

**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração**

**O MODELO DE LIDERANÇA SITUACIONAL
DE HERSEY E BLANCHARD NA ANÁLISE
DA LIDERANÇA – O CASO DO
DEPARTAMENTO DE ASSISTÊNCIA
TÉCNICA DE UMA EMPRESA DO SETOR DE
SERVIÇOS NO RECIFE - PE**

**Aluno: Marcos José Cosme De Souza
Orientador: Prof.^a Dra. Débora Coutinho Paschoal Dourado**

Relatório executivo apresentado como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Recife, 2014

Sumário

- 1. Apresentação**
- 2. Objetivos da Pesquisa**
- 3. Bases Teóricas**
- 4. Resultados e Achados**
- 5. Conclusões**
- 6. Recomendações gerenciais**

1. Apresentação

Este relatório resulta de um trabalho científico de dissertação de Mestrado Profissional em Administração, realizado pela UFPE. O presente relatório tem a finalidade de apresentar os principais resultados da pesquisa que teve por objetivo de analisar como se apresenta o fenômeno da liderança, à luz da teoria de Hersey e Blanchard (1986), no departamento de assistência técnica de uma empresa do setor de serviços.

A pesquisa foi realizada numa organização multinacional (que por motivo de confidencialidade, será denominada Gama Elevadores S.A.). Esta empresa está inserida no setor de serviços, na indústria da construção civil, oferecendo, especificamente, produtos e serviço de transporte vertical de passageiros e cargas: produzindo, instalando, modernizando e prestando serviços de manutenção em elevadores há mais de 40 anos no Brasil

2. Objetivos da Pesquisa

2.1 Objetivo geral

Analisar como se apresenta o fenômeno da liderança, à luz da teoria de Hersey e Blanchard, no departamento de assistência técnica de uma empresa do setor de serviços no Recife – PE.

2.2 Objetivo específicos

1. Identificar quais os estilos de liderança dos líderes das equipes em questão;
2. Identificar a adaptabilidade de estilo de cada líder e seu grau de efetividade;
3. Diagnosticar o nível de maturidade destas equipes;
4. Analisar a aderência entre o estilo de liderança e o nível de maturidade dos liderados, à luz da teoria da Liderança Situacional.

3. Bases teóricas

Na liderança situacional, proposta por Hersey e Blanchard (1986), não existe uma única, ou melhor, forma de liderar. Na verdade, os líderes jamais alcançarão a eficácia - compreendida aqui como a capacidade não apenas de fazer com que seus liderados executem uma tarefa utilizando seu poder de posição, mas que o façam compreendendo que esta ação está alinhada com um objetivo legítimo, isto é, utilizando seu poder pessoal - se não souberem

adaptar adequadamente seu estilo de liderança às exigências do ambiente. Estes autores citam que uma liderança eficaz seria o resultado de uma função que agregue o líder, o liderado e a situação.

Para tanto, o líder deve saber agir de maneira condizente com cada situação, aplicando maior ou menor ênfase no comportamento de relacionamento e/ou de tarefa a depender do que a situação específica exige, considerando, em especial, o nível de maturidade daquele indivíduo ou grupo para executar aquela determinada tarefa (HERSEY e BLANCHARD, 1974).

O nível de maturidade da equipe deve ser avaliado sob dois prismas. Um refere-se ao conhecimento e à capacidade do indivíduo para executar determinada tarefa sem orientação externa. Esta maturidade é alcançada por meio de instrução ou experiências passadas em atividades similares. O segundo prisma da maturidade está relacionado à disposição para executar a tarefa. A referência para esta avaliação está no fato de o indivíduo estar ou não motivado a agir mesmo com a ausência de um estímulo externo (HERSEY e BLANCHARD, 1974).

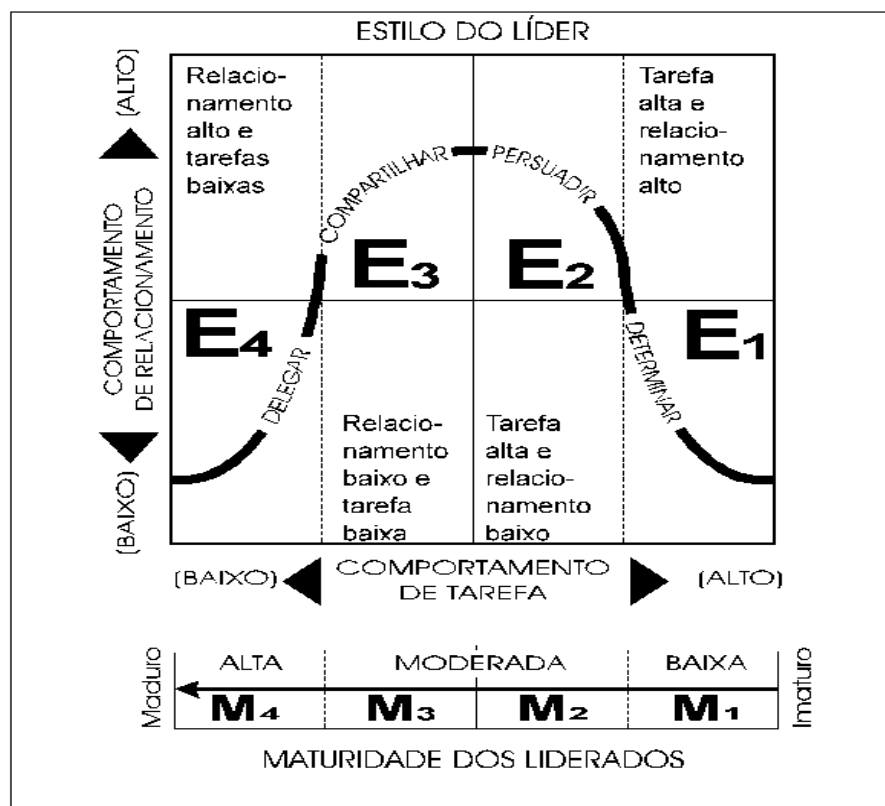


Figura 01 - Estilo do líder e maturidade dos liderados.
Fonte: Hersey e Blanchard (1986).

4. Resultados e Achados

Pretende-se apresentar, nesta seção, os principais resultados encontrados na pesquisa. Esta análise será realizada na ordem dos objetivos específicos deste trabalho.

4.1 Comparação entre estilos de liderança do líder

Nesta primeira subseção, será apresentado o estilo de liderança sob o ponto de vista tanto do liderado, membro da equipe, quanto do superior do líder da equipe (coordenador de serviços). Além disso, será apresentado o resultado acerca da autopercepção do líder sobre o seu comportamento de liderança.

Por meio da análise dos resultados a partir do LASI-Subordinado, conforme quadro 01, é possível identificar que todos os líderes do departamento de manutenção da empresa em estudo possuem o mesmo estilo primário, ou predominante, de liderança, Persuadir (E2). Contudo

Quadro 01 - Estilo de liderança predominante do líder de acordo com os liderados

Equipes	Estilo de liderança predominante
Equipe A	Persuadir (E2)
Equipe B	Persuadir (E2)
Equipe C	Persuadir (E2)
Equipe D	Persuadir (E2)

Fonte: Próprio autor.

Quando analisamos o resultado do LASI-Outros, respondido pelo superior dos líderes da organização, conforme quadro 02, notamos que há uma clara diferença entre a percepção dos subordinados e do superior do líder, acerca do comportamento de liderança do líder.

Quadro 02 - Estilo de liderança predominante do líder de acordo com o superior dos líderes

Equipes	Estilo de liderança predominante
Equipe A	Compartilhar (E3)
Equipe B	Compartilhar (E3)
Equipe C	Compartilhar (E3)
Equipe D	Determinar (E1)

Fonte: Próprio autor.

Quanto à opinião dos próprios líderes sobre seu comportamento de liderança, percebe-se que há um consenso, assim como ocorreu quanto à opinião dos subordinados: os líderes possuem um comportamento que enfatiza tanto o relacionamento com os liderados quanto a

execução das tarefas (E2, Persuadir), conforme quadro 03. Porém vale ressaltar que o líder da equipe C apresentou igual pontuação para o estilo E2 e E1 (Determinar).

Quadro 03 - Diferença entre autopercepção do estilo de liderança

Equipes	Autopercepção
Equipe A	Persuadir (E2)
Equipe B	Persuadir (E2)
Equipe C	Persuadir (E2) e Determinar (E1)
Equipe D	Persuadir (E2)

Fonte: Próprio autor.

4.2 Comparação sobre o grau de adaptabilidade do estilo de liderança dos líderes

O resultado do questionário LASI-Autopercepção, conforme tabela 01, demonstrou que os quatro líderes da organização apresentam um positivo grau de eficácia (uma média de +5), ou seja, este escore referente à adaptabilidade do estilo de liderança dos líderes é classificado como efetivo. Desta forma, pode-se afirmar que todos eles possuem a capacidade de diagnosticar adequadamente o ambiente e, em geral, aplicar o estilo de liderança mais adequado à situação.

Tabela 01 - Grau de adaptabilidade do estilo de liderança dos líderes das equipes

Líderes	Escore
Líder da Equipe A	+4
Líder da Equipe B	+6
Líder da Equipe C	+5
Líder da Equipe D	+5

Fonte: Próprio autor.

4.3 Comparação sobre o nível de maturidade das equipes

Por meio da tabela 02, podemos perceber que o nível de maturidade moderado alto é comum a todas as equipes, segundo a opinião dos líderes destas mesmas equipes. Com destaque novamente para a Equipe A, com média geral de 6,3 entre seus liderados.

Tabela 02 - Nível de maturidade das equipes

Equipes	Média da equipe	Nível de maturidade
Equipe A	6,3	Moderado Alto
Equipe B	6,1	Moderado Alto
Equipe C	5,7	Moderado Alto
Equipe D	6	Moderado Alto
Média geral	6,0	Moderado Alto

Fonte: Próprio autor.

4.4 Comparação sobre a aderência entre o estilo de liderança do líder e o nível de maturidade de sua equipe

Apesar de o estilo de liderança exercido pelos líderes (Persuadir) estar situado dentro da faixa de eficácia, com a segunda maior probabilidade de sucesso, de acordo com a Teoria Situacional, há uma incompatibilidade entre o estilo de liderança exercido e o nível de maturidade atual de suas respectivas equipes (entre moderado e alto).

Quadro 04: Comparação entre o nível de maturidade atual da equipe, o estilo de liderança atual do líder e o estilo de liderança recomendado pela teoria da liderança situacional

Equipes	Nível de maturidade	Estilo de liderança predominante	Estilo de liderança indicado pela teoria
Equipe A	Moderado Alto	Persuadir (E2)	Compartilhar (E3)
Equipe B	Moderado Alto	Persuadir (E2)	Compartilhar (E3)
Equipe C	Moderado Alto	Persuadir (E2)	Compartilhar (E3)
Equipe D	Moderado Alto	Persuadir (E2)	Compartilhar (E3)

Fonte: Próprio autor.

5. Conclusões

Ainda que todos os quatro líderes apresentem o estilo de liderança com a segunda maior probabilidade de sucesso, de acordo com o nível atual de maturidade da equipe, é necessário que estes líderes ajam de forma a alcançarem maior eficácia junto a sua equipe. Além de contribuir para elevar, gradativamente, o nível de maturidade de seus liderados.

Estas ações poderiam ser elencadas da seguinte forma, sob a ótica da abordagem situacional: redução de supervisão estrita de seus liderados e menor controle quanto às atividades que devem ser exercidas pelos liderados; manutenção de uma comunicação bilateral com escuta ativa, na qual ele, o líder, além de passar instrução ao liderado, possa manter um canal aberto para ouvir o seu seguidor.

6. Recomendações gerenciais

Com base na instrução da Teoria Situacional, no cenário atualmente apresentado neste departamento da empresa, o líder deve, na verdade, modificar seu comportamento, passando a utilizar um estilo de liderança denominado Compartilhar, no qual há redução no uso de mecanismos de controle rígidos na execução da tarefa, tais como: controle excessivo do processo de manutenção; e horário de início e conclusão da tarefa de manutenção. Substituindo-os por outros mecanismos de gestão como, por exemplo: estabelecer, em

consenso com o liderado, metas mensais de manutenção, acompanhando, semanalmente, o desempenho do liderado, orientando-o e corrigindo possíveis desvios no processo. Ou seja, 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.” (HERSEY E BLANCHARD, 1986, p. 190).

A capacitação não somente destes líderes do departamento participante do estudo, como também de todos os líderes da organização, no intuito de elevar seus conhecimentos acerca do fenômeno da liderança, sob a ótica da Teoria Situacional – e, conseqüentemente, a elevação do grau de eficácia da liderança –, poderia ser realizada por meio de uma consultoria externa especializada (ou, ainda, com a criação de uma consultoria interna com a contratação de um especialista no assunto). Esta consultoria, interna ou externa, poderia auxiliar neste processo junto aos líderes, corrigindo possíveis desvios na condução deste processo de aprendizagem e exercício do estilo de liderança mais eficaz junto à equipe, de acordo com cada situação. Isso agregaria valor ao desempenho das equipes e, como efeito, de toda a organização.