[Indice](#_Toc288740841)

[1 Introdução 2](#_Toc288740842)

[2 Dimensão Histórico-cultural do Papel de Liderança 3](#_Toc288740843)

[3 Conceitos de Liderança 5](#_Toc288740844)

[4 Funções de Liderança 7](#_Toc288740845)

[5 Tipos de Liderança 9](#_Toc288740846)

[6 Comportamento do Líder 12](#_Toc288740847)

[7 A Maturidade dos Liderados 16](#_Toc288740848)

[8 O Estilo do Líder e a Maturidade dos Liderados 18](#_Toc288740849)

[9 Aspectos Gerais da Liderança Situacional 21](#_Toc288740850)

[10 Resumo conclusivo sobre a definição de liderança, seu processo histórico e a teoria de liderança situacional 25](#_Toc288740851)

[11 A Arte da Delegação 26](#_Toc288740852)

[11.1 A Delegação Vista Por Quem Delega 26](#_Toc288740853)

[11.2 A Delegação Vista Pelo Delegado 28](#_Toc288740854)

[12 Alguns Aspectos positivos e negativos de Liderança 30](#_Toc288740855)

[12.1 Liderança: 30](#_Toc288740856)

[12.2 Coaching 32](#_Toc288740857)

[12.3 Liderança de grupo 34](#_Toc288740858)

[13 Delegação 36](#_Toc288740859)

[14 Gestão vs Liderança 37](#_Toc288740860)

[14.1 O comportamento encontrado nos dois papeis 37](#_Toc288740861)

[14.2 Um indivíduo pode assumir os dois papéis? 38](#_Toc288740862)

[14.3 Os efeitos de um líder podem dividir-se em directos e indirectos. 38](#_Toc288740863)

[15 BIBLIOGRAFIA 39](#_Toc288740864)

# Introdução

O presente módulo de Liderança procura abordar os diferentes tipos, estilos e características de liderança que, ao longo dos processos de desenvolvimento das sociedades, foram evidenciados de acordo os contextos históricos e sócio políticos, com tendências de mudanças substanciais de acordo as necessidades de desenvolvimento das sociedades em cada época da sua história, bem como do comportamento das lideranças na prossecução dos objectivos preconizados para o efeito.

É nesta perspectiva histórico - social que, o módulo fará uma abordagem genérica dos diferenciados estilos e factores condicionantes do comportamento dos envolvidos nos processos de liderança, buscando o essencial para proporcionar os participantes ao seminário, ideias consistentes sobre o tema e mostrando os aspectos positivos e negativos dos diferentes tipos e estilos de liderança nos processos de desenvolvimento e por conseguinte procurando fazer uma análise do comportamento das lideranças no actual momento em que o mundo é cada vez mais uma comunidade global.

# Dimensão Histórico-cultural do Papel de Liderança

Na sociedade humana o comportamento das pessoas, a forma como analisam e reagem perante determinados fenómenos, é de certo modo influenciada por uma série de factores positivos ou negativos que eventualmente tenham vivenciado, aprendido ou impostos por outrem; Vemos assim que muitas das posturas ou formas de ser e estar dos diferentes povos têm o seu respaldo nos aspectos históricos e culturais do seu passado longínquo; O desempenho do papel de liderança não pode estar dissociado dessa influência. O papel de liderança é um “papel social”, pois ele é desempenhado num determinado cenário social, em sede própria, tempo e determinado contexto de relações entre pessoas. Constitui pois uma forma de agir nesse espaço e tempo segundo determinadas expectativas; Entretanto e tal como nos referimos atrás aspectos relactivos a história e a cultura tendem de uma ou de outra forma influenciar na forma como as pessoas reagem no desempenho das suas funções sociais. Certamente vezes sem conta evidenciam-se actuações as vezes pouco reflectidas que não correspondam ao actual contexto mas que se encontram bastante interiorizadas na pessoa do líder.

No desempenho do papel de liderança são várias vezes evidentes as manifestações de comportamentos autoritários por parte dos líderes na relação com seus colaboradores, para atingir os objectivos traçados. A história revela que os povos africanos sempre deveram obediência total ao chefe. Os reis, os líderes, e as autoridades tradicionais eram venerados. O chefe foi sempre tido como o todo-poderoso, o salvador, investido até de poderes sobrenaturais, enfim a esperança para a salvação em caso de situações de crise e daí, a grande submissão ao grande chefe. A forma de sucessão para o exercício das funções de liderança, foi fazendo com que tais formas de agir fossem passando de geração para geração. Esta passagem de autoridade intra familiar ou por ordem de linhagem “reinados” traduziu um certo sentimento de conforto familiar e em muitos casos foi passada a mensagem de que há famílias que nasceram para “mandar/governar” e por força dos factos são detentoras de uma grande sabedoria incontornável.

Por outro lado no seio do próprio núcleo da sociedade que é a família vamos encontrar um chefe de família que geralmente é o pai. Para ele todos devem trabalhar e a obediência é total mesmo estando a ser injusto. O autoritarismo no seio da família tem sido nota dominante.

Durante o regime colonial em Moçambique, as autoridades administrativas e seus colaboradores eram temidas e veneradas a valer pelos modos repressivos que empregavam para dirigir a sociedade.

O sistema de economia planificada que vigorou em Moçambique, na década 8O, pelo seu carácter centralizado foi também um outro factor que influencia para a manifestação de sinais de autoritarismo no exercício das funções de liderança.

Por outro lado e em todas sociedades existiram sempre pessoas dotadas de uma certa personalidade e muito valorizadas pelas comunidades, pelo papel preponderante e de influencia que sempre desempenharam. As suas opiniões geralmente são tidas em conta.

Todos os aspectos acima ditos ficaram interiorizados na forma de se relacionar entre diferentes níveis e extractos sociais fazendo com que mesmo nas circunstâncias actuais de desenvolvimento da sociedade, quando somos chamados a desempenhar um cargo de liderança, ainda estão bem presentes as influencias do passado enraizado nas nossas posturas.

Convém no entanto referir que tais posturas nas circunstâncias actuais tendem a ser ultrapassadas, perspectivando-se doravante, moderação no comportamento das lideranças, exigindo-se-lhes mais abertura para o envolvimento de mais actores nos processos decisórios.

# Conceitos de Liderança

A liderança está intimamente relacionada com as competências de comunicação e de transmissão de ideias. Assim, tem sido muito complicado definir o que é ser líder e o que é Liderança, havendo inúmeras definições para este elaborado conceito. Bass (1990, cit in Rego, 1998) refere que “existem quase tantas definições de liderança quantas as pessoas a tentar defini-la”. Apresentam-se, em seguida, algumas definições encontradas, referentes ao conceito de Liderança:

* É o papel que se define pela frequência com que uma pessoa influencia ou dirige o comportamento de outros membros do grupo (McDavid e Herrara, s/d);
* É a capacidade para promover a acção coordenada, com vista ao alcance dos objectivos organizacionais (Gomes e colabs., 2000);
* É um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objectivos (Fachada, 1998);
* É um processo de influência e de desempenho de uma função grupal orientada para a consecução de resultados, aceites pelos membros dos grupos. Liderar é pilotar a equipa, o grupo, a reunião; é prever, decidir, organizar (Parreira, 2000);
* É a capacidade de influenciar pessoas para que se envolvam voluntariamente em tarefas para a concretização de objectivos comuns.
* Assim, enquanto a liderança pode ser vista como um fenómeno de influência interpessoal, o líder pode ser percebido como aquele(a) que decide o que deve ser feito e faz com que as pessoas executem essa decisão. Deste modo, o líder será avaliado pelos resultados simbólicos, mais do que pelos resultados substantivos – ‘ser responsável é aceitar ter que responder por algo e perante alguém’.
* Noutros termos, é ter que prestar contas. E a prestação de contas é uma prestação discursiva. Por isso, a prestação do líder conta e o seu discurso produz efeitos que importa ter em conta. (Gomes e Colabs 2000).

Daqui se depreende quão importante é, atender ao modo como o líder é visto pelos outros na sua função de liderar, bem como atender à percepção que o próprio líder tem acerca do modo como utiliza a sua liderança. O líder deve avaliar o seu próprio estilo, auto-percepcionar-se, ser autocrítico e questionar-se.

Com efeito, antes de se aprofundar mais os conceitos, será conveniente distinguir entre liderança estatutária e emergente.

A liderança estatutária ou formal está associada a uma posição na estrutura de poder formal, à qual correspondem comportamentos esperados de indivíduos, ocupando um estatuto oficialmente reconhecido.

Por contraste, a liderança emergente corresponde àquela que é exercida por alguém, independentemente da posição oficial que ocupa. Um membro que não detenha uma posição oficial de liderança, pode exercer uma influência decisiva no grupo, por exemplo ao expressar uma ideia proveitosa, ao colocar uma questão pertinente, ao ajudar o grupo a formular um plano ou mesmo ao fazer sugestões úteis ao líder estatutário. Muitos estudiosos parecem pensar a liderança como se ela fosse somente, ou primariamente, fixada quer através de nomeação ou eleição quer a partir de habilidades especiais e/ou preparação/formação.

Nesta base, aqueles que dividem as pessoas em dois grupos: líderes e seguidores, ou, se preferirmos líderes e subordinados. Desta forma, assiste-se à identificação restritiva da liderança com a liderança formal. A liderança é, desejavelmente, um processo que implica capacidade de influenciar os outros através de um processo de comunicação, o objectivo final de realizar uma tarefa. A liderança deve ser alvo de auto - análise e auto - critica, já que ela é um processo interactivo, que não acontece com uma pessoa isolada.

O comportamento dos sujeitos implica que o líder adopte um estilo de liderança específico e adequado às características desse grupo. Pelo processo de influência, o líder pode alterar o comportamento dos sujeitos, de modo intencional, através das estratégias que utiliza para impor o seu domínio e ascendência. È pois importante que o líder se relacione com todos os elementos do grupo que lidera. Como apareceu numa definição de Liderança, anteriormente citada, neste processo complexo de liderar, há uma influência interpessoal que surge como resultado da comunicação entre os interlocutores envolvidos no processo, acerca de um determinado objectivo (Fachada, 1998).

# Funções de Liderança

O **comportamento de liderança** engloba diversas funções relacionadas com o estruturar, distribuir funções, orientar, coordenar, controlar, motivar, elogiar, punir, reforçar, etc. Contudo, o fundamental da liderança baseia-se no direccionar o grupo para metas específicas. Durante muito tempo, a liderança foi estudada como estando relacionada com características pessoais e inatas do sujeito. Considerava-se que as qualidades inerentes ao líder, tais como a inteligência, a amabilidade, a força física, etc. eram determinadoras dos potenciais lideres. Surge, assim, a teoria dos traços de personalidade que considerava que o líder possuía características que o identificavam e que o tornavam o grande homem (Fachada, 1998), e em que a liderança era percebida como intrinsecamente individual (Parreira, 2000). O líder era, então, visto como possuindo características em potência ou actualizadas, sendo que esta competência era um traço estável da sua personalidade. A teoria do traço considerava que a capacidade de liderança poderia ser diagnosticada através de testes e questionários.

No entanto, esta teoria deparou-se com duas dificuldades, que não conseguiu ultrapassar (Parreira, 2000):

* Dificuldade em isolar um conjunto finito de características e traços que defina todos os líderes e, que todos os líderes possuam;
* Dificuldade em assegurar que essas características estejam ausentes em todos os não líderes.

***Abandonou - se, em consequência, a teoria em causa, por não ser possível encontrar traços de personalidade que diferenciassem um líder de um não líder.***

***Passou a ser foco de estudo, em vez do indivíduo líder, o processo de liderança.*** A liderança é, actualmente percebida como algo que pode ser treinado e aprendido, através da adaptação do líder às funções de liderança. Mediante esta postura, nos anos 50, investigadores da Universidade de Ohio identificaram duas categorias de comportamento que, combinadas em índices elevados, eram o cerne de uma boa liderança:

Iniciação de estrutura (definição de objectivos e execução de tarefas) e ainda dentro da definição de liderança, é também importante para a compreensão geral do conceito, trabalhar as duas funções essenciais do líder, que se podem resumir da seguinte forma:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Coordenar** | Planear | * determinar objectivos * fazer projectos * avaliar problemas * tomar decisões * formular e /ou apoiar politicas |
|
|
|
|
|
| Organizar | * determinar actividades necessárias alcançar objectivos (as várias etapas) |
|
| **Desenvolver** | Influenciar | * classificar e distribuir o trabalho pelos grupos e pelos sujeitos * comunicar de forma a que os indivíduos contribuam para a obtenção dos objectivos, de acordo com as finalidades da organização |
|
| Controlar | * Actividade de conferir o realizado como que foi planeado e proposto. Corrigir os desvios verificados. Alterar e readaptar caminhos e planos. |

# Tipos de Liderança

Vários foram os autores que abordaram os tipos de liderança. No entanto, sobressai-se uma teoria mais comummente referenciada, e bastante utilizada, de White e Lippitt (1939). De acordo com estes autores existem essencialmente três tipos de liderança:

* Autoritária;
* Liberal e;
* Democrática.

Assim, explorar – se - ão as características principais de cada tipo, trabalhando vantagens e inconvenientes de cada um. Iniciaremos esta abordagem pelo estudo do líder autoritário:

Fixa directrizes sem a participação do grupo, determina as técnicas para a execução das tarefas. É também ele que designa qual a tarefa de cada um dos subordinados, e qual será o companheiro de trabalho de cada sujeito. É dominador, provocando tensão e frustração no grupo. Tem uma postura essencialmente directiva, dando instruções concretas, sem deixar espaço para a criatividade dos liderados. Este líder é pessoal, quer nos elogios, quer nas críticas que faz. ***As consequências desta liderança estão relacionadas com uma ausência de espontaneidade e de iniciativa por parte dos liderados, bem como pela inexistência de qualquer amizade no grupo, visto que os objectivos são, o lucro e os resultados de produção. O trabalho só se desenvolve na presença física do líder, visto que quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se, expandindo sentimentos recalcados****.* O líder autoritário provoca grande tensão, agressividade e frustração no grupo.

Relativamente ao estilo de líder liberal, também denominado de laissez faire, não há imposição de regras. O líder não se impõe ao grupo e consequentemente não é respeitado. Os liderados têm liberdade total para tomar decisões, quase sem consultar o líder. Não há grande investimento na função, no estilo liberal, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. Quem decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem, é o próprio grupo. Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo, visto que não esperam nada daquele líder. Como não há demarcação dos níveis hierárquicos, corre-se o risco do contágio desta atitude de abandono entre os subordinados***. Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança, pois reina a desorganização, a confusão, o desrespeito e a falta de uma voz que determine funções e resolva conflitos.***

No que respeita ao terceiro estilo de liderança, o líder democrático assiste e estimula o debate entre todos os elementos. É o grupo, em conjunto, que esboça as providências e técnicas para atingir os objectivos. Todos participam nas decisões. As directrizes são decididas pelo grupo, havendo contudo um predomínio (pouco demarcado) da voz do líder. O grupo solicita o aconselhamento técnico do líder, sugerindo este várias alternativas para o grupo escolher. Cada membro do grupo decide com quem trabalhará e é o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder tenta ser um membro igual aos outros elementos do grupo. O líder democrático, quando critica ou elogia, limita-se aos factos, é objectivo. ***Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho progressivo e seguro.*** O comportamento deste líder é essencialmente de orientação e de apoio. ***Surgem, em resumo, grandes qualidades de relação a nível interpessoal, bem como bons resultados ao nível da produção / resultados***.

Mediante estes três tipos de liderança, cabe a cada sujeito escolher aquele que mais se adapta ás suas próprias características, às funções, competências e feitios dos liderados, bem como às tarefas e contextos de realização dos objectivos. Perante o que foi exposto e, sabendo-se já que a liderança é uma competência a ser trabalhada e exercida, devemos, talvez, escolher o estilo que mais resultados positivos traga, quer para o líder, quer para os liderados.

***É, no entanto, importante salientar que não há estilos puros, em termos práticos: ninguém é um único estilo de liderança, mas o que acontece é que os líderes têm mais ou menos características de um ou de outro tipo.*** Sucede, também, que mediante situações específicas os líderes adoptem um estilo mais adaptado e mais eficaz às vicissitudes do projecto, da equipa, do contexto, dos prazos, etc. Assim, se os tentássemos representar, os tipos de liderança ficariam numa espécie de um contínuo, em que se tocam e até se podem sobrepor nalguns aspectos.

Os diferentes estilos tocam-se e não têm, portanto, uma delimitação específica. Por exemplo, um líder laissez - faire que perceba que perdeu o controlo da equipa, pode adoptar um estilo mais autoritário. Um líder democrático, num momento em que tem um trabalho para realizar e a entrega tem de ser imediata, pode também optar por uma postura um pouco mais autoritária. Da mesma forma, um líder democrático que sinta que a equipa está a correr muito bem, pode desleixar-se um pouco e cair num estilo mais laissez- faire. Os estilos vão variando conforme a motivação da equipa e o momento em que esta se encontra. O estilo de liderança depende, também, das características pessoais; Uma pessoa insegura irá optar, defensivamente, por um estilo que a proteja, por exemplo, o autoritário, que não permite que a questionem. O estilo de liderança depende, similarmente, da equipa que temos em mão, da competência dessa equipa.

***Uma equipa de pessoas mais jovens, com pouca experiência precisará de mais alguma directividade. Poderá, do mesmo modo, depender do tamanho do grupo: um grupo grande terá uma liderança mais autoritária e democrática quanto baste; enquanto que um grupo médio deverá ter directrizes mais democráticas e menos autoritárias; já um grupo pequeno poderá ser liderado com mais democracia e laissez - faire***. Também se arriscaria a dizer, que, provavelmente, uma liderança directiva, mais autoritária estará mais apropriada a sujeitos com baixa competência, que necessitam de instruções precisas para a realização eficaz das tarefas. Será, talvez, um estilo importante para principiantes inseguros. Com pessoas com elevados níveis de competência, com vasta experiência, o estilo de liderança mais eficaz será participativo (democrático) no sentido de fornecer orientação e apoio. Este estilo motiva muito as pessoas visto que lhes atribui bastante responsabilidade.

*Sendo a motivação das pessoas variada e variável, a escolha do estilo de liderança deve ser bastante flexível e dinâmica. Portanto, não há normas rígidas ou regras. É importante atender a que quanto mais congruente for o estilo adoptado, com as motivações do grupo, mais provável é que a liderança corresponda ao que os liderados esperam dela.*

***Contudo, a liderança não deriva unicamente das características idiossincráticas do líder. Há uma série de outras variáveis que influenciam a dinâmica deste processo. Assim, o exercício da liderança é, também, dependente da situação e do contexto.***

De acordo com a teoria do traço de personalidade, um líder seria sempre líder, em todas as condições, sempre de modo eficaz e com todos os indivíduos. Isto não se verifica: acontece sim, que um líder pode ter muito sucesso num contexto e numa outra situação, verificar-se o insucesso.

***O comportamento do líder é, então, influenciado pelo contexto e pelos liderados com quem se relaciona.*** ***Não existe, pois, nenhum estilo de liderança único e válido para todas as situações e para todos os sujeitos e, será, consequentemente, importante atender a três factores:***

* **o líder** (valores, convicções, confiança nos subordinados, modo de liderar, etc.);
* **o subordinado** (gosto pelo trabalho, receptividade ao líder, expectativa de participação nas decisões, experiência na resolução de problemas, etc.);
* **o contexto** (a situação: tipo de empresa, valores, directrizes, objectivos, complexidade, organigrama, etc.)

# Comportamento do Líder

A Grelha Gerencial de Blake e Mouton está relacionada com o Modelo de Liderança proposto por Hersey e Blanchard, uma vez que a Grelha Gerencial é representada por duas dimensões: as pessoas e as tarefas, deste modo Hersey e Blanchard pegaram nesta ideia e acrescentaram uma terceira dimensão: o estilo de liderança adoptado à maturidade dos liderados, ou seja, a situação. Por este motivo fica aqui uma breve descrição da Grelha Gerencial de Blake e Mouton.

Robert Blake e Jane Mouton procuraram representar os vários modos de usar autoridade ao exercer a liderança através da Grelha Gerencial (Figura 3).

Esta representação possui duas dimensões: preocupação com a tarefa e preocupação com as pessoas.

**A preocupação com a tarefa** refere-se ao enfoque dado pelo líder aos resultados, ao desempenho, à conquista dos objectivos. O líder com este tipo de preocupação empenha-se em mensurar a quantidade e da qualidade do trabalho de seus subordinados.

**A preocupação com as pessoas** diz respeito aos pressupostos e atitudes do líder para com seus subordinados. Este tipo de preocupação revela-se de diversas formas, desde o esforço em assegurar a estima dos subordinados e em obter a sua confiança e respeito, até o empenho em garantir boas condições de trabalho, benefícios sociais e outras vantagens. Com o recurso a um teste, numa escala de 1 a 9, consegue-se representar as combinações possíveis, como se pode ver na figura 1. Com base no teste, bastante fiável, o líder pode localizar o seu próprio estilo passando a dispor de um ponto de partida para analisar implicações resultantes, identificar mudanças pessoais e organizacionais e melhorar a sua eficiência e o clima organizacional.

Figura 1: Grelha Gerencial de Blake e Mouton

Adaptado de Blake e Mouton (1989)

O inter-relacionamento entre as duas dimensões da Grelha Gerencial expressa o uso de autoridade por um líder a partir de cinco estilos básicos definidos por Blake e Mouton:

* **(9,1):** a preocupação máxima com a tarefa e mínima com as pessoas caracteriza o líder que se utiliza da **autoridade** para alcançar resultados. Este líder, em geral, age de maneira centralizadora e controladora.
* **(1,9):** a preocupação máxima com as pessoas e mínima com a produção caracteriza o líder que faz do ambiente do trabalho um “**Country Club”.** Este líder busca sempre a harmonia de relacionamentos, mesmo que tenha que sacrificar a eficiência e a eficácia do trabalho realizado.
* **(1,1):** a preocupação mínima com a tarefa e com as pessoas caracteriza o líder que desempenha uma gestão **empobrecida**. Este tipo de líder, em geral, adopta uma postura passiva em relação ao trabalho, fazendo o mínimo para garantir sua permanência na organização.
* **(5,5):** o meio-termo, ou seja, a preocupação média com a produção e com as pessoas caracteriza o líder que vê as pessoas no trabalho dentro do pressuposto do **homem da organização**. Este tipo de líder busca o equilíbrio entre os resultados obtidos e a disposição e ânimo no trabalho.
* **(9,9):** a máxima preocupação com a tarefa e com as pessoas caracteriza o líder que vê no trabalho em **equipa** a única forma de alcançar resultados, estimulando assim, a máxima participação e interacção entre seus subordinados na busca de objectivos comuns.

Blake e Mouton caracterizaram este último estilo como o mais apropriado para atingir os objectivos das organizações. Os treinos realizados por eles em programas de Desenvolvimento Organizacional visavam a fazer com que os líderes adoptassem o estilo (9,9). Entretanto, pesquisas empíricas têm revelado que nem sempre este tipo de estilo de liderança é o mais indicado para a eficiência e eficácia dos resultados.

A crescente insatisfação dos autores, em termos de solidez do modelo e sua aplicabilidade, a preocupação com a identificação das características do líder universal é substituída por orientações mais contingenciais, em que é o contexto quem desempenha o papel fundamental na determinação do comportamento mais apropriado.

**Hersey e Blanchard,** estabeleceram quatro quadrantes básicos de comportamento do líder, em função da ênfase dada aos aspectos da produção (tarefa) e do subordinado (relacionamento). Surgiram, assim, quatro combinações:

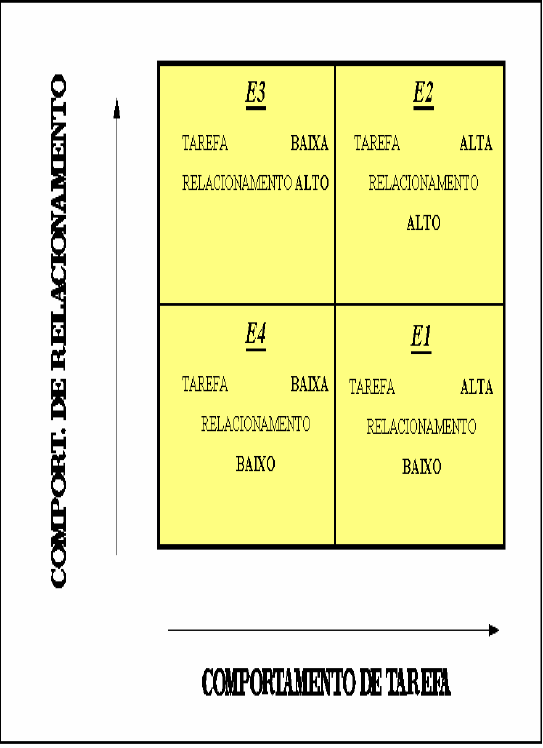
* tarefa alta (muita ênfase na tarefa) e,
* relacionamento baixo (pouca ênfase no relacionamento);
* tarefa alta e relacionamento alto;
* tarefa baixa e relacionamento baixo;
* tarefa baixa e relacionamento alto.

A figura 2 apresenta os quatro quadrantes de comportamento do líder. O **comportamento de tarefa** relaciona-se à estruturação do trabalho. Quanto mais alto o comportamento de tarefa, mais o líder se empenha em planear, controlar, organizar e dirigir seu subordinado. Quanto mais baixo o comportamento de tarefa, mais o líder deixa estas actividades a cargo do subordinado.

**O comportamento de relacionamento** refere-se ao apoio dado ao subordinado. Quanto mais alto o comportamento de relacionamento, mais o líder se empenha em oferecer apoio sócio - emocional e canais de comunicação ao subordinado.

**Os 4 estilos de comportamento do líder**

**(Figura 2)**



**Hersey e Blanchard**, apontam para a necessidade de acrescentar uma terceira dimensão a este modelo, a dimensão da eficácia. O estilo de comportamento passaria a integrar-se, deste modo, com os requisitos situacionais de um ambiente. O estilo eficaz seria aquele apropriado para a situação. A tabela 1 apresenta cada estilo aplicado a situações nas quais é apropriado e nas quais não é apropriado, resultando em sua eficácia ou ineficácia. Um dos aspectos condicionantes da eficácia do comportamento do líder diz respeito à maturidade dos liderados. Para cada tipo de maturidade haveria um estilo mais apropriado de liderança, tal como descrito à frente.

**Tabela 1: Situações de eficácia e de ineficácia do comportamento do líder**

**FONTE: Hersey e Blanchard (1986)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Estilo** | **Eficácia** | **Ineficácia** |
| **Tarefa Alta**  **Relacionamento**  **Baixo** | Visto como tendo métodos bem  definidos para atingir os  objectivos que são úteis aos subordinados | Visto como alguém que impõe  métodos aos outros; às vezes  visto como desagradável e  interessado só em resultados de curto prazo |
| **Tarefa Alta**  **Relacionamento Alto** | Visto como alguém que satisfaz  às necessidades do grupo  estabelecendo objectivos e  organizando o trabalho, mas  também oferecendo um alto nível  de apoio sócio-emocional | Visto como alguém que usa mais  estruturação do que o necessário  para o grupo e que muitas vezes  não parece ser sincero nas  relações interpessoais |
| **Tarefa Baixa**  **Relacionamento Alto** | Visto como alguém que tem  confiança implícita nas pessoas e  que está interessado  principalmente em facilitar a  consecução dos objectivos delas | Visto como interessado  principalmente em harmonia; às  vezes visto como não disposto a  cumprir uma tarefa se esta  implicar no risco de romper um  relacionamento ou perder a  imagem de uma pessoa boa |
| **Tarefa Baixa**  **Relacionamento Baixo** | Visto como alguém que delega  adequadamente aos subordinados  as decisões sobre como fazer o  trabalho e oferece pouco apoio  sócio-emocional quando o grupo  não precisa muito disso | Visto como alguém que oferece  pouca estruturação ou apoio  sócio-emocional quando isso é  necessário aos membros do grupo |

# A Maturidade dos Liderados

Segundo Hersey e Blanchard "maturidade é a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento", e divide-se em duas componentes:

**Maturidade no trabalho (capacidade) e** a **maturidade psicológica (motivação)**.

**A maturidade de trabalho** está relacionada com a capacidade de fazer alguma coisa, referindo-se ao conhecimento e à compreensão. As pessoas com alta maturidade no trabalho numa determinada área do conhecimento, tem a capacidade e a experiência necessária para executarem certas tarefas sem direcção do líder. Esta é avaliada numa escala de quatro intervalos:

1. Pouca maturidade; 2. Alguma maturidade; 3. Bastante maturidade; 4. Muita maturidade.

Como exemplo, uma pessoa de alta maturidade de trabalho pode dizer: “Os meus conhecimentos permitem que o meu trabalho seja realizado por conta própria nessa área, sem muita ajuda do meu chefe.”

**A maturidade psicológica** refere-se à disposição ou motivação para fazer alguma coisa. Está ligada à autoconfiança, empenho e realização pessoal. As pessoas que possuem alta maturidade psicológica julgam que a responsabilidade é importante, tem confiança em si mesmas e sentem-se bem nesse aspecto do seu trabalho. Não precisam de grande encorajamento para cumprir suas tarefas. Esta é também avaliada numa escala de quatro intervalos:

1. Raramente; 2. Às vezes; 3. Frequentemente; 4. Geralmente.

Como exemplo, uma pessoa de alta maturidade psicológica pode dizer: “Meu chefe não precisa de ficar em cima de mim ou de me incentivar nessa área”. O nível de maturidade (capacidade + motivação) dos indivíduos assume assim quatro estádios:

* **M1:** pessoas que demonstram baixa capacidade para realizar as tarefas e ao mesmo tempo falta de vontade para assumir responsabilidades (baixa capacidade e motivação);
* **M2**: pessoas ainda com insuficiente capacidade de realização, mas algumas vezes demonstram vontade; tem motivação mas carecem de competências necessárias para a realização das tarefas e assumir um nível maior de responsabilidade (baixa capacidade e alta motivação);
* **M3:** pessoas com bastante capacidade de realização mas com níveis de motivação por vezes instáveis, nem sempre respondendo favoravelmente às solicitações do líder (alta capacidade e baixa motivação);
* **M4:** pessoas com um elevado grau de capacidade de realização e competências e com muita vontade de fazer o que lhe é solicitado (alta capacidade e motivação). O nível de maturidade pode ser aplicado a indivíduos ou a grupos. O líder que trabalha com um grupo pode determinar sua maturidade através da observação da predominância de maturidades individuais.

Hersey e Blanchard salientam também que a maturidade de um indivíduo ou de um grupo não é absoluta, mas varia de situação para situação. Dependendo da atribuição, o indivíduo ou o grupo podem assumir diferentes níveis de capacidade e disposição.

# O Estilo do Líder e a Maturidade dos Liderados

De acordo com Hersey e Blanchard, para fazer face aos diferentes tipos de maturidade, o líder eficaz deve utilizar diferentes estilos de liderança. Cada nível de maturidade suscita um estilo adequado de liderança, conforme ilustra a figura (3) O estilo de liderança, a cada um dos quatro níveis de maturidade, inclui a dosagem certa de comportamento de tarefa (direcção) e comportamento de relacionamento (apoio):

**Figura( 3)**



**Determinar/Dirigir (E1)** – para maturidade baixa (M1). Pessoas que não tem capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer algo, não são competentes nem seguras de si. Consequentemente um estilo directivo (E1) que dá uma orientação e supervisão **clara** e específica, tem maior probabilidade de ser eficaz com pessoas desse nível de maturidade.

**Persuadir/Guiar (E2) –** para a maturidade entre baixa e moderada (M2). As pessoas que não tem capacidade mas sentem disposição para assumir responsabilidades, tem confiança em si, mas ainda não possuem as habilidades necessárias. Por isso o estilo persuadir (E2), que adopta um comportamento directivo por causa da falta de capacidade, mas ao mesmo tempo de apoio para reforçar a disposição e o entusiasmo das pessoas, será o mais apropriado para esse nível de maturidade.

**Compartilhar/Apoiar (E3)** – para maturidade entre moderada e alta (M3). As pessoas desse nível de maturidade tem capacidade, mas não estão dispostas a fazer o que o líder quer. A sua falta de disposição muitas vezes é consequência da falta de confiança em si mesmas ou inseguras. É um estilo participativo (E3), de apoio não directivo, que tem maior probabilidade de ser eficaz com as pessoas que se encontram nesse nível de maturidade.

**Delegar (E4) –** para maturidade alta **(M4).** As pessoas desse nível de maturidade têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades. Um estilo discreto de “delegação”, que dê pouco apoio, apresenta uma maior probabilidade de ser eficaz com indivíduos desse nível de maturidade. Embora possa ainda ser o líder quem identifica o problema, a responsabilidade de executar os planos cabe a esses liderados maduros, que por sua conta desenvolvem o projecto e decidem como, quando e onde fazer as coisas. Como são psicologicamente maduros, não necessitam de uma comunicação bidimensional acima do normal ou de um comportamento de apoio. Cada estilo de liderança é uma combinação de comportamentos de tarefa e de relacionamento. As seguintes relações podem ser feitas:

* **E1:** Tarefa alta e relacionamento baixo;
* **E2:** Tarefa alta e relacionamento alto;
* **E3:** Tarefa baixa e relacionamento alto;
* **E4:** Tarefa baixa e relacionamento baixo;

Para promover o crescimento do indivíduo para o nível de maturidade mais alto (M4), não basta apenas que o líder determine o nível de maturidade de seu liderado e aplique o estilo de liderança mais adequado. Este é um requisito necessário mas não suficiente. O líder precisa conduzir um processo de amadurecimento do liderado, que deve ser lento e gradual, sempre no sentido **M1, M2, M3 e M4.**

A Liderança Situacional baseia-se na premissa de que para pessoas com pouca capacidade e motivação **(M1)** é preciso mais controle e estruturação das tarefas. À medida que a pessoa vá se tornando capaz **(M2),** o controle deve ir diminuindo e o apoio sócio-emocional deve ir aumentando. Uma vez que a capacidade e a disposição tornam-se ainda maiores **(M3)**, o líder deve diminuir ainda mais seu controle e também seu comportamento de relacionamento. Finalmente, para pessoas com alta maturidade **(M4)**, já não é mais necessário apoio sócio-emocional. Estas pessoas preferem a autonomia, sentindo-se satisfeitas quando as tarefas e as decisões são deixadas por sua conta. Porém, “isto não quer dizer que haja menos confiança mútua e amizade entre líder e liderado. Pelo contrário, a confiança e a amizade são maiores ainda, mas o líder precisa adoptar menos comportamento de apoio para provar isso".

Hersey e Blanchard ressaltam que as pessoas estão sujeitas, por factores internos e externos à organização, a regredir em seu nível de maturidade. Neste caso, o líder deve reavaliar a maturidade do subordinado, voltando ao estilo de liderança adequado, a fim de lhe fornecer apoio sócio - emocional e direcção apropriados.

Os líderes devem estar constantemente atentos às situações de regressão, pois, o processo de retorno a um estágio já anteriormente alcançado será tão mais dispendioso quanto o tempo decorrido entre a regressão e a efectiva intervenção de apoio.

Na tabela 2 está apresentado um resumo do modelo, quatro estilos de liderança para quatro níveis de maturidade.

**Tabela 2: Resumo do modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard.**

**Adaptado de: Hersey e Blanchard (1988), Hersey (1989)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Níveis de Maturidade dos colaboradores** | **M4**  É capaz de assumir responsabilidades, simultaneamente, tem vontade ou confiança | **M3**  É capaz mas não tem vontade de assumir responsabilidades ou é inseguro | **M2**  É incapaz de assumir responsabilidades, mas tem vontade e confiança | **M1**  Não é capaz e não quer assumir ou é inseguro |
| **Estilos de liderança apropriados** | É empenhado e competente | Não é empenhado mas é competente | É empenhado mas incompetente | Não é empenhado nem competente |
| Estilo E4 - Delegar - Observar - Monitorizar | Estilo E3 - Participar - Encorajar - Colaborar -Comprometer | Estilo E2 - “Vender” - Explicar - Clarificar – Persuadir | Estilo E1 - Dar ordens - Guiar - Dirigir – Estabelecer |
| Delega as responsabilidades na tomada de decisões e na sua implementação; “dá a bola e deixa jogar” | Partilha ideias, discute, apoia, facilita, leva à participação na tomada de decisões | Explica decisões e proporciona oportunidade para clarificar; dialoga; explica o “porquê” | Proporciona instruções específicas e supervisão rígida; diz o que fazer, quando e como |
| **Comportamento de tarefa do líder** | Baixo | Baixo | Elevado | Elevado |
| **Comportamento de relacionamento do líder** | Baixo | Elevado | Elevado | Baixo |

# Aspectos Gerais da Liderança Situacional

Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, com base no conceito de “Gerente Minuto” proposto por Blanchard e Johnson, modificaram a nomenclatura de diversos elementos do Modelo Situacional. Assim, a maturidade passou a se denominar por desenvolvimento, a capacidade por competência e a motivação por empenho. Estas modificações levaram também a uma nova denominação do modelo, “Liderança Situacional II”. Ao longo do tempo, o Modelo Situacional tem sofrido constantes alterações, causando diversas divergências e inconsistências quanto ao seu desenvolvimento. Existem alguns autores que quando se referem ao modelo de Liderança Situacional, misturam conceitos da Liderança Situacional e da Liderança Situacional II. Para salvaguardar estas situações, Graeff, sugere que se procure definir primeiramente com qual modelo se está a trabalhar, de maneira a não confundir os diferentes conceitos.

A criação do modelo da Liderança Situacional tem como principal objectivo ajudar as pessoas que tentar exercer liderança, independentemente do seu papel, a serem mais eficazes nas suas interacções quotidianas com os outros. Ou seja, o modelo busca enfatizar um papel técnico no sentido de proporcionar uma abordagem prática da eficácia da liderança.

O modelo de Liderança Situacional II, apresenta quatro estilos básicos de liderança seguindo os mesmos princípios do modelo de Liderança Situacional. Entretanto, Blanchard, Zigarmi & Zigarmi esclarecem que “Estilo de liderança é a maneira como uma pessoa se comporta quando procura influenciar o desempenho de outros”. Os estilos de liderança constituem uma combinação de direcção e apoio, como se segue:

**Comportamento de direcção,** implica dizer com clareza à pessoa o que, como, onde e quando fazer e, em seguida, supervisionar-lhe o desempenho.

**Comportamento de apoio**, implica escutar, fornecer apoio e incentivo aos esforços do indivíduo e, em seguida, facilitar-lhe o envolvimento na solução de problemas e tomada de decisões.

Blanchard & Zigarmi resumem os estilos de liderança em:

**E1: DIRECÇÃO**, o líder fornece instruções específicas e supervisiona rigorosamente o cumprimento das tarefas (Comportamento de direcção alto e apoio baixo).

**E2: TREINO**, o líder continua a dirigir e supervisionar atentamente a realização das tarefas, mas explica também decisões, solicita sugestões e incentiva a desenvolvimento (Comportamento de direcção alto e de apoio alto).

**E3: APOIO,** o líder facilita e apoia os esforços dos subordinados para cumprir tarefas e compartilha com eles a tomada de decisões (comportamento de direcção baixo e apoio alto);

**E4: DELEGAÇÃO**, o líder transfere a responsabilidade do processo decisório e da solução dos problemas aos subordinados (Comportamento de direcção baixo e apoio baixo). Duas formas de abordar os níveis de desenvolvimento caracterizam a Liderança Situacional II;

A primeira é apresentada por Blanchard & Zigarmi, parte de um contínuo em que o subordinado pode-se encontrar em um dos quatro níveis que partem do estágio de desenvolvimento dos membros, como exposto na tabela 3.

**Tabela 3: Níveis de desenvolvimento da Liderança Situacional II**

**Fonte: Blanchard Zigarmi, 2002**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Alta competência  •  Empenho alto | Alta competência  •  Empenho variável | Alta competência  •  Empenho baixo | Baixa Competência  •  Empenho alto |
| D4 | D3 | D2 | D1 |
| DESENVOLVIDO | EM DESENVOLVIMENTO | | |

A segunda abordagem do nível de desenvolvimento não é um modelo contraditório, mas complementar ao primeiro, expressando por meio de um gráfico a aplicação dos níveis de desenvolvimento no trabalho em equipa. Neste caso, os Estágios de Desenvolvimento do Grupo (EDG) são correlacionados com os níveis de desenvolvimento dos subordinados. Logo, a figura 4 consiste num modelo integral de Liderança Situacional II, considerando todos os aspectos acima destacados.

**Figura 4: Liderança Situacional II e como adequar o estilo de liderança ao Estágio de**

**Desenvolvimento dos subordinados**

****

Blanchard, Carew & Parisi-Carew refere que todos os grupos quando iniciam um trabalho, começam por uma necessidade de **orientação** nos trabalhos, onde o líder é fundamental para estabelecer os objectivos. Depois passa-se por uma etapa de **insatisfação**, quando as grandes expectativas iniciais do grupo são consideradas difíceis de serem alcançadas. A terceira etapa, de **resolução**, quando o grupo passa a aprender a trabalhar em conjunto, “esclarecendo diferenças e desenvolvendo confiança e coesão”.

Finalmente chega-se à **produção**, onde a equipa colhe os frutos de forma eficiente. Interessante observar que as cores do modelo representam uma associação de uma conduta autoritária (vermelha), restringindo a conduta do subordinado até uma conduta mais livre, democrática (verde).

Entre as alterações dos modelos da Liderança Situacional e Liderança Situacional II, além da nomenclatura dos elementos, podemos observar diferenças significativas entre os níveis de maturidade e desenvolvimento ao analisar os conceitos de **capacidade** *versus***competência**, e **empenho** *versus* **vontade**. Nesta perspectiva, Graeff afirma que há uma inversão entre os níveis **M1** que corresponde ao **D2** e entre o **M2** que na Liderança Situacional II corresponde ao **D1**.

O modelo de Liderança Situacional II oferece aos líderes portanto, uma maior compreensão da relação entre um estilo de liderança eficaz e o nível de desenvolvimento dos seus liderados.

# Resumo conclusivo sobre a definição de liderança, seu processo histórico e a teoria de liderança situacional

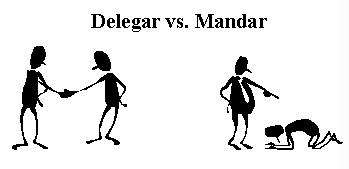
Analisado a definição de liderança, o processo histórico de sua aplicação através dos tempos e a teoria da liderança situacional proposta por Hersey, pode-se concluir que não há um estilo básico e ideal. As duas dimensões (relacionamento humano e estruturação da tarefa) não se opõem nem são interdependentes. As três variáveis básicas devem ser consideradas ao delimitar um estilo de liderança: O líder, o subordinado e a situação, sendo o nível de maturidade do subordinado condição necessária para que o líder planeie a sua estratégia. O comportamento adoptado será sempre o desempenho constatado e não atitudes interiores ou sentimentos.

O estilo de liderança não é estático e depende intrinsecamente do estado de alerta e do planeamento do líder, além de sua sensibilidade para perceber as mudanças dos subordinados.

Um líder eficiente, portanto, adapta seu estilo de liderança a situação na qual exerce poder e deve possuir uma "mente aberta", não só para perceber mudanças como também para isolar as variáveis que mantém relações causais com os desempenhos a serem estudados.

# A Arte da Delegação

Imagine que é gerente de um hotel e que, naturalmente, querendo manter o seu hotel bem limpo, resolveu usar do porteiro para algumas dessas tarefas. Se disser ao porteiro: "-Descarrega o caixote do lixo às 3ªs e 5ªs feiras", de certeza que ele o descarregará nesses dias, mas se disser antes: "-Descarrega o caixote do lixo conforme seja necessário", ele se for responsável, vai verificando a necessidade de o descarregar em qualquer dia, conforme a necessidade (até lhe podemos ensinar algo sobre gestão de tempo), mas é ele quem decide.



*"Delegar é conferir a minha autoridade a outros"*

*"o objectivo da delegação é conseguir que alguém faça uma tarefa, tendo para isso poder de decisão e autoridade"*

**Quando se delega algo a alguém, deve-se certificar que a pessoa:**

*- Compreendeu o que foi pedido.*

*- Tem a autoridade necessária para satisfazer o pedido ( ou então que lha* *concedam)*

*- Sabe como satisfazer esse pedido.*

***É da responsabilidade de quem delega comunicar as coisas de uma forma clara:***

*\* as cautelas a tomar.*

\* as fontes de informação a recorrer

## A Delegação Vista Por Quem Delega

Um pouco como em tudo, por vezes a delegação vista por quem delega pode diferir da delegação vista por quem é delegado. No entanto quem delega deve ter em atenção determinados pontos.

**Fornecer acesso total e rápido à informação relevante, por parte do pessoal.**

a) Encontros entre quem delega e quem foi delegado para irem trocando ideias sobre o que se vai passando.

b) a grande ajuda dos sistemas de informação distribuídos para a disponibilização da informação.

**Quando se delega (dar autoridade aos outros) fica-se sem controlo?**

a) NÃO, porque estamos a treinar pessoas segundo um critério nosso, ao nosso estilo e forma de pensar.

b) Assim as pessoas acabam por praticar um controlo que é o meu estilo, aquele que me permite controlar.

**Deve-se primeiro conhecer as pessoas.**

a) Não se pode delegar da mesma forma todas as pessoas.

b) Existem umas com mais e outras com menos experiência e autoridade, além de que cada pessoa tem a sua maneira de ser.

**Delegar gradualmente.**

a) Começar por tarefas adequadas a cada pessoa, para depois conseguir motivações nela para desempenhar tarefas a delegar de maior responsabilidade.

b) Se apresentamos uma tarefa difícil e assustadora, que a pessoa não se sentiria segura para a resolver, ela podia não ser feita, e a pessoa ficava desmotivada

c) Barreiras e comentários:

i) "Eu posso fazer melhor…"

ii) "Eles não conseguem fazer, não têm capacidade suficiente.

iii) "Demoro muito tempo a explicar-lhe"

**Ganhar confiança na pessoa delegada.**

a) Implica ir pondo um olho de vez em quando no seu desempenho, e ajudá-lo caso necessário.

b) Mas não andar sempre atrás dele, pedindo explicações de tudo o que ele faz; pode-se sentir perseguido.

c) A ideia é que a pessoa aprenda sempre com a tarefa delegada.

i) Se ela estiver errada, deve-se explicar calmamente porquê.

ii) Se ela estiver quase certa, deve-se lhe dar os parabéns e aproveitar para sugerir algumas modificações.

**Disponibilidade para com a pessoa delegada.**

a) Deve-se evitar a total disponibilidade, pois podemos acabar por nos envolver na tarefa delegada o tempo inteiro.

b) Deve-se marcar encontros, para que a pessoa dedique algum tempo a pensar e a decidir algumas coisas antes do encontro.

**Resultados e responsabilidades na delegação.**

a) Devemos ter consciência que a tarefa delegada pode ser efectuada de diversas maneiras, e não como nós a pensamos.

b) As falhas devem ser detectadas quanto antes de causarem grandes problemas, porque o problema também é de quem delega.

**Quando ocorrem erros?!**

a) Primeiro deve-se enfrentar o problema pensando numa solução, sendo óptimo que fosse a pessoa que errou a encontrá-la, em vez de pensar nas causas.

b) Em seguida deve-se analisar as causas. Devem-se evitar ataques pessoais do estilo: "Foi uma autêntica parvoice que fizeste…"

c) Assegurar que a pessoa:

i) Compreendeu o problema.

ii) Sente-se segura para o enfrentar.

iii) Pense em procedimentos para evitar nova ocorrências.

**O que se deve delegar?**

a) Deve-se começar por considerar as actividades que eu fazia antes de ser promovido.

b) Áreas onde se tenha experiência, para que se possa explicar bem as tarefas a delegar, e onde possa avaliar também se as tarefas estão ser bem ou mal executadas.

c) Delegar para que outros fiquem mais experientes, e para que se fique com mais tempo livre para outras tarefas.

**Depois de tudo delegado, o que sobra?**

a) É muito importante e necessário controlar as tarefas delegadas, e ajudar o desenvolvimento do pessoal no seu exercício de autoridade.

b) Mas há tarefas que não podem ser delegadas, as responsabilidades pessoais são algumas:

i) de motivação

ii) de treino

iii) de organização

iv) de repreensão

v) de promoção

## A Delegação Vista Pelo Delegado

**O que deve ser feito?**

1. Compreender muito bem toda a tarefa, desde objectivos resultados a atingir, tudo o que tem de realizar.

**Qual o seu grau de autoridade?**

1. Até onde vai a sua autoridade e responsabilidade

**Como deve ser realizada a tarefa?**

1. a tarefa tem de ser obrigatoriamente realizada de uma determinada forma, ou podemos sugerir ideias.

**Quando deve a tarefa ser concluída?**

a) Existem prazos

b) Possíveis problemas que podem atrasarem

c) Gestão de tempo

**Prioridade nas tarefas**

**Informação adequada**

1. Preocupação de obter toda a informação necessária.

**Ordens contraditórias**

1. Certificar-se de que tem autoridade, caso apareça alguém a dar-lhe outras ordens, possivelmente até contrárias.

**Feedback**

a) Reúna com o gestor para o informar das suas actividades, para certificar-se se está tudo a correr bem.

**Qualidade**

a) Crie o seu próprio controlo de qualidade, para verificar e analisar a qualidade do trabalho antes de o entregar.

**Maior responsabilidade**

1. Feedback positivo para o gestor para este lhe delegar funções de maior responsabilidade

# Alguns Aspectos positivos e negativos de Liderança

## Liderança:

**Definição geral**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nível 1.** Dá directivas a outros quando isto é necessário. | | |
| **N.°** | **Positivo** | **Negativo** |
| 1 | Distribui tarefas aos seus colaboradores ou colegas. | Não distribui tarefas aos seus colaboradores ou colegas. |
| 2 | Indica ao seu colaborador ou colega de forma clara quando devem ser realizadas as tarefas. | Distribui tarefas ao seu colaborador ou colega sem indicar de forma clara quando estas devem ser executadas. |
| 3 | Dá aos seus colaboradores ou colegas instruções sobre a maneira em que podem ser atingidas as metas. | Não esclarece os seus colaboradores ou colegas sobre a maneira em que podem ser alcançadas as metas. |
| 4 | Propõe soluções quando se manifestam problemas na execução de tarefas. | Não propõe soluções quando se manifestam problemas na execução de tarefas. |
| 5 | Avalia com os seus colaboradores ou colegas os resultados alcançados por estes. | Não avalia com os seus colaboradores ou colegas os resultados alcançados por estes. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nível 2.** Dá por iniciativa própria directivas a outros no âmbito da execução da tarefa destes. | | |
| **N.°** | **Positivo** | **Negativo** |
| 1 | Estabelece os limites ou âmbitos dentro dos quais a pessoa deve actuar. | Não deixa claro quais são os limites ou âmbitos dentro dos quais a pessoa deve actuar. |
| 2 | Indica a outros, de forma compreensível, quais são os resultados que se espera deles no âmbito da sua função ou do seu papel. | Não esclarece quais são os resultados que se espera da função ou do papel desempenhado pela outra pessoa. |
| 3 | Discute regularmente os indicadores dos resultados com os colaboradores ou colegas individuais por ele/ela orientados. | Limita-se a discutir ocasionalmente os indicadores dos resultados com os colaboradores ou colegas individuais por ele/ela orientados. |
| 4 | Corrige a tempo quando os resultados dos colaboradores ou colegas deixam a desejar. | Limita-se a constatar que os resultados dos seus colaboradores ou colegas deixam a desejar, sem corrigir. |
| 5 | Indica ao colaborador ou colega quais são as prioridades. | Deixa o colaborador ou colega na incerteza no que diz respeito às prioridades. |

Direcção e directivas a colaboradores no âmbito da execução da tarefa destes; adaptação do estilo e método segundo o colaborador/grupo de colaboradores envolvidos e a situação existente.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Nível 3.** Estimula os outros, no ambiente de trabalho directo, a orientar de forma a alcançar o máximo de resultados, entre outros modos dando o bom exemplo. | | | |
| **N.°** | **Positivo** | | **Negativo** |
| 1 | Discute regularmente com colaboradores ou colegas assuntos como ‘orientação ou liderança eficaz’. | | Não dedica atenção à discussão de ‘orientação ou liderança eficaz’. |
| 2 | Discute com os colaboradores e colegas sobre a sua maneira de dar directivas. | | Não dá ‘feedback’ aos seus colaboradores ou colegas sobre a sua maneira de orientar. |
| 3 | Estimula outros a dar-lhe ‘feedback’ sobre a sua maneira de liderar. | | Não solicita outros que lhe dêem ‘feedback’ sobre a sua maneira de liderar. |
| 4 | Indica aos seus colaboradores ou colegas como os seus indicadores de resultados individuais estão relacionados com as metas da sua própria secção da organização. | | Não indica aos seus colaboradores ou colegas como os seus indicadores de resultados individuais estão relacionados com as metas da sua própria secção da organização. |
| 5 | Mostra de forma clara aos seus colaboradores ou colegas como eles próprios podem controlar os seus resultados. | | Não mostra de forma clara aos seus colaboradores ou colegas como eles próprios podem controlar os seus resultados. |
|  | | | |
| **Nível 4.** Estimula e ajuda as outras pessoas, mesmo os que não fazem parte do seu ambiente de trabalho directo, a que orientem outros de forma a alcançar os máximos resultados, entre outros modos dando o bom exemplo. | | | |
| **N.°** | | **Positivo** | **Negativo** |
| 1 | | Promove a organização de reuniões sobre ‘gestão orientada para os resultados’ para quadros com cargos de chefia e colaboradores. | Não desenvolve actividades que enfatizam a importância da ‘gestão orientada para os resultados’. |
| 2 | | Faz com que os colaboradores estejam informados sobre os resultados relevantes para a (secção da) organização em que trabalham. | Não demonstra que considera importante que os colaboradores estejam informados sobre os resultados relevantes para a (secção da) organização em que trabalham. |
| 3 | | Incentiva outros a tomar medidas quando os resultados das (secções da) organização não alcancem as metas previstas. | Permite que deixem de ser tomadas as medidas necessárias quando o funcionamento e/ou os resultados das (secções da) organização não alcancem as metas previstas. |
| 4 | | Indica quais são os resultados das (secções da) organização esperados. | Comunica de forma pouco clara sobre os resultados das (secções da) organização esperados. |
| 5 | | Discute regularmente sobre os resultados obtidos pelas (secções da) organização. | Somente faz uma avaliação dos resultados obtidos pelas (secções da) organização no final do ano contabilístico. |

## Coaching

**Definição geral:**

Direcção e directivas a um colaborador no âmbito da execução da sua tarefa; adaptação do estilo de coaching ao colaborador e à situação existente para que o colaborador envolvido possa desenvolver-se da melhor forma possível.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nível 1.** Dedica atenção, ajuda e dá feedback a colaboradores e colegas quando isto é necessário. | | |
| **N.°** | **Positivo** | **Negativo** |
| 1 | Reserva-se o tempo necessário para escutar os seus colaboradores, colegas e coachees. | Não se reserva o tempo necessário para escutar os seus colaboradores, colegas e coachees. |
| 2 | Quando é necessário, ajuda os seus colaboradores, colegas e coachees no seu trabalho. | Abandona à própria sorte os seus colaboradores, colegas e coachees quando estes têm problemas no trabalho. |
| 3 | Ilustra com exemplos as situações em que o colaborador ou o colega obteve resultados insuficientes ou, pelo contrário, obteve resultados suficientes. | Não deixa claro qual foi o nível do resultado alcançado por outros, ilustrando com exemplos de situações. |
| 4 | Chama a atenção de outros para informações que podem ser de utilidade para o seu desenvolvimento pessoal. | Não fornece a outros fontes de informação que podem ser de utilidade para o seu desenvolvimento pessoal. |
| 5 | Mostra que aprecia bons resultados obtidos por outros. | Somente se manifesta quando os resultados obtidos por outros são insuficientes. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nível 2.** Contribui por iniciativa própria para o desenvolvimento de colaboradores e colegas. | | |
| **N.°** | **Positivo** | **Negativo** |
| 1 | Dá feedback específico a outras pessoas para o desenvolvimento destas. | Dá feedback a outras pessoas em termos gerais. |
| 2 | Ajuda os outros a estarem conscientes dos seus pontos fortes e pontos débeis. | Não ajuda os outros a que tomem consciência dos seus pontos fortes e pontos débeis. |
| 3 | Desenvolve junto com o seu colaborador ou colega um plano de desenvolvimento pessoal no qual é definido qual actividade de desenvolvimento deve ser efectuada, e quando deve ser efectuada. | Somente dedica atenção ao desenvolvimento do colaborador ou colega quando se manifestam incidentes na sua função. |
| 4 | Deixa aos colaboradores e colegas liberdade suficiente para que estes dêem um conteúdo próprio às tarefas. | Determina por si próprio o conteúdo das tarefas realizadas pelos colaboradores e colegas. |
| 5 | Avalia regularmente o avanço do desenvolvimento pessoal com o colaborador ou colega. | Somente avalia ocasionalmente o avanço do desenvolvimento pessoal com o colaborador ou colega. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nível 3.** Incentiva os outros no ambiente de trabalho directo a fazer um acompanhamento de forma eficaz, entre outros modos, dando o bom exemplo. | | |
| **N.°** | **Positivo** | **Negativo** |
| 1 | Delibera regularmente com colaboradores e colegas sobre o tema ‘acompanhamento eficaz’. | Não dedica atenção à discussão sobre ‘acompanhamento eficaz’. |
| 2 | Dá feedback aos outros com respeito à forma de acompanhamento que eles adoptam. | Deixa os outros na incerteza no que diz respeito à sua maneira de proporcionar acompanhamento. |
| 3 | Faz perguntas ao colaborador e colega de forma a estimulá-los a que reflictam sobre a maneira em que proporcionam acompanhamento. | Dá conselhos ‘prontos para o uso’ a outros sobre a maneira destes de proporcionar acompanhamento. |
| 4 | Dá liberdade aos colaboradores e colegas para que possam dar forma às suas ambições pessoais. | Não dá liberdade aos colaboradores e colegas para que possam dar forma às suas ambições pessoais. |
| 5 | Encoraja os outros a aceitar desafios com os quais poderão desenvolver-se. | Desencoraja os outros a aceitar desafios que oferecem possibilidades de desenvolvimento pessoal. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nível 4.** Estimula e ajuda os outros, mesmo os que não fazem parte do seu ambiente de trabalho directo a proporcionar acompanhamento eficaz, entre outros modos dando o bom exemplo. | | |
| **N.°** | **Positivo** | **Negativo** |
| 1 | Manifesta que considera importante a organização de reuniões para aprendizagem e acompanhamento. | Não manifesta que considera importante a organização de reuniões para aprendizagem e acompanhamento. |
| 2 | Salienta na organização ou na secção desta a importância da ajuda aos colaboradores no seu desenvolvimento pessoal. | Não dedica atenção na organização à medida e à forma em que são ajudados os colaboradores no seu desenvolvimento pessoal. |
| 3 | Cria as pré-condições para o desenvolvimento dos colaboradores. | Não cria as pré-condições para o desenvolvimento dos colaboradores. |
| 4 | Manifesta que considera importante que outros na organização ou secção se desenvolvam para que obtenham os melhores resultados possíveis. | Não manifesta de forma explícita na organização ou secção que considera importante que os colaboradores se desenvolvam. |
| 5 | Está disponível em momentos importantes para dar apoio a outros e festejar sucessos alcançados. | Está ausente em momentos importantes para dar apoio a outros e elogiar pelos sucessos alcançados. |

## Liderança de grupo

**Definição geral**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nível 1.** Dirige e dá directivas a uma equipa/um grupo quando isto é necessário. | | |
| **N.°** | **Positivo** | **Negativo** |
| 1 | Indica qual é a contribuição que se espera dos membros da equipa/do grupo, inclusive as diferentes fases e datas limites. | Somente menciona objectivos gerais para a equipa/o grupo, sem formular os objectivos em termos de contribuições individuais desejadas, fases e datas limites. |
| 2 | Indica o objectivo comum da equipa/do grupo. | É vago no que diz respeito ao objectivo comum da equipa/do grupo. |
| 3 | Discute a divisão de tarefas, responsabilidades e competências com os membros da equipa/do grupo. | Divide as tarefas, responsabilidades e competências sem a participação dos membros da equipa/do grupo. |
| 4 | Adverte a equipa/o grupo quando o prazo máximo acordado corre perigo de ser infringido. | Somente confronta a equipa/o grupo com a transgressão do prazo depois que esta teve lugar. |
| 5 | Toma a iniciativa ao interior da equipa/do grupo. | Adopta uma atitude passiva na equipa/no grupo. |

Direcção e directivas a um grupo de colaboradores no âmbito da execução das suas tarefas; criação e manutenção de um espírito de equipa com o objectivo de alcançar uma meta estabelecida.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nível 2.** Dirige e dá directivas a uma equipa/um grupo por iniciativa própria de forma a serem alcançados pela equipa/pelo grupo os melhores resultados possíveis. | | |
| **N.°** | **Positivo** | **Negativo** |
| 1 | Pede a opinião de todos os membros da equipa. | Somente deixa que dêem a sua opinião os membros mais dominantes da equipa. |
| 2 | Demonstra reconhecimento e satisfação com os resultados obtidos pela equipa/pelo grupo. | Limita-se a indicar à equipa/ao grupo os aspectos que devem ser melhorados. |
| 3 | Incentiva os membros da equipa/do grupo a assumir a responsabilidade pelo resultado geral. | Para a obtenção dos resultados do grupo, limita-se a impor tarefas aos indivíduos e a assegurar-se de que estas tarefas sejam executadas. |
| 4 | Aplica medidas de correcção quando os resultados da equipa/do grupo estejam abaixo do nível acordado. | Não aplica medidas de correcção quando os resultados da equipa/do grupo estejam abaixo da norma. |
| 5 | Dá tempo e liberdade aos membros da equipa/do grupo para que comuniquem entre si. | Não dá tempo e liberdade aos membros da equipa/do grupo para que comuniquem entre si. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nível 3.** Incentiva os outros no ambiente de trabalho directo, a dirigir e dar directivas com eficácia a uma equipa/um grupo. Dá o bom exemplo criando um espírito de equipa na equipa/no grupo, oferecendo um ambiente de segurança aos membros. | | |
| **N.°** | **Positivo** | **Negativo** |
| 1 | Dá feedback aos colaboradores e colegas no que diz respeito à maneira de liderar uma equipa/um grupo. | Não dá aos colaboradores e colegas informação ou conselhos relativos à maneira de liderar uma equipa/um grupo. |
| 2 | Manifesta entusiasmo frente a ideias da equipa/do grupo que contribuem para melhores resultados da equipa. | Reage de forma negativa às ideias dos membros da equipa/do grupo que podem contribuir para melhores resultados da equipa. |
| 3 | Organiza actividades que reforçam a união e o espírito de equipa ao interior de uma equipa/um grupo. | Não realiza actividades com o fim de reforçar a união e o espírito de equipa dentro de uma equipa/um grupo. |
| 4 | Discute indícios da existência de conflitos ou resistências numa equipa/num grupo. | Ignora os conflitos e resistências que se manifestam numa equipa/num grupo. |
| 5 | Incentiva os membros da equipa/do grupo a aprender com os erros cometidos e a discutir estes entre si. | Estimula os membros da equipa/do grupo a que se esqueçam o mais rapidamente possível dos erros cometidos e que não falem disto. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nível 4.** Estimula e ajuda os outros, mesmo os que não fazem parte do seu ambiente de trabalho directo, a dirigir e dar directivas de forma eficaz a uma equipa/um grupo. Dá o bom exemplo promovendo o espírito de equipa na organização ou na secção desta. | | |
| **N.°** | **Positivo** | **Negativo** |
| 1 | Cria as pré-condições na organização ou secção para facilitar o trabalho em equipa/grupo. | Não põe à disposição os meios necessários para facilitar o trabalho em equipa/grupo. |
| 2 | Demonstra ao interior da organização ou secção que considera importantes o estímulo e a ajuda a uma equipa/um grupo. | Não realiza actividades que destacam a importância do estímulo e da ajuda a uma equipa/um grupo. |
| 3 | Organiza actividades que promovem a união e o espírito de equipa na própria (secção da) organização. | Dedica-se exclusivamente aos aspectos comerciais e ao conteúdo da própria (secção da) organização. |
| 4 | Promove com entusiasmo as metas, a missão e a estratégia entre os colaboradores na própria (secção da) organização. | Comunica as metas, a missão e a estratégia com pouco entusiasmo, de forma formal, aos colaboradores. |
| 5 | Ao serem introduzidos processos de mudanças internas, trabalha para a aceitação por todos os grupos que se vêem confrontados com as consequências destas modificações. | Comunica as modificações internas à organização como um facto consumado que deve ser aceite por todos os grupos ao interior da (secção da) organização. |

# Delegação

**Definição geral:**

Adjudicação segundo critérios claros de tarefas, poderes de decisão e responsabilidades próprias aos colaboradores apropriados; utilização eficaz do tempo e das qualidades dos colaboradores.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nível 1.** Ao delegar tarefas, indica de forma clara quais são os resultados que devem ser obtidos, e como e quando estes devem ser obtidos. | | |
| **N.°** | **Positivo** | **Negativo** |
| 1 | Delega, quando necessário, assuntos operacionais de curto prazo a colaboradores e colegas. | Cuida pessoalmente dos assuntos operacionais de curto prazo. |
| 2 | Ao delegar tarefas, indica quais são os resultados que devem ser obtidos. | Delega tarefas sem indicar quais resultados devem ser obtidos. |
| 3 | Combina com o colaborador ou colega quando as tarefas delgadas devem ser concluídas. | Não esclarece quando devem ser concluídas pelos colaboradores ou colegas as tarefas delegadas. |
| 4 | Informa, ao delegar tarefas a outros, qual é o método de trabalho que se espera destes. | Não informa, ao delegar tarefas a outros, sobre o método de trabalho que se espera destes. |
| 5 | Dá instruções quando o outro manifesta que tem dificuldades com a tarefa que lhe foi encarregada. | Retira a tarefa encarregada ao outro quando este manifesta que tem dificuldades com a tarefa que lhe foi encarregada. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nível 2.** Delega tarefas a outros por iniciativa própria, atribuindo poderes de decisão. | | |
| **N.°** | **Positivo** | **Negativo** |
| 1 | Sempre que isto seja possível, delega aos colaboradores ou colegas tarefas que não necessitam de ser executadas pessoalmente. | Executa pessoalmente as tarefas na medida em que isto seja possível de alguma forma. |
| 2 | Indica, ao delegar tarefas, os critérios que devem ser satisfeitos pelos resultados. | Ao delegar tarefas, não indica os critérios que devem ser satisfeitos pelos resultados. |
| 3 | Deixa àquele a quem delega tarefas, tanto quanto possível, liberdade para escolher a abordagem da tarefa. | Determina pessoalmente a abordagem a ser adoptada pela pessoa a quem foi delegada a tarefa. |
| 4 | Indica, ao delegar tarefas, de forma clara para o outro, quais decisões podem e quais não podem ser tomadas por este. | Não esclarece, ao delegar tarefas a outro, sobre os poderes de decisão que este tem. |
| 5 | Delega actividades que correspondem ao nível e/ou às circunstâncias do colaborador ou colega. | Delega actividades ao colaborador ou colega que esteja disponível no momento, sem tomar em consideração o seu nível ou as circunstâncias específicas. |

# Gestão vs Liderança

|  |  |
| --- | --- |
| **Liderança** | **Gestão** |
| É uma influência de relacionamento | É um relacionamento de autoridade. |
| É levada a cabo com líderes e seguidores. | É levada a cabo com gestores e subordinados |
| Envolve líderes e seguidores que  Procuram mudanças reais na organização | Envolve a coordenação de pessoas  e recursos para a produção e venda  de bens e/ou serviços numa organização |
| Requer que as mudanças  procuradas reflictam os propósitos  mútuos de líderes e seguidores | Requer coordenação de actividades  para produzir e vender bens e/ou  serviços que reflictam os propósitos da organização |
| A gestão respeita ao fazer frente à complexidade. (…) Sem uma boa gestão, as  empresas complexas tendem a tornar-se caóticas de tal modo que a sua existência pode ficar ameaçada.  A liderança, pelo contrário, respeita à forma de lidar com a mudança. (…) Kotter (1992a) | |
| O comportamento encontrado nos dois papeis | |
| **Gestores** | **Líderes** |
| Rendem-se à situação. | Procuram agir sobre a situação. |
| Administram. | Inovam. |
| Questionam-se sobre o quê como e o quando. | Questionam-se sobre o quê e o porquê |
| Têm perspectivas de curto prazo. | Têm uma perspectiva de longo -prazo. |
| Imitam. | São originais |
| O gestor faz o mesmo, melhor | O líder faz coisas diferentes |
| O gestor mantém ou aperfeiçoa | O líder cria ou desenvolve |
| O gestor actua com base na realidade | O líder investiga-a e tenta mudá-la |
| O gestor respeita o sistema e a estrutura | O líder tem a obsessão pelas pessoas |
| O gestor concentra-se no resultado imediato | O líder concentra-se no resultado futuro |
| O gestor faz as coisas bem | O líder faz as coisas certas |
| As competências de gestão podem ser ensinadas/aprendidas | As competências de liderança não podem ser ensinadas ou aprendidas. |
| Um indivíduo pode assumir os dois papéis?  * Etziomi (1964) inclinou-se para a ideia de que as competências não são transferíveis e de que há incompatibilidade psicológica entre as duas dimensões. * Kotter (1992a) partilha de opinião idêntica (…). É claro que ninguém pode ser bom, simultaneamente, a liderar e a gerir. (…) | |
| Os efeitos de um líder podem dividir-se em directos e indirectos. | |
| **Efeitos directos** | **Efeitos indirectos** |
| Levar os subordinados a trabalharem mais e melhor (através, por exemplo, dos incentivos ao desempenho e da definição de metas desafiantes); | A mudança da cultura da organização (Waldman,1993; Schein, 1983, 1985); |
| Aumentar as capacidades dos seguidores para o trabalho (ministrando formação, mostrando melhores meios de trabalhar, etc); | O desenvolvimento a longo prazo de capacidades e competências dos colaboradores; |
| Organizar e coordenar as actividades de modo mais eficiente, eliminando atrasos, duplicação de esforços e desperdícios; | A alteração da tecnologia usada para realizar as operações; |
| Obter os recursos necessários para realizar o trabalho | A mudança da estrutura organizacional (descentralização, criação de novos departamentos, alteração das relações hierárquicas…); |
| (informações, pessoal, equipamento, materiais, meios financeiros…). | A alteração de estratégias (desenvolvimento de novos produtos e mercados, realização de joint-venture, |

# BIBLIOGRAFIA

Ensaios sobre Liderança – Mário Santos 2007

Liderança – Modelo situacional de Hersey e Blanchard- André Gonçalo Oliveira Amaro/Junho 2003

# Anexos

Anexo 1 Forma Plano Anual

Anexo 2 Forma Actividades do Mês

Anexo 3 Forma Planear o Dia

Anexo 4 Forma Delegação de Tarefas

Anexo 5 Forma: Encontros, Notas