



FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

UNIDADE 03

DIRECÇÃO

MÓDULO 01

A função direcção

MÓDULO 03

A Evolução da Liderança

MÓDULO 04

A liderança contemporânea

Trabalho individual

**“Liderança nas Organizações Contemporâneas , o papel do Líder e o
Futuro nas Corporações”**

1 - A função Direcção

Imagine-se responsável por uma tarefa que não pudesse realizar sozinho, mas sim com a ajuda de outras pessoas. Esse é um dos problemas enfrentados pelos administradores em todos os níveis. Para que o trabalho seja feito, você não pode executá-lo, mas pode usar sua autoridade e mandar fazer, dar incentivos para que seja feito, convencer que deve ser feito, etc.

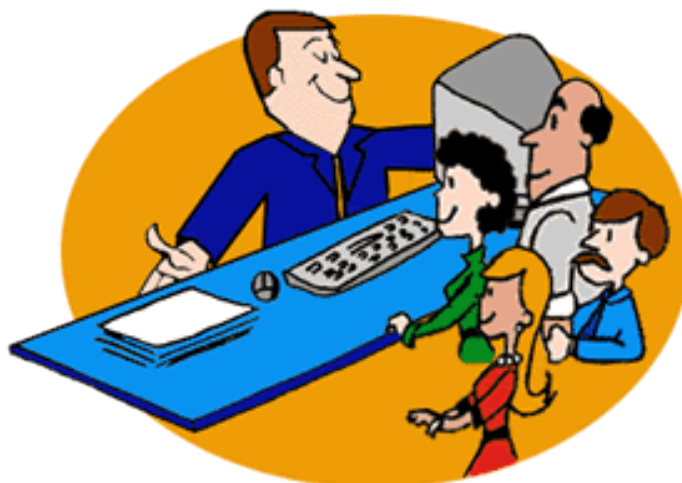
Como você precisa do trabalho feito, em última análise, você "depende" da vontade dos subordinados. Essa é a essência relacional da gerência. A sua vontade de obter o trabalho realizado deve por alguma razão coincidir com a vontade, isto é, com a motivação do empregado em realizá-la.

Muitos estudos tratam desse tema. Para Fayol, a direcção implicava comando. Modernamente sabemos que uma parte importante do aprendizado da administração é compreender as condições sob as quais as pessoas se motivam a realizar determinadas actividades na organização. Para que haja motivação, o administrador deve conhecer a natureza humana e agir conforme seus princípios. Já dizia Francis Bacon "para se poder comandar a natureza, é necessário, primeiro, obedecer-lhe". Assim o engenheiro não pode esperar que a água suba o morro, o físico não pode esperar que um corpo mais pesado do que o ar levite, nem um administrador pode esperar que seus empregados contribuam com seu esforço espontaneamente.

No entanto, o engenheiro pode fazer a água subir morro acima se compreender as leis da gravidade, pressão, hidráulica, etc. Se o físico quiser fazer algo mais pesado do que o ar voar, deve compreender a dinâmica dos fluidos, a pressão do ar etc. O administrador que quiser ter seu pessoal produtivo e motivado terá mais chance se compreender as necessidades, valores, crenças e expectativas das pessoas com relação ao trabalho.

Adam Smith, em 1776, deu uma pista: "Não é da benevolência do açougueiro, do fabricante de cerveja ou do padeiro que uma pessoa espera o seu jantar, mas, antes, de seu interesse pessoal".

Dirigir implica orientação e condução do trabalho de outras pessoas por meio de um esforço conscientemente planejado para obter a cooperação entre os componentes da equipe. Por isso, a direcção é essencial em qualquer trabalho que exija esforço combinado de diversas pessoas, seja qual for o nível hierárquico em que ele seja realizado.



2 - Poder, Legitimidade e Autoridade

A Direcção é a única das funções administrativas que o gerente não pode realizar sozinho, ela só ocorre na relação com o subordinado. Ao dirigir o gerente exerce sua parcela de poder, de autoridade, de liderança.

Para esclarecer cada um desses conceitos, recorreremos aos ensinamentos de Max Weber (1864 - 1920), que, no início do século XX, já tinha uma visão esclarecedora do que seria a autoridade.

Weber conclui que, para cada uma das formas de organização social, existe um tipo de autoridade, sendo a burocrática a mais efectiva das três: "a experiência tende a demonstrar universalmente que o tipo burocrático puro de organização administrativa é, do ponto de vista puramente técnico, capaz de atingir o maior grau de eficiência e é neste sentido formalmente o mais racional dos meios conhecidos de exercer controle imperativo sobre seres humanos". Ele chega a essa conclusão ao efectuar o estudo das formas organizacionais como parte de sua teoria de estruturas de autoridade ou de sistemas de controle social legítimo.

As grandes empresas precisam estabelecer normas e impô-las para que funcionem com eficiência. Até certo ponto, podem apoiar-se em seu poder para fazer com que os participantes obedeçam, isto é, podem utilizar alguns de seus recursos para recompensar os que obedecem às regras e para punir os que deixam de obedecê-las. Essa disciplina não exige que quem recebe a ordem concorde com ela. Pode obedecer para evitar perda de dinheiro e prestígio ou para aumentar sua renda e posição. Até certo ponto, a organização pode manter a disciplina por meio do controle de diversas recompensas e sanções, a fim de assegurar maior satisfação e menor decepção.

Todavia, o exercício do poder tem uma importante limitação: mantém o subordinado alienado, quando se conforma. Seu conformismo tende a limitar-se a questões explicitamente apoiadas pelo poder. Não tende a dar informações, mostrar iniciativa ou cooperar, a não ser quando explicitamente forçado a fazê-lo. Além disso, em momentos de crise, quando se enfraquece a

estrutura de poder da organização, tenderá a preferir quaisquer outras normas com que concorde às da organização.

Por outro lado, quando o exercício do poder é considerado legítimo pelos que a ele estão submetidos - isto é, quando as ordens dadas ou as regras estabelecidas obedecem a valores respeitados pelos subordinados -, a submissão será muito mais profunda e eficiente. O subordinado "interioriza" as regras, considerará a disciplina menos alienadora e continuará a seguir regras e ordens quando o poder da organização se enfraquecer ou estiver ausente.

É decisivo compreender a natureza do aumento de poder outorgado pela legitimidade. Não aumenta o interesse material do subordinado pela submissão; não torna a ordem ou a regra necessariamente agradável, isto é, satisfatória para o subordinado. Mas satisfaz a um terceiro tipo de necessidade: a necessidade de seguir normas que combinam em vez de entrar em conflito com os valores aceitos.

O estudo de Weber sobre a legitimidade introduz uma dimensão inteiramente nova no estudo da disciplina da organização. O autor utilizou os termos PODER para designar a capacidade de provocar a aceitação de ordens; a LEGITIMIDADE para designar a aceitação do exercício do poder, porque corresponde aos valores aceitos pelos subordinados; e AUTORIDADE para designar a combinação dos dois - isto é, o poder que é considerado legítimo.

Autoridade = Poder + Legitimidade
--

A tipologia da autoridade de Weber baseia-se nas fontes e tipos de legitimidade empregados, e não nos tipos de poder aplicados. Classifica a autoridade como: tradicional, carismática e racional.

Para Weber, a estrutura moderna de organização precisa ter autoridade burocrática para ser eficiente e competente. As relações carismáticas carecem de uma divisão sistemática de trabalho, de especialização e estabilidade. As actividades da organização nas unidades sociais tradicionais não são suficientemente imunes a considerações políticas irrelevantes, de estratificação e parentesco e, portanto, não permitem que se exerça a racionalidade do processo produtivo ou administrativo

Teoria dos dois fatores (motivação x higiene)
--

Pesquisa realizada por Frederick Herzberg levou-o a concluir que as condições que tornam os empregados satisfeitos no trabalho são relacionadas com fatores intrínsecos ao trabalho, como: realização, reconhecimento, gostar do trabalho, assumir responsabilidade, possibilidade
--

de crescimento profissional. Esses fatores receberam o nome de motivadores por serem fonte de satisfação, necessários para aprimoramento substancial do desempenho.

Ele também notou que, ao falar sobre as condições que deixavam as pessoas insatisfeitas no trabalho, elas mencionavam fatores externos ao cargo, mas com ele relacionados, como: política da companhia, supervisão, relacionamento com o supervisor, condições de trabalho, salário, relacionamento com os colegas, vida profissional, relacionamento com subordinados, status e segurança. Ele chamou tais fatores de exógenos, higiênicos ou de manutenção, porque formam o clima de trabalho, e mantê-lo em boa ordem parece necessário para evitar descontentamento que poderia fazer o desempenho cair abaixo do nível aceitável.

De acordo com essa teoria, a satisfação e a insatisfação não são os extremos opostos de uma mesma dimensão, mas sim duas dimensões separadas. A satisfação é afectada pelos fatores de motivação, a insatisfação pelos fatores de higiene. Essa ideia tem implicações importantes para a administração, pois cada dimensão precisa ser tratada conforme sua especificidade.

Assim, os gerentes devem ser realistas e não esperar que uma melhoria nos factores higiênicos aumente a motivação. Um ambiente limpo e agradável não aumenta a motivação assim como o recolhimento do lixo não aumenta a saúde, mas evita que ela deteriore. Do mesmo modo, um bom ambiente de trabalho ajuda a evitar a insatisfação que deteriora o desempenho.

Por outro lado, se quiserem aumentar a motivação e o desempenho é preciso enriquecer o próprio trabalho com o aumento da responsabilidade, do reconhecimento e da possibilidade de progresso. O exemplo clássico é o surpreendente aumento de produtividade verificado nos experimentos de Hawthorne quando os empregados assumiram a responsabilidade de determinar seu próprio ritmo de trabalho.

Maslow x Herzberg

Ao considerarmos as teorias de Maslow e Herzberg conjuntamente, depreendemos que os fatores motivadores contribuem principalmente para a satisfação das necessidades de nível mais elevado - estima e auto-realização. Os factores higiênicos contribuem principalmente para a satisfação das necessidades de nível mais baixo: fisiológicas, de segurança e de afecto.

3 - Motivação

Se a organização quer ser produtiva, não importa se ela é autoritária ou democrática, ela tem de satisfazer as ambições e as necessidades dos seus membros. A consequência para os administradores é que o primeiro passo para compreender a motivação é o reconhecimento e de que as pessoas agem no interesse próprio, conforme suas necessidades. Os funcionários serão motivados a esforçar-se na execução de suas tarefas se puderem, ao mesmo tempo, satisfazer suas necessidades.

A partir dessas constatações, a natureza das necessidades humanas no trabalho e o modo de possibilitar a sua satisfação tornam-se uma das preocupações básicas dos administradores.

No entanto, não é fácil identificar uma lista de necessidades que seja suficientemente abrangente, funcional e universalmente aceita. Existem, pelo menos, duas categorias geralmente aceitas: as necessidades primárias e as necessidades secundárias. Por exemplo, a água e o ar são necessidades primárias, sem elas não podemos viver. Já a necessidade de ar-condicionado ou de uma determinada marca de água mineral é secundária, isto é, podemos viver sem satisfazê-la, mas a vida não será tão agradável.

Muitas listas foram produzidas contendo dezenas de necessidades, mas à medida que as listas aumentavam, diminuía sua utilidade para os gerentes. Mas continuam sendo úteis os estudos realizados por Maslow e Herzberg.

4 - Poder, afiliação e realização

David McClelland identificou três necessidades secundárias, isto é, adquiridas socialmente, que considerou particularmente importantes: poder, realização e afiliação. Certamente, cada uma dessas necessidades tem alguma semelhança com as necessidades discutidas por outros estudiosos sobre motivação. O poder, por exemplo, poderia ser visto como um tipo particular de necessidade social ou de estima, porque diz respeito a relações com pessoas e status. A afiliação é uma espécie de sinónimo para o que Maslow chamava de afecto. A realização pode ser comparada a alguns padrões de comportamento relacionados com a auto-estima ou com a auto-realização. Mas o poder, a realização e a afiliação são particularmente importantes porque estão ligados a formas distintas de comportamento que podem aumentar ou reduzir as chances de sucesso no emprego.

a) Necessidade de poder

Consideremos a necessidade de poder. A meta da motivação do poder é sentir-se poderoso. As pessoas conseguem ou tentam de várias formas, por exemplo:

- Imaginando-se como tendo influência sobre outros,
- Realmente influenciando outros,
- Coleccionando símbolos de prestígio,
- Fortalecendo-se,
- Tornando-se mais atraente etc.

Porém, a necessidade de poder pode manifestar-se em dois estilos gerenciais bastante diferentes.

Centrado no poder pessoal	Centrado no poder social ou institucional
O gerente desse tipo procura ser dominante e muitas vezes consegue gerar inspiração e grande lealdade pessoal. Ele também pode	O gerente deste tipo se esforça para influenciar outros não pela submissão pessoal, mas por meio de um

<p>ser simplesmente dominador e interferir no trabalho dos subordinados, mais pela sua necessidade pessoal de dominar do que pelos requisitos da tarefa. A lealdade evocada está focalizada no indivíduo, podendo desaparecer quando ele estiver ausente.</p>	<p>comprometimento impessoal com o cumprimento daquilo que a tarefa requer. Normalmente é inibido em termos de exercer qualquer espécie de dominação pessoal que não seja dentro de uma definição apropriada dos requisitos da tarefa. A lealdade evocada está ligada à organização e à tarefa, e portanto, têm maior probabilidade de sobreviver ao indivíduo que a ajudou a desenvolver.</p>
---	--

b) A necessidade de afiliação

Um estudo com mais de 500 administradores pesquisou o comportamento e a eficácia relativa de três tipos de gerentes: os do tipo afitivo (que têm uma necessidade relativamente mais intensa de afiliação do que de poder); os do tipo poder pessoal e os do tipo poder social. A conclusão geral é que o gerente do tipo poder social, aquele cuja necessidade de poder está disciplinada e dirigida para o benefício da organização, tende a ser mais eficaz.

Os gerentes do tipo poder pessoal tendem a desenvolver menos o senso de responsabilidade nos subordinados e a serem menos claros a respeito disso, ficando em segundo lugar na eficácia.

O tipo afiliativo seria o menos eficaz dos três. Tais gerentes querem tanto ser apreciados que tendem a ser "moles", incoerentes e incapazes de tomar decisões necessárias, que poderão fazer alguém infeliz ou gerar hostilidade.

Estaríamos enganados se partíssemos dessa comparação entre a eficácia dos gerentes orientados para o poder e a dos afiliativos, para a conclusão de que todos os gerentes com fortes necessidades de afiliação são ineficazes. Há situação em que o gerente afiliativo é mais eficaz. Por exemplo, outro estudo descobriu que a única diferença significativa do perfil motivacional de 10 gerentes altamente eficazes e dez menos eficazes foi o fato de os primeiros terem necessidades mais fortes de afiliação. Esses gerentes tinham cargos que enfatizavam muito a coordenação interdepartamental, sendo uma responsabilidade especial desses gerentes integrar os esforços de mais de um departamento para conduzir projectos de pesquisa e desenvolvimento.

Os gerentes com necessidades mais fortes de afiliação pareciam dar mais atenção a outras pessoas e aos seus sentimentos. Pareciam ser mais amistosos, mais à vontade nas relações, mais dispostos a fazer os contactos necessários com as pessoas e mais capazes de ver os dois lados dos conflitos interdepartamentais. Todos esses comportamentos, que emergiam de sua necessidade de afiliação, os ajudaram a ser mais eficazes ao preencher os requisitos de coordenação de seus trabalhos.

c) A necessidade de realização

Talvez a mais pesquisada das necessidades secundárias seja a de realização. Quando esta necessidade é particularmente forte numa pessoa, manifesta-se, frequentemente, numa intensa preocupação em estabelecer metas profissionais moderadamente arriscadas e difíceis, em perseguir essas metas, saber se o desempenho foi bom e receber reconhecimento pelo sucesso.

As evidências sobre a eficácia comparada dos presidentes de um grande número de organizações de pesquisa e desenvolvimento e de representantes de vendas indicam que, em muitos casos, há uma associação entre uma forte necessidade de realização e um melhor desempenho.

Nas situações em que a tarefa exige empreendimento, em que o sucesso exige riscos calculados, a necessidade de realização parece ser particularmente útil. Porém, uma forte necessidade de realização também está associada à insatisfação mais intensa quando o cargo não tem desafios, feedback e reconhecimento.

Implicação para a administração

A compreensão destas três necessidades secundárias e sua contribuição para o bom desempenho são importantes, porque uma forte necessidade predispõe a pessoa a agir de determinada forma. Isso permite aprimorar a selecção de gerentes estudando-se a natureza do cargo a ser preenchido:

1. Até que ponto o bom desempenho do cargo:

- Requer assumir riscos calculados.
- Fornece evidências frequentes e tangíveis de progresso.
- Permite reajuste das metas para mantê-las realistas.
- Reconhece e recompensa a realização das metas.
- Cria um senso de responsabilidade pelos resultados.

2. Até que ponto o bom desempenho no cargo:

- Depende de cooperação.
- Exige contactos interpessoais frequentes.
- Exige desenvolvimento e manutenção de boas relações interpessoais.

3. Até que ponto o bom desempenho no cargo:

- Exige o exercício da persuasão, coerção ou outro meio de influência.
- Exige mais a imposição do que a submissão.

Quanto mais o desempenho depender do primeiro conjunto de comportamentos, mais a tarefa é de realização. Quanto mais depender do segundo conjunto, mais se trata de tarefa de afiliação. Quanto mais depender do terceiro conjunto, mais a tarefa é de poder. É claro que a maioria dos cargos exige uma combinação dos três tipos de comportamento, mas é sempre possível identificar a ênfase num dos três.

Identificado o tipo de comportamento requerido, fica facilitado o processo de selecção. Após a análise, ainda que superficial do comportamento exigido pela tarefa, pode-se levar em conta a predisposição dos candidatos.

Uma segunda razão pela qual a compreensão das necessidades secundárias é importante é que, empregando esse tipo de conhecimento, os gerentes podem tentar ter um clima no qual políticas, remuneração, lideranças e outras condições ajudem a desenvolver as necessidades apropriadas para gerar a convicção de que o desempenho eficaz pode levar a resultados satisfatórios.

Se a tarefa exige um comportamento orientado para a realização, por exemplo, a administração pode enfatizar a colocação de metas desafiadoras e fornecer avaliações úteis ao desempenho. Em outras palavras, além de seleccionar pessoas predispostas a fazer aquilo que o cargo exige, pode criar condições que recompensem e apoiem o comportamento eficaz.

5 - Teoria da expectativa

Outro aspecto importante da motivação é a teoria da expectativa, que examina o que poderia chamar-se de lado mental. Os psicólogos falam de percepção e cognição. Os gerentes, ao falar dos mesmos processos, falam de ver e pensar. A importância desses processos na motivação resulta da incapacidade de os desejos ou necessidades, por si só, motivarem o comportamento.

Uma necessidade insatisfeita pode fazer com que algo ou alguma actividade que a satisfaça pareça atraente a você. Mas sua motivação para obter aquela coisa, ou desempenhar aquela actividade, será maior quanto maiores forem suas convicções e expectativas sobre a chance de obter sucesso.

Assim, a decisão de trabalhar para ganhar um salário de subsistência, ou a decisão de cooperar para ganhar aceitação, ou ainda a decisão de resistir a um superior para ganhar autonomia que lhe dará maior auto-estima e talvez maior estima de seus colegas representam necessidades que se combinam com as crenças e expectativas relativas às chances de sucesso numa dada situação.

Essa combinação produz um determinado nível de motivação. Esse nível poderia ser muito alto se as necessidades fossem fortes e as expectativas fossem as seguintes:

- Tenho competência para fazer o que é preciso?
- Se me esforçar, posso fazê-lo nesta situação?

- Se o fizer, terei a recompensa que procuro?
- A recompensa que procuro satisfará a minha necessidade?

A teoria da necessidade diz-nos o que as pessoas desejam e a teoria da expectativa diz-nos como o desejo pode transformar-se em acção:

$$\text{Necessidades} \times \text{expectativa} = \text{motivação}$$

Assim, você segue numa direcção quando tem expectativas de que pode obter sucesso. A partir do momento que você percebe que a situação pode mudar a seu favor, se você se esforçar, seu nível de motivação torna-se suficientemente alto para impeli-lo a agir.

Os gerentes do presente e do futuro podem desenvolver uma conscientização muito bem elaborada dos efeitos da direcção sobre a motivação e ajudar o trabalho a ser mais satisfatório para as pessoas e, ao mesmo tempo, ajudar as organizações a serem mais eficazes.

Resumo

Para Fayol, a direcção implicava comando. Modernamente sabemos que uma parte importante do aprendizado da administração é compreender as condições sob as quais as pessoas se motivam a realizar determinadas actividades na organização.

Dirigir implica orientação e condução do trabalho de outras pessoas por meio de um esforço conscientemente planeado para obter a cooperação entre os componentes da equipe. Por isso, a direcção é essencial em qualquer trabalho que exija esforço combinado de diversas pessoas, seja qual for o nível hierárquico em que ele seja realizado.

O estudo de Weber sobre a legitimidade introduz uma dimensão inteiramente nova no estudo da disciplina da organização. Utilizou os termos PODER para designar a capacidade de provocar a aceitação de ordens; a LEGITIMIDADE para designar a aceitação do exercício do poder, porque corresponde aos valores aceitos pelos subordinados; e AUTORIDADE para designar a combinação dos dois - isto é, o poder que é considerado legítimo.

A tipologia da autoridade de Weber baseia-se nas fontes e tipos de legitimidade empregados, e não nos tipos de poder aplicados. Classifica a autoridade como: tradicional, carismática e racional.

Se a organização quer ser produtiva, não importa se ela é autoritária ou democrática, ela tem de satisfazer as ambições e as necessidades dos seus membros. A consequência para os administradores é que o primeiro passo para compreender a motivação é o reconhecimento e de que as pessoas agem no interesse próprio, conforme suas necessidades. Os funcionários serão motivados a esforçar-se na execução de suas tarefas se puderem ao mesmo tempo satisfazer suas necessidades.

David McClelland identificou três necessidades secundárias, isto é, adquiridas socialmente, que considerou particularmente importantes: poder, realização e afiliação. Certamente, cada uma dessas necessidades tem alguma semelhança com as necessidades discutidas por outros estudiosos sobre motivação. O poder, por exemplo, poderia ser visto como um tipo particular de necessidade social ou de estima, porque diz respeito a relações com pessoas e status. A afiliação é uma espécie de sinónimo para o que Maslow

chamava de afecto. A realização pode ser comparada a alguns padrões de comportamento relacionados com a auto-estima ou com a auto-realização. Mas o poder, a realização e a afiliação são particularmente importantes porque estão ligados a formas distintas de comportamento que podem aumentar ou reduzir as chances de sucesso no emprego.

Outro aspecto importante da motivação é a teoria da expectativa, que examina o que poderia chamar-se de lado mental. Os psicólogos falam de percepção e cognição. Os gerentes, ao falar dos mesmos processos, falam de ver e pensar. A importância desses processos na motivação resulta da incapacidade de os desejos ou necessidades, por si só, motivarem o comportamento.

Uma necessidade insatisfeita pode fazer com que algo ou alguma actividade que a satisfaça pareça atraente a você. Mas sua motivação para obter aquela coisa, ou desempenhar aquela actividade, será maior quanto maiores forem suas convicções e expectativas sobre a chance de obter sucesso.

UNIDADE 03 DIRECÇÃO

MÓDULO 02 - COMUNICAÇÃO GERENCIAL

1 - Necessidade de Comunicação

Os líderes e os administradores têm muito em comum, com algumas diferenças. Talvez a diferença mais importante seja a capacidade de comunicar-se de forma efectiva.

Uma lição importante retirada da experiência dos líderes é que todas as organizações dependem da existência de significados e interpretações compartilhadas da realidade, o que facilita a acção coordenada. As acções de liderança estruturam e mobilizam o significado. Os líderes falam e definem o que anteriormente estava apenas implícito ou não tinha sido proferido, depois, inventam imagens, metáforas e modelos a fim de proporcionar um foco que chame a atenção de todos. Agindo assim, consolidam a sabedoria que prevalece. Em suma, um factor essencial na liderança é a capacidade de influenciar e organizar o significado da organização.

Finalmente, o significado, neste sentido, vai além do que geralmente se quer dizer com comunicação. Tem muito menos relação com fatos ou transmissão de conhecimento, e muito mais com o "pensar". Pensar prepara uma pessoa para o que tem de ser feito, para o que deveria ser feito. Pensar, embora seja perigoso para o status quo e para a ordem estabelecida,

é construtivo. O papel distintivo da liderança é a busca do know-why (saber por quê), antes do know-how (saber como). E esta distinção ilustra a diferença entre líderes e administradores.

A comunicação cria significado para as pessoas. Ou deveria criar. É a única maneira pela qual qualquer grupo, pequeno ou grande, pode alinhar-se em apoio às metas abrangentes de uma organização. Transmitir a mensagem de forma inequívoca para cada nível é a chave para o processo criativo e que, uma vez mais, distingue os administradores dos líderes.

Necessidade de informação

Uma das piores frases numa situação de trabalho é: "eu não sabia". Se você não sabia qual era o objectivo, não tinha chance de chegar ao destino. Se você não sabia quais eram as alternativas, não tinha como tomar uma boa decisão. Se não sabia quais as ameaças, não tinha como evitá-las.

Daí a importância da comunicação, que está para a organização como o fluxo sanguíneo está para o corpo humano. Com efeito, da mesma forma que a corrente sanguínea supre todas as células com oxigénio, o sistema de comunicação deve suprir as unidades, departamentos e pessoas com a informação necessária. Sem o oxigénio, as células morrem, sem a informação, as unidades param, ou funcionam mal, levando todo o sistema empresarial à ineficiência.

Em administração, a comunicação é um processo pelo qual as pessoas que trabalham em uma empresa transmitem informações entre si e interpretam seu significado. A comunicação deve manter departamentos e empregados suficientemente informados para realizarem suas tarefas com eficiência. Este objectivo se divide num certo número de objectivos menores que reflectem as necessidades de informação para os diversos aspectos do desempenho. Todos na organização, inclusive os gerentes, necessitam de informação adequada sobre os aspectos motivadores, coordenadores e técnicos de seus cargos.

A informação técnica inclui dados sobre os objectivos da tarefa, expectativas de desempenho e progresso, procedimentos e políticas. Com esse tipo de informação, as pessoas sabem como realizar suas tarefas e avaliar o grau de perfeição em que elas estão sendo realizadas.

A necessidade de coordenação cuida da interdependência das partes de uma empresa. Quanto maior a interdependência, maior a necessidade de coordenação. Esta somente pode ser alcançada por meio da comunicação. A falta de informação importante para os requisitos da tarefa ou do cargo faz com que o empregado não saiba quais contactos são próprios para realizar uma tarefa que envolva outras pessoas ou unidades num trabalho cooperativo.



Além de informações sobre o que fazer e com quem fazer, o empregado necessita de informação que o estimule na realização. Por exemplo, deixando claro ao empregado que um mau atendimento levará o cliente a procurar outra empresa poderá estimular uma atitude de servir bem ao cliente. A informação pode ser dada de várias maneiras, palavras de estímulo ou tapinhas nas costas que indiquem reconhecimento e ajudem a desenvolver e manter uma atitude positiva perante o trabalho.

Tipos de informações:

- Técnicas - o quê, como, quando.
- Coordenadoras - com quem, em qual grupo.
- Motivadoras - estímulos, incentivos.

Em grande parte, o desempenho do gerente depende de como é feito o processamento de cada tipo de informação, seja técnica, coordenadora ou atitudinal. Da mesma forma, uma parte da eficiência da empresa será determinada pelo grau em que seu sistema de comunicação se encaixa nas características do trabalho. Uma parte será devida também à habilidade pessoal do gerente como comunicador.

2 - Comunicação Empresarial

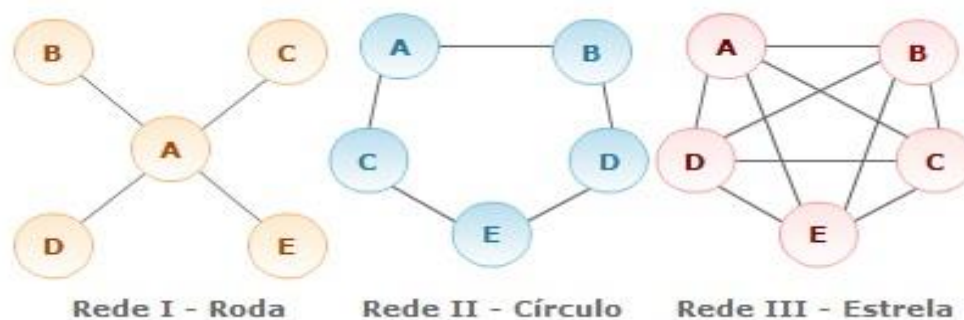
a) Redes de comunicação

Estudos de laboratório mostraram que o grau de eficiência com que um grupo resolve problemas é influenciado pelo grau com que o sistema ou rede de comunicação do grupo atende os requisitos de processamento de dados impostos pelo problema a ser resolvido.

As experiências compararam 3 sistemas de comunicação: a roda, o círculo e a estrela. A cada rede foi atribuída a mesma tarefa: em primeiro lugar, cada grupo de cinco pessoas enfrentava uma tarefa simples, que em seguida era transformada numa tarefa mais complexa.

Os estudos originais colocaram 5 pessoas sentadas ao redor de uma mesa, equipada com painéis, para que o indivíduo não pudesse ver nem falar com outros. Podiam comunicar-se por

meio de notas escritas, por meio de buracos colocados no painel. Os problemas apresentados a cada grupo variavam, porém, consistiam, tipicamente, em dar a cada participante cinco bolinhas de gude com cores diferentes. A tarefa era identificar a cor comum a todos os membros da rede. Havia um período de comunicação, por meio de bilhetes, até uma pessoa acreditar que tinha a resposta e acender uma luz. Quando todas as luzes acendiam, marcava-se o tempo decorrido.



Para tarefas simples, a **Rede I** em roda dava soluções mais rápidas e eficientes, isto é, com menos contactos. A pessoa na posição central desempenhava papel de coordenador e, de modo geral, ficava muito satisfeita. Porém, os membros periféricos da roda ficavam menos satisfeitos do que os membros de outras redes menos eficientes.

Quando a tarefa era complexa e incerta, por exemplo, identificar uma bolinha manchada, cuja cor era de difícil descrição, a Rede III em estrela era mais rápida para resolver o problema. Além disso, conseguia descobrir novos métodos de resolvê-lo. **Na Rede III** não havia barreiras artificiais impostas à comunicação colectiva. O resultado foi que um coordenador sempre emergia.

A **Rede II**, correspondente ao círculo, era a mais lenta das três redes. Não havia um coordenador com quem começar, como na roda, e uma vez que ninguém podia comunicar-se com todos, não emergia nenhum coordenador.

Os resultados mostraram que a estrutura do grupo influencia sua capacidade de cumprir eficazmente a tarefa e dar satisfação a seus membros. As redes fizeram diferença na rapidez e eficiência com que os grupos resolveram os problemas. Para tarefas simples, a Rede I forneceu soluções rápidas e eficientes. Quando a tarefa era mais incerta e incluía maior interdependência entre os participantes, a Rede III, com todos canais abertos, mostrou ser mais rápida.

Como observação final, os estudos provaram que, quando os grupos eram livres para agir, eles tendiam a passar da roda para estrela quando os problemas se tornavam complexos. Quando os problemas eram simples, eles voltavam da estrela para a roda.

"... Sob certos critérios industriais de engenharia (velocidade e clareza), a Rede I parece funcionar melhor. Porém, sob critérios de efectividade mais efêmeros, mais gerais (como criatividade, flexibilidade, moral alto e lealdade), a Rede III, mais igualitária e descentralizada, parece funcionar melhor".

Harold Leavitt

Resultados sugeridos pelos estudos:

- Os aumentos de incerteza, complexidade e interdependência de tarefas aumentam a necessidade de compartilhar ou processar informações.
- A maneira como a rede está estruturada impacta sua capacidade de compartilhar ou processar informações.
- Quanto mais a rede estiver adaptada aos requisitos do processamento de informação da tarefa, maior será a probabilidade de eficiência.

b) Ajuste das necessidades de comunicação

Feita a análise da comunicação em pequenos grupos experimentais, surge o problema de saber se as mesmas proposições se aplicam no caso de comunicação entre departamentos de grandes empresas. Embora a comunicação entre grupos e pessoas tenha sido sempre encarada como vital na teoria administrativa, tem sido relativamente raro conceber a empresa como um sistema de comunicação ou de processamento de informações.

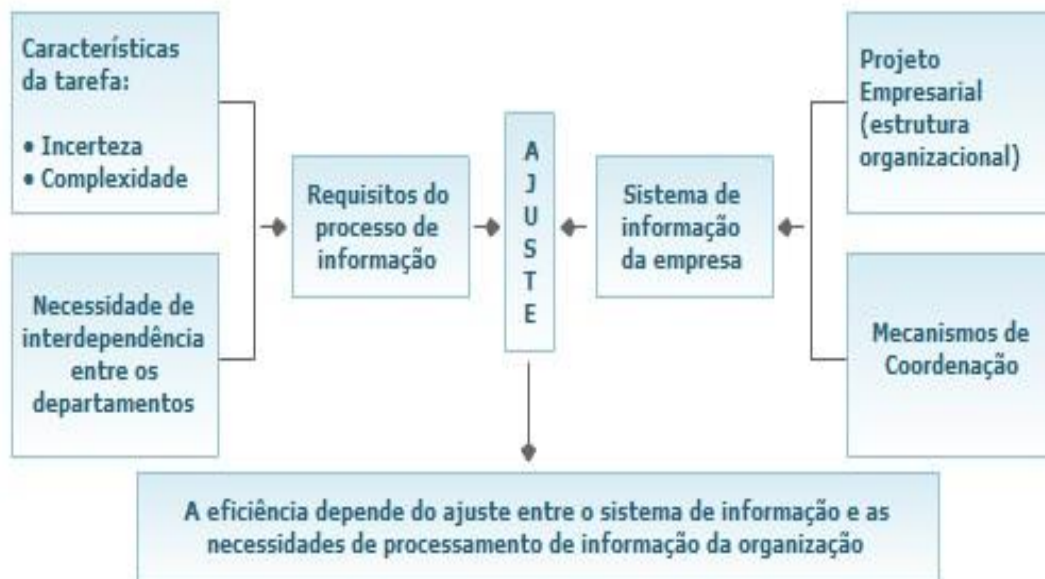
A figura de Ajuste descreve o modelo de processamento de informação de uma empresa baseado em três proposições provadas em laboratório:

- A tarefa indica a necessidade de processamento de informações;
- A estrutura modela o sistema de comunicação;
- Uma boa adaptação entre as duas dá margem à eficiência.

Esta última depende do ajuste entre o sistema de informação e as necessidades de processamento de informação da organização.

Em geral as pesquisas apoiam a ideia de que maior incerteza, complexidade e interdependência intensificam as necessidades de processamento de informações. Elas também comprovam a ideia de que as empresas eficientes engendram sistemas de comunicação que se adequam às suas necessidades de processamento de informação, por meio de mecanismos apropriados de estrutura e coordenação.

DESENHO DO AJUSTE



c) Comunicação Horizontal e Vertical

Os gerentes em geral passam a maior parte do seu tempo em interação com outras pessoas, não só com superiores e subordinados como também com membros de outros departamentos e pessoas de fora da organização, como clientes e fornecedores. Vários estudos sugerem que o maior volume de comunicação de um gerente acha-se dividido entre os subordinados e gente de fora do departamento, com uma pequena parcela, entre 10 a 15% do tempo, dedicado aos superiores.

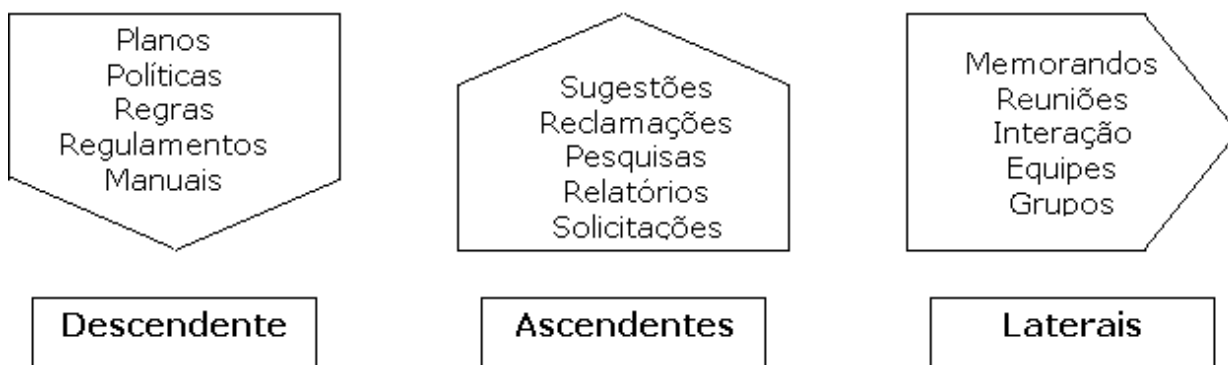
Seja qual for a distribuição de tempo, uma comunicação isolada deve ser considerada pelo impacto que possa causar no processo decisório, seja ela uma troca de informações com:

- Superiores
- Subordinados
- Colegas de outros departamentos.

De modo geral, os gerentes preferem a comunicação oral. Conhecida como "rádio corredor", transporta grande número de notícias relacionadas com o trabalho. Tende a ser mais exacta e mais rápida do que a maior parte da comunicação formal. Ganha destaque quando as notícias são recentes e de grande importância. Mesmo conduzindo falsos rumores e provocando muita perda de energia, a "rádio corredor" parece ser um fenómeno universal, uma manifestação da estrutura informal capaz de beneficiar, e também de prejudicar, tanto os indivíduos como as empresas.

As comunicações descendentes, ascendentes e laterais podem ser orais ou escritas, formais ou informais, e tratam normalmente dos seguintes assuntos:

Fluxos direccionais de comunicações



3 - O processo de comunicação

Um modelo adequado de empresa, com mecanismos adequados de coordenação, não garante a eliminação das dificuldades com a comunicação. Como vimos, as pessoas conversam entre si e assim transmitem a maior parte das comunicações empresariais.

Sabemos que os gerentes preferem a comunicação oral, mais actualizada e mais ágil do que a correspondência, pois as informações "quentes", actualizadas e oportunas são obtidas quase sempre por via oral, mesmo que sejam, às vezes, informações indesejáveis e sem valor.

No debate directo com os gerentes, pode-se notar as expressões do rosto, o tom de voz, os gestos e sinais não-verbais que contêm significado. As conversas pessoais também permitem a troca de feedback imediato, que garante precisão e clareza quanto à mensagem.

Por outro lado, a comunicação escrita pode documentar modos de agir que a fala não regista. Por exemplo, orientações escritas podem ser reexaminadas em busca de esclarecimentos. Podem também ser utilizadas posteriormente para fins imprevistos, como as orientações da torre de controlo dadas ao piloto antes de um acidente, ou os registos funcionais que justificam a demissão por justa causa de um empregado.

a) Modelo de comunicação

Quando organizamos a actividade de um grupo ou de uma equipe, devemos levar em consideração o processo de comunicação, que envolve pelo menos um emissor, um receptor e a compreensão do receptor.



O significado de qualquer informação sobre o trabalho pode ser transmitido na forma de mensagem codificada em símbolos - palavras, imagens, números, gestos -, por meio de um canal - telefone, folheto, carta ou conversa pessoal. O receptor da mensagem a decodifica - lendo as palavras e números e interpretando-os para chegar a uma compreensão. A seguir o receptor poderá tornar-se o emissor e transmitir sua compreensão ao primeiro emissor dando-lhe um feedback sobre o que compreendeu. Esse feedback segue o mesmo caminho de volta, ou seja, seria uma mensagem codificada, transmitida por um canal e teria de ser decifrada pelo receptor, neste caso, o emissor da mensagem de origem.

Esse modelo mostra que não é tão fácil que um significado chegue perfeito à mente do receptor, pelo contrário, parece ser um verdadeiro milagre se isso ocorrer, tendo em vista a quantidade de passos e de percalços que a mensagem tem de ultrapassar, tanto do lado do emissor com falta de clareza na codificação, no canal que pode estar sobrecarregado ou distorcer a mensagem, como no receptor por falta de atenção, má interpretação ou avaliação prematura.

Mesmo sendo a avaliação um processo complexo, relativamente controlável, pois não é possível controlar todas as fontes de informações nem assumir responsabilidade por todas as distorções que ocorrem no processo, cabe aos gerentes comunicar de forma habilidosa.

Resumo

Os líderes e os administradores têm muito em comum, com algumas diferenças. Talvez a diferença mais importante seja a capacidade de comunicar-se de forma efectiva.

A comunicação cria significado para as pessoas. Ou deveria criar. É a única maneira pela qual qualquer grupo, pequeno ou grande, pode alinhar-se em apoio às metas abrangentes de uma organização. Transmitir a mensagem de forma inequívoca para cada nível é a chave para o processo criativo e que, uma vez mais, distingue os administradores dos líderes.

Uma das piores frases numa situação de trabalho é: "eu não sabia". Se você não sabia qual era o objectivo, não tinha chance de chegar ao destino. Se você não sabia quais eram as alternativas, não tinha como tomar uma boa decisão. Se não sabia quais as ameaças, não tinha como evitá-las. Daí a importância da comunicação, que está para a organização como o fluxo sanguíneo está para o corpo humano.

Além de informações sobre o que fazer e com quem fazer, o empregado necessita de informação que o estimule na realização.

Assim, os principais tipos de informações são:

- Técnicas - o quê, como, quando.
- Coordenadoras - com quem, em qual grupo.
- Motivadoras - estímulos, incentivos.

Em relação às redes de comunicação, experiências compararam 3 sistemas de comunicação: a roda, o círculo e a estrela.

Para tarefas simples, a Rede I em roda dava soluções mais rápidas e eficientes, isto é, com menos contactos. A pessoa na posição central desempenhava papel de coordenador e, de modo geral, ficava muito satisfeita. Porém, os membros periféricos da roda ficavam menos satisfeitos do que os membros de outras redes menos eficientes.

Quando a tarefa era complexa e incerta, por exemplo, identificar uma bolinha manchada, cuja cor era de difícil descrição, na Rede III em estrela era mais rápida para resolver o problema. Além disso, conseguia descobrir novos métodos de resolvê-lo. Na Rede III não havia barreiras artificiais impostas à comunicação colectiva. O resultado foi que um coordenador sempre emergia. A Rede II, correspondente ao círculo, era a mais lenta das três redes. Não havia um coordenador com quem começar, como na roda, e uma vez que ninguém podia comunicar-se com todos, não emergia nenhum coordenador.

Os ajustes dos processos de comunicação, são apoiados por pesquisas que defendem a ideia de que maior incerteza, complexidade e interdependência intensificam as necessidades de processamento de informações. Elas também comprovam a ideia de que as empresas eficientes engendram sistemas de comunicação que se adequam às suas necessidades de processamento de informação, por meio de mecanismos apropriados de estrutura e coordenação.

As variações nas características das tarefas pedem adaptações correspondentes às práticas e estilos de administração. Tarefas simples exigem pouca comunicação, ao passo que as tarefas complexas e incertas exigem mais comunicação durante sua execução.

Os departamentos funcionais, as estruturas altas, os planos detalhados e as chefias directivas podem atender bem a necessidade de informação de uma empresa que realiza trabalho certo e relativamente simples. Por outro lado, os departamentos por clientes ou produtos, as estruturas matriciais e as estruturas relativamente baixas podem prover melhor as necessidades de processamento de informação da empresa que realiza um trabalho complexo e relativamente incerto.

Seja qual for a distribuição de tempo, uma comunicação isolada deve ser considerada pelo impacto que possa causar no processo decisório, seja ela uma troca de informações com: superiores, subordinados e colegas de outros departamentos.

Um modelo adequado de empresa, com mecanismos adequados de coordenação, não garante a eliminação das dificuldades com a comunicação. As pessoas conversam entre si e assim transmitem a maior parte das comunicações empresariais.

Quando organizamos a actividade de um grupo ou de uma equipe, devemos levar em consideração o processo de comunicação, que envolve pelo menos um emissor, um receptor e a compreensão do receptor.

UNIDADE 03 DIRECÇÃO

MÓDULO 03 - A EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA

1 - Liderança e gerência

A liderança parece ser o mais importante dos papéis gerenciais. A literatura administrativa dedicou-lhe maior atenção do que a todos os outros papéis. Naturalmente, este fenómeno não ocorreu por mero acaso. Sendo a gerência uma função relacional, isto é, só existe na presença de pelo menos um subordinado, é definida pelo grau de influência que o gerente exerce sobre esse subordinado ou grupo de subordinados e é dessa influência que deriva a eficácia gerencial.

A influência gerencial, baseada no poder formal outorgado pela empresa, pode ser pouco eficaz se não houver aceitação do subordinado. Por outro lado, quando tal influência é naturalmente aceita, porque o subordinado acredita na competência e experiência do gerente, este passa a somar o poder da posição, outorgado pela empresa, com o poder pessoal, conquistado junto à equipe. Em outras palavras, passa a ser visto como alguém que deva ser seguido. Aí está o princípio da liderança:

"Mostre-me os seguidores e eu lhe mostrarei o líder".

John Naisbitt

Depreende-se, pois, que o gerente pode potencializar o poder de sua posição por meio da liderança, isto é, a aceitação pelos subordinados da influência exercida, legitimando-a.

Kast e Rosenzweig fazem íntima ligação entre a liderança e a produtividade organizacional: "A produtividade constitui (...) importante medida do desempenho da administração, o qual, por sua vez, depende em grande parte da eficácia da liderança. Dessa forma, a questão básica diz respeito à influência que os vários estilos de liderança exercem sobre a produtividade do grupo."

Hersey e Blanchard são categóricos em afirmar que "A organização bem-sucedida tem uma característica principal que a distingue das organizações malsucedidas: uma liderança dinâmica e eficaz."

Numa definição simplificada, pode-se afirmar que líder é aquele que tem seguidores. Note que a ideia de seguidor implica um ato volitivo, a pessoa "quer" seguir o líder. George R. Terry evidencia este aspecto em sua definição:

"Liderança é a actividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objectivos de grupo".

Liderança e gerência são conceitos diferentes. Este fato foi sugerido quando a liderança foi colocada como um dos papéis gerenciais. No entanto, há uma proximidade entre os dois conceitos: a liderança ocorre quando alguém influencia o comportamento de outra pessoa ou de um grupo, em qualquer situação.

Por ser uma interacção entre pessoas, a liderança pode ser vista como uma das funções gerenciais, muito embora não seja privativa da gerência. Gerência é um tipo especial de liderança, na qual é fundamental a consecução de objectivos organizacionais. Esta ideia é corroborada por William J. Reddin:

"Um líder não é, na verdade, um gerente no sentido formal. Ele é alguém que os outros consideram como principal responsável pela realização dos objectivos do grupo. Sua eficácia é avaliada pelo grau, segundo o qual ele influencia seus seguidores na realização dos objectivos do grupo. (...) Como este livro foi escrito para gerentes, usamos sempre o termo "gerente" em vez de "líder". No entanto, praticamente tudo se aplica tanto ao líder como ao gerente."

Subjacente a esses conceitos, está a ideia de que a liderança é um conceito relacional e comportamental. Mas esta ideia não é pacificamente aceita entre os estudiosos do assunto. Em termos gerais, existem pelo menos dois pontos de partida para o estudo da liderança:

- (1) como um conjunto de características inatas de uma pessoa, isto é, seus traços de personalidade, ou
- (2) como categoria comportamental relacionada aos estilos de liderança.

Os defensores dos traços de personalidade defendem um conjunto de ideias que ficou conhecido como "teoria do grande homem", cujo suposto básico é que o líder nasce com

traços de personalidade especiais, que o distinguem dos outros homens. Por outro lado, a teoria dos estilos de liderança assume que os líderes são pessoas normais, que se comportam de acordo com seus valores, conhecimentos e habilidades em situações específicas.

2 - A teoria do grande homem

Para os defensores da teoria do grande homem, a palavra "líder" evoca pessoas famosas como Hitler, Lutero, Alexandre Magno, Napoleão e outras personalidades da história. Aliás, "a escola do grande homem considera a história como o estudo de biografia. A Reforma protestante seria a história de Lutero, de Calvino e de Zwinglio; a Revolução Francesa é a história de Voltaire, Robespierre, Danton e Napoleão; e, em nossa época, o relato sobre Hitler, Roosevelt, Churchill, Stalin e Gandhi."

Por isso, durante muito tempo, o estudo da liderança enfocou as características inatas do líder. Segundo essa abordagem, o líder já nasce feito e traz consigo traços de personalidade especiais que o distingue dos outros homens, tais como:

Coragem	Inteligência	Integridade
Julgamento	Força Física	Aparência

Essa visão de liderança, baseada no senso comum, trouxe as vantagens de ser de fácil compreensão, de reduzir o trabalho do treinamento (já que a liderança era inata) e seria "mais agradável e simpático se essa função pudesse ser exercida naturalmente, com base em qualidades proporcionadas pela natureza. O dirigente influenciaria comportamentos de outros e, em retorno, ainda obteria admiração, reconhecimento e lealdade".

Vantagens da Teoria do Grande Homem:

- Fácil compreensão (baseada no senso comum).
- Redução do trabalho de treinamento.
- Mais agradável e simpático ser influenciado por um líder natural.
- Obtenção da admiração, reconhecimento e lealdade dos liderados.

No entanto, as dificuldades surgiram quando as pesquisas não conseguiram estabelecer um conjunto de traços que pudesse explicar ou prever a eficácia do líder. Durante os anos 30 e 40, listas extensas foram elaboradas, com dezenas de traços que pretensamente explicariam a liderança. Mas o que se observou foi a existência de líderes efectivos que não se enquadravam

na lista. Por outro lado, havia pessoas que exerciam forte liderança sem possuir o conjunto de traços preconizados na teoria.

Eugene E. Jennings, observando que os traços relacionados com a liderança não a explicavam, fez um comentário bem-humorado sobre as listas:

"A impossibilidade de um estudioso utilizar estas pesquisas ficou bem evidente quando um pesquisador observou que, quanto mais extensa e numerosa a lista dos atributos, tanto menos provável seria que seu possuidor ocupasse um pequeno posto de liderança na indústria, uma vez que sua presença seria inevitavelmente exigida em outra parte, como primeiro-ministro ou talvez como arcanjo."

Assim, as pesquisas não confirmaram a teoria dos traços, como concluiu Jennings: "cinquenta anos de estudo não conseguiram apresentar nenhum traço de personalidade ou conjunto de qualidades que possa ser usado para distinguir os líderes dos não-líderes". Essa opinião é compartilhada por Mintzberg quando afirma que a literatura sobre o grande homem "muito embora seja interessante para o leitor, em geral, e útil para o historiador e talvez para o psicólogo, não revela quase nada sobre o trabalho gerencial. Ela é rica em anedotas específicas, pobre em teoria geral".

Os problemas com a Teoria do Grande Homem são:

- Existiam líderes efectivos que não se enquadravam nas listas de traços; e
- Existiam detentores do conjunto de traços que não exerciam liderança.

3 - Personalidade e Comportamento

Após o insucesso em explicar a liderança por meio dos traços de personalidade, os pesquisadores voltaram sua atenção para o comportamento, ou o estilo de liderança. A ênfase em saber quem são os gerentes muda para o interesse em saber o que eles fazem, como atuam. As pesquisas mais conhecidas foram realizadas nas universidades americanas de Harvard, Michigan e Ohio nos anos 40 e 50.

Personalidade X Comportamento

Quem são os líderes? O que eles fazem?

Em Harvard, as pesquisas foram conduzidas pelo Prof. Bales que, após estudar o comportamento de pequenos grupos, na maior parte de estudantes universitários, chegou à conclusão de que existiam dois tipos de líderes muito diferentes.

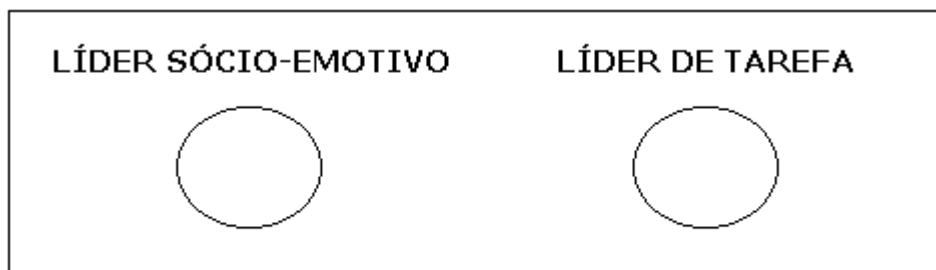
Um tipo que falava mais e oferecia sugestões, foi denominado líder de tarefa. O outro tipo mais preocupado em criar condições para os outros falarem e proporcionar-lhes apoio foi denominado líder sócio emotivo. Bales e seus colaboradores verificaram que os líderes são ou

de um tipo ou do outro. São duas espécies diferentes, podendo ser representados por dois pontos que não se tocam, embora em cada grupo existam sempre os dois tipos.



Fonte: REDDIN. *Eficácia Gerencial*

Tipos de líder nos estudos de Harvard



Fonte: REDDIN. *Eficácia Gerencial*

Na Universidade de Michigan, os estudos incluíram várias organizações e chegaram a um resultado semelhante aos de Harvard: os pesquisadores definiram dois conceitos de liderança, chamando-os orientação para o empregado e orientação para a produção. Do mesmo modo que em Harvard, os líderes orientados para o empregado acentuam as relações humanas de sua função, acham que cada empregado é importante. Os líderes orientados para a produção enfatizam os aspectos técnicos de sua função e os empregados são vistos como instrumentos para a consecução do objectivo organizacional.

Surge, entretanto, uma diferença notável entre esses estudos e os de Harvard, quando os pesquisadores concluem pela existência de um contínuo entre os dois extremos, conhecido como o Contínuo de Estilo de Michigan, que sugere que os estilos não são excludentes, do tipo "ou...ou", mas, sim, que eles são dependentes um do outro, isto é, quando o gerente estiver mais centralizado no empregado, estará menos centralizado na produção, e vice-versa.

Contínuo de Estilo de Michigan

Contínua de Estilo de Michigan



Na Universidade de Ohio, os trabalhos dirigidos por Carroll Shartle foram iniciados em 1945. A equipe, que definiu a liderança como o comportamento de um indivíduo ao dirigir as actividades de grupo para a consecução de um objectivo, concluiu que o comportamento de liderança poderia ser analisado por meio de dois factores, aliás, semelhantes aos utilizados pelos outros pesquisadores:

- (1) Estruturação - que se relaciona à organização das tarefas; e
- (2) Consideração - que se refere ao relacionamento humano.

A grande diferença, desta vez, eram as dimensões, totalmente separadas e independentes entre si. O gerente pode ser orientado para a estruturação e para a consideração ao mesmo tempo, ou ter baixa orientação tanto para a estrutura como para a consideração, ou, ainda, qualquer combinação das duas dimensões. A ideia de um contínuo único foi substituída pela de dois contínuos, que, em conjunto, formam quadrantes, correspondendo a quatro tipos de comportamento gerencial, em que se combinam, em diversos graus, a estruturação (orientação para tarefa) e a consideração (orientação para relacionamento), conforme mostra a figura:

Os quadrantes de liderança de Ohio

CONSIDERAÇÃO	CONSIDERAÇÃO ELEVADA ESTRUTURAÇÃO BAIXA	ESTRUTURAÇÃO ELEVADA CONSIDERAÇÃO ELEVADA
	ESTRUTURAÇÃO BAIXA CONSIDERAÇÃO BAIXA	ESTRUTURAÇÃO ELEVADA CONSIDERAÇÃO BAIXA
ESTRUTURAÇÃO		

Fonte: HERSEY e BLANCHARD. *Psicologia para Administradores*.

4 - O grid gerencial

Estava, assim, assentada a base sobre a qual Robert R. Blake e Jane S. Mouton construiriam o modelo denominado "Grid" Gerencial, publicado em 1964. Ele foi, e ainda é, largamente utilizado em programas de desenvolvimento gerencial e organizacional em todo o mundo. Em 1978, os autores escreviam no prefácio do seu segundo livro sobre o assunto:

"Depois da adoção de objectivos claros, significativos e humanos, que estimulem a confiança e o respeito mútuos, a melhoria da eficácia gerencial constitui, provavelmente, o factor de maior importância no aperfeiçoamento da sociedade. Sem a competência gerencial, seremos vítimas do status quo, da burocracia e da decadência. Com a competência gerencial, abrem-se ilimitadas possibilidades de mudança e de desenvolvimento conducentes ao revigoração e ao enriquecimento da vida humana.

Durante vinte anos, o Grid (...) tem proporcionado um referencial básico de ciência do comportamento para pensar, analisar, sentir e alcançar tais possibilidades. A validade dessa formulação é testada pela cifra de quase um milhão de exemplares do livro O Grid Gerencial."

O grid gerencial apresenta uma matriz semelhante à de Ohio, com duas dimensões, representando:

- (1) **Orientação para produção** - representada no eixo horizontal; e
- (2) **Orientação para pessoas** - representada no eixo vertical.

As duas dimensões combinadas dão origem a cinco estilos gerenciais baseados na preocupação do líder com produção e com pessoas, conforme a figura:

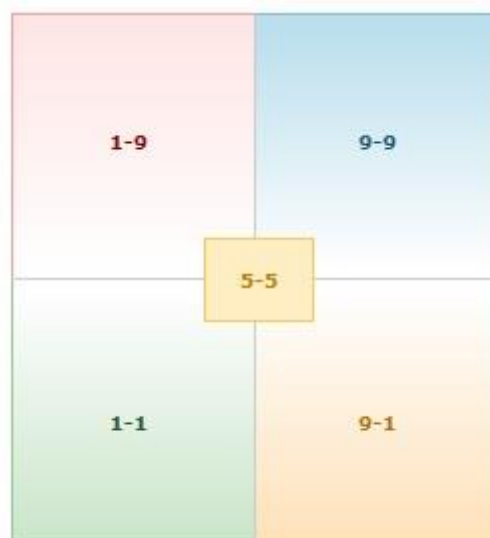
Estilos de Liderança do grid gerencial

Estilos de Liderança do *grid* gerencial



A produção é mais importante para um gerente à medida que sua classificação se aproxima do extremo direito da escala horizontal, que vai de 1 até 9. Portanto, um líder com classificação 9 nesta escala tem preocupação máxima com a produção, enquanto o líder com classificação 1 tem interesse mínimo pela produção.

A escala vertical, por seu turno, ilustra o interesse do gerente pelas pessoas. É igualmente numerada de 1 até 9, significando que um líder cuja classificação se aproxima do grau 9, no ponto mais alto desta escala, tem interesse máximo pelas pessoas e no grau 1, interesse mínimo. Pelo mesmo raciocínio, o grau intermediário em ambas as escalas indica orientação média para as pessoas e para a produção.



Os autores do grid sugerem, pois, que o estilo 9-9 é melhor do que os outros. Isto fica particularmente enfatizado na seguinte declaração:

"Não existe aqui a abdicação típica do estilo 1-1, nem a tolerância para com soluções do tipo "mínimo denominador comum", como as que caracterizam a orientação 1-9, tampouco os acordos conciliatórios entre interesses divergentes, como na orientação 5-5. Na abordagem 9-9, os outros, quando indicado, são envolvidos no planeamento real das actividades. O chefe poderá dizer 'Minha tarefa não é necessariamente a de tomar boas decisões, porém, faz parte do meu trabalho fazer com que boas decisões sejam tomadas'."

Dessa forma, Blake e Mouton não só sugeriram que o estilo 9-9 é o mais desejável como também desenvolveram programas de treinamento para modificar os estilos dos gerentes para 9-9. Aliás, essa conclusão estava de acordo com a tendência observada em estudos anteriores.

Andrew Halpin, por exemplo, observou não haver necessariamente conflito entre estruturação e consideração e que um líder bem-sucedido deve contribuir para a realização dos objectivos e manutenção do grupo.

Para Chester Barnard, o líder deve facilitar uma acção grupal que seja ao mesmo tempo eficaz e eficiente.

Os estudos de Ohio parecem concluir que o estilo de alta estruturação e alta consideração é, teoricamente, o ideal e que o estilo baixo nessas duas dimensões é o pior.

Resumo

Desde o início da trajectória do homem sobre a Terra, o fenómeno da liderança esteve presente em qualquer trabalho associado. Até os anos 30, imperava a teoria do grande homem, segundo a qual o líder já nasce feito, também chamada teoria dos traços, por listar características de personalidade que diferenciavam o líder dos outros homens.

A partir dos anos 30, foram realizadas diversas pesquisas pelas universidades americanas de Harvard, Michigan e Ohio. Elas trouxeram uma nova perspectiva para o estudo da liderança, substituindo o estudo dos traços pelo estudo do comportamento dos líderes. Segundo essa nova visão, o factor determinante da eficácia do líder deixava de ser sua personalidade, quem ele era, e passava a ser seu comportamento, o que ele faz.

Daí em diante, foram desenvolvidas diversas teorias baseadas no comportamento, ou nos estilos gerenciais. As pesquisas mais conhecidas foram realizadas nas universidades americanas de Harvard, Michigan e Ohio, nos anos 40 a 50.

Nos anos 60, Blake e Mouton desenvolveram o grid gerencial, uma matriz semelhante à de Ohio, com duas dimensões, representando: (1) orientação para produção, representada no eixo horizontal e (2) orientação para pessoas, representada no eixo vertical. As duas dimensões combinadas dão origem a cinco estilos gerenciais que combinam a preocupação do líder com produção e com pessoas.

Os autores não só sugeriram que o estilo 9-9 é o mais desejável, como também desenvolveram programas de treinamento para modificar os estilos dos gerentes para que se tornassem 9-9.

UNIDADE 03 DIRECÇÃO

MÓDULO 04 - A LIDERANÇA CONTEMPORÂNEA

1 - O Estilo Ideal

Em 1970, o canadense William J. Reddin publica o livro Eficácia Gerencial, em que utiliza uma estrutura conceitual semelhante ao grid gerencial, buscando um ponto em comum nas pesquisas de Harvard, Michigan e Ohio. Afirma que os elementos que melhor apreendem essa linha comum de pesquisa são:

- (1) Orientação para tarefa, grau em que o gerente dirige seus esforços e os dos subordinados;
- (2) Orientação para relações, grau no qual um gerente desenvolve as relações pessoais no trabalho.

Nada obstante à semelhança do ponto de partida, Reddin chega a uma conclusão oposta à do grid no que se refere ao melhor estilo. Para ele, "não existe um estilo ideal, que possa ser utilizado eficazmente em todas as situações".

Apesar de não serem citados nominalmente, pode-se inferir que Reddin critica aqueles teóricos que indicaram uma maneira correta, ou uma "melhor maneira" de gerenciar. Sua crítica se estende desde autores mais antigos, que indicavam a função do líder, como a de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atender ao objectivo da organização (como Taylor), ou outros que sugeriam ser o líder o facilitador do trabalho do grupo, enfatizando seu crescimento e desenvolvimento pessoal (como Elton Mayo), até autores mais contemporâneos, que, mantendo a tradição clássica, costumam classificar os líderes em autoritários, mais directivos e voltados para a tarefa, e democráticos, menos directivos e voltados para o relacionamento humano. Dentre estes últimos, destacam-se McGregor e Likert.

Douglas McGregor defende que o estilo adoptado pelos gerentes baseia-se na suposição que eles têm sobre sua fonte de poder e da natureza humana. O estilo autoritário é normalmente apoiado na crença de que o poder depende da posição ocupada e de que as pessoas são geralmente preguiçosas e irresponsáveis. Esta visão corresponde ao que chamou de Teoria X. Por outro lado, o estilo democrático baseia-se na crença de que as pessoas gostam de trabalhar e são criativas quando adequadamente motivadas. Esta crença corresponde ao que denominou Teoria Y. Entre as duas teorias, fica clara a preferência de McGregor pelo estilo gerencial, baseado na Teoria Y.

Rensis Likert, partindo dos estudos de Michigan, realizou pesquisa nos Estados Unidos para identificar o estilo de gerência utilizado pelos gerentes de alta produção. Constatou que os supervisores, "concentrados nos empregados" (portanto, democráticos), administravam seções com produção mais elevada do que os supervisores "concentrados no trabalho". Concluiu que, em geral, o comportamento de líder mais produtivo é o democrático com supervisão genérica. Esta visão vem a ser corroborada pela teoria dos quatro sistemas administrativos de Likert.

Por seu turno, Reddin cita diversos pesquisadores que procuraram correlacionar a eficácia gerencial com o estilo de liderança adotado e concluíram que nenhum estilo é naturalmente mais eficaz do que os outros. Alguns deles são:

- J. R. P. French Jr. e colaboradores;
- Victor Vroom;
- Robert Tannenbaum;
- R. C. Anderson;
- A. K. Korman;
- Hersey.

Reddin concluiu que os estilos gerenciais devem variar na medida em que variam as situações:

"Toda essa pesquisa é uma forte sugestão de que a noção de um único estilo ideal não é válida e, portanto, não é útil. Não há evidência consistente de que um estilo seja geralmente mais eficaz que o outro. Sugerir a existência de evidência nesse sentido é, na opinião dos cientistas sociais, cometer um erro normativo, isto é, sugerir que alguma coisa é melhor que outra somente com base numa preferência ou crença individual, em vez de basear-se no que a evidência sugere."

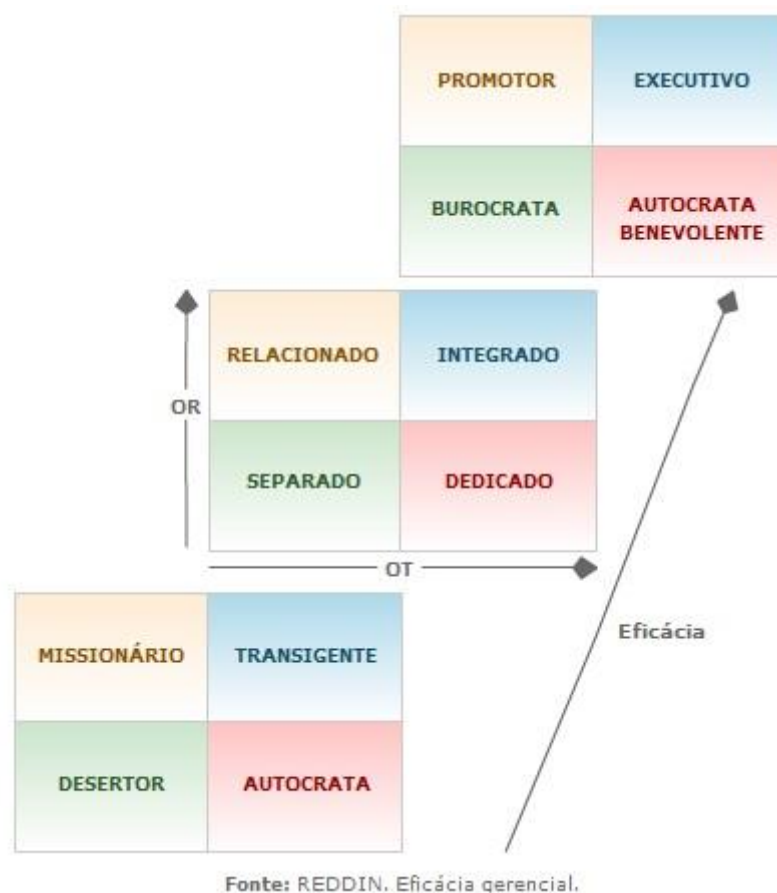
Dessa forma, propõe que a eficácia do líder resulte de sua habilidade em ajustar-se à situação. Por isso, sugere que o treinamento gerencial deva ter como objectivo a flexibilidade de estilo e nunca a rigidez, mesmo que esse estilo rígido seja o "ideal", e acrescenta: "é verdade que os estilos ideais têm, em si mesmos, algo de mágico, fornecendo uma bandeira adequada para agrupar os fiéis. Isso, contudo, parece ser uma base insegura para os programas de mudança organizacional e eficácia gerencial".

2 - A Teoria 3-D da Eficácia Gerencial

Para Reddin, os estilos básicos, semelhantes aos apresentados no grid, em termos de orientação para tarefas (OT) e orientação para relacionamento (OR), não são nem eficazes nem ineficazes por si sós, não sendo possível indicar um como melhor do que os outros. Para isso, é necessário introduzir uma terceira dimensão ao modelo, a dimensão de eficácia (E), e

sugere que qualquer um dos estilos básicos pode ser usado mais eficazmente ou menos eficazmente, dependendo da situação. Cria uma terminologia relativamente extensa e complicada para explicar os quatro estilos básicos (neutros) e os oito estilos gerenciais, sendo quatro mais eficazes e quatro menos eficazes, conforme mostra a Figura.

Estilos 3-D aplicados a situações



O Estilo Básico Integrado pode estar sendo usado de forma eficiente. Neste caso, o gerente utiliza o estilo Executivo (alta orientação para tarefa e alta orientação para relações) numa situação em que tal comportamento é adequado. É percebido como alguém que motiva, estabelece e atinge altos padrões e dirige por meio de equipe. No lado oposto da dimensão de eficiência, vamos encontrar o estilo Transigente em que o gerente utiliza igualmente alta orientação para tarefa e relações numa situação que exige alta orientação somente para uma das duas. Passa a ser percebido como débil decisor, muito influenciado pelas pressões e preocupado em minimizar problemas ao em vez de maximizar a produção.

Os outros estilos são igualmente definidos com palavras que sugerem que sejam "bons" ou "maus", conforme estejam ou não adequados à situação. Por isso, um gerente que administra várias situações pode ser eficiente em algumas e deficiente noutras, caso mantenha o mesmo estilo o tempo todo.

Reddin sugere, pois, que o tipo de gerente que tem êxito não é aquele que reage a todas as situações da mesma forma, mas aquele que sabe ser flexível. Reddin acrescenta a dimensão de eficácia ao conceito de flexibilidade gerencial e desenvolve quatro conceitos:

- (1) Flexibilidade de estilo, quando um grande repertório de estilo é utilizado adequadamente;
- (2) Deriva de estilo, quando um grande repertório é utilizado inadequadamente;
- (3) Resiliência de estilo, quando um pequeno repertório é utilizado adequadamente;
- (4) Rigidez de estilo, quando um pequeno repertório é utilizado inadequadamente.

Cabe ao gerente, como primeiro passo para a eficácia, diagnosticar a situação a ser gerenciada. Como isto não é uma tarefa simples, Reddin subdivide a situação em cinco elementos, que podem ser observados independentemente: tecnologia, subordinados, colaboradores, superior e organização. Lembra que esses elementos são de fácil compreensão por serem bases das escolas de pensamento sobre a gerência.

Como segundo passo, ele pode seguir dois caminhos para a eficácia:

- (1) Mudar seu estilo básico para aquele exigido pela situação (ser flexível);
- (2) Utilizar adequadamente seu único estilo básico (ser resiliente, isto é, capaz de resistir à pressão de forma adequada).

3 - A Liderança Situacional

A teoria da Liderança Situacional desenvolvida por Hersey e Blanchard apresenta uma estrutura conceitual muito semelhante à Teoria 3-D de Reddin: rejeita a possibilidade de um único estilo ideal, argumentando que seria uma incoerência comportar-se da mesma forma em situações completamente diferentes. Defende a ideia de flexibilidade denominando-a de adaptabilidade e utiliza a mesma matriz, trocando os nomes das duas dimensões orientação para tarefas e orientação para relações pelas dimensões comportamento de tarefas e comportamento de relacionamento. Argumentam que "orientação" significa uma atitude interna, enquanto "comportamento" representa uma acção gerencial.

A diferença fundamental, introduzida pela Liderança Situacional, decorre da tentativa de tornar mais clara e compreensível a teoria da liderança. Hersey e Blanchard sugerem tal possibilidade ao afirmarem: "É fácil dizer aos gerentes que devem aplicar a teoria e os resultados das pesquisas comportamentais no desenvolvimento das habilidades de diagnóstico necessárias para maximizar a sua eficácia. O difícil é colocar isso em prática."

A primeira dificuldade enfrentada pelo gerente, ao influenciar seus subordinados, é o diagnóstico da situação. Aliás, a abordagem situacional não é uma ideia nova. Mary Parker Follet, considerada precursora de muitas ideias do pensamento administrativo, já em 1924, indagava: "Como podemos evitar os dois extremos, a chefia, que tudo ordena, e seu oposto, a quase-ausência de direcção?... Minha solução é tornar a direcção impessoal, reunir todos os interessados em um estudo da situação, descobrir a lei da situação e obedecê-la."

Entretanto, Follet não esclarece o que é a situação. Reddin também não diz o que é, mas afirma que sua teoria divide a situação nos cinco elementos anteriormente citados, que

contêm todos os seus aspectos: organização, tecnologia, superior, colaboradores e subordinados. Ou seja, a situação é tudo! E, por isso mesmo, não é fácil de ser diagnosticada conforme afirmam Hersey & Blanchard: "Seria uma tarefa quase impossível, para os gerentes, pensar em todas as variáveis de influências interagentes (...) cada vez que tivessem de tomar uma decisão de liderança."

Deve ficar claro, pois, que o diagnóstico do ambiente não é apenas a primeira, é também a mais importante actividade gerencial. Hersey & Blanchard insistem que nunca é demais enfatizar a importância da capacidade de diagnóstico de um líder e utilizam as palavras de Edgar Schein, ao afirmarem que "o gerente bem-sucedido deve ser um bom diagnosticador e saber valorizar o espírito de observação. Se as capacidades e os motivos das pessoas que lhe estão subordinadas são tão variáveis, deve ter sensibilidade e capacidade de diagnóstico para poder sentir e apreciar as diferenças".

A segunda dificuldade é adaptar o próprio estilo de liderança às características e exigências ambientais. Mesmo que o gerente tenha sido capaz de fazer um perfeito diagnóstico, isso não lhe será de grande valia se não for capaz de agir conforme as características situacionais.

Esta ideia também não é nova, já havia sido enunciada por Tannenbaum e Schmidt em 1958, quando afirmaram haver duas condições para o sucesso do líder: "a primeira é que líder bem-sucedido é aquele que tem viva noção das forças mais relevantes para seu comportamento em qualquer momento. Compreende perfeitamente sua própria pessoa, os indivíduos e o grupo com que está lidando e a companhia e o ambiente social mais largo em que atua." Como isto não é suficiente, vem a segunda condição: "o líder bem-sucedido é aquele capaz de comportar-se apropriadamente à luz dessas percepções. Se direcção é o conveniente, ele é capaz de dirigir; se considerável liberdade participativa é necessária, ele é capaz de proporcionar tal liberdade".

Permanece, entretanto, a questão de como colocar tamanha complexidade em prática. Hersey & Blanchard desenvolvem estudos para identificar a variável situacional chave e, como o resultado, reduzem todas as variáveis a uma só, que consideram fundamental: o relacionamento entre o líder e o subordinado. Argumentam que tal conclusão utilizou como dados básicos "as percepções e observações feitas pelos administradores no seu próprio ambiente". Essas observações são confirmadas por Fillmore H. Sanford, quando disse haver certa justificação para considerar os liderados "como o factor crucial de qualquer processo de liderança". Não só porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas porque como grupo efectivamente determinam o poder pessoal que o líder possa ter.

Assim, a Liderança Situacional está baseada na inter-relação entre:

- (1) A quantidade de orientação e direcção que o líder oferece;
- (2) A quantidade de apoio sócio emocional fornecido;
- (3) O nível de prontidão ou maturidade dos subordinados no desempenho de uma tarefa.

Hersey & Blanchard explicam que esse conceito foi desenvolvido para ajudar as pessoas que tentam exercer a liderança a serem mais eficazes em suas interações, compreendendo melhor a relação entre o estilo de liderança e o nível de maturidade dos liderados.

A ideia da maturidade foi examinada por estudiosos tais como Binet, Freud, Thorndike, Overstreet, Piaget, Chris Argyris. Em todos eles, está presente a ideia de que a tarefa psicológica própria do homem é passar da imaturidade para a maturidade, e que este amadurecimento não se processa automaticamente no mesmo ritmo do crescimento físico. Chris Argyris enumera sete tendências evolutivas no ser humano para que se transforme em pessoa madura:

- Tende a evoluir de um estado de passividade, quando criança, para um estado de crescente actividade, quando adulto;
- Tende a passar de um estado de dependência, quando criança, para um estado de relativa independência, quando adulto;
- Tende a se comportar de poucas maneiras, como criança, para ser capaz de se conduzir de diversas maneiras, como adulto;
- Tende a eliminar interesses caprichosos e superficiais, próprios da criança, passando a desenvolver interesses profundos e intensos, quando adulto;
- Tende a mudar de apenas uma perspectiva de curto prazo, incluindo apenas o presente, quando criança, para uma perspectiva mais ampla, incluindo passado e futuro, quando adulto;
- Tende a evoluir de uma posição de subordinado de todo mundo, quando criança, passando a desejar uma posição igual ou superior a seus semelhantes, quando adulto;
- Tende a desenvolver-se de um estado em que não tem consciência de si mesmo, quando criança, para um estado em que já tem conhecimento e controle de si próprio, quando adulto.

Entretanto, Argyris adianta que as organizações formais, pela sua própria natureza, incorporam condições incongruentes com as tendências de crescimento de uma personalidade saudável, mantendo a imaturidade das pessoas:

"Se os princípios da organização forem usados como idealmente definidos, os empregados tenderão a trabalhar em ambiente no qual:

- (1) Dispõem de controle mínimo sobre seu mundo de trabalho quotidiano;
- (2) Devem ser passivos, dependentes e submissos;
- (3) Devem ter limitada perspectiva temporal;
- (4) São induzidos a aperfeiçoar e valorizar o uso frequente de poucas aptidões superficiais e ralas;
- (5) Devem produzir sob condições que levam ao malogro psicológico."

Argyris conclui que, em vez de as organizações pagarem altos salários e propiciarem altas posições hierárquicas para que seus empregados aceitem, durante 8 horas por dia,

comportarem-se de maneira menos madura, seria mais proveitoso que seus administradores procurassem criar um clima de trabalho em que todos tivessem oportunidade de crescer e amadurecer, satisfazendo as próprias necessidades enquanto trabalham para o sucesso da empresa, como aliás já havia sido proposto por McGregor. Entretanto, seria ingênuo assumir que todas as pessoas possam todo o tempo ser descritas pelas hipóteses da teoria Y de McGregor. Portanto, ajustamentos devem ser feitos, ficando assim esclarecido o grau de responsabilidade dos administradores sobre a maturidade de seus subordinados.

A teoria de Hersey e Blanchard fornece pistas para tratar com este relevante tema. Na Liderança Situacional, a maturidade é definida como a capacidade e a disposição de as pessoas assumirem a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento em relação a uma determinada tarefa ou actividade. Dessa forma, a maturidade está atrelada a dois outros conceitos: capacidade e disposição.

Assim, a Liderança Situacional relaciona os estilos de liderança com os níveis de maturidade dos liderados, utilizando quadrantes semelhantes aos de Ohio, com as dimensões comportamento de tarefa (medida em que o líder diz o que fazer, como fazer e onde fazer) e comportamento de relacionamento (medida em que o líder dá apoio e encorajamento). As duas dimensões, colocadas num gráfico, dão origem aos quatro estilos denominados: E1 - determinar; E2 - persuadir; E3 - compartilhar; E4 - delegar.

Os estilos de liderança devem estar associados aos níveis de maturidade que aparecem abaixo da matriz, indo da direita para a esquerda num contínuo subdivido em quatro níveis: M1 - baixo; M2 - baixo e moderado; M3 - moderado e alto; M4 - alto.

Os estilos de liderança e os níveis de maturidade são inter-relacionados por meio de uma curva em forma de sino, que atravessa todos os quadrantes. Ela foi denominada curva prescritiva porque indica o estilo apropriado a cada nível de maturidade, devendo o líder acompanhá-la com diferentes estilos à medida que a maturidade de seus liderados aumenta ou diminui, como ilustra a figura:

O modelo situacional de Hersey e Blanchard.



Fonte: HERSEY e BLANCHARD.
Psicologia para admiradores.

Os quatro estilos, que correspondem a diferentes combinações de comportamento de tarefa e de relacionamento, são os seguintes:

E1 - Determinar;

E2 - Persuadir;

E3 - Compartilhar;

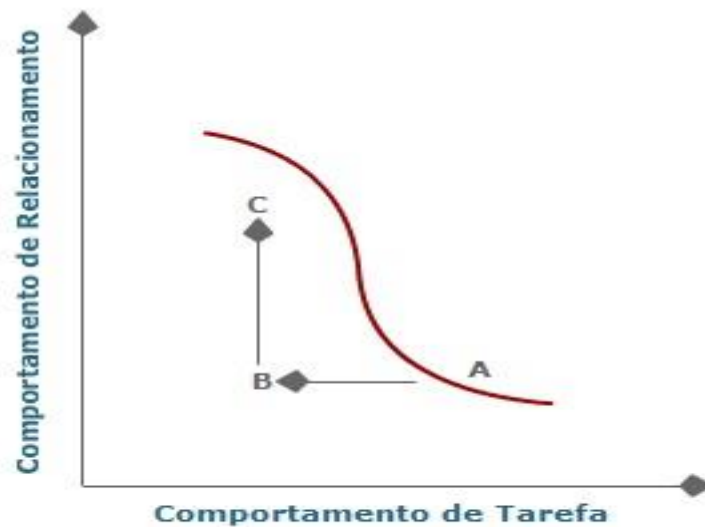
E4 - Delegar.

Semelhante ao conceito de flexibilidade de Reddin, encontra-se aqui a ideia de adaptabilidade. A grande diferença é que na Liderança Situacional fica mais clara a responsabilidade dos gerentes com o desenvolvimento dos recursos humanos sob sua liderança, quando e como devem agir e quais acções devem desenvolver.

Assim, ao trabalhar no desenvolvimento de um empregado (ou de uma equipe), no desempenho de uma tarefa específica, o líder deve, primeiro, dizer o que fazer e demonstrar como fazer (**passo A**). Em seguida, dar autonomia para que ele continue, repassando-lhe o grau de responsabilidade que ele está apto a suportar (**passo B**). Finalmente, o progresso deve ser reconhecido, reforçando o comportamento bem-sucedido na direcção desejada (**passo C**). Esse processo deve continuar até o atingimento dos níveis de maturidade mais elevados com relação à actividade.

Os três passos podem ser representados na matriz, dando origem à curva prescritiva, como se pode observar na figura:

Ciclo de Desenvolvimento



Fonte: HERSEY e BLANCHARD
Psicologia para administradores

Observa-se que o líder vai reduzindo seu comportamento de estruturação da tarefa e vai aumentando seu comportamento de relacionamento à medida que subordinados e grupos tornam-se mais dispostos e capazes de assumir responsabilidades. A partir do ponto mais alto da curva prescritiva, quando os níveis de maturidade estão nos níveis médio e alto, o líder começa a reduzir também o apoio sócio emocional (comportamento de relacionamento) à medida que os subordinados são cada vez mais capazes de assumir suas responsabilidades. Hersey e Blanchard enfatizam esse ponto: "(...) quando as pessoas passam para altos níveis de maturidade, não precisam de tanto encorajamento ou gratificações psicológicas. Quando os subordinados atingem um alto nível de maturidade referente à tarefa, uma maneira de o líder demonstrar sua confiança neles é deixá-los cada vez mais por sua própria conta. Do mesmo modo como o apoio sócio emocional do líder tende a ser um reforço positivo para as pessoas imaturas, um apoio sócio emocional ou comportamento de relações para as pessoas que se encontram em altos níveis de maturidade não é visto como recompensa. Pelo contrário, esse comportamento de apoio muitas vezes é considerado pouco funcional e pode ser encarado por essas pessoas como falta de confiança da parte do líder."

Dessa maneira, para que os líderes consigam promover o desenvolvimento de seus subordinados e de suas equipes, o mais plenamente possível, é necessário que sejam capazes de modificar os níveis de direção e de apoio que fornecem, conforme os diferentes níveis de maturidade. Esse processo de desenvolvimento não é linear, sendo necessário, portanto, que o líder esteja disposto a avançar e recuar sobre a curva prescritiva. Para tanto, é necessário que seja capaz de alterar o próprio estilo.

Os estudos realizados indicaram que a maior parte dos líderes possui um estilo de liderança primário e um secundário. É importante salientar que os líderes apresentam um estilo primário e podem apresentar vários, apenas um, ou nenhum estilo secundário.

Assim, os líderes são diferentes na sua capacidade de variar seus estilos conforme as diversas situações com que se deparam. Alguns são capazes de se comportarem de diversas formas, numa ampla faixa de estilos, ao influenciarem seus subordinados, outros parecem limitados a apenas um único estilo. Os líderes mais flexíveis são potencialmente mais eficazes em diferentes situações. Já os líderes cujos comportamentos são mais rígidos tendem a ser mais eficazes apenas quando o ambiente for compatível com o estilo que os caracteriza.

Faixas de Estilos



Graficamente, a faixa de estilos pode ser representada como a área delimitada pelo círculo na figura. Na situação A, o líder tem uma larga faixa de comportamento, podendo actuar nos quatro estilos. Na situação B, o líder comporta-se de forma limitada, actuando apenas num dos estilos.

Outro conceito importante na Liderança Situacional é o de adaptabilidade de estilo. Enquanto a faixa de estilos refere-se ao modo como os líderes são capazes de variar seus estilos, a adaptabilidade é a medida de como os líderes são capazes de variar o estilo de maneira adequada às exigências da situação. Isto significa que um gerente com larga faixa de estilos, que, por isso, tem maior potencial de eficiência, pode ser ineficiente se variar os estilos inadequadamente. Por outro lado, um líder com faixa de estilo estreita, portanto, com menor potencial, pode ser eficiente enquanto perdurar a situação em que seu estilo é adequado.

Seguindo a crença de que "não existe nada tão prático como uma boa teoria", a Liderança Situacional, mesmo estando longe de satisfazer todas as indagações de quem procura desvendar os segredos da liderança, proporciona um valioso guia para aqueles que têm a responsabilidade de influenciar o comportamento de outras pessoas, sejam pais, professores ou gerentes.

Resumo

Para Reddin, não existe um estilo ideal que possa ser utilizado eficazmente em todas as situações. Por isso, ele critica diversos teóricos, desde os mais antigos como Taylor, até autores mais contemporâneos como McGregor e Likert.

McGregor defende que o estilo adotado pelos gerentes baseia-se na suposição que eles têm sobre sua fonte de poder e sobre a natureza humana. O estilo autoritário, que corresponde ao que chamou de Teoria X, é normalmente apoiado na crença de que o poder depende da posição ocupada e de que as pessoas são geralmente preguiçosas e irresponsáveis. O estilo democrático baseia-se na crença, que denominou Teoria Y, de que as pessoas gostam de trabalhar e são criativas quando adequadamente motivadas.

Rensis Likert constatou que os supervisores, "concentrados nos empregados", administravam seções mais produtivas. Concluiu que, em geral, o comportamento de líder mais produtivo é o democrático com supervisão genérica. Esta visão vem a ser corroborada pela teoria dos quatro sistemas administrativos de Likert, que identifica os sistemas:

- (1) Autoritário coercitivo;
- (2) Autoritário benevolente;
- (3) Consultivo;
- (4) Participativo.

Ao contrário desses estudiosos, Reddin conclui que nenhum estilo é naturalmente mais eficaz do que os outros, pois o gerente que tem êxito não é aquele que reage a todas as situações da mesma forma, mas aquele que sabe ser flexível. Além disso, Paul Hersey, na Nigéria, obteve resultado "quase o oposto das observações de Likert". Os supervisores concentrados na tarefa apresentaram seções de alta produtividade, enquanto os supervisores concentrados no empregado tiveram seções de baixa produtividade.

A partir dessas posições, surge a Liderança Situacional que relaciona os estilos de liderança com os níveis de maturidade dos liderados, utilizando quadrantes semelhantes aos de Ohio, com as dimensões comportamento de tarefa e comportamento de relacionamento. As duas dimensões dão origem aos quatro estilos denominados: E1 - determinar; E2 - persuadir; E3 - compartilhar; E4 - delegar. Estes estilos devem estar respectivamente associados aos níveis de maturidade: M1 - baixo; M2 - baixo e moderado; M3 - moderado e alto; M4 - alto.

DISCIPLINA: FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS	UNIDADE	III
	ENCONTRO	
DATA LIMITE PARA ENTREGA: DE ACORDO O PRAZO DO SISTEMA	PERÍODO	
Actividade: III - “Liderança nas Organizações Contemporâneas – O Papel do Líder e o Futuro nas Corporações”		
Objectivo da Actividade: <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver a capacidade de compreensão e análise crítica em função da variação em torno da resolução de problemas. • Modelo de líderes e liderança para futuras organizações. 		
Procedimento para Execução: <ul style="list-style-type: none"> • O trabalho deverá ser feito em grupos ou individual se não pertencer a nenhum grupo. • E de seguida enviar para a plataforma. • Responder as questões levantadas de forma originária (sem copiar/plagiar) fazendo sempre alusão as fontes que recorrer. • Leia o texto de apoio e apresente os teus argumentos de razão em relação ao tema. • O trabalho final deverá ser feito o mais resumido possível, em formato Arial ou Times New Roman, tamanho 12, e espaçamento entre linhas igual a 1,5. • Na primeira página, escreva o seu nome. 		
FONTES: Baseando-se em conceitos do conteúdo da matéria, UNIDADE III . Livre devidamente referenciada.		
Atenção: <ul style="list-style-type: none"> • As dúvidas são para ser apresentadas no fórum da sala de aula virtual. • O cumprimento integral de todos os pressupostos da actividade proporcionará nota máxima ao estudante. Por outro lado, o não cumprimento dos Pressupostos resultará em diminuição da nota. • Não se esqueçam de citar as fontes recorridas para a elaboração do trabalho. • Plágios ou desrespeito aos direitos de autor resultará em nota ZERO, sem possibilidade de refazer o trabalho. • Os trabalhos enviados fora do prazo não serão avaliados. 		

“Liderança nas Organizações Contemporâneas – O Papel do Líder do Futuro nas Corporações”

De modo a ampliar o conhecimento do estudante, Com base no estudo da **UNIDADE III**, e fontes bem referenciadas desenvolva o tema acima supracitado.

Texto de apoio

O novo papel dos líderes é desenvolver a capacidade do grupo para aprender com cada experiência.

José Luiz Tejon*

No passado falávamos para nossos funcionários: “você é parte do problema ou da solução? Não me traga problema, traga soluções! E neste cenário, o mundo era relativamente mais lento. Aprendíamos a repetir, mas agora o segredo é aprender a aprender. E, entre os vários papéis atuais dos líderes, o desenvolvimento do talento para aprender a aprender é o mais fundamental. 70% dos executivos considerados “high potential”, nos Estados Unidos, são considerados incapazes para o futuro. A razão é simples: não resolveremos o futuro com o que sabemos agora e, sim, com o que vamos aprender ao caminhar. É o talento humano que está presente na criança, e não pode ser sufocado pelas algemas do nosso próprio adulto.

O novo papel dos líderes contemporâneos transforma-se na matéria-prima mágica do século XXI. O modelo antigo não funciona; o novo modelo não existe. A nebulosidade entre uma coisa e outra confunde até os mais dispostos e bem-intencionados. Talvez não haja nada que não pudéssemos reaprender ao estudar os grandes saltos e movimentos transformadores da história das organizações. Fui rever a brilhante obra de Louis Pasteur, que de 1857 a 1877 criou uma das mais espetaculares realizações científicas da história. A vacina contra a hidrofobia foi um marco na criação organizativa de Pasteur, entre outras descobertas vitais para todo o nosso futuro. No extraordinário livro *A emoção e a regra*, do sociólogo italiano Domenico de Mais, encontramos algumas regras de sucesso na liderança organizacional criadora do Instituto Pasteur, de Paris:

“Não me venha com problemas, e sim com soluções!” é uma frase que já era, que deve ser deletada do novo vocabulário. Líderes contemporâneos criam grupos que aprendem a aprender juntos. Não se escondem atrás de suas mesas, actuando como despachantes burocratas ou como “cobradores” do que os outros deveriam fazer para eles. Líderes modernos não são pilotos de escrivinhas ou digitadores inveterados dos correios electrónicos.

Talvez não haja nada de novo que já não tenha sido feito ou ensinado. Toda a questão é onde colocamos a fonte de nossas atenções. Esse é o diferencial dos líderes sustentáveis versus os dispensáveis.

Fonte:

<http://www.guiadasiderurgia.com.br/novosb/links/1887-qual-e-o-novo-papel-dos-lideres-contemporaneos--jose-luiz-tejon>.

*José Luiz Tejon é mestre em Arte e Cultura pela Universidade Mackenzie, e doutorando em Ciências da Educação.

Siderurgia Brasil — Edição 68