

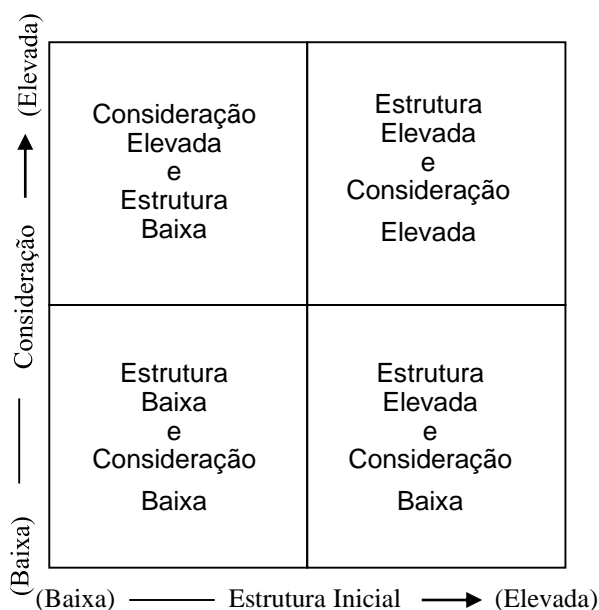
# LIDERANÇA

## TEORIA DO CICLO VITAL DA LIDERANÇA SITUACIONAL

### Os estudos de Ohio State University

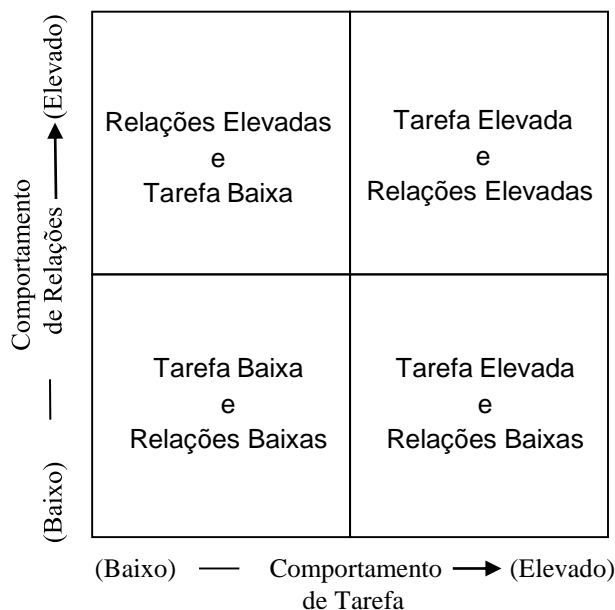
Os estudos de liderança iniciados em 1945 pela Ohio State University tentaram identificar várias dimensões de comportamento do líder. A equipe, definindo a liderança como o comportamento de um indivíduo ao dirigir as atividades de grupo para a consecução de um objetivo, acabou limitando a descrição do comportamento de líder a duas dimensões: estrutura de iniciação e consideração. Constataram que a estrutura de iniciação e consideração eram dimensões separadas e distintas.

Uma nota alta numa dimensão não significa necessariamente uma nota baixa na outra. O comportamento de um líder poderia ser descrito como qualquer combinação das duas dimensões. Foi no decorrer desses estudos que pela primeira vez o comportamento de líderes foi representado em dois eixos separados, e não num contínuo. Desenvolveram quatro quadrantes para mostrar várias combinações de estrutura de iniciação (comportamento na tarefa) e consideração (comportamento de relação), conforme figura abaixo.



Os quadrantes de liderança da Ohio State University

Nos modelos de liderança desenvolvidos por Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard os termos *Comportamento por tarefa* e comportamento de relacionamento é usado para descrever conceitos semelhantes aos de Consideração e estrutura de Iniciação dos estudos da Ohio States University. Os quatro quadrantes básicos de comportamento do líder recebem as seguintes denominações: tarefa alta (muita ênfase) e relacionamento baixo (pouca ênfase); tarefa alta e relacionamento alto; relacionamento alto e tarefa baixa; relacionamento baixo e tarefa baixa, ver figura abaixo:



Estilos básicos de comportamento de líder

**Comportamento de Tarefa** – É aquele que os líderes adotam para organizar e definir as funções dos membros do seu grupo (subordinados), explicar as atividades que cada um deve executar e quando, onde e como as tarefas devem ser realizadas: caracteriza-se pelo esforço para estabelecer padrões bem-definidos de organização, canais de comunicação e meios de conseguir que as coisas sejam feitas.

**Comportamento de relacionamento** – É aquele em que os líderes adotam para manter relações pessoais entre si e os membros do seu grupo (subordinados), abrindo os canais de comunicação, providenciando apoio sócio-emocional, “carícias psicológicas” e sendo flexíveis com os comportamentos.

Hersey ao evoluir o modelo proposto pela Ohio State University, acrescentou a dimensão eficácia, e que a eficácia dos líderes depende da maneira como seu estilo de liderança se relaciona com a situação em que operam, portanto quando o estilo de um líder é apropriado para uma determinada situação, chama-se eficaz; quando não, diz-se que é ineficaz.

Se a eficácia do estilo de comportamento do líder depende da situação em que é usado, segue-se que qualquer um dos estilos básicos pode ser eficaz ou ineficaz, dependendo da situação.

Quando o estilo de um líder é apropriado para uma determinada situação, chama-se eficaz; quando não, diz-se que é ineficaz.

### ***Conceito básico de Liderança Situacional***

Liderar é a capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas para atingir determinado objetivo, são as tentativas para influenciar os comportamentos dos outros.

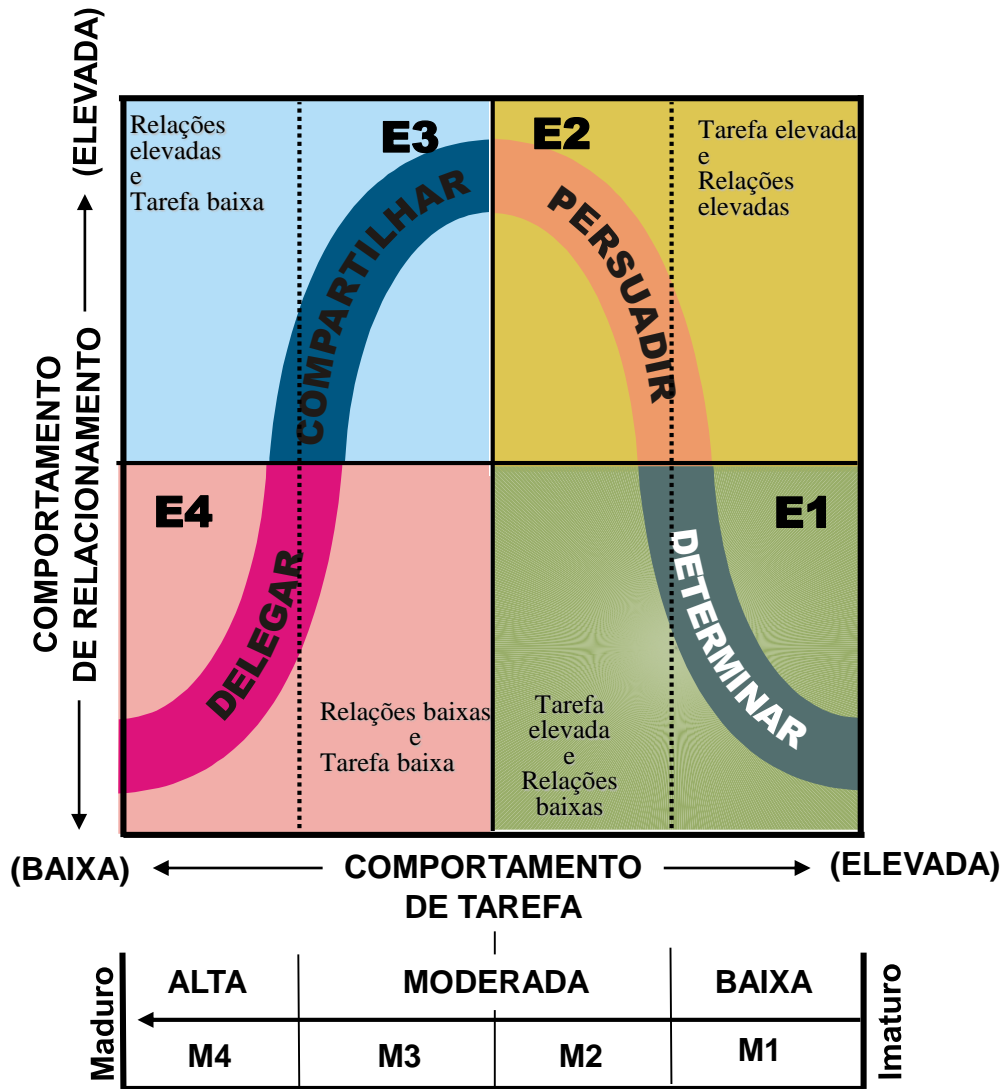
De acordo com a Liderança Situacional, não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar.

### ***O Estilo do Líder e a Maturidade dos Liderados***

A Liderança Situacional baseia-se numa inter-relação entre (1) a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, (2) a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e (3) o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico. Esse conceito foi desenvolvido para ajudar as pessoas que tentam exercer liderança, independentemente do seu papel, a serem mais eficazes em suas interações cotidianas com os outros. Oferece aos líderes maior compreensão da relação entre um estilo de liderança e o nível de maturidade dos seus liderados.

Assim, embora todas as variáveis situacionais (líder, liderados, superiores, colegas, organização, exigências do cargo e tempo) sejam importantes, na Liderança Situacional a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos subordinados. 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.

Na figura abaixo esta a representação dos estilos de liderança dos líderes



## **DETERMINAR**

**Para maturidade baixa:** Pessoas que não tem capacidade nem vontade (M1) de assumir responsabilidade de fazer algo não são competentes nem seguras de si. Em muitos casos, a sua falta de disposição é conseqüência da insegurança em relação à tarefa exigida. Conseqüentemente, um estilo diretivo “determinar” (E1), que dá uma orientação e supervisão clara e específica, tem a maior probabilidade de ser eficaz com pessoas desse nível de maturidade.

Este 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 maturidade, um comportamento de muito apoio pode ser visto como permissivo, complacente e, pior que isso, recompensador de maus desempenhos. Esse estilo implica um comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo.

## **COMPARTILHAR**

### **Para maturidade entre moderada e alta:**

As pessoas deste nível de maturidade tem capacidade, mas não estão dispostas (M3) a fazer o que o líder quer. Sua falta de disposição muitas vezes é conseqüência 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 (E3), 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.

## **PERSUADIR**

### **Para maturidade entre baixa e moderada:**

As pessoas que não têm capacidade mas sentem disposição (M2) para assumir responsabilidades tem confiança em si, mas ainda não possuem as habilidades necessárias. Por isso o estilo “persuadir” (E2), 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. Os liderados que se encontram nesse nível de maturidade geralmente aceitam as decisões quando entendem a razão da decisão e o líder lhes oferece alguma ajuda e direção. Esse estilo envolve comportamento de alta tarefa e alto relacionamento.

## **DELEGAR**

### **Para maturidade alta:**

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 com indivíduos deste nível de maturidade. Embora possa ainda ser o líder quem identifica o problema, a responsabilidade de executar os planos cabe a esses liderados maduros, que por sua conta desenvolvem o projeto e decidem como, quando e onde fazer as coisas. Como são psicologicamente maduros, não necessitam de um comportamento de apoio. Esse estilo envolve um comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa.

Para que os líderes reconheçam e determine qual o estilo adequado a ser utilizado em determinado momento, é necessária a análise das variáveis dos liderados, ou seja; a situação, a maturidade (conhecimento e interesse), resultado e em algumas circunstâncias, o tempo.

Situação é o que podemos chamar do contexto que esta ocorrendo naquele momento correlacionado com o ambiente e que nem sempre esta nas mãos do líder.

Maturidade esta sempre correlacionada com a função, com a tarefa do liderado e pode ser avaliada e percebida através do conhecimento (competência, experiência e educação formal ou informal) e do interesse (iniciativa e desejo de autonomia).

Resultado é a medição entre o que é esperado e o que esta sendo alcançado.

Tempo é a variável que define a mudança rápida, progressiva ou regressiva dos estilos de liderança.

### ***Aplicação da Liderança Situacional***

A chave da utilização da Liderança Situacional consiste em avaliar as variáveis dos liderados, principalmente o nível de maturidade e comportar-se de acordo com o modelo. Na liderança 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. Esse desenvolvimento dos liderados deve ser realizado ajustando-se o comportamento de liderança, ou seja, passando pelos quatro estilos ao longo da curva prescrita.

### **Determinação do estilo adequado**

**Primeiro passo:** O líder deve decidir que áreas de atividade de um individuo ou grupo se deseja influenciar. Terá que decidir que aspecto das suas funções deseja influenciar.

**Segundo passo:** Será determinar a maturidade (conhecimento e interesse) do individuo ou grupo em cada uma das áreas escolhidas.

**Terceiro passo:** É decidir qual dos quatro estilos de liderança é apropriado para tal pessoa em cada uma dessas áreas.

***Texto acima é uma reprodução parcial e adaptada da obra “Psicologia para Administradores” de Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard.***