

**Escola de Governo  
do Distrito Federal**

**Secretaria de  
Fazenda, Planejamento,  
Orçamento e Gestão**



Curso

## **Liderança**

Apresentação – Aula 2

**Governador do Distrito Federal**

Ibaneis Rocha

**Secretário de Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão**

André Clemente Lara de Oliveira

**Diretor-Executivo da Escola de Governo do Distrito Federal**

Alex Costa Almeida

**Escola de Governo do Distrito Federal**

Endereço: SGON Quadra 1 Área Especial 1 – Brasília/DF – CEP: 70.610-610

Telefones: (61) 3344-0074 / 3344-0063

[www.egov.df.gov.br](http://www.egov.df.gov.br)

Curso

# Liderança

Ilane Nogueira Matias Paravidine

Escola de Governo  
do Distrito Federal

Secretaria de  
Fazenda, Planejamento,  
Orçamento e Gestão



## Reflexões e definições

Escola de Governo  
do Distrito Federal

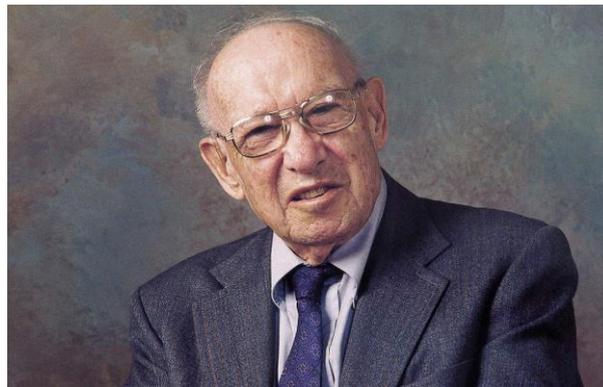
Secretaria de  
Fazenda, Planejamento,  
Orçamento e Gestão



## Liderança é...



- “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando a atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p. 25).
- “o tipo especial de relacionamento de poder, caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade do membro desse grupo.” (JANDA, 1960, p. 358, como citado por BERGAMINI, 2009, p. 3).



- Um líder eficaz é alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados, sim (Drucker, 2000).

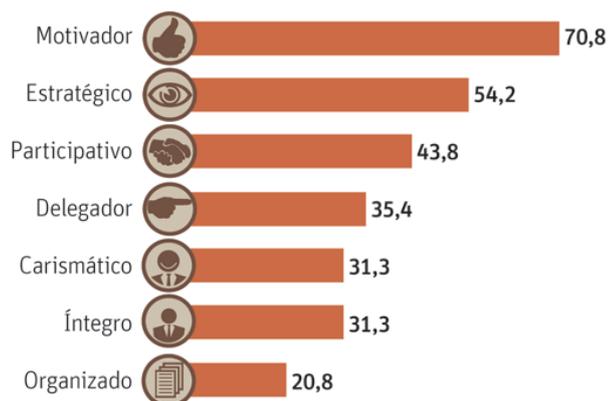
## Perfis de líderes

- Visionários, democráticos, paternalistas, liberais, autocráticos, conservadores, passivos, entre outros.
- Cada situação exige um tipo de liderança, uma vez que os seres humanos são dinâmicos e adaptáveis.



### PERFIL

Características esperadas no atual líder, em %\*



\*Respostas múltiplas Fonte: consultoria Michael Page

### As 5 características essenciais para um líder empresarial no Brasil



Fonte: Nextview People/DMRH

### Teorias sobre liderança

- Teoria dos Traços de Personalidade (líder nato);
- Teoria dos Estilos de Liderança;
- Teoria Contingencial ou Situacional.



## Teoria dos Traços de Personalidade

Segundo essa teoria, alguns indivíduos já nascem líderes, ou seja, com determinadas características físicas (aparência, estatura, força física), intelectuais (autoconfiança, entusiasmo, inteligência elevada), traços sociais (cooperação, habilidades administrativas e interpessoais) e traços relacionados com a tarefa (persistência, impulso de realização e iniciativa).



## Teoria dos Estilos de Liderança

- **Autocrático:** é o centralizador, possessivo e controlador, que ilustra o célebre ditado “manda quem pode, obedece quem tem juízo”.
- **Democrático:** permite ao colaborador maior participação, compartilhando o poder.
- **Laissez-faire:** não se envolve com as atividades de áreas de seus funcionários e exerce pequenas influências, conhecido como “deixa fazer”, tendo, portanto, menor visibilidade por parte dos funcionários.



## Teoria Contingencial ou Situacional

A Teoria Contingencial desloca a atenção do líder para o fenômeno da liderança. Liderança é uma relação entre líderes, liderados e a situação. Não se pode falar desses pilares independentemente. Quando se fala em líder, essa teoria destaca a questão da autoridade formal (não garante a liderança, mas pode facilitá-la) e as características de personalidade.



## Dinâmica da Construção de Torres

- Devem construir torres: quanto mais altas, melhor.
- Seguir, orientar a formação de grupos de quatro pessoas: um operário, um supervisor e dois observadores. O operário tem os olhos vendados e, sob a orientação do supervisor, monta a torre com palitos de fósforo, dispostos paralelamente, formando um quadrado, dois sobre dois.
- Os observadores tomam anotações da relação entre supervisor e operário, bem como a produtividade alcançada pelo método empregado pela dupla, que tem três minutos para construir sua torre.
- A seguir, invertem-se os papéis do operário e do supervisor. Em um segundo momento, os observadores assumem o lugar de operário e de supervisor, e os que ocupavam essa função serão observadores.

- Ao final da atuação das duplas, o facilitador dirige uma discussão com os participantes, perguntando a todos: “Como foi atuar como operário?”, “E como supervisor?”, “E como observador, o que podem sugerir sobre o desenvolvimento do processo?”, “Notaram alguma relação entre o tipo de liderança exercido com os resultados obtidos?”...
- Esses questionamentos vão induzir os participantes a uma reflexão sobre o próprio estilo de liderança e o estilo de seus superiores, esclarecendo situações nas quais uma diferente abordagem na forma de liderar pode levar os gestores a conquistar melhores resultados em sua atuação como líder.

## O que é motivação?



- **Motivação é um impulso que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos.**
- A motivação envolve fenômenos emocionais, biológicos e sociais e é um processo responsável por iniciar, direcionar e manter comportamentos relacionados com o cumprimento de objetivos.



**Quem tem metas tem uma direção, um caminho...**





## Planejamento

Ilustração de quatro profissionais colaborando em um projeto de planejamento. Um calendário mostra o ano 2019, e um pensamento sobre planejamento é visualizado.

- É uma ferramenta administrativa que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir um referencial futuro, o trâmite adequado, e reavaliar todo o processo, sendo, portanto, o lado racional da ação. Essa deliberação busca alcançar, da melhor forma possível, alguns objetivos pré-definidos.

Escola de Governo do Distrito Federal   
Secretaria de Fazenda, Planejamento, Orçamento e Gestão   


## Visão sistêmica

Consiste na compreensão do todo, a partir de uma análise global das partes e da interação entre estas. Várias forças atuam num sistema em funcionamento, sejam estas internas ou externas. Ao considerar a organização como um sistema, passa-se a analisar o ambiente, ou seja, o conjunto de forças que possam ter alguma influência sobre o funcionamento desse sistema.



## Visão estratégica

Visão estratégica em negócios é perceber para onde as coisas vão, quais são as forças que se opõem aos objetivos da organização, como lidar com elas, quais são as oportunidades que se abrem, como aproveitá-las bem.



## Matriz GUT

<b>G</b> GRAVIDADE	<b>U</b> URGÊNCIA	<b>T</b> TENDÊNCIA
<b>5</b> = extremamente grave	<b>5</b> = precisa de ação imediata	<b>5</b> = irá piorar rapidamente se nada for feito
<b>4</b> = muito grave	<b>4</b> = é urgente	<b>4</b> = irá piorar em pouco tempo se nada for feito
<b>3</b> = grave	<b>3</b> = o mais rápido possível	<b>3</b> = irá piorar
<b>2</b> = pouco grave	<b>2</b> = pouco urgente	<b>2</b> = irá piorar a longo prazo
<b>1</b> = sem gravidade	<b>1</b> = pode esperar	<b>1</b> = Não irá mudar

## Exemplo

MATRIZ GUT				
Assunto	Gravidade	Urgência	Tendência	Valor
Analisar relatórios do TCE	5	5	2	12
Orientar o gestor	3	3	1	7
Prevenir novas práticas erradas	3	3	2	8

## Ponto de controle

É uma ferramenta administrativa que possibilita acompanhar determinadas ações, atribuindo responsabilidade, prazo, *status* e encaminhamentos. O ponto de controle mais sofisticado inclui acompanhamento por convenção.



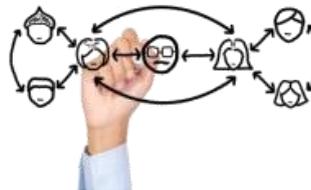
## Exemplo

Seq.	Grupo	Assunto	Descrição	Respon-sável	Data	Status	Encaminha-mentos	Atualização
1	Acordo Institucional	Acordo de Coopera-ção técnica com a UnB	Acordo para realização de seminário de Auditoria Interna.	Maria	10/11/2016	Em anda-mento	10/11: iniciadas as primeiras conversas com a Sra. Joana, Coordenadora da... Marcada nova reunião para xx/xx.	10/nov.
2								
3								
4								

## Atribuição de responsabilidade

	Marcelo	Josias	Martha	Jonas	Alberto	Elizabeth	Oswaldo
Elaborar a Solicitação de Modificação de Projeto			R	E		E	
Revisar a documentação técnica do Projeto					E		P
Estimar custos da Modificação do Projeto				E		P	
Avaliar o impacto da Modificação do Projeto no prazo			E				P
Aprovar a Modificação de Projeto		R					
Negociar o aditivo ao Contrato		R	P	P	P		
Aprovar o Aditivo ao Contrato	R						

R é Responsável  
E Executa  
c é Consultado  
I é Informado  
P Participa



## Referências

DRUCKER, P. F. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Pioneira, 1996.

DRUCKER, P. *The coming of the new organization*. Boston: Harvard Business Review, p. 45-58, jan./feb. 1998.

HUNTER, James C. *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HUNTER, J. C. *Como se tornar um líder servidor: os princípios da liderança de O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

PETER, Drucker. *A liderança como trabalho*. São Paulo. Nobel. 2002.

