

**MARINHA DO BRASIL**  
**CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE GRAÇA ARANHA**  
**CURSO DE APERFEIÇOAMENTO PARA OFICIAL DE MÁQUINAS – APMA**

**ANTONIO LUIZ BAPTISTA PEREIRA FARSURA**

**LIDERANÇA EM ALTO NÍVEL**

**RIO DE JANEIRO**

**2016**

ANTONIO LUIZ BAPTISTA PEREIRA FARSURA

**LIDERANÇA EM ALTO NÍVEL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Aperfeiçoamento para Oficiais de Máquinas do Centro de Instrução Almirante Graça Aranha como parte dos requisitos para obtenção de Certificado de Competência Regra III/2 de acordo com a Convenção STCW 78 Emendada.

Orientadora: 1T (RM2-T) **Raquel da Costa Apolaro.**

**RIO DE JANEIRO**

**2016**

**ANTONIO LUIZ BAPTISTA PEREIRA FARSURA**

**LIDERANÇA EM ALTO NÍVEL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Aperfeiçoamento para Oficiais de Máquinas do Centro de Instrução Almirante Graça Aranha como parte dos requisitos para obtenção de Certificado de Competência Regra III/2 de acordo com a Convenção STCW 78 Emendada.

Data de Aprovação: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Orientador: 1T (RM2-T) Raquel da Costa Apolaro

Mestre em Educação

---

Assinatura do Orientador

NOTA FINAL: \_\_\_\_\_

Dedico este trabalho à minha família, principalmente, pela fundamentação a mim dada para realização deste. A minha esposa, Lívia, pelas horas e suporte investidos na pesquisa e escrita do mesmo.

## RESUMO

A fim de apresentar toda a pesquisa realizada a partir dos anos 60, no século XX, sobre a liderança, esse estudo enumera conceito e teorias, bem como a principal ferramenta de um líder bem desenvolvido, a delegação; e a diferença entre o modelo antigo e moderno de gestão de empresas, setores, trabalhos de sucesso; como trabalho de base para enriquecimento de habilidades para futuros líderes, gestores, gerentes, diretores, para auxiliar em seus futuros desafios que terão em seus diversos setores de responsabilidade.

**Palavras-chave:** Liderança. Delegação. Gestão.

## **ABSTRACT**

In order to quote all the research carried out from 60's, on 20th century, about leadership, this study lists concepts and theories, as well as the main tool of a well developed leader, the delegation.; and the difference between the old and the modern model of companies, departments and jobs management; like a base work to enrich abilities for future leaders, managers, CEOs helping on their future challenges on their multiple responsibilities circles.

**Keywords:** Leadership. Delegation. Management.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	7
<b>2</b>	<b>CONCEITOS E TEORIAS DE LIDERANÇA</b>	8
<b>2.1</b>	<b>A evolução do conceito de liderança</b>	8
<b>2.2</b>	<b>Teorias de liderança</b>	9
2.2.1	Teoria dos traços	9
2.2.2	Teorias comportamentais	9
2.2.2.1	<i>Teoria dos estilos de Liderança</i>	10
2.2.2.2	<i>Teoria do Grid Gerencial</i>	12
2.2.3	Teorias contingenciais	14
2.2.3.1	<i>A Teoria do caminho-objetivo</i>	14
2.2.3.2	<i>Teoria da liderança situacional, de Hersey e Blanchard (1977)</i>	15
2.2.3.3	<i>Teoria do Modelo de Participação do Líder, de Vroom e Yetton (1973)</i>	18
<b>3</b>	<b>ATIVIDADE DE DELEGAÇÃO</b>	19
<b>3.1</b>	<b>Características que dificultam a delegação</b>	19
<b>3.2</b>	<b>Vantagens de delegar</b>	21
<b>3.3</b>	<b>Aspectos da delegação</b>	21
<b>3.4</b>	<b>Modo de delegação</b>	22
<b>4</b>	<b>GESTÃO ANTIGA (COMANDO E CONTROLE) X GESTÃO DE ALTA PERFORMANCE (LÍDER-COACH)</b>	24
<b>4.1</b>	<b>Gestão antiga</b>	24
<b>4.2</b>	<b>Gestão de alta performance</b>	24
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	26
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	27

## 1 INTRODUÇÃO

A arte de liderar é dita como característica intrínseca do indivíduo. Ou seja, o líder já nasce com essa propriedade, a liderança. Veremos através desse estudo, que essa, não propriedade, mas habilidade, também pode ser desenvolvida, em qualquer pessoa.

Primeiramente, citaremos os diversos conceitos e teorias desenvolvidos pelos estudiosos desse assunto, bem como diversas definições de como essa matéria é abordada desde o começo real de seu estudo, na década de 60, no século XX, até os dias de hoje.

A conceituação de liderança sofreu várias adaptações ao longo de seu estudo. Dentre as principais teorias, podemos citar três: Teoria dos Traços (que enuncia que o indivíduo será líder, se já possuir personalidade para tal); Teoria Comportamental, que se subdivide em Teoria dos estilos de Liderança (que identifica três comportamentos principais: Autocrático, Democrático e Laissez-Faire) e Teoria do Grid Gerencial (que se baseia num estilo voltado para as pessoas e para as tarefas); e a Teoria Contingencial, que se subdivide em Teoria do caminho-objetivo (o líder auxilia os subordinados a alcançar os objetivos desejados), Teoria da liderança situacional (baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão ("maturidade") dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico) e Teoria do Modelo de Participação do Líder (o sucesso de um trabalho, alcançar objetivos é função de todos, difundido a mentalidade de responsabilidade coletiva).

Veremos também a utilização da ferramenta principal de um líder bem desenvolvido, a delegação. Proporciona ao gestor tempo para focar-se nos aspectos de maior importância e pontos estratégicos de sua função, bem como, gerar maior comprometimento dos colaboradores com o trabalho, diante da percepção do desenvolvimento suas habilidades.

E para finalizar, haverá uma comparação entre um modelo de gestão antiga (comando e controle) e a gestão de alta performance (líder-coach). Proporcionando uma visão geral do modelo de gestão dos líderes que apresentou os melhores resultados positivos no atual cenário mundial, líderes formando líderes.



## 2 CONCEITOS E TEORIAS DE LIDERANÇA

### 2.1 A evolução do conceito de liderança

O conceito de liderança vem passando por transformações ao longo dos anos, diversos autores divergem sobre o tema e como definir da melhor forma esta palavra tão utilizada nos dias atuais. Para alguns autores, liderança se define através dos traços de personalidade de cada indivíduo, para outros o estilo de comando de cada líder auxilia na sua definição e outros autores definem o tema baseando-se no ambiente que este indivíduo está inserido.

Abaixo, destacam-se algumas definições sobre liderança, segundo seus autores:

- a) “Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo” (Rauch e Behling, segundo Yukl, 1998:2-3).
- b) “Liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de despendar este esforço para se atingir o objetivo” (Jacobs e Jaques, segundo Yukl, 1998:2-3).
- c) “Liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade” (Bennis e Nanus, 1988:18).
- d) “Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos” (Tannenbaum, Wesheler e Massarik, segundo Yukl, 1998:2-3).

Em grande parte das definições de Liderança é comum a presença de dois elementos chave, a saber, a Liderança como um aspecto de grupo onde os traços de um determinado indivíduo acabam por colocá-lo em evidência e a Liderança como influência, baseado na capacidade de um indivíduo de obter seguidores para aquilo que ele almeja. (Bergamini, 1994).

Segundo Yukl, 1998:3, “Se, por um lado, as definições diferem em alguns aspectos tais como: quem exerce a influência, o objetivo pretendido na influência, a maneira pela qual a influência é exercida e o resultado da tentativa de influência, por outro, complementam-se mutuamente”.

Diversos são os estudos sobre Liderança, serão observadas e resumidas as seguintes teorias: Teoria dos Traços; Teorias Comportamentais; e Teoria do Modelo Contingencial.

## 2.2 Teorias de liderança

### 2.2.1 Teoria dos traços

Segundo a teoria dos traços o indivíduo já possui alguns traços de personalidade que o fará Líder ou não.

Essa teoria baseia-se na definição de que o indivíduo já nasce com alguns traços que farão dele um Líder ou não, não se aprende liderança, não é possível aprimorar algumas competências que poderão fazer com que esse indivíduo se torne um Líder. Somente indivíduos que tivessem alguns traços como físicos, intelectuais, sociais e direcionados para a tarefa poderiam ser considerados Líderes.

Entre as características físicas: a aparência, a estatura, a energia e força física seriam os traços mais marcantes. Entre as características intelectuais destacam-se: a adaptabilidade, o entusiasmo, a autoconfiança e o elevado coeficiente intelectual. Já para as características sociais foram destacados aspectos como cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas. E por fim, segundo essa teoria, no que tange a característica de traços relacionados a tarefa poderiam ser observados o sentido de realização, a persistência e a iniciativa em fazer algo.

Embora saibamos hoje que essas características são importantes para a formação de um Líder, apenas elas não são garantia de que esse indivíduo realmente o seja e obtenha sucesso.

### 2.2.2 Teorias comportamentais

Entre as teorias comportamentais serão resumidas duas em destaque nesse item: Teoria dos estilos de Liderança e Teoria do Grid Gerencial.

### 2.2.2.1 Teoria dos estilos de Liderança

Um dos precursores dos estudos sobre o comportamento de liderança foi Kurt Lewin (segundo Robbins e Coulter, 1998). Lewin identificou três estilos comportamentais básicos assim denominados: o Autocrático; o Democrático; e o Laissez-faire.

No estilo autocrático de liderança a característica marcante é a centralização de todas as ações do grupo ou equipe de trabalho, o Líder autocrático toma as decisões por conta própria e define o que precisa ser realizado, como e quando deve ser realizado, cabendo a seus liderados apenas cumprir suas decisões. Em outras palavras, apenas cumpra minhas ordens, não as discuta!

No estilo democrático de liderança observamos que o papel do Líder é mais aberto a participação do grupo ou equipe de trabalho. Esse Líder aprecia o envolvimento das pessoas nas tomadas de decisões e até incentiva essa participação. Costuma dar o retorno (feedback) ao grupo ou equipe de trabalho de modo que estes estejam sempre bem informados sobre o andamento dos processos a que estão inseridos e se sintam mais responsáveis pelo sucesso do trabalho.

Por fim, no estilo *laissez-faire*, o Líder praticamente não atua como tal, ou seja, sua presença chega a ser em alguns momentos, despercebida pelo grupo ou equipe de trabalho. O Líder nesse caso não interfere nas decisões de trabalho do grupo ou equipe de trabalho deixando para estes a decisão de o que, como e quando realizar as tarefas.

**Quadro 1: Estilos de liderança**

<b>Autocrático</b>	<b>Democrático</b>	<b>Liberal (Laissez- Faire)</b>
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providencias e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma pôr vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providencias e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate apenas material variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente

trabalho.	escolher os seus companheiros de trabalho.	a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Buscando respostas para mensurar qual estilo de liderança seria o mais eficiente e eficaz, surgiram então, modelos e programas com o objetivo de transformar pessoas em líderes preferencialmente democráticos, porém não menos preocupados com a produtividade da organização (Vergara, 2003).

Com a evolução desses estudos observou-se dois estilos básicos de liderança, fundamentais: Liderança orientada para a tarefa e Liderança orientada para as pessoas.

Maximiano, (2000) descreve que o Líder orientado para a tarefa apresenta os seguintes comportamentos:

- a) focaliza o trabalho do funcionário e enfatiza cumprimento de prazos, padrões de qualidade e economia de custos;
- b) tem necessidade de cumprir metas, superar a concorrência e o desempenho passado; e
- c) esclarece as responsabilidades individuais e distribuem as tarefas às pessoas.

O Líder orientado para as pessoas pode apresentar os seguintes comportamentos:

- a) focaliza o próprio funcionário ou grupo e enfatiza as relações humanas e desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe;
- b) ouve e presta atenção; e
- c) apoia seus funcionários.

Posteriormente, houveram outros estudos realizados pelos pesquisadores da Universidade de Michigan coordenados por Rensis Likert e que denominaram estes estilos como sendo “orientados para o empregado” e “orientados para a produção”.

Likert (segundo Bergamini, 1994) descreve que existem quatro graduações de participação, no qual ficou conhecido como o “Contínuo de Likert”, divulgado por volta de 1967.

Vejamos como foram classificadas essas graduações:

- a) Sistema 1 – As gerências não confiam em seus subordinados, trabalho executado por força e imposição decisão somente tomada pela cúpula da organização.

- b) Sistema 2 – As gerências confiam algumas decisões a seus subordinados, os objetivos ainda são definidos e decididos na esfera da cúpula da organização, porém, algumas decisões já são tomadas nas esferas mais baixas, em níveis de supervisão, por exemplo.
- c) Sistema 3 – Embora exista a confiança das gerências em seus subordinados, esta ainda não é plena, existe uma forma de comunicação vertical, as responsabilidades são partilhadas e as recompensas são utilizadas como forma de motivar os grupos ou equipes de trabalho e raramente observam-se punições nesse sistema.
- d) Sistema 4 – Nesse sistema existe plena confiança das gerências em seus subordinados, a comunicação ocorre no sentido vertical e também no sentido horizontal dentro da organização, existe forte característica de motivação nos funcionários pois estes se sentem mais responsáveis pelo desenvolvimento dos objetivos e pelo atingimento dos lucros esperados por toda a organização.

De acordo com Likert o sistema 4 destaca-se porque há um grande envolvimento das pessoas no processo decisório da organização, gerando uma motivação maior na busca de todos por melhores resultados. Os gerentes que trabalham seguindo esse sistema conseguem obter grupos ou equipes de trabalho mais conscientes e motivadas e, conseqüentemente, a produtividade, a qualidade e as perdas são menores, gerando lucros maiores a organização.

Através desses conceitos formaram a base para o desenvolvimento do modelo denominado de Grid Gerencial.

#### *2.2.2.2 Teoria do Grid Gerencial*

Blake e Mouton (1964), pesquisadores da Universidade de Ohio planejaram e desenvolveram um programa de treinamento gerencial denominado Grid Gerencial (Management Grid). A base desse programa leva em conta a visão desses dois estilos de liderança, voltado para as pessoas e voltado para as tarefas.

Através do modelo de Blake e Mouton é possível observar o quanto o Líder enfatiza as pessoas e as tarefas e mensurar graficamente, auxiliando na avaliação desse perfil de liderança. O Grid baseia-se no eixo x / y (pessoas e produção) e embora crie 81 células de avaliação para elencar o perfil do Líder, apenas cinco delas são consideradas posições chaves, a saber:

- a) Liderança 1.1 – caracteriza-se pela atuação quase que inexistente do Líder dentro da organização, onde este realiza suas funções apenas para se garantir no emprego. Não cria

problemas com seus subordinados, não gera resultados expressivos, apenas o básico para a manutenção de sua função na empresa.

- b) Liderança 1.9 – caracterizada pela preocupação com seu grupo ou equipe de trabalho e suas possíveis necessidades, este Líder cria um ambiente de trabalho mais ameno e menos rude. Tem geralmente boa aceitação entre seus subordinados, embora necessite desse retorno para se motivar.
- c) Liderança 5.5 – caracterizada pela forma social com que este Líder atua onde se faz sempre presente, procura criar mais que subordinados, cria amigos e acaba sendo mais popular por isso, sua atuação é baseada na visão de seu grupo ou equipe de trabalho e desenvolve suas tarefas preocupando-se com essas características de seus subordinados.
- d) Liderança 9.1 – a característica marcante desse Líder se dá pela forma autoritária com que conduz seu grupo ou equipe de trabalho. Rigoroso nos controles e atento a tudo o que está ocorrendo, este Líder acompanha os planos e é muito perceptível sua frustração e raiva quando seus planos não são atingidos por seus subordinados. Exigente consigo mesmo e com seu grupo ou equipe de trabalho, possui forte opinião e dificilmente aceita outra que não a sua. Percebe sem traços de insegurança na sua condução de trabalho, fato que pode em algum momento, justificar essa forma de agir.
- e) Liderança 9.9 – caracterizada pela forma de visão para ambos os fatores da organização, ou seja, pessoas e produção. Este Líder consegue aliar essas duas variáveis que são o centro de todo o sucesso de qualquer empresa. Líder aberto a opiniões contrárias as suas, flexível na tomada de decisão, pois possui a humildade para mudar seu posicionamento quando percebe que este não traduzirá em resultado esperado pelo grupo ou equipe de trabalho e para com o próprio sucesso da organização. Reconhece esforços e incentiva a busca pelo desenvolvimento de seus liderados no sentido de contribuir não apenas para o pessoal, como também para o profissional de cada um.

Blake e Mouton (1964) acreditam que o melhor estilo de liderança é o que mais se aproxima do eixo 9.9, ou seja, saber alinhar os objetivos e necessidades tanto das pessoas quanto das organizações na busca pelos resultados para ambos os fatores. Este modelo propõe que o mesmo estilo funciona bem em qualquer situação, mesmo alcançando grande repercussão, o fato de propor que poderia ser aplicado para qualquer cenário causou muitas críticas a esse modelo.

As teorias comportamentais foram baseadas, como o próprio nome diz, nos comportamentos, nas atitudes dos indivíduos e não leva em conta o ambiente, o contexto onde esse Líder está inserido. Baseado nessa nova concepção surgiu então os primeiros estudos que

apontavam para a preocupação com as contingências ou situações, surgindo então as teorias contingenciais. As teorias contingenciais observam três aspectos que se inter-relacionam a todo tempo.

A atuação do Líder, a atuação de seus liderados e o contexto onde essas pessoas estão inseridas dentro da organização, o ambiente de trabalho, a cultura os princípios, fatores que podem e certamente influenciam na tomada de decisão e assertividade na busca dos resultados.

### 2.2.3 Teorias Contingenciais

#### 2.2.3.1 A Teoria do caminho-objetivo

A Teoria do caminho-objetivo, desenvolvida por House (1971) tem como base o auxílio que o Líder presta a seus subordinados no sentido de alcançar os resultados esperados por ele e pela organização.

Segundo essa teoria o Líder mostra o caminho a ser percorrido para o atingimento das metas já estipuladas, os obstáculos a serem transpostos, o entendimento de todos para com a necessidade do atingimento desses objetivos, premiando o grupo ou equipe de trabalho sempre que essas metas são alcançadas.

Ainda sobre essa teoria, uma forte característica é a junção de dois fatores fundamentais para o sucesso de qualquer organização, a liderança e a motivação, sem estes é impossível alcançar o sucesso esperado (Bergamini, 1994).

Componentes dessa teoria (Robbins, 2003:386): Fatores situacionais; Fatores de comportamento do Líder; e Fatores de resultados esperados.

#### a) Fatores situacionais:

Divididos em dois tipos: Ambientais, ou seja, que estão fora do controle dos liderados e Características Individuais dos liderados que podemos resumir como sede de controle, experiência e percepção das habilidades. Basicamente estas variáveis são definidas respectivamente sobre o contexto da Liderança e a característica de seus seguidores. Além disso, esta teoria possui em seu modelo quatro abordagens em que um Líder se utiliza para realizar seu trabalho, sendo estas:

aa) Liderança Diretiva: Líder define o que se espera de seus subordinados e orienta para a obtenção dos resultados.

- ab) Liderança de Apoio: Existe uma grande preocupação por parte do Líder sobre seus liderados.
- ac) Liderança Participativa: Onde a consulta do Líder a sua equipe é uma constante a busca dos melhores resultados.
- ad) Liderança orientada para a Realização: Existe uma confiança muito grande do Líder em seus liderados e, em geral os objetivos são sempre bastante desafiadores.

Obviamente que o estilo de liderança será exercido de acordo com as situações e o contexto em que esse Líder estará inserido, o grau de dificuldade para a obtenção dos melhores resultados, ou seja, deverá levar-se em conta sempre os Fatores Situacionais para então definir qual a melhor estratégia de liderança e ser escolhida (Bergamini 1994).

#### *2.2.3.2 Teoria da liderança situacional, de Hersey e Blanchard (1977)*

Trata-se de uma teoria contingencial onde o foco está nos liderados. Neste contexto, uma liderança somente obterá resultados se houver uma preparação adequada e um nível de maturidade de seus 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. (Hersey e Blanchard, 1986:186).

A maturidade é entendida como a capacidade e a disposição dos liderados para assumir responsabilidade e coordenar seu próprio comportamento. Cabe ressaltar que o nível de maturidade do liderado será relacionado com a tarefa específica a ser realizada, desta forma, em relação a uma determinada tarefa o liderado poderá ser menos maduro, mas diante de outra poderá ser mais maduro. Salienta-se ainda que, além de avaliar a maturidade de cada liderado, pode ser que o líder tenha que identificar a maturidade geral de seu grupo. (Hersey e Blanchard, 1986).

Em seu livro "Psicologia para Administradores", os autores propõem uma figura com intuito de exemplificar a relação entre o nível de maturidade do liderado com o estilo a ser adotado pelo líder, como demonstrado a seguir.



**Figura 1: Liderança Situacional**



Fonte: Psicologia para Administradores (Hersey e Blanchard, 1986).

O estilo "determinar" é o mais adequado para liderados com baixa maturidade, ou seja, que não têm capacidade nem disposição. Essa falta de disposição pode estar relacionada com uma insegurança para desempenhar a tarefa. De acordo com esse estilo, o líder fará designações para as pessoas, dizendo o que devem fazer e apresentando um comportamento de tarefa alto e de relacionamento baixo.

O estilo "persuadir" é o mais adequado para maturidade entre baixa e moderada. Neste caso, o liderado tem disposição, mas não tem capacidade. O líder ao mesmo tempo será diretivo (por causa da falta de capacidade) e apoiador (para reforçar a disposição), adotando um comportamento de alta tarefa e alto relacionamento.

O estilo "compartilhar" é indicado para maturidade entre moderada e alta, o que significa que as pessoas têm capacidade, mas não têm disposição para cumprir as designações do líder. Essa baixa disposição pode estar relacionada com uma falta de autoconfiança ou então pode ser oriunda de problemas de motivação. Esse estilo é visto como participativo, já que o líder permite que o liderado participe da tomada de decisão, sendo o líder um facilitador da tarefa e da comunicação. O comportamento do líder, nesse estilo, é voltado para o relacionamento, sendo baixo para a tarefa.

O estilo "delegar" é o mais propício para a maturidade alta, já que nela o liderado tem capacidade e disposição para assumir responsabilidades. Nesse estilo, o líder oferece pouco apoio e direcionamento (baixo relacionamento e tarefa). Mesmo que o líder venha a identificar o problema, é do liderado a responsabilidade de desenvolver o projeto e estabelecer como será resolvido.

Os autores, além de indicarem o estilo que consideram adequados ao padrão de maturidade do liderado, também apontam estilos secundários que poderão ser utilizados pelo líder, caso este não consiga colocar em prática o estilo adequado, como demonstrado na tabela a seguir:

**Quadro 2:** Estilos de liderança apropriados aos vários níveis de maturidade

<b>NÍVEL DE MATURIDADE</b>	<b>ESTILO APROPRIADO</b>
<b>M1</b> Maturidade baixa Pessoas que não têm capacidade nem disposição ou inseguras.	<b>E1</b> Determinar Comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo
<b>M2</b> Maturidade entre baixa e moderada Pessoas que não têm capacidade, mas têm Disposição ou confiança em si.	<b>E2</b> Persuadir Comportamento de tarefa alta e relacionamento alto
<b>M3</b> Maturidade entre moderada e alta Pessoas que têm capacidade, mas não têm disposição ou são inseguras	<b>E3</b> Compartilhar Comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa
<b>M4</b> Maturidade alta Pessoas capazes (competentes) e dispostas (seguras)	<b>E4</b> Delegar Comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa

**M1** **E1** alta, **E2** segunda, **E3** terceira, **E4** baixa probabilidade

**M2** **E2** alta, **E1** segunda, **E3** segunda, **E4** baixa probabilidade

**M3** **E4** alta, **E2** segunda, **E3** segunda, **E1** baixa probabilidade

**M4** **E4** alta, **E3** segunda, **E2** terceira, **E1** baixa probabilidade

Na tabela acima, "o estilo de alta probabilidade e o de segunda maior probabilidade foram indicados por um "E", enquanto os estilos de terceira probabilidade e baixa probabilidade foram indicados por um "Q"" (Hersey e Blanchard, 1986:192) Dessa forma, para uma maturidade baixa (M1), o estilo adequado seria o "determinar" (E1) e o de segunda maior probabilidade o "persuadir" (E2).

Para uma maturidade entre baixa e moderada (M2), o estilo adequado é o "persuadir" (E2), e os de segunda maior probabilidade são o "determinar" (E1) e "compartilhar" (E3).

Já para uma maturidade entre moderada e alta (M3), o estilo adequado é o "compartilhar" (E3) e os de segunda maior probabilidade são o "persuadir" (E2) e o "delegar" (E4).

Por fim, para uma maturidade alta (M4), o estilo apropriado é o "delegar" (E4), seguido do compartilhar (E3). Cabe neste ponto sublinhar que para a liderança situacional, o líder tem o papel de contribuir para o desenvolvimento do liderado, auxiliando-o no processo de amadurecimento. (Hersey e Blanchard, 1986).

#### *2.2.3.3 Teoria do Modelo de Participação do Líder, de Vroom e Yetton (1973)*

Segundo essa teoria a participação dos liderados é de suma importância para o sucesso da organização, em outras palavras, alguns processos decisórios passam pelo crivo de todos, fato que acaba por inserir um contexto maior de responsabilidade compartilhada.

São identificadas oito ações que um Líder deve se pautar utilizando este modelo.

- a) A qualidade técnica na decisão;
- b) O comprometimento do liderado com a decisão;
- c) O nível de informação do Líder a respeito da decisão a ser tomada;
- d) O grau de estruturação do problema;
- e) O grau de comprometimento dos liderados;
- f) O grau em que os liderados compartilham as metas organizacionais;
- g) A identificação da existência ou não de conflitos entre os liderados;
- h) A identificação de informações suficientes por parte dos liderados.

Para que possamos avaliar a eficácia da liderança nesse modelo precisamos saber qual é o nível de influência e integração entre o Líder e seus liderados. Os Líderes é que precisam ter em mente o estilo de liderança a que devem seguir bem como o grau de integração e interação de seus liderados nos processos decisórios (Robbins, 2003).

### 3 A ATIVIDADE DE DELEGAÇÃO

Dentre todas as atividades realizadas pelo gestor no seu dia a dia, a delegação é a que tem maior probabilidade de trazer sucesso nos objetivos a serem alcançados, por proporcionar ao gestor tempo para focar-se nos aspectos de maior importância e pontos estratégicos de sua função, bem como, gerar maior comprometimento dos colaboradores com o trabalho, diante da percepção do desenvolvimento suas habilidades.

Delegar, além de permitir maior disponibilidade ao gestor faz com que esse possa avaliar a potencialidade dos seus colaboradores. A delegação requer planejamento e dedicação, pois alguns aspectos geram insegurança e dificuldades que podem levar à resultados inadequados.

#### 3.1 Características que dificultam a delegação

- a) **Preferência pessoal pela execução:** Embora ocupando uma posição gerencial, o indivíduo continua sendo um mero executor de tarefas. Este tipo de comportamento é conhecido como a “síndrome do faça você mesmo”. Entretanto, se você recebe um salário maior em relação aos dos seus colaboradores, não pode dar-se ao luxo de fazer o trabalho deles. A função de um gestor é obter resultados com outras pessoas, e não apesar delas.
- b) **Crença no “faço melhor e mais depressa”:** Para aprender é preciso fazer e não seria de admirar que com a experiência, o gestor faça melhor e mais depressa. Com treinamento adequado e oportunidade para adquirir a prática, o colaborador talvez possa até fazer melhor do que o gestor. Uma das funções do gestor é treinar o seu pessoal e só se aprende fazendo. É importante dar oportunidade a equipe de aprender, crescer e desenvolver-se. Todos lucrarão com isso: os colaboradores, a empresa e principalmente o gestor, pois assim terá tempo para gerenciar e obter resultados.
- c) **Falta de experiência em delegar:** Muitos indivíduos assumem o papel de gestores sem nunca terem passado por um desenvolvimento específico das habilidades necessárias para tal. Aprenderam na “escola da vida” e por isso não percebem a importância da delegação. Outros trabalham em empresas onde a maioria dos executivos e gerentes não delega e receia ser diferente. Outros, ainda, tiveram chefes que também não delegavam e copiam o modelo “ipsis literis”, sem se preocuparem em aperfeiçoá-lo. Delegação aprende-se delegando.

É necessário habituar-se em dedicar uma parte do tempo aos colaboradores, orientando-os

em novas atividades e focalizando os resultados a serem atingidos. Assim o gestor terá mais tempo para trabalhar nas atividades mais estratégicas de sua função.

- d) Insegurança pessoal e/ou profissional:** Muitos possuem o receio em assumir sua parte de responsabilidade envolvida no processo de delegação. Outros se sentem inseguros no que fazem e não desejam a exposição diante dos colaboradores. Esta posição defensiva é prejudicial, dificultando o desenvolvimento do gestor e subutilizando a capacidade de sua equipe.
- e) Falta de confiança nos colaboradores:** Quanto menos se confia nos colaboradores, menos eles serão confiáveis. Além disso, confiança se constrói através de treinamento, supervisão e acompanhamento. Um crédito de confiança é motivador e incentiva as pessoas.
- f) Perfeccionismo:** Os perfeccionistas não delegam, mas em compensação não gerenciam. Suas exigências com as pessoas que os cercam podem causar muitos prejuízos à empresa, pois se prendem a detalhes irrelevantes, perdendo de vista os objetivos básicos.
- g) Incapacidade de comunicação:** Saber falar não basta para comunicar se e não é possível delegar se não souber expressar com clareza o que solicita. Fazer uma comunicação significativa, ou seja, clarificar o cenário, os objetivos, regras, diretrizes, prazo e, adequando a maturidade do colaborador para a tarefa, dizer o como fazer é uma das formas de ter melhores resultados e aceitação para a tarefa.
- h) Medo da competição:** Um gestor eficaz é um bom líder e líderes não competem com seu grupo, cooperam e auxiliam-se mutuamente. Querer ser indispensável leva à sonegação de informações e monopólio de conhecimentos. Os indispensáveis raramente são promovidos, principalmente por não prepararem ninguém para assumir o seu posto. Uma equipe produtiva reflete a capacidade do seu gestor.
- i) Falta de habilidade de exercer controle e acompanhamento adequados:** Delegar não é abdicar, significa estar ciente do que acontece sem ater-se aos detalhes, isto é, verificar se os resultados esperados foram atingidos e, se não foram, por que? Para delegar eficazmente é preciso estabelecer processos que permitam ao gestor estar informado do que se passa no seu setor.
- j) Temor de ser considerado incompetente pelo chefe e/ou colaboradores:** O gestor não precisa, necessariamente, saber de tudo. A divisão de trabalho e a especialização é que tornam a equipe de trabalho produtiva. A competência se mede pela capacidade de obter resultados e não necessariamente de executar tarefas.

### **3.2 Vantagens de delegar**

- a) Libera tempo para o gestor poder gerenciar, isto é, planejar, organizar, acompanhar, supervisionar, controlar resultados e inovar.
- b) Diminui a pressão e carga de trabalho. A maioria dos gestores é orientada para a ação, isto é, para a execução de tarefas e por isso sua tendência é não estabelecer uma clara distinção entre o tipo de trabalho que lhes cabe e o trabalho dos seus colaboradores. Daí o alto nível de estresse observado entre um grande número de gestores.
- c) Desenvolvimento dos colaboradores, dando-lhes oportunidade para expandir suas habilidades, encorajando-os a usar sua criatividade e capacidade de resolver problemas e tomar decisões. As pessoas aprendem fazendo e a delegação permite que elas façam.
- d) Cria um clima de trabalho motivador apropriado ao crescimento pessoal e profissional dos colaboradores e do próprio gestor, facilitando um relacionamento interpessoal saudável e amistoso.
- e) Fornece padrões de desempenho uma vez que a avaliação dos indivíduos passa a ser feita em função dos resultados alcançados e não das tarefas executadas.
- f) Aumenta os resultados porque as pessoas passam a utilizar o tempo de forma a atingir as metas da empresa onde trabalham.
- g) Leva ao desenvolvimento organizacional encorajando cada colaborador a utilizar o seu potencial ao máximo. Isto traz benefícios, não só para a empresa, como também para o próprio indivíduo.

### **3.3 Aspectos da delegação**

- a) Definição clara do que se pretende delegar e dos resultados esperados.
- b) Assegurar-se de que quem recebeu a delegação tenha o preparo, a experiência, a competência e os recursos necessários para incumbir-se da missão e alcançar os resultados esperados.
- c) Acompanhar o desempenho de acordo com a complexidade do trabalho e o grau de maturidade profissional do indivíduo a quem se delegou. Quanto menor a experiência do indivíduo, mais frequente deverá ser o acompanhamento.
- d) Avaliar os resultados em conjunto com o colaborador, dando e recebendo feedback. Desta forma, ambos poderão crescer. O gestor, verificando como está delegando, e o

colaborador, treinando-se para obter todas as informações e meios necessários e ser bem-sucedido.

- e) Confiar na pessoa a quem se delegou.
- f) A delegação otimiza não só o tempo do gestor, como também da sua equipe de trabalho, contribuindo para o aumento da produtividade e do nível de motivação existente na empresa. Assim, cada pessoa sabe o que se espera dela e até onde pode chegar. Uma equipe produtiva, que assume responsabilidade sobre a qualidade do seu trabalho, é o melhor indicador de um gestor competente.

### **3.4 Modo de delegação**

- a) Conhecer o seu pessoal, suas capacidades e limitações, suas necessidades, seus planos e aspirações, a prontidão e desejo de assumir maiores responsabilidades, seus problemas e dificuldades.
- b) Ser específico ao dar uma incumbência, isto é, estabelecer o resultado esperado, data, sistema de follow-up (acompanhamento).
- c) Ser acessível. Demonstrar ao colaborador, com atos, que ele poderá consultar o gestor quando tiver alguma dúvida. Se possível, estabelecer datas para fazer o acompanhamento. Isto dará mais segurança ao gestor e ao subordinado.
- d) Delegar coisas desafiantes. Incluir entre as coisas que delega tarefas que exijam criatividade e cujos resultados possam causar algum impacto na empresa. Fazer com que os colaboradores percebam a importância do seu trabalho.
- e) Delegar coisas agradáveis. Isto motivará os colaboradores e enriquecerá o trabalho deles.
- f) Delegar não só para os colaboradores mais capazes. A delegação é um dos métodos mais eficazes para desenvolver a equipe de trabalho. Dar oportunidade para que todos aprendam novas coisas ao enfrentar novos desafios. Caso contrário, corre-se o risco de punir os mais competentes com excesso de trabalho enquanto os inexperientes ficam sem fazer nada e por isso mesmo não se desenvolvem.
- g) Delegar objetivos e não procedimentos, possibilitando a descoberta de novas formas e maneiras mais eficazes de executar determinada tarefa ou obter um resultado. A experiência mostra que quanto maior a liberdade, maior a criatividade.
- h) Dar feedback de melhoria. Ao verificar os resultados positivos, lembrar de valorizar os acertos em vez de limitar-se a apontar os erros. Um gestor precisa saber elogiar e criticar

de forma construtiva, incentivando seu colaborador a melhorar. Lembrar-se que o erro faz parte do aprendizado.



## 4 GESTÃO ANTIGA (COMANDO E CONTROLE) X GESTÃO DE ALTA PERFORMANCE (LÍDER-COACH)

### 4.1 Gestão antiga

O gestor dá as ordens e espera obediência, sem que a equipe tenha a possibilidade de gerar mudanças (mesmo que estas fossem para melhorias). De cunho altamente centralizadora, esse modelo de gestão, onde o gestor possui as respostas para solucionar todos os problemas, e mesmo reclamando que sua equipe não possuía competências para resolver as situações, o sistema perpetuava. É muito provável que tentativas de inovações fossem malvistas por esse gestor, que mantém a equipe em estado praticamente infantilizado. O gestor mantém a posição de *expert*, porém gera dependência por parte de seus liderados.

O gestor dá ordens e as controla para que sejam realizadas à sua exclusiva maneira. Questionamento de seus liderados são vistos como insubordinação, como afronta a posição hierárquica na cadeia empresarial. Esse insiste que os caminhos devem ser estipulados à sua maneira, mesmo que exista informações externas que poderiam colaborar para melhorar a eficiência do plano de ação a ser realizado.

Esse gestor também acredita que desavenças e conflitos entre membros de sua equipe não é problema dele. Ele mantém o foco em realizar o seu projeto e não se importa com questões pessoais.

Esse modelo de gestão se caracteriza por *feedback* em avaliação anual de desempenho, por exemplo. O que é completamente insuficiente para o liderado ter a ciência se está indo bem ou não no desenvolvimento de suas funções. Uma avaliação anual pode ser tarde demais para se tratar de uma questão que tenha acontecido fora desse período “obrigatório” para transmitir o *feedback*. É uma situação em que se perde dos dois lados, tanto o líder como seu liderado.

### 4.2 Gestão de alta performance

Os gestores nessa nova linha de pensamento são reconhecidos como líderes-coach, que geram desenvolvimento e amadurecimento profissional da sua equipe, ensinando-os a pensar, também, como líderes, para que os liderados se responsabilizem por criar alternativas.

Esse tipo de gestor se torna um colaborador para a criação de um futuro novo. A equipe não se torna apenas um grupo de liderados, mas uma força criadora, cujos potenciais

são utilizados em favor de metas em comum que se alinham com a visão da própria equipe do futuro.

O gestor tem completa ciência de que os projetos só serão concluídos de maneira eficiente se ele for capaz de gerenciar pessoas. O seu objetivo é ser um gestor de competências, aumentando a base de habilidades de seus liderados, bem como criar um ambiente constante de aprendizado.

Competência-chave do líder, o *feedback* constante é base para todo o processo de liderança. Quando proporcionado de maneira efetiva, é usado para gerar constante melhoria e alternativas de comportamento para que ajustes constantes sejam feitos sem que as pessoas personalizem os erros. Atinge-se a autoconfiança devido ao aumento da excelência de performance.

O grande objetivo desse modelo de gestão é que a equipe seja ensinada a analisar os fatos e criar soluções eficientes. O líder tem o papel de facilitador, contribuindo e investigando junto com a equipe os dados disponíveis. Este processo gera uma grande integração entre o líder (gestor) e os liderados em torno do objetivo a ser alcançado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho enumerou e citou as diversas teorias, bem com a evolução do conceito da habilidade de liderança. Aprendeu-se que essa habilidade, não necessariamente, precisa ser característica da pessoa, mas pode ser uma técnica a ser desenvolvida em qualquer pessoa.

A habilidade de delegação, que também pode ser ensinada as pessoas, toma papel fundamental na liderança de alto nível que o mercado exige atualmente. Permitindo ao líder disponibilidade para as tarefas mais importantes, em que seu foco é exigido ao máximo, bem como, avaliação de seus liderados. Provadamente, também, aumentando a confiabilidade entre os liderados e os líderes nos diversos níveis de gestão.

Nos dias atuais, nota-se a abolição da técnica de liderança de comando e controle, onde a obediência é inerente a função do liderado, e o líder espera que sua ordem se cumpra, ou seja, uma mentalidade extremamente centralizada. O desenvolvimento da gestão de coaching provou-se a mais efetiva para o sucesso das grandes empresas, podendo ser aplicado a qualquer nível de liderança, substituindo a gestão antiga comando-controle. Líderes desenvolvendo líderes, para que a empresa, setor, companhia, mantenha uma mentalidade de continuidade dos bons preceitos cultivados a partir da técnica de coaching.

Visa-se com este trabalho, difundir um conhecimento sobre liderança, mostrando o quão importante é essa característica nos bons líderes no disputado mercado mundial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes – Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança**. Harbra, 1988.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. Atlas, 1994.

BEZERRA, Felipe. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/08/ciclo-pdca-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 04 abr.2016.

BEZERRA, Felipe. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/08/diagrama-de-ishikawa-causa-e-efeito.html>>. Acesso em: 04 abr.2016.

BLANCHARD, Kenneth H. **Liderança de Alto Nível: Como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Bookman, 2011.

CHARAM, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de Liderança: O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. Elsevier, 2012.

CINCO porquês. Disponível em: <<http://www.apostilasdaqualidade.com.br/os-5-porques-5-why-analise-da-causa-raiz/>>. Acesso em: 04 abr.2016.

FRITZEN, Kátia. Disponível em: <<http://www.duomoeducacao.com.br/Artigos/a-importancia-da-delegacao.html>>. Acesso em: 04 abr.2016.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**. EPU, 1986.

IANNINI, Pedro Paulo. **Chefia e liderança: capacitação gerencial**. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000.

MACHADO, Misael. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=A-Evolucao-Do-Conceito-De-Lideranca.&idc\\_cad=d0a89f7k4](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=A-Evolucao-Do-Conceito-De-Lideranca.&idc_cad=d0a89f7k4)>. Acesso em: 04 abr.2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 5ª Ed. Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Organizational Behavior**. Prentice-Hall, 2003.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. **Administração**. Prentice-Hall do Brasil, 1998.

STEFANO, Rhandy Di. **O Líder-Coach: Líderes criando Líderes**. Qualitymark, 2005.

VERGARA, Sophie Constant. **Gestão de pessoas**. 3ª Ed. Atlas, 2003.

YUKL, Gary A. **Leadership in organizations**. Prentice Hall, 1998.