INSTITUTO SERZEDELLO CORRÊA

Página de Liderança

A LIDERANÇA SITUACIONAL E O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Autor:

Paula Sá de Roure

ROURE, Paula Sá de. A Liderança Situacional e o desenvolvimento de pessoas. **Página de Liderança**, Brasília, 4 fev 2013. Disponível em: << http:// portal2.tcu.gov.br/ portal/page/portal/TCU/educacao_ corporativa/lideranca>>. Acesso em: (data da consulta)

© Copyright 2013, Tribunal de Contas da União

www.tcu.gov.br

Permite-se a reprodução desta publicação, em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo, desde que citada a fonte e sem fins comerciais.

A Liderança situacional e o desenvolvimento de pessoas

Não há um perfil ideal de líder, mas estilos que são mais adequados às diferentes situações vivenciadas. Você já ouviu falar em Liderança Situacional? Como esse modelo de liderança pode apoiar a sua atuação como líder gestor em diferentes situações? Além disso, como esse modelo pode ajudá-lo a promover o desenvolvimento de sua equipe?

A Liderança Situacional

A Liderança Situacional consiste em um modelo de liderança segundo o qual o líder identifica a real maturidade das pessoas para a execução da tarefa e ajusta o seu estilo de liderança de acordo com avaliações constantes dos colaboradores e das situações encontradas. O objetivo é que o líder possa realizar um acompanhamento mais adequado de cada pessoa da equipe.

Neste artigo, abordaremos o modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986). Para esses autores, "a liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo de indivíduos nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação" (HERSEY; BLANCHARD, 1986 apud AMARO; AGOSTINHO, 2007, p.2).

Esse modelo traz que a liderança eficaz é uma função de três variáveis: o estilo do líder, a maturidade do liderado e a situação. Conforme a maturidade do liderado, o líder pode direcionar o estilo de liderança mais adequado e definir formas de atuação que trarão melhores resultados para o desenvolvimento do liderado.

Com relação à maturidade, Hersey e Blanchard (1986) a definem como "capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento". Para esses autores, a maturidade divide-se em duas componentes: a maturidade no trabalho (capacidade) e a maturidade psicológica (motivação). Trata-se, portanto, da conjugação de dois fatores: conhecimento técnico para desenvolvimento da tarefa e autoconfiança/interesse da pessoa em desenvolver a tarefa. Os níveis de maturidade, tanto para capacidade quanto para motivação, são definidos em quatro estágios. A partir da

© Copyright 2013, Tribunal de Contas da União

www.tcu.gov.br

Permite-se a reprodução desta publicação, em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo, desde que citada a fonte e sem fins comerciais.

observação do grau de maturidade de cada liderado, o líder pode adotar diferentes estilos de liderança para delegar tarefas e promover o desenvolvimento de sua equipe.

As Figuras 1 e 2 apresentam os níveis de maturidade com as características dos liderados e os estilos de liderança adequados a cada uma dessas situações, conforme o modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986):

NÍVEL DE MATURIDADE		ESTILO DE LIDERANÇA	
M1	Maturidade baixa. Considera que a pessoa não tem capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer algo. Não são competentes nem seguras de si, sendo em muitos casos, a falta de disposição consequência da insegurança em relação à tarefa exigida.	**E1**	Direção ou determinar: para pessoas que não tem capacidade nem vontade (M1) de assumir a responsabilidade de fazer os padrões. Consequentemente, um estilo diretivo (E1) que dá orientação e supervisão clara e específica é o mais apropriado. Para estas pessoas, o supervisor deve especificar o que as pessoas devem fazer (como, onde e como devem executar várias tarefas). Os padrões devem ser entregues prontos.
M2	Maturidade baixa a moderada. Considera que a pessoa não tem capacidade, mas sente disposição para assumir responsabilidade. Tem confiança em si, no entanto, ainda não possui as habilidades necessárias.	**E2**	Treinamento: é o estilo a ser adotado para pessoas que sentem disposição, mas não têm capacidade. Ainda deve-se adotar um comportamento diretivo (o que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executar as tarefas) por causa da falta de capacidade, mas ao mesmo tempo deve-se reforçar a disposição e o entusiasmo das pessoas. O líder procura conseguir que os liderados se sintam convencidos a adotarem os padrões e os comportamentos desejados. Nesse nível de maturidade, os liderados geralmente aceitam os padrões quando entendem as razões e o supervisor lhes fornece a direção.
M3	Maturidade moderada a alta. Considera que a pessoa tem capacidade, mas não está disposta a fazer o que dela se espera. Muitas vezes, a falta de disposição é consequência da falta de confiança em si mesma ou insegurança. Entretanto, se for competente, mas pouco disposta, sua relutância em fazer o que dela se espera é mais uma questão de motivação do que um problema de insegurança.	**E3**	Apoio ou participativo: para maturidade entre alta e moderada. As pessoas nesse nível de maturidade têm capacidade, mas não estão dispostas a elaborar os padrões. Neste caso, o supervisor precisa abrir a porta no sentido de apoiar os colaboradores nos seus esforços de utilizarem a capacidade que já possuem para passarem a elaborar os seus próprios padrões que determinam como, quando e onde fazer as coisas.
M4	Maturidade alta. Considera que a pessoa neste nível tem a capacidade e a disposição para assumir responsabilidades.	**E4**	Delegar: as pessoas nesse nível de maturidade têm capacidade e disposição para elaboração de padrões. Embora possa ainda ser o supervisor que determina quais os padrões a serem elaborados, a responsabilidade de fazê-los já é dessas pessoas.

Figura 1. Níveis de Maturidade dos subordinados e Estilos de Liderança requeridos.
Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard (1986 apud SILVA; KOVALESKI, 2006, p. 189)

© Copyright 2013, Tribunal de Contas da União

www.tcu.gov.br

Permite-se a reprodução desta publicação, em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo, desde que citada a fonte e sem fins comerciais.

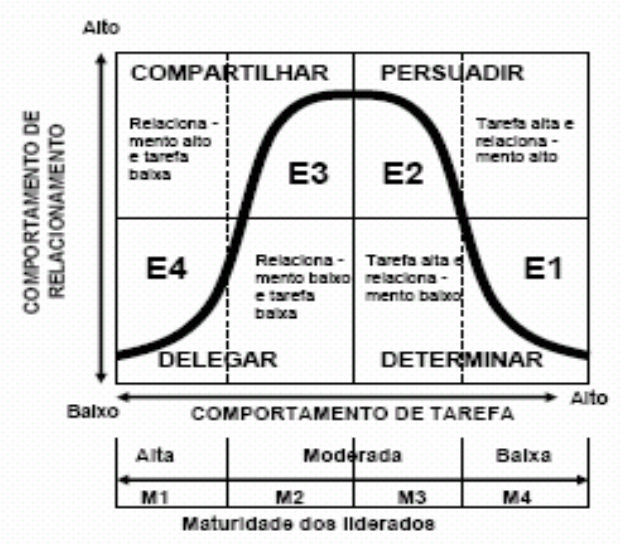

Figura 2. Estilo do Líder
Fonte: Hersey e Blanchard (1986 apud SILVA; KOVALESKI, 2006, p. 189)

Os níveis de maturidade podem ser aplicados tanto a indivíduos quanto a grupos. Para definir a maturidade do grupo, o líder deve observar a predominância das maturidades individuais (AMARO; AGOSTINHO, 2007).

A Liderança Situacional e o Desenvolvimento de Pessoas

Por meio da observação dos diferenciados níveis de maturidade da equipe, o líder pode apoiar os seus colaboradores no desenvolvimento e no crescimento para um nível de maturidade mais elevado. Para isso, o líder deve identificar o nível de maturidade, aplicar o estilo de liderança mais adequado e promover um processo de amadurecimento do liderado no sentido M1 a M4 de forma lenta e gradual (AMARO; AGOSTINHO, 2007).

O líder deve procurar controlar e estruturar mais as tarefas para liderados com pouca motivação/segurança e capacidade (M1). Nesse estágio, o líder deve ser mais diretivo, garantir que o colaborador compreendeu a tarefa, repassar os conhecimentos necessários, estabelecer prazos mais curtos e supervisionar o andamento da tarefa de forma próxima. O feedback é uma prática muito importante para pessoas nesse nível de maturidade para que saibam como está o andamento do trabalho e para reposicionamento sempre que necessário. O acompanhamento pelo líder deve ser constante, mas o líder não

© Copyright 2013, Tribunal de Contas da União

www.tcu.gov.br

Permite-se a reprodução desta publicação, em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo, desde que citada a fonte e sem fins comerciais.

deve dar respostas prontas ou realizar tarefas no lugar do liderado. Ao final, o líder deve verificar o quanto o liderado aprendeu nesse processo (PAVEZI, 2011).

À medida que o liderado aumenta sua capacidade (M2), o controle do líder pode diminuir, mas um apoio emocional no sentido de incentivar o desenvolvimento do liderado deve aumentar. Nesse estágio, o liderado apresenta um pouco mais de conhecimento técnico e algum interesse para realizar a tarefa. O líder deve continuar acompanhando a tarefa, apoiar o liderado, incentivá-lo, explorar o seu interesse em se superar e promover treinamento. É importante sempre checar o grau de aprendizagem do liderado (PAVEZI, 2011).

Já no nível 3 (M3), o líder pode reduzir mais o controle, pois o liderado apresenta maior grau de conhecimento e de interesse. Nessa fase, o líder pode encorajar mais o colaborador, partilhar ideias, discutir, apoiar, facilitar e possibilitar a participação na tomada de decisões (AMARO; AGOSTINHO, 2007).

No nível alto de maturidade (M4), o líder não precisa mais exercer tanto controle, pois os liderados já são mais independentes para realizar as tarefas e apreciam a autonomia (AMARO; AGOSTINHO, 2007). O líder deve delegar e agendar ajustes no processo, valorizar novas idéias, fazer o liderado entender o propósito da tarefa, mostrar os benefícios da realização da tarefa e despertar a motivação da pessoa (PAVEZI, 2011). Esse nível, de alta maturidade, é o da delegação total da tarefa, pois as pessoas têm alto conhecimento técnico e interesse para realizar o trabalho. O líder deve definir o escopo, alinhar expectativas, definir prazos e os resultados esperados e deixar que o liderado realize o seu trabalho com suas habilidades (PAVEZI, 2011).

A Figura 2 demonstra esses quatro diferentes estilos que o líder pode adotar conforme os níveis crescentes de maturidade do liderado: determinar, persuadir, compartilhar e delegar. Esses estilos consideram a ênfase na tarefa ou no relacionamento que deve ser dada pelo líder, conforme o nível de maturidade do liderado. Por exemplo, no nível de maturidade 1, o líder deve dar maior ênfase à tarefa e por isso o estilo mais adequado é o de determinar. Conforme a maturidade aumenta (níveis M2 e M3), o líder deve dar tanto ênfase na tarefa quanto no relacionamento (motivação). Por fim, no nível mais alto de maturidade (M4), o líder pode delegar mais, pois o liderado já é mais independente para realizar as tarefas, não exigindo alta ênfase na tarefa e no relacionamento. Essa oscilação na ênfase da tarefa e do relacionamento que deve ser dada pelo líder caracteriza a curva que representa o modelo da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986) apresentado na Figura 2.

© Copyright 2013, Tribunal de Contas da União

www.tcu.gov.br

Permite-se a reprodução desta publicação, em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo, desde que citada a fonte e sem fins comerciais.

Hersey e Blanchard (1986) destacam a possibilidade de as pessoas regredirem em seus níveis de maturidade por fatores internos e externos à organização. Se isso ocorrer, o líder deve estar atento para reavaliar a maturidade, retornando ao estilo de liderança apropriado (AMARO; AGOSTINHO, 2007).

Ao acompanhar os seus colaboradores, o líder pode proporcionar o desenvolvimento de sua equipe, promovendo trabalhos desafiadores e possibilitando participações nas tomadas de decisões conforme os níveis de maturidade dos liderados. Além disso, o líder pode incentivar o apoio mútuo da equipe e o compartilhamento de conhecimentos entre colaboradores que já estão em níveis mais elevados de maturidade com os que estão iniciando o processo de aprendizagem, tanto em termos de competências quanto de motivação para realização do trabalho. Nesse sentido, os esforços do líder e dos liderados são somados no sentido de promover desenvolvimento de todos na equipe.

A Liderança Situacional no TCU

O modelo da Liderança Situacional pode ser aplicado pelos gestores do TCU na medida em que tenham interesse em adaptar o seu estilo de liderança aos níveis de maturidade de seus colaboradores e às situações encontradas. Dessa forma, o estilo de liderança escolhido deve estar alinhado às necessidades de cada colaborador em um determinado momento, proporcionando-lhe, assim, maior motivação e segurança com orientações e acompanhamento adequados às suas necessidades. Essa atuação do líder demanda um grau de aproximação e observação de cada colaborador para que o líder alinhe o seu estilo de liderança às necessidades do liderado.

No contexto do TCU, a liderança situacional pode ser aplicada pelos líderes com suas equipes e pelos coordenadores de auditoria com os membros das equipes de auditoria, momento em o coordenador exerce a liderança daquele grupo.

Ao longo desse processo de desenvolvimento, o líder do TCU deve buscar identificar o potencial dos membros de sua equipe conforme o acompanhamento das tarefas, entender o grau de confiança do liderado para desenvolver cada tarefa e, com base nisso, estabelecer a melhor estratégia para interferência ou o grau de acompanhamento durante o processo. Nessa condução, o líder deve estar preparado para uma escuta ativa, diálogos sinceros, feedbacks constantes e realinhamentos dos trabalhos sempre que necessários.

Além disso, o líder pode orientar os membros de sua equipe atuando como líder coach, identificando e oferecendo condições para proporcionar o desenvolvimento das pessoas, com ações de capacitação

© Copyright 2013, Tribunal de Contas da União

www.tcu.gov.br

Permite-se a reprodução desta publicação, em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo, desde que citada a fonte e sem fins comerciais.

formais ou informais. O líder coach atua compreendendo as necessidades do liderado, os seus interesses, as suas motivações, os seus limites e dificuldades e faz perguntas apropriadas para apoiar e direcionar esse processo de desenvolvimento.

O líder que investe no desenvolvimento dos potenciais de sua equipe promove também sua própria autonomia e a do grupo. Todo esse processo pode alavancar a equipe para atingir melhores resultados (PAVEZI, 2011).

Para finalizar, proponho as seguintes reflexões:

1) Você já parou para analisar o nível de maturidade dos seus liderados?

2) Quais estratégias de liderança seriam mais adequadas para cada colaborador? O que poderia ser feito para promover um processo de amadurecimento dos liderados?

3) Como você apóia o desenvolvimento dos membros de sua equipe?

4) Você atua como um líder coach junto à sua equipe?

Referências

AMARO, A. G. O.; AGOSTINHO, E. F. C. Modelo situacional de Hersey e Blanchard. Instituto Politécnico de Coimbra/Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, jun. 2007.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

PAVEZI, Maria Josefina. O líder que lidera futuros líderes. In: PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO EM LIDERANÇA E GESTÃO SUSTENTÁVEL, 2011, Brasília. Tópico temático... Curitiba: Universidade da Experiência, 2011. 24 slides.

© Copyright 2013, Tribunal de Contas da União

www.tcu.gov.br

Permite-se a reprodução desta publicação, em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo, desde que citada a fonte e sem fins comerciais.

SILVA, U. B.; KOVALESKI, J. L. Desenvolvimento de equipe através da liderança situacional e feedback 360º – caso de uma equipe de manutenção da Copel Distribuição S.A., Superintendência de Distribuição Centro-Sul. In: ENEGEP, 26., 2006, Fortaleza. Anais... Fortaleza: ABEPRO, 2006.

A LIDERANÇA Situacional. Produção de Tribunal de Contas da União - Instituto Serzedello Corrêa. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2012. 1 vídeo (06 min). Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/educacao_corporativa/lideranca> Acesso em: 10 jan. 2013.

© Copyright 2013, Tribunal de Contas da União

www.tcu.gov.br

Permite-se a reprodução desta publicação, em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo, desde que citada a fonte e sem fins comerciais.