

UM ESTUDO SOBRE O MODELO DE LIDERANÇA SITUACIONAL DE PAUL HERSEY E KENNETH BLANCHARD EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE PEQUENO PORTE

A STUDY ABOUT THE PAUL HERSEY'S AND KENNETH BLANCHARD'S SITUATIONAL LEADERSHIP MODEL APPLIED ON A BRAZILIAN SMALL SIZE COMPANY

Fabiano Fernandes Serrano Birchal

Centro Universitário de Lavras - UNILAVRAS, Brasil

fabianobirchal@gmail.com

Cristina Vilela

Centro Universitário de Lavras – UNILAVRAS, Brasil

crisvilela@hotmail.com

RESUMO

O presente trabalho apresenta a aplicação do modelo de Liderança Situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard em uma empresa brasileira de pequeno porte, atuante no segmento de Tecnologia da Informação, de modo a evidenciar as possibilidades de contribuição desta base teórica para o desenvolvimento das lideranças na organização. Apresenta-se uma revisão bibliográfica sobre aspectos conceituais de Liderança e o modelo de Liderança Situacional. O estudo de caso buscou identificar o perfil de liderança dos executivos envolvidos no estudo, utilizando instrumento de pesquisa específico. A pesquisa constatou que a flexibilidade e adaptabilidade dos líderes estavam aquém do necessário para o efetivo exercício de uma liderança eficaz na empresa. Concluiu-se que o desempenho geral da organização poderia ser otimizado a partir da realização de um programa de desenvolvimento das lideranças, baseado no modelo teórico adotado no estudo.

PALAVRAS-CHAVE

Liderança, Liderança Situacional, Desenvolvimento de Líderes, Adaptabilidade, Flexibilidade.

ABSTRACT

This study presents the application of situational leadership model on a Brazilian small size information technology company. The research aimed to identify the contribution possibilities of this method to the leadership development in the organization. A theoretical review about conceptual aspects of leadership and the Situational Leadership was presented. The case study reached to identify the leadership profile the company's executives, through answering to a specific research tool. The study showed that the flexibility and adaptability of the leaders was below the necessary level, for an efficient leadership actuation. It was therefore recommended training for the leaders based on the concepts of Situational Leadership.

KEYWORDS

Leadership, Situational Leadership, Leadership Development, Adaptability, Flexibility.

1. INTRODUÇÃO

Este estudo buscou compreender melhor a aplicação dos conceitos do modelo de Liderança Situacional como método para o desenvolvimento de líderes e analisar o perfil dos líderes da empresa pesquisada.

HERSEY e BLANCHARD (1986) fazem referências aos estudos e pesquisas no campo da liderança em suas várias fases: a fase dos traços, que acreditava na liderança nata, evidenciou que eles são necessários, mas não suficientes para assegurar lideranças eficazes; a fase atitudinal, que passou a acreditar que liderança poderia ser desenvolvida, teve o problema de considerar como liderança eficaz o domínio, por parte dos líderes, de um único estilo ideal de liderança para todas as situações. Na fase atual, a liderança é considerada um processo dinâmico, variando de uma situação a outra. Cada vez mais, a bibliografia recente parece confirmar essa abordagem situacional.

A Liderança Situacional, conforme HERSEY e BLANCHARD (1986), baseia-se na otimização da relação (vínculo) líder-liderado, enfatizando a necessidade de alinhamento entre a maturidade dos colaboradores (contingência) para o cumprimento das várias atividades críticas e a forma de ser e agir (estilos) do líder. O modelo contempla quatro estilos que devem ser dominados pelos líderes, oriundos de quatro combinações de duas variáveis, a saber: ênfase na estruturação do trabalho e ênfase no relacionamento interpessoal. Dentro desse modelo, a dimensão da eficácia está diretamente ligada à capacidade do líder em se adaptar de acordo com a maturidade do liderado e, assim, oferecer o ambiente e os recursos adequados para que ele se desenvolva e realize as tarefas propostas.

Ao observar as organizações bem-sucedidas, percebe-se uma característica principal que as distingue das organizações mal-sucedidas: uma liderança dinâmica e eficaz (HERSEY e BLANCHARD, 1986). É possível observar que a influência do líder eficaz tende a elevar a produtividade e o desenvolvimento organizacional, pois é necessária ao alinhamento do trabalho dos liderados. Porém, em toda parte há uma contínua procura de pessoas que tenham a capacidade necessária para liderar eficazmente ou estão dispostas a desenvolvê-la.

Essa falta de liderança eficaz não se restringe às empresas, mas ocorre igualmente no governo, na educação, nas fundações, nas igrejas e em todas as outras formas de organização. Porém, segundo pesquisas do CLS – *Center for Leadership Studies*, há poucos líderes, talvez nenhum, que não sejam capazes de aprender a usar os quatro estilos básicos de liderança propostos pela Liderança Situacional. O problema não está em aprender a usar os quatro estilos básicos, trata-se de uma questão de disposição ou vontade. Todos têm a capacidade, mas, se não houver vontade real, haverá pouca coisa a ser feita.

As teorias contingenciais de liderança sustentam que a eficácia da liderança é maximizada quando os líderes adaptam seus comportamentos, levando em conta certas características da situação e dos liderados. Dessa forma, quando o líder compreende o grau de maturidade do liderado, ele poderá oferecer os recursos e esforços adequados para seu desenvolvimento.

Em relação à empresa pesquisada, ela mesma ainda não havia realizado nenhum programa de desenvolvimento de líderes similar ao proposto neste estudo. E segundo seus diretores, a empresa está em busca de novas formas de melhorar sua liderança, sua comunicação interna, o processo de definição de metas e indicadores de desempenho.

Percebeu-se, a partir dos primeiros diálogos com a empresa, a necessidade de conhecer melhor a situação atual dos líderes, do relacionamento com seus liderados.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DE LIDERANÇA

TERRY (1960) afirma que liderança é a atividade de influenciar pessoas, fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo. TANNENBAUM, WESCHLER e MASSARIK (1959) definem liderança como “influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, por meio do processo de comunicação, para a consecução de objetivos específicos”. KOONTZ e O’DONNELL (1959) afirmam que “a liderança consiste em influenciar pessoas para a realização de um objetivo comum”.

De forma geral, a maioria dos autores concorda que a liderança é um processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo, para a consecução de um objetivo numa dada situação. Dessa definição pode-se entender que o processo de liderança é uma função entre líder, liderado e variáveis situacionais.

Os primeiros estudos de liderança procuraram isolar as características ou traços que diferenciavam os líderes dos não-líderes. Segundo a Teoria dos Traços, quem apresentasse certas características, relacionadas a aspectos físicos e intelectuais, seria um líder (VERGARA, 2003).

Um dos primeiros estudos sobre o comportamento da liderança foi coordenado por Lewin e identificou três estilos básicos: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*. O estilo autocrático está ligado ao líder centralizador, que toma decisões unilaterais e que determina as tarefas e os métodos de trabalho, não deixando muita participação para os liderados. Já no estilo democrático, o líder envolve seus subordinados nos processos decisórios, incentiva a participação de todos, procura delegar autoridade e usa o *feedback* como uma forma de desenvolvimento. O líder de estilo *laissez-faire*, por sua vez, procura deixar o grupo completamente à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados e a forma de executá-los. Não se envolve na tomada de decisão e os conflitos são resolvidos pelos integrantes.

Sobre as teorias comportamentais, importantes considerações foram trazidas pelos pesquisadores da Universidade de Michigan, tendo à frente Likert, que propõe sua teoria com quatro graduações (segundo BERGAMINI, 1994):

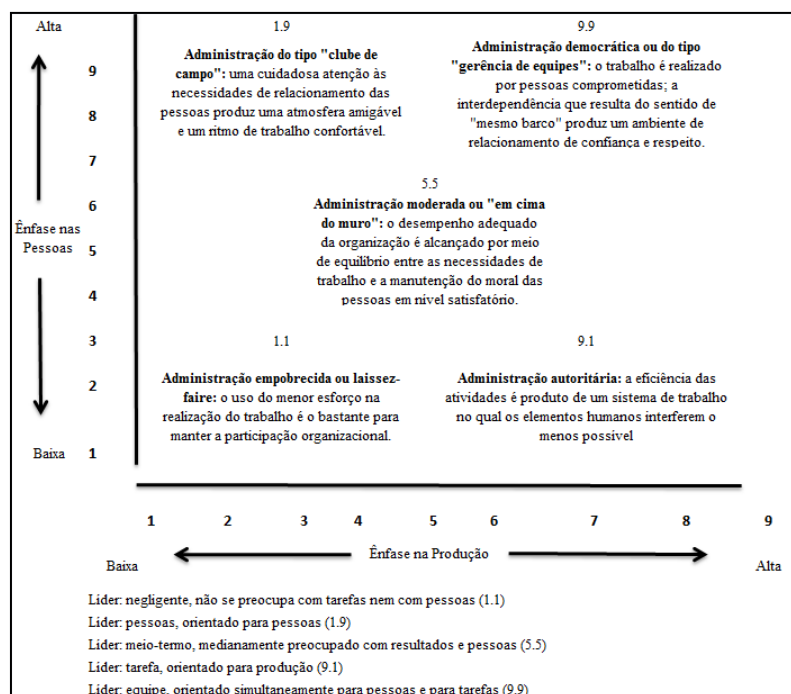
- a) Sistema 1 – as gerências não têm confiança nos subordinados. Eles são obrigados a trabalhar à base do medo, das ameaças, punições e, eventualmente, com algumas gratificações esporádicas. As decisões, o processo de controle e o estabelecimento dos objetivos são feitos pelo topo da organização;
- b) Sistema 2 – as gerências não têm uma confiança condescendente nos subordinados. As principais decisões e o estabelecimento dos objetivos são feitos pelos níveis hierárquicos mais altos, mas muitas decisões são tomadas nos níveis mais baixos da organização. Já o processo de controle, apesar de ainda estar concentrado no topo, começa a ser deslocado para níveis intermediários;

- c) Sistema 3 – as gerências já têm confiança nos seus subordinados, mas não uma confiança total. A comunicação flui no sentido ascendente e descendente da hierarquia. Aspectos de controle são delegados por meio de uma responsabilidade partilhada, tanto nos níveis mais altos quanto nos níveis mais baixos. Utilizam-se recompensas para provocar a motivação e, raramente, punições;
- d) Sistema 4 – as gerências têm confiança total nos seus subordinados. A comunicação flui não apenas no sentido ascendente e descendente, mas também no sentido horizontal. Os funcionários são motivados, pela participação e pelo envolvimento, a aumentar os lucros e a estabelecer objetivos.

Pode-se observar que os conceitos apresentados pelas teorias dos estilos formaram, segundo CAVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND e LAGO (2006), a base do modelo usado no “grid gerencial” de Blake e Mouton, teoria de liderança que teve grande sucesso e foi amplamente utilizada em seus programas de desenvolvimento organizacional e gerencial. Na visão bidimensional de liderança de BLAKE e MOUTON (1964), pesquisadores da Universidade de Ohio, o líder pode combinar dois estilos, pessoas e tarefas, em seu comportamento ou enfatizá-los simultaneamente.

Esse modelo, exemplificado na Figura 1, foi criticado ao propor que o mesmo estilo de liderança funcionaria bem em qualquer situação, sugerindo o conceito de um líder ideal. Por outro lado, um ponto interessante desta teoria foi colocar gerente e subordinado trabalhando, juntos, a questão da imagem: tanto a percebida pelo outro, quanto sua autoimagem.

Figura 1 Grid Gerencial



Fonte: CAVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND e LAGO (2006)

À medida que o estudo da liderança evoluiu, ampliaram-se e criaram-se outras formas de se referir aos dois estilos básicos de liderança: a orientada para a tarefa e a orientada para pessoas (CAVALCANTI, CARPILOVSKY, LUND e LAGO, 2006). Observou-se que, enquanto na teoria dos traços a liderança está focada na figura do líder, na teoria comportamental sua ênfase encontra-se na relação entre líder e liderado. Mais além, enquanto a teoria dos traços anulava a idéia de desenvolvimento da liderança e desconsiderava a interação entre líder e subordinado, as teorias comportamentais ainda apresentavam limitações para definir a eficácia na relação entre o comportamento do líder e o desempenho bem-sucedido do liderado. Assim, os estudiosos concluíram que não bastava estudar de forma isolada os traços ou comportamento do líder e, a partir dos estudos com abordagem contingencial, passaram a considerar as variáveis situacionais.

Conforme as Teorias Contingenciais, o enfoque da liderança não reside em traços ou habilidades inatas aos líderes, mas no comportamento. A ênfase, assim, repousa na relação entre líderes, liderados e situação vivenciada. O aspecto situacional da teoria afirma o conceito do líder adaptativo, questionando assim, a existência de um “melhor” estilo de liderança. Neste sentido, a liderança é entendida como um processo dinâmico, alterável de uma situação para outra, em decorrência de modificações na conduta do líder, dos liderados e na situação.

2.2 O MODELO DA LIDERANÇA SITUACIONAL COMO MÉTODO PARA O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA NAS EMPRESAS

Observa-se na literatura a existência de diversos autores e estudiosos sobre o tema da liderança, cada qual postulando um conjunto de regras, passos e diretrizes para transformar gestores em líderes. De acordo com HERSEY e BLANCHARD (1986), o exercício da liderança envolve diversas variáveis situacionais (líder, liderados, superiores, colegas, organização, exigências do cargo e tempo, dentre outras), mas a grande ênfase está justamente no comportamento do líder em relação aos seus liderados. Os liderados, e o modo com que percebem e aceitam a influência de seu líder, legitimam a eficácia e a continuidade da liderança sobre eles exercida. De acordo com SCHEIN (1965), o “líder deve ter a flexibilidade pessoal e a gama de habilidades necessárias para variar seu comportamento. Se as necessidades e os motivos dos seus subordinados forem diferentes, devem ser tratados de modo diferente”.

A partir destas impressões, HERSEY e BLANCHARD (1986) desenvolveram o modelo da Liderança Situacional. Conforme os autores, a Liderança Situacional baseia-se na otimização da relação (vínculo) líder-liderado, enfatizando a necessidade de alinhamento entre a maturidade dos colaboradores (contingência) para o cumprimento das várias atividades críticas e a forma de ser e agir (estilos) do líder. O modelo contempla quatro estilos que devem ser dominados pelos líderes, oriundos de quatro combinações de duas variáveis, a saber: ênfase na estruturação do trabalho e ênfase no relacionamento interpessoal. Dentro desse modelo a dimensão da eficácia está diretamente ligada à capacidade do líder em se adaptar de acordo com a maturidade do liderado e, assim, oferecer o ambiente e os recursos adequados para que ele se desenvolva e realize as tarefas propostas.

Conforme definições de HERSEY e BLANCHARD (1986), o estilo de liderança é o padrão comportamental que o indivíduo apresenta ao tentar influenciar as atividades de outras pessoas. Como a percepção dos outros pode ser bem diferente da percepção que o líder tem do seu próprio comportamento, o estilo percebido por ele é considerado apenas como autopercepção e não como seu estilo próprio para fins de intervenção na organização, treinamento e/ou desenvolvimento.

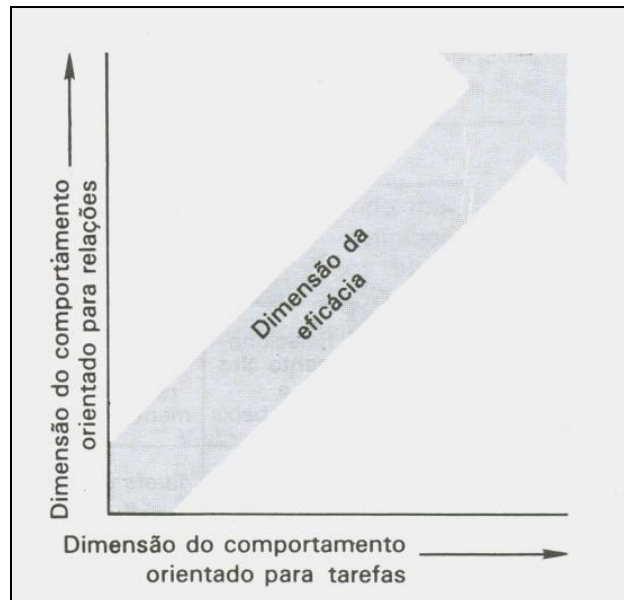
Para os autores, a faixa do estilo de um indivíduo é o grau em que ele é capaz de variar seu estilo de liderança. Alguns parecem estar limitados a um estilo básico. Estas pessoas tendem a ser eficazes só em situações em que o estilo é compatível com o ambiente. Já outros líderes são capazes de modificar seu comportamento de acordo com qualquer um dos quatro estilos básicos; outros, por sua vez, são capazes de adotar dois ou três estilos. Os líderes flexíveis têm o potencial de serem eficazes em muitas situações.

A adaptabilidade do estilo é a capacidade do líder variar adequadamente seu estilo às exigências de uma determinada situação, segundo a Liderança Situacional. Observa-se que a faixa de estilo não é tão importante para a eficácia quanto a adaptabilidade, já que uma ampla faixa de estilo não garante a eficácia (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

É importante compreender, ademais, que a eficiência dos líderes em seu ambiente de trabalho está diretamente ligada à eficiência da própria organização, visto que representam o fundamental papel de traduzir os objetivos estratégicos da organização para os liderados. A qualidade desta tradução impactará no alinhamento de toda a organização e no foco nos resultados desejados.

No modelo de liderança desenvolvido por HERSEY e BLANCHARD (1986), os termos “comportamento de tarefa” e “comportamento de relacionamento” são usados para descrever conceitos semelhantes aos definidos pelos estudos de Blake e Mouton (1964). Mas, admitindo que a eficácia dos líderes depende da maneira como seu estilo de liderança se relaciona com a situação em que opera os autores, compreenderam que era necessário acrescentar dimensão da eficácia ao modelo bidimensional, como mostra a 2.

Figura 2 Modelo tridimensional da eficácia do líder



Fonte: HERSEY e BLANCHARD (1986)

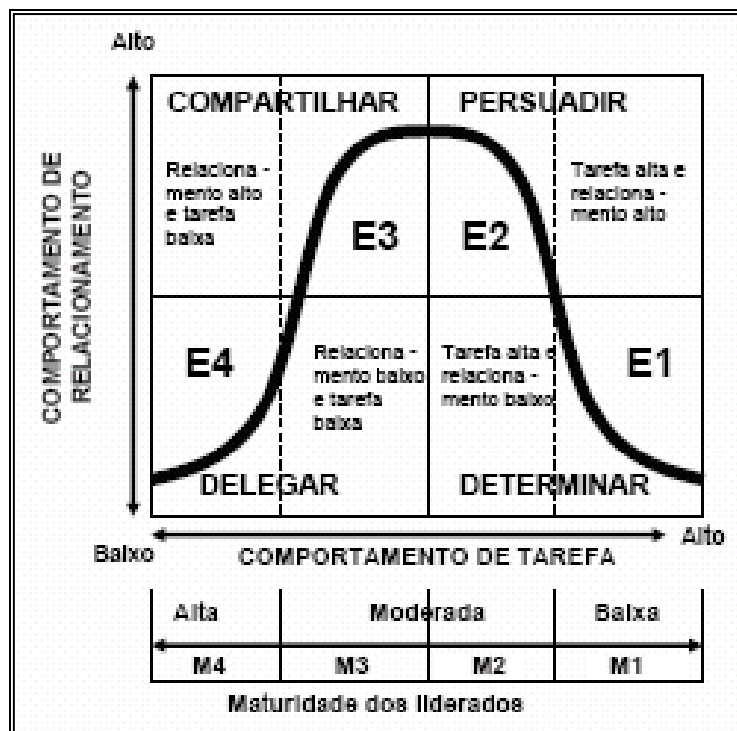
A Liderança Situacional baseia-se numa inter-relação entre: (1) a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece; (2) a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder; e (3) o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

Um importante conceito tratado por HERSEY e BLANCHARD (1986) na Liderança Situacional é o de maturidade. De acordo com os estudiosos, define-se a maturidade como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento.

É importante ressaltar, contudo, que o conceito de maturidade entendido pelos autores considera tarefas específicas a serem realizadas. Ou seja, não se pode afirmar, dentro deste conceito, que um indivíduo é maduro ou não em sentido geral. As pessoas podem ser mais maduras ou menos maduras de acordo com a tarefa que executam, com a função desempenhada na organização ou objetivo a ser alcançado. Esse diagnóstico torna-se fiel quando é realizado em consenso entre líder e liderado.

O líder, de acordo com o modelo da Liderança Situacional, deve saber diagnosticar adequadamente o grau de maturidade de seus subordinados, relacionados a tarefas específicas. Mais além, o líder deve também saber diagnosticar o nível de maturidade de um determinado grupo (uma equipe que trabalha com objetivos comuns, por exemplo), no intuito de moldar, em si, o comportamento de liderança mais adequado para se relacionar com este (HERSEY e BLANCHARD, 1986). A partir de tais idéias, portanto, pode-se perceber que, para a Liderança Situacional, não há uma única melhor forma de influenciar as pessoas. O estilo de liderança a ser adotado pelo líder varia de acordo com o nível de maturidade das pessoas que ele deseja influenciar, conforme evidenciado na Figura 3.

Figura 3 Liderança Situacional



Fonte: HERSEY e BLANCHARD (1986)

A Figura 3 representa a relação entre a maturidade relativa à tarefa e os estilos de liderança adequados a serem adotados na medida em que os liderados passam da imaturidade para a maturidade. De acordo com HERSEY e BLANCHARD (1986), o estilo de liderança adequado para certos níveis de maturidade dos liderados é apontado pela curva prescritiva que passa pelos quatro quadrantes de liderança. Essa curva é chamada prescritiva pelo fato de indicar o estilo de liderança apropriado, diretamente acima do nível de maturidade correspondente.

Complementam os autores que cada estilo de liderança identificado é uma combinação de comportamento de tarefa e de comportamento de relacionamento. Comportamento de tarefa seria a medida com que o líder dirige as pessoas, no sentido de lhes dizer o que fazer, quando fazer, onde fazer e como fazer, estabelecendo objetivos e definindo papéis para os liderados. Por sua vez, o comportamento de relacionamento seria a medida com que o líder empenha-se em comunicar-se bilateralmente com os liderados, fornecendo-lhes suporte, encorajamento e apoio psicológico, ouvindo ativamente as pessoas e apoiando-lhes os esforços.

Conforme se pode evidenciar na Figura 3, a maturidade dos liderados é dividida em quatro níveis: M1 (baixo), M2 (baixo a moderado), M3 (moderado a alto) e M4 (alto). O estilo de liderança apropriado a cada um destes níveis pressupõe dosagens adequadas de comportamento de tarefa (direção) e de relacionamento (apoio). Compreendem-se os estilos básicos de liderança e os níveis de maturidade como:

a) Pessoas de maturidade baixa (M1): não há capacidade técnica nem vontade de assumir responsabilidade de fazer algo, não possuem a competência e não estão seguras de si.

Estilo adequado Direção (Determinar): comportamento de tarefa alto e relacionamento baixo. Fornecer instruções específicas e supervisionar estritamente o seu cumprimento.

b) Pessoas de maturidade entre baixa e moderada (M2): não há capacidade técnica, mas sentem disposição de assumir responsabilidade de fazer algo, têm confiança em si, mas ainda não possuem habilidades desenvolvidas.

Estilo adequado Direção + Apoio (Persuadir): comportamento de tarefa alto e relacionamento alto. É necessário explicar as decisões e oferecer oportunidades de esclarecimentos.

c) Pessoas de maturidade entre moderada e alta (M3): há capacidade técnica, mas não há disposição de assumir responsabilidade de fazer algo. Esta falta de disposição pode ser em função de insegurança.

Estilo adequado Motivação (Compartilhar): Comportamento de relacionamento alto e de tarefa baixa. Trocar idéias e facilitar a tomada de decisões.

d) Pessoas de maturidade alta (M4): há capacidade técnica e vontade de assumir responsabilidade de fazer algo.

Estilo Delegação (Delegar): comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa. Transferir a responsabilidade das decisões e da sua execução.

Quanto mais elevado o nível de maturidade na tarefa de um indivíduo ou grupo, maior sua probabilidade de sucesso na administração participativa. Quanto mais baixo o nível de maturidade na tarefa, menor a probabilidade de que a participação seja uma prática gerencial eficaz.

Independente do nível de maturidade que um determinado indivíduo ou grupo se encontra, pode haver mudanças. Assim, se por alguma razão o desempenho de um liderado começar a regredir e sua capacidade ou motivação diminuir, o líder deverá reavaliar o nível de maturidade e voltar na curva prescritiva, visando dar-lhe apoio sócio-emocional e direção apropriada (HERSEY e BLANCHARD, 1986). Neste sentido, destaca-se que, na teoria da Liderança Situacional, não há padrões rígidos e inflexíveis de liderança: cabe a cada líder avaliar o caminho mais adequado a seguir, de acordo com as variáveis situacionais dos liderados e de acordo com sua própria capacidade de adaptação.

3. METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado neste projeto procurou identificar o perfil de liderança (flexibilidade e adaptabilidade de estilos) por meio do preenchimento, pelos líderes e por seus colaboradores, do formulário LEAD – *Leadership Effectiveness and Adaptability Description*, que pode ser traduzido como *Descrição de Eficácia e Adaptabilidade do Líder*, e mede três aspectos do comportamento do líder: 1) estilo, 2) faixa de estilo e 3) adaptabilidade do estilo. Tal formulário, por ter resposta certa, só precisa ser validado uma vez.

Considerando que a autopercepção pode refletir, ou não, o estilo real de liderança, foram desenvolvidos pelo CLS – *Center for Leadership Studies*, dois instrumentos LEAD: o de Autopercepção, que é a autoavaliação do comportamento do líder e o de Heteropercepção, que reflete as percepções dos colaboradores, superiores e colegas do líder.

A metodologia consiste em fazer com que os líderes da organização preencham o formulário LEAD de Autopercepção e que, ao mesmo tempo, seus liderados preencham o LEAD de Heteropercepção (sobre seu líder).

O LEAD de Autopercepção e Heteropercepção contém doze perguntas de liderança em que os respondentes são solicitados a escolher, entre quatro ações alternativas, o estilo que julgarem descrever mais de perto seu próprio comportamento em tal tipo de situação, no formulário de Autopercepção, ou, do comportamento de seu líder, no formulário de Heteropercepção. As respostas refletem os quatro estilos básicos do comportamento:

- a) E1: tarefa alta/ relacionamento baixo;
- b) E2: tarefa alta/ relacionamento alto;
- c) E3: relacionamento alto/ tarefa baixa;
- d) E4: relacionamento baixo/ tarefa baixa.

Para identificar o perfil do líder, consideraram-se os estilos que obtiveram maior pontuação dentro dos resultados apresentados pelo LEAD de Heteropercepção, ou seja, somou-se a quantidade que cada estilo básico de liderança se repetiu (E1, E2, E3 ou E4) e dividiu-se pelo número de entrevistados para encontrar a média.

Para identificar a faixa de estilos (flexibilidade do líder), considerou-se que o líder tinha domínio em um estilo, se a pontuação média recebida naquele estilo foi igual ou maior que dois. Para esta análise, também se considera os resultados apresentados pelo LEAD de Heteropercepção.

Para identificar a adaptabilidade do líder foi utilizada a chave de respostas das doze perguntas oferecida pelo CLS – *Center for Leadership Studies*. Cada questão do formulário LEAD simula uma situação na qual o líder deve escolher um dos estilos básicos da liderança e, para cada questão, existe uma resposta correta.

Quanto mais questões o líder acertar, maior será sua nota de adaptabilidade. Considerou-se também, os dados apresentados pelo LEAD de Heteropercepção, para compor os resultados sobre a adaptabilidade dos líderes pesquisados.

A pesquisa foi realizada entre os meses de maio e agosto de 2008. A amostragem utilizada foi de quatorze funcionários da empresa pesquisada (em um universo de sessenta funcionários), todos de nacionalidade brasileira e do sexo masculino. Dentre os quatorze entrevistados, quatro funcionários possuíam cargos de gerência. Estes foram identificados por letras, conforme descrito a seguir: Gerente “F”; Gerente “A”; Gerente “P”; Gerente “J”.

Na pesquisa, os líderes possuíam dois ou três liderados e todos responderam o formulário. Cabe destacar que, para não criar um desvio no perfil geral, na possibilidade do líder pesquisado possuir mais de quatro liderados, o método usado recomenda que a coleta de dados seja restrita a apenas quatro liderados.

Após a aplicação dos formulários, foi feita a análise dos resultados levando em consideração ambas as percepções (do líder e do liderado), porém, enfatizando os resultados obtidos por meio do LEAD de Heteropercepção. A análise na ferramenta utilizada considera que um líder terá domínio em um estilo caso a pontuação recebida naquele estilo for igual a ou superior a dois.

4. A EMPRESA

A WCA (pseudônimo) nasceu em 2000, na cidade de Belo Horizonte, MG, como prestadora de serviços na área de locação de impressoras, copiadoras e multifuncionais, com foco em organizações de grande porte (com elevado volume de impressão). No início de suas atividades, a WCA teve contratos com empresas renomadas nos segmentos de ensino e industrial. O grau de exigência de clientes do nicho escolhido pela empresa fez com que a WCA buscasse uma administração moderna, diferenciada em suas práticas de gestão.

Assim, a empresa começou a se estruturar de modo mais profissional. Buscou uma nova sede física; desenvolveu sua própria marca visual e estabeleceu as primeiras metas, valores e princípios organizacionais. No início de 2006, a WCA obteve importante contrato com uma organização de grande porte, o que impulsionou seu crescimento e mobilizou a diretoria da empresa a iniciar um processo de profissionalização gerencial.

Neste particular, a empresa investiu na implantação de padrões internacionais em gestão, a saber: ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001. Obtendo as certificações em meados de 2007, a empresa conquistou novos contratos e iniciou atividades em outros estados brasileiros.

Posteriormente, com o propósito de possibilitar um crescimento ainda maior à organização, a diretoria resolveu negociar algumas cotas da WCA com um grupo financeiro de maior porte. As negociações foram concluídas no início de 2008, coincidindo também com o fechamento de um novo contrato, abrangendo todo o território nacional. Este mesmo contrato multiplicou a receita bruta da empresa, bem como proporcionou a duplicação do número de colaboradores e a abertura da primeira filial da WCA, localizada na cidade de São Paulo, SP.

Com a negociação, novos gestores e demais colaboradores foram integrados à WCA. Contudo, a nova gestão e as mudanças internas trouxeram desafios distintos para a organização. De acordo com a diretoria, as novas diretrizes organizacionais colocaram à prova a capacidade de liderança dos gerentes que, mais além, passaram a lidar com um maior volume de subordinados. Neste particular, a realização de um diagnóstico acerca do perfil da liderança na empresa WCA se tornou uma necessidade para a organização, no sentido do estabelecimento de propostas de melhoria e capacitação para o corpo gerencial.

Abaixo segue um breve resumo da estrutura de gestão da WCA, no período apurado pela pesquisa:

- I. Diretoria: composta por dois profissionais, cujas funções se alternavam em “Diretoria Administrativa e Financeira” e “Diretoria de Operações”.
- II. Gerência: distribuída em quatro departamentos: a) Comercial; b) Operações; c) Financeiro; d) Qualidade e Pessoas.

5. RESULTADOS E ANÁLISES

5.1 PERFIL DO LÍDER

Foi identificado o perfil de cada líder, considerando o “perfil de dois estilos” (HERSEY e BLANCHARD, 1986). Um perfil de dois estilos compreende: 1) um estilo básico que inclui duas das quatro configurações de estilo possíveis, ou 2) um estilo básico e outro de apoio.

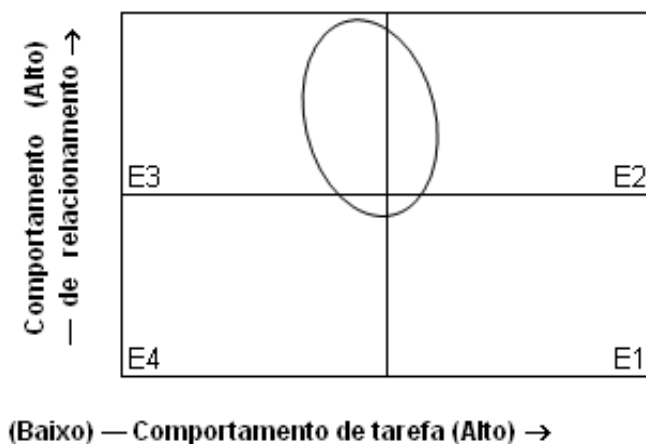
Para apresentar os resultados, considerou-se os dados do LEAD de Heteropercepção. O resultado do formulário de Autopercepção, porém, é importante no momento do *feedback* ao líder, quando pode-se avaliar a discrepância entre o que o líder percebe de si e como é percebido pelos outros. A Tabela 1 apresenta o perfil identificado pela pesquisa:

Tabela 1 Perfil dos líderes da empresa pesquisada

Líder	Estilo primário	Estilo secundário
líder “F”	E3	E2
líder “A”	E1	E2
líder “P”	E2	E1
líder “J”	E4	E3

Observa-se que os líderes apresentaram o perfil E2-E3 para líder o “F”; E1-E2 para os líderes “A” e “P”, e o perfil E4-E3 para o líder “J”. Para analisar a tendência de comportamento de cada perfil, utilizou-se as interpretações dos perfis típicos que o CLS extraiu da análise dos dados de LEAD de Autopercepção e LEAD de Heteropercepção acumulados durante seus estudos e pesquisas.

Figura 4 Faixa de estilo do líder “F”: perfil E3-E2



As pessoas que, na visão dos outros, usam predominantemente os estilos E2 e E3, geralmente têm bom desempenho ao trabalhar com indivíduos de níveis médios de maturidade, mas têm dificuldade para resolver problemas disciplinares e tratar com grupos de trabalho imaturos (M1), bem como “delegar” a pessoas competentes a fim de maximizar o seu desenvolvimento.

Os líderes com esse estilo, na maioria das vezes, são eficazes, uma vez que a maior parte das pessoas nos ambientes de trabalho habitualmente se enquadram nos níveis de maturidade M2 e M3. No geral, há menos pessoas de níveis de maturidade M1 e M4. Em resumo, o perfil de estilo E2-E3 é um excelente estilo para trabalhar com indivíduos medianamente maduros, mas se os líderes com esse perfil quiserem maximizar seu potencial como líderes, precisam aprender os estilos E1 e E4 quando necessário.

Figura 5 Faixa de estilo do líder “P”: Perfil E1-E2

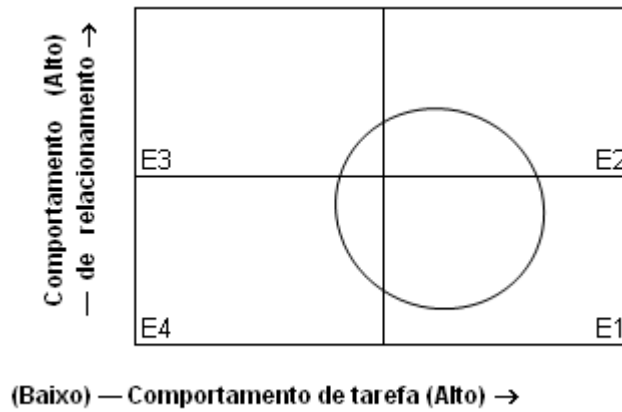
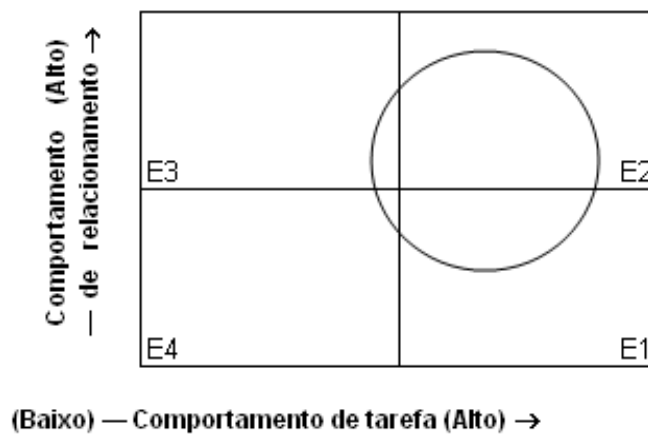


Figura 6 Faixa de estilo do líder “A”: perfil E1-E2

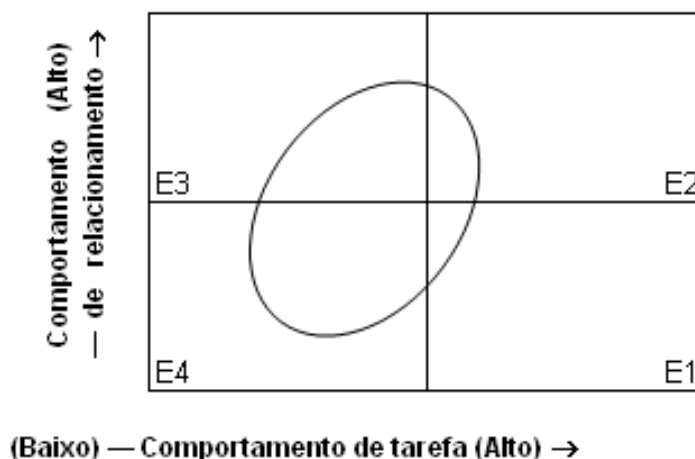


As pessoas que, na visão dos outros, utilizam predominantemente os estilos E1 e E2 têm tendência de serem capazes de elevar e baixar seu apoio sócio-emocional ou comportamento de relacionamento, mas muitas vezes se sentem mal quando não são elas quem dá a estruturação e a orientação.

O perfil de estilo E1-E2 geralmente é eficaz com níveis de maturidade entre baixos e moderados. Muitas vezes é um estilo extremamente eficaz para pessoas envolvidas com produção, em que os gerentes sofrem pressões para produzir, bem como para líderes em situações de crise, em que o tempo é um recurso extremamente escasso. Mas não raro os líderes que possuem esse estilo, depois que passou a crise ou a pressão do tempo, são incapazes de desenvolver em sua plenitude o

potencial das pessoas. Isso permanecerá verdadeiro enquanto não aprenderem a usar adequadamente os estilos E3 e E4.

Figura 7. Faixa de estilo do líder “J”: Perfil E4-E3



As pessoas que, na visão dos outros, utilizam predominantemente os estilos E3 e E4 têm uma tendência de serem capazes de aumentar e diminuir seu apoio sócio-emocional ou relacionamento, mas muitas vezes não se sentem à vontade quando têm que iniciar uma estruturação ou dirigir as pessoas.

Conseqüentemente, se por um lado esse perfil de estilo é apropriado para trabalhar com níveis de maturidade de moderados a altos, por outro lado tende a apresentar problemas com pessoas que se tornam menos maduras e necessitam de intervenções regressivas, e também com pessoas inexperientes, que requerem mais direção nas primeiras fases do ciclo de desenvolvimento.

5.2 FAIXA DE ESTILO OU FLEXIBILIDADE DO LÍDER

A faixa de estilo mostra quais dos quatro estilos básicos da Liderança Situacional o líder consegue trabalhar, ou melhor, a faixa de alcance do líder em relação aos quatro estilos.

Um ponto importante ao analisar a faixa de estilo do líder é identificar quais os estilos ele ainda precisa desenvolver. Visto isso, observa-se que os líderes “P” e “J” necessitam trabalhar mais para aumentar sua faixa de estilos. O líder “P” desenvolver melhor E4 e E3 e o líder “J” desenvolver E2 e E1.

5.3 ADAPTABILIDADE OU EFICÁCIA DO LÍDER

Enquanto a “faixa de estilo” se refere à flexibilidade do líder em moldar seu comportamento dentro dos quatro estilos básicos, a nota de adaptabilidade se refere ao grau em que o líder é capaz de

variar o seu estilo, adaptando-se ao nível de maturidade de um colaborador, numa determinada situação.

Considerando que uma nota de adaptabilidade de 0 a 23 é *baixa*, de 24 a 29 é *moderada* e de 30 a 36 é *ótima*, os líderes pesquisados apresentaram:

Tabela 2 Nota de adaptabilidade do líder

	Pontuação de adaptabilidade	Classificação
Líder "F"	29	Moderada
Líder "A"	19	Baixa
Líder "P"	21	Baixa
Líder "J"	20	Baixa

Observou-se que nenhum dos líderes atingiu nota entre 30 – 36, ou seja, nenhum dos líderes foi classificado com nota ótima de adaptabilidade. A nota média dos líderes foi de 22, classificada como baixa.

HERSEY e BLANCHARD (1986) destacam a capacidade de diagnosticar como chave da adaptabilidade. E consideram que uma das formas de melhorar o grau de adaptabilidade é melhorando a capacidade do líder em diagnosticar.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Afirmar que uma determinada metodologia ou modelo de liderança possa assegurar o sucesso das organizações seria insensato, dada a complexidade de demandas (externas e internas) que envolvem o universo organizacional. Contudo, pode-se ressaltar que existe uma correspondência direta entre organizações bem-sucedidas e a eficácia de suas lideranças.

No presente estudo, observou-se que a adaptabilidade e a flexibilidade dos líderes analisados estão, de forma geral, baixas. O resultado imediato deste fato é uma atuação ineficaz na liderança, correspondendo, pois, à avaliação prévia da Diretoria da empresa.

As recomendações imediatas propostas no presente estudo, dados os resultados apurados e análises realizadas, são:

- a) Apresentar aos gestores avaliados os resultados do estudo de caso, evidenciando os pontos críticos na atuação das lideranças da WCA;
- b) Estabelecimento de um programa de desenvolvimento das lideranças da empresa, baseado nos conceitos e pressupostos da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard;

- c) Realização de reuniões e momentos de integração periódicos entre líderes e liderados, para que, dinamicamente, ocorra a mensuração da maturidade da equipe.

Em resumo, é importante para o líder desenvolver três competências: diagnosticar situações, adaptar estilos de liderança e se comunicar eficazmente. Diagnosticar se refere ao processo de definir as tarefas, metas e esclarecer índices de desempenho, assegurando foco a cada colaborador, o que leva a um nível de segurança adequado, potencializa auto-estima e auto-realização, que são importantes para a criação de um ambiente motivador. Adaptar estilos de liderança é o processo no qual o líder procura entender suas próprias tendências no uso dos seus estilos, auxiliado pelos próprios colaboradores. Ele deve saber selecionar o estilo de liderança apropriado a cada situação. Complementarmente, deve se comunicar eficazmente de forma a moldar o comportamento dos colaboradores, verificando o progresso deles por meio de indicadores de desempenho e metas, sabendo reconhecer e recompensar seus desempenhos, o que terá como consequência o desenvolvimento de equipes de alto desempenho.

A Liderança Situacional pode ser considerada uma metodologia adequada para o desenvolvimento das lideranças nas organizações, na medida em que busca melhorar a relação líder-liderado, exigindo que o líder se conheça melhor e se adapte às situações. A atuação do líder se torna mais eficaz à medida que ele disponibiliza os recursos e um ambiente adequado para o desenvolvimento de seus colaboradores.

Espera-se que, a partir da adoção das presentes recomendações, possa a WCA otimizar o desempenho de suas lideranças, de modo a vencer os novos desafios que se apresentam à empresa. Mais além, espera-se que o presente estudo seja útil a demais pesquisadores no campo da liderança e dos estudos organizacionais, de um modo geral.

7. BIBLIOGRAFIA

Apostila PES103 (2008). *Disciplina Liderança*. Publicação Interna Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte.

Bergamini, C. (1994). *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas.

Braga, J. (2007). *Texto Acadêmico PES102 - Disciplina Poder nas Organizações*. Publicação Interna Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte.

Bruno, L. (2008). *Impacto da Liderança no Desempenho Organizacional*. Publicação Interna Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte.

Cavalcanti, V., Carpilovsky, M., Lund, M. & Lago, R. (2006). *Liderança e motivação*. (2.ed.) Rio de Janeiro: Editora FGV.

Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations on Power, Involvement and Their Correlates*. New York: The Free Press.

Galvão, C. et al. (1997). Liderança situacional: um modelo para aplicação na enfermagem brasileira. *Rev.Esc.Enf.USP*, 31(2), 227-36.

Grover, R & Walker, F. (2003). Changing from production to quality: application of the situational leadership transtheoretical change models. *QMJ*.v.10, n.3.

Hersey, P., Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. Tradução por equipe CPB Edwino A. Royer. (4.ed.) São Paulo: E.P.U.

- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?*. Harvard Business Review.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. (1959). *Principles of Management, 2^{ed}*. New York: McGraw-Hill, Book Company.
- Noce, F. (2006). A importância dos processos psicossociais: um enfoque na liderança. *Revista Brasileira de Psicologia do Esporte e do Exercício*, 55-67.
- Publicação Interna Fundação Dom Cabral.(2005). Valores pessoais e a eficácia da liderança. Belo Horizonte.
- Schein, E. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc.
- Tannenbaum, R., Weschler, I., Massarik, F.. (1959). *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*. New York: McGraw-Hill BookCompany.
- Terry, G. (1960). *Principles of Management (3^a ed.)* Homewood, III.: Richard D. Irwin, Inc.
- Vergara, S. (2003). *Gestão de pessoas. (3^a ed.)* São Paulo: Ed. Atlas.
- Vroom, V. (1988). *The new leadership: managing participation in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.