DESENVOLVIMENTO DAS HABILIDADES GERENCIAIS ATRAVÉS DA LIDERANÇA PARA A QUALIDADE

Profª Regina Cleide Figueiredo Teixeira, MSc. - Docente CSE/UFPA
Doutoranda do Programa de Engenharia de Produção - UFSC/EPS
Cx. Postal 5067-CEP:88.040-970. Fpolis/SC-Brasil. Fonefax (048) 334-6375 E-mail irteixei@uol.com.br

Profº Ivandi Silva Teixeira, MSc. - Docente CSE/UFPA
Doutorando do Programa de Engenharia de Produção - UFSC/EPS
Cx. Postal 5067-CEP:88.040-970. Fpolis/SC-Brasil. Fonefax (048)334-6375 E-mail irteixei@uol.com.br

Abstract:

The quality leadership study translates the efforts to produce considering the individuals characteristics, where the top management and workers can experiment the satisfactions inserted in a product, by the improvement of productive process, and a tasks maturity and relationships.

Área: *Qualidade*

Key words: *leadership, management development, and maturity levels.*

1- INTRODUÇÃO

Ao longo dos tempos, o homem tem buscado a sua complementação efetiva nas atividades inerentes ao produzir, lançando mão de todos os predicados disponíveis sob a percepção genérica de otimizar os fatores de produção, de modo a propiciar a elevação da rentabilidade operacional, até então entendida na condição básica de objetivos-fim de qualquer implemento formal ou informalmente constituído.

Entre os potencializados e diversificados fatores de produção, os gerentes já reconhecem a grande importância dos valores humanos inseridos neste contexto. Possuidores de vontade própria e de livre arbítrio, os homens na condição de mão-de-obra em seus diferentes níveis hierárquicos, buscam o entendimento de forma tal a obterem a significação para os seus esforços traduzidos em função de seus objetivos pessoais.

2- TEORIA DE LIDERANÇA SITUACIONAL

Paul Hersey e Kenneth Blanchard, desenvolveram uma teoria que sustenta uma concepção diferenciada das demais teorias relacionadas a liderança de um gerente, no momento em que enfatiza a relevância da liderança gerencial ser capaz de, mediante uma

mudança de situação de poder, ter a capacidade de provocar uma mudança no estilo de liderança.

Esta teoria ficou conhecida como “Teoria de Liderança Situacional ou Modelo de Efetividade do Líder ou Teoria do Ciclo de Vida”, onde em síntese o gerente deve buscar mudar de estilo de liderança de acordo com a(s) pessoa(s) com quem trabalha e com as situações que o cotidiano empresarial impõe.

As empresas buscam lideres “*hands on*”, como aqueles que fazem acontecer os resultados; que saibam operar o processo; que saibam lidar com as situações com as quais se deparem com a devida astúcia e sabedoria. Hersey & Blanchard [1986], demonstram que o líder eficaz é aquele que consegue liderar de acordo com a diversidade do nível de maturidade de seus subordinados, por ocasião da consecução de suas diversas atividades profissionais.

A relação entre chefe-subordinado, de acordo com a “Teoria do Ciclo de Vida”, conforme preconizam estes autores, apresenta quatro fases que devem ser observadas em conjunto, de forma a propiciar a maior interação na qual o líder possa desenvolver o seu potencial de trabalho de forma gradativa para ser observado então, o desenvolvimento da maturidade do subordinado em relação ao trabalho que realiza .

As quatro fases são destacados na seguinte configuração abaixo, onde se procura identificar o estilo de liderança associado à ação específica em consonância ao nível de desenvolvimento do funcionário:

E1	**DIREÇÃO**	O líder fornece instruções específicas e supervisiona rigorosamente o cumprimento de tarefas.
E2	**TREINAMENTO**	O líder continua a dirigir e supervisionar atentamente a realização de tarefas, mas explica também decisões, solicita sugestões e incentiva o desenvolvimento.
E3	**APOIO**	O líder facilita e apoia os esforços dos subordinados para cumprir tarefas e compartilha com eles a tomada de decisões.
E4	**DELEGAÇÃO**	O líder transfere a responsabilidade do processo decisório e da solução de problemas aos subordinados.

Figura 1: Os Estilos Básicos de Liderança Situacional Adaptado de Hersey £ Blanchard, 1986.

Os estilos básicos de Liderança Situacional, servem para que o gerente busque ajustar o seu estilo de liderança de acordo com o nível de desenvolvimento e maturidade dos funcionários, observados em relação à experiência adquirida, capacidade e disposição de aceitar responsabilidades.

Assim compreende-se que um gerente adota o estilo de liderança apropriado quando consegue perceber o nível de desenvolvimento e maturidade do funcionário em relação a sua tarefa, baseado no contexto em que encontra-se inserido.

Deste modo percebe-se que o estilo apropriado, para um gerente adotar com um funcionário que está iniciando em uma empresa é o estilo referente à direção, em virtude do o funcionário necessitar de instruções em relação as suas tarefas, e de se familiarizar com as regras e procedimentos existentes na empresa. O gerente que não direcionar o comportamento do funcionário neste momento, estará apresentando um desvio da sua função de líder. Este desvio poderá causar no funcionário, que está iniciando uma atividade em uma empresa, ansiedade e confusão quanto ao seu desempenho.

Um gerente, é eficaz em seu estilo de liderança com um funcionário, quando após a fase inicial de direção adota apropriadamente a ênfase no treinamento, onde continua orientando o funcionário, encorajando-o na busca de esforços contínuos. Nesta fase de treinamento, se o gerente não acompanha o processo de aprendizagem do funcionário deixando-o plenamente responsável pela sua tarefa, pode propiciar o surgimento de desvios em seu desempenho gerencial.

Assim a medida que o gerente for percebendo o nível de desenvolvimento e maturidade do funcionário, este deve adotar o estilo referente ao apoio, onde o gerente não precisa mais ser direcionador. Nesta fase de apoio, o gerente deve adotar uma postura de apoio e consideração com o funcionário que apresenta a sua capacidade e motivação crescente por mais responsabilidades em relação a atividade que executa. Um gerente que adota uma postura de direcionamento ou de delegação total, apresenta um desvio no seu estilo de liderança que pode levar o funcionário a um comportamento de ressentimento em relação ao seu chefe.

Um gerente, à medida que percebe que um funcionário apresenta-se gradativamente mais confiante, autodirecionado e experiente, passa paulatinamente a reduzir a sua postura de apoio e encorajamento para passar a adotar uma postura de delegação,por compreender que o funcionário não necessita mais de direção. Nesta fase se o gerente não realizar o seu diagnóstico corretamente em relação ao nível de desenvolvimento e maturidade, pode cometer os mesmos desvios de estilo mencionados na fase anterior.

O líder por sua vez, deve saber influenciar o seu liderado, através de um comportamento orientador e esclarecedor, atuando diretamente junto ao núcleo comportamental do liderado. Isto significa esclarecer inclusive, que o líder na condição de gerente, tem que gerenciar o comportamento do subordinado aos níveis de restrições do cargo específico para o qual foi contratado, e não aos níveis das pessoas que ocupam o cargo.

Em conformidade com os parâmetros observados nos estilos básicos de liderança situacional se pode melhor entender a relação: Estilos X Liderança, mediante o entendimento referente aos quatro estilos básicos de liderança situacional, mencionados anteriormente.

A Liderança Situacional, conforme mencionados ao longo da leitura, se apresentam constituídos de diferentes comportamentos básicos de liderança adotados por um gerente capaz de influenciar o desempenho de um subordinado.

As diferenças básicas encontradas nos diferentes estilos são decorrentes de duas combinações que constituem uma associação de condutas de *direção* e *apoio*, que derivam

do entendimento que se faz quanto ao *nível de competência* em função do conhecimento, e habilidades, que podem ser adquiridas através da educação, mediante treinamentos e/ou experiências diversas. Como ainda, pelo nível de comprometimento com o qual se traduz a combinação relacional de confiança e motivação.

Baseado em uma abordagem cognitiva direcionada para o fazer profissional, pressupõe-se que o conhecimento humano pode ser adquirido através do processo de *regulação* e de *equilibração* (Piaget,1974).

Desta forma se compreende a regulação e a equilibração como condições básicas para viabilizar a percepção; a racionalidade; e, a inteligência, através de uma teoria interacionista e construtivista do desenvolvimento da cognição. Isto ocorre no momento em que se considera os fatores biológicos, psicológicos e sociológicos como sistemas vitais na construção do conhecimento, sobre a ótica de um sistema aberto.

Este fato propicia um interrelacionamento contínuo dos organismos com o meio ambiente no qual se encontram inseridos, através de um processo de trocas de influências equivalentes, ou seja: ocorrência de uma interação entre sujeito x objeto, favorecendo uma melhor organização, em momentos sucessivos de adaptação ao objeto.

Outro fator preponderante para as diferenças nos comportamentos básicos de liderança, referem-se ao *nível de comprometimento*, que se traduz pela combinação relacional de confiança e motivação. A confiança pose ser entendida como a medida de segurança da pessoa em si própria - a sensação de ser capaz de desempenhar bem um trabalho sem supervisão, ao passo que motivação se traduz pelo interesse e o entusiasmo da pessoa em fazer bem o seu trabalho.

Em Teixeira [1996] estes aspectos comportamentais levam ao entendimento de que a conduta orientadora ou comportamento de direção, representa o tipo que é de mão única. O gerente diz ao subordinado *o que, quando, onde e como fazer alguma coisa***,** e em seguida o supervisiona atentamente na solução do problema ou na realização da tarefa avaliando o nível de desempenho. O comportamento de apoio, implica em escutar, fornecer apoio e incentivo aos esforços do indivíduo e, em seguida, facilitar-lhe o envolvimento na solução de problemas e tomadas de decisões.

Para que um gerente tenha um desempenho eficaz na sua atividade gerencial, precisa gerenciar a si mesmo e as pessoas com quem trabalha de tal modo que tanto a empresa quanto as pessoas saiam ganhando. É fundamental que o gerente sempre deixe claro aos subordinados quais são suas responsabilidades e como será avaliado o desempenho de seu trabalho.

A atividade gerencial é realizada eficazmente por um gerente-líder sempre que este conseguir diagnosticar o nível de desenvolvimento no qual se encontra um funcionário ou equipe de trabalho antes mesmo de usar um determinado estilo de liderança, utilizando-se dos fatores determinantes para a análise do desempenho atual, que são: a competência e o comprometimento.

Estes fatores determinantes permitem a obtenção de quatro combinações que se constituem nos níveis de desenvolvimento, correspondentes aos estilos apropriados de

liderança, como se pode observar no esquema abaixo, onde o "D" representa os respectivos níveis de desenvolvimento, enquanto que o "E" representa o Estilo de Liderança, respectivamente:

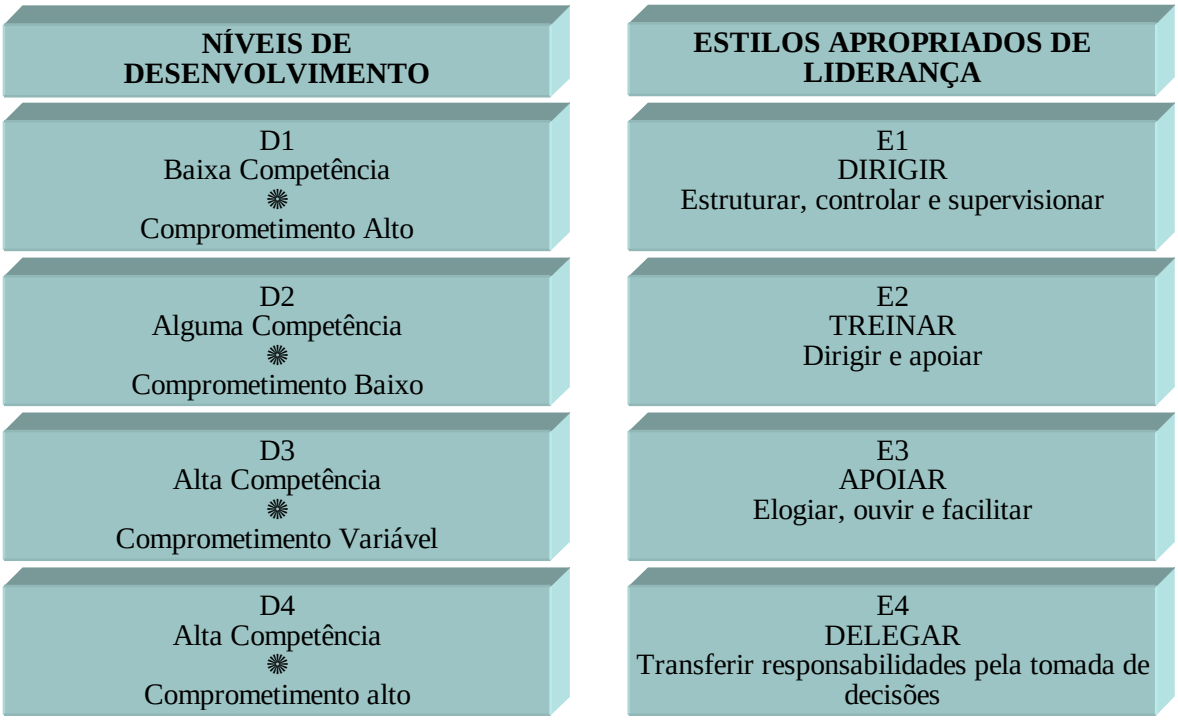

Figura 2: Estilos de Liderança Apropriados para os Vários Níveis de Desenvolvimento, adaptado de BLANCHARD, Kenneth, 1995.p. 59.

Assim compreende-se que esta abordagem é fundamental para ser trabalhada em qualquer programa voltado para o gerenciamento da qualidade, devido propiciar ao facilitador das mudanças organizacionais, ao gerente apresentar um comportamento de acordo com a situação a que se veja envolvido.

3- LIDERANÇA PARA O GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

O gerenciamento da qualidade é evidenciado pela Escala de Liderança da Qualidade [TEIXEIRA, 1996] que enfatiza em sua abordagem a orientação para atividades que agregam valores na relação produto *versus* processo, que está diretamente ligada aos fatores inerentes à orientação para a tarefa e ao relacionamento, presentes na abordagem de Hersey e Blanchard. O obstáculo considerado mais importante individualmente para a implementação da qualidade em uma empresa, bem como a falha mais patente do gerenciamento; tem sido a falta de reconhecimento de que o produto não é nada mais do que um espectador inocente alterado apenas pelo processo a ele subjacente, que por sua vez encontra-se subjugado pelo projeto que o originou.

Um grupo com baixo nível de maturidade estará interessado inicialmente em corrigir cada não-conformidade encontrada no produto enquanto que um grupo com alta maturidade procurará analisar o processo para encontrar a causa da não-conformidade para buscar tomar uma ação corretiva e assim se prevenir quanto a ocorrência não-conformidade em todos os futuros produtos, tomando por base os indispensáveis substratos que constituem o projeto, na condição de ponto de partida para todo e qualquer processo.

Para usar a liderança para a qualidade, o líder precisa identificar o nível de maturidade, ou seja, o nível de desenvolvimento do indivíduo ou do grupo o qual ele deseja influenciar e determinar qual o estilo de liderança apropriada à situação. Vários fatores precisam ser considerados, tais como: restrições de tempo; o local de trabalho; a natureza do trabalho; as personalidades envolvidas; etc. Dentro deste entendimento se observa que a escala de maturidade presente no modelo de liderança, pode propiciar ao gerente/líder, condições de determinar de forma mais efetiva o estilo considerado o mais adequado para redirecionar o comportamento de um funcionário e assim obter a mudança no desempenho atual, enfatizando a orientação para um aprimoramento quanto a relação produto *versus* processo.

Buscando tornar a atividade gerencial mais efetiva quanto a determinação do estilo apropriado a adotar, se observa a integração da concepção japonesa com a liderança situacional, no momento em que se evidencia nas abordagens que a tarefa do gerente é ajustar a direção da empresa, desenvolvendo um ambiente criativo para ela e avaliando corretamente os indivíduos. Assim observa-se que tanto os programas de gestão da qualidade total como a liderança situacional se preocupam com a disciplina e motivação do pessoal. como se pode verificar na figura abaixo:

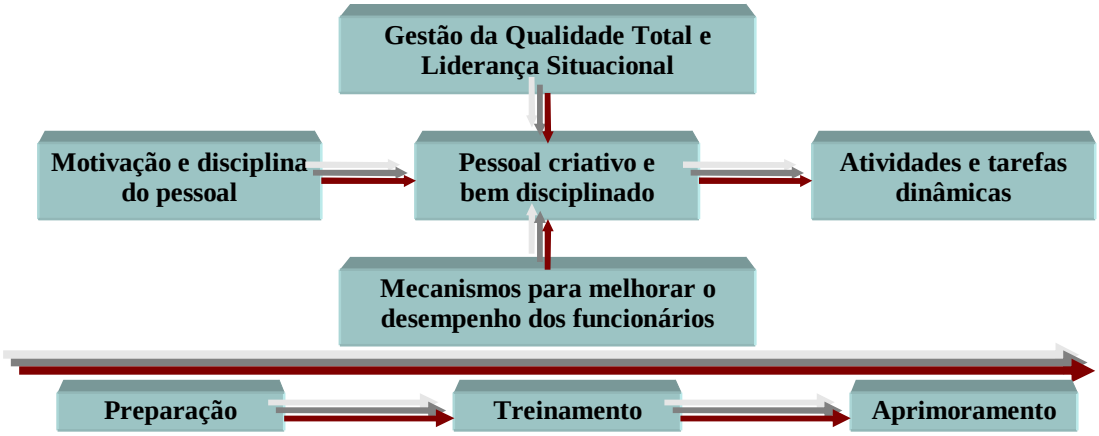

Figura 3: Integração da concepção da Gestão da Qualidade Total e Liderança Situacional

A integração destas abordagens facilita ao gerente propiciar o crescimento do ser humano na empresa. Este fato se evidencia muito bem através do ciclo do Dr. Shewhart que ficou conhecido como o ciclo do Dr. Deming, pois foi quem difundiu o PDCA.

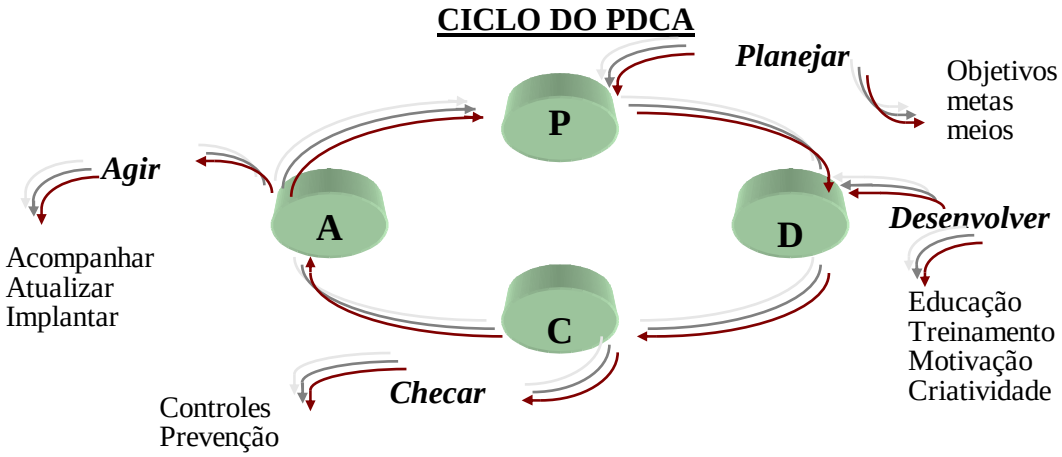

Figura 4: Adaptado de MIRSHAWKA, Victor de 1990, p. 285.

Observa-se que o ciclo do PDCA está intimamente relacionado ao processo de gestão de recursos humanos, no momento em que o método viabiliza ao gerente planejar, desenvolver checar e agir, dentro de um processo lógico e coerente. O PDCA propicia condições ao gerente de utilizar de forma mais efetiva o estilo de liderança adequado para o desenvolvimento do nível de maturidade/ desempenho do empregado como mostra a figura:

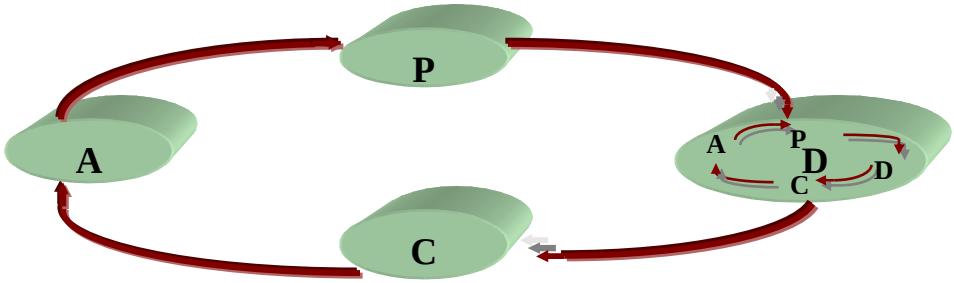

Figura 5: Estruturação do Processo de Liderança

Observa-se que a Liderança Situacional objetiva atingir com os seus funcionários o nível de delegação, que está relacionado com o objetivo do PDCA que é o processo de padronização das atividades e procedimentos dos empregados. Assim se evidencia que tanto o Gerenciamento da Qualidade Total, como a Liderança Situacional buscam o melhoramento do padrão de desempenho.

É importante salientar que um líder para influenciar qualquer indivíduo ou grupo, precisa saber lidar com a tendência dominante que está direcionando o desempenho para o insatisfatório. Para isto é preciso se tornar um membro da equipe de trabalho e assim poder ser reconhecido, aceito e respeitado como o líder.

A fronteira da tendência dominante agora pode alargar-se, englobando o agente de mudança. O tempo requerido é diretamente proporcional ao quão distante da tendência dominante se encontra o líder.

Deve-se observar que na busca por melhores desempenhos quanto a orientação produto *versus* processo, alguns fatores conforme se relaciona abaixo, são imprescindíveis para a transformação de uma organização com baixo nível de participação e competitividade no mercado, para o seu mais um alto nível de participação e competitividade. Entre outros fatores relevantes merecem destaque:

- As pessoas;
- A confiança estabelecida e/ou conquistada;
- A motivação;
- A comunicação;
- A liderança transformadora;
- O desejo compartilhado da necessidade de mudança.

O fator primordial para se iniciar um trabalho baseado na qualidade da relação produto *versus* processo com vistas à otimização da produtividade é que os gerentes deixem de adotar a postura tradicional e convencional de comandar e cobrar através da falsa visão de poder focado na técnica de G.B.A. (gritar, berrar e ameaçar). Para adotar uma postura de líder da qualidade (treinador e educador)

4- CONCLUSÕES

Ao longo dos tempos, se têm observado no decorrer dos acontecimentos no mundo empresarial a preocupação em se estar operando com as tecnologias consideradas as mais modernas. Mas quando o assunto em pauta são pessoas, as formas de gestão dos recursos humanos não passam de "referências ultrapassadas" das ciências comportamentais.

A grande maioria dos líderes consideram-se grandes entendidos em assuntos de comunicação ou motivação, necessário para saber conduzir pessoas, fato este que leva a um total despreparo de muitos gerentes que prejudicam o desenvolvimento gerencial para a qualidade e produtividade.

Para se conseguir tão importante mudanças nos estilos de gestão das empresas, é preciso que se faça nascer dentro de cada profissional o ser criativo e capacitado que venha a se tornar o agente de transformação organizacional, ou seja, um líder da qualidade e assim contribuir efetivamente para o desenvolvimento das empresas, cujo objetivo se encontre centrado no aprimoramento da qualidade e produtividade.

5- BIBLIOGRAFIA

BLANCHARD. Kenneth et alii. **Liderança e o Gerente Minuto**, 9ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

BLANCHARD. Kenneth et alii. **Gerente Minuto organiza equipes de alto desempenho**, 3ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

BLANCHARD. Kenneth & JOHNSON, Spencer. **Gerente Minuto**, 15ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1994.

DEMING, W, E. **Quality, Productivity and Competitive Position**. MIT Center for Advance Engineering Study, 1982.

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**, São Paulo: E.P.U. 1986.

MIRSHAWKA, Victor de. **A implantação da Qualidade e da Produtividade pelo Método do Dr. Deming.** São Paulo: McGraw-Hill,1990

PIAGET, Jean & GRÉCO, Pierre. **Aprendizagem e Conhecimento**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1974.

PIAGET, Jean. **Para onde vai a educação?** Rio de Janeiro: José Olympio. 1984.

TEIXEIRA, Regina Cleide Figueiredo da Silva. & TEIXEIRA, Ivandi Silva. A Liderança para a Gestão da Qualidade. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção - 16º ENEGEP (1996 : Piracicaba) **Anais**... Piracicaba : Universidade Metodista de Piracicaba - Unimep, 07-10/out/96.