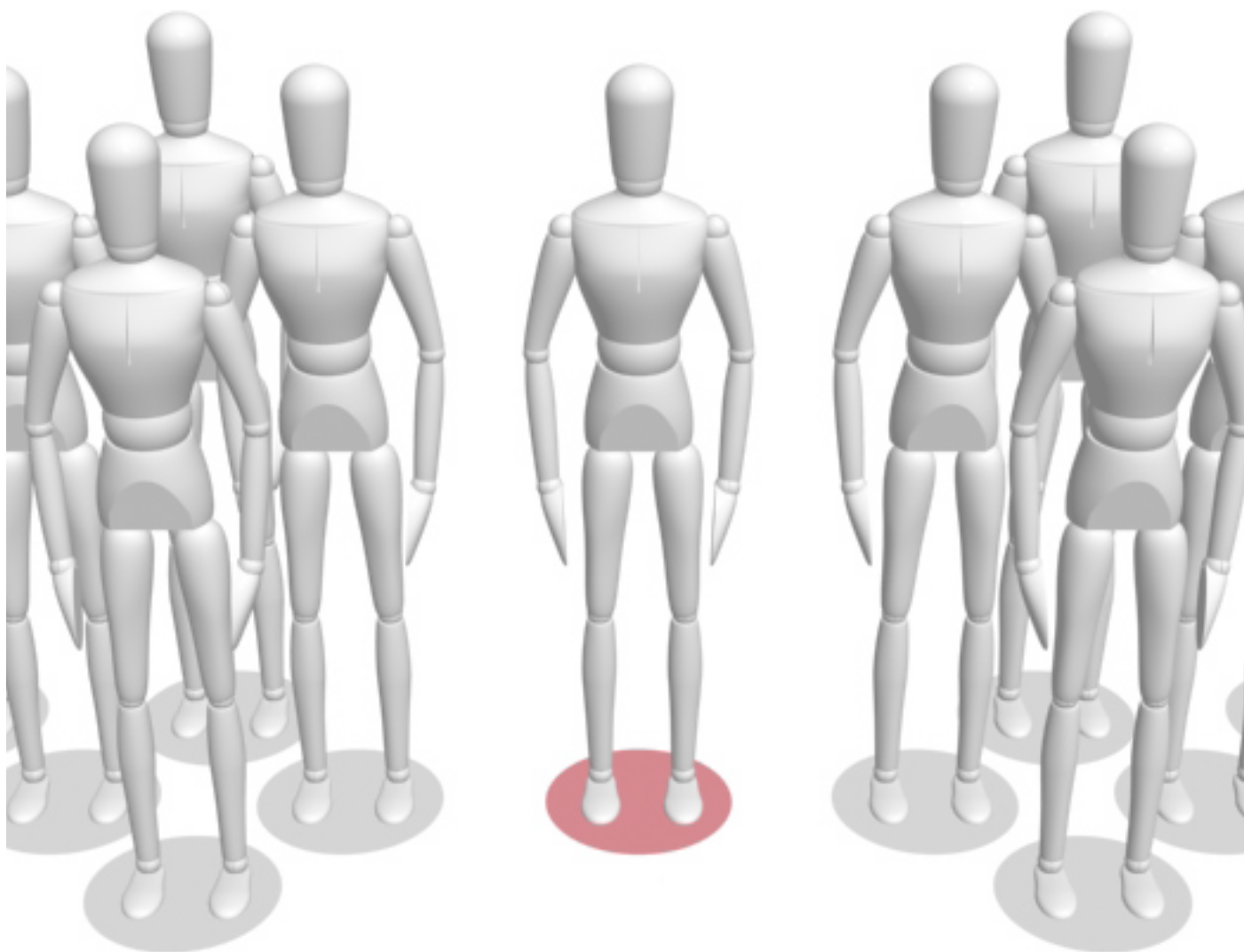


# Curso de Liderança e Gestão de Equipas

## 3. A Liderança





## 3. A Liderança

### Índice

3.1. O conceito de Liderança.....	03
3.2. Perfil do Líder.....	05
3.3 Estilos de liderança.....	07
Bibliografia.....	09



### 3.1. O conceito de Liderança

**“A liderança é a actividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objectivos de grupo”**

George Terry (1960)



A liderança é um fenómeno de influência interpessoal, o que pressupõe que um líder modifique propositadamente o comportamento de outras pessoas, para que tal aconteça, ganha especial importância a forma como exerce o poder e a sua autoridade.

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.



As definições de liderança realçam o facto de se tratar de um processo de influência, com a finalidade de realizar os objectivos do grupo. Segundo Kertch e Crutchfield existem doze funções inerentes à liderança:

- Funções executivas de planificação;
- Funções de controlo das relações internas;

### 3. A Liderança

- Funções de representação externa do grupo;
- Funções de fonte de recompensas e de castigos;
- Funções de substituto da responsabilidade individual;
- Funções de estratégia;
- Funções de experiência;
- Funções de árbitro e mediador;
- Funções de paradigma;
- Funções de símbolos do grupo;
- Funções de ideólogo;
- Funções de figura paterna.

Resta salientar que o conceito de liderança implica necessariamente 3 ideias:



- A liderança tem necessariamente que envolver outras pessoas, que serão os subordinados ou seguidores, com disposição para acatar as ordens do líder;
- Envolve uma distribuição desigual de poder, entre os líderes e os liderados;
- É legítimo o poder de ordenar aos subordinados, bem como o poder de exercer influência.

### 3.2. Perfil do Líder

O comportamento do líder difere conforme a situação e os liderados, pelo que parece não existir uma habilidade especial própria do líder que o caracterize.

Se existissem traços de personalidade próprios e únicos do líder, ou seja, se a teoria dos traços se confirmasse, então, o líder sê-lo-ia em qualquer situação. Ora, na verdade, por exemplo, um líder pode sê-lo no grupo da família, já não o ser no grupo profissional e sim no grupo amigos...

Um líder pode ter muito sucesso numa situação e não numa outra...

No entanto, até há algum tempo atrás, acreditava-se na existência de líderes inatos, mas os vários estudos realizados chamam a atenção para a necessidade de se colocar o enfoque mais no comportamento do líder, naquilo que ele faz, do que nas características pessoais, naquilo que ele é.

A título de exemplo, eis alguns comportamentos que distinguem um líder de um não líder num contexto profissional, mais concretamente na Gestão:

GESTOR	
LÍDER	NÃO-LÍDER
Leva a água às pessoas	Preside à mesa
É bom a ouvir	É bom a falar
Disponível	De difícil acesso aos inferiores
Humilde	Arrogante
Duro (enfrenta problemas)	Evasivo (esquiva-se)
Faz as coisas parecerem mais simples	Faz as coisas parecerem mais complicadas
Confia nas pessoas	Confia no papel (só por escrito)
Frequentemente aceita as culpas	Procura sempre um bode expiatório
Crê nos outros	Lamenta-se da falta de bom pessoal
Fornece conhecimento	Bloqueia o circuito da informação
Vai onde há problemas	Convoca reuniões



### 3. A Liderança

GESTOR	
LÍDER	NÃO-LÍDER
Respeita todos	Acha que os operários e os indiferenciados são ingratos preguiçosos e incompetentes
Procura abolir novos controlos	Incrementa novos controlos
É directo	É manhoso, manipulador
Admite os próprios erros	Nunca comete erros
Aberto	Secretista
Promove os que estão dentro da empresa	Promove sempre os que estão fora da empresa
Gabinete normal	Gabinete luxuoso
Encara os erros como oportunidades de aprendizagem	Encara os erros sempre como actos puníveis



### 3.3. Estilos de liderança

Os estilos de liderança prendem-se com o comportamento do líder em relação aos seus subordinados.

Assim, vamos aqui referir apenas duas das terminologias apresentadas pelos estudos. No quadro podemos verificar 3 estilos com as respectivas características e consequências.

Estilo Autocrático	Estilo Democrático	Estilo Liberal
Características do Estilo	Características do Estilo	Características do Estilo
<p>O líder fixa as directrizes sem qualquer participação do grupo.</p> <p>O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, uma de cada vez, à medida que são necessárias para o grupo.</p> <p>O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.</p> <p>O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada subordinado.</p>	<p>As directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, sendo o papel do líder de assistir e de estimular.</p> <p>É o grupo que esboça as providências e as técnicas para atingir os objectivos, solicitando aconselhamento técnico ao líder.</p> <p>É o grupo que decide sobre a divisão das tarefas e cada membro do grupo escolhe o seu companheiro de trabalho.</p> <p>O líder procura ser um membro igual aos outros do grupo, não se encarregando muito de tarefas. É objectivo, e quando critica limita-se aos factos.</p>	<p>Os elementos do grupo têm liberdade completa para tomar as decisões com a participação mínima do líder.</p> <p>A participação do líder é limitada, esclarecendo apenas quem pode fornecer informações ao grupo.</p> <p>É o grupo que decide sobre a divisão das tarefas e escolhe os seus companheiros. O líder não participa.</p> <p>O líder não regula nem avalia o que se passa no grupo. Faz alguns comentários irregulares sobre a actividade do grupo quando é questionado.</p>
Consequências do Estilo	Consequências do Estilo	Consequências do Estilo
<p>O grupo revela uma grande tensão, frustração, agressividade, ausência de espontaneidade e iniciativa. Não existe amizade.</p> <p>Embora aparentemente gostem do que fazem, não revelam qualquer satisfação em relação à tarefa.</p> <p>O trabalho só se desenvolve na presença física do líder. Quando este se ausenta, os grupos produzem pouco e tendem a expandir os sentimentos recalcados agredindo-se e tornando-se indisciplinados.</p> <p><b>É o estilo que produz maior quantidade de trabalho.</b></p>	<p>Desenvolve-se a amizade entre os vários elementos do grupo.</p> <p>O líder e os subordinados desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho desenvolve-se a um ritmo suave e seguro, mesmo que o líder se ausente. Existe um clima de satisfação.</p> <p><b>É o estilo que produz maior qualidade de trabalho.</b></p>	<p>Apesar dos elementos do grupo terem uma actividade intensa, a produção não é satisfatória.</p> <p>As tarefas desenvolvem-se ao acaso com oscilações e perde-se muito tempo com discussões. Fala-se mais de questões pessoais que de trabalho.</p> <p>Verifica-se um certo individualismo agressivo e pouco respeito pelo líder.</p>





### 3. A Liderança

Outra terminologia utilizada para os estilos é autoritário, consultivo, participativo e por delegação, com as características que podemos analisar nos seguintes quadros:

Estilo Autoritário	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clareza</li> <li>- Rapidez de decisão</li> <li>- Imagem de segurança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de envolvimento e participação</li> <li>- Excessiva concentração de poder</li> <li>- Rigidez/Inflexibilidade</li> <li>- Cristalização de liderança</li> <li>- Mal estar organizacional</li> </ul>

Estilo Consultivo	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidade para o grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Egocentrismo</li> <li>- Falsidade</li> <li>- Fingimento (finge que sabe ouvir, mas faz o que quer)</li> <li>- Hipocrisia</li> <li>- Tem ideias pré-concebidas</li> <li>- É um autoritário não assumido</li> </ul>

Estilo Participativo	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envolvimento de todos</li> <li>- Maior flexibilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo de tomada de decisão lento</li> <li>- Dispersão de ideias</li> </ul>

Estilo de Liderança por Delegação	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhor gestão do tempo</li> <li>- Equipas motivadas</li> <li>- Processo de tomada de decisão mais rápido e eficiente</li> <li>- Responsabilização dos intervenientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perda de controlo</li> <li>- Diluição de responsabilidade</li> <li>- Vazio de Liderança</li> </ul>



### Bibliografia

Fachada, Maria Odete, *Psicologia das Relações Interpessoais Vol I*, 6ª ed., Lisboa, Rumo, 2003.

Jesuíno, J., Correia, *Processos de Liderança*, Lisboa, Livros Horizonte, 1987.

Penteado, J.R.W., *Técnica de chefia e liderança*, S. Paulo, livr. Pioneira Editora, 1986.





[www.proinov.com](http://www.proinov.com)