

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

APLICAÇÃO DA LIDERANÇA SITUACIONAL: UMA FORMA
DE CONSEGUIR MELHORES RESULTADOS E MAIOR
MOTIVAÇÃO DOS EMPREGADOS NO AMBIENTE DE
TRABALHO

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UFPE
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
MODALIDADE Mestrado Profissionalizante
POR:

MANOEL XAVIER CARDOSO

Orientadora: Profa. Denise Dumke de Medeiros

RECIFE, NOVEMBRO/2001



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE DE**

MANOEL XAVIER CARDOSO

**“APLICAÇÃO DA LIDERANÇA SITUACIONAL: UMA FORMA DE
CONSEGUIR MELHORES RESULTADOS E MAIOR MOTIVAÇÃO
DOS EMPREGADOS NO AMBIENTE DE TRABALHO”**


ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GERÊNCIA DA PRODUÇÃO

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do(a) primeiro(a), considera o candidato MANOEL XAVIER CARDOSO **APROVADO.**

Recife, 22 de novembro de 2001.



Prof. DENISE DUMKE DE MEDEIROS, Doutor (UFPE)



Prof. LAURA BEZERRA MARTINS, Doutor (UFPE)



Prof. RONALDO RIBEIROBARBOSA DE AQUINO, Doutor (UFPE)

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Francisco e Letícia pelos esforços e dedicação, minha homenagem e gratidão;

A Profa. Denise Dumke de Medeiros um agradecimento especial pelo tempo dedicado, incentivo e interesse demonstrado como orientadora desta dissertação;

À minha esposa Dalva e meus filhos Daniel, David e Débora pelo incentivo permanente, sobretudo nos momentos de dificuldade;

À Companhia Energética de Pernambuco – CELPE, que possibilitou o acúmulo de conhecimento ao longo de vinte e dois anos de trabalho e, pela oportunidade que me propiciou para fazer o mestrado em Engenharia de Produção;

Ao meu filho David pela dedicação e paciência que teve no processo de digitação desta dissertação;

Ao prof. Adiel Teixeira de Almeida pela dedicação e paciência que teve no processo de digitação desta dissertação;

Aos colegas do Mestrado, em especial ao colega Heldemárcio, que sempre esteve disponível para ajudar com importantes trocas de informações;

E a todos que me incentivaram e, de alguma forma, contribuíram para realização deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho aborda a teoria da liderança situacional como uma ferramenta gerencial que ao ser adotada de forma apropriada pode influenciar na eficácia organizacional.

Especificamente, o referido trabalho aborda aspectos situacionais ambiente de uma empresa do setor elétrico nos períodos pré-privatização e pós-privatização, procurando demonstrar que a aplicação da Teoria da Liderança Situacional relacionada com os modelos da Análise Transacional, da teoria da Motivação e das Bases de Poder, pode promover com probabilidade de sucesso, a eficácia gerencial.

Dentre as principais conclusões do trabalho, cabe citar: em primeiro lugar, a possibilidade de combinar a aplicação da Teoria da Liderança Situacional com um método de avaliação de desempenho de gerentes e empregados; mostrar que a busca de efficientização pode ser obtida não só através de tecnologias modernas, métodos e estratégias eficazes, mas também através do conhecimento e aplicação de técnicas de Liderança que desenvolva a motivação, principalmente porque os processos são executados com e através de pessoas. Demonstra-se que a implementação dos projetos, adequação do quadro de pessoal, contratação de novos empregados e avaliação de desempenho apresentam melhor resultado se forem implementados em conjunto com o conhecimento da teoria da Liderança Situacional.

ABSTRACT

This work approaches the Situational Leadership Theory as a management tool that can influence the organizational effectiveness when adopted in the appropriate way. Specifically, the related work deals with the environment situational aspects of a company in the electrical sector in the periods before and after privatization, trying to show the application of the Situational Leadership Theory related to the models of the Transactional Analysis, of the Motivation Theory and of the Power Involvement can promote, with probability of success, the managmental effectiveness.

Amongst the main conclusion of the work, the following should be highlighted: (i) the possibility to match the application of the Situational Leadership Theory with a method of evaluation of the managers and employees performance; (ii) show that the fetching of efficiency

is obtained not only through modern technologies, efficient methods and strategies, but also through the knowledge and application of leadership techniques that develop motivation, mainly because the processes are executed by people and between them; and (iii) demonstrate that the projects implementation, company staff adequacy, new employee contracts and evaluation of performance may achieve better results if they are implemented applying the knowledge of the Situational Leadership Theory.

SUMÁRIO

	Página
1. Introdução	1
1.1. Resultado da Pesquisa	4
2. Problemática	5
2.1. Ambiente Organizacional Pré-Privatização.	5
2.1.1. Perfil da CELPE	5
2.1.2. Ambiente Externo	6
2.1.3. Ambiente Interno	6
2.2. Ambiente Organizacional Pós-Privatização	9
2.2.1. Perfil da CELPE	9
2.2.2. Ambiente Externo	9
2.2.3. Ambiente Interno	10
2.3. Síntese da Base Conceitual	12
2.3.1. Liderança Situacional – Base Conceitual	13
2.3.2. Análise Transacional – Base Conceitual	18
2.3.3. Liderança Situacional e Motivação	20
2.3.4. Liderança Situacional e as Bases do Poder	23
2.4. Conclusão do Capítulo	28
3. Aplicação da Liderança Situacional na CELPE	29
3.1. Ambiente Organizacional	29
3.2. Plano de Ação	34
3.2.1. Projeto 1: Conhecimento da Liderança Situacional	35
3.2.1.1. Treinamento dos Gerentes	35
3.2.2. Projeto 2: Adequação do Quadro de Pessoal	36
3.2.2.1. Análise do Quadro Quali-Quantitativo de Pessoal	36
3.2.2.2. Proposta para Quadro Quali-Quantitativo de Pessoal	40
3.2.3. Projeto 3: Contratação de Novos Empregados	41
3.2.3.1. Processo de Seleção	41
3.2.4. Projeto 4: Avaliação dos Gerentes e Empregados	42
3.2.4.1. Avaliação de Desempenho de Gestores / Empregados	42
3.2.4.2. Avaliação de Desempenho de Gerentes de Departamento	45
3.3. Conclusão do Capítulo	48

4. Resultados Esperados e Conclusões	49
4.1 Viabilidade de Implementação	49
4.2 Conclusões	50
Bibliografia	53

LISTA DE FIGURAS

2.1	Habilidades Gerenciais Necessárias	13
2.2	Liderança Situacional – Conceito	14
2.3	Liderança Situacional – Situações / Estilo do Líder x Maturidade dos Liderados.	15
2.4	Liderança Situacional / Estilo do Líder x Maturidade dos Liderados	16
2.5	Liderança Situacional e a Análise Transacional	17
2.6	Relação entre a Liderança Situacional, os Estados do Ego e as Posições Existenciais da Análise Transacional	19
2.7	Relação entre a Liderança Situacional, a Hierarquia das necessidades de Maslow e a Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg	20
2.8	Relação entre a Maturidade dos Empregados, os Estilos de Liderança apropriados, a Hierarquia das necessidades de Maslow e a Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg	21
2.9	Relação entre a Liderança Situacional e as Bases de Poder	22
2.10	Relação entre as Bases de Poder e os Estilos de Liderança apropriados da Liderança Situacional	23
2.11	Relação entre as Bases de Poder, a Maturidade dos Liderados e os Estilos de Liderança apropriados da Liderança Situacional	26
3.1	Modelo Geral da Administração da Produção	27
3.2	Inter-relação entre os subsistemas de uma organização	30
3.3	Hierarquia das Necessidades de Maslow	31
4.1	Resultados Esperados	48

LISTA DE TABELAS

3.1	Treinamento dos Gerentes	33
3.2	Modelo Proposto para Cadastro de Gestores e Empregados	34
3.3	Análise do Quadro de Pessoal	35
3.4	Medida da Produtividade (Receita / N.º de Empregados)	37
3.5	Medida da Produtividade (Energia Realizada / N.º de Empregados)	38
3.6	Contratação de Novos Empregados	39
3.7	Critério para Avaliação de Desempenho	40
3.8	Avaliação dos Gestores de Unidade / Comportamento de Tarefa	41
3.9	Avaliação dos Gestores de Unidade / Comportamento de Relacionamento	42
3.10	Avaliação dos Empregados / Comportamento de Tarefa	43
3.11	Avaliação dos Empregados / Comportamento de Relacionamento	44

1. INTRODUÇÃO

Durante o final do século XIX e início do século XX ocorreu uma revolução que mudou para sempre a forma do homem trabalhar, de pensar, de produzir. Mudou para sempre a relação do homem com a máquina. Esta revolução teve origem na Inglaterra e logo se espalhou para o resto do mundo.

Estamos falando da Revolução Industrial que exigiu do homem a necessidade de organizar e administrar complexos Sistemas de Produção.

Cabe nesta introdução comentar sobre a visão geral do pensamento administrativo e a sua relação com o campo do comportamento organizacional. A padronização se tornou a principal ferramenta para organizar a produção industrial.

Já na década de 1920, diversos críticos sociais começaram a apontar os efeitos potencialmente nocivos das tentativas de se padronizar as pessoas assim com os trabalhos.

Estudos realizados durante esse período também começaram a chamar a atenção para a possibilidade de uma colega de trabalho exercer influência maior sobre o comportamento de um outro colega do que os incentivos financeiros oferecidos pela administração. O reconhecimento de que os trabalhadores tinham necessidades sociais trouxe um novo conjunto de hipóteses sobre a natureza humana.

Esta percepção nasceu a partir da introdução das ciências comportamentais nas idéias da administração, numa tentativa de compensar a negligência da interação humana não vista na escola clássica.

Nasce a escola das relações humanas cujos princípios emergiram basicamente de estudos feitos no final da década de 1920 e no início da década de 1930. Os pesquisadores estabeleceram a hipótese de que a natureza do relacionamento social entre os integrantes de um grupo de trabalho e entre subordinados e supervisor era um motivador influente do desempenho, tanto em termos de produtividade como qualidade do trabalho.

Não se trata de uma crítica contundente aos teóricos anteriores da administração clássica cuja preocupação era com os métodos de execução das tarefas, estudo de tempos e movimentos e execução da tarefa no prazo estabelecido, mas uma visão diferente de ver o processo produtivo com o enfoque no comportamento humano no âmbito da organização.

Como consequência do interesse pela escola das relações humanas, nasce a escola comportamental. Esta escola foi desenvolvida no início da década de 1950 e foi baseada em trabalhos de teóricos como Abraham Maslow, Elton Mayo, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris, Frederick Herzberg, David McClelland, entre outros.

Os estudos realizados identificaram a necessidade dos gerentes criarem oportunidade para os subordinados desenvolverem suas habilidades e experimentarem crescimento pessoal, em contrapartida o desempenho organizacional seria mais eficiente e eficaz.

A evolução da tecnologia, as mudanças sociais, políticas e econômicas caracterizaram uma nova transição, de uma sociedade industrial para uma sociedade pós-industrial com impacto semelhante ao sentido pela sociedade na época da transição de uma estrutura agrária para uma estrutura industrial.

A sociedade pós-industrial ficou caracterizada pela mudança básica da orientação da força de trabalho da produção de bens para a prestação de serviços / processamento de informações, do aumento gradual e constante da influência das ocupações técnicas e profissionais, uma necessidade maior de planejamento, controle da tecnologia e seu desenvolvimento e do surgimento de sistemas de computadores integrados em massa criando uma nova “tecnologia intelectual”.

Com a mudança tecnológica rápida, as organizações ficaram expostas a concorrência crescente na área mundial, regulamentações governamentais, escassez de recursos, pressões empresariais, pressões de organizações não governamentais, diversidade da força de trabalho.

A complexidade dos ambientes organizacionais exigiu um movimento na direção de mais pesquisas empíricas. O impacto destas pesquisas provocou uma mudança na direção de modelos mais complexos da natureza humana com implicação na forma de administrar pessoas.

Estas mudanças influenciaram uma série de avanços na teoria administrativa e organizacional com o surgimento da Ciência Administrativa, da Pesquisa Operacional, da Teoria dos Sistemas que vê a organização como um todo interagindo com o meio ambiente e da Teoria da Contingência que leva em consideração as 3 variáveis mais importantes da liderança: o líder, o grupo e a situação. De acordo com a concepção situacional, cada estilo de liderança pode ser adequado em determinada situação, mais nenhum estilo é o melhor para todas as situações, pois diferentes situações de trabalho em grupo exigem estilos diferentes de liderança.

As características de um mercado cada vez mais integrado comercialmente e a forte concorrência (globalização da economia), levaram as empresas a uma necessidade de aumentar a produtividade. Técnicas gerenciais como produção “just in time” e Sistemas de Qualidade Assegurada foram implementados, mesmo assim, a adoção e a implementação dessas técnicas não geraram a produtividade esperada porque os problemas enfrentados pelos gerentes são tão sociais e organizacionais como científicos e tecnológicos.

Dentro do contexto das ciências sociais, este trabalho aborda os estudos desenvolvidos pelos teóricos da Escola Comportamental e a sua relação com a teoria da Liderança Situacional observando o ambiente organizacional da CELPE – Companhia Energética de Pernambuco no ano de 1999 (período pré-privatização) e este mesmo ambiente no ano de 2000 (período pós-privatização). O enfoque está centrado no estilo de liderança adotado nos dois períodos. O resultado desta comparação permite colher subsídios para propor a implementação de um sistema de liderança mais eficaz.

As organizações de um modo geral concentram-se no aprimoramento da competência técnica dos gerentes e colaboradores que fazem parte do quadro de pessoal e no estabelecimento de pré-requisitos de qualificação técnica para contratar futuros empregados. Embora os processos técnicos da administração sejam evidentemente de grande importância para o funcionamento de uma organização, faz-se necessário dar atenção aos comportamentos e habilidades necessárias para um desempenho gerencial eficaz. Algumas dessas habilidades comportamentais são comunicação entre pares, subordinados e chefes, a obtenção de informações, o ato de compartilhá-las e a capacidade para resolução de conflitos.

Um relatório da Associação Americana de Administração informa que a maioria de duzentos gerentes consultados concordaram ser a habilidade mais importante de um executivo aquela que lhe permite conviver bem com as pessoas. Nesta pesquisa, os entrevistados consideraram tal habilidade muito mais importante que a inteligência, a determinação, o conhecimento ou as habilidades profissionais de uma forma geral (Fonte: Hersey e Blanchard, 1986, p. 7).

No capítulo 2, está descrita a problemática existente na CELPE no período pré-privatização e pós-privatização enfocando aspectos relativos ao clima, estrutura organizacional e estilo gerencial adotado. Apresenta-se também o desenvolvimento da base conceitual da Teoria da Liderança Situacional procurando demonstrar que a sua aplicação pode contribuir para melhoria da eficácia gerencial.

No capítulo 3, está contemplado um plano de ação constituído de quatro projetos cuja estratégia de implantação deve ser submetida à alta administração da empresa a fim de que venha a se constituir num projeto empresarial. O primeiro projeto contempla o treinamento dos gerentes da empresa com relação à Teoria da Liderança Situacional e serve de base para implementação dos demais projetos.

No capítulo 4, está descrita uma abordagem dos resultados esperados e uma breve conclusão do conteúdo da dissertação destacando-se a Teoria de Liderança Situacional como um instrumento que auxilia no desenvolvimento da eficácia gerencial.

A pesquisa efetuada junto a alguns empregados da empresa que exerciam função gerencial no período pré-privatização conforme descrito a seguir foi utilizada como indicador da expectativa dos empregados com relação à empresa pós-privatização, servindo de referência para a elaboração do plano de ação, conforme apresentado no capítulo 3.

O grau de informalidade da pesquisa foi o fator que contribuiu para restringir a abrangência da mesma sob o ponto de vista quantitativo e qualitativo das pessoas entrevistadas.

1.1 RESULTADO DA PESQUISA

N.º de Empregados Entrevistados: 20 (vinte)

Qualificação Profissional dos Empregados Entrevistados: Gerentes da Empresa.

Ambiente Estatal (1999)

Pontos Positivos

- Segurança no Emprego;
- Ambiente de Trabalho com bom recurso material;
- Bom relacionamento interpessoal.

Pontos Negativos

- A Empresa não reconhece as pessoas pela capacidade e desempenho;
- O processo de indicação para funções gerenciais prioriza os que têm influência político-partidária e amizades pessoais.
- O quadro quali-quantitativo de pessoal é mal distribuído;
- O processo de trabalho é lento e a autonomia é limitada.
- O grau de compromisso dos empregados com a organização é pequeno.

Ambiente Privatizado (Expectativa)

Pontos Positivos

- Possibilidade de reconhecimento pelo desempenho;
- Mais agilidade dos processos e mais autonomia para tomada de decisão;
- Recursos humanos, técnicos e financeiros priorizados em função das estratégias e objetivos da organização;
- Maior comprometimento dos empregados com os objetivos da organização;
- Adequação do quadro quali-quantitativo de pessoal.

Pontos Negativos

- Instabilidade no emprego;
- Dúvidas quanto ao relacionamento interpessoal.

2. PROBLEMÁTICA

O conteúdo deste capítulo é constituído por itens que abrangem além do uso de alguns termos usuais da cultura organizacional e da terminologia do setor elétrico, um diagnóstico da empresa com ênfase no clima organizacional existente e estilo gerencial adotado, ou mais especificamente nos aspectos comportamentais dos funcionários (gestores e subordinados), durante o processo de transição para a privatização e no período pós-privatização.

2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL PRÉ-PRIVATIZAÇÃO

Este tópico apresenta uma breve visão geral da empresa, enfatiza o aspecto comportamental dos gestores e subordinados deixando claro a preocupação da alta administração e da gerência intermediária com desempenho no curto prazo ficando não priorizado o potencial de longo prazo que é construído a partir do desenvolvimento das variáveis intervenientes. As variáveis intervenientes referem-se à construção e desenvolvimento da organização, ou seja, construção de metas de longo prazo. A maioria dos gerentes preocupavam-se exclusivamente com as variáveis de curto prazo (redução de despesas operacionais, aumento do lucro, etc.)

2.1.1 - Perfil da CELPE

A CELPE é uma empresa de economia mista vinculada ao Governo do Estado de Pernambuco que detém a concessão do Governo Federal para distribuir a energia elétrica em todo o estado. Possui um conselho de administração formado pelo seu presidente e empresários. A alta gerência é constituída por uma Presidência e pelas Diretorias Administrativa, Financeira e Comercial, de Gestão Executiva e de Gestão do Sistema Elétrico.

Esta empresa tem como visão ser líder no setor de energia e negócios correlatos no Brasil antecipando-se às necessidades dos clientes e às expectativas dos acionistas, sendo reconhecida pelas práticas éticas e pela valorização dos seus empregados. Sua missão é de prestar serviços na área de energia, explorando sua infra-estrutura em novos negócios, com qualidade, competitividade e lucratividade, contribuindo para o desenvolvimento da sua área de atuação.

Com relação a imagem pública, pesquisas sobre o grau de satisfação dos clientes com relação aos serviços prestados demonstram um sentimento de segurança e confiança no desenvolvimento de sua missão empresarial.

2.1.2 – Ambiente Externo

A legislação do setor elétrico nacional instituiu reformas que viabilizaram a implantação de um modelo comercial competitivo garantindo o livre acesso à rede básica de transmissão de energia e a redução do papel do estado nas funções empresariais. Um grande passo desta reforma refere-se ao processo de privatização das empresas distribuidoras de energia elétrica. Em Pernambuco, o governo do estado retomou o processo de privatização no início de 1999 consolidando-o em fevereiro de 2000. Os clientes ligados na tensão de 69kV com demanda maior ou igual a 10 MW já podiam optar por qualquer fornecedor de energia e no futuro próximo todos os clientes não serão mais cativos da CELPE.

As estratégias e objetivos da empresa eram influenciados pelas metas políticas do acionista majoritário daquela época, pois o governo do estado chegava a interferir na estrutura organizacional.

2.1.3 – Ambiente Interno

A estrutura organizacional da CELPE era composta por 5 níveis hierárquicos: Serviço, Divisão, Departamento, Superintendência e Diretoria, todos inseridos numa forte cultura à subordinação. O elevado número de instâncias decisórias dificultava a implantação de ações estratégicas além de dificultar o relacionamento profissional, pois sempre se esperava pela decisão final de um órgão subordinante.

Além da CELPE possuir cerca de 3.000 empregados, existia uma deficiência na distribuição quali-quantitativa deste efetivo entre as várias unidades administrativas que compunham a empresa. Isto provocava insatisfação, sobrecarga de trabalho, ociosidade, comprometimento da qualidade do serviço e da produtividade.

A existência de estilos gerenciais variados e a rotatividade das lideranças criaram um ambiente de trabalho de incerteza quanto à continuidade dos procedimentos que eram implantados.

Em decorrência de sua cultura organizacional, concentrando nas pessoas o conhecimento das atividades e não havendo uma estruturação das atividades por processo, onde na maioria dos casos não existiam manuais de procedimentos para orientar e definir a organização do trabalho e a organização das tarefas no dia-a-dia, agravou-se a ineficiência dos controles administrativos que em boa parte eram controlados manualmente.

Não existia na empresa a cultura de estruturação de processos. As áreas executavam as atividades por tarefas onde cada um cuidava do seu serviço sem considerar o seu cliente interno e a interdependência das unidades organizacionais. As pessoas não percebiam como o

seu trabalho era uma extensão do trabalho desenvolvido em outras áreas. Não havia preocupação em medir desempenho e aferir resultados, mas tão somente, efetuar correções quando identificadas não conformidades.

Os sistemas disponíveis não eram desenvolvidos de forma integrada comprometendo a gestão porque as informações não eram atualizadas de forma instantânea. Isto elevava a margem de erros no processo de comunicação e o acompanhamento e controle dos processos como um todo ficava deficiente.

O processo de comunicação interno era difuso, dificultando o estabelecimento de sentimentos de confiança entre indivíduos e grupos. Coexistiram duas formas distintas de comunicação: a primeira delas favorecendo um relacionamento informal entre os líderes e os empregados mais antigos em contrapartida ao processo de comunicação existente para os mais novos que demonstravam certo receio de aproximarem-se da alta gerência e da gerência intermediária. A segunda forma de comunicação referia-se ao relacionamento formal que apresentava grande morosidade e desconhecimento por parte dos empregados com relação a vinculação entre as suas atividades e os objetivos empresariais. Não havia um sistema de correio eletrônico de modo a facilitar a comunicação formal das decisões gerenciais e das informações de um modo geral. As pessoas então não percebiam que suas atividades eram parte de uma cadeia produtiva.

O aperfeiçoamento funcional, fator determinante para qualificação da própria organização, não era levado em consideração, visto que inexistiam programas de treinamento e de desenvolvimento organizacional contemplando o corpo funcional como um todo.

Toda mudança, geralmente, provoca resistência. Em geral, as pessoas sentem medo do novo, do desconhecido, do que não lhes é familiar. A percepção vem acompanhada de um sentimento de ameaça à situação já organizada e segura da pessoa.

A ameaça contida na percepção da mudança pode ser real ou imaginária, mas os seus efeitos são reais, aparecendo em manifestações fisiológicas, psicológicas e sociais variadas.

Sobre o ponto de vista social, alguns funcionários aderiram ao plano de demissão voluntária – PDV instituído pela empresa mesmo correndo o risco de não conseguirem aposentadoria. Outros aderiram também ao PDV mesmo sem tempo para aposentar. Ainda sobre isto e do ponto de vista psicológico, via-se muita dificuldade de relacionamento entre os membros de um grupo e entre estes e os líderes, caracterizando estados de ansiedade e desequilíbrio emocional. Estas reações caracterizaram resistência a mudança.

Com relação à organização como um todo, podemos dizer que a consolidação do processo de privatização no curto prazo, a perspectiva de terceirização de serviços, a elevada

faixa etária (45 anos a 50 anos) representando 60% do quadro de pessoal foram alguns dos motivos que conduziram a um clima de insegurança quanto ao aproveitamento das pessoas pelos futuros acionistas majoritários, o que levou os empregados a desmotivação.

A CELPE não investiu num programa empresarial para a melhoria da capacitação dos empregados, visando a preparação para a mudança. A grande maioria dos empregados encontraram-se despreparados para enfrentar o novo cenário (pós-privatização). A exceção se aplicou a muito poucos que exercitaram o autodesenvolvimento investindo na atualização de sua formação profissional.

O estilo gerencial típico adotado pelos gestores foi o de comportamento de tarefa, ou seja, dedicar-se a elaborar planos de ação do tipo 5W-1H para fazer cumprir as metas da empresa. Na realidade, todos tinham uma preocupação fundamental de conseguir os resultados impostos pela alta administração, serem reconhecidos como bons gestores e manter-se em posição de destaque. Não havia preocupação da alta administração nem dos gestores com relação às manifestações fisiológicas, psicológicas e sociais variadas demonstradas pelos empregados.

O 5W-1H é uma técnica utilizada para acompanhar o desdobramento de metas. As metas são desdobradas em medidas e o gerente / gestor acompanha o processo identificando: O que (What), Quando (When), Por que (Why), Onde (Where), Quem (Who) e Como (How) uma meta ou uma medida deve ser executada.

Os gestores, regra geral, apresentavam habilidade técnica como ferramenta utilizada na gestão. Quanto às habilidades conceitual e humana, não era comum encontrar gestores com esta característica, principalmente a habilidade humana cuja importância é relevante em todos os níveis hierárquicos.

Os conceitos de habilidade técnica, conceitual e humana estão descritos na sessão 2.3.1 deste capítulo.

As dificuldades para lidar com o conflito eram evidentes, caracterizando a deficiência da competência interpessoal, ou seja, da habilidade humana.

A falta de percepção de cliente interno caracterizava uma falta de visão sistêmica por parte do gestor e, portanto uma deficiência na habilidade conceitual.

Trabalhos emergenciais surgiram com frequência com prazos de execução bastante curtos. Este era um elemento que exigia do líder um comportamento orientado para tarefa com relação aos subordinados. O grau de maturidade entre os subordinados era variável. O conceito de comportamento orientado para tarefa e grau de maturidade está descrito na sessão 2.3.1 deste capítulo.

2.2 - AMBIENTE ORGANIZACIONAL PÓS-PRIVATIZAÇÃO

Este tópico, além de descrever uma breve visão geral da empresa, enfatiza os aspectos referentes ao clima organizacional e estilo gerencial adotado. Está claro a preocupação da gerência intermediária com o desempenho a curto prazo. Embora perceba-se uma crescente motivação, as variáveis intervenientes continuam num primeiro momento numa condição não prioritária. Isto caracteriza que as variáveis intervenientes não estão em declínio.

2.2.1 - Perfil da CELPE

A CELPE pertence ao consórcio Guaraniana, formado pela Iberdrola Energia, Caixa de Previdência dos funcionários do Banco do Brasil (Previ) e do B.B. Banco de Investimentos, S.A. A alta gerência é constituída de uma presidência, uma vice-presidência e pelas Diretorias de Desenvolvimento Cooperativo, Diretoria de Economia, Finanças e de Relações com Investidores, Diretoria de Recursos Humanos e Serviços Gerais, Diretoria de Gestão de Ativos, Diretoria Comercial e Diretoria de Coordenação Territorial.

A visão e missão da empresa ainda estão sendo construídas a partir da obtenção de sugestões de gerentes / gestores sob a coordenação do Departamento de Acompanhamento e Controle de Processos.

Com relação a imagem pública, as pesquisas recentes realizadas junto aos consumidores de energia indicam um elevado grau de satisfação com relação aos serviços prestados.

2.2.2 – Ambiente Externo

A parte substancial da reforma do setor elétrico brasileiro baseou-se na criação do Mercado Atacadista de Energia – MAE que é um ambiente organizado e regido por regras claramente estabelecidas (Regras de Mercado) no qual se processa a compra e venda de energia entre seus participantes, através de contratos bilaterais e de um mercado de curto prazo (Ambiente onde se negocia a energia não contratada bilateralmente), onde compradores e vendedores residualmente, adquirem ou vendem sua energia segundo um preço de ocasião, determinado pelo próprio MAE. Os consumidores que adquirem energia na tensão de fornecimento 69kV e com demanda maior ou igual a 3 MW podem escolher o seu fornecedor de energia a partir de Julho/2000. Em 2005, todos os consumidores serão considerados potencialmente livres.

2.2.3 – Ambiente Interno

A estrutura organizacional da CELPE atualmente é composta por 2 níveis hierárquicos: Gestor de Unidade e Gerente de Departamento. A redução dos níveis hierárquicos facilitou o processo de comunicação proporcionando uma maior agilidade na execução das atividades.

A CELPE possui cerca de 2.300 empregados. A distribuição do pessoal nas diversas unidades organizacionais ainda permanece inadequada. O processo de ajuste do quadro de pessoal está previsto para o ano de 2001.

Não tem havido rotatividade do quadro gerencial. Isto facilita a padronização de procedimentos e a continuidade dos trabalhos, no entanto, inexistente ainda uma política formal para padronização dos processos em toda empresa.

O conhecimento das atividades continua concentrado nas pessoas por falta de manuais de procedimentos para orientar e definir a organização do trabalho e das tarefas no dia-a-dia.

As pessoas, de um modo geral, ainda não percebem como o seu trabalho é uma extensão do trabalho desenvolvido em outras áreas, portanto, o cliente interno deixa de ser atendido dentro da expectativa.

Já existe a preocupação da empresa em medir desempenho e aferir resultados. Este processo está vinculado ao Sistema de Gestão por Objetivos que procura integrar os objetivos dos empregados (gerentes/gestores) aos objetivos da organização. Definem-se as principais atividades sob a responsabilidade de cada gestor em termos de resultados deles esperados e utiliza estas medidas como orientação para operar a unidade e avaliar a contribuição de cada gestor/membro da equipe.

O Sistema de Gestão por objetivos é basicamente um processo em que os gerentes de nível superior e inferior da empresa identificam conjuntamente os seus objetivos comuns, definem as principais áreas de responsabilidade de cada indivíduo em termos dos resultados dele esperados e utilizam estas medidas como orientação para operar a unidade e avaliar a contribuição de cada membro (Hersey e Blanchard, 1986).

Os sistemas ainda disponíveis não estão integrados, o que caracteriza-se por ser uma deficiência na informatização da empresa. Uma rede corporativa está sendo instalada, o que facilitará o acompanhamento e controle dos processos como um todo.

Porém, o processo de comunicação está mais rápido e mais confiável. O uso do correio eletrônico está sendo bastante utilizado reduzindo substancialmente o tempo de processamento de informações e implementação de ações.

Apesar das recentes mudanças na empresa, a política de treinamento ainda não está definida. As necessidades de treinamento ainda são tratadas no âmbito das Unidades Organizacionais sem uma participação direta da área de Recursos Humanos. Mesmo sendo definidas desta forma, o critério adotado leva em consideração o perfil do empregado e as necessidades da área, de acordo com os objetivos da organização.

Logo após a privatização da empresa, a ansiedade e a apreensão dos empregados, regra geral, ficou evidente. O processo de reestruturação organizacional demandou aproximadamente 3 meses e esta demora aumentou ainda mais a ansiedade dos empregados. O processo para definição dos gestores de unidade e gerentes de departamento de um modo geral contemplou os que já exerciam funções gerenciais anteriormente, com algumas acomodações, o que é natural num processo desta natureza.

Alguns empregados aderiram ao Plano de Demissão Voluntária – PDV porque com a reestruturação organizacional perderam poder de posição. Com a proximidade do prazo final do plano de demissão, vários empregados resolveram aderi-lo.

Um fato interessante é que algumas pessoas que notadamente na época da CELPE estatal apresentavam comportamento de acomodação surpreenderam com a mudança ficando mais dispostos ao trabalho.

Com o passar dos meses, a expectativa negativa que os empregados tinham da empresa privada foi se transformando numa expectativa mais positiva, podendo-se perceber uma maior relação de confiança entre as partes. A expectativa negativa dos empregados referia-se a possibilidade de demissão em grande quantidade. Como isto não aconteceu, os empregados ficaram mais motivados e demonstraram melhor desempenho, provavelmente superando a expectativa da alta administração. A fase crítica do relacionamento empresa-empregado passou e está aberto um campo de relacionamento bastante saudável, dependendo muito do estilo gerencial a ser adotado pelos gerentes e gestores de unidade.

O medo da mudança, do novo, do que não era familiar está se transformando numa relação madura onde cada um sabe o seu papel, as suas responsabilidades e que devem caminhar para um objetivo comum, o objetivo da organização.

Da mesma forma como aconteceu no período pré-privatização, os gestores / gerentes, de um modo geral, estavam também muito preocupados em mostrar resultado rápido para a alta administração, desta vez, com mais intensidade. Por esta razão, o estilo gerencial padrão adotado, independente do grau de maturidade dos subordinados está muito relacionado a determinação e controle.

Os gestores / gerentes passaram a utilizar o poder de posição que lhes foi conferido com maior ênfase, independente do grau de maturidade dos subordinados. Estavam evidenciadas as suposições da teoria X sobre a natureza humana. A teoria X supõe que a maioria das pessoas prefere ser dirigida, não está interessada em assumir responsabilidades, ou seja, as pessoas são motivadas pelo dinheiro e pelas ameaças de punição.

Este estilo gerencial ainda permanece, porém, em menor intensidade. Com o passar do tempo, o clima organizacional que reina no ambiente já favorece a manutenção do equilíbrio emocional, restando aos gerentes / gestores desenvolverem melhor a habilidade humana e o conhecimento de teorias de liderança. O clima atual favorece as suposições da teoria Y sobre a natureza humana. A teoria Y supõe que as pessoas podem autogerir-se e serem criativas no trabalho, se forem adequadamente motivadas, competindo aos gerentes e gestores desencadear este potencial nas pessoas.

O processo em implantação na empresa chamado “Sistema de Gestão por Objetivos” é um ponto positivo porque promove uma condição para desenvolvimento da gerência participativa. Trata-se de um instrumento desenvolvido por Peter Drucker, ainda na década de 50 e testado em algumas empresas americanas tendo apresentado bons resultados. (Hersey e Blanchard, 1986).

2.3 – SÍNTESE DA BASE CONCEITUAL

A descrição do problema nos períodos pré-privatização e pós-privatização identificam a existência de um clima organizacional que exige por parte dos gestores e subordinados um diagnóstico mais real do seu ambiente de trabalho. Considerando esta necessidade, entendemos que a Liderança Situacional por se tratar de uma técnica que envolve a identificação do nível de maturidade das pessoas e dos fatores situacionais envolvidos, pode apresentar resultados satisfatórios na medida em que enfoca as diferenças existentes nas capacidades e motivos das pessoas e como os líderes devem se comportar para tratar individualmente com cada um dos membros do grupo e com o grupo como um todo, considerando o ambiente.

2.3.1 – Liderança Situacional – Base Conceitual

A Liderança Situacional é uma das teorias contingenciais mais recentes. Trata-se de uma tentativa de integrar boa parte do que sabemos sobre as teorias desenvolvidas durante o período da Escola Neoclássica.

A Escola Neoclássica introduziu as ciências comportamentais nas idéias da administração. Esta escola defende que existe uma dimensão da realidade organizacional muito importante que se refere ao comportamento dos indivíduos e que para os padrões atuais de uma organização, esta dimensão está muito mais complexa.

A Liderança Situacional aborda 3 fatores básicos:

- A quantidade de comportamento orientado para o trabalho (tarefa) que o líder oferece (direção);
- A quantidade de comportamento voltado para os relacionamentos que o líder oferece (apoio sócio emocional);
- O nível de disposição que os membros da organização demonstram ao realizarem uma certa tarefa, função ou objetivo.

Este conceito oferece aos líderes maior compreensão da relação entre um estilo de liderança eficaz e o nível de maturidade dos seus liderados. Para a aplicação da teoria da Liderança Situacional, os gestores / gerentes devem ser capazes de identificar a realidade do seu ambiente de trabalho para poderem adaptar o seu estilo de liderança às necessidades do mesmo. Os líderes devem combinar de forma apropriada 3 habilidades necessárias ao processo de administração, conforme a seguir:

- **Habilidade Técnica:** É a capacidade de aplicar conhecimentos, técnicas, métodos e equipamentos necessários a execução de tarefas específicas que é adquirida através da experiência, da educação e do treinamento;
- **Habilidade Humana:** É a capacidade e o discernimento para trabalhar com e por meio de pessoas, incluindo o conhecimento do processo de motivação e a aplicação do estilo de liderança mais eficaz;
- **Habilidade Conceitual:** É a capacidade de compreender a complexidade da organização como um todo e onde cada área específica se enquadra permitindo agir de acordo com os objetivos gerais da organização e não em função de metas e necessidades imediatas do próprio grupo.

Estas 3 habilidades variam em função dos diferentes níveis gerenciais. À medida que sobe na hierarquia de uma organização, o funcionário tem cada vez menos necessidade de habilidades técnicas e cada vez mais necessidade de habilidades conceituais. A alta

administração não precisa saber como se executam as tarefas técnicas ao nível operacional, mas deve ser capaz de ver como todas essas funções estão relacionadas com a realização dos objetivos da organização.

A figura 2.1 abaixo mostra a combinação apropriada destas habilidades à medida que o indivíduo for ascendendo dos níveis inferiores de supervisão até a cúpula diretiva da organização.

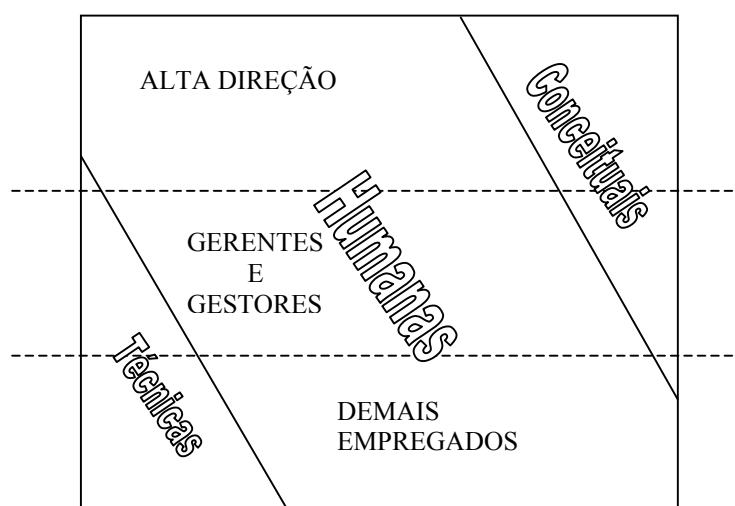


Figura 2.1 – Habilidades gerenciais necessárias
Fonte: Hersey e Blanchard, 1986, p.7.

Enquanto que as habilidades técnicas e conceituais variam em função dos diferentes níveis hierárquicos, a habilidade humana permanece constante em todos os níveis.

John D. Rockefeller, um dos maiores empresários, disse uma frase constantemente reconfirmada: “Pagarei mais pela habilidade de lidar com as pessoas do que por qualquer outra no mundo”. (Fonte: Hersey e Blanchard, 1986, p.7)

Na teoria da Liderança Situacional, o comportamento do líder em relação ao liderado é função do nível de maturidade deste último. O conceito de maturidade para efeito da aplicação desta teoria está relacionado a habilidade técnica (maturidade de trabalho) e a disposição (maturidade psicológica) para assumir responsabilidades.

A relação líder / liderado não significa necessariamente uma relação hierárquica (superior/subordinado). Alguém pode influenciar o comportamento de uma pessoa seja qual for a sua posição na empresa e não exercer uma função gerencial. Isto acontece quando o líder formal deixa de fazê-lo, aparecendo a figura do líder informal não delegado que pode até trabalhar contra os objetivos da organização.

Para aplicar corretamente esta teoria de maneira objetiva o gerente deve ser um bom diagnosticador (identificar a realidade do seu ambiente de trabalho), ser flexível e adaptar um estilo de liderança adequado às situações, transformando o diagnóstico em resultado prático.

A teoria da Liderança Situacional, que deriva do modelo Tridimensional da Eficácia do Líder (Hersey e Blanchard, 1986) enfoca as diferenças existentes nas capacidades e motivos das pessoas e como os líderes devem se comportar para tratar individualmente com cada um dos membros do grupo e com o grupo como um todo, considerando o ambiente, ou seja, os aspectos situacionais. A figura 2.2 abaixo tenta demonstrar a relação entre as duas dimensões, tarefa e relacionamento e os 4 estilos possíveis de liderança.

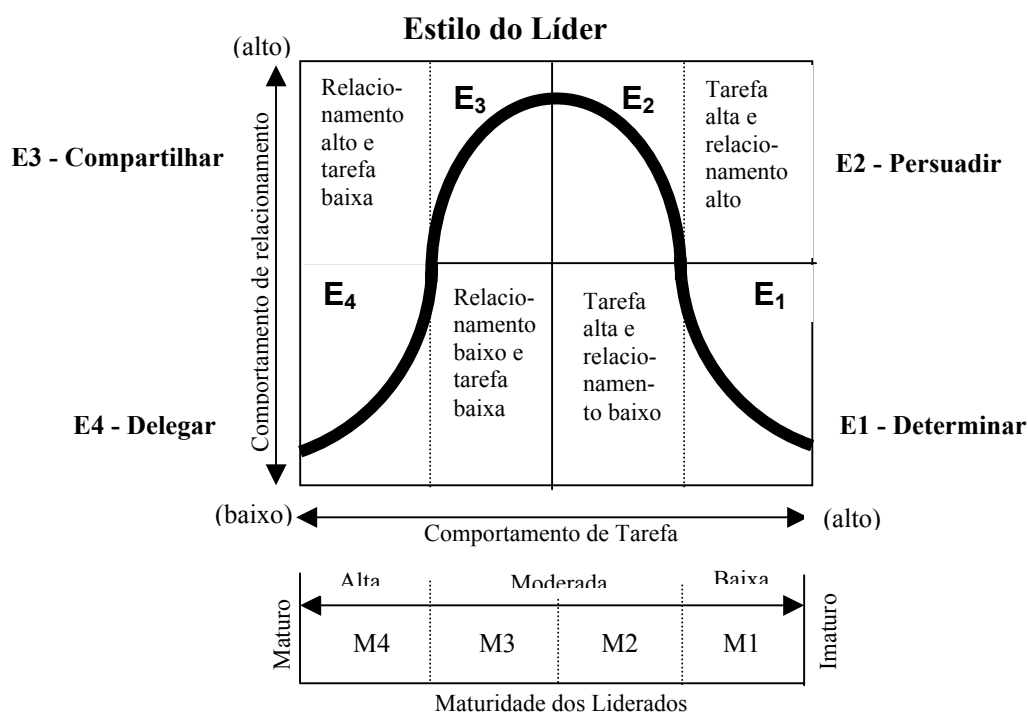


Figura 2.2 – Liderança Situacional - Conceito
 Fonte: Hersey e Blanchard, 1986, p.189

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

Os gerentes devem adaptar o estilo de liderança adequado de acordo com o nível de maturidade dos empregados na execução de cada tarefa específica.

Os estilos de liderança têm sua origem nas diferentes combinações de dois comportamentos básicos que o gestor pode adotar quando quer influenciar alguém: Comportamento de Tarefa e Comportamento de Apoio.

O Comportamento de Tarefa evidencia-se quando o gestor dedica-se ao estabelecimento de metas e adota supervisão estrita e controle.

O Comportamento de Apoio (relacionamento) evidencia-se quando o gestor facilita interações e oferece feedback.

Na Liderança Situacional, o estilo a ser usado depende do nível de desenvolvimento do empregado na atividade a ser desempenhada e é determinado pela combinação de dois elementos: a competência e o comprometimento.

A competência é determinada em função do conhecimento e habilidade do empregado na atividade e podem ser adquiridas através de treinamento.

O comprometimento é a combinação de confiança e motivação. A confiança é a medida da segurança da pessoa em si mesma, isto é, a sensação de ser capaz de desempenhar bem um trabalho sem supervisão, e a motivação é o interesse que a pessoa demonstra em desenvolver da melhor maneira possível a tarefa que lhe é atribuída de forma que o resultado obtido contribua para consecução do objetivo da organização, do seu próprio objetivo e do seu grupo.

A combinação dos níveis de competência e comprometimento pode apresentar quatro situações:

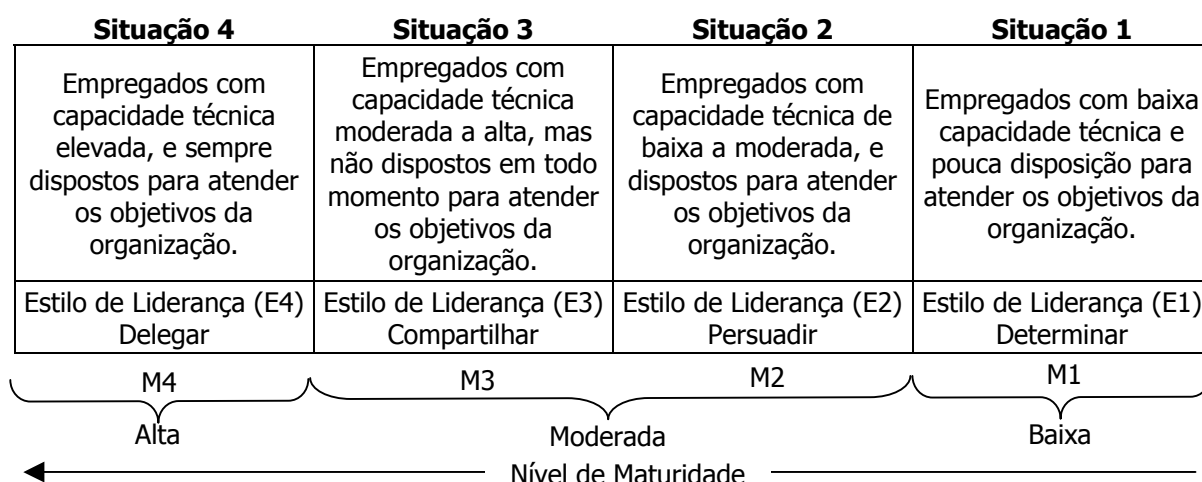


Figura 2.3 – Liderança Situacional – Situações (Estilo do Líder x Maturidade dos Liderados)
Adaptado de Hersey & Blanchard, 1986, p.189

As situações 1, 2, 3 e 4 referidas na figura 2.3 estão representadas individualmente a seguir e mostram a relação entre o nível de maturidade dos empregados, o estilo de liderança mais apropriado a ser adotado pelo líder e especificamente a ação que o líder deve adotar para conseguir com maior probabilidade de sucesso, o resultado a ser perseguido, de acordo com o conceito da Liderança Situacional.

Situação 1

Nível de Maturidade (M1)	Estilo Apropriado de Liderança (E1)	Ação do Líder
Empregados com baixa capacidade técnica e pouca disposição para atender os objetivos da organização.	Alta Supervisão e Pouco Apoio	Estruturar, Controlar e Supervisionar a Atividade.

Situação 2

Nível de Maturidade (M2)	Estilo Adequado de Liderança (E2)	Ação do Líder
Empregados com capacidade técnica de baixa a moderada, e dispostos para atender os objetivos da organização.	Supervisão de Moderada a Alta e Comportamento de Apoio Moderado.	Supervisionar e Apoiar.

Situação 3

Nível de Maturidade (M3)	Estilo Adequado de Liderança (E3)	Ação do Líder
Empregados com capacidade técnica moderada a alta, mas não dispostos em todo momento para atender os objetivos da organização.	Supervisão de Moderada a Baixa e Comportamento de Apoio Moderado.	Participar.

Situação 4

Nível de Maturidade (M4)	Estilo Adequado de Liderança (E4)	Ação do Líder
Empregados com capacidade técnica elevada, e sempre dispostos para atender os objetivos da organização.	Baixa Supervisão e Baixo comportamento de Apoio	Delegar e Acompanhar.

O estilo de liderança adequado deve levar em consideração os níveis de maturidade do liderado associando ao seu desempenho passado e atual, o nível qualitativo de interação entre os membros do grupo ao resolver conflitos e a participação na tomada de decisão.

A característica interessante deste modelo é que o estilo de liderança deve ser modificado ao longo do tempo no instante em que os liderados tenham passado da imaturidade para a maturidade. O ponto máximo será quando a organização e seus gerentes estiverem tão confiantes nos subordinados e vice-versa, que será preciso gastar menos tempo em comportamento de tarefa ou relacionamento. A figura 2.4 abaixo é apenas uma outra forma de representar a relação existente entre o nível de maturidade dos empregados e o estilo de liderança mais apropriado a ser adotado pelo líder.

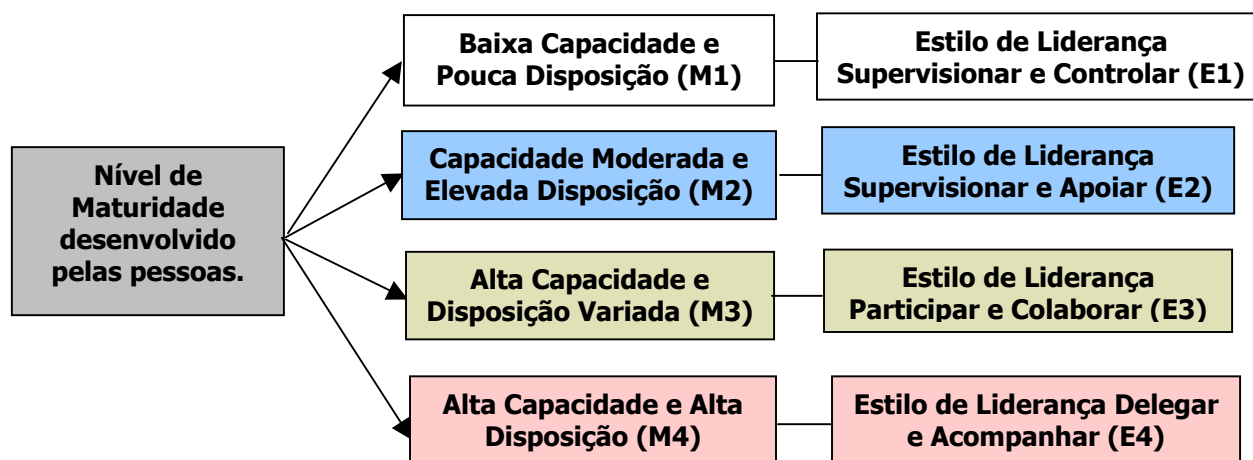


Figura 2.4 – Liderança Situacional – Estilo do Líder x Maturidade dos Liderados
Adaptado de Hersey e Blanchard, 1986, p.189

2.3.2 – Análise Transacional – Base Conceitual

A Análise Transacional (A.T.), desenvolvida por Eric Bernie (1964), consiste num método de análise e compreensão do comportamento humano, através do estudo das transações entre os estados do ego (pai, adulto, criança) e das posições existenciais Eu não sou ok – Você não é ok; Eu não sou ok – Você é ok; Eu sou ok – Você não é ok; Eu sou ok – Você é ok. É um método aplicável quando existem dificuldades de relacionamento / integração entre pessoas e/ou grupos podendo auxiliar no entendimento das reações das pessoas às intervenções administrativas. (Fonte: Hersey e Blanchard, 1986).

Os conceitos de estado do ego e as posições existenciais podem ser integrados na Liderança Situacional. As pessoas tipo Pai Crítico assumem posições muito julgadoras, ou seja, estão sempre prontas para atenderem ou não atenderem a uma solicitação. Para trabalhar com indivíduos tipo Pai Crítico, os líderes deverão primeiro tentar desenvolver um bom relacionamento pessoal com eles, antes de terem condições de utilizar eficazmente qualquer um dos dois estilos de liderança E1 e E2. As organizações que adotam o estilo gerencial autoritário tendem a ser administradas por pessoas tipo Pai Crítico. A figura 2.5 abaixo estabelece uma relação entre os estados do ego e as posições existenciais com os estilos de liderança mais eficazes para cada situação, além de tentar representar a relação entre a maturidade dos empregados, os estilos de liderança adequados a serem adotados e os estados de ego.

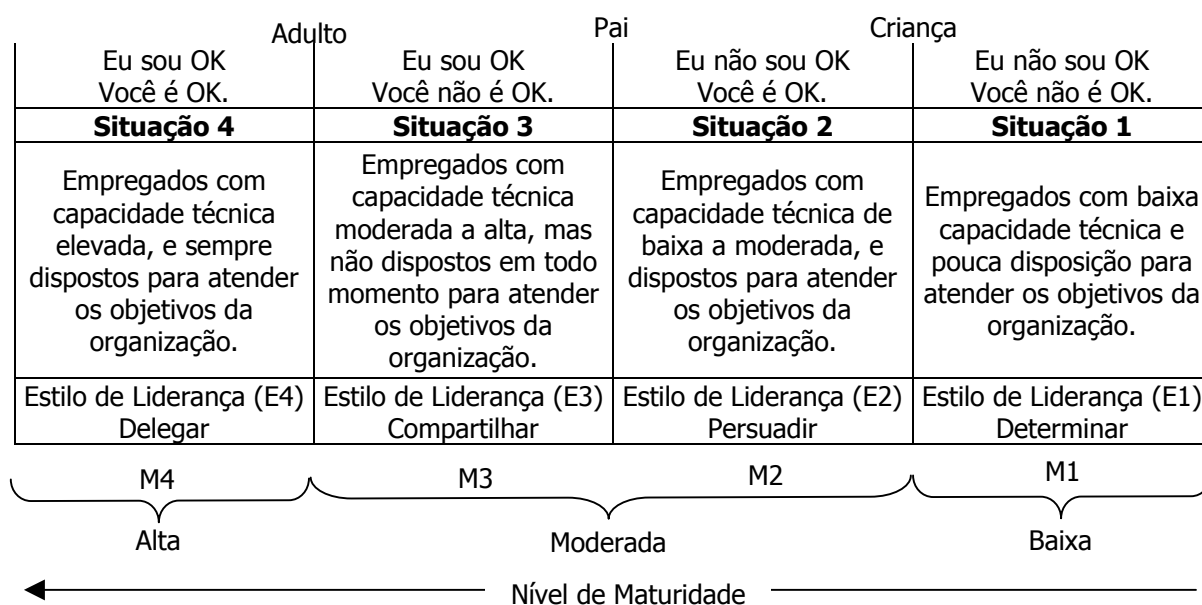


Figura 2.5 – Liderança Situacional e Análise Transacional
Adaptado de Hersey e Blanchard, 1986, p.189

As situações 1, 2, 3 e 4 referidas na figura 2.5, estão representadas individualmente a seguir e mostram a relação entre o nível de maturidade dos empregados, o estilo de liderança

mais apropriado a ser adotado pelo líder e especificamente a ação que o líder deve adotar para conseguir com maior probabilidade de sucesso o resultado a ser perseguido.

Neste caso, o líder utiliza o método da Análise Transacional que permite a análise e compreensão do comportamento das pessoas e numa relação com a Liderança Situacional adota o estilo de Liderança mais apropriado.

Situação 1: Eu não sou OK – Você não é OK (Criança Destrutiva)

Nível de Maturidade (M1)	Estilo Apropriado de Liderança (E1)	Ação do Líder
Empregados com baixa capacidade técnica e pouca disposição para atender os objetivos da organização.	Alta Supervisão e Pouco Apoio	Estruturar, Controlar e Supervisionar a Atividade.

Situação 2: Eu não sou OK – Você é OK (Criança Feliz / Pai Protetor)

Nível de Maturidade (M2)	Estilo Apropriado de Liderança (E2)	Ação do Líder
Empregados com capacidade técnica de baixa a moderada, e dispostos para atender os objetivos da organização.	Supervisão de Moderada a Alta e Comportamento de Apoio Moderado.	Supervisionar e Apoiar.

Situação 3: Eu sou OK – Você não é OK (Pai Crítico / Adulto)

Nível de Maturidade (M3)	Estilo Apropriado de Liderança (E3)	Ação do Líder
Empregados com capacidade técnica moderada a alta, mas não dispostos em todo momento para atender os objetivos da organização.	Supervisão de Moderada a Baixa e Comportamento de Apoio Moderado.	Participar.

Situação 4: Eu sou OK – Você é OK (Adulto)

Nível de Maturidade (M4)	Estilo Apropriado de Liderança (E4)	Ação do Líder
Empregados com capacidade técnica elevada, e sempre dispostos para atender os objetivos da organização.	Baixa Supervisão e Baixo comportamento de Apoio	Delegar e Acompanhar.

A figura 2.6 a seguir é apenas uma outra forma de representar a relação existente entre o nível de maturidade dos empregados e o estilo de liderança mais apropriado a ser adotado pelo líder, levando em consideração o método da Análise Transacional.

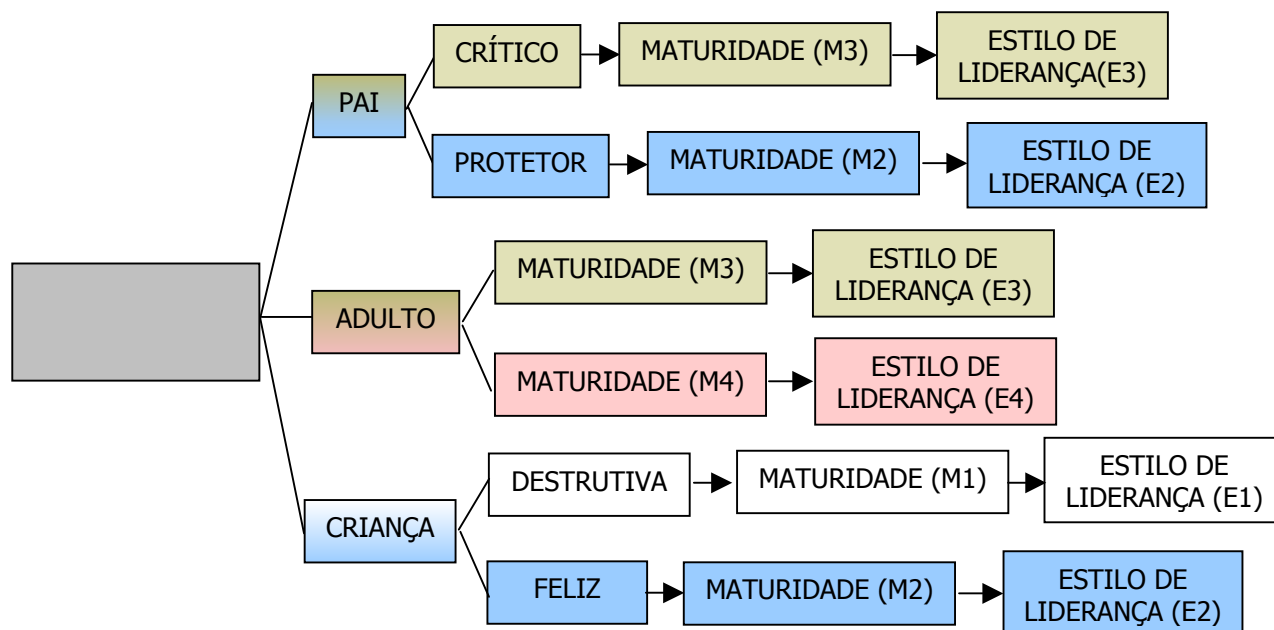


Figura 2.6 – Relação entre a Liderança Situacional, os estados do ego e as posições existenciais da Análise Transacional. Adaptado de Hersey e Blanchard, 1986, p.374

2.3.3 – Liderança Situacional e Motivação

A relação entre os estilos de liderança com a hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria da Motivação-Higiene de Herzberg (1966) considera a existência de fatores de higiene ou manutenção associados ao ambiente de trabalho. Estes fatores são utilizados para prevenir a insatisfação dos empregados, no entanto precisam ser mantidos permanentemente. Quanto aos fatores motivadores, quando associados ao trabalho têm a função de motivar as pessoas para obter um desempenho superior. Os fatores de higiene (dinheiro, status, segurança, condições de trabalho) são aspectos que podem até impedir a insatisfação mas não influenciam os empregados a crescerem e a desenvolverem. Os fatores motivadores (maior responsabilidade, realização, trabalho desafiante, reconhecimento do desempenho) são aspectos que efetivamente motivam os empregados. Os fatores de higiene estão relacionados ao nível de intensidade das necessidades fisiológicas, segurança e social. Os fatores motivadores estão relacionados ao nível de intensidade das necessidades social, estima e auto-realização.

Os estilos de liderança E1, E2 e E3 são compatíveis com a satisfação dos fatores higiênicos, enquanto que os estilos E3 e E4 facilitam a ocorrência dos fatores motivadores, como mostra a figura 2.7 a seguir.

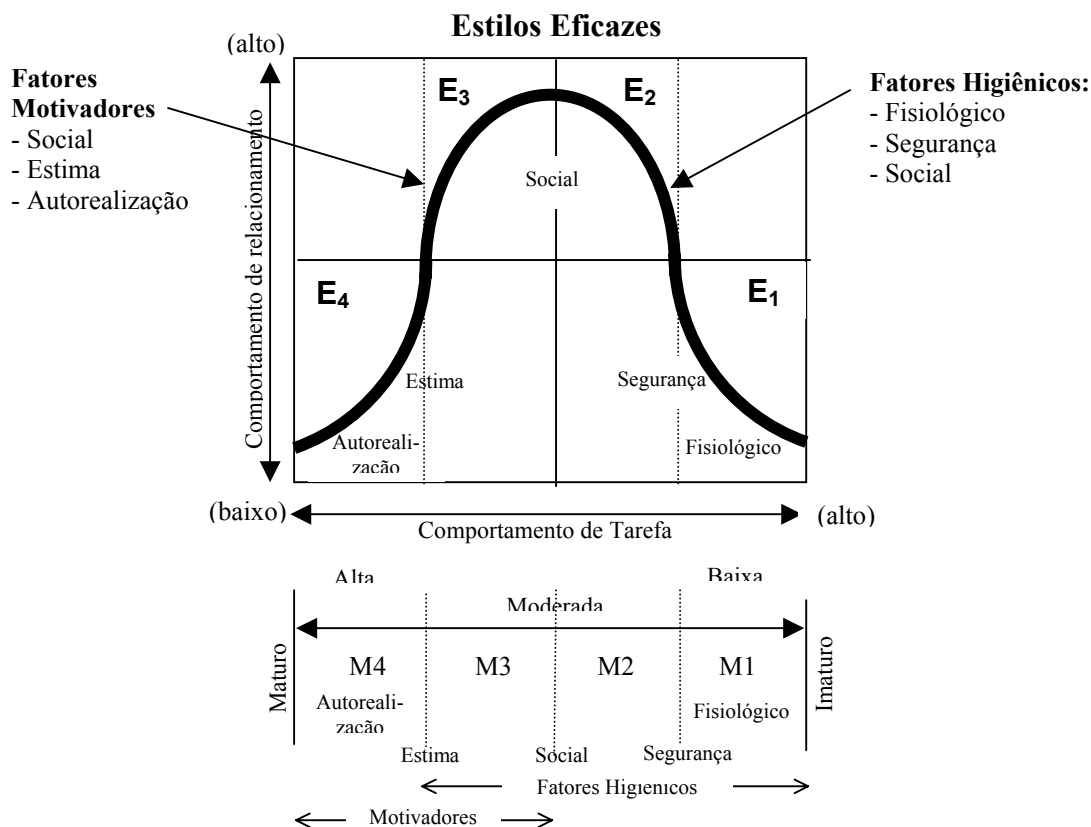


Figura 2.7 – Relação entre a Liderança Situacional, a hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria da motivação – higiene de Herzberg. Fonte: Hersey e Blanchard 1986, p.368

A figura abaixo tenta representar a relação entre a maturidade dos empregados, os estilos de liderança adequados a serem adotados, a hierarquia das necessidades de Maslow e a teoria de motivação-higiêne de Herzberg.

← Fatores Motivadores →		← Fatores Higiênicos →	
Estima	Social		Segurança
Auto-realização	Fisiológico		
Situação 4	Situação 3	Situação 2	Situação 1
Empregados com capacidade técnica elevada, e sempre dispostos para atender os objetivos da organização.	Empregados com capacidade técnica moderada a alta, mas não dispostos em todo momento para atender os objetivos da organização.	Empregados com capacidade técnica de baixa a moderada, e dispostos para atender os objetivos da organização.	Empregados com baixa capacidade técnica e pouca disposição para atender os objetivos da organização.
Estilo de Liderança (E4)	Estilo de Liderança (E3)	Estilo de Liderança (E2)	Estilo de Liderança (E1)
M4	M3	M2	M1
Alta	Moderada		Baixa
← Nível de Maturidade →			

Figura 2.8 – Relação entre a Maturidade dos Empregados, os Estilos de Liderança da Liderança Situacional, a hierarquia das necessidades de Maslow e a Teoria da Motivação – higiene de Herzberg. Adaptado de Hersey e Blanchard 1986, p.368

As situações 1, 2, 3 e 4 referidas na figura 2.8 estão representadas individualmente a seguir e mostram a relação entre o nível de maturidade dos empregados, o estilo de liderança mais apropriado a ser adotado pelo líder e especificamente a ação que o líder deve adotar para conseguir com maior probabilidade de sucesso o resultado a ser perseguido.

Nas situações 1 e 2, o líder define o seu estilo associando aos fatores higiênicos existentes no ambiente de trabalho cuja função principal é prevenir a insatisfação dos empregados.

A situação 3 contempla a associação não só dos fatores higiênicos mas também dos fatores motivadores. A situação 4 está associada a existência dos fatores motivadores. Esta correlação entre os níveis de maturidade M1, M2, M3 e M4 da liderança situacional com a teoria da motivação higiene de Herzberg e a hierarquia das necessidades de Maslow são referências que permitem aos líderes tomarem decisões com maior probabilidade de sucesso.

Situação 1

Nível de Maturidade (M1)	Estilo Apropriado de Liderança (E1)	Ação do Líder
Empregados com baixa capacidade técnica e pouca disposição para atender os objetivos da organização.	Alta Supervisão e Pouco Apoio Associar fatores higiênicos.	Estruturar, Controlar e Supervisionar a Atividade.

Situação 2

Nível de Maturidade (M2)	Estilo Apropriado de Liderança (E2)	Ação do Líder
Empregados com capacidade técnica de baixa a moderada, e dispostos para atender os objetivos da organização.	Supervisão de Moderada a Alta e Comportamento de Apoio Moderado. Associar fatores higiênicos.	Supervisionar e Apoiar.

Situação 3

Nível de Maturidade (M3)	Estilo Apropriado de Liderança (E3)	Ação do Líder
Empregados com capacidade técnica moderada a alta, mas não dispostos em todo momento para atender os objetivos da organização.	Supervisão de Moderada a Baixa e Comportamento de Apoio Moderado. Associar fatores higiênicos e motivadores.	Participar.

Situação 4

Nível de Maturidade (M4)	Estilo Apropriado de Liderança (E4)	Ação do Líder
Empregados com capacidade técnica elevada, e sempre dispostos para atender os objetivos da organização.	Baixa Supervisão e Baixo comportamento de Apoio. Associar fatores motivadores.	Delegar e Acompanhar.

2.3.4 – Liderança Situacional e as Bases do Poder

O potencial de influência de uma pessoa define o conceito de poder, conforme Rogers (1973). A Liderança Situacional pode fornecer a base para entender o impacto potencial de cada fonte de poder. Este entendimento é possível porque à medida que passam de níveis baixos para níveis mais altos de maturidade, as pessoas aumentam a sua competência e confiança para fazer as coisas, portanto, as 7 fontes de poder (coerção, legitimidade, competência, recompensa, referência, informação e conexão) parecem exercer um impacto significativo sobre o comportamento das pessoas em diferentes níveis de maturidade. A relação entre as fontes de poder com o nível de maturidade e estilos de liderança está demonstrada na figura 2.9. As fontes de poder mais adequadas para influenciar as pessoas com o grau de maturidade baixo são aquelas que são conferidas ao líder pela organização e para as quais são usados os termos Poder de Posição. Já as fontes de poder que influenciam as pessoas com o grau de maturidade acima da média são obtidas das pessoas que o líder pretende influenciar e para as quais o termo Poder Pessoal é mais apropriado.

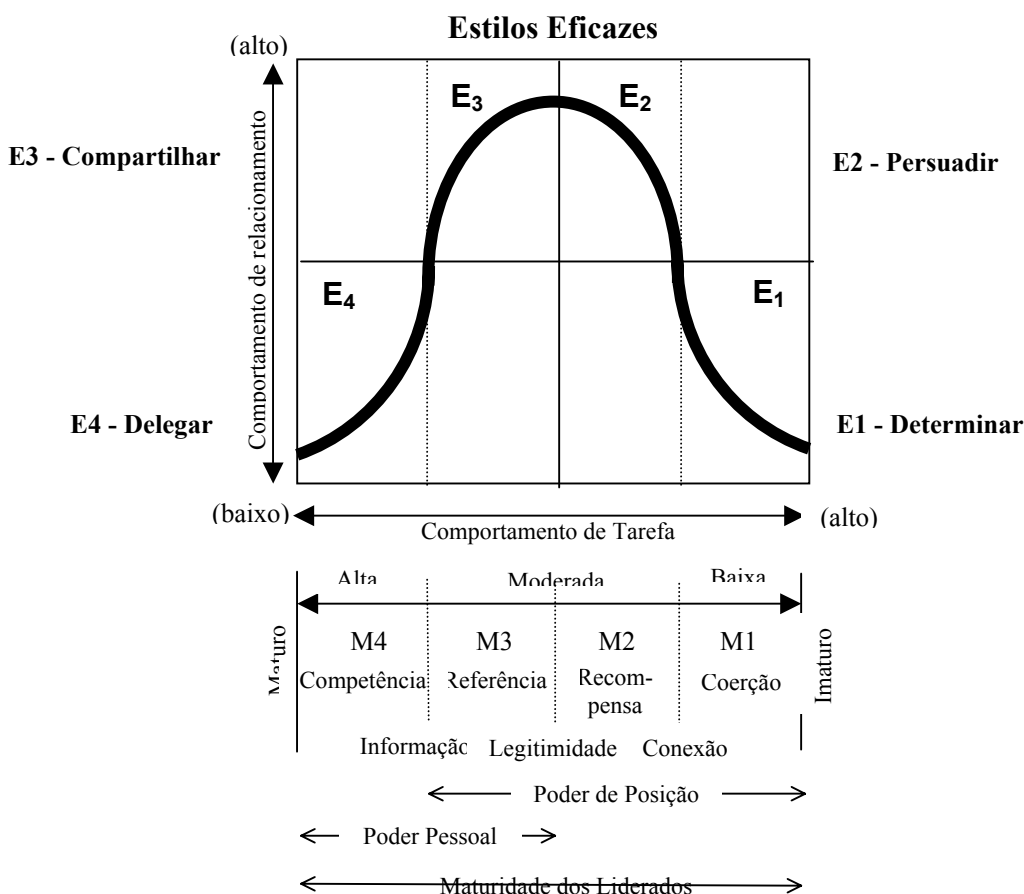


Figura 2.9 – Relação entre a Liderança Situacional e Bases de Poder
 Fonte: Hersey e Blanchard 1986, p.378

O conceito de poder está intimamente relacionado com o de liderança, porque o poder é um dos meios pelos quais o líder influencia o comportamento de uma pessoa para que esta seja uma aliada do objetivo perseguido pelo líder.

Na Liderança Situacional, a maturidade do subordinado determina o estilo de liderança com maior probabilidade de sucesso, no entanto, tal estilo pode não maximizar sua probabilidade de sucesso se não refletir a base de poder apropriada.

As bases de poder mais adequadas para influenciar as pessoas com o grau de maturidade baixo são aquelas que são conferidas ao líder pela organização e para as quais é usado o termo Poder de Posição.

Por outro lado, as bases de poder que influenciam as pessoas com maturidade acima da média, são obtidas das pessoas que o líder pretende influenciar e para as quais o termo Poder Pessoal é mais apropriado. Entretanto, o mais importante é a percepção que as pessoas têm das bases de poder do líder, e que estas sejam compatíveis com os estilos de liderança apropriados ao nível de maturidade dos liderados. O Poder de Posição contempla as bases de poder de coerção, de conexão, de recompensa e de legitimidade, enquanto que o Poder Pessoal contempla as bases do poder de referência, de informação e de competência.

Poder de Posição.

→ Poder de Coerção

Baseia-se no temor que o subordinado tem do líder por causa do receio de punições. Em geral, um subordinado com baixo nível de maturidade (M1) necessita de um comportamento fortemente diretivo para tornar-se produtivo. O poder de coerção do líder poderá motivar o subordinado e evitar o custo da punição.

→ Poder de Conexão

Baseia-se no prestígio / influência que o líder tem e por isso os subordinados cumprem seus deveres porque querem obter favores ou evitarem ameaças de uma conexão influente. É apropriado quando o subordinado começa a passar do nível de maturidade (M1) para o nível de maturidade (M2). Apesar de necessitarem ainda de um comportamento diretivo, esta base de poder pode ajudar no cumprimento das ordens porque este tipo de subordinado procura evitar punições ou conseguir vantagens decorrentes da conexão influente do líder.

→ Poder de Recompensa

Baseia-se no poder que o líder tem de recompensar os subordinados através de incentivos (melhoria salarial, promoção, reconhecimento, etc.), desde que as suas ordens sejam cumpridas. É apropriado para o nível de maturidade (M2) porque estes empregados acham que estão evoluindo e gostariam de ser reconhecidos.

→ Poder de Legitimidade

Baseia-se na posição ocupada pelo líder. Os subordinados respeitam as ordens do líder tanto maior seja a posição hierárquica dele na organização. É apropriado para os empregados que estão entre o nível de maturidade (M2) e (M3), ou seja, atingiram níveis médios de maturidade e por isso já entendem bem as suas responsabilidades.

Poder Pessoal.**→ Poder de Referência**

Baseia-se nas características pessoais do líder. Este é admirado por causa de sua personalidade. É fundamental para os empregados com nível de maturidade (M3) porque é uma característica pessoal do líder necessária na relação com o subordinado. Normalmente, inspira confiança ao subordinado porque o líder é admirado e as pessoas gostam dele.

→ Poder de Informação

Baseia-se na posse ou acesso que o líder tem a informações consideradas importantes pelos outros. É apropriado para os empregados com nível de maturidade entre (M3) e (M4) porque estas pessoas esperam obter informações relevantes para poderem melhorar o seu desempenho.

→ Poder de Competência

Baseia-se na experiência, habilidade e conhecimento que o líder possui, o que facilita o trabalho dos subordinados. É apropriado para os empregados com o nível de maturidade (M4) porque estes não necessitam de apoio ou direção para exercerem as suas tarefas, no entanto, procurarão o líder se este possuir capacidade reconhecida. A figura abaixo tenta representar a relação entre a maturidade dos empregados, os estilos de liderança adequados a serem adotados e as bases do poder.

O poder de coerção, competência, legitimidade, referência e recompensa faz parte do esquema proposto por J. R. P French e B. H. Raven (1959) e tem sido bastante aceito pela comunidade científica. O poder de informação e o poder de conexão foram acrescentados à lista posteriormente. A base de poder (informação) foi introduzida por Raven e Kruglanski e a base de poder (conexão) foi introduzida por Paul Hersey e Marshall Goldsmith.

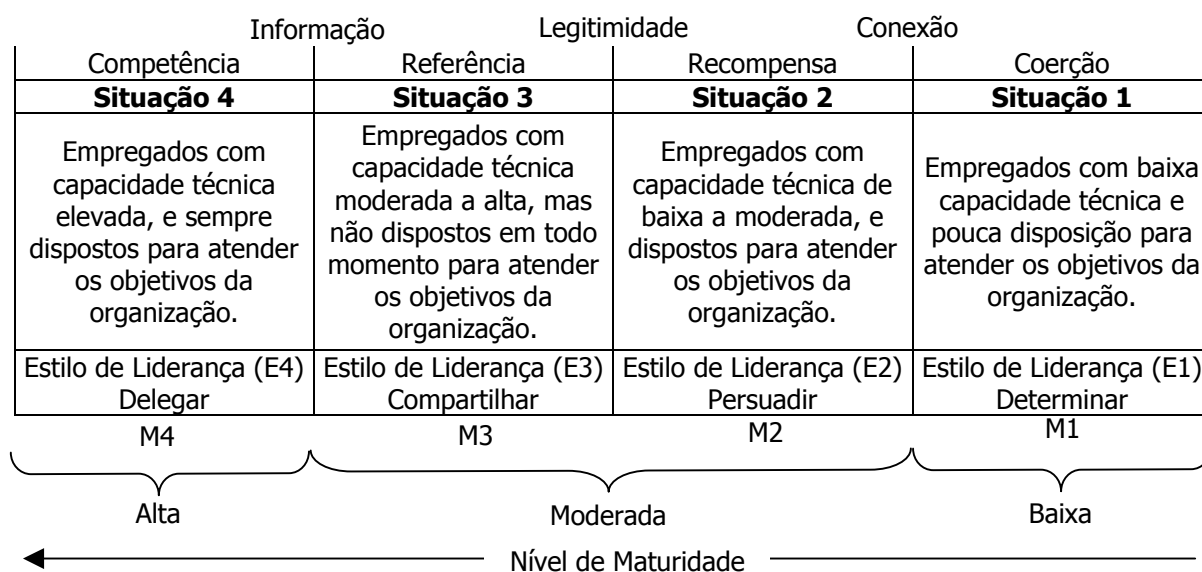


Figura 2.10 – Relação entre as Bases de Poder e os Estilos de Liderança da Liderança Situacional
Adaptado de Hersey e Blanchard 1986, p.378

As situações 1, 2, 3 e 4 referidas na figura 2.10 acima estão representadas individualmente a seguir e mostram a relação entre o nível de maturidade dos empregados, o estilo de liderança mais apropriado a ser adotado pelo líder e a ação que o líder deve adotar para conseguir com maior probabilidade de sucesso o resultado a ser perseguido, utilizando para isto, as bases de poder mais apropriadas.

Situação 1

Nível de Maturidade (M1)	Estilo Apropriado de Liderança (E1)	Ação do Líder
Empregados com baixa capacidade técnica e pouca disposição para atender os objetivos da organização.	Alta Supervisão e Pouco Apoio associado ao poder de coerção/conexão.	Estruturar, Controlar e Supervisionar a Atividade.

Situação 2

Nível de Maturidade (M2)	Estilo Apropriado de Liderança (E2)	Ação do Líder
Empregados com capacidade técnica de baixa a moderada, e dispostos para atender os objetivos da organização.	Supervisão de Moderada a Alta e Comportamento de Apoio Moderado associado ao poder de recompensa/conexão.	Supervisionar e Apoiar.

Situação 3

Nível de Maturidade (M3)	Estilo Apropriado de Liderança (E3)	Ação do Líder
Empregados com capacidade técnica moderada a alta, mas não dispostos em todo momento para atender os objetivos da organização.	Supervisão de Moderada a Baixa e Comportamento de Apoio Moderado associado ao poder de referência/legitimidade.	Participar.

Situação 4

Nível de Maturidade (M4)	Estilo Adequado de Liderança (E4)	Ação do Líder
Empregados com capacidade técnica elevada, e sempre dispostos para atender os objetivos da organização.	Baixa Supervisão e Baixo comportamento de Apoio associado ao poder de competência/informação.	Delegar e Acompanhar.

A figura 2.11 abaixo é apenas uma outra forma de representar a relação existente entre o nível de maturidade dos empregados e o estilo de liderança mais apropriado a ser adotado pelo líder, levando em consideração as bases de poder.

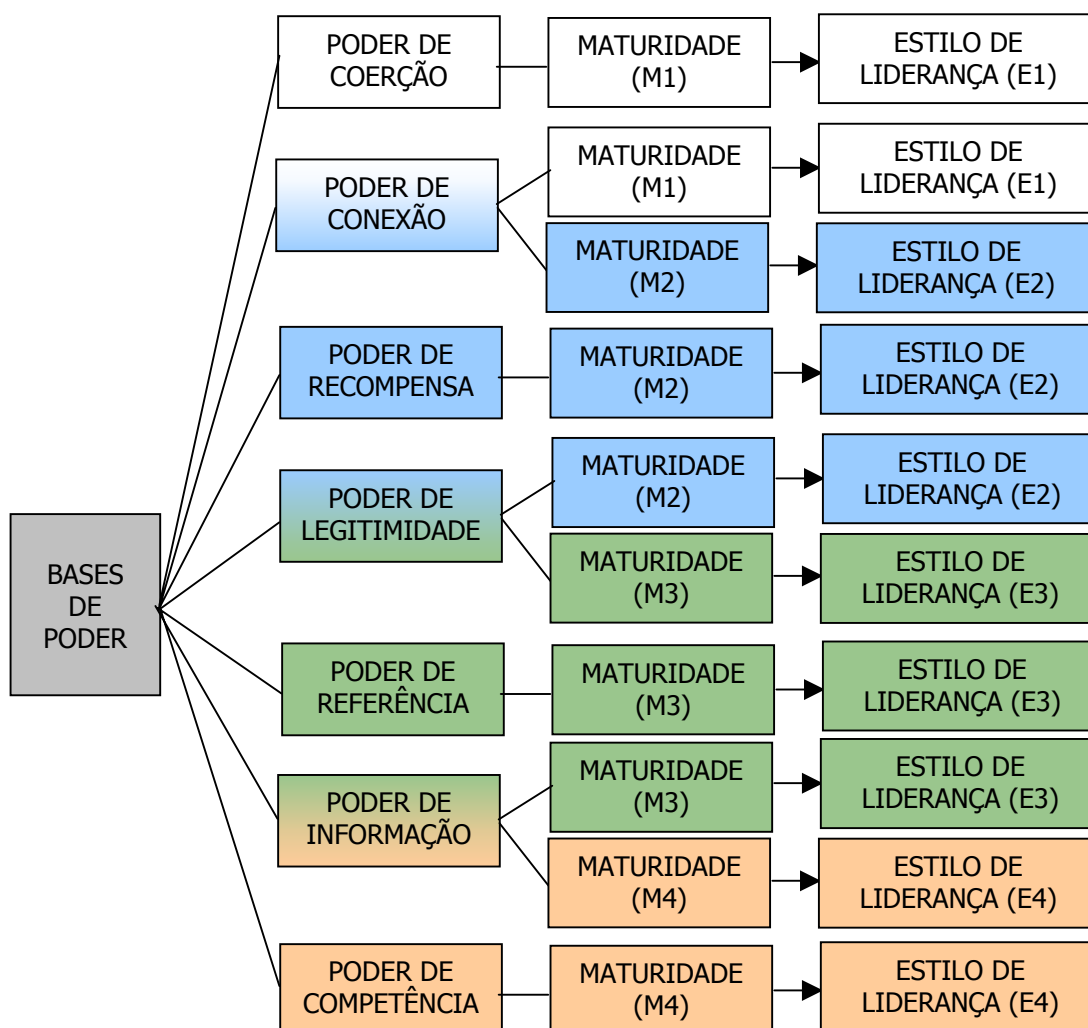


Figura 2.11 – Relação entre as Bases de Poder, a Maturidade dos Liderados e os Estilos de Liderança apropriados da Liderança Situacional
Adaptado de Hersey e Blanchard 1986, p.378

2.4 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Neste capítulo foi descrito o ambiente organizacional da CELPE nos períodos pré-privatização e pós-privatização enfocando alguns aspectos da estrutura organizacional com referências do ambiente interno e externo à organização. A descrição da base conceitual da Teoria da Liderança Situacional associada ao uso da teoria da motivação, do método da Análise Transacional e do Uso das Bases de Poder, permite ao líder diagnosticar o ambiente de trabalho e aplicar de forma mais apropriada a referida teoria visando conseguir com maior probabilidade de sucesso a eficácia gerencial.

3. APLICAÇÃO DA LIDERANÇA SITUACIONAL NA CELPE

Este capítulo pretende demonstrar que a teoria da Liderança Situacional pode ser aplicada no ambiente organizacional de forma alinhada com os objetivos / metas da empresa e apresentar um resultado satisfatório sob o ponto de vista da eficácia gerencial. O referido capítulo contempla uma proposta de implementação de um plano de ação que contém 04 projetos que estão definidos a partir do resultado da pesquisa efetuada junto a alguns gerentes da empresa e empregados de nível universitário, quando foi possível identificar pontos positivos e pontos negativos do ambiente organizacional da empresa nos períodos pré-privatização e pós-privatização. Os projetos propostos contemplam a expectativa dos entrevistados no que se referem ao ambiente organizacional da CELPE na condição de empresa privada.

3.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

No capítulo referente à problemática apresentou-se uma breve visão geral da empresa com enfoque no clima organizacional, no estilo gerencial adotado e nos conceitos da Teoria da Liderança Situacional. Neste capítulo, procura-se descrever o problema abordado relacionando-o aos vários conceitos descritos na bibliografia utilizada.

Toda organização possui uma função produção através da qual produz seus bens e/ou serviços cuja operação é efetuada com e através de pessoas. A figura 3.1 a seguir representa o modelo geral da Administração da Produção onde se pode observar os recursos necessários para se atingir os objetivos de uma organização.

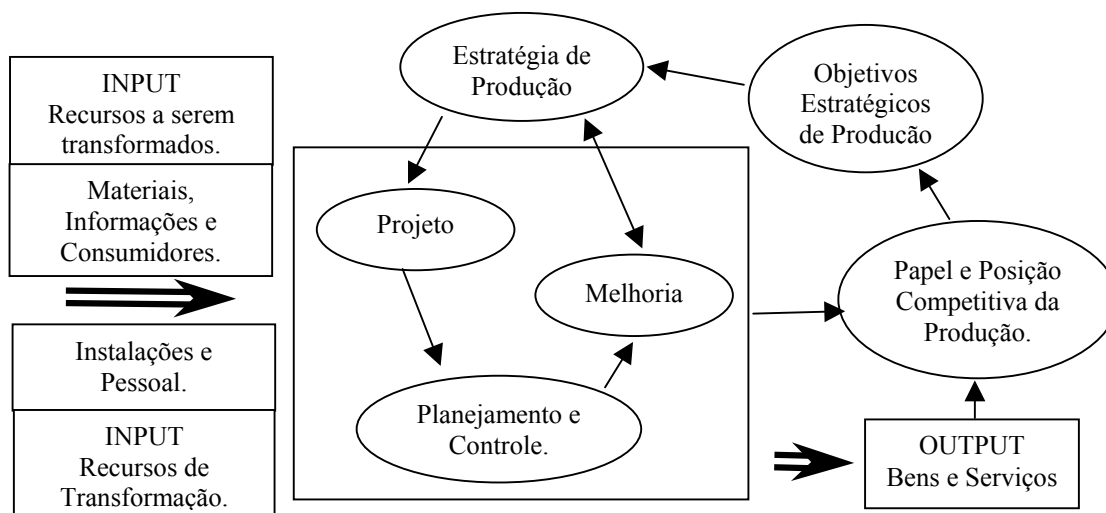


Figura 3.1 – Modelo Geral da Administração da Produção

Fonte: Slack 1997, p.30

É importante observar o papel importante (indispensável) do insumo “pessoas” num Sistema Produtivo. As pessoas estão presentes nos insumos de entrada (input), no processo de transformação, e no resultado (output). No resultado, as pessoas estão presentes na condição de clientes e fazem parte indireta do processo produtivo, seja fornecendo feedback para melhoria/adequação do produto ou como fonte de melhoria do processo de comunicação/relacionamento interpessoal cliente/atendimento.

Este modelo geral da administração, da mesma forma que contempla a integração da organização com o seu ambiente externo, pode ser visto também numa forma reduzida contemplando uma unidade dentro da organização produzindo bens e/ou serviços para um cliente interno.

No processo de administração da CELPE no período pré-privatização, as funções básicas da administração estavam restritas ao planejamento e controle ficando as funções organizar e motivar prioridades posteriores.

O planejamento significava estabelecer metas e objetivos para a organização e desenvolver planos de trabalho mostrando como as metas e objetivos seriam alcançados (variáveis de resultado – produção, lucro, custo).

O controle envolvia o acompanhamento de modo a permitir uma comparação dos resultados com os planos, fazendo os necessários ajustes onde as expectativas não eram atendidas.

Estas duas funções que aparentemente traduzem a eficácia gerencial, não eram bem feitas porque o processo de planejamento era atropelado algumas vezes para atender necessidades emergenciais de interesse do acionista majoritário (governo do estado) ou por não ter contemplado obras necessárias omitidas por causa de análises técnicas mal feitas.

O controle muitas vezes não era bem feito porque faltavam recursos humanos e técnicos para efetua-los, sobretudo por causa da distribuição quali-quantitativa de pessoal inadequada.

As funções organizar e motivar não estavam contempladas pela alta administração sob o ponto de vista prático, ou seja, não eram prioridade da empresa.

Organizar envolve a alocação de recursos financeiros, humanos e técnicos de forma integrada para otimizar a consecução das metas. A motivação, que é um fator que aumenta a vontade que as pessoas têm de fazer as coisas e portanto determina o nível de desempenho do empregado também não estava contemplada. Associado a isto, os gerentes não tinham conhecimento de técnicas de liderança. As metas eram definidas sem considerar a integração dos recursos técnicos, financeiros e humanos.

Numa pesquisa efetuada sobre motivação, William James (Hersey e Blanchard, 1986) verificou que os trabalhadores horistas conseguiam manter o seu emprego trabalhando com apenas 20% a 30% da sua capacidade. Observou também que poderiam empregar até 80% ou 90% de sua capacidade, se fossem altamente motivados. Apesar de não representar sob o ponto de vista numérico um referencial para época atual, é evidente que existe uma relação entre a motivação e o desempenho.

A escala conhecida como hierarquia das necessidades de Maslow, desenvolvida em 1954 e a Teoria da Motivação – Higiene desenvolvida por Herzberg em 1966 foram bastante importantes para provar a relação que existe entre desempenho e motivação. Considerando que a automação industrial e a informatização são processos comuns no mundo globalizado, o homem continua sendo um elo importante no diferencial das empresas. No entanto, para o ser humano exercer um desempenho melhor é preciso que as organizações supram não só as necessidades fisiológicas e de segurança mas também as necessidades sociais, de reconhecimento e auto-realização. Se observarmos o resultado da pesquisa feita no ambiente da CELPE no período pré-privatização, observa-se que os pontos negativos traduzem necessidades não atingidas que podem ser contornadas com a implementação dos quatro projetos contidos no plano de ação descrito neste capítulo. A aplicação da Teoria da Liderança Situacional associada à Teoria da Motivação pode promover melhores índices de desempenho.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), para gerenciar eficazmente uma organização são necessárias quatro funções: produzir, implementar, inovar e integrar.

Estas funções, representadas na figura 3.2 a seguir, quando efetivamente exercidas, produzem a eficácia gerencial. Em contrapartida, quando um dos quatro papéis gerenciais não é desempenhado adequadamente, o ambiente fica vulnerável a líderes informais que podem promover forças restritivas que comprometem a consecução dos objetivos da organização.

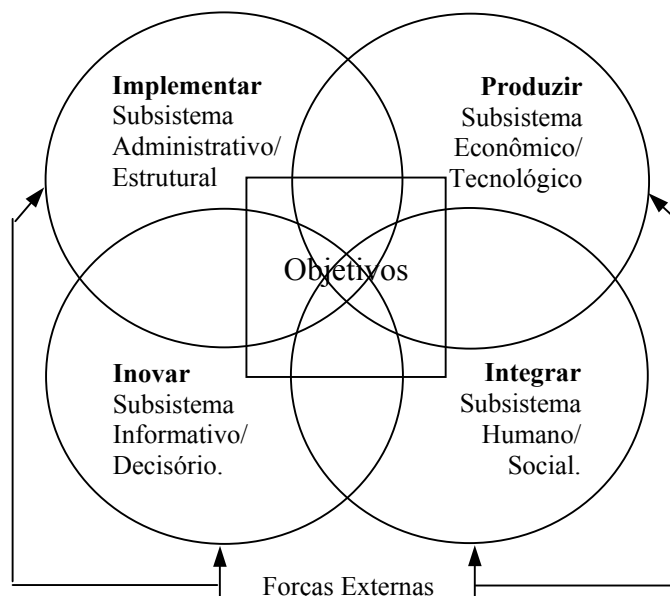


Figura 3.2 – Inter-relação entre os subsistemas de uma organização
 Fonte: Hersey e Blanchard 1986, p.9

O ambiente da CELPE pré-privatização foi administrado observando-se apenas o subsistema Econômico/Tecnológico (produzir) e o subsistema Administrativo/Estrutural (execução). Embora estes papéis sejam bastante importantes, o papel de integrador é indispensável ao gerente numa organização. Se este papel não é bem desempenhado, o gerente não consegue transformar os objetivos da organização e o seu individual no objetivo do grupo. A produtividade ficará comprometida e com certeza os resultados ficarão aquém do que poderia ser conseguido.

O subsistema humano/social, aquele onde acontece a integração, ou seja, onde a habilidade humana deve se fazer presente, talvez tenha sido o que mais faltou no processo como um todo. A verdade é que só se desenvolve habilidade humana, como qualquer outra habilidade, quando estas são postas em prática.

Como o foco estava voltado para as variáveis de resultado, os gerentes e a alta administração não conseguiram motivar seus subordinados no momento de transição para privatização.

A hierarquia das necessidades desenvolvida por Abraham Maslow (1954), conforme figura 3.3 a seguir, identifica que o comportamento das pessoas costuma ser determinado pela sua necessidade mais intensa. No momento da transição para a privatização, a necessidade mais intensa era a manutenção do emprego, ou seja, a necessidade fisiológica e a segurança. Havia o receio por parte de todos os empregados, inclusive gerentes, de perderem o emprego, plano de saúde e plano de aposentadoria garantido pela empresa estatal. De acordo com o esquema desenvolvido por Maslow, as necessidades fisiológicas aparecem como a primeira

prioridade, ou seja, o ser humano persegue no primeiro momento as necessidades básicas para a própria subsistência, isto é, alimento, roupa e moradia. Uma vez atendidas as necessidades fisiológicas, passa a predominar a necessidade de segurança, ou seja, preservar o emprego para manter a necessidade fisiológica. Depois de satisfeitas estas condições, aparecem a necessidade social, a satisfação que as pessoas têm de participar, de fazer parte de grupos de trabalho. As duas últimas necessidades classificadas na hierarquia das necessidades referem-se à estima e auto-realização. Estas necessidades significam respectivamente o reconhecimento da pessoa pelo trabalho desenvolvido e o desenvolvimento de um trabalho adequado às expectativas da pessoa.

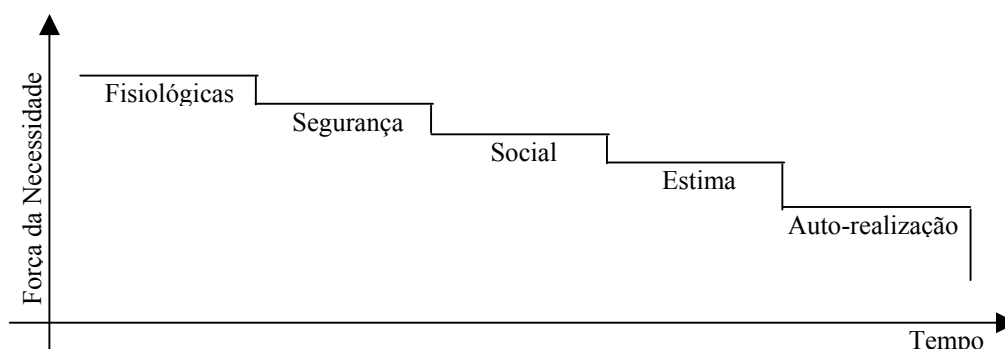


Figura 3.3 – Hierarquia das Necessidades de Maslow
Fonte: Hersey & Blanchard 1986. p.33.

O modelo da hierarquia de necessidades de Maslow é um dos mais conhecidos da motivação. O conceito deste modelo baseia-se na satisfação de uma determinada necessidade cuja intensidade e prioridade varia de pessoa para pessoa, ou seja, quando uma necessidade é satisfeita, esta deixa de ser motivadora e conseqüentemente uma nova necessidade surge como instrumento de motivação. Com base na pesquisa semi-estruturada realizada no âmbito da CELPE no período da transição para privatização, observou-se que os empregados ao longo da CELPE como empresa estatal haviam atingido as necessidades fisiológicas, de segurança, e social. Este resultado é um indicativo para a CELPE no ambiente privatizado quanto a ação a ser adotada para atender as necessidades de estima e auto-realização. Isto pode ser conseguido promovendo uma análise do quadro quali-quantitativo de pessoal e a conseqüente adequação do mesmo.

Quanto às necessidades fisiológicas e de segurança, segundo Gallerman (Fonte: Hersey e Blanchard, 1986), se numa organização estas necessidades são superenfáticas, uma função que exige criatividade ou espírito de iniciativa fica prejudicada porque o comportamento dos empregados tende a ser de acomodação. Baseado nesta afirmação, o comportamento dos empregados tende a mudar por ocasião da privatização. No momento atual, um ano após a privatização percebe-se que diminuiu a intensidade pelas necessidades

fisiológica e de segurança. Esta percepção é evidente porque o Grupo Iberdrola demonstrou no primeiro ano da CELPE como empresa privada que não veio administrar com a intenção de demitir, mas com a intenção de tornar a empresa mais eficaz, ou seja, as necessidades fisiológicas e de segurança são obtidas pelo próprio empregado a partir do seu desempenho no ambiente de trabalho. Entretanto, para ter um bom desempenho faz-se necessário adequar o quadro quali-quantitativo de pessoal e os gerentes exercerem um estilo de liderança adequado de acordo com o grau de maturidade dos subordinados.

3.2 PLANO DE AÇÃO

A Teoria da Liderança Situacional associada aos modelos já descritos no capítulo referente à problemática pode ser aplicada com o objetivo de melhorar a eficácia organizacional de uma empresa. A partir do resultado da pesquisa efetuada para conhecer a opinião dos gerentes e de empregados de nível universitário sobre pontos positivos e negativos da empresa e da abordagem do clima organizacional feito no capítulo referente à problemática, apresenta-se a seguir a descrição dos 4 projetos que servirão de meio para promover o processo de transformação para melhorar a eficácia organizacional.

A estratégia de implantação deve ser apresentada a alta direção da empresa a fim de que venha a se constituir num projeto empresarial com o envolvimento e compromisso de toda empresa. Deverá ser constituída uma coordenação geral que terá as atribuições de conduzir a implementação do plano, a administração dos recursos e a monitoria das ações. Cada projeto deverá ter um coordenador que será o responsável pela condução do processo e pela elaboração de proposta a ser submetida ao coordenador geral.

O plano de ação ora proposto procura inserir a atividade de recursos humanos nos objetivos empresariais. A execução do plano de ação impõe à CELPE o desafio de implementar os 4 projetos definidos. O plano deve fazer parte de um projeto empresarial contemplando todos os recursos necessários à sua operacionalização. É fundamental que as ações que compõem o processo de transformação estejam sintonizadas e priorizadas conforme descrito abaixo para que os prazos e custos do processo sejam otimizados e os riscos sejam minimizados.

- 1.^a Ação: Conhecimento da Teoria da Liderança Situacional (Projeto 1)
- 2.^a Ação: Adequação do Quadro de Pessoal (Projeto 2)
- 3.^a Ação: Contratação de novos empregados (Projeto 3)
- 4.^a Ação: Avaliação dos Gerentes e Empregados (Projeto 4)

O plano de ação deve ser conduzido transformando as ações em projetos. Os projetos devem contemplar os custos de mão de obra e cronograma onde aplicável.

O detalhamento das atividades deve contemplar a forma como a mesma deve ser executada.

Com relação a implementação da teoria da Liderança Situacional, no capítulo referente ao desenvolvimento da problemática, foi apresentado o conceito da referida teoria. Compete ao gerente, com base nesta conceituação, identificar o grau de maturidade de cada pessoa a ele subordinado e do grupo como um todo, utilizando para acompanhamento de cada empregado e do grupo as conclusões contidas nas figuras 2.3, 2.5 e 2.10 no que se refere aos estilos de liderança mais adequados.

3.2.1 – Projeto 1: Conhecimento da Liderança Situacional

Este projeto contempla uma atividade que refere-se ao treinamento dos gerentes com relação ao conhecimento da Teoria da Liderança Situacional (tabela 3.1).

Atividade	Período	Responsável	Alocação de Recursos		
			M.O. (Homem-Hora)	Custo (R\$)	
				P/ hora	Total
Treinamento dos Gerentes sobre a Teoria da Liderança Situacional.	10 dias	Técnico de Recursos Humanos da Empresa	80	40.00	3200.00
		Consultor		80.00	6400.00

Tabela 3.1 – Treinamento dos Gerentes

3.2.1.1 – Treinamento dos Gerentes

O treinamento dos gerentes (departamento/unidade) consiste no conhecimento da Teoria da Liderança Situacional conforme descrito no Capítulo 2 – Problemática, mais especificamente nas figuras 2.3, 2.5, 2.8 e 2.10. Nas referidas figuras, está identificada a relação entre a maturidade relativa dos empregados e os estilos de Liderança adequados a serem adotados à medida que os subordinados passam do grau de maturidade M1 para o grau de maturidade M4. Compete ao gerente após o treinamento manter um cadastro dos subordinados utilizando para isto, a tabela 3.2 proposta. O preenchimento da tabela 3.2 é o indicador para definição do estilo gerencial predominante a ser adotado pelo gerente/gestor, devendo o cadastro ser feito pelo gerente de departamento quando o avaliado for o gestor da unidade e pelo gestor da unidade quando os avaliados forem os empregados ou grupo de empregados a ele subordinados, dependendo de quem será o responsável pela meta estabelecida.

Os recursos necessários contemplam o treinamento de 20 gerentes por dia com carga horária de 08 horas por dia. O salário médio do técnico de recursos humanos capacitado para exercer a função de instrutor é de R\$ 9.600,00 / mês, incluindo encargos sociais. O homem-hora de um consultor que atua nesta área, de acordo com dados de mercado, é de R\$ 80,00. O quadro de pessoal da CELPE tem atualmente 200 gerentes.

Departamento / Unidade gerencial
Gestor de Unidade / Tarefa Atribuída
Empregado / Tarefa Atribuída
Nível de Maturidade Predominante
Período da Avaliação
Grupo / Tarefa Atribuída
Nível de Maturidade Predominante
Período da Avaliação

Tabela 3.2 – Modelo Proposto para Cadastro de Gestores e Empregados

3.2.2 – Projeto 2: Adequação do Quadro de Pessoal

Este projeto contempla 01 atividade e tem o objetivo de fazer um diagnóstico da empresa por unidade gerencial para identificar necessidades de remanejamento de pessoal e contratação de novos empregados.

Atividade	Responsável
Análise do Quadro Quali-quantitativo de Pessoal por unidade gerencial.	Coordenador do Projeto e Técnico de Recursos Humanos.
Elaboração da Proposta Ideal para o Quadro Quali-Quantitativo da Empresa por Unidade Gerencial	Técnico de Recursos Humanos, Coordenador do projeto, gerente da unidade.

Tabela 3.3 – Análise do Quadro de Pessoal

3.2.2.1 – Análise do Quadro Quali-Quantitativo de Pessoal

Esta atividade consiste na identificação das necessidades de pessoal de cada Unidade Gerencial da Empresa para possibilitar a adequação do quadro de pessoal sob o ponto de vista quantitativo e qualitativo. Compete ao coordenador do projeto providenciar a metodologia mais adequada para identificar a referida necessidade e submetê-la ao Diretor de Recursos Humanos.

Com relação a metodologia mais adequada, apresenta-se a seguir 02 alternativas que podem ser utilizadas isoladamente ou em conjunto para determinar o quadro de pessoal mais adequado para a unidade gerencial diagnosticada e atividades desenvolvidas.

1.ª ALTERNATIVA - QUESTIONÁRIO

1. O quadro de pessoal da área atende sob o ponto de vista quantitativo?

SIM () NÃO () QUANTIDADE IDEAL ()

Se quantidade ideal for menor do que o total existente, quais empregados serão liberados e qual o cargo?

Empregado
Cargo

Informar quais empregados liberados apresentam deficiência técnica no desenvolvimento da atividade e o tipo de atividade que desempenham.

Empregado

Informar quais empregados liberados apresentam dificuldade de relacionamento humano e o tipo de atividade que desempenham.

Empregado

Se quantidade ideal for maior do que a existente, indicar o tipo de atividade onde existe deficiência e a formação profissional mais adequada para exercer a atividade.

Atividade
Formação Profissional

2. O quadro de pessoal da área atende sob o ponto de vista qualitativo?

SIM () NÃO ()

Se não, quem não atende e que tipo de atividade desempenha?

Empregado
Atividade

Há possibilidade de adequação dos empregados citados?

SIM () NÃO ()

Se sim, que tipo de adequação? Especificar treinamento:

Empregado
Tipo de Treinamento

Se não, indicar para adesão ao PDV.

Empregado

2.ª ALTERNATIVA – MEDIDA DA PRODUTIVIDADE

Em um sistema de produção, os insumos são combinados para fornecer uma saída e a produtividade refere-se ao maior ou menor aproveitamento dos recursos neste processo de produção (Moreira, 1999), ou seja, diz respeito a quanto se pode produzir partindo de uma certa quantidade de recursos. Neste sentido, um crescimento da produtividade implica em um melhor aproveitamento de funcionários, máquinas, energia, matéria prima, etc. Pode-se concluir que aumentando a produtividade, diminuem os custos de produção ou dos serviços prestados. Se produtos iguais ou semelhantes são oferecidos no mercado a um preço menor (por causa do custo menor), a empresa verá melhorada a sua condição de competitividade, aumentará a sua participação no mercado e conseqüentemente seus lucros. Com o aumento da produtividade, a empresa se beneficia com lucros maiores que lhe garantem a capacidade de sobrevivência e crescimento, a sociedade se beneficia da oferta de novos produtos e/ou serviços com preços competitivos e os trabalhadores se beneficiam da manutenção do emprego, participação nos resultados, melhoria dos níveis salariais e melhores condições de trabalho.

Para formulação da equação matemática da produtividade (Moreira, 1999), apresenta-se:

$$\text{Prod}_t = Q_t / I_t$$

Prod_t → Produtividade Absoluta no período t

Q_t → Produção obtida no período t

I_t → Insumos utilizados no período t, na obtenção da produção Q_t .

Pode-se definir várias medidas diferentes de produtividade, quantas sejam as combinações possíveis entre medidas de produção e insumos. Para uma distribuidora de energia, uma medida global de produtividade pode ser a quantidade de energia (MWh) vendida por empregado, ou esta energia transformada em valores monetários. A medida da produtividade nas atividades de serviço é mais complexa do que na atividade industrial, pois os indicadores físicos podem não representar o grau de qualidade dos serviços prestados.

Para um melhor entendimento do cálculo da produtividade absoluta e dos índices de produtividade, considera-se a tabela abaixo, cujos valores representam a receita de uma empresa distribuidora de energia elétrica nos meses de janeiro a abril/2001 e o quantitativo de pessoal empregado para produzir este serviço. Assim, o cálculo deve ser feito para se saber

qual a produtividade absoluta de cada mês e os índices de produtividade com base 100 em janeiro.

Mês	Receita (R\$ milhões)	Pessoal Empregado	Produtividade Absoluta (R\$/mil/ Empregado)	Índice de Produtividade (%)
Janeiro	70	2300	30,43	100,00
Fevereiro	70	2250	31,11	102,23
Março	70	2200	31,81	104,53
Abril	75	2150	34,88	114,62

Tabela 3.4 – Medida da Produtividade (Receita / N.º de Empregados)

O cálculo da produtividade absoluta é imediato, bastando dividir a receita pelo pessoal empregado, neste caso.

O índice de produtividade de um dado mês é encontrado dividindo a produtividade absoluta do mês pela produtividade absoluta de janeiro (mês considerado de referência – base 100) multiplicando o resultado por 100.

Este índice de produtividade é chamado de parcial porque leva em consideração apenas um insumo, a mão-de-obra. Outras medidas diferentes de produtividade podem ser levadas em consideração quantas sejam as combinações possíveis entre medidas de produção e insumos. Os índices globais de produtividade levam em conta dois ou mais insumos, devendo ser considerados todo o custo de produção empregado no processo.

A tabela a seguir traduz um outro exemplo de obtenção de produtividade. Considerando que a referida empresa distribuidora vendeu de janeiro a abril/2001 uma quantidade de energia (MWh) e utilizou para executar este processo uma certa quantidade de empregados e um determinado número de horas trabalhadas. Pode-se calcular os índices de produtividade da mão-de-obra considerando tanto o número de empregados como o de horas trabalhadas, com base 100 em janeiro/2001.

Mês	Energia Realizada (MWh)	Pessoal Empregado	Produtividade Absoluta (MWh/ Empregado)	Índice de Produtividade (%)
Janeiro	829.116,27	2300	360,49	100
Fevereiro	760.624,44	2250	338,06	93,78
Março	847.359,08	2200	385,16	106,84
Abril	778.079,00	2150	361,90	100,39

Tabela 3.5 – Medida da Produtividade (Energia Realizada / N.º de Empregados)

Esta alternativa pode servir de instrumento para adequação do quadro qualitativo de pessoal se os índices de produtividade não forem compatíveis com os objetivos da empresa. Os objetivos da empresa estão definidos a partir dos conceitos que

constituem a base da APO – Administração por Objetivos, introduzido por Peter Drucker na década de 50 (Hersey & Blanchard, 1986). Os objetivos definidos pela CELPE contemplam medidas do tipo:

- Reduzir despesas operacionais;
- Reduzir perdas;
- Aumentar o número de clientes;
- Otimizar o processo de captação de recursos;
- Otimizar o fluxo de caixa;
- Reduzir estoque total de materiais;
- Reduzir o contencioso trabalhista;
- Melhorar os processos de leitura e faturamento;
- Reduzir tempo de interrupção de fornecimento de energia elétrica;
- Reduzir a frequência de interrupção de fornecimento de energia elétrica;
- Melhorar o índice de satisfação dos clientes, etc.

Esta alternativa deve ser utilizada para adequar o quadro quali-quantitativo de pessoal após a consolidação da primeira alternativa. Compete ao gerente, tomar como exemplo as tabelas 3.4 e 3.5 e adaptá-las as metas estabelecidas pela empresa para calcular os índices de produtividade da área sob a sua responsabilidade.

3.2.2.2 – Proposta para Quadro Quali-Quantitativo de Pessoal

Compete ao coordenador do projeto e coordenador geral elaborarem a proposta final para estabelecer o quadro quali-quantitativo de pessoal devendo o remanejamento de pessoal ser comunicado ao referido empregado que deverá ser submetido à entrevista na área de destino. A proposta final deve contemplar todas as informações prestadas pelos gerentes das unidades avaliadas. O gerente da área onde o empregado remanejado vai se apresentar receberá da área de recursos humanos, o resultado de avaliação de desempenho do mesmo obtido nas atividades anteriores.

As decisões de contratações de novos empregados e encaminhamento de empregados para adesão ao PDV devem ser submetidas aos diretores subordinantes.

A proposta final deve conter o quantitativo ideal por unidade gerencial, nome dos empregados que deverão permanecer, formação profissional, tempo de empresa, atribuições, avaliação de desempenho do empregado, conforme projeto 4. Deve conter também o nome do empregado liberado para remanejamento e / ou adesão ao PDV, com todas as informações do empregado que vai permanecer.

O prazo de execução desta atividade depende de elaboração de planilha a partir de todas as informações cruzadas das diversas áreas avaliadas no tocante a liberação de empregados para remanejamento e necessidade de absorção.

3.2.3 – Projeto 3: Contratação de Novos Empregados

Este projeto consiste na definição dos critérios necessários ao processo de seleção para admissão de novos empregados e contempla a atividade descrita na tabela a seguir:

Atividade	Responsável
Contratação de Empregados para suprir o quadro quali-quantitativo por unidade gerencial	Diretor Subordinante, Coordenador Geral, Gerente da Unidade que receberá o empregado.

Tabela 3.6 – Contratação de Novos Empregados

3.2.3.1 – Processo de Seleção

Esta atividade utiliza as informações contidas na proposta final elaborada a partir da atividade Proposta para Quadro Quali-Quantitativo de Pessoal, contemplando os critérios necessários ao processo de seleção para admissão de novos empregados.

Compete à área de recursos humanos estabelecer uma interação forte com o gerente da Unidade Gerencial que receberá o empregado para poder submeter o candidato ao cargo, a testes de avaliação e obtenção de informações, conforme descrito abaixo. Esta interação deve contemplar as condições mínimas necessárias para recomendação de aprovação / desaprovação do candidato. Estas condições mínimas são uma proposta deste projeto não fazendo parte atualmente de uma política formal da empresa.

- ✓ Informações necessárias independente da área, cargo e escolaridade:
 - Curriculum Vitae
 - Histórico Escolar
 - Teste de personalidade (introspecção, ajustamento social, etc.)
 - Teste escrito (temas de redação)
- ✓ Áreas de Engenharia e Nível Técnico (planejamento, estudo);
 - Teste de Inteligência (problemas lógicos / aritméticos)
 - Teste de aptidão
- ✓ Áreas de Engenharia e nível técnico (operação, manutenção);
 - Teste de Competência (habilidades específicas)
 - Teste de aptidão
- ✓ Áreas Administrativas (nível universitário e técnico);
 - Teste de Competência (habilidades específicas)
 - Teste de aptidão

Para a implementação dos testes acima especificados, a área de Recursos Humanos deverá definir de forma mais apropriada os mesmos, ficando sob sua responsabilidade.

3.2.4 – Projeto 4: Avaliação dos Gerentes e Empregados.

Este projeto consiste na definição dos critérios necessários ao processo de avaliação de desempenho dos gerentes e empregados e contempla a atividade descrita na tabela a seguir:

Atividade	Responsável
Definição dos critérios para avaliação de desempenho dos gerentes e empregados	Coordenador Geral, Coordenador do Projeto.

Tabela 3.7 – Critério para Avaliação de Desempenho

3.2.4.1 – Avaliação de Desempenho de Gestores / Empregados

A avaliação de desempenho dos gerentes e empregados consiste na implementação da metodologia descrita a seguir, e os dados apresentados nas tabelas 3.8 e 3.9, referem-se a um exemplo. Para a situação da CELPE, esta metodologia propõe que os gerentes de departamento avaliem os gestores de unidade e estes avaliem os seus respectivos subordinados.

- Avaliação de desempenho dos gestores de unidade com ênfase no comportamento de tarefa (Tabela 3.8).

Departamento / Unidade Gerencial:								Período:			
Gerente de Departamento	Estilo Gerencial Predominante	Meta Estabelecida Por Tarefa			Resultado Por Tarefa			Resultado / Meta			Conceito do Gestor X
		A	B	C	A	B	C	A	B	C	
A	E1/E2	10	8	9	9	8	7	0,36	0,4	0,17	0,93
Fator de Importância da Meta: Gestor X → A=0,4; B=0,4; C=0,2											
Departamento / Unidade Gerencial:								Período:			
Gerente de Departamento	Estilo Gerencial Predominante	Meta Estabelecida Por Tarefa			Resultado Por Tarefa			Resultado / Meta			Conceito do Gestor Y
		A	B	C	A	B	C	A	B	C	
B	E2/E3	8	6	8	8	6	5	0,35	0,3	0,22	0,87
Fator de Importância da Meta: Gestor Y → A=0,35; B=0,3; C=0,35											
Departamento / Unidade Gerencial:								Período:			
Gerente de Departamento	Estilo Gerencial Predominante	Meta Estabelecida Por Tarefa			Resultado Por Tarefa			Resultado / Meta			Conceito do Gestor Z
		A	B	C	A	B	C	A	B	C	
C	E3/E4	9	10	6	8	8	6	0,27	0,24	0,4	0,91
Fator de Importância da Meta: Gestor Z → A=0,3; B=0,3; C=0,4											
Departamento / Unidade Gerencial:								Período:			
Gerente de Departamento	Estilo Gerencial Predominante	Meta Estabelecida Por Tarefa			Resultado Por Tarefa			Resultado / Meta			Conceito do Gestor T
		A	B	C	A	B	C	A	B	C	
D	E4	8	9	8	7	7	8	0,26	0,23	0,4	0,89
Fator de Importância da Meta: Gestor T → A=0,3; B=0,3; C=0,4											

Tabela 3.8 – Avaliação dos Gestores de Unidade / Comportamento de Tarefa

A tabela 3.8 é preenchida conforme descrito a seguir:

Os campos referentes ao Departamento / Unidade Gerencial e Estilo Gerencial Predominante devem ser preenchidos a partir das informações da tabela 3.2 (Modelo Proposto para Cadastro de Gestores e Empregados).

Os campos referentes à meta estabelecida por tarefa e fator de importância da meta devem ser preenchidos a partir das informações obtidas do Sistema de Gestão por Objetivos desenvolvido na empresa.

O resultado por tarefa refere-se ao valor quantitativo contabilizado para cada tarefa executada. O resultado por meta é obtido dividindo o resultado de cada tarefa pela respectiva meta multiplicada pelo fator de importância da meta correspondente. O conceito dos gestores de unidade é obtido através da soma dos resultados por meta. Está sendo considerado o mesmo estilo gerencial para todas as tarefas atribuídas a um determinado Gestor, ou seja, o Gerente diagnosticou que os Gestores apresentaram o mesmo nível de maturidade na realização de todas as tarefas a eles designadas. É importante ressaltar que na Teoria da Liderança Situacional as maturidades são consideradas em relação a uma tarefa específica a ser realizada e, portanto, podem variar.

- Avaliação de desempenho dos gestores de unidade com ênfase no comportamento de relacionamento (Tabela 3.9).

Departamento / Unidade Gerencial:						Período:	
(1)	(2)	Item / Conceito				(7)	(8)
Gerente Avaliador	Nome do Gestor de Unidade	(3)	(4)	(5)	(6)	P	%
		Dedicação (Peso=3)	Iniciativa (Peso=3)	Participação (Peso=1)	Assiduidade (Peso=3)		
A	X	Bom	Ruim	Regular	Bom	13	100
Departamento / Unidade Gerencial:						Período:	
(1)	(2)	Item / Conceito				(7)	(8)
Gerente Avaliador	Nome do Gestor de Unidade	(3)	(4)	(5)	(6)	P	%
		Dedicação (Peso=2)	Iniciativa (Peso=2)	Participação (Peso=2)	Assiduidade (Peso=2)		
B	Y	Regular	Regular	Regular	Regular	8	61,54
Departamento / Unidade Gerencial:						Período:	
(1)	(2)	Item / Conceito				(7)	(8)
Gerente Avaliador	Nome do Gestor de Unidade	(3)	(4)	(5)	(6)	P	%
		Dedicação (Peso=2)	Iniciativa (Peso=1)	Participação (Peso=1)	Criatividade (Peso=3)		
C	Z	Regular	Bom	Regular	Bom	11	84,62
Departamento / Unidade Gerencial:						Período:	
(1)	(2)	Item / Conceito				(7)	(8)
Gerente Avaliador	Nome do Gestor de Unidade	(3)	(4)	(5)	(6)	P	%
		Dedicação (Peso=1)	Iniciativa (Peso=1)	Participação (Peso=1)	Criatividade (Peso=3)		
D	T	Bom	Bom	Bom	Bom	12	92,31

Tabela 3.9 – Avaliação dos Gestores de Unidade / Comportamento de Relacionamento

A tabela 3.9 deve ser preenchida conforme descrito a seguir:

Na coluna (1), está descrito o nome do Gerente de Departamento (Avaliador), na coluna (2) está descrito o nome do Gestor de Unidade cujo desempenho está sendo avaliado pelo Gerente de Departamento. As colunas (3) a (6) contemplam itens para avaliação do Gestor referentes ao comportamento de relacionamento. Cada item apresenta um peso cujo valor é função da importância do item com relação à tarefa designada. A importância de cada item está relacionada com o nível de maturidade do Gestor de Unidade suposto pelo Gerente Avaliador. Os conceitos Bom, Regular e Ruim atribuídos para cada item valem respectivamente 2, 1 e 0. A coluna (7) representa a pontuação obtida por cada Gestor de Unidade e representa o somatório dos produtos do peso do item pelo respectivo conceito. Assim, tem-se:

$$\text{Gestor X} \rightarrow (3 * 2) + (3 * 0) + (1 * 1) + (3 * 2) = 13$$

$$\text{Gestor Y} \rightarrow (2 * 1) + (2 * 1) + (2 * 1) + (2 * 1) = 8$$

$$\text{Gestor Z} \rightarrow (2 * 1) + (1 * 2) + (1 * 1) + (3 * 2) = 11$$

$$\text{Gestor T} \rightarrow (1 * 2) + (1 * 2) + (1 * 2) + (3 * 2) = 12$$

O Gestor de Unidade (X) obteve pontuação 13 (100%) ficando os gestores Y, Z e T respectivamente com as pontuações 8, 11 e 12, ou seja, 61,54%, 84,62% e 92,31%.

A mesma metodologia utilizada para a avaliação dos Gestores de Unidade deve ser utilizada para avaliar os empregados. Neste caso, o responsável pela avaliação dos empregados é o Gestor da Unidade. Para utilizar o resultado da avaliação de desempenho dos empregados por ocasião da avaliação de desempenho dos Gerentes de Departamento, apresenta-se a seguir, nas tabelas 3.10 e 3.11 um exemplo dos resultados das avaliações dos Empregados considerando respectivamente o Comportamento de Tarefa e Comportamento de Relacionamento.

Unidade Gerencial / Empregado:								Período:			
Gestor de Unidade	Estilo Gerencial Predominante	Meta Estabelecida Por Tarefa			Resultado Por Tarefa			Resultado / Meta			Conceito do Empregado R
		A	B	C	A	B	C	A	B	C	
X	E3/E4	10	9	9	8	6	8	0,24	0,27	0,27	0,78
Fator de Importância da Meta: Empregado R → A=0,3; B=0,4; C=0,3											
Unidade Gerencial / Empregado:								Período:			
Gestor de Unidade	Estilo Gerencial Predominante	Meta Estabelecida Por Tarefa			Resultado Por Tarefa			Resultado / Meta			Conceito do Empregado S
		A	B	C	A	B	C	A	B	C	
Y	E1/E2	10	10	10	8	8	8	0,32	0,24	0,24	0,80
Fator de Importância da Meta: Empregado S → A=0,4; B=0,3; C=0,3											

Continua

Unidade Gerencial / Empregado:								Período:			
Gestor de Unidade	Estilo Gerencial Predominante	Meta Estabelecida Por Tarefa			Resultado Por Tarefa			Resultado / Meta			Conceito do Empregado U
		A	B	C	A	B	C	A	B	C	
Z	E2/E3	9	8	9	9	7	6	0,5	0,22	0,17	0,89
Fator de Importância da Meta: Empregado U → A=0,5; B=0,25; C=0,25											
Unidade Gerencial / Empregado:								Período:			
Gestor de Unidade	Estilo Gerencial Predominante	Meta Estabelecida Por Tarefa			Resultado Por Tarefa			Resultado / Meta			Conceito do Empregado V
		A	B	C	A	B	C	A	B	C	
T	E1	10	9	8	9	8	7	0,32	0,31	0,26	0,89
Fator de Importância da Meta: Empregado V → A=0,35; B=0,35; C=0,3											

Tabela 3.10 – Avaliação dos Empregados / Comportamento de Tarefa

Unidade Gerencial / Empregado:						Período:	
(1)	(2)	Item / Conceito				(7)	(8)
Gestor Avaliador	Nome do Empregado	(3)	(4)	(5)	(6)	P	%
		Dedicação (Peso=2)	Iniciativa (Peso=1)	Participação (Peso=1)	Criatividade (Peso=3)		
X	R	Regular	Bom	Regular	Bom	11	84,62
Unidade Gerencial / Empregado:						Período:	
(1)	(2)	Item / Conceito				(7)	(8)
Gestor Avaliador	Nome do Empregado	(3)	(4)	(5)	(6)	P	%
		Dedicação (Peso=3)	Iniciativa (Peso=3)	Participação (Peso=1)	Assiduidade (Peso=3)		
Y	S	Bom	Ruim	Regular	Bom	13	100
Unidade Gerencial / Empregado:						Período:	
(1)	(2)	Item / Conceito				(7)	(8)
Gestor Avaliador	Nome do Empregado	(3)	(4)	(5)	(6)	P	%
		Dedicação (Peso=2)	Iniciativa (Peso=2)	Participação (Peso=2)	Assiduidade (Peso=2)		
Z	U	Regular	Regular	Regular	Regular	8	61,54
Unidade Gerencial / Empregado:						Período:	
(1)	(2)	Item / Conceito				(7)	(8)
Gestor Avaliador	Nome do Empregado	(3)	(4)	(5)	(6)	P	%
		Dedicação (Peso=3)	Iniciativa (Peso=3)	Participação (Peso=1)	Criatividade (Peso=1)		
T	V	Bom	Regular	Regular	Ruim	11	84,62

Tabela 3.11 – Avaliação dos Empregados / Comportamento de Relacionamento

3.2.4.2 – Avaliação de Desempenho de Gerentes de Departamento

A avaliação dos gerentes de departamento deve ser efetuada pelo diretor da área subordinante que pode utilizar como parâmetro o resultado das avaliações de desempenho dos gerentes de Unidade e dos empregados. O parâmetro utilizado poderá ser um dos três a seguir, a critério / consenso dos diretores:

- Pela média aritmética do resultado das avaliações (tarefa e relacionamento) dos gerentes de unidade e empregados;

$$Cg = \frac{\sum \text{Conceitos_dos_Empregados} + \sum \text{Conceitos_Gestores_de_Unidade}}{2(n^\circ_de_Empregados + n^\circ_de_Gestores_de_Unidade)}$$

Para exemplificar esta questão, apresenta-se a seguir o resultado do conceito do Gerente de Departamento (Cg).

Cg → Conceito do Gerente do Departamento

$$Cg = \frac{6,6678 + 6,9847}{2(4 + 4)} = 0,8533$$

- Pela mediana, valor que divide a distribuição dos conceitos ao meio. Quando a quantidade de observações é um número par, a mediana é a média aritmética dos valores centrais.

0,6154; 0,6154; 0,78; 0,8; 0,8462; 0,8462; 0,87; 0,89; 0,89; 0,89; 0,91; 0,9231; 0,9285; 0,93; 1; 1.

$$Cg = \frac{0,89 + 0,89}{2} = 0,89$$

- Pela moda, valor que ocorre com maior frequência dentro de um conjunto de números, desde que seja único.

$$Cg = 0,89$$

Como instrumento de realimentação para saber se há necessidade de reciclagem com relação a Teoria da Liderança Situacional por parte dos Gerentes de Departamento e dos Gestores de Unidade recomenda-se que os gestores de Unidade e Empregados respondam as duas questões abaixo:

Qual parece ser a maior preocupação da gerência ?

- () Mandar/Controlar () Explicar/Controlar
() Participar/Colaborar () Delegar/Acompanhar

Qual parece ser a menor preocupação da gerência ?

- () Mandar/Controlar () Explicar/Controlar
() Participar/Colaborar () Delegar/Acompanhar

Compete ao Gerente de Departamento em conjunto com técnico da área de Recursos Humanos analisarem as respostas dos empregados sobre o Gestor da Unidade e compará-las com o estilo de liderança predominante adotado pelo referido Gestor. Se o resultado das repostas indicar incompatibilidade com o estilo de liderança predominantemente adotado, o Gestor da Unidade deve passar por uma reciclagem com relação à Teoria da Liderança Situacional. Da mesma forma, os Gestores de Unidade respondem as questões sobre os respectivos Gerentes de Departamento e estes são analisados pelo Diretor da Área

Subordinante em conjunto com técnico da área de Recursos Humanos ou exclusivamente pelo técnico da área de Recursos Humanos formalmente delegado pelo Diretor.

Para exemplificar esta análise, apresenta-se a seguir a seguinte situação: Se o Gestor de Unidade “T” utilizou conforme tabela 3.10 o estilo predominante E1 e na resposta dos empregados prevaleceu que a maior preocupação do Gestor da Unidade é “Delegar / Acompanhar”, está caracterizado um equívoco do Gestor com relação ao estilo adotado. “Delegar / Acompanhar” é uma característica do estilo de liderança E4.

A possível incompatibilidade entre este resultado e o estilo adotado pelo Gerente, não invalida a avaliação de desempenho, servindo apenas para identificar a necessidade da reciclagem.

Esta avaliação, além de servir como parâmetro para análise da aplicação da Liderança Situacional, serve de referência para distribuição do montante financeiro destinado aos Gestores e Empregados a título de participação nos resultados. A distribuição do montante financeiro é efetuada utilizando a equação abaixo e o exemplo refere-se a distribuição para os Gestores:

$$v = \frac{V \cdot \bar{C}}{\sum C}, \text{ onde:}$$

v = Valor em R\$ que cada gestor deve receber;

V = Valor em R\$ disponível para promover todos os gestores

\bar{C} = Média Aritmética do conceito obtido pelo Gestor (Tarefa / Relacionamento);

Se o montante disponível para distribuir para os gestores é de R\$50.000,00, teríamos a seguinte distribuição.

Gestores

$$X \rightarrow v_x = \frac{50000 \cdot 0,965}{3,4924} = R\$13.815,72$$

$$Y \rightarrow v_y = \frac{50000 \cdot 0,7057}{3,4924} = R\$10.633,09$$

$$Z \rightarrow v_z = \frac{50000 \cdot 0,8781}{3,4924} = R\$12.571,58$$

$$T \rightarrow v_t = \frac{50000 \cdot 0,9066}{3,4924} = R\$12.979,61$$

Esta metodologia para participação nos resultados foi aplicada informalmente na CELPE, ainda estatal, e desenvolvida por este mestrando para efeito de promoção dos

empregados que trabalhavam na gerência de Construção de Linhas de Transmissão e Subestações.

Esta mesma metodologia deve ser aplicada para distribuir o montante financeiro destinado aos empregados. Para os Gerentes de Departamento, a critério do Diretor Subordinante, a referida metodologia também pode ser aplicada uma vez que ficou também definido o índice de avaliação de desempenho dos referidos Gerentes.

3.3 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

Este capítulo oferece um plano de ação que ao ser implementado ajuda a corrigir pontos negativos e atender a expectativa dos empregados da empresa conforme evidenciado na pesquisa realizada. A base do plano de ação é o treinamento dos gerentes com relação a Teoria da Liderança Situacional e a sua aplicação no âmbito da empresa, relacionando-a com o modelo de avaliação de desempenho proposto. A adequação do quadro de pessoal é também uma necessidade identificada na pesquisa efetuada. A contratação de novos empregados é um projeto da empresa, que precisa repor o quadro de pessoal para suprir a lacuna deixada pelos empregados que aposentaram, pelos empregados que aderiram ao PDV e para atender necessidades de adequação qualitativa.

4. RESULTADOS ESPERADOS E CONCLUSÕES

4.1 VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO

Considerando a expectativa demonstrada pelos entrevistados na pesquisa, pode-se verificar que o plano de ação proposto no capítulo 3 é viável de implementação.

Além disto, a organização CELPE não possui um sistema de avaliação de desempenho com regras claras que atenda aos anseios do corpo funcional.

O plano de ação proposto, cujo pilar de sustentação é o treinamento de gerentes / gestores com relação ao conhecimento da Teoria da Liderança Situacional, completa-se com o modelo de avaliação de desempenho apresentado no projeto 4.

Este modelo, além de preencher uma lacuna existente na organização tem o foco centrado nos resultados, leva em consideração variáveis que afetam o comportamento de relacionamento e permite que avaliadores e avaliados participem do processo.

A participação no resultado financeiro da empresa motiva os empregados a um engajamento aos objetivos da organização. O treinamento dos líderes é indispensável para o sucesso da gestão porque desenvolve habilidades necessárias para a busca do trabalho em equipe e a utilização do estilo de liderança mais apropriado.

A teoria da Liderança Situacional é um instrumento que serve para ajudar as pessoas a compreenderem e compartilharem expectativas de seu ambiente de trabalho de modo que possam gradativamente aprender a supervisionar o seu próprio comportamento e tornar-se indivíduos responsáveis e automotivados. Os resultados esperados estão representados na figura 4.1 onde o processo de transformação utiliza a teoria da Liderança Situacional como o instrumento de conhecimento pré-requisito para implementação dos demais projetos que contribuem para eficácia gerencial.

A figura 4.1 demonstra que no ambiente da CELPE pré-privatização, a deficiência na distribuição do quadro quali-quantitativo de pessoal, o desconhecimento por parte dos gerentes, de técnicas de liderança e a ausência de critérios para avaliação de desempenho concorrem para ineficácia gerencial. O processo de transformação indicado nesta figura contempla a implementação dos quatro projetos que fazem parte do plano de ação descrito no capítulo 3.

A implementação dos quatro projetos promove a eficácia gerencial porque os líderes / liderados terão passado da imaturidade para maturidade, ou seja, as pessoas passam a ter oportunidades e conseqüentemente passam a perseguir os objetivos da

organização. Um processo de avaliação de desempenho é uma prática que motiva as pessoas a obterem um desempenho superior.

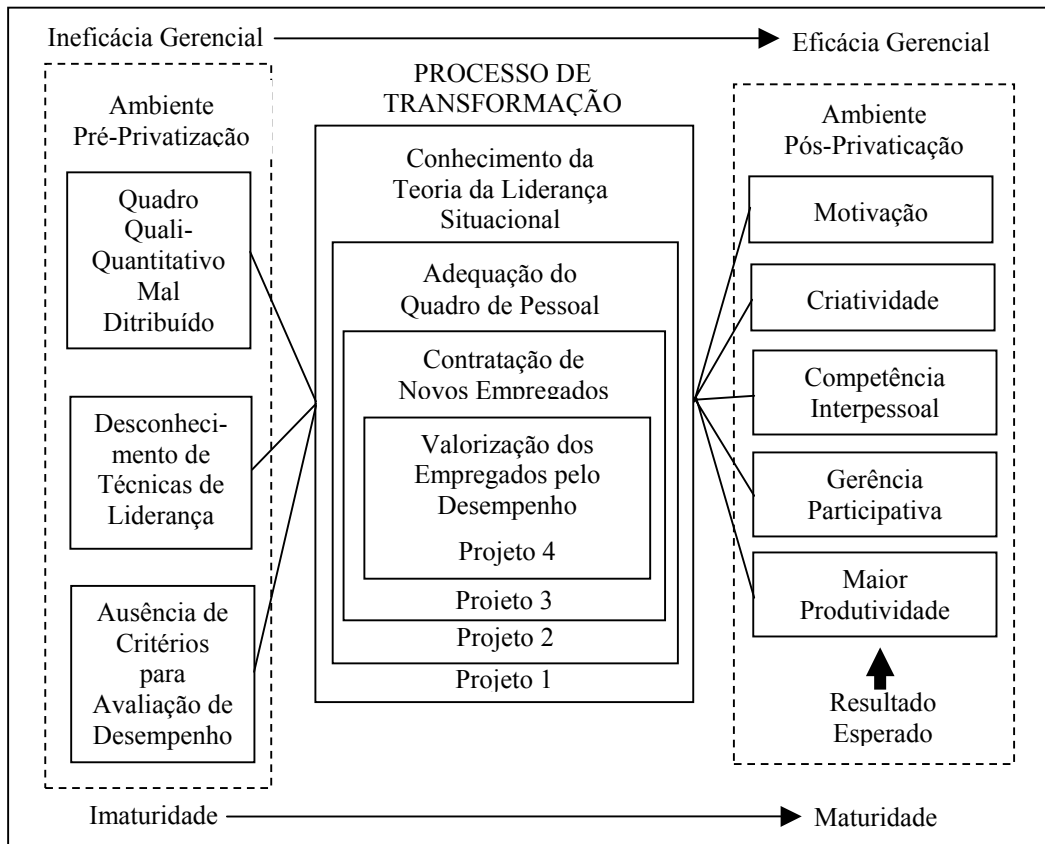


Figura 4.1 – Resultados Esperados

4.2 CONCLUSÕES

A descrição do problema nos períodos pré-privatização e pós-privatização identificam a existência de um clima organizacional que exige por parte dos líderes e liderados um diagnóstico mais real do ambiente. Considerando esta necessidade, entende-se que a Liderança Situacional por se tratar de uma técnica que envolve a identificação do nível de maturidade das pessoas e dos fatores situacionais envolvidos pode apresentar resultados satisfatórios na medida em que enfoca as diferenças existentes nas capacidades e motivos das pessoas e como os líderes devem se comportar para tratar individualmente com cada um dos membros do grupo, e com o grupo como um todo, considerando o ambiente.

Uma vez que a privatização está recente, a diferença mais forte do ambiente organizacional da CELPE pré-privatização para o ambiente pós-privatização é que no primeiro ambiente não havia ameaça a empregabilidade e a possibilidade de crescimento profissional era priorizada pelas relações de amizade pessoal e político-

partidária. No ambiente pós-privatização, há uma expectativa de que o crescimento profissional seja uma função do desenvolvimento das três habilidades gerenciais (técnica, conceitual e humana), na proporção exigida pela atividade desempenhada. A amizade pessoal existente entre os membros da empresa não será suficiente para garantir a empregabilidade se o resultado apresentado não atender a expectativa da alta administração e aos objetivos da organização. A Teoria da Liderança Situacional é um instrumento que auxilia no desenvolvimento da eficácia gerencial, sobretudo num ambiente competitivo como o do setor elétrico, onde as empresas para sobreviverem terão a necessidade de buscar a efficientização de seus processos através do uso de metodologias/estratégias eficazes e profissionais competentes.

Na medida em que se estabelece um processo de avaliação de desempenho com critérios e parâmetros estabelecidos contemplando todo o quadro de pessoal, as pessoas ficam motivadas e obtêm um desempenho superior. O desempenho superior reflete em melhores resultados e maior produtividade. A adequação do quadro qualitativo de pessoal permite aos empregados a possibilidade de realizarem-se profissionalmente ao serem enquadrados em atividades mais adequadas ao perfil de cada um. A adequação do quadro de pessoal sobre o ponto de vista quantitativo permite a eliminação de ociosidade e/ou sobrecarga de trabalho. A contratação de novos empregados é um fator que contribui para que os empregados mais antigos procurem se atualizar principalmente com relação ao uso de ferramentas computacionais. A aplicação da Liderança Situacional promove o relacionamento interpessoal e a gerência participativa de acordo com o nível de desenvolvimento do empregado na atividade que o mesmo desempenha, ou seja, nível de competência e de comprometimento.

As limitações deste trabalho ficam principalmente por conta da abrangência da pesquisa efetuada junto a empregados da CELPE ainda no período pré-privatização, sobretudo porque não foi aplicada uma técnica estatística e porque o grau de abrangência ficou restrito a alguns profissionais que exerciam cargo de nível universitário e faziam parte do quadro gerencial da empresa. Apesar desta limitação, tem-se a convicção que os pontos observados pelos entrevistados representam uma necessidade real dos ambientes organizacionais que estão inseridos no processo de globalização e desejam sobreviver. Outra limitação pode ser debitada à falta de comparação com trabalhos similares já aplicados na prática e que pudessem servir de benchmark.

É possível que uma pesquisa mais abrangente apresente outras expectativas além das indicadas na pesquisa efetuada e apresentada no Capítulo 1. Neste caso, o plano de ação proposto pode incorporar outros projetos que contemplem as expectativas que venham a surgir.

Como sugestão para futuros trabalhos, é importante desenvolver pesquisa estruturada no âmbito da organização para mensurar o impacto do conhecimento da teoria da Liderança Situacional nos resultados da empresa. A pesquisa deve viabilizar a formação de um banco de informações e dados que permitam quantificar melhor as medidas adotadas e a sua relação com as metas estabelecidas. As medidas podem ser vinculadas aos objetivos de desempenho de uma organização: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo (Slack, 1996) ou vinculadas às múltiplas dimensões da qualidade: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento e qualidade percebida (Garvin, 1992).

Por fim, sugere-se como campo para novas investigações, estudos mais específicos, detalhados e aprofundados sobre a teoria da Liderança Situacional e a sua relação na definição de critérios e parâmetros para avaliação de desempenho de líderes e liderados e o respectivo impacto na eficácia organizacional.

A intenção que norteou este trabalho foi a de fornecer uma referência que pudesse ser útil para CELPE na condição de empresa privada, de implementar um processo de mudança levando em consideração os pontos negativos e positivos observados por empregados da empresa, conforme pesquisa efetuada e apresentada no Capítulo 1.

Referências Bibliográficas

ABRAHAM H. MASLOW, Motivation and Personality - New York: Harper e Row Publishers, 1954;

B. H. RAVEN E W. KREIGLANSKI, The structure of conflict - New York: Academia Press, 1975, p. 177-219;

BOWDITCH & BUONO, JAMES & ANTHONY. *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1992;

CHRIS ARGYRIS, Personality and Organization - New York: Harper & Row, Publishers, 1957;

DOUGLAS MCGREGOR, Leadership and Motivation - Boston: MIT Press, 1966;

FREDERIC HERZBERG, work and the Nature of Man - New York: World Publishing, CO, 1960;

GALLERMAN, Motivation and Productivity – New York: American Management Association, 1963, p. 160-169

GARRET L. BERGEN E WILLIAM V. HANEY, Organizational Relations and Management Action - New York: Groove Press, Inc, 1964;

GARVIN, DAVID – Gerenciando a Qualidade – Qualitymark Editora. Rio de Janeiro, 1992.

HERSEY & BLANCHARD, PAUL & KENNETH. *Psicologia para Administradores – A teoria e as técnicas da Liderança Situacional*. 7.^a Edição. São Paulo, EPU, 1986.

J. R. FRENCH E B. RAVEN, The bases of Social Power University of Michigan, Institute for Social Research, 1959;

J. R. P. FRENCH, A formal theory of Social Power, Psychology Review, 1956;

M. F. ROGERS, “Instrumental and Infra-Resources: The Base of Power”, American Journal of Sociology, p.79, 1973;

MOREIRA, DANIEL – Administração da Produção e Operações. 4.^a Edição – Editora Pioneira. São Paulo, 1999;

MOSCOVICI, FELÁ – Desenvolvimento Interpessoal. 3.^a Edição. Editora Livros Técnicos e Científicos S.A. Rio de Janeiro – RJ, 1985;

PALADINI, EDSON – Qualidade Total na Prática. 2.^a Edição. Editora Atlas S.A. São Paulo, 1997.

PAUL HERSEY, KENNETH H. BLANCHARD E WALTER E. NATEMEYER “Situational leadership, Perception and the Impact of Power” Group and Organizational Studies, p. 418-428, 1979;

PETER F. DRUCKER, How to be an Employee, Pscology Today, Artigo Revista Fortune 1968;

PETER F. DRUCKER, The Practice of Management - New York: Harper and Row, Publishers, 1964;

SLACK, CHAMBERS, HARLAND, HARRISON, JOHNSTON – Administração da Produção. 3.^a Edição, Editora Atlas S.A. São Paulo, 1997.

THOMAS HARRIS, I’m ok – You’re Ok: A pactical Guide to Tansactional Analysis - New York: Harper & Blow, Publishes, 1969;