

Liderança

A literatura sobre este tema é muito extensa e variada. Livros artigos e sites da Interna abordam o tema sob diversos pontos de vista. Todos eles são úteis e aproveitáveis sob determinado ponto de vista; porém, é necessário atenção para alguns aspectos:

1. É indispensável entendermos o contexto no qual o tema é apresentado:
 - o Alta administração;
 - o Média gerência;
 - o Atividades do nível operacional?
2. A maioria absoluta delas sugere o que fazer, mas não diz como fazê-lo. Assim:
 - o Apresenta uma série de sugestões e recomendações gerais, cuja aplicação é complexa e nem sempre se enquadra no cotidiano;
 - o Ou nos sugerem “soluções prontas”, através de “regras e dicas”, que foram adotadas num determinado contexto mas cuja aplicação nem sempre é possível em outra situação, mesmo que semelhante;
 - o Ou transmitem o que algumas organizações consideram como características típicas *desejáveis* dos seus líderes.

3. Liderança situacional

A liderança situacional foi proposta por Paul Hersey e Kenneth Blanchard¹ no fim da década de 1970. Ela tem o mérito de apresentar uma *técnica* cuja dinâmica de interação permite adequação do nível de relacionamento do supervisor com o subordinado considerando tanto desempenho do subordinado quanto o seu nível de capacitação para executar uma determinada tarefa.

O livro *Liderança e o gerente minuto*² apresenta a técnica da Liderança Situacional (LS) contando um exemplo prático do aprendizado da LS por uma supervisora.

O gráfico a seguir – adaptado por Brasílio Socalschi, em 1989, com base nos livros citados – apresenta a síntese da LS.

O gráfico apresentado a seguir não deve ser o único instrumento para a aplicação da LS. É indispensável que o líder (ou supervisor) tenha formação, conhecimento, competência e experiência para aplicar as orientações contidas no gráfico.

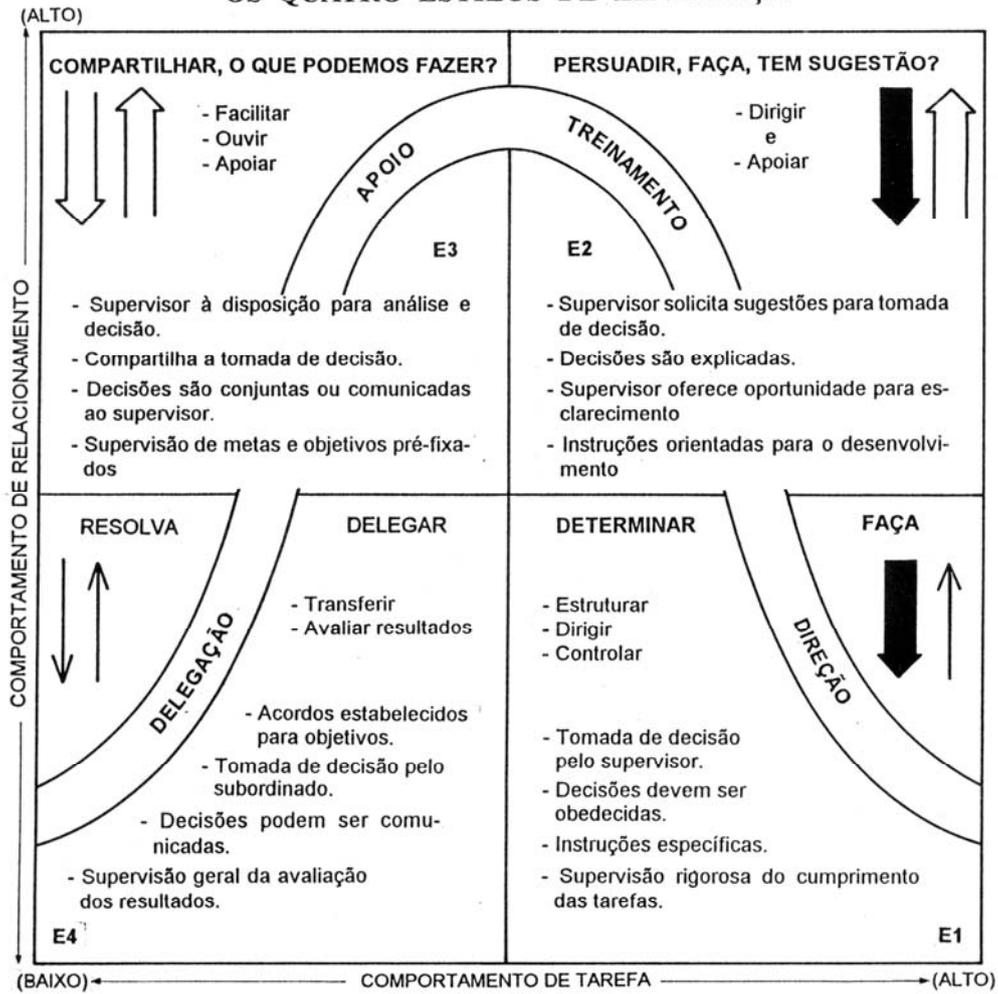
A título de ilustração para reflexão apresentamos, após o gráfico sobre a LS um texto que comenta *competência essenciais do supervisor*.

¹ Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H.. Psicologia para administradores. A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986

² Liderança e o gerente minuto, Paul Hersey e Kenneth Blanchard em co-autoria com Patricia Zigarni e Drea Zigrani, Editora Record, RJ 112 pág.



OS QUATRO ESTILOS DE LIDERANÇA



D4 - ALTO	D3 - MODERADO - D2	BAIXO - D1
DESEMPENHO		
DESENVOLVIMENTO: Conhecimento e Habilidade		
EMPENHO: Motivação e Confiança		

NÍVEL DE DESEMPENHO DO(S) SUBORDINADO(S)

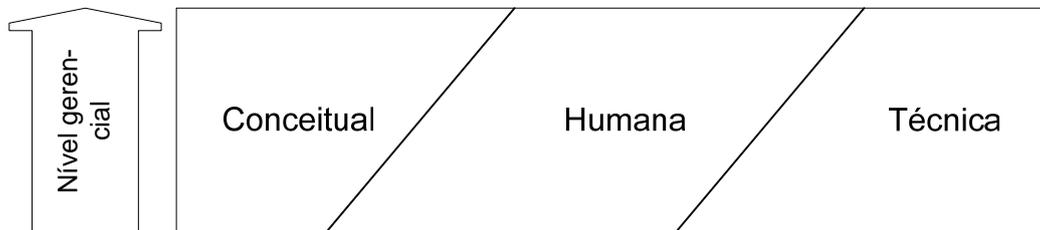
AS HABILITAÇÕES DE UM ADMINISTRADOR EFICIENTE

Brasílio Socalschi (1986) adaptado de
Skills of an Effective Administrator - 1976
Robert L. Katz

Administrador (gerente): o que faz:

- Decide por um curso de ação;
- Dirige (lidera) as atividades de outras pessoas;
- Assume a responsabilidade de atingir determinados objetivos por meio da soma de esforços.

HABILITAÇÕES BÁSICAS:



Habilidade conceitual

- Considerar a empresa/organização como um todo (visão sistêmica)
 - Conjunto de partes interagentes e interdependentes com objetivos claros e precisos;
 - Capacidade de compreender as consequências de uma decisão, nas demais partes do todo;
 - Promover o bem-estar de toda a organização;
- Gerenciar conflitos e mudanças;

A atitude conceitual dos gerentes define o caráter da organização e determinam a “*personalidade*” organizacional: da empresa e ou da sua área de atuação.

Habilidade técnica

- Compreensão e proficiência num determinado tipo de atividade, métodos, processos e procedimentos ou técnicas;
- Conhecimento especializado;
- Aptidão analítica dentro da especialidade;
- Facilidade no uso dos instrumentos e técnicas.

Habilidade em Técnicas Administrativas:

- Planejamento; Decisão
- Coordenação;
- Organização;
- Direção:
 - Psicologia aplicada
 - Motivação

- Liderança
- Controle, no sentido de *regulação*;

Habilidade humana

- **Habilidade de trabalhar com outras pessoas:**
 - Subordinados: diretos e de outras áreas, internos e externos
 - Pares: funcionários de mesmo nível, internos e externos
 - Superiores
- **Consciência de Comportamento**
 - Atitudes
 - Sinais
 - Percepções
 - Reações, próprias e dos outros
- **Consciência de Valores:**
 - Princípios
 - Opiniões
 - Convicções, próprias e dos outros
- **Consciência de Motivação:**
 - Aspirações; Anseios
 - Decepções, próprias e dos outros
- **Habilidade de comunicação**
 - Entender os outros; e o que quer dizer com o dizem
 - Transmitir com eficiência suas idéias e atitudes aos outros

Dinâmica interativa das habilidades

Habilidade humana para percepção conceitual e de aplicação das técnicas.

Habilidade técnica para percepção conceitual e humana.'

Habilidade conceitual para percepção humana e de aplicação das técnicas.

