



PUC
CAMPINAS
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA

**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS, AMBIENTAIS E
DE TECNOLOGIAS**

**Curso de Especialização em Análise de Sistemas: Ênfase em
Arquitetura Cliente-Servidor**

**Gerência de Recursos Humanos –
Liderança Situacional**

Adriano Romano

Monografia desenvolvida sob orientação do Professor Mestre Ivan Granja e o co-orientador Professor Mestre Brasílio Socalschi, apresentada ao Centro de Ciências Exatas, Ambientais e de Tecnologias da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, como requisito para obtenção do título de Especialista em Análise de Sistemas.

Campinas, 2002

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS

GRÃO-CHANCELER

Dom Gilberto Pereira Lopes

MAGNÍFICO REITOR

Professor Padre José Benedito de Almeida David

VICE-REITOR

Professor Padre Wilson Denadai

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

Professora Doutora Vera Sílvia Marão Beraquet

DIRETOR DO CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS, AMBIENTAIS E DE TECNOLOGIAS

Professor Marco Antonio Carnio

COORDENADOR DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ANÁLISE DE SISTEMAS: ÊNFASE EM ARQUITETURA CLIENTE-SERVIDOR

Professor Ivan Granja

Gerência de Recursos Humanos – Liderança Situacional

Adriano Romano

Resumo

O objetivo deste trabalho é apresentar uma abordagem sobre a Gerência de Recursos Humanos com aplicação da “Liderança Situacional”, baseada na inter-relação entre a:

- Quantidade de orientação e direção que o líder oferece,
- Quantidade de apoio sócio-emocional dado pelo líder,
- Nível de prontidão dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

O estilo de liderança situacional compreende basicamente em “aplicar métodos de gerenciamento diferentes para pessoas diferentes”. Para aplicação da liderança situacional o líder ou gerente de projeto deve mapear cada recurso do projeto em um dos estilos de liderança abaixo:

- Direção: corresponde a “uma orientação e supervisão clara e específica”.
- Treinamento: corresponde a um comportamento diretivo e, ao mesmo tempo de apoio.
- Apoio: corresponde a um estilo participativo, de apoio e não diretivo.
- Delegar: o líder esta a disposição, mas não participa do processo decisório, a menos que seja necessário.

Com estas premissas, espero motivar os gerentes e líderes de projetos, na aplicação dos conceitos que serão apresentados, de fato que, a Liderança Situacional seja aplicada em todas as fases do projeto, proporcionando a motivação, confiança e sucesso dos profissionais envolvidos.

Palavras Chaves

Liderança Situacional, Gerência de Recursos Humanos, Gerência de Projetos

Human Resources Management – Situational Leadership

Adriano Romano

Summary

The object this job is to present an approach about the Human Resource Management with the application the “Situational Leadership”, that based in an inter-relation among:

- Quantify of direction and orientation that líder provide,
- Quantify of support emotional thar líder provide,
- Time response that employes have to do a job, task or specific objective.

The propouse of situacional lidership is “applicate differents management methods to differents persons”. To applicate the situacional lidership the project manager and the líder have to analysis the human resourse and to applicate the any method bellow:

- Direction: correspond the “a specific and correct orientation and supervision ”,
- Training: correspond a directive supervision and support in time,
- Support: correspond to participate the support and not directive,
- Delegate: the líder is ready to support anything, but he does not take it, if only necessary.

With these inter-relations, we will help to provide to owners and project liders, an application these concepts, in fact that the “Situational Leadership” has to applicate in all project phases, providing motivation and successfull of the employes.

Key Words

Situacional Leadership, Human Resources Management, Project Management

Agradeço a todos que contribuíram, direta e indiretamente, para esta realização: professores, colegas de trabalho e amigos. Citar alguns seria, sem dúvida, cometer injustiças por omissão.

Ao professor coordenador Ivan Granja e ao professor co-orientador Brasílio Socalschi, proporcionando um aprendizado além do imaginado pelo aluno.

SUMÁRIO

Índice dos capítulos

1- Introdução.....	08
2- Gerência de Projetos.....	09
2.1 A gerência de projetos compreende.....	11
2.2 O papel do Gerente de Projeto.....	11
2.3 Tipos de Gerentes.....	13
2.4 Habilitações dos Gerentes.....	14
2.5 Condições ambientais para o trabalho produtivo.....	14
3- O Caráter Multivariado do Gerenciamento de Recursos Humanos.....	16
3.1 Algumas Características da Gerência de Recursos Humanos.....	16
3.2 Técnicas de Gerência de Recursos Humanos.....	17
3.3 Objetivos da Gerência de Recursos Humanos.....	18
3.4 Dificuldades Básicas da Gerência de Recursos Humanos.....	18
3.5 O gerenciamento de pessoas requer o conhecimento de sete aspectos fundamentais.....	19
3.6 Fatores de êxito no desenvolvimento da equipe de trabalho.....	19
3.7 Liderança.....	20
3.8 Motivação.....	20
4- Liderança Situacional.....	22
4.1 Nível de Maturidade dos Liderados.....	22
4.1.1 Componentes de Maturidade.....	23
4.2 Maturidade de Trabalho.....	23
4.3 Maturidade de Psicológica.....	23
4.4 Os Estilos de Liderança.....	25
4.5 Aplicação da Liderança Situacional.....	28
4.6 Desenvolvimento dos Recursos Humanos.....	31
4.7 Aumento de Eficácia.....	31
4.8 A Contribuição da Liderança Situacional para a Reversão do Ciclo Ineficaz.....	32
4.9 Como Disciplinar Construtivamente.....	34
5- Conclusão.....	36
6- Referências bibliográficas.....	39

Introdução

Conforme [CHIAVENATO, Idalberto -02], a Gerência de Recursos Humanos é uma área extremamente sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Por isso, ela é contingencial¹ e situacional. Depende da cultura que existe em cada organização. Depende também da estrutura organizacional adotada. Mais ainda depende também das características do contexto ambiental do negócio da organização, das características internas, das suas funções e processos e de um sem-número de outras variáveis importantes.

Em uma época repleta de incertezas, restrições, problemas, ameaças e dificuldades de toda sorte, onde avultam a inflação, a recessão e o desemprego, a administração dos recursos organizacionais torna-se cada vez mais complexa e desafiante, principalmente a administração da área de recursos humanos, já que a redução de despesas aparentemente mais fácil e de efeitos imediatos é visível, do ponto de vista estreitamente financeiro para muitos administradores costuma ser feita por meio de cortes implacáveis na folha de pagamento ou nos benefícios concedidos aos empregados.

Assim a gerência de recursos humanos, em épocas de vacas magras, costuma ser a área mais sacrificada: uma espécie de bolsão onde algumas empresas costumam fazer suas economias e reduções para salvar seus resultados em curto prazo, mas destemperando a própria saúde organizacional e pondo em risco resultados de médios e longos prazos. Essa estratégia às vezes quase sempre se deve ao desconhecimento e ignorância das características, proporções e natureza da área de recursos humanos, na maioria de nossas empresas e, sobretudo, à falta de consideração às pessoas como recursos e pessoas como pessoas.

Porém, a gerência de recursos humanos está passando por grandes mudanças e inovações. Sobretudo agora, às portas do terceiro milênio, com a crescente globalização dos negócios e a gradativa exposição à forte concorrência mundial, quando as palavras de ordem passaram a ser produtividade, qualidade e competitividade. Nesse novo contexto, as pessoas deixam de ser o problema das organizações para ser a solução de seus problemas. As pessoas deixam de ser o desafio para se tornar à vantagem competitiva das organizações que sabem como lidar com elas. As pessoas deixam de ser o recurso organizacional mais importante para se tornar o parceiro principal do negócio.

A gerência de recursos humanos é uma área de estudos relativamente nova. O profissional de Recursos Humanos é um executivo encontrado nas grandes e médias organizações. Todavia a gerência de recursos humanos é perfeitamente aplicável a qualquer tipo ou tamanho de organização.

¹ Que pode ou não suceder; incerto.

Gerência de Projetos

Segundo [TEIXEIRA, Eduardo Piason -99], para muitos homens de negócios que estão tentando se manter atualizados com os conceitos de gerenciamento, a literatura algumas vezes parece ser mais confusa do que se espera. Além das muitas opiniões em semântica, ela geralmente chega ao leitor em fragmentos.

O alvo deste diagrama não é acrescentar novas informações ao executivo, mas ajudá-lo a juntar as peças.

O Diagrama do “Processo de Gerenciamento” começa com os três elementos básicos com os quais um gerente lida: idéias, coisas e pessoas. Gerenciamento destes três elementos está diretamente relacionado com pensamento conceitual (do qual planejamento é uma parte essencial), administração e liderança. Não surpreendentemente, dois estudantes identificaram os três tipos de gerentes necessários em uma organização como o planejador, o administrador e o líder.

Note a distinção entre líder e gerente. Os termos não devem ser trocados. Enquanto um líder quase sempre será um bom gerente, e vice-versa, isto não necessariamente é o caso. Por exemplo:

Na II Grande Guerra, Gen. George Patton era conhecido pela sua habilidade de liderar e inspirar pessoas nos campos de batalha, mas não pelas suas habilidades conceituais. Em contraste, Gen. Omar Bradley era conhecido pelas suas habilidades conceituais, especialmente em planejamento e em gerenciamento de campanha, e não pela sua liderança.

Similarmente na indústria, educação e governo é possível haver um ótimo gerente, que não é capaz de liderar pessoas, mas que, se reconhecer sua deficiência, irá recrutar a sua organização de modo a compensar isso. Alternadamente, um empreendedor, pode possuir qualidades carismáticas de líder, mas pode não possuir capacidades administrativas requeridas para gerenciamento efetivo. Ele deve também recrutar a sua organização de modo a compensar sua deficiência.

Nós não estamos lidando aqui com liderança no sentido genérico, e sim como uma função de gerenciamento. Nem estamos lidando com administração em geral, mas, de novo, como uma função do gerenciamento.

As definições que seguem são sugeridas para clareza e simplicidade:

- Gerenciamento – alcançar objetivos por intermédio de outros.
- Administração – Gerenciar os detalhes de assuntos executivos.
- Liderança – Influenciar pessoas a alcançar objetivos desejados.

Ganhos prospectivos

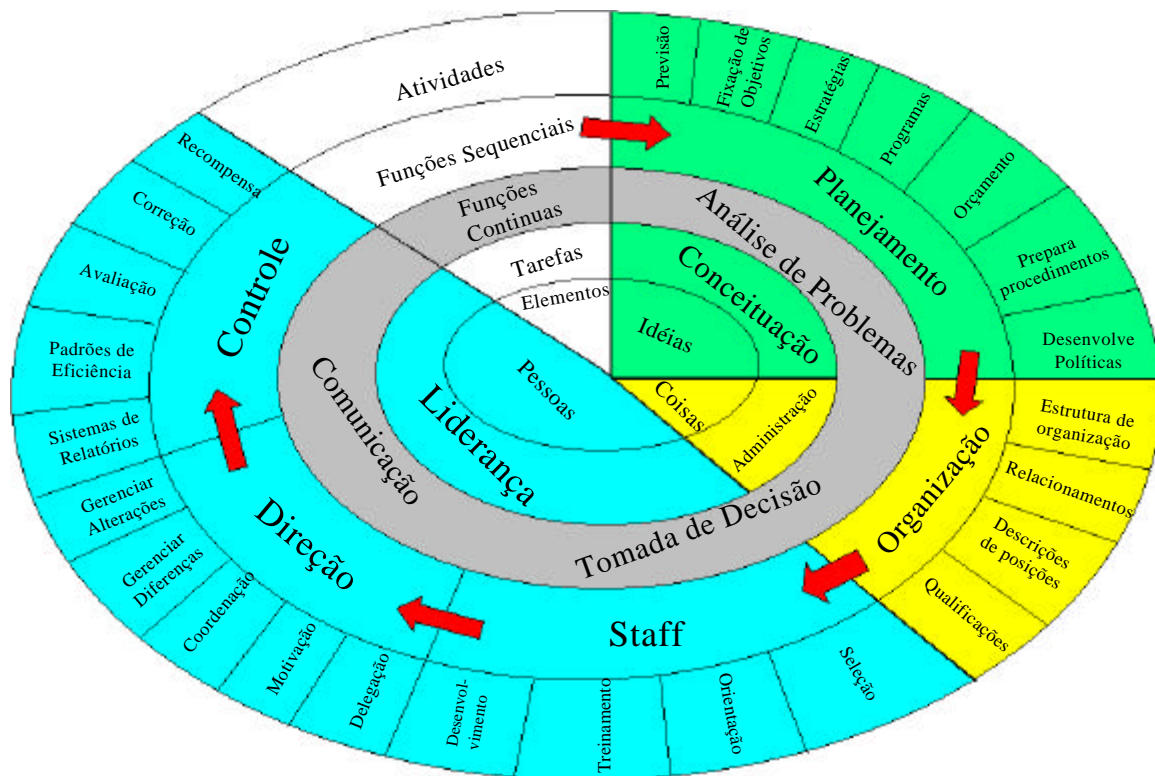
Esperançosamente, esse diagrama do processo de gerenciamento irá produzir uma variedade de benefícios para praticantes e estudantes. Entre os benefícios estão:

- Um conceito unificado de funções e atividades gerenciais.
- Um movimento em direção da padronização da terminologia.
- A identificação e relacionamento de tais atividades como análise de problema, gerenciamento de mudanças e gerenciamento de diferenças.
- Ajuda aos estudantes iniciantes de gerenciamento a ver os “limites” e sentir as relações seqüenciais de certas funções e o inter-relacionamento de outras.

- Distinções mais claras entre as funções de gerenciamento de liderança, administração e planejamento estratégico.

Além do mais, o diagrama deve ajudar àqueles, que como eu, gostaria de ver mais ênfase nas funções “comportamentais” do gerenciamento, pois ele eleva recrutamento e comunicação para o nível de função. Mais além, ele estabelece funções e atividades como os termos mais importantes para descrever o trabalho de gerenciar.

Diagrama do processo de gerenciamento 3D



Este diagrama mostra os diferentes elementos, funções e atividades que são parte do processo de gerenciamento. No centro estão pessoas, idéias e coisas, pois estes são os componentes básicos de toda organização, quais o gerente deve trabalhar.

Idéias criam a necessidade para pensamento conceitual; coisas, para administração; e pessoas para liderança.

Três funções – análise de problemas, tomada de decisões e comunicação - são importantes a toda hora e em todos os aspectos do trabalho gerencial, portanto eles são mostrados para permear o processo de trabalho. Porém, outras funções provavelmente aparecem em seqüências previsíveis, então planejamento, organização, recrutamento, direção e controle, são mostrados nesta ordem em uma das “bandas”.

O interesse de um gerente em querer um deles depende de uma variedade de fatores, incluindo sua posição e o estágio ou complexo do processo com o qual ele está mais preocupado. Ele deve, a toda hora, sentir o pulso da organização. As atividades que serão mais importantes para ele conforme sua concentração em uma função ou outra serão mostradas nas últimas bandas do diagrama.

Para os autores [FERNANDES, Aguinaldo Aragon; KUGLER, José Luiz Carlos –90], o termo “Gerência de Projetos” caracteriza-se pelo processo pelo qual os gerentes procuram lidar com seus subordinados para atingir objetivos pré-estabelecidos com base nos seguintes definições:

2.1 A gerência de projetos compreende:

- As relações superiores/subordinados,
- As relações com os “pares” dentro e fora da organização,
- As relações com os superiores,
- As técnicas de:
 - ✓ Motivação,
 - ✓ Liderança,
 - ✓ Delegação,
 - ✓ Comunicação,
 - ✓ Tomada de decisão,
 - ✓ Organização,
 - ✓ Planejamento,
 - ✓ Controle,
 - ✓ Coordenação, etc.

Para estes autores, gerenciar é:

- Avaliar cada situação de modo sistemático, racional e sistêmico;
- Definir o que deverá ser feito, de modo claro e objetivo, e as metas a serem alcançadas;
- Desenvolver as estratégias para que as metas sejam atingidas;
- Determinar e obter os recursos necessários;
- Aplicar as técnicas específicas para que as metas sejam alcançadas;
- Treinar, motivar e recompensar as pessoas;
- Principalmente, não atrapalhar com intervenções inadequadas e inoportunas;
- Enfim; gerar condições para que o trabalho seja executado, pela equipe.

2.2 O papel do Gerente de Projeto

A eficácia de um gerente um gerente de projeto, é a função de até que ponto ele compreende e domina três dimensões de seu trabalho:

- O que → Atividades funcionais do trabalho,
- Por que → A finalidade e os objetivos do trabalho,
- Como → Os comportamentos necessários para se conseguir a execução do trabalho.

O gerente de projetos dever ter os papéis de integrador e empreendedor e possuir liderança, a qual é um processo de influência que permite que uma pessoa consiga que outras façam “De Boa Vontade” o que tem que ser feito.

O trabalho dos gerentes de projeto difere do executado pelos gerentes funcionais em função da abordagem empregada em relação aos seguintes aspectos:

Orientação para o resultado:

- ✓ O gerente trabalha envolvido fundamentalmente em um projeto,
- ✓ Geralmente, o gerente está preocupado em conduzir adequadamente seus projetos e não dispersar esforços.

Administração pessoal:

- ✓ O gerente geralmente emprega um estilo de persuasão e motivação para manter o contínuo apoio dos elementos envolvidos no projeto.

Gerência de Interfaces:

- ✓ O gerente dá ênfase à integração das tarefas e atividades do projeto, em seus aspectos organizacionais e sistêmicos,
- ✓ O gerente exerce, pois, função integradora, fazendo o balanceamento de fatores muitas vezes conflitantes (tecnologia, custos, prazos, recursos humanos, treinamento etc.)

Perspectiva Gerencial:

- ✓ O gerente apresenta enfoque organizacional e tem uma larga amplitude de interesses,
- ✓ Enfoque predominante gerencial,
- ✓ Estilo generalista, com conhecimento técnico em diversas especialidades.

Atuação do Gerente de Projeto:

- ✓ Envolve o manuseio da não rotina, de problemas inesperados que surgem entre as funções tradicionais que cada um desenvolve, obrigando-o a resolver conflitos interdepartamentais,
- ✓ O gerente dentro da organização é bastante controvertido, pois deve atuar junto à administração, falando de orçamentos, prazos, políticas, e junto à equipe de tecnologia, desenvolvimento e desempenho,
- ✓ A sua autoridade deve variar de fraca a forte, dependendo do progresso do projeto e dos objetivos de sua atuação,
- ✓ O gerente deve possuir ampla autoridade sobre todos os participantes do projeto,
- ✓ O gerente deve obter o respeito e exercer autoridade sobre os membros do projeto que não são seus subordinados,
- ✓ O gerente deve selecionar seu pessoal atentando para a competência de cada um em sua capacidade de trabalhar em equipe.

O gerente deve exercer autoridade, no mínimo para:

- ✓ Ter participação no estabelecimento das prioridades para a alocação de recursos que possam melhorar ou prejudicar o andamento do projeto,
- ✓ Ter o direito de controlar a alocação e os gastos monetários e de participar no orçamento e na elaboração do plano do projeto,
- ✓ Ter o principal papel na tomada de decisões dentro da organização,
- ✓ Possuir um importante voto na seleção dos sub-contratados e outras organizações, que servirão de suporte para o desenvolvimento do projeto.

Problemas na atuação do Gerente de Projeto:

- ✓ Devido ao alto grau de dependência da organização quanto ao sucesso do projeto, o gerente de projeto recebe considerável “visibilidade” da cúpula da empresa e, por este mesmo motivo, fica muito exposto através dos relatórios,
- ✓ O gerente de projeto enfrenta problemas pessoais, em termos do eventual fracasso do projeto e da obsolescência profissional, visto que gradualmente se vai afastando de sua especialização para assumir função administrativa,

- ✓ O gerente de projeto precisa estar capacitado para enfrentar a ambigüidade de lidar com os contribuintes do projeto e com uma equipe sobre os quais não tem autoridade formal, e quanto o menor grau de autoridade formal, maior a sua necessidade de criar uma base de influência no ambiente do projeto.

2.3 Tipos de Gerentes

Segundo [MONTENEGRO, Evaldo de Freitas; BARROS, Jorge Pedro Dalledonne -90], os tipos de liderança são:

Gerente Processualístico:

Ênfase = Disciplina	Tipo = Tropa
Papel de Chefia = Comandante	Base Conceitual = Tempos e Movimentos
Forma = Ordem	Instrumento = Regulamento
Modelo de Sucesso = Comando	Visão do Empregado = Peça
Relação ao Ambiente Externo = Isolado	Enfoque = Tarefa

Gerente Paternalista

Ênfase = Mobilização	Tipo = Família
Papel de Chefia = Pai	Base Conceitual = Psicologia
Forma = Recompensa	Instrumento = Padrão de desempenho
Modelo de Sucesso = Justiça	Visão do Empregado = Filho
Relação ao Ambiente Externo = Fechado	Enfoque = Pessoas

Gerente Planejador

Ênfase = Divisão da responsabilidade	Tipo = Equipe
Papel de Chefia = Líder	Base Conceitual = Sistema
Forma = Diretriz	Instrumento = Plano de trabalho
Modelo de Sucesso = Planejamento	Visão do Empregado = Processador
Relação ao Ambiente Externo = Semi-aberto	Enfoque = Sistemas

Gerente Poliperceptivo

Ênfase = Articulação	Tipo = Grupo
Papel de Chefia = Mentor	Base Conceitual = Estratégia informacional
Forma = Fundamentação	Instrumento = Filosofia
Modelo de Sucesso = Ético	Visão do Empregado = Agente
Relação ao Ambiente Externo = Aberto	Enfoque = Idéias

2.4 Habilitações dos Gerentes

Habilidade Técnica:

- Compreensão e perfeito conhecimento especializado num determinado tipo de atividade,
- Aptidão analítica,
- Conhecimento prático e facilidade no uso dos instrumentos e das técnicas:
 - ✓ Administrativas,
 - ✓ Específicas da especialidade:
 - Metodológicas;
 - Linguagens;
 - Tecnologia de informação, etc.

Habilidade Conceitual:

- Capacidade e habilidade de compreender as conseqüências de uma decisão nas demais partes do todo (visão sistêmica):
 - ✓ Ambiente empresarial,
 - ✓ Processos de negócio,
 - ✓ Sistemas de informação,
 - ✓ Estágios de evolução da informática, na organização e nas áreas,
 - ✓ Planejamento estratégico, tático e operacional da organização e da área.
- Promover o bem estar de todo o grupo,
- Gerenciar mudanças e conflitos,
- Influenciar a “cultura organizacional”, que é moldada nos comportamentos e nas atitudes dos gerentes.

Habilidade Humana:

- Trabalhar com outras pessoas: superiores, pares e subordinados (diretos e indiretos, da mesma área ou não),
- Entender os outros, e “o que estão querendo dizer”,
- Comunicar-se, transmitir com eficiência suas idéias e atitudes aos outros,
- Perceber o processo inverso de comunicação,
- Percepção e consciência de:
 - ✓ Comportamento: atitudes, sinais, reações;
 - ✓ Valores: princípios, opiniões, convicções;
 - ✓ Motivação: aspirações, anseios, decepções.

2.5 Condições ambientais para o trabalho produtivo

Condições Físicas:

- Espaço:
 - ✓ Equipe,
 - ✓ Circulação,
 - ✓ Indivíduo,
 - ✓ Trabalho em grupo.
- Barulhos e interrupções:
 - ✓ Níveis aceitáveis,
 - ✓ Concentração,
 - ✓ Telefone.

- Meios de Trabalho (quantidade e qualidade):
 - ✓ Móveis,
 - ✓ Equipamentos.

Condições Sociológicas:

- Tratamento da individualidade
 - ✓ Conhecer cada pessoa:
 - Potencial;
 - Limitações;
 - Aspirações.
 - ✓ Tratamento diferenciado:
 - Treinamento;
 - Motivação;
 - Participação;
 - Desafios;
 - Recompensas.
 - ✓ Integração na equipe
- Integração das equipes
 - ✓ Nível interno, na própria área,
 - ✓ Nível externo, com outras áreas.
- Estilo gerencial
 - ✓ Funcionário como aliado,
 - ✓ Gerência participativa,
 - ✓ Liberdade com responsabilidade,
 - ✓ Participação nos resultados.

O Caráter Multivariado do Gerenciamento de Recursos Humanos

Conforme [CHIAVENATO, Idalberto -02], a gerência de recursos humanos é uma área interdisciplinar; envolve necessariamente conceitos de Psicologia Industrial e Organizacional, Sociologia Organizacional, Engenharia Industrial, Direito de trabalho, Engenharia de Segurança, Medicina do trabalho, Engenharia de Sistemas, Cibernética entre outros. Os assuntos normalmente tratados na gerência de recursos humanos referem-se a uma multiplicidade enorme de campos de conhecimentos: fala-se em aplicação e interpretação de testes psicológicos e entrevistas, de tecnologia de aprendizagem individual e de mudança organizacional, nutrição e alimentação, medicina e enfermagem, serviço social, plano de carreiras, desenho de cargos e da organização, satisfação no trabalho, absenteísmo e salários e encargos sociais, mercado, lazer, incêndios e acidentes, disciplina e atitudes, interpretação de leis trabalhistas, eficiência e eficácia, estatísticas e registros, transporte para pessoal, responsabilidade no nível de supervisão, auditoria, e um sem-número de assuntos extremamente diversificados.

Os assuntos tratados pela gerência de recursos humanos referem-se tanto a aspectos internos da organização, como aspectos externos ou ambientais.

3.1 Algumas Características da Gerência de Recursos Humanos

Técnicas utilizadas no ambiente externo:

- Pesquisa de mercado de trabalho,
- Recrutamento e seleção,
- Pesquisa de salários e benefícios,
- Relação com sindicatos,
- Relação com entidades de formação profissional,
- Legislação trabalhista etc.

Técnicas utilizadas no ambiente de trabalho:

- Análise e descrição de cargos,
- Avaliação de cargos,
- Treinamento,
- Avaliação do desempenho,
- Plano de benefícios sociais,
- Plano de carreira,
- Política salarial,
- Higiene e segurança etc.

Algumas técnicas de gerência de recursos humanos são aplicadas diretamente a pessoas que constituem os sujeitos de sua aplicação. Outras técnicas são aplicadas indiretamente às pessoas, seja através dos cargos que ocupam, seja através de planos ou programas globais ou específicos.

3.2 Técnicas de Gerência de Recursos Humanos

Aplicadas diretamente sobre as pessoas:

- Recrutamento,
- Entrevista,
- Seleção,
- Integração,
- Avaliação de desempenho,
- Treinamento,
- Desenvolvimento de pessoal.

Aplicadas indiretamente sobre as pessoas através:

- Cargos Ocupados:
 - ✓ Análise e descrição de cargos,
 - ✓ Avaliação e classificação de cargos,
 - ✓ Higiene e segurança.
- Planos Genéricos:
 - ✓ Planejamento de Recursos Humanos,
 - ✓ Banco de dados,
 - ✓ Plano de benefícios sociais,
 - ✓ Plano de carreira,
 - ✓ Administração de salários.

A gerência de recursos humanos pode referir-se ao nível individual, como ao nível grupal, departamental, organizacional e mesmo ambiental da organização.

Nível Individual → Cargo → Seção → Departamento → Organização → Mercado de Trabalho → Macro Ambiente.

A gerência de recursos humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. A gerência de recursos humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Representa todas aquelas coisas não só grandiosas que provocam euforia e entusiasmo, como também aquelas coisas muito pequenas e numerosas, que frustram ou impacientam, ou que alegram e satisfazem, mas que levam as pessoas a desejar permanecer na organização. Há mais coisas em jogo quando se fala em gerência de recursos humanos. Também está em jogo a espécie e igualdade de vida que a organização e seus participantes levarão e a espécie de participantes que a organização pretende cultivar.

3.3 Objetivos da Gerência de Recursos Humanos

Os objetivos da gerência de recursos humanos derivam dos objetivos da organização inteira. Toda organização tem como um de seus principais objetivos a criação e distribuição de algum produto, ou de algum serviço. Ao lado dos objetivos organizacionais, a gerência de recursos humanos deve considerar os objetivos pessoais dos participantes.

Os principais objetivos:

- Criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação para realizar os objetivos da organização.
- Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas e alcance dos objetivos individuais.
- Alcançar eficiência e eficácia através das pessoas.

3.4 Dificuldades Básicas da Gerência de Recursos Humanos

O que distingue a gerência de recursos humanos das outras áreas de gerenciamento de uma organização é o seu singular ambiente de operações. Administrar recursos humanos é diferente de administrar qualquer outro recurso organizacional, por que envolve algumas dificuldades como:

- A gerência de recursos humanos lida com meios, com recursos intermediários e não com fins. É uma função de assessoria, cuja atividade fundamental consiste em planejar, prestar serviço especializado, assessorar, recomendar e controlar.
- A gerência de recursos humanos lida com recursos vivos, extremamente complexos, diversificados e variáveis, que são as pessoas. Esses recursos são importados do ambiente para dentro da organização, crescem, desenvolvem-se, muda de atividade, de posição e de valor.
- Os recursos humanos não estão somente dentro da área de gerência de recursos humanos, mas principalmente alocados nos diversos órgãos da organização e sob autoridade de diversos chefes ou gerentes. Assim, cada chefe é o responsável direto por seus subordinados. A gerência de recursos humanos é uma responsabilidade de linha e uma função de staff.
- A gerência de recursos humanos preocupa-se fundamentalmente com a eficiência² e eficácia³. Porém o fato mais concreto é que ela não pode controlar os eventos ou condições que as produzem. Isso por que os principais eventos ou condições de suas operações são atividades das diversas áreas da organização e o comportamento heterogêneo dos participantes.
- A gerência de recursos humanos trabalha em ambientes em condições que não determina e sobre os quais possui um grau de poder e controle muito pequeno. Daí estar geralmente destinada à acomodação, adaptação e transigência. Somente com uma clara noção da finalidade principal da organização, com muito esforço e perspicácia, o executivo poderá conseguir razoável poder e controle sobre os destinos da organização.
- Os padrões de desempenho e de qualidade dos recursos humanos são complexos e diferenciados, variando de acordo com o nível hierárquico, com a área de atividade, com a tecnologia aplicada e com o tipo de tarefa ou atribuição. O controle de

² Ação ou virtude de produzir um efeito.

³ Que produz o efeito desejado.

qualidade é feito desde o processo inicial de seleção do pessoal e estende-se ao longo do desempenho cotidiano.

- A gerência de recursos humanos não lida diretamente com fontes de receita. Aliás, ocorre algum preconceito de que ter pessoal forçosamente implica ter despesa. Muitas empresas ainda convencionam restritivamente seus recursos em termos reducionistas, como de pessoal produtivo e pessoal improdutivo ou pessoal direto ou indireto. A grande maioria das empresas ainda aloca os seus recursos humanos em termos de centro de custos e não em termos de centros de lucros, como realmente devem ser considerados.
- Um aspecto mais crítico da gerência de recursos humanos está na dificuldade de se saber se ela está fazendo ou não um bom trabalho. Esta área possui muitos desafios e riscos não controlados ou não controláveis, não padronizados e imprevisíveis. É um terreno pouco firme e de visão nebulosa em que se pode cometer erros desastrosos ainda que na certeza de se estar jogando corretamente.

Assim, a gerência de recursos humanos nem sempre recebe a opção significativa da alta direção, o qual é transferido para outras áreas que adquiram maior prioridade e importância. Isso nem sempre pode ser bom para a organização como um todo: o que é bom para um segmento da organização não é necessariamente bom para a organização inteira.

3.5 O gerenciamento de pessoas requer o conhecimento de sete aspectos fundamentais

- Escolha da equipe de trabalho, isto é, o recrutamento e seleção dos participantes da equipe,
- Desenho do trabalho da equipe, isto é, a estruturação das tarefas e atribuições de cada membro da equipe através do desenho de cargos,
- Preparo da equipe de trabalho, isto é, o contínuo treinamento e desenvolvimento dos participantes da equipe, reduzindo suas dissonâncias e incrementando as comunicações,
- Liderança de equipe, isto é, a condução dos membros da equipe,
- Motivação da equipe, isto é, o incentivo contínuo dos membros da equipe e administração de conflitos,
- Avaliação do desempenho da equipe permitindo retroação e autodesenvolvimento pessoal de cada membro,
- Renumeração da equipe, isto é, estabelecendo um sistema de recompensas com base no desempenho e nos resultados alcançados.

3.6 Fatores de êxito no desenvolvimento da equipe de trabalho

- Equipe deve ter em mente os objetivos claros e definidos,
- Deve ter uma implicação multifuncional (deve ter cabeças diferenciadas capazes de vários aspectos envolvidos na tarefa),
- Implicação simultânea e de jornada integral: os principais membros da equipe devem trabalhar em tempo completo de forma total e absoluta,
- Co-localização: os membros da equipe devem conviver juntos durante a jornada de trabalho,
- Comunicação,
- Evitar recursos compartilhados,
- Envolver pessoas externas à equipe.

3.7 Liderança

- Focalização nos objetivos,
- Orientação para ação,
- Autoconfiança,
- Habilidade no relacionamento humano,
- Criatividade e inovação,
- Flexibilidade,
- Tomada de decisão,
- Padrões de desempenho,
- Visão futura.

3.8 Motivação

A motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. O chamado ciclo motivacional é composto de fases que se alteram e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente satisfeita. A tensão ou stress gera ansiedade e sofrimento provocando um consumo mais elevado de energia física e mental. A satisfação da necessidade devolve ao organismo o estado de equilíbrio dinâmico anterior.

Fatores determinantes para o desempenho humano:

Reforço Positivo:

- Identifique claramente os comportamentos desejados para o trabalho,
- Mantenha um inventário diversificado de recompensas,
- Informe a cada pessoa o que deve ser feito para ganhar recompensas,
- Reconheça as diferenças individuais quando proporcionar recompensas,
- Siga as leis do reforço imediato e contingencial.

Punições:

- Explique a cada pessoa o que ela está fazendo de errado,
- Explique a cada pessoa o que ela está fazendo certo,
- Esteja seguro de que a punição é adequada ao comportamento,
- Administre a punição de maneira privada,
- Siga as leis do reforço imediato e contingencial.

Programa de Produtividade:

- Ação conjunta de toda a empresa e de cada pessoa,
- Ambiente de ampla participação,
- Clima de mútua confiança e de reciprocidade,
- Espírito de inovação e de criatividade,
- Avaliação dos resultados através de indicadores legítimos,
- Investimentos e incentivos,
- Produtividade e eficiência,
- Produtividade e eficácia,
- Produtividade gerencial.

Renumeração:

- Salário de mercado,
- Produtividade,
- Imposições legais,
- Desempenho.

Outros Benefícios:

- Transporte,
- Alimentação,
- Assistência médica/hospitalar/odontológica/jurídica,
- Seguro de vida em grupo,
- Plano de empréstimos pessoais,
- Serviço social,
- Plano de seguridade social,
- Garantia de renumeração por tempo não trabalhado,
- Grêmios ou clubes.

Planos Individuais:

- Salário pelo tempo de trabalho,
- Incentivo por tempo de casa,
- Incentivo de mérito,
- Prêmio de produção,
- Renumeração por produtos produzidos,
- Comissões.

Importante:

- Não economize tempo com as pessoas, elas valem todo e qualquer investimento,
- Envolve as pessoas na escolha de suas tarefas e nos métodos para cumpri-las,
- Treine, treine e volte a treinar. Faça o treinamento uma atividade constante,
- Crie um ambiente de cooperação, compartilhamento de informações, discussões e propriedade compartilhada de objetivos,
- Encoraje as pessoas a trabalhar com iniciativa própria, tomar suas decisões e usar o seu próprio conhecimento e discernimento,
- Quando surgem os problemas, pergunte primeiro o que as pessoas pensam e ajude-as a delinear as possíveis alternativas de soluções,
- Saia do caminho. Deixe que as pessoas coloquem suas idéias e soluções em prática,
- Mantenha um alto moral e confiança recíproca, reconhecendo os sucessos e encorajando o desempenho excelente,
- Proporcione qualidade de vida às pessoas. Como retorno elas lhe proporcionarão qualidade nos produtos e serviços,
- Abra as portas e janelas. Ouça as pessoas, festeje suas opiniões e de a eles força e autonomia necessária para fazerem seu próprio trabalho,
- Simplifique as coisas, reduza estruturas, diminua a distância em relação às pessoas,
- Redesenhe o papel e as tarefas das pessoas, para proporcionar-lhes autodireção e auto-realização,
- Elimine as regras burocráticas, regulamentos internos e as condições humilhantes de trabalho,
- O sucesso de uma empresa depende cada vez menos de um gênio na ponta de cima e cada vez mais de um pessoal motivado na base.

Liderança Situacional

Conforme [BLANCHARD, Kenneth -86], a Liderança Situacional tem como proposta e princípio, o desenvolvimento de um referencial conceitual que procura destacar as variáveis situacionais chaves. Esse enfoque utiliza como dados básicos como percepções e observações feitas pelos administradores no seu próprio ambiente de administração.

Paul Hersey e Kenneth Blanchard, através da Liderança Situacional fornecem um modelo com uma "relação curvilínea em lugar de uma simples relação linear entre estrutura de iniciação (comportamento de tarefa) e consideração (comportamento de relacionamento)" da teoria desenvolvida pelo Ohio States University, cujos conceitos foram adaptados e popularizado por Robert R.Blacke e Jane S.Monton. Este modelo gerencial foi posteriormente complementado por Willian J. Reddin com a Teoria do Estilo Gerencial 3D que acrescentou a dimensão da eficácia ao interesse pelas tarefas e ao interesse pelas relações àqueles modelos baseados em atitudes.

Desta maneira, 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;
3. O nível de prontidão ("maturidade" como é chamada pelos autores) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

Esse conceito foi desenvolvido para ajudar as pessoas que tentam exercer Liderança, a serem mais eficazes em suas interações cotidianas com os outros, oferecendo aos líderes maior compreensão sobre a relação entre um estilo de Liderança eficaz e o nível de maturidade dos seus liderados.

Com isso, embora todas as demais variáveis situacionais (líder, liderados, organização, exigências do cargo, cultura organizacional, etc) sejam importantes, na Liderança Situacional a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos subordinados em função das suas respectivas maturidades, ou seja, em suma, em busca da eficácia gerencial.

Esta ênfase tem como fundamento à afirmação que os liderados são de importância vital em qualquer situação, não só porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas porque, como grupo, efetivamente determinam o poder pessoal que o líder possa ter.

4.1 Nível de Maturidade dos Liderados

A Liderança Situacional define maturidade como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento.

As variáveis de maturidade devem ser consideradas especificamente em relação a uma tarefa, função ou objetivo específico a ser realizado. Isto significa que um indivíduo ou grupo não é maduro ou imaturo num sentido total. Todas as pessoas tendem a ser mais ou menos maduras em relação ao conjunto de suas tarefas ou função, podendo ser mais ou menos imaturas para outras tarefas, funções ou objetos específicos.

Além de avaliar o nível de maturidade dos indivíduos dentro de um grupo, pode acontecer que o nível de maturidade também tenha que ser avaliado no grupo como um todo, quando este tiver ações ou interações conjuntas e frequentes na mesma área de trabalho, como acontece com

as equipes de desenvolvimento de sistemas de informação. Esta avaliação é importante para orientar as ações do líder de modo a assegurar estilos de Liderança adequados para cada indivíduo do grupo, e para o grupo como um todo. Desta forma, níveis diferenciados de estilos serão aplicados à natural diferenciação entre os grupos e aos indivíduos, isoladamente.

4.1.1 Componentes de Maturidade

O conceito de maturidade envolve duas dimensões: a maturidade de trabalho (capacidade) e a maturidade psicológica (disposição). Esta classificação decorre das seguintes pesquisas e conclusões:

- 1- As pessoas dominadas pelo motivo da realização têm certas características em comum, entre as quais:
 - A capacidade de estabelecer objetivos elevados, mas atingíveis que é o que interessa mais diretamente para a Liderança Situacional;
 - A preocupação com a realização pessoal e não tanto com as recompensas do sucesso;
 - O desejo de feedback referente mais à tarefa (sobre o desempenho) que à atitude (sobre a sociabilidade).
- 2- Não se faz distinção conceitual entre a instrução e a experiência. As pessoas podem conseguir maturidade quanto à tarefa através da instrução ou da experiência ou da combinação de ambas. A única diferença entre as duas é que, ao falarmos de instrução, referimo-nos ao aprendizado formal de sala de aula, enquanto a experiência diz respeito àquilo que se aprende por conta própria ou no trabalho.
- 3- A instrução e/ou a experiência afetam a capacidade; e a motivação da realização afeta a disposição.

4.2 Maturidade de Trabalho

A maturidade de trabalho refere-se ao conhecimento e à capacidade técnica (habilidade) incluindo a experiência necessária para a execução das tarefas com autonomia.

Keneth Blanchard e outros, no livro “LIDERANÇA Situacional e o Gerente Minuto” conceituam a maturidade no trabalho como *competência* compreendendo *conhecimento* e *habilidade*, que podem ser adquiridos através da educação, treinamento e ou experiência.

A habilidade é entendida em dois sentidos; o "natural" para explicar por que algumas pessoas parecem capazes de aprender certas atividades com maior facilidade, e aquele do aprendizado por treinamento sucessivo, até que a pessoa adquira a condição de executar a atividade.

4.3 Maturidade Psicológica

A maturidade psicológica refere-se à disposição para fazer alguma coisa; portanto, diz respeito à *competência* (confiança em si mesmo) e ao *empenho* (motivação) para cumprir as tarefas sem necessidade de encorajamento ou correção.

Naquele mesmo livro a maturidade psicológica é chamada de *comprometimento* e conceituada como a combinação de *confiança* e *motivação*. *Confiança* é a medida da segurança da pessoa em si mesmo - a sensação de ser capaz de desempenhar bem um trabalho sem supervisão, a passo que a *motivação* é o interesse e o entusiasmo da pessoa em fazê-lo bem.

Embora estas duas dimensões de maturidade (no trabalho e psicológica) sejam as principais referências para o diagnóstico geral do nível de maturidade, diversas outras variáveis situacionais devem ser levadas em consideração, de modo geral, e em situações específicas:

- O estilo do líder (chefe) se houver contato freqüente com ele;
- Uma crise, ou um vínculo temporal de ordem emocional de qualquer ordem, pela qual a pessoa esteja passando;
- A própria natureza do trabalho ou da tarefa;
- Uma nova tarefa, função ou objetivo específico para o qual a pessoa não tenha adquirido, ainda, qualquer daquelas dimensões da maturidade.

A capacidade de uma pessoa (conhecimento e habilidade), concebida como uma questão de grau, não muda de um momento para outro. Em qualquer momento o indivíduo tem a mesma capacidade, embora esta seja variável em relação à tarefa e às outras pessoas.

Porém, o mesmo não ocorre com a disposição (competência ou confiança e motivação) que são coisas diferentes, pois ela pode variar, e geralmente varia, de uma época ou até de um momento para outro.

Às vezes as pessoas perdem a confiança e a motivação quando percebem que a tarefa é mais difícil do que pensavam a princípio. Ou talvez se sintam desmotivadas por acharem que seus esforços não estão sendo reconhecidos.

Para simplificar esta terminologia, facilitando sua identidade com o jargão administrativo, e sem perder o referencial da linguagem coloquial adotaremos o seguinte anagrama:

Maturidade corresponde à amplitude geral de desempenho

Desempenho corresponde à combinação de desenvolvimento e empenho

Desenvolvimento corresponde à combinação de conhecimento (adquirido) e habilidade (nata ou adquirida)

Empenho corresponde à combinação de confiança (em si e na habilidade de executar) e motivação (disposição para executar).

Esquemáticamente temos, então:

Desenvolvimento = Conhecimento + Habilidade

Desempenho ⇒ (+)

Empenho = Confiança + Motivação

Um aspecto significativo da abordagem da Liderança Situacional em relação à maturidade ou desempenho refere-se à dimensão temporal da avaliação do nível em que o liderado se encontra.

Num primeiro momento este nível tem que ser avaliado para, em função dele, ser estabelecido o estilo de liderança adequado inicialmente, como veremos a seguir.

Num segundo momento o desempenho precisa ser avaliado de modo contínuo, sistemático e dinâmico para eventuais adequações (mudanças) do estilo à situação do nível de desempenho do liderado na época. Este acompanhamento deve considerar tanto o desenvolvimento, quanto o empenho, que como vimos, podem e geralmente são mutáveis tanto pelas mudanças nas tarefas em si quanto pelas demais condições ambientais.

Como o desempenho (maturidade) das pessoas é uma questão de graduação, a Liderança Situacional indica alguns marcos de referência para determinar o estilo de Liderança apropriado, pela divisão do contínuo de maturidade em quatro níveis: baixo (M1), baixo a moderado (M2), moderado a alto (M3) e alto (M4).

4.4 Os Estilos de Liderança

Evolução dos estilos situacionais

Os quatro estilos de liderança adotados pela Liderança Situacional em seu processo de contínuo progressivo ou regressivo não foram uma idéia nova dos seus autores. Eles representam uma evolução de estudos anteriores, a partir dos estudos do *Bureau of Business Research* da Ohio State University a partir de 1945, que concluíram com a expansão da descrição do comportamento do líder às duas dimensões que substituem a dimensão linear de poder. Estas duas dimensões formam quatro quadrantes combinados tendo de um lado *Iniciação*, relativo às relações técnicas, de trabalho com o subordinado, estabelecimento de padrões de organização do trabalho, canais de comunicação e métodos de procedimentos. O outro lado refere-se à *Consideração*, relativa ao comportamento social, de amizade, confiança mútua, respeito e calor humano nas relações sociais com os liderados.

O estudo de Ohio, como é conhecido, com o mérito de representar o comportamento do líder em dois eixos separados, e não em um só, contínuo, demonstrou que a estrutura de iniciação (das tarefas) é uma dimensão separada e distinta da estrutura de consideração (das relações).

Os conceitos dos estudos de Ohio foram popularizados por Robert R. Blacke e Jane S. Mouton através do livro "A Grade Gerencial", que deu nova terminologia aos quadrantes.

William J. Reddin na sua Teoria de "Estilo Gerencial 3D" foi o primeiro estudioso a acrescentar a dimensão da eficácia aos dois eixos de interesse, pelas tarefas e pelas relações, do estudo de Ohio.

Esta terceira dimensão, da eficácia, foi acrescentada para adequar as duas dimensões anteriores à situação. "Se a eficácia do estilo de comportamento do líder depende da situação em que é usado, segue-se que qualquer um dos estilos pode ser eficaz ou ineficaz, dependendo da situação".

A variação do estilo básico adotado, associada com a variação do ambiente, é quem produz o grau de eficácia ou ineficácia. A principal contribuição desta proposta está no processo de adequação do estilo em função do resultado alcançado, portanto de acordo com o ambiente do momento.

Em outras palavras, isto significa que cada um dos quatro estilos básico pode ser vistos pelos outros diferenciadamente, de acordo com seus próprios pontos de vista, como eficazes ou ineficazes consoante com a situação do ambiente na época.

Desta forma, "este modelo se distingue dos anteriores por apresentar um estilo variável de comportamento do líder, e não um único estilo como sendo apropriado para todas as situações".

A Coerência Entre os Estilos

A coerência de estilo de liderança pode ser entendida como uma seqüência lógica. Em primeiro lugar poderia estar a padronização: tratar todos igualmente. Porém, isto não pode ser adotado quando se deseja alcançar eficácia; pois nada é tão desigual do que a igualdade para coisas diferentes. Como consequência, "os gerentes são coerentes quando dirigem seus subordinados, e às vezes até os disciplinam quando estes apresentam um desempenho insatisfatório, mas o apóiam e recompensam quando apresentam bom desempenho".

Em segundo lugar, para que haja efetiva coerência no estilo de liderança os gerentes devem comportar-se do mesmo modo em situações semelhantes. Assim, a punição é uma ação em

qualquer situação onde for necessária, bem como os elogios e recompensas. A coerência, portanto está na importância dos gerentes tratarem seus subordinados do mesmo modo, em circunstâncias semelhantes, mesmo que isso seja incômodo, por não terem tempo ou não estarem dispostos.

Os 4 estilos de Liderança da Liderança Situacional

O estilo de liderança apropriado a cada um dos quatro níveis de desempenho (maturidade) inclui a dosagem certa de comportamento de tarefa (direção) e de comportamento de relacionamento (apoio).

1. Passa o nível de desempenho (maturidade) baixo (M1), o estilo apropriado é determinar (ou dirigir) (E1).

"Pessoas que não tem nem capacidade nem vontade (M1) de assumir a responsabilidade de fazer algo não são competentes nem seguras de si. Em muitos casos a falta de disposição é consequência da insegurança em relação à tarefa exigida. Conseqüentemente, um estilo diretivo "determinar" (E1), que dá uma orientação e supervisão clara e específica, tem maior probabilidade de ser eficaz com pessoas desse nível de maturidade. Esse estilo chama-se "determinar" porque se caracteriza pelo fato de o líder definir as funções e especificar o que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executar várias tarefas. Privilegia, portanto, o comportamento diretivo. Com pessoas desse nível de desempenho (maturidade M1), um comportamento de muito apoio pode ser visto como permissivo, complacente e, por que isso, recompensador de mais desempenhos".

Este estilo (E1), dirigir, caracteriza-se por estruturar, supervisionar e controlar as tarefas tendo em vista o baixo desempenho do liderado, que precisa ser capacitado, tecnicamente, ou estimulado, psicologicamente, para a execução das suas tarefas.

2. Para o nível de desempenho (maturidade) entre baixo e moderado (M2) o estilo apropriado é "persuadir" (E2). "As pessoas que não tem capacidade, mas sentem disposição para assumir responsabilidade tem confiança em si, mas ainda não possuem as habilidades necessárias. Por isso o estilo "persuadir", que adota um comportamento diretivo 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. Chama-se o estilo de "persuadir" porque a maior parte da direção ainda é dada pelo líder. Mas, mediante explicações e comunicações bilaterais, o líder procura conseguir que os liderados se sintam convencidos psicologicamente a adotarem os comportamentos desejados".

Este estilo também é chamado de treinamento porque abrange direção e apoio, os liderados "precisam de direção e supervisão porque são relativamente inexperientes. E também de apoio e elogios para construírem auto-estima, além de envolvimento na tomada de decisão para restabelecer o comprometimento".

Para as pessoas com maturidade entre moderada e alta (M3) o estilo é "compartilhar" (E3).

"As pessoas deste nível de maturidade têm capacidade, mas não estão dispostas (M3) a fazer o que o líder quer. Sua falta de disposição muitas vezes é consequência da falta de confiança em si mesmas ou insegurança. Entretanto, se forem competentes, mas pouco dispostas, sua relutância em fazer o que delas se espera é mais uma questão de motivação do que um problema de segurança. Em qualquer hipótese, o líder precisa abrir a porta (comunicação bilateral e escuta ativa) no sentido de apoiar os liderados nos seus esforços de usar a capacidade que já possuem. É um estilo participativo de apoio e não-diretivo, que tem a maior probabilidade de ser eficaz com pessoas que se encontram nesse nível de maturidade. O estilo chama-se "compartilhar" porque o

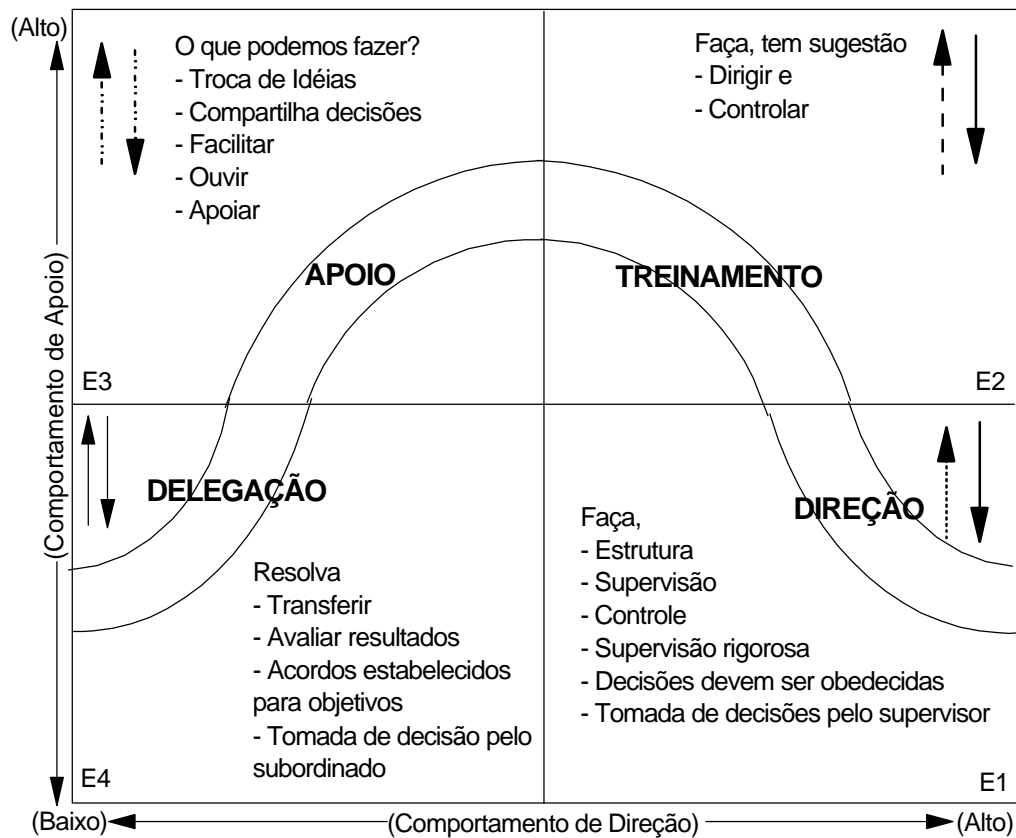
líder e o liderado participam juntos da tomada de decisão, sendo o papel principal do líder facilitar a tarefa e a comunicação. Este estilo envolve comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa".

Em outras palavras, este estilo também é chamado de "apoio" por ser apropriado às pessoas que possuem competência, mas carecem de confiança ou motivação. Não precisam de muita direção, tendo em vista suas habilidades, mas o apoio é necessário para fortalecer a confiança e a motivação.

4. Por último, para as pessoas com maturidade alta (M4), o estilo apropriado é "delegar" (E4). As pessoas deste nível de maturidade têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades. Um estilo discreto de "delegação" (E4), que dê pouca direção e pouco apoio, apresenta a maior probabilidade de ser eficaz. Embora possa ainda ser o líder quem identifica o problema, a responsabilidade de executar os planos cabe a esses líderes maduros, que por sua conta desenvolvem o projeto e decidem como, quando e onde fazer as coisas. Como são psicologicamente maduros não necessitam de uma comunicação bidirecional acima do normal ou de um comportamento de apoio. Este estilo envolve um comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa".

A figura e a tabela apresentadas a seguir resumem a associação entre o nível de maturidade e o estilo adequado.

Os Quatro Estilos de Liderança



Nível de Desenvolvimento dos subordinados

D4 – Alto	D3 – Moderado – D2		Baixo – D1
Alta	Alta	Alguma	Baixa
Competência = Conhecimento + Habilidade			
Alto	Variável	Baixo	Alto
Empenho = Motivação + Confiança			

Relação entre os estilos e a sua eficácia

Neste ponto da exposição, os autores da Liderança Situacional fazem distinção entre estilos (E1 a E4) e Quadrantes (Q1 a Q4) ressaltando "que a adoção do estilo adequado ao nível de desempenho (maturidade) está relacionado diretamente à probabilidade de eficácia: só se deve empregá-los com referência a comportamentos pelo lado eficaz do modelo tridimensional da eficácia do líder". Esta abordagem está relacionada com a necessidade efetiva do líder adotar o estilo adequado sob pena de tornar a liderança ineficaz, caso adote um estilo inadequado ao nível de desempenho do liderado. Isto ocorre em todos os níveis de desempenho e pode ser exemplificado pelos dois extremos:

1) Para o nível de desempenho baixo (M1) o estilo adequado é o de direção (E1); se for adotado o estilo de delegação (E4) ele será ineficaz.

2) Para o nível de desempenho alto (M4) o estilo adequado é o estilo de delegação (E4); logo se for adotado o estilo de direção (E1) ele será ineficaz.

Estes exemplos de correspondência se repetem para os demais níveis de desempenho e seus respectivos estilos de liderança adequados: para M2 o estilo é o E2 e para o M3 o estilo é o E3. Outras correspondências serão menos eficazes e até ineficazes.

A maior ou menor probabilidade de eficácia relacionada com esta correspondência está resumido a seguir:

Nível de Desempenho	Probabilidade de Eficácia		
	Alta	Média	Baixa
M1	E1	E2	Q3, Q4
M2	E2	E1, E3	Q4
M3	E3	E2, E4	Q1
M4	E4	E3	Q2, Q1

4.5 Aplicação da Liderança Situacional

Pelo exposto anteriormente "a chave da utilização da Liderança Situacional consiste em avaliar o nível de maturidade (ou desempenho) dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo. Na Liderança Situacional está implícita a idéia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo".

Desta forma, para os liderados imaturos (com baixo desempenho) é necessária uma direção firme (comportamento de tarefa), se quisermos que eles se tornem produtivos.

Analogamente, um aumento de maturidade (melhoria no desempenho) deve ser recompensado por maior reforço positivo e apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento).

Gradativamente, na mesma medida que os liderados atingem níveis mais altos de desempenho, o líder deve reduzir tanto o controle quanto o comportamento de relacionamento com os liderados.

Com pessoas bem amadurecidas (de alto desempenho) o apoio sócio-emocional já não é tão importante quanto à necessidade de autonomia.

Isso não significa que haja redução da confiança mútua e da amizade, pelo contrário, elas aumentam ainda mais, até como decorrência da valorização do liderado.

Independente do nível de maturidade das pessoas podem ocorrer, e geralmente ocorrem mudanças. "Sempre que, por qualquer razão, o desempenho de um liderado começar a regredir e sua capacidade ou motivação diminuir, o líder deverá reavaliar-lhe o nível de maturidade e voltar na curva prescritiva, a fim de dar-lhe o apoio sócio-emocional e a direção apropriada".

Note-se que essa mudança de desempenho pode ter origem em uma das dimensões fundamentais (a tarefa ou o comportamento) ou em ambos.

Daí a necessidade de reavaliação do nível de maturidade para a adoção pelos líderes do comportamento adequado para a situação específica. Tornando o processo de liderança dinâmico e flexível, em busca da eficácia.

A) Instrumentos para medir o nível de maturidade

Para ajudar os gerentes e seus liderados na avaliação sobre a maturidade dos liderados, os autores da Liderança Situacional, desenvolveram um formulário de avaliação denominado "Integração de Maturidade e Estilo" que mede a maturidade utilizando uma escala para a dimensão da capacidade (desenvolvimento) e outra para a disposição (empenho). O desenvolvimento é considerado como algo gradual, que não muda drasticamente de um momento para outro, é claro que, com exceção de quando se trata de uma tarefa nova.

O mesmo não ocorre com a disposição ou empenho (confiança e motivação), que pode, e geralmente é, variável. As pessoas estão dispostas a assumir responsabilidades e realizar suas tarefas raramente, às vezes, freqüentemente, ou quase sempre, porém, não necessariamente nesta seqüência gradual.

Esquemáticamente os quatro níveis de maturidade podem ser separados desta maneira, em relação às atividades, naquela oportunidade.

Desenvolvimento (capacidade): Quanto à pessoa é capaz; tem conhecimento e habilidade técnica necessária.

Empenho (disposição): Quanto à pessoa está empenhada, possui confiança em si mesma e motivação necessária.

Desempenho	MUITO	BASTANTE	ALGUM	POUCO
	4	3	2	1
Empenho	Geralmente	Freqüentemente	Ocasionalmente	Raramente
	4	3	2	1

É interessante notar e salientar que estas escalas devem ser combinadas entre si para a determinação do nível de maturidade. Por exemplo, mesmo que o funcionário esteja no nível 4 de Desenvolvimento (muito desenvolvido) seu nível de Empenho é quem vai determinar qual o estilo a ser aplicado. Se este mesmo funcionário apresentar nível 2 de Empenho (ocasionalmente) o estilo a ser aplicado deve ser E2 ou, no máximo, E3 e não E4. Da mesma

forma, no outro extremo, se o funcionário apresenta nível 4 de Empenho, mas tem nível 1 de desenvolvimento o estilo apropriado é o E1, até que seu desenvolvimento evolua, permitem mudar, também, o estilo para E2, E3 e E4.

B) A conjugação da maturidade com o estilo

Para implantar a Liderança Situacional é necessário que implante a “Negociação de Estilo de Liderança” para que o líder e o liderado conheçam mutuamente qual é o estilo adequado a ser adotado.

Este acordo sobre o estilo de liderança representa um contrato de relacionamento de tarefa e apoio com relação às atividades gerais do liderado. Contudo, em função dos argumentos de variação de desempenho apresentados anteriormente, o líder deve estar sistematicamente atento as variações para rever o estilo em função de situação geral e específica.

Para avaliar o nível de sentimento do liderado em relação ao Estilo de Liderança que o líder esta utilizando os autores propõe um formulário denominado “Avaliação do Gerente”.

C) Instrumento para medir o comportamento do líder

A razão principal para esta medição, através do formulário de “Avaliação do Gerente”, é a diferente percepção de estilo de liderança sob a ótica do gerente e dos liderados. Para cada um deles o sentimento pode ser diferente em diversas escalas. O instrumento permite que os liderados avaliem qual o estilo que percebem estar sendo usado, com o objetivo de esclarecer possíveis divergências de opiniões e ajustar a “Negociação do Estilo de Liderança”.

De modo prático esta medição de comportamento do líder é uma forma dinâmica de ajustamento contínuo. De um lado, o liderado tem oportunidade, e incentivo, para avaliar com o líder o seu próprio desempenho, ou rever a essa avaliação de desempenho. De outro lado, o líder tem oportunidade de esclarecer seu comportamento, ou de reavaliar, caso apresente variações entre a prática e a sua percepção pelos liderados.

D) Integração de maturidade e estilo

Os formulários de avaliação da maturidade e do estilo de liderança foram sintetizados no quadro de Integração de Maturidade e Estilo no qual descreve-se, num mesmo gráfico cada um dos estilos básicos de liderança, associado a cada nível de maturidade.

Este quadro, em suma, estabelece a relação entre os quatro níveis de maturidade e os quatro estilos de liderança, ou seja:

Nível de Maturidade	Estilo de Liderança
M1 – Baixa	E1 - Determinar: Fornecer instruções específicas e supervisionar estritamente o seu cumprimento.
M2 - Baixa a Moderada	E2 - Persuadir: Explicar as decisões e oferecer oportunidades de esclarecimento.
M3 - Moderada a Alta	E3 - Compartilhar: Trocar idéias e facilitar a toma da de decisões.
M4 – Alta	E4 - Delegar: Transferir a responsabilidade das decisões e da sua execução.

4.6 Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Os autores da Liderança Situacional enfatizam a importância dos gerentes considerarem tanto as variáveis de resultado (produtividade) quanto as variáveis intervenientes (a condição dos recursos humanos) para avaliar o desempenho organizacional, à luz dos objetivos de curto e longo prazo.

Afirmam que "uma das funções importantes dos gerentes é o desenvolvimento da maturidade profissional dos seus subordinados", e que, "é de importância vital destacar este aspecto de desenvolvimento na Liderança Situacional", sem o que "há o perigo de os gerentes a utilizarem para justificar a adoção de qualquer comportamento que quiserem. Como o conceito se baseia na idéia de que não existe estilo "melhor" de liderança, poder-se-ia defender o uso de qualquer estilo dizendo simplesmente que o indivíduo ou grupo se encontra neste ou naquele nível de maturidade".

As responsabilidades dos gerentes não se limitam a conseguir bons resultados de produtividade; além disso, eles devem preocupar-se em desenvolver a capacidade e a eficácia dos seus recursos humanos (seus liderados).

4.7 Aumento de Eficácia

As pesquisas de Rensis Likert constataram que, os supervisores cuja atenção está concentrada no empregado, que adotem uma supervisão genérica, tendem a ter seções com maior produtividade do que aqueles cuja atenção está concentrada no trabalho, que utilizam uma supervisão rigorosa.

O que Likert constatou foi que os subordinados geralmente reagem bem às altas expectativas e a genuína confiança do seu supervisor, procurando justificar as expectativas que o chefe alimenta a respeito deles. O elevado desempenho daí resultante, por sua vez, reforça a grande confiança do superior neles.

Casos reais e outras indicações de pesquisa revelam:

- Aquilo que o gerente espera dos seus subordinados, e a maneira como os trata, determina em grande o seu progresso na carreira.
- Uma característica exclusiva de gerentes superiores é a sua capacidade de criar expectativas de alto desempenho, que os subordinados cumprem.
- Gerentes menos eficazes deixam de desenvolver tais expectativas e, em consequência, a produtividade de seus subordinados é fraca.
- Mais frequentemente, os subordinados fazem aquilo que julgam ser esperado deles.

Esta seqüência cíclica de expectativas altas gerando desempenho alto e vice-versa é chamada de "ciclo eficaz", com o efeito de uma espiral ascendente.

Entretanto, quando o comportamento do líder é para a tarefa, de curto prazo, caracteriza-se um estilo que não dá margem a uma relação de confiança. Os funcionários simplesmente recebem e cumprem ordens sobre o que fazer e como fazê-lo, com pouca consideração de suas idéias e sentimentos.

Em pouco tempo instala-se um clima de pouco esforço e de ressentimentos, com resultados baixos. Esta situação caracteriza o que é chamado de "ciclo ineficaz" com expectativas baixas e desempenho baixo e vice-versa como o efeito de uma espiral descendente.

Esse efeito espiral descendente não poderá continuar por muito tempo, pois poderá atingir um ponto em que não será mais possível reverter em curto prazo, dada a grande quantidade de experiências negativas que se acumularam na organização.

Para tentar romper o "ciclo ineficaz" geralmente as organizações adotam uma ou mais das seguintes alternativas:

1. Substituem os funcionários que apresentam baixo desempenho. Esta alternativa normalmente não traz resultados positivos, pois os demais elementos do grupo continuarão no ciclo ineficaz. Isto sem contar com outros fatores complicadores e até impeditivos de demissões, tais como, garantias de emprego, ações sindicais, filosofia administrativa da organização, desestabilização maior do próprio grupo, e outras decorrentes destas.
2. Substituem o líder. Esta alternativa também tem poucas chances de resultado, pois é particularmente difícil para o líder alimentar expectativas a respeito de funcionários que não deram prova de merecer confiança.

4.8 A Contribuição da Liderança Situacional para a Reversão do Ciclo Ineficaz

Ao nosso ver esta é a grande contribuição da Liderança Situacional, através da possibilidade de adoção de estilos de liderança variáveis e adequadas para cada nível de desempenho.

Existem dois ciclos diferentes que os gerentes podem utilizar para mudar ou maximizar a maturidade de tarefa de seus subordinados: o ciclo de desenvolvimento e o ciclo regressivo.

O Ciclo de Desenvolvimento

"O papel dos gerentes no desenvolvimento do nível de maturidade dos seus subordinados é extremamente importante. Com muita frequência os gerentes não assumem a responsabilidade pelo desempenho do seu pessoal, especialmente quando o desempenho não é bom... quando os gerentes têm que demitir alguém, encontrar um lugar para "encostá-lo" ou quando estão aborrecidos com o desempenho de algum subordinado, deveriam olhar-se no espelho. Na maioria dos casos, a causa principal do problema de desempenho reflete o seu próprio comportamento.

Os gerentes têm a responsabilidade de transformar seu pessoal em "vencedores". É disso que se trata o ciclo de desenvolvimento.

Para o desenvolvimento do seu subordinado a primeira questão que o gerente deve responder a si mesmo é: que área de atividades desejo influenciar? Ou seja, quais são suas tarefas, responsabilidades, metas, objetivos, estratégias, etc.

Estas respostas estão diretamente ligadas ao tipo de função exercida na organização, e como tal, tem contribuintes de todo o processo organizacional mais amplo.

A partir destas respostas, "os gerentes deverão especificar claramente o que constitui um bom desempenho em cada área, para que eles quanto seus subordinados saibam quando seu desempenho se aproxima do seu nível desejado, um gerente não pode modificar e desenvolver o comportamento dos seus subordinados em áreas que não estejam claramente definidas".

O segundo aspecto que o gerente precisa verificar é o nível de desempenho (maturidade) atual do grupo e de cada pessoa, em cada um dos aspectos específicos do trabalho. Esta verificação envolve os dois componentes da maturidade: o nível de desenvolvimento (conhecimento e habilidade para execução da tarefa) e o nível de empenho (confiança e motivação).

Como o desempenho (maturidade) não é um conceito global, ou seja, as pessoas não são maduras ou imaturas num sentido total, é necessário conhecer seu grau de maturidade naquela determinada situação.

O terceiro passo na direção do desenvolvimento dos recursos humanos é a avaliação do nível de maturidade dos subordinados, através de julgamentos sobre a sua capacidade e a sua motivação.

Embora não esteja explicitamente destacado parece-nos importante destacar que este passo no processo de desenvolvimento dos recursos humanos é peculiar, por representar o ponto de

partida para a adequação do estilo de liderança ao nível de maturidade do subordinado no conjunto ou numa das suas atividades específicas. Desta maneira, esta avaliação é de suma importância para assegurar a eficácia do processo de liderança, já como ponto de partida, e evitar que distorções de julgamento comprometam este processo gerando ineficácia.

A avaliação de maturidade pode ser feita por observação ou através de perguntas diretamente à pessoa. Nos dois casos há dificuldades para obter uma avaliação precisa, porém, a instalação de um clima de confiança entre o líder e o subordinado consegue superar estas dificuldades.

O nível de maturidade do funcionário, que pode encontrar-se em qualquer dos quatro níveis em cada uma de suas várias áreas e tarefas, proporciona ao gerente uma boa indicação sobre onde e como iniciar o seu desenvolvimento.

Em termos práticos e aplicativos significa estabelecer qual o estilo de liderança EN deve ser adotado seu nível de desenvolvimento (conhecimento e habilidade para a tarefa) e de empenho (confiança e motivação para a execução).

Esta relação pode ocorrer desde M1/E1 quando o subordinado não tem capacidade (desenvolvimento) nem disposição (empenho) até M4/E4 quando os subordinados já são maduros; tem capacidade (são desenvolvidos) e tem disposição (empenho), casos em que o gerente poderá delegar-lhe as responsabilidades sabendo que terão bom desempenho.

A evolução do nível de maturidade, como parte de ciclo de desenvolvimento dos recursos humanos significa o aumento de maturidade na tarefa de um indivíduo ou de um grupo além do nível que tal indivíduo ou grupo alcançou. Significa que é um ciclo de desenvolvimento, através da mudança gradual entre estilos, de E1 progressivamente até E4, à medida que o desempenho evolui de M1 até M4.

Para tanto alguns aspectos tem que ser cuidadosamente observados pelo supervisor:

1. Toda evolução é lenta, gradual, e por aproximações sucessivas, pois as pessoas aprendem um pouco de cada vez.
2. Todo aumento de delegação implica em assumir alguns riscos. Esta variável de tempo pode significar dias ou semanas para atividades mais simples e até anos para atividades mais amplas e complexas.
3. Toda delegação deve ser precedida de definições claras de objetivos claros e específicos.
4. O comportamento de relacionamento do gerente deve sempre estar presente oferecendo gratificações positivas e esforços, sempre que os comportamentos dos liderados estiverem na direção desejada. Este conceito está ligado à teoria da modificação e reforço do comportamento e mais recentemente à chamada gerências de desempenho.
5. Como consequência dos aspectos anteriores, o líder deve ter cuidado para não delegar muita responsabilidade com demasiada pressa. Se isso ocorrer antes do tempo certo o líder poderá estar expondo o subordinado ao insucesso e á frustração, o que fará com que no futuro ele não queira ou não tenha confiança para assumir nenhuma outra responsabilidade.
6. Os gerentes não devem aumentar o comportamento de relacionamento (apoio sócio-emocional) sem antes terem conseguido o comportamento desejado, sob pena de serem considerados como "fracos" e benevolentes com baixo desempenho.
7. No caso do funcionário não ter atingido o nível de desempenho esperado o líder deve regredir na escala progressiva, retornando o nível imediatamente anterior, para recomeçar o processo de desenvolvimento.
8. As escalas de comportamento, tarefa e de relacionamento tem comportamentos distintos. Nos dois quadrantes, correspondente ao estilo E1 (de direção) e E2 (de persuasão) enquanto o comportamento de tarefa diminui o comportamento de

relacionamento aumenta; nos outros dois seguintes, correspondentes aos estilos E3 (de apoio) e E4 (de delegação) tanto o comportamento de tarefa quanto o de relacionamento diminuem.

9. A Liderança Situacional é um instrumento útil para promover a mudança de comportamento observado, e controlado pelas suas conseqüências imediatas. Para tanto o líder deve utilizar o reforço positivo (que deve seguir imediatamente à resposta) e individualizado (que atender aos anseios de cada indivíduo naquele momento). Esta atitude do gerente não se confunde com manipulação, pois tem como objetivo principal o aumento da maturidade até o limite em que os indivíduos possam ser deixados livres de qualquer controle sem que apresentem queda da produtividade.

4.9 Como Disciplinar Construtivamente

Quando os indivíduos ou grupos começarem a comportar-se de maneira menos madura que no passado, apresentando queda de produtividade, é necessária a intervenção regressiva do gerente. Isto se dá com a adoção de um estilo de liderança adequado ao nível de maturidade daquela época, em lugar do estilo que era eficaz quando o nível de maturidade era mais alto.

Como já foi visto anteriormente a regressão pode ocorrer tanto no comportamento de tarefa como no comportamento de relacionamento. Porém, é mais comum ocorrer neste último, em função de maior instabilidade dos indivíduos nos aspectos relacionados ao empenho (confiança e motivação).

O grau de regressão a ser aplicado varia de acordo com o grau de redução da produtividade e do tipo de dificuldade que o liderado esta apresentando. Pode variar desde um pequeno aumento de apoio sócio-emocional ou de estruturação da tarefa, dentro dos próprios quadrantes, principalmente nos estilos E4 e E3, até a regressão extrema para o estilo E1, de diretividade, para os casos mais drásticos de redução de produtividade que exigem a intervenção total do líder.

Comentar sobre os impactos da tecnologia que obrigam regressão para estruturar a tarefa e aumentar o apoio.

"Muitas vezes no ciclo regressivo, depois de uma intervenção adequada, o líder pode voltar diretamente ao estilo anterior sem percorrer todo o processo de reforço positivo das aproximações sucessivas. Isto ocorre porque o subordinado já demonstrou anteriormente capacidade de desempenhar suas funções naquele nível".

Pode ocorrer, ainda, que a regressão tenha que ser aumentada, pois a mudança de estilo não foi suficiente para que a produtividade retornasse ao estado anterior.

A chave par evitar que sejam necessárias regressões drásticas, "consiste em fazer as intervenções no tempo devido. A experiência mostra que quanto mais os gerentes esperam para fazer uma intervenção a fim de corrigir um comportamento inadequado, tanto mais terão que voltar para trás no ciclo de estilo de liderança".

Uma das seqüelas que pode decorrer dessa intervenção drástica é o surgimento de tensão, frustração e ressentimento, difíceis de superar.

"Ao fazer intervenções com seus subordinados, é importante que os gerentes ponderem bem o nível emocional que devem adotar. Se estiverem fazendo uma intervenção de desenvolvimento, deverão procurar controlar suas emoções e agir com muita moderação. Um gerente pode muito bem mandar fazer alguma coisa, dizer onde e como deve ser feita (E1), sem perder o controle das suas emoções. Quando, intervêm com uma carga emocional excessiva, não raro atemorizam pessoas inseguras, a tal ponto que tais pessoas se sentem cada vez menos dispostas a tentar um novo comportamento".

Esta recomendação é particularmente importante quando o indivíduo ou grupo a ser disciplinado realmente não possui a motivação ou a competência necessária para executar

determinada tarefa; fazer intervenções disciplinares emocionais, quando são necessárias intervenções de desenvolvimento, pode trazer resultados prejudiciais.

Se for necessária uma intervenção disciplinar, as seguintes orientações serão úteis:

1. Não perca a calma. Deve-se manter apenas o nível emocional necessário para chamar a atenção da pessoa. É necessário deixar claro que existe um problema; mas isso deve ser dito sem perder o controle.
2. Não ataque à personalidade. É preciso distinguir entre o indivíduo, como ser humano, e o seu comportamento, que é o que deve ser mudado.
3. Seja específico. É preciso dizer ao indivíduo especificamente o que ele faz de errado ou desacordo com o esperado.
4. Seja oportuno. Se a intervenção não ocorrer no momento mais próximo possível do comportamento errado ou do mau desempenho, terá pouca utilidade para influenciar o comportamento futuro.
5. Seja coerente. Comportamentos e desempenhos iguais devem receber sempre respostas iguais, sejam elas positivas ou disciplinares. O reforço positivo deve ser dado por causa do desempenho, não por causa da pessoa.
6. Não ameaçar. Deve-se dizer apenas aquilo que se pensa, e pensar muito naquilo que se vai dizer.
7. Seja justo. Os elogios e principalmente as punições devem ser estritamente proporcionais aos resultados e às faltas cometidas.
8. Tenha cuidado para que a repressão não reforce um mau comportamento. Comportar-se mal ou apresentar baixo desempenho pode ser uma forma de chamar a atenção, quando não há reconhecimento pelos resultados positivos.

A punição é uma conseqüência negativa que tende a enfraquecer a resposta a que se segue imediatamente, para impedir a repetição de um comportamento. Contudo, é preciso ser cauteloso porque, nem sempre se sabe o que fará a pessoa punida.

A punição, por outro lado, mostra sempre o que *não se deve fazer*, mas não o que *se deve fazer*. Por isso, ao fazer uma intervenção disciplinar, é essencial que se siga imediatamente um comportamento de tarefa, que permite ao gerente identificar e especificar o novo comportamento que deve substituir o comportamento indesejado. "Quando se retira o reforço após a ocorrência de um comportamento, diz-se que o comportamento está em extinção. A punição só tende a reprimir o comportamento enquanto a extinção tende a fazê-lo desaparecer. Para que seja extinta uma resposta não deve acontecer nada em conseqüência dessa resposta".

Isto ocorre porque dificilmente as pessoas continuam a fazer coisas que não trazem reforços positivos, seja por recompensas externas seja por satisfação interna. Ignoram (extinguir) um comportamento inadequado pode trazer bons resultados e fazer com a pessoa abandone aquele comportamento.

A distinção para o uso da extinção ou da punição esta relacionada com a temporalidade do comportamento inadequado. Se for recente geralmente deve-se adotar a extinção (ignorá-lo); mas se já estiver ocorrendo há um certo tempo poderá ser necessário reprimi-lo através de alguma forma de punição ou do uso do ciclo regressivo de estilo de liderança.

Atualmente nas organizações, vários gerentes e líderes de projeto, tem aplicado a “Liderança Situacional” sem o pleno conhecimento de seus fundamentos e teorias. Apesar desta aplicação não ser eficaz o suficiente, tem-se obtidos grandes resultados na administração dos recursos humanos envolvidos no desenvolvimento de sistemas.

Os estilos de liderança apresentados neste trabalho permitem ao gerente ou líder de projeto adequar seus subordinados nos quadrantes destacados no capítulo 4, de forma a aproveitar os recursos humanos mais racionais, proporcionando a realização da tarefa a ser executada com mais qualidade, rapidez, tendo a certeza que este profissional esta trabalhando motivado e contente com a função que lhe foi delegada, por outro lado, o ajuste de um subordinado em um dos quadrantes que ele não esteja preparado ou capacitado irá gerar grandes frustrações para o funcionário e para a empresa. Desta maneira é de extrema importância adequá-las nas posições e funções corretas para garantir o sucesso de ambos.

Para classificar uma pessoa no modelo de liderança proposto neste trabalho, o gerente ou líder de projeto deverá seguir as seguintes considerações:

1º No primeiro quadrante “E1 - Direção”, seriam incluídos as pessoas que necessitam de controle absoluto nas atividades que lhe são designadas. Esses profissionais geralmente carecem de conhecimento, habilidades, motivação ou confiança nas tarefas que lhe foram designadas; por este motivo devem ser supervisionados. A comunicação neste quadrante é autoritária, onde o gerente ou líder solicita e recebe os *feedbacks* das atividades.

2º No segundo quadrante “E2 - Treinamento”, geralmente são incluídas as pessoas que dispõem de alguma motivação, confiança; porém possuem pouco conhecimento e habilidades. Neste caso é necessário o treinamento pessoal destas pessoas. A comunicação neste quadrante dá-se de modo que o diálogo entre o gerente ou líder seja mais democrático, mas tudo se resume no dirigir e apoiar os subordinados.

3º No terceiro quadrante “E3 - Apoio”, destina-se aos subordinados com capacidade de desenvolvimento e desempenho acima do esperado pelo gerente ou líder e necessitam somente de um apoio na tomada de decisões. Geralmente essas pessoas carecem de um pouco mais de confiança para delegarem atividades. Neste quadrante a comunicação é aberta nos dois sentidos, porém somente para apoiar as decisões.

4º No quarto e último quadrante “E4 - Delegação”, o funcionário torna-se um delegador das atividades do projeto ou sistema, e tem como responsabilidade à gerência dos demais quadrantes. Com relação aos seus superiores, somente é estabelecida alguma comunicação quando há necessidade de resposta para alguma atividade ou tarefas pendentes.

Podemos observar que na Liderança Situacional, os grandes fatores de conduta que estão relacionados com o sucesso dos subordinados e dos projetos, estão ligados diretamente com aplicação adequada de cada estilo de liderança para cada tipo de funcionário. Sem dúvida

nenhuma, o grande desafio da aplicação da Liderança Situacional nas organizações é adequar seus funcionários a estes quatro estilos.

Geralmente quando inicio uma interação com uma pessoa procuro de certa forma obter seus principais valores e princípios afim de primeiro compreender seus objetivos e em segundo adquirir sua confiança. Nesta etapa antes de escolher qual o estilo de liderança que vou aplicar, procuro aplicar a seguinte psicologia nesta relação. São conceitos de grandes aplicabilidades no trabalho, em casa, na escola e em qualquer situação onde exista a inter-relação entre seres.

A princípio são destacados sete hábitos desta filosofia que tenho estudado. O primeiro hábito, que é assim chamado é fundado no seguinte conceito “Comece com um objetivo em mente”. Geralmente a pessoa não tem noção nenhuma de quais são seus verdadeiros objetivos, e acabam sofrendo grandes conseqüências. Ao permitir que as pessoas escolham seus objetivos, fica mais claro definir as atividades e ou funções que elas realmente desejam realizar, e desta maneira elas sentem-se motivadas a realizar essa atividade com prazer e qualidade.

O segundo hábito destaca-se definir as prioridades “Primeiro o mais importante”. Nem sempre sabemos definir qual ou quais são as atividades que são mais importantes ou mais urgentes. Tudo que é urgente pode ou não ser importante, vai de cada pessoa e situação definir as prioridades das atividades ou tarefas que lhe são passadas. Este ponto é importante na relação das pessoas, pois nem sempre sabemos respeitar as atitudes e ou ações de outras pessoas. Desta maneira, saber definir e identificar quais são as prioridades suas e das outras pessoas ajuda no relacionamento, favorecendo o diálogo aberto de ambas as partes.

O terceiro hábito relata a automotivação de cada pessoa “Seja pró-ativo”. A pró-atividade é um hábito muito interessante da psicologia humana. As pessoas geralmente costumam ser reativas a varias situações do cotidiano, tanto no trabalho, quanto na escola, em casa; o que acaba tornando- as pessoas sem motivação e com grau de crítica muito elevado. Ser pró-ativo não é esperar que uma coisa aconteça para que você tome uma atitude ou ação, é procurar antever os acontecimentos e evitar desperdícios de esforços para realizar uma atividade ou tarefa. Desta maneira, com aplicação deste três primeiros hábitos as pessoas tornam-se dependentes, dando um grande passo para a sua interdependência.

O quarto e o quinto hábito estão relacionados com o trabalho em equipe “Crie Sinergia” e “Pense no Ganha - Ganha”. Estes conceitos são de extrema importância na convivência em grupo. Criar sinergia num ambiente de trabalho é juntar esforços para realizar uma atividade conjunta com outras pessoas, e o mais importante que isto é aplicar sempre no ganha-ganha, que significa que o que eu tenho de conhecimento e pode ser passado para outra pessoa devo fazê-lo e assim sucessivamente, desta maneira todos saem ganhando.

O sexto hábito é o mais crítico de todos, e esta relacionado com o emocional dos seres humanos. O hábito “Cuide do Emocional” é fundamental na vida de cada pessoa. Quando gerenciamos pessoas temos que fazê-la com cuidado, pois as pessoas são diferentes umas das outras e possuem crenças, costumes e valores que variam de individuo para individuo. A parte emocional deve ser trabalhada de uma forma bem pessoal de pessoa pra pessoa, procurando de certa forma compreender para depois ser compreendido, esta é a grande sacada neste hábito. Atualmente as empresas tem aplicado e dado grande importância nos testes de inteligência emocional na seleção de seus candidatos, a fim de garantir que este profissional saiba se relacionar com as demais pessoas em espírito de equipe, que esta pessoa saiba se posicionar e se comportar em situações críticas durante o expediente de trabalho. Nada melhor que conhecer um

pouco de psicologia humana para se relacionar e gerenciar bem as pessoas com as quais nós vivemos.

O sétimo e último hábito é “Afine os instrumentos”, sinta-se capaz de realizar todas as atividades do seu dia a dia, nunca se esqueça de reservar um tempo para a família, amigos, saúde, para os estudos, pois estes também são fatores que somam no sucesso de uma pessoa.

Para finalizar a conclusão deste trabalho, destaco que de certa forma ou de outra as organizações estão cada vez mais procurando adequar as mudanças na organização, de modo que seus funcionários sintam-se parte do negócio, e que eles são de extrema importância no desenvolvimento da empresa. Desta maneira as pessoas tornam-se mais motivadas, por estarem sendo reconhecidas como verdadeiros agentes de mudanças. A liderança situacional, nada mais é que, adequar estes funcionários para as atividades que lhe são designadas propondo-lhes caminhos e alternativas para as mudanças que vem ocorrendo dentro e fora das organizações de modo que os valores humanos serão sempre mantidos.

Referências Bibliográficas

- [CHIAVENATO, Idalberto -02] **Recursos Humanos**. 7ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2002.
- [CHIAVENATO, Idalberto -97] **Gerenciando Pessoas**. 3ª Edição. Makron Books, 1997.
- [GOLDRATT, Eliyahu M.-97] **Corrente Crítica**. São Paulo: Editora Nobel, 1997.
- [M.D, Spencer Johnson -01] **Quem Mexeu No Meu Queijo?** 21ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Record, 2001.
- [BLANCHARD, Kenneth -02] **O Gerente Minuto**. 22ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Record, 2002.
- [BLANCHARD, Kenneth -86] **Liderança e o Gerente Minuto**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Record, 1986.
- [HERSEY, Paul / BLANCHARD, Kenneth -86] **Psicologia para Administradores**. 4ª Edição. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1986.
- [COVEY, Stephen -00] **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**. 4ª Edição. São Paulo: Editora Best Seller, 2000.
- [FERNANDES, Aguinaldo Aragon; KUGLER, José Luiz Carlos -90] **Gerência de Projetos de Sistemas**. Editora Livros Técnicos e Científicos, 1990. Pág 109 a 113.
- [MONTENEGRO, Evaldo de Freitas; BARROS, Jorge Pedro Dalledonne -90] **O Gerente do Futuro**. Editora Mac Graw Hill, 1990. Pág 109 a 113
- [TEIXEIRA, Eduardo Piason -99] **O Processo de Gerenciamento em 3D**, 1999.