

A teoria da liderança situacional em ambiente de help desk

The situational leadership theory in help desk environment

Márcio Alexandre Matias*
Gerson Antonio Melatti**

* Universidade Estadual de Londrina(UEL).

** Universidade Estadual de Maringá (UEM).
Universidade Estadual de Londrina(UEL).

Resumo

O estudo apresenta uma visão sobre o processo de gestão de pessoas no setor de tele-atendimento, área ainda pouco explorada por estudos relacionados à liderança, especificamente na atividade de help-desk nas empresas de tecnologia. Como objetivo principal, buscou-se analisar uma empresa de acordo com os parâmetros estipulados no modelo de Liderança Situacional desenvolvido por Hersey e Blanchard (1986), que é baseado no nível de maturidade da equipe, por meio de avaliação do nível de satisfação dos operadores, do comportamento utilizado pelos líderes e do nível de maturidade avaliado por estes e auto-avaliado pelos liderados. A pesquisa caracteriza-se como exploratória, descritiva e de estudo de campo, envolvendo um estudo de caso, realizado em uma empresa de rastreamento de veículos sediada em Londrina – PR. Como instrumentos de coleta utilizou-se questionários já testados em outros trabalhos acadêmicos e específicos para a teoria (Queiroz, 1996; Ribeiro, 2006), com uma população pesquisada de oito operadores e três supervisores. O estudo encontrou um alto índice de incompatibilidade de comportamento em face à maturidade dos operadores, entre 72 e 75%, e uma média de 8,31 na avaliação da chefia imediata. O trabalho dos supervisores foi considerado bom e concluiu-se que existe atualmente um alto nível de excesso de liderança no setor de Help-Desk da empresa, uma vez que os estilos de liderança utilizados pelos líderes seriam adequados para níveis menores de maturidade que os encontrados no grupo.

Palavras-chave: Help-Desk. Nível de Maturidade. Liderança situacional.

Abstract

This study presents a view on people management process in the call center area, which is still under-investigated by studies related to leadership, mainly in help-desk activities in technology companies. The main objective was to analyze a company according to parameters stipulated in the Situational Leadership Model developed by Hersey and Blanchard (1986), which is based on the team's level of maturity, by means of an evaluation of the operators' level of satisfaction, the leaders' behavior and the maturity level as assessed by the leaders and self-assessed by the ones under leadership. The research is a field study with exploratory and descriptive nature, involving a case study carried out in a car-tracking company located in Londrina – PR. As instruments for data collection the study used questionnaires already tested in other academic studies that were specific for the theory (Queiroz, 1996; Ribeiro, 2006), with a population of eight attendants and three supervisors. This study found high indexes of behavior incompatibility in face of the operators' maturity, between 72 e 75%, and an average of 8.31 in the immediate boss's evaluation. The supervisors' work was considered good and it was concluded that, presently, there is a high level of excess of leadership in the company's Help-Desk sector, once the leadership styles used by the leaders would be inappropriate for lower maturity levels than the ones found in the group.

Keywords: Help-Desk. Maturity Level. Situational Leadership.

1 Introdução

Uma das questões mais relevantes e debatidas atualmente no campo da Administração é a habilidade de liderar pessoas. Na visão de Hersey e Blanchard (1986) Administrar é o desenvolvimento de trabalho em conjunto e por meio de pessoas e grupos para alcançar os objetivos organizacionais. Neste sentido, o líder tem o papel primordial de conduzir toda sua equipe para um só rumo, influenciando-os e estimulando-os a alcançarem metas comuns.

Atualmente, para todos os tipos de produtos e serviços disponíveis no mercado, existe uma gama tão grande de concorrentes que fatores antes determinantes para a escolha dos clientes (tais como preço e qualidade), são praticamente equivalentes entre marcas diferentes. Vive-se hoje em uma sociedade globalizada onde o acesso a máquinas, ferramentas, processos e principalmente ao conhecimento, é consideravelmente abrangente.

Desta forma, os fatores tecnológicos do trabalho não são tão decisivos quanto já foram no passado. Os fatores humanos têm ganhado uma importância significativa

nos últimos anos e conseguir extrair o melhor de cada colaborador em sua equipe é fundamental para que o gestor alcance resultados satisfatórios. No ramo da empresa estudada, o *call center*, existe uma necessidade ainda maior da liderança eficaz, já que nesta atividade os colaboradores são os principais elos entre a empresa e o seu cliente.

Liderar pessoas em um ambiente como este, onde o nível de *turnover* e o de especialização da tarefa são altos, é extremamente complicado. Os graus de conhecimento dos processos, de comprometimento e de produtividade variam muito entre os funcionários e até mesmo estes níveis variam muito conforme a tarefa executada. Desta forma, como deve se comportar um gerente ou um líder em qualquer nível hierárquico nestas condições? Deve tratar todos com uniformidade, correndo o risco de ser severo demais com um funcionário inexperiente e brando em excesso com um colaborador em situação oposta?

Partindo do pressuposto de que não existe um perfil de líder que se enquadre para todas as situações e momentos do dia-a-dia, assim como para todos os colaboradores de uma mesma equipe, este trabalho busca analisar, com base nos parâmetros da Teoria Situacional, um departamento de *Help-Desk* – serviços telefônicos que provêm apoio para usuários e consumidores na solução de problemas técnicos. O serviço origina-se dos *Call Centers*, utilizados largamente desde os anos setenta. Por definição de *Call Center* têm-se o centro de atendimento telefônico que realiza, ou recebe ligações de clientes com o intuito de vender (*Telemarketing*), prestar suporte técnico (*Help-Desk*) ou esclarecer dúvidas com relação ao produto (Serviço de Atendimento ao Consumidor).

O estudo foi realizado no Setor de Atendimento ao Cliente (SAC) de uma empresa provedora de serviços de rastreamento de veículos, localizada em Londrina-PR, que oferece o serviço de *Help Desk* ao *software* de gerenciamento de frotas provido pela empresa. Além da função de orientar os clientes na realização de procedimentos diversos, cabe a este setor também solucionar dificuldades técnicas com a interface e conectividade do produto.

2 Metodologia

2.1 Classificação da pesquisa

Conforme os critérios estabelecidos por Gil (2001) a pesquisa apresenta a seguinte caracterização:

- a) Quanto à natureza de pesquisa, enquadra-se como pesquisa aplicada, pois busca gerar conhecimentos para a solução de problemas específicos;
- b) No que se refere à forma de abordagem do tema define-se como quantitativa e do ponto de vista dos objetivos do estudo, como exploratória e descritiva. Exploratória, porque visa proporcionar maior familiaridade com um tema já discutido no meio acadêmico, mas que pode ser aprofundado ou tornado mais explícito. Descritiva, uma vez que busca descrever as características de determinada

população ou fenômeno e o desenvolvimento de relações entre as variáveis encontradas; e

- c) Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, classifica-se como bibliográfica, por ter sido elaborada a partir de materiais já publicados, constituídos principalmente de livros, artigos, revistas e material disponibilizado na internet; estudo de caso único, pois envolveu o estudo aprofundado de uma unidade de análise, o que se justifica segundo Yin (2001) quando existe a intenção de testar uma teoria e *ex post facto*, pelo motivo dos fatos terem sido levantados depois da ocorrência.

2.2 Delimitação da população-alvo do estudo

O estudo envolveu a participação de 11 funcionários, dentre os 18 colaboradores do setor estudado, sendo oito operadores e três supervisores da empresa. Os oito operadores de tele-atendimento responderam a dois questionários, sendo o primeiro de satisfação do nível de liderança e o segundo de auto-avaliação do nível de maturidade.

Aos três supervisores, foi aplicado um questionário composto de duas fases. A primeira avalia o comportamento adotado pelos líderes quanto à execução das tarefas pelos subordinados. Na segunda fase, o supervisor avalia cada liderado em cada tarefa correspondente em duas escalas, uma medindo o nível de capacidade e conhecimento para executar a tarefa, e outra definindo a vontade e a motivação do operador na realização desta.

2.3 Instrumento de coleta de dados

Para a coleta das informações foram utilizados questionários adaptados do estudo realizado por Queiroz (1996), os quais foram cedidos pelo Centro de Produtividade do Brasil (CPB), extinto representante da *Center for Leadership Studies*, empresa de consultoria fundada por Paul Hersey detentora dos direitos do programa de treinamento da Teoria Situacional.

Os instrumentos de coleta de dados são: o Inquérito de Satisfação, Escala de Maturidade – Auto-Avaliação e Integração de Maturidade e Estilo. Foram aplicados no Setor de Atendimento ao Cliente (SAC) da empresa, sendo os dois primeiros aos operadores e o último, aos supervisores.

O setor está hierarquizado em três níveis, sendo o primeiro composto pelos operadores, estagiários ou funcionários da empresa. O segundo nível é dos supervisores, divididos por horário em períodos de seis horas, que se inicia às seis horas da manhã e termina à meia-noite. O horário compreendido entre a meia-noite e às seis da manhã possui apenas um funcionário que não foi pesquisado em virtude da não existência da relação direta entre líder e liderado. O terceiro nível é composto pelo gerente do departamento, que não foi pesquisado em virtude da natureza estratégica de sua função, que o desloca da realidade cotidiana e do contato direto com os operadores.

O pré-teste foi realizado com três operadores e um supervisor e resultaram em mudanças no questionário

inicial. A aplicação foi feita em duas etapas separadas: na primeira, foram aplicados os testes aos operadores e a segunda aos supervisores de horário, que não tiveram acesso às informações dos primeiros. Após as correções, foram aplicados os testes em toda a equipe. Do total de operadores (12), apenas oito foram objetos da pesquisa, uma vez que outros quatro estavam atuando na empresa há menos de três semanas, tempo que foi considerado insuficiente para testar a influência do comportamento do líder.

O primeiro instrumento, chamado de Inquérito do Nível de Satisfação, foi aplicado aos operadores em duas etapas. A primeira composta de questões para definir o pesquisado e a segunda, para definir a orientação e nível de satisfação com a chefia imediata, conforme apêndice A. Este instrumento foi baseado no modelo desenvolvido por Queiroz (1996) e visa avaliar a satisfação dos operadores com a sua chefia imediata.

O segundo instrumento, denominado Escala de Maturidade – Auto-Avaliação, foi desenvolvido por Hambleton, Hersey e Blanchard, e consiste na auto-avaliação do liderado e resultará na avaliação da maturidade do liderado e do estilo de liderança que melhor se adapta a este (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Para a realização deste e do instrumento número três foram estabelecidos, com o apoio do gerente e dos supervisores do setor, cinco atividades básicas desempenhadas pelos funcionários, que se avaliaram conforme a escala estabelecida no questionário, que pode ser encontrada no apêndice B. Este questionário tem por objetivo obter o nível de maturidade do operador conforme sua própria avaliação.

As tarefas foram definidas em reunião com os líderes do departamento e utilizadas para os questionários um e dois.

Tarefa 1: Solucionar dificuldades técnicas: consiste no auxílio aos problemas de conectividade, acessibilidade, dúvidas ou questionamentos dos clientes relativos à ferramenta de interface.

Tarefa 2: Procedimento de Espelhamento: tarefa de executar e orientar o cliente na realização do procedimento de liberação das informações de posicionamento dos veículos para outros usuários do sistema.

Tarefa 3: Procedimento de Botão de Pânico: tarefa relativa ao monitoramento dos acionamentos do botão de emergência de toda a frota rastreada pela empresa e a realização dos contatos com os clientes.

Tarefa 4: Procedimento de Mensagem SAC: responder às diversas solicitações realizadas pelos usuários do sistema através da ferramenta de comunicação disponibilizada pela empresa no *software* de rastreamento.

Tarefa 5: Atendimento ao Cliente: de forma mais ampla, a recepção das chamadas telefônicas.

O terceiro instrumento, desenvolvido por Keilty, Hersey e Blanchard (HERSEY; BLANCHARD, 1986), é o questionário de Integração de Maturidade e Estilo – Avaliação do Superior, dividido em duas etapas: na primeira, o líder aponta o comportamento utilizado com cada funcionário de acordo com a tarefa estabelecida, podendo indicar um comportamento principal e outro secundário, se necessário. A segunda etapa consiste

em uma avaliação de cada tarefa e funcionário de acordo com duas dimensões: uma chamada de dimensão profissional e outra, de psicológica. A primeira avalia a capacidade do colaborador em executar a tarefa, seu conhecimento e se possui as habilidades necessárias. A outra, avalia se o liderado possui a motivação e a autoconfiança necessária para a realização da tarefa. Este questionário busca avaliar o comportamento do líder em sua primeira fase e a maturidade do operador conforme a visão do supervisor.

Os questionários foram testados em duas outras situações, sendo primeiramente por Queiroz (1996) e, posteriormente por Ribeiro (2006).

3 Liderança

Conforme Stogdill (1990 *apud* ROBBINS, 1998) a quantidade de definições de liderança alcança o mesmo número de pessoas que tentaram estabelecer tal conceito.

Tolfo (2004) registra que vários pesquisadores têm colocado suas interpretações ao longo do tempo e embora as abordagens apresentem concordância em vários pontos, o conceito ainda apresenta lacunas e diferenciações, permanecendo como não definido. Pode-se afirmar que existem várias definições e conceitos, pois cada estudo em liderança parte de premissas distintas e de novos caminhos, diferentes daqueles percorridos pelos seus antecessores.

A definição de Robbins (1998, p. 219) para liderança é

a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas. [...] Líderes podem surgir de dentro de um grupo, bem como por indicação formal para liderar de um grupo.

Segundo Kin e Mauborgne (1999 *apud* DUBRIN, 2003) a liderança pode ser entendida como uma habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas, resultando em compromisso e competência que definirão o desempenho.

Dentre outras compreensões, observa-se a de Yukl (1989, *apud* TOLFO, 2004, p. 276), que teoriza a liderança como:

A influência nos objetivos e estratégias, influência no comprometimento e consentimento com relação aos comportamentos necessários para alcançar estes objetivos, influencia na manutenção e identificação do grupo, e influencia na cultura de uma organização.

Tannenbaum; Weschler e Massarik (1970, *apud* HERSEY; BLANCHARD, 1986) definem liderança como a influência exercida num determinado grupo e situação, conduzida através do processo de comunicação e dirigida ao alcance de objetivos específicos.

Este estudo, portanto, visa analisar com base na Liderança Situacional um ambiente de Help Desk, utilizando o conceito de Hersey e Blanchard (1986), que categoriza a liderança como um processo de influência nas atividades de uma pessoa ou de um grupo, visando alcançar objetivos numa dada circunstância. Com base neste conceito, os autores ressaltam que a liderança não pode ser considerada apenas com um fator hierárquico, uma vez que:

Sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento de outra, a primeira é o Líder Potencial e a segunda o Liderado Potencial, não importando se esta última é o chefe, um colega, subalterno, amigo ou parente (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 104).

3.2 Teorias de Liderança

3.2.1 Teoria dos traços

De acordo com os estudos de Gil (2001), as primeiras análises buscando a compreensão da liderança procuraram relacioná-la às disposições inatas, o que implicava reconhecer que os líderes já nasciam feitos.

No entanto, para Robbins (1998, p. 219) os:

Esforços de pesquisas para isolar traços de liderança resultaram em vários becos sem saída. [...] Uma revisão de 20 estudos diferentes identificou cerca de 80 traços de liderança, mas apenas cinco desses traços eram comuns a quatro ou mais das investigações.

O autor afirma ainda, que existem alguns traços que diferenciam os líderes dos não líderes: ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimento relevante no cargo.

3.2.2 Teorias comportamentais

Conforme Tolfo (2004) foi o surgimento da teoria das Relações Humanas que trouxe um grande impulso para o aprimoramento das abordagens do comportamento organizacional. Os estudos iniciais realizados durante esse período apoiaram uma série de pesquisas que se seguiram sobre o comportamento do indivíduo e dos grupos nas organizações. Destacam-se a teoria do Contínuo Autocrático-Democrático, de Tannenbaum e Schmidt (1958), os estudos da Universidade de Michigan e da Universidade de Ohio, a Grade Gerencial de Blake e Mounton (1980) e os estudos escandinavos, realizados por pesquisadores finlandeses e suecos. Um dos estudos que deram base a toda essa nova corrente de pesquisadores da liderança foi conduzido por Lewin, Lippitt e White (1939), que gerou no fim dos anos 30, os três perfis mais conhecidos de liderança: Autocrático, Democrático e *Laissez-Faire*.

Conforme Tolfo (2004, p.282), o estilo Autocrático é baseado na "liderança pelo comando", o estilo Democrático na "geração de idéias e tomada de decisões pelo grupo" e o *Laissez-Faire* "através da participação mínima do líder e total liberdade ao grupo". Estes estudos mudaram completamente a visão de liderança, que passou a enfatizar o comportamento do líder em detrimento das suas características pessoais.

Um dos primeiros estudos de relevância foi elaborado por Tannenbaum e Schmidt (1958), que classificaram o comportamento dos líderes conforme as escolas existentes até então. Conforme Gil (2001), nesse estudo foram reconhecidos dois estilos: o primeiro, orientado para as tarefas (líder autoritário), com elevado interesse pelo trabalho e o segundo, orientado para o relacionamento humano (líder democrático). Estes dois extremos foram colocados em um contínuo e tal contínuo desconsidera o estilo *Laissez-Faire*, pois conforme Hersey e Blanchard

(1986) o mesmo na realidade representa a ausência de liderança formal.

No final da década de 1940, por meio do *Boureau of Business Research* da Universidade de Ohio, realizou-se um estudo para definir "dimensões independentes do comportamento do líder" (ROBBINS, 1998, p. 220). Após analisarem mais de mil dimensões distintas os pesquisadores chegaram a duas que englobavam uma grande parte dos comportamentos dos líderes: a dimensão da Consideração por pessoas e a da Orientação para a tarefa (ou Estrutura Inicial).

A grande inovação desta teoria foi analisar as duas dimensões não como opostas, mas como independentes. No entendimento de Gil (2001, p. 223):

Um gerente que manifesta consideração pelas pessoas não se torna necessariamente menos voltado para as tarefas [...] Os gerentes mais bem sucedidos, são aqueles que combinam de forma relativamente alta ambas as dimensões.

No entanto, conforme sugere Robbins (1998, p. 221):

Os estudos da *Ohio State* sugeriam que o estilo "alto-alto" geralmente originava resultados positivos, mas exceções suficientes foram descobertas para indicar que fatores situacionais precisavam ser integrados à teoria.

Os estudos da Universidade de Michigan, por meio do *Survey Research Center*, chegaram a conclusões semelhantes aos estudos de Ohio. Conforme Robbins (1998) os pesquisadores de Michigan também acabaram chegando a duas dimensões de comportamento de liderança que consagrou a orientação para o empregado e orientação para o trabalho.

Conforme Tolfo (2004, p. 283), "em um extremo está o tipo explorador-autoritário [...] no lado oposto está o líder participativo", ou seja, embora com nomenclaturas diferentes, os estudos chegaram à mesma definição dos estilos de liderança.

Suas conclusões, no entanto, diferenciam do estudo de Ohio, pois favoreciam fortemente os líderes de comportamento orientado para o empregado [...] Líderes orientados para o empregado eram associados a maior produtividade de grupo e maior satisfação no trabalho (ROBBINS, 1998, p. 221).

Para Maximiano (1997), a leitura bidimensional da liderança possibilitou oferecer uma explicação para conciliar a eficácia do líder para com as duas orientações: pessoa e tarefa. Com base nos estudos de Ohio e Michigan, Blake e Mounton na década de 1920, criaram a Grade Gerencial (ou *Grid* Gerencial) que, segundo Robbins (1998) seria tão somente uma estrutura mais elaborada para conceituar o estilo de liderança do que apresentar qualquer informação nova que pudesse esclarecer o dilema da liderança.

Sobre a grade gerencial, Maximiano (1997, p. 196) afirma que "o líder pode dar muita ou pouca ênfase para a tarefa e, ao mesmo tempo, muita ou pouca ênfase para as pessoas". A preocupação do líder é mensurada em valores entre 1 (pouca ênfase) e 9 (muita ênfase) e representados no *grid* gerencial.

Gil (2001, p. 224) explica que os resultados são colocados em uma matriz de nove pontos, em que o interesse pelas pessoas é representado no eixo vertical e o interesse pela produção, no eixo horizontal. Derivam destes resultados cinco comportamentos: alta ênfase nas pessoas e baixa nas tarefas (Administração do tipo “Gerência de clube de campo”), baixa ênfase nas duas dimensões (Administração precária), ênfase com valor médio (5) tanto nas pessoas como nas tarefas (Administração do tipo “funcionário”), alta ênfase nas duas dimensões (Administração do tipo “gerência de equipes”) e alta ênfase nas tarefas e baixa nas pessoas (do tipo “obediência à autoridade”).

3.2.3 Teorias situacionais e contingenciais

A partir da década de 1960, os estudos sobre liderança que se seguiram foram guiados por uma nova abordagem, que sugeria uma visão mais ampla do tema, adicionando a ele o fator da situação. Conforme Tolfo (2004, p.285), os estudos das abordagens comportamentais sinalizavam que o comportamento do líder é um dos fatores que possibilita a eficácia do grupo ante uma determinada tarefa, mas não é exclusivo.

O primeiro estudo a incluir o fator situacional foi o modelo de liderança de Fiedler. Sua teoria, segundo Gil (2001) ressalta que a eficácia do trabalho da equipe depende de uma combinação adequada entre o estilo de liderança e a exigência situacional. Fiedler definiu ainda três fatores que considerava essenciais para definir a situação e que influenciariam de forma determinante na eficiência e eficácia do líder. São eles:

1. Relações Líder-Membro: O grau de segurança, confiança e respeito que os subordinados têm por seu líder;
2. Estrutura da tarefa: o grau de procedimento que as missões de trabalho têm (isto é, estruturadas ou desestruturadas);
3. Poder de Posição: o grau de influência que um líder tem sobre variáveis de poder como contratações, demissões, atos disciplinadores, promoções e aumentos de salário (ROBBINS, 1998, p. 223).

Suas pesquisas eram feitas através de questionários, que definiriam o estilo básico de liderança dos respondentes. Em sua pesquisa, conforme Robbins (1998, p. 223),

Fiedler pressupõe que o estilo de liderança de um indivíduo é fixo [...]. Fiedler argumentava que o estilo de liderança da pessoa é inato – não se pode mudar seu estilo para encaixar-se a situações de mudanças.

3.2.4 A Teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard

“Liderança Situacional é uma teoria contingencial que se concentra nos seguidores” (ROBBINS, 1998, p. 224). Para Hersey e Blanchard (1986) na Liderança Situacional a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos subordinados.

Estas duas afirmações resumem os estudos de Hersey e Blanchard (1986), que envolvem além das duas dimensões utilizadas por estudos anteriores, como o comportamento orientado para a tarefa e o orientado

para as relações humanas, a dimensão da maturidade dos componentes do grupo liderado (com relação a uma tarefa ou objetivo específico) para um ajuste do estilo a ser empregado pelo líder para alcançar uma liderança eficaz.

A definição de maturidade (ou presteza) para este estudo é, conforme Hersey e Blanchard (1986, p. 187), “a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento [...] somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada”. Ou seja, um indivíduo pode realizar uma tarefa com êxito de forma autônoma e ser considerado maduro nesta tarefa, enquanto em outras, é inseguro ou não tem conhecimento suficiente para realizar e é considerado imaturo.

Os autores dividem o conceito de maturidade em duas dimensões: a maturidade do trabalho está relacionada com a capacidade de realizar alguma coisa e a maturidade psicológica refere-se à disposição ou motivação para executá-la. Enquanto a primeira evoca o conhecimento e a capacidade técnica de realizar a tarefa, a segunda refere-se à autoconfiança e ao empenho e dedicação. Para a teoria, existem quatro níveis de maturidade (ou presteza):

- P1 – As pessoas são incapazes e estão sem vontade ou inseguras demais para assumirem a responsabilidade de fazer algo. Elas não são competentes nem seguras
- P2 – As pessoas são incapazes, mas querem fazer as tarefas de trabalho necessárias. Elas estão motivadas, mas atualmente não possuem as habilidades necessárias.
- P3 – As pessoas são capazes, mas não querem ou são ansiosas demais para fazer o que o líder quer.
- P4 – As pessoas são capazes e estão com vontade de fazer o que é pedido a elas (ROBBINS, 1998, p.225).

O objetivo de definir o nível de maturidade de cada indivíduo, ou de um grupo é, conforme mencionado acima, escolher o estilo de liderança que melhor se adapte a esta situação. Como estilos de liderança, os autores definiram quatro: determinar, persuadir, compartilhar e delegar.

O estilo Determinar tem uma probabilidade maior de sucesso com indivíduos com níveis baixos de maturidade (P1). “O líder define papéis e diz às pessoas o quê, como, quando e onde fazer várias tarefas” (ROBBINS, 1998, p. 225).

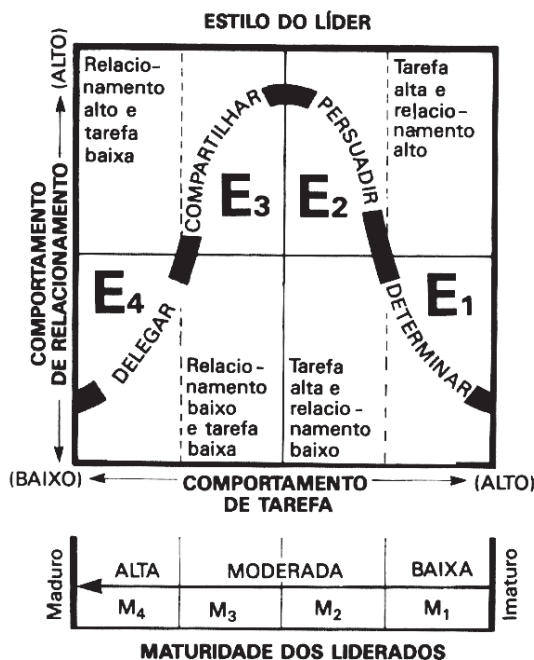
“Esse estilo implica um comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190). Ou seja, o líder deverá focar seu comportamento em instruir e dirigir as tarefas do liderado, pois em estágios iniciais como este, a insegurança em relação aos procedimentos e processos podem acarretar em uma queda de motivação e determinação.

O estilo Persuadir pode render mais benefícios em indivíduos com níveis de maturidade entre moderados e baixos (P2), uma vez que estes necessitam ainda de algum nível de instrução e apoio diretivo para obter o conhecimento técnico e precisam ser motivados e entusiasmados para prosseguirem aos estágios seguintes. É chamado de estilo Persuadir, pois “mediante expli-

cações e comunicações bilaterais, o líder procura conseguir que os liderados se sintam convencidos psicologicamente a adotarem os comportamentos desejados” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190). Este estilo remete a um comportamento com alta ênfase na tarefa e também no relacionamento.

O terceiro estilo, Compartilhar, pode ser definido como “o líder e o seguidor partilham da tomada de decisão, e o papel principal do líder é o de facilitar e comunicar” (ROBBINS, 1998, p. 225). É utilizado para membros identificados com níveis de maturidade entre moderado e alto (P3) e necessita de um comportamento de alta ênfase no relacionamento e baixa na tarefa, pois neste estágio, os liderados já possuem um conhecimento relativamente alto dos procedimentos e processos da tarefa e “sua falta de disposição muitas vezes é consequência da falta de confiança em si mesmos ou insegurança” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190). Ou seja, caberá ao líder estimular o liderado a utilizar seus conhecimentos para que diminua sua insegurança ou falta de motivação.

O último estilo é o Delegar. Este, utilizado para indivíduos com níveis de maturidade elevados (P4), tem baixa ênfase na tarefa e também em relacionamento. Isso ocorre, pois liderados que atingem este nível já possuem conhecimento da tarefa suficiente para serem parcialmente autônomos e esta autonomia é suficiente para que o sentimento de auto-realização os motive e os impulse. Estas pessoas “têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades [...] como são psicologicamente maduros, não necessitam de uma comunicação bidirecional acima do normal ou de um comportamento de apoio” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.191). A figura 1 apresenta de forma gráfica o modelo de Liderança Situacional criado por Hersey e Blanchard.



Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p.189).

Figura 1. Representação gráfica da Liderança Situacional

4 Análise e Discussão dos Resultados

O presente estudo teve por objetivo principal avaliar a relação de liderança existente no setor de Help-Desk da organização pesquisada, com base nos conceitos da Liderança Situacional. Foram utilizados instrumentos específicos para esta teoria, elaborados por Hersey e Blanchard e adaptados de questionários já testados nos estudos de Queiroz (1996) e Ribeiro (2006). A aplicação e as informações obtidas por meio deles foram essenciais para a conclusão do estudo, não sendo necessário recorrer a outros métodos para obter os dados necessários à pesquisa.

Após a coleta dos dados, pode-se afirmar que existe atualmente uma relação de excesso de liderança no Setor de Atendimento ao Cliente da empresa, uma vez que em mais da metade das situações avaliadas verificou-se a predominância de um estilo inferior ao estilo do operador, o que caracteriza esta afirmação. O comportamento mais utilizado pelos líderes é o E1 (determinar), seguido pelo E2 (persuadir), que são estilos caracterizados pela alta ênfase na tarefa, ou seja, comportamentos que são guiados principalmente pelo controle das atividades realizadas, onde o líder supervisiona estritamente o liderado, ensinando e corrigindo os procedimentos realizados por ele (Tabela 1).

Tabela 1. Comportamento utilizado com os operadores em cada tarefa.

Código do operador	Tarefa 1	Tarefa 2	Tarefa 3	Tarefa 4	Tarefa 5
1	E1/2	E4	E4	E4/3	E1
2	E1/2	E4	E2	E2	E2
3	E1/2	E4/3	E3	E3/4	E4/3
4	E1/2	E1/2	E2/1	E1/2	E2/3
5	E1/2	E1/2	E1	E1/2	E1
6	E1/2	E1/2	E1/2	E1/2	E1
7	E1/2	E4	E4	E4	E1
8	E1/2	E4	E4	E4	E1/2

Em relação a maturidade, pode-se concluir também que o nível M4 (alto) é o mais freqüente de acordo com os operadores (Tabela 2), enquanto que, conforme os supervisores, o nível mais encontrado seria o M3 (moderado alto, conforme verificado na Tabela 3). Estes dois níveis de maturidade fazem referência aos estilos de liderança E3 e E4 (compartilhar e delegar, respectivamente), que são caracterizados por uma baixa ênfase na tarefa, uma vez que os liderados já possuem o conhecimento necessário das funções. O estilo E3 é caracterizado também com alta ênfase no relacionamento, pois o liderado passa a ter mais desejo e motivação para realizar suas atividades, cabendo ao líder apoiá-lo. No estilo E4, ocorre uma situação de baixa também no relacionamento, pois o operador já não necessita sequer do apoio do líder para se motivar a realizar o que lhe é proposto na tarefa.

Neste quadro observa-se o estilo mais compatível com o nível de maturidade avaliado pelo líder. Com base nestes estilos, encontra-se a maturidade

equivalente, ou seja, onde está marcado E3 (Estilo 3) entende-se que o supervisor avaliou este operador como M3, pois indica este comportamento como o adequado para o colaborador.

Embora exista toda esta disparidade, os níveis de satisfação com a chefia imediata, assim como o relacionamento interpessoal com eles, é considerado bom (como pode ser visto na Tabela 4), o que não era esperado neste estudo, pois se supõe que altos níveis de excesso de liderança levariam a um grau de insatisfação maior dos operadores, uma vez que, os níveis inferiores de estilo de liderança propõem um controle maior.

Tabela 2: Nível de Maturidade auto-avaliada.

Código do operador	Tarefa 1	Tarefa 2	Tarefa 3	Tarefa 4	Tarefa 5
1	M4	M4	M4	M4	M4
2	M4	M4	M4	M4	M4
3	M4	M3	M3	M3	M4
4	M4	M4	M4	M4	M4
5	M4	M4	M4	M3/4	M4
6	M3	M4	M2/3	M4	M4
7	M3/4	M4	M3/4	M3/4	M3
8	M4	M3/4	M4	M3/4	M3/4

Tabela 3: Estilo com maior probabilidade de adaptação ao nível de maturidade avaliado pelo líder.

Código do operador	Tarefa 1	Tarefa 2	Tarefa 3	Tarefa 4	Tarefa 5
1	E3	E4	E4	E3	E3
2	E2	E3	E3	E2	E2
3	E3	E3	E3	E3	E4
4	E2	E3	E4	E2E3	E3
5	E3	E4	E2E3	E2E3	E3
6	E3	E4	E3	E3	E2E3
7	E3	E4	E4	E3	E3
8	E3	E4	E4	E3	E3

Tabela 4: Nível de avaliação da relação líder-liderado.

Código do operador	Turno	Nota	Avaliação do trabalho	Relação interpessoal	Nível de Confiança
1	Manhã	8	Bom	Excelente	Muita
2	Noite	9	Excelente	Excelente	Total
3	Noite	9	Excelente	Excelente	Muita
4	Tarde	9	Excelente	Excelente	Muita
5	Tarde	7	Bom	Bom	Muita
6	Manhã	8	Bom	Excelente	Total
7	Manhã	7,5	Bom	Bom	Muita
8	Manhã	9	Bom	Excelente	Muita

5 Considerações Finais

Com os resultados obtidos, pode-se afirmar que existe uma relação de excesso de liderança atualmente no setor, uma vez que em mais da metade das situações avaliadas ocorreu a predominância de um estilo inferior ao estilo do operador, o que caracteriza esta afirmação. O comportamento mais utilizado pelos líderes é o E1 (determinar), seguido pelo E2 (persuadir), que são

estilos caracterizados pela alta ênfase na tarefa, ou seja, comportamentos que são guiados principalmente pelo controle das atividades realizadas, onde o líder supervisiona estritamente o liderado, ensinando e corrigindo os procedimentos realizados por ele.

Em relação à maturidade, pode-se concluir também que o nível M4 (alto) é o mais freqüente, de acordo com os operadores, enquanto que, conforme os supervisores, o nível mais encontrado seria o M3 (moderado alto). Estes dois níveis de maturidade fazem referência aos estilos de liderança E3 e E4 (compartilhar e delegar, respectivamente), que são caracterizados por uma baixa ênfase na tarefa, uma vez que os liderados já possuem o necessário conhecimento das funções. O estilo E3 é caracterizado também com alta ênfase no relacionamento, pois o liderado passa a ter mais desejo e motivação para realizar suas atividades, cabendo ao líder apoiá-lo. No estilo E4, ocorre uma situação de baixa também no relacionamento, pois o operador já não necessita sequer do apoio do líder para se motivar a realizar o que lhe é proposto na tarefa.

Embora exista toda esta disparidade, o nível de satisfação com a chefia imediata é considerado bom e não apareceram problemas no relacionamento interpessoal, o que não era esperado neste estudo, pois se supõe que altos níveis de excesso de liderança levariam a um grau de insatisfação maior dos operadores, já que os níveis inferiores de estilo de liderança propõem um controle maior. Infelizmente, neste estudo não foi possível apurar as causas deste fenômeno.

Como sugestão para novos estudos indica-se a realização de uma pesquisa nos mesmos moldes com os funcionários que tenham se desligado de uma empresa. Desta forma, seria evitada uma possível margem de erro nas avaliações de satisfação, que possa ter sido causada pelo temor de que as informações fornecidas possam ser disponibilizadas ao superior hierárquico.

A pesquisa propiciou uma visão maior dos aspectos da liderança e de seus complexos enfoques. Não se pode dizer que é conclusiva, pois existem outras teorias que podem ser utilizadas na análise, várias definições e muitos outros conceitos que este trabalho não contemplou em seus objetivos. Acredita-se, no entanto, que o estudo realizado poderá contribuir para o início de uma discussão mais ampla sobre as condições de trabalho em ambientes de *call center* e *help-desk*, a aplicação de outras teorias para estudar as relações de liderança e os conceitos de motivação aplicados atualmente neste segmento, além da forma como o trabalho e seus processos são organizados. Trata-se de uma área em acelerado desenvolvimento tecnológico e que emprega um número elevado de trabalhadores, portanto a substituição do saber empírico por conhecimento científico poderá propiciar condições de maior compreensão das relações entre líderes e seguidores.

Referências

- BENNIS, W. *A invenção de uma vida*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. Uma força irresistível. *HSM Management*, São Paulo, v. 5, n. 26, p. 65-71, maio/jun. 2001.
- BERGAMINI, C. W. O desafio da Liderança. In: BERGAMINI, C. W; CODA, R. (Org). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 329-341.
- _____. *Liderança. Administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. *O grid gerencial: a chance para a liderança eficaz*. São Paulo: Pioneira, 1980.
- CHOPRA, D. A alma da liderança. *HSM Management*, São Paulo, v. 6, n. 33, p. 60-63, jul./ago. 2002.
- COHEN, A.R; FINK, S.L. *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DUBRIN, A. J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional*. 3. ed. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.
- LEWIN, K.; LIPPITT, R. K; WHITE, R. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, v. 10, n. 2, p. 271-99, 1939.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da Administração: de escola científica à competitividade em economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 1997.
- QUEIROZ, S.H. de. *Motivação nos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da Liderança Situacional*. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- RIBEIRO, D. M. *Gestão para qualidade em serviços de saúde: um estudo de caso sobre liderança situacional*. 2006. Tese (Doutorado em Odontologia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- TANNENBAUM, R. SCHMIDT, W.H. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, Boston, v. 51, n. 3, p. 162-164, May/Jun. 1973.
- TOLFO, S.da R. A liderança: da teoria dos Traços ao Coach. In: BITTENCOURT, C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YUKL, Gary A. Liderança carismática e trans-formacional. In BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 259-296.

Márcio Alexandre Matias*

Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Estadual de Londrina (UEL).

e-mail: <marcio_matias@yahoo.com.br>

Gerson Antonio Melatti

Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Docente do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Londrina (UEL).

e-mail: <gmelatti@uel.br>

* Endereço para correspondência:

Rua Tupi, 579, Apto 302 – Londrina, Paraná, Brasil.
