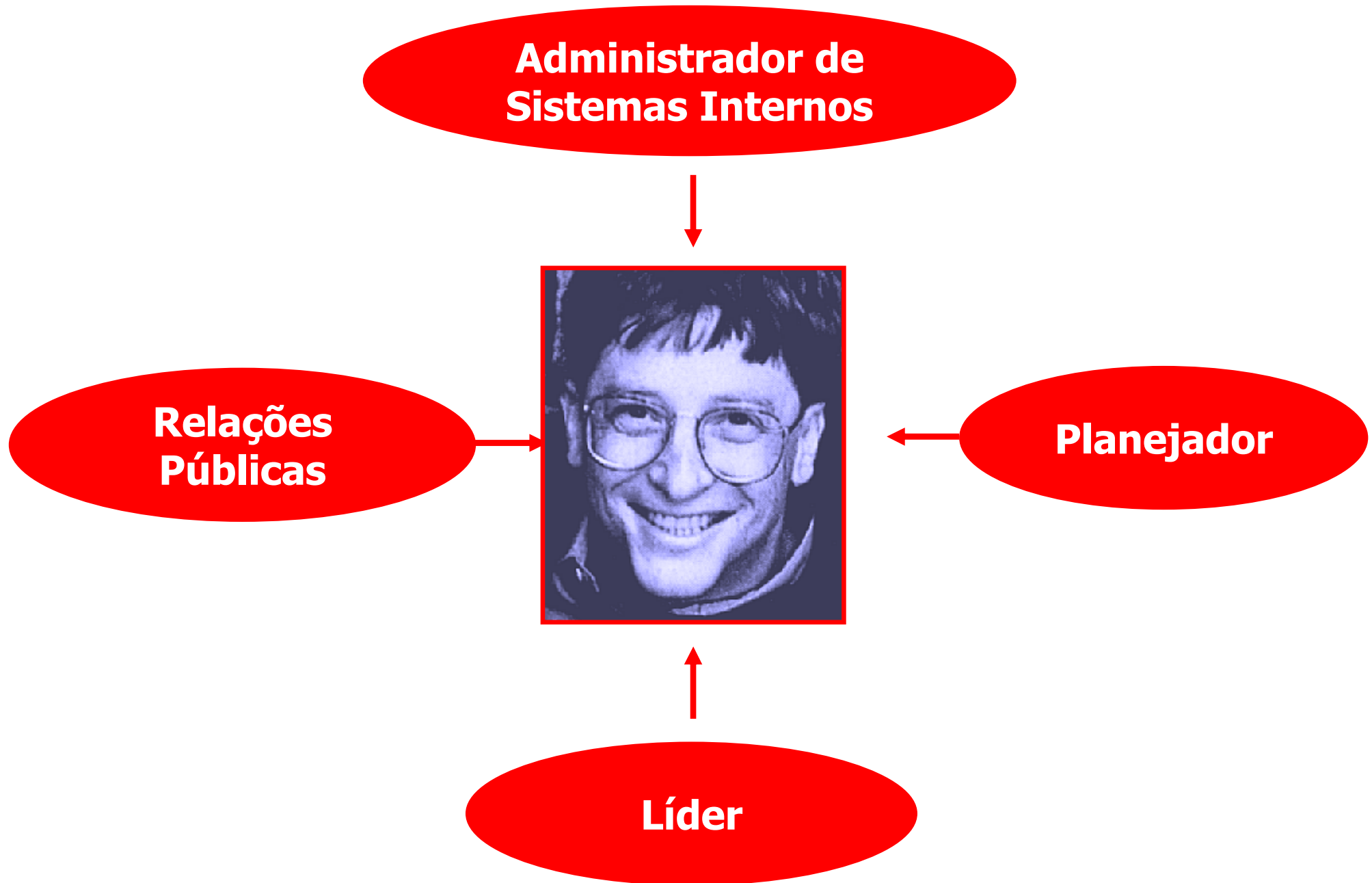
Características Pessoais dos Líderes

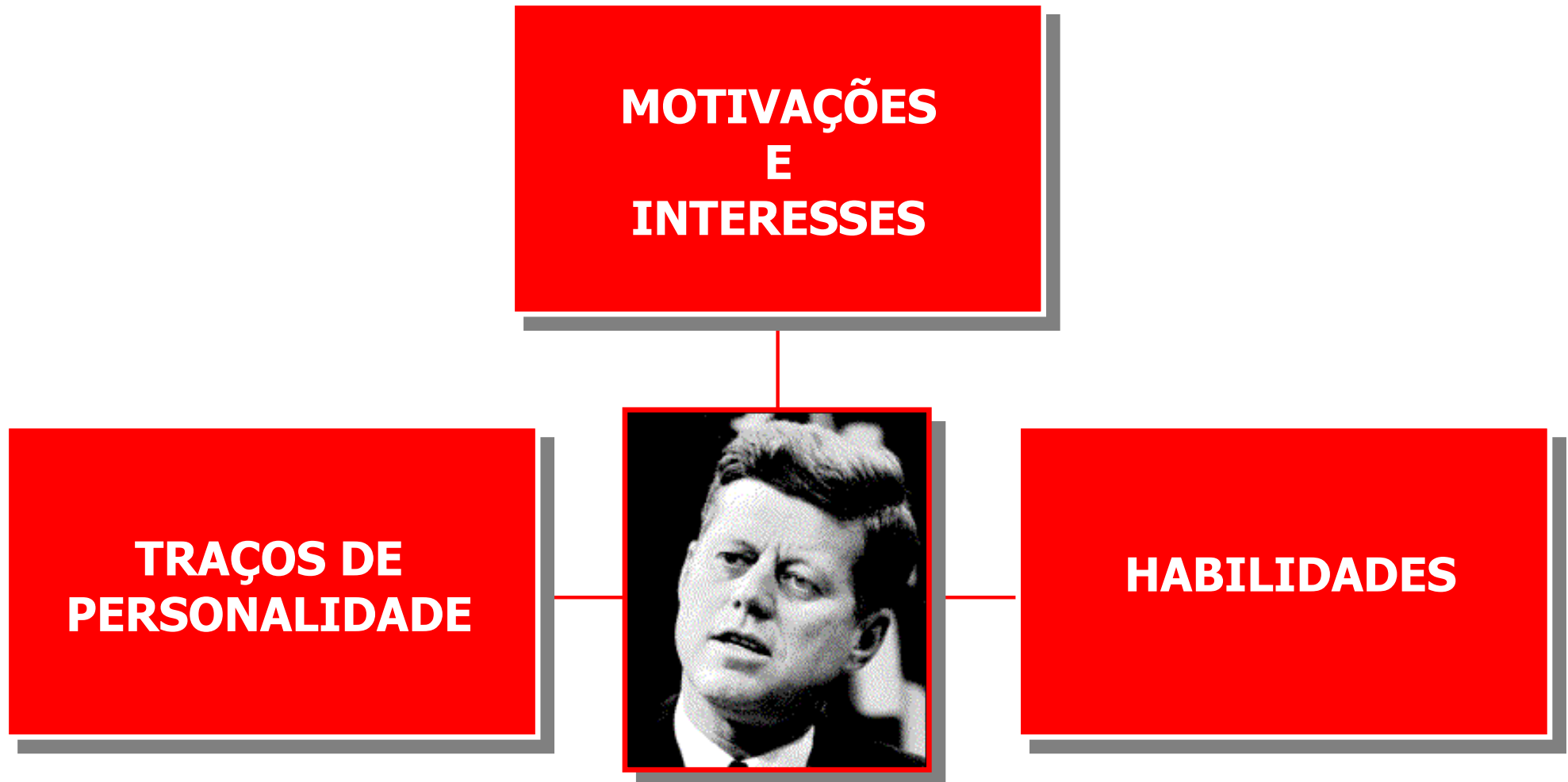
Motivações,
competências
estilo

Cultura
organizacional e
social

Contexto Organizacional e Social da Liderança

Liderança é um dos papéis de um executivo e não o único determinante de seu desempenho





TIRANIA

**Abuso de autoridade;
Excesso de poder.**

AUTOCRACIA

Centralização de poder de decisão no chefe.

DEMOCRACIA

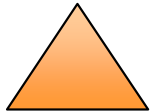
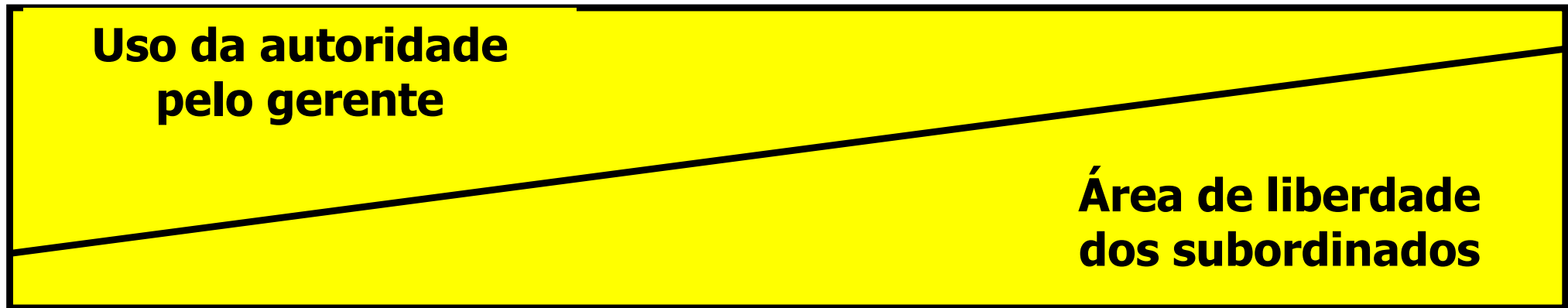
Divisão dos poderes de decisão entre chefe e grupo.

DEMAGOGIA

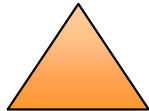
Busca da popularidade com os liderados.

**Liderança orientada
para o chefe**

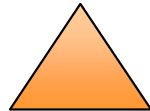
**Liderança orientada
para os subordinados**



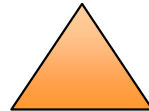
O gerente decide e comunica a decisão.



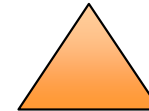
O gerente "vende" a decisão.



O gerente apresenta idéias e promove debates.



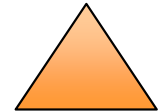
O gerente apresenta uma decisão possível, sujeita a mudança.



O gerente apresenta o problema, pede sugestões e toma a decisão.



O gerente define limites, dentro dos quais o grupo decide.

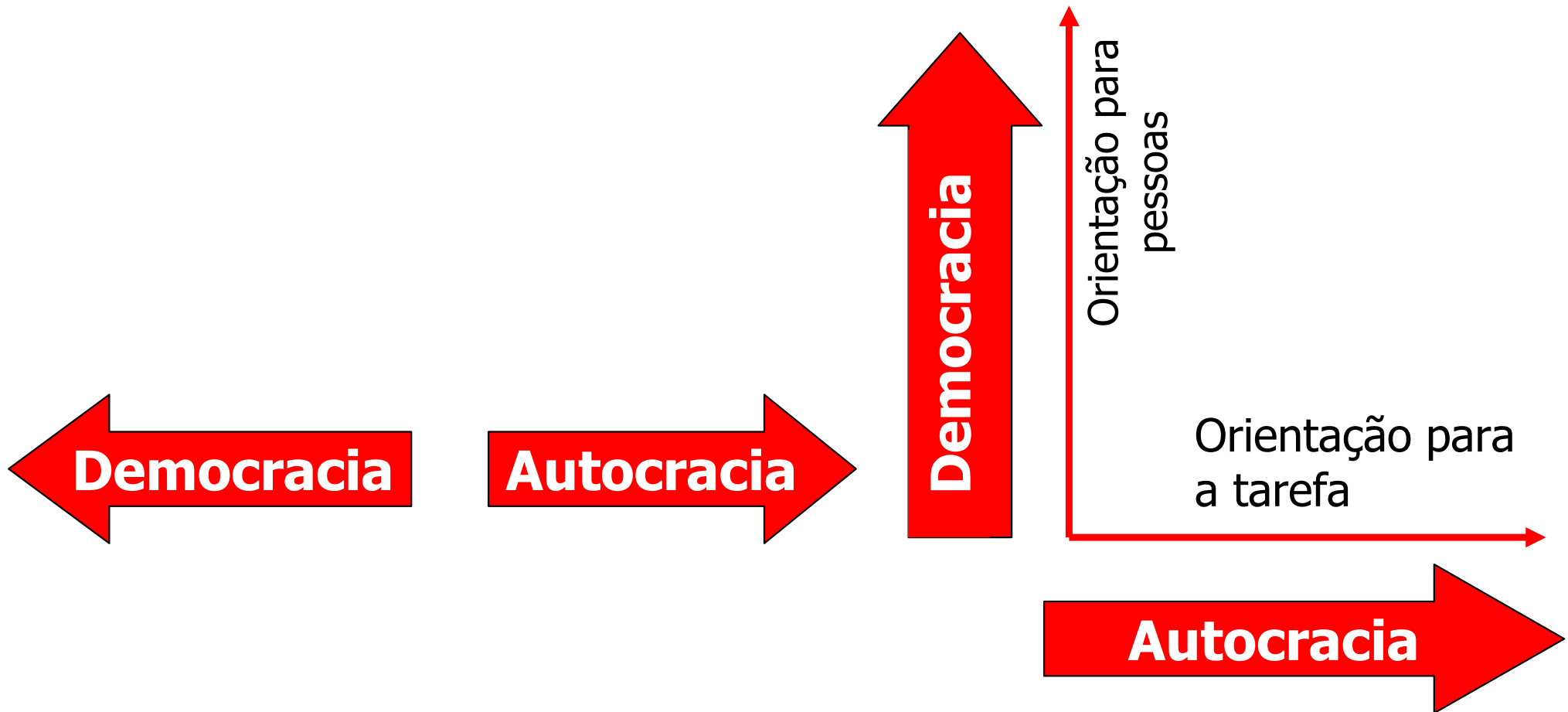


O gerente permite que a equipe trabalhe sozinha dentro dos limites.

Amplitude do comportamento

Estilo orientado para as pessoas (democrático)	Estilo orientado para a tarefa (autocrítico)
Estilo pessoas.	Estilo tarefa.
Liderança orientada para as pessoas.	Liderança orientada para a tarefa.
Liderança orientada para as relações humanas.	Liderança orientada para a produção, para a produtividade ou eficiência.
Liderança orientada para a consideração ou para o grupo.	Liderança orientada para o planejamento e a organização.

Democracia e autocracia não são dois estilos mutuamente exclusivos, mas comportamentos que se combinam



Eficácia e ineficácia estão associadas aos dois modelos básicos de liderança

Comportamentos Eficazes
Comportamentos Ineficazes

Estilo Tarefa

- De forma geral, o estilo tarefa tem efeito positivo sobre o desempenho da tarefa.
- Dirigir a tarefa e manter distanciamento social são comportamentos associados à eficácia do líder.

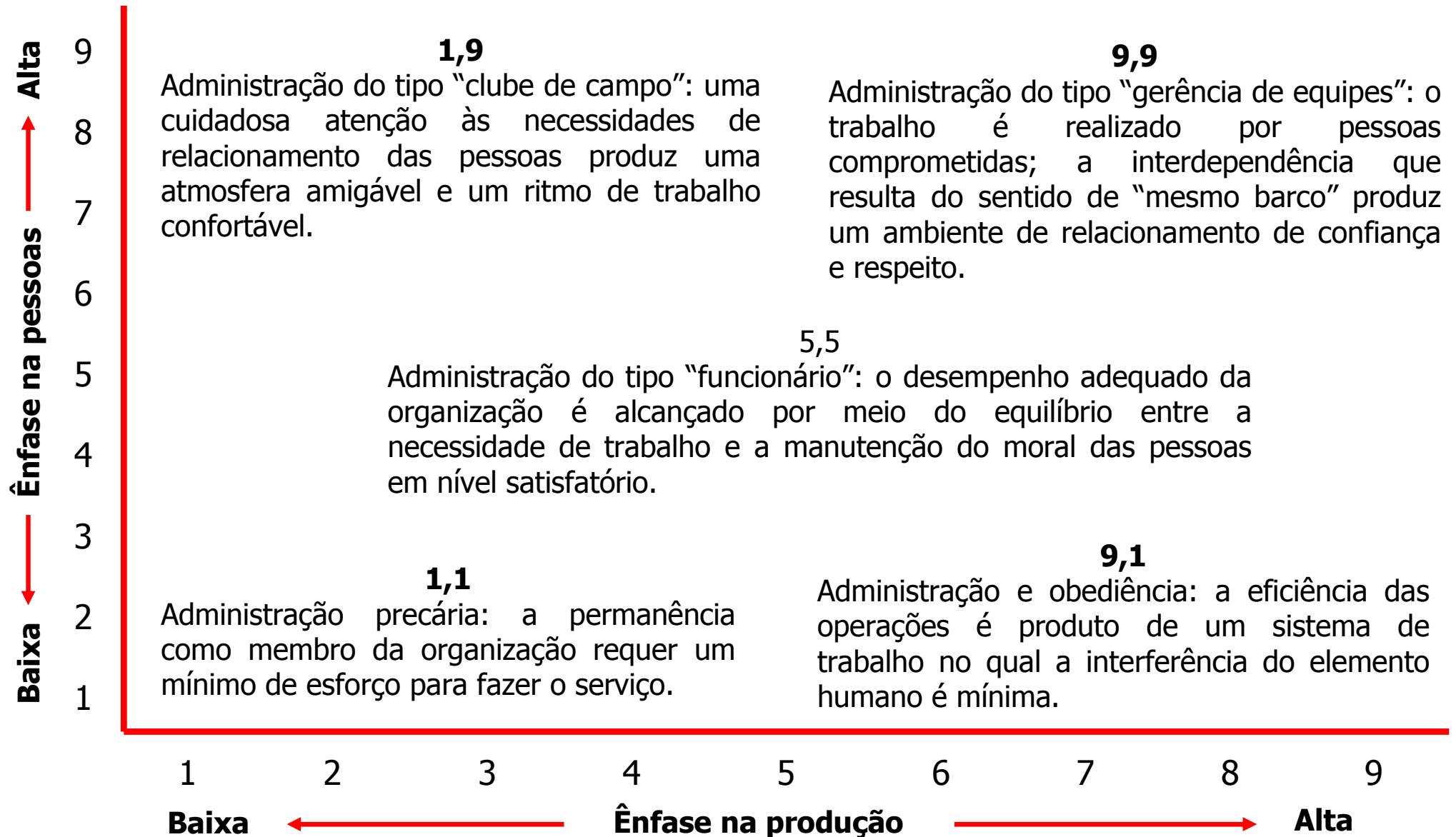
- O comportamento autocrático, que restringe a autonomia do subordinado, resulta na ineficácia do líder.

Estilo Pessoas

- De forma geral, o estilo pessoas tem impacto positivo sobre a satisfação das pessoas.
- Reforçar o espírito de equipe é um comportamento específico associado à eficácia do líder.

- A permissividade ou demagogia diminui a satisfação e a produtividade.

Grade gerencial de Blake e Mouton: combinação de dois estilos de liderança



Modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard



Uma síntese das características da liderança carismática e da liderança transacional

Liderança Carismática ou Transformadora	Liderança Transacional
Líder Inspirador	Líder Negociador
Líder Transformador	Liderança baseada na Promessa de Recompensas
Líder Revolucionário	Liderança Manipulativa
Agente de Mudanças	
Líder Renovador	