



JAQUELINE AP. DA SILVA BACH

Propor o uso do conhecimento dos Clusters advindos do Psicodrama com a Liderança Situacional na Gestão das Equipes.

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2015

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

Propor o uso do conhecimento dos Clusters advindos do Psicodrama na Liderança Situacional na Gestão das Equipes.

Elaborado por Jaqueline Ap. da Silva Bach e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Jaqueline Ap. da Silva Bach, abaixo assinada, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG3-Curitiba (1/2013), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 16/08/2013 a 12/09/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Propor o uso do conhecimento dos Clusters advindos do Psicodrama na Liderança Situacional na Gestão das Equipes, é autêntico e original.

Curitiba, 30/11/2015

Jaqueline Ap. da Silva Bach

Dedicatória

Resumo

Através do conhecimento aprofundado de Cluster e de Liderança Situacional e baseado no fato de que desde o nascimento, vamos incorporando experiências que influenciam fortemente nosso futuro, quando papéis não vividos são atirados no presente, levamos em consideração que cada vez mais as organizações necessitam de equipes com alto desempenho e comprometidas com o resultado final, as quais estão inseridas em um ambiente com constantes mudanças, quanto a Liderança principalmente frente ao mundo globalizado, competitivo, percebemos que o sistema de trabalho mudou e encontramos a necessidade de desenvolver novas lideranças e de desenvolver maiores habilidades de lideranças nos líderes existentes, este trabalho propõe que utilizando do conhecimento através dos Clusters o líder possa adaptar o seu estilo certo de liderança conforme o nível de desenvolvimento da sua equipe, e ao trabalhar os dois conceitos, Liderança Situacional e Clusters, identifica-se a forma de apoio adequada, bem como o momento em que cada um dentro da equipe está na escala de maturidade a fim de utilizar um modelo de aperfeiçoamento contínuo, desta forma foi proposto a utilização dos conhecimentos dos Clusters em conjunto com o estilo da Liderança Situacional, focando o desenvolvimento da equipe bem como a utilização destes conhecimentos como ferramenta de apoio na gestão da equipe.

Palavras Chave: Psicodrama – Clusters – Liderança Situacional

Abstract

Through in-depth knowledge of Cluster and Situational Leadership and based on the fact that from birth, let incorporating experiences that strongly influence our future when unlived roles are thrown in the present, we consider that more and more organizations need teams with high performance and committed to the end result, which are inserted in an environment of constant change, as the leadership especially because of the globalized world, competitive, we realize that the work system has changed and we found the need to develop new leaders and develop greater leadership skills of existing leaders, this paper proposes that using the knowledge through the Clusters leader can adapt your right style of leadership as his team's level of development, and working the two concepts, Situational Leadership and Clusters, identifies themselves to form suitable support, as well as the moment in which each team is within the range of maturity in order to utilize a continuous processing model, thus it has been proposed to use the knowledge of clusters together with the style of Situational leadership, focusing on team development and the use of such knowledge as a support.

Key Words: Psychodrama - Clusters - Situational Leadership

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelo dom da Sabedoria, por guiar meus passos e abençoar minha vida com saúde e proteção na estrada durante minhas viagens, permitindo que pudesse estar presente em minhas aulas.

Ao meu marido Marcos Bach Filho, que me apoiou que cuidou dos nossos filhos na minha ausência e que financiou esta possibilidade de ampliar os meus conhecimentos.

A minha querida amiga Maria Luiza H. Mafra que me recebeu em sua casa nos fins de semana em que tinha aula, que me ensinou o caminho para estar nesse curso e não teve preguiça de levantar no domingo fazer café para mim.

Aos meus colegas, amigos e parceiros que direta ou indiretamente me orientaram, me apoiaram e me incentivaram a lutar pelo meu sonho.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. CLUSTERS	12
3. LIDERANÇA SITUACIONAL.....	21
4.UTILIZAÇÃO DOS CLUSTERS NA LIDERANÇA SITUACIONAL.....	24
5. CONCLUSÕES	30
6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	32
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

1. INTRODUÇÃO

Na teoria do Psicodrama, os papéis têm aspectos coletivos e diferenças individuais desenvolvem-se em agrupamentos e não em separado e agrupam-se segundo certa dinâmica, configurando os chamados *clusters*. *Cluster* significa então, cachos de papéis que, inter-relacionados, assumem certas proporções e características e conduzem as atitudes. Desde o nascimento, o ser humano vai incorporando experiências que influenciam fortemente o seu futuro, quando papéis não vividos são atirados no presente.

O primeiro *cluster* depende do complementar materno e é responsável pelas funções de dependência e incorporação. O segundo *cluster* depende do complementar paterno, gerando a matriz dos papéis ativos. Ambos possuem um primeiro complementar único: mãe e pai (ou os adultos que desempenham esses papéis primários, que são assimétricos por natureza). O terceiro *cluster* representa as relações de paridade ou simetria das relações, e aparece na forma de irmãos, primos ou amigos, uma interação diferenciada das outras duas.

Quanto a Liderança principalmente frente ao mundo globalizado, competitivo, percebe-se que o sistema de trabalho mudou. Fábricas se organizam em células, escritórios estão divididos por processos. Neste contexto, é necessário que surjam líderes. DRUCKER (1992) assinala que líderes são o recurso básico e também o mais escasso de qualquer empresa. Na atualidade, apesar de se falar em administração participativa, modelos descentralizados de gestão, as organizações ainda têm poucos líderes.

Seguindo por este caminho foi encontrado a necessidade de desenvolver novas lideranças e de desenvolver maiores habilidades de lideranças nos líderes existentes, trazendo à tona um modelo de liderança chamado de liderança situacional, que tem o seu foco sobre os liderados. Desenvolvido por Paul Hersey e Ken Blanchard, este modelo dita que a liderança bem sucedida é alcançada pelo estilo adequado de gestão para com o que os seus liderados necessitam. Percebe-se que a relação líder liderados é semelhante à existente entre pais e filhos. Da mesma forma que os pais reduzem o controle sobre os filhos quando estes se tornam maduros e independentes, o mesmo comportamento deve ser seguido pelo líder, quando percebe comportamento semelhante nos membros de sua equipe, sendo assim, neste comparativo de pai e mãe identifica-se o momento em que Clusters e Liderança Situacional se encaixam e podem caminhar juntos no intuito de identificar nos membros da equipe a fase de desenvolvimento em que se encontram e o estilo de liderança que necessitam.

Este trabalho tem por Objetivo Geral: Propor o uso do conhecimento dos Clusters advindos do Psicodrama na Liderança Situacional na Gestão das Equipes.

Tem por Objetivos específicos:

1. Conceituar Clusters;
2. Definir Liderança Situacional;
3. Demonstrar como a utilização dos Clusters na Liderança Situacional pode influenciar no desenvolvimento da equipe;

2. CLUSTERS

Referencial teórico

O primeiro *cluster* depende do complementar materno e é responsável pelas funções de dependência e incorporação. O segundo *cluster* depende do complementar paterno, gerando a matriz dos papéis ativos. Ambos possuem um primeiro complementar único: mãe e pai (ou os adultos que desempenham esses papéis primários, que são assimétricos por natureza). O terceiro *cluster* representa as relações de paridade ou simetria das relações, e aparece na forma de irmãos, primos ou amigos, uma interação diferenciada das outras duas.

Configura-se, assim, o esquema básico de papéis: passivo (de funções passivas, incorporativas, dependentes, vinculado ao papel gerador de mãe e a aspectos femininos); ativo (gerador de capacidade ativa, penetrante, autônoma, vinculado ao papel de pai e a aspectos masculinos); e interativo (terceiro vínculo gerador, é o papel de irmão, substituível pelo de amigos, responsável pelas experiências de intercâmbio no mesmo nível, de competição, rivalidade etc). Essas três dinâmicas constituem possibilidades alternativas de todos os papéis. A forma como o bebê vivencia as questões (aprendizados) relativas a um *cluster* influencia na forma como vai vivenciar o cluster seguinte. (BIDART, 2015)

Ao aprofundar o estudo da teoria de clusters desenvolvida por Dalmiro Bustos, percebe-se a valiosa contribuição desse autor para os trabalhos nas empresas e a forma como ele descreve cada cacho de papeis conforme segue:

CLUSTER 1 – MATERNO

O bebê nasce com total dependência; é cuidado ou morre. Psicológica ou biologicamente não pode se valer sozinho. Neste primeiro momento de vida, o corpo registra tensões e as incorpora como tensão própria. Nos braços da mãe, a segurança ou insegurança vai tomando forma para a criança, antecipando a incorporação da ternura e placidez ou angústia e tensão.

A função materna de alimentar o bebê vai gerando uma primeira conduta essencial para a sobrevivência. Este é o primeiro papel, nascido da relação mãe e filho a ser provido. A palavra chave é DEPENDÊNCIA. Aprender a depender é essencial para o desempenho da vida adulta. Saber receber, aceitar ser cuidado e aceitar momentos vulneráveis dependem da experiência nesta fase. Quando necessita de algo, o adulto pode ou não expor a carência como

algo natural e sem angústia. Sua espontaneidade atravessa o filtro desta experiência, permitindo viver esta fase carente sem rejeitá-la ou supervalorizá-la. Para Bustos, o sentimento mais primário é a TERNURA. Aceitar a ternura é essencial para a construção da INTIMIDADE. Sem ternura, a força se converte em dureza. Um adulto eficientemente cuidado traz em si a capacidade de operacionalizar as relações afetivas. A ternura é pré-verbal, não requer muitas palavras. Esta é a relação inicial do prazer. Fazer amor, trabalhar, cumprir com a obrigação são relações impregnadas com prazer pelas pessoas com ternura. Sem ternura, autonomia e normas se convierem tem em pressão gerando uma relação de máxima dependência, com vínculos de apego e na qual se evita cair nas mãos de quem se ama.

Ser super protegido nesta fase transforma em adulto aprisionado pelo medo do amor. Esta primeira aprendizagem inscreve o binômio superproteção/abandono. Isto é como um mito e se transformam em verdades para o adulto.

Certos estímulos são incorporados como pertencentes e naturais; por mais que a pessoa receba, predomina a sensação do abandono. As estratégias do indivíduo para enfrentar a angústia acompanham a sua versatilidade, isto é, quanto maior a sua variedade de recursos internos, se cuida melhor, sem resistir às mudanças. A angústia pode ser superada pela espontaneidade. VORACIDADE e INVEJA se instalam pela fome neste primeiro momento da formação do cluster materno. Quando durante o aleitamento materno a sensação de raiva prevalece, o que deveria ser amor (leite + carinho) é sentida como algo que não lhe pertence, logo pertence a alguém e se deseja (inveja) . Este sentimento ocorre, em maior ou menor grau, o que se diferencia é a forma de lidar com a inveja, que é um dos maiores inimigos da autoestima. A admiração e a gratidão são antídotos para a inveja. O reconhecimento libera a fonte de amor, libera a dívida com o outro. A CULPA também é pertencente a este cluster. Ela se converte em um sinal de alarme frente às limitações. É ter o que o outro não tem, é ser o que o outro não é. A culpa pode ser personificada em sentimento de autoflagelo ou acusatório, o que não dificulta a compreensão e a saída saudável para a situação. Por outro lado, a culpa ajuda a marcar os próprios limites, evitando algumas ações que possam prejudicar alguém.

A VERGONHA muitas vezes é confundida com a culpa, a sensação de ação desonrosa ou humilhante nos faz ficar remoendo um acontecimento. É na verdade um padecimento por algo que foi feito ou se deixou de fazer. Quando há alta expectativa sobre um desempenho que não

foi cumprida, a humilhação é insuportável, é uma depreciação de si mesmo. Uma mãe super-protetora com um pai austero formam esse quadro.

A AGRESSÃO é uma das ferramentas utilizadas para dar conta desses momentos. A agressão é uma defesa necessária, mas não deve ser a única fonte diante de um desconforto. Outra forma da agressão que pode aparecer é demonstrar que se recebe menos do que gostaria - a INSACIABILIDADE. Aparentemente não pede, mas sua versão reativa mostra que acredita em uma eterna dívida do mundo.

O Cluster 1 caracteriza-se, então, como: passivo, dependente, incorporativo, a agressão é demonstrada através do abandono, desejando ao outro sofrer carência de afeto e solidariedade, “minha ausência é como a falta de alimento, te deixará sem força” . E não demonstra a capacidade de “ferir” abertamente.

JOGOS com função materna de suporte (feedback) , aceitação.

REPARAÇÃO SAUDÁVEL DO CLUSTER 1

É por meio do encontro, cabe ao Coach ou ao Líder fazer o papel de holding e dar estímulos afetivos e acolhedores, com honestidade e verdade. O Encontro tão desejado pelo adulto acontece quando através da espontaneidade e da mútua entrega há uma “explosão da alma”. (BIDART, 2015)

CLUSTER 2 – PATERNO

É quando o bebê começa o andar, que começa a busca para alcançar objetivos e o sentimento de “eu posso” . O bebê deixa de ser cuidado apenas pela mãe, para ser cuidado mais pelo ambiente. Aparece o PAI (figura paterna) ou quem o represente. O pai funciona como o ego auxiliar e ensina a criança a se manter sobre os próprios pés. É função do pai auxiliar a estruturação, a partir das normas vigentes, do bebê e o ambiente. O pai no papel de mediador entre a criança e o ambiente. Quando a criança começa a alcançar os objetos e a andar, passa do ato automático para o ato da própria vontade. As regras começam a ser vigoradas. No conjunto espontaneidade/ regras vão se escrevendo os valores e ideais. As normas aprendidas nesta etapa são irrefutáveis; surgem as relações por CRITÉRIO. As escolhas (sociometria) nas relações remontam a esta fase.

A fantasia tão desejada e temida por todos é a de encontrar uma só pessoa que complemente em tudo. Aprender a manter bons relacionamentos com vários tipos de pessoas e incorporar novas relações é fundamental em um mundo globalizado como o de hoje. Reconhecer as

dificuldades neste cacho de papéis é o início do processo de desenvolvimento pessoal e profissional. Conseguir se relacionar com mais pessoas ao mesmo tempo é complexo para alguns indivíduos. No papel profissional é impossível manter relações apenas com uma pessoa de cada vez, por isso, o cluster dois precisa ser bem incorporado. Ainda nesse cluster desenvolvem-se dificuldades nos adultos que, quando crianças, tiveram que andar muito cedo, “necessitaram” caminhar antes de estar preparados. A figura paterna ensina os caminhos e como enfrentar as dificuldades.

Se for empurrado para a vida antes da hora ou se demorar demais para ganhar autonomia, então temos novamente o adulto com restrições no seu desenvolvimento.

Os clusters 1 e 2 são relações ASSIMÉTRICAS.

Tomar INICIATIVA e gerar CONFIANÇA é para as pessoas que sabem e antecipam que os outros gostam dela. CARISMA é a autoconfiança irradiada.

O exercício da AUTORIDADE depende do aprendido no cluster paterno. A pessoa ‘titubeante’ não tem a autoridade interna definida. Se a figura paterna for “forte de liderança”, a LIDERANÇA é incorporada. Foucault, quando trata o poder na microfísica do poder, o traz como uma força entre duas pessoas/ coisas, portanto não é o indivíduo que tem o PODER, mas é ele quem estabelece o poder na relação.

Esta ideia proporciona uma autonomia para repensar como lidar com o poder. Não são as pessoas que possuem o poder, mas estabelecem o poder nas relações em que o outro também exerce o papel complementar.

O CIÚME advém desta fase pela vontade de “cuidar” em demasia.

REPARAÇÃO SAUDÁVEL DO CLUSTER 2

É redescobrir o seu poder de ‘sim’ e ‘não’ de forma adequada; é perceber os ganhos nas obrigações e se as obrigações são de fato obrigações ou são meios para se alcançar os objetivos propostos; é entender o seu limite e o limite que dá ao outro; é acreditar e traçar leis para se proteger e proteger aos outros.

Acreditamos que a maior reparação está em usar o poder com suavidade, gentileza e sabedoria, é saber obedecer e saber comandar com ternura, alternando este obedecer e este comandar. (BIDART, 2015)

“Hay que endurecerse pero sin perder la ternur jamás” . (Che Guevara)

CLUSTER 3 – FRATERNO

O terceiro cacho de papéis é o dos irmãos. O bebê já está aprendendo a diferenciar objetos de pessoas, fantasia X realidade, o que ocorre dentro de si é o EU e o não EU. É quando aprende a trabalhar com a brecha entre a fantasia e a realidade.

O primeiro e o segundo cluster são relações assimétricas que dependem da mãe, do pai e do amparo. O equilíbrio destes dois primeiros clusters trará a capacidade de se cuidar e de se arriscar indo em busca dos seus desejos. No cluster três aparecem outros personagens, irmãos com quem a criança já pode brincar e não só depender. A simetria do cluster três é a que mais nos acompanha nos papéis como adulto, amigo, companheiro, esposos, amantes etc. É o cluster em que se aprende a partilhar, momento no qual não é fácil abrir mão do que se conquistou e muitos ficam com o sentimento de “é meu”. Implica em renunciar à onipotência e à tirania. Aqui se aprende ou não a “destruir o que se tem e o que se deseja”. O sentimento de rivalidade impulsiona a tirar do caminho o que nos ameaça.

Os vínculos deste cluster contêm três dinâmicas: competir, compartilhar e rivalizar. Compartilhar é o mais desejável, porém o mais difícil. O enfrentamento entre pessoas faz com que a assimetria se dilua, podendo compartilhar ou transformando o adulto em um dependente amoroso que segura e controla.

Repartir requer o desejo de dar para o bem comum (*sharing*), que para Moreno é o desejado; compartilhar para todos ganharem é o que se faz na dor, na aprendizagem e nas conquistas. Mas o ser humano não é tão altruísta, a necessidade narcísica é tão importante como a decisão de compartilhar, então o competir ou rivalizar prevalece. A sociedade individualista nos leva a “o que ganho eu com isto?”. A autoestima é por vezes lastreada no quanto tenho de ganho pessoal em diferentes situações. Assim, por vezes, se “retira a pessoa que está no caminho”.

Competir sempre existiu socialmente e é adequado em competições, o problema está no competir de qualquer maneira e a todo o momento.

A negociação é essencial nas relações do cluster três. Os pactos, os acordos nascem deste cluster. A construção do NÓS é a característica deste cluster, é quando se assegura os pactos, o ceder e o avançar. O consentimento assegura uma relação que não se sustém somente com o domínio.

Lutar não é destruir o outro e, às vezes, o medo de destruir advém da culpa.

Então, o mecanismo de chorar, vitimar-se, reclamar continuamente de tudo e de todos é utilizado para se conseguir algo. Se neste cluster não se lidar bem com esta agressividade ou

destruímos o outro ou nos destruímos. As manifestações agressivas do cluster três tomam caráter destrutivo quando a discussão, o enfrentamento, é através do “tenho razão a qualquer preço”.

REPARAÇÃO SAUDÁVEL DO CLUSTER 3

A união faz a força, eu posso e o outro também, posso conquistar sem destruir o outro, podendo fazer *sharing*. O alicerce da pessoa é o cluster 1, o pilar é o cluster 2 e o cluster 3 é o resultado para o desenvolvimento do adulto. O papel do Coach corresponde à capacidade de disponibilizar experiências para o intercâmbio destes papéis em seus cachos.

A crítica destrutiva impede o crescimento grupal. A arrogância e o exacerbar “eu sou bom”, “eu resolvo” são sintomas de assimetria de papel.

Em trabalhos de desenvolvimento de papel pessoal e profissional em gestores percebe-se de início a necessidade de ajudar no desenvolvimento do cluster 3, sem desvirtuar o objetivo inicial - gestão de pessoas e mapeamento das competências. Sem o profissional reconhecer a rivalidade e aceitar a necessidade de se construir o conceito “Nós”, as capacidades individuais perdem-se ou são pouco aproveitadas. Os liderados acabam se valendo das discordâncias dos líderes ou têm medo das reações adversas entre eles. As parcerias, a negociação e a espontaneidade nos vínculos precisam ser desenvolvidas. (BIDART, 2015)

CLUSTER 4 – EU COMIGO MESMO

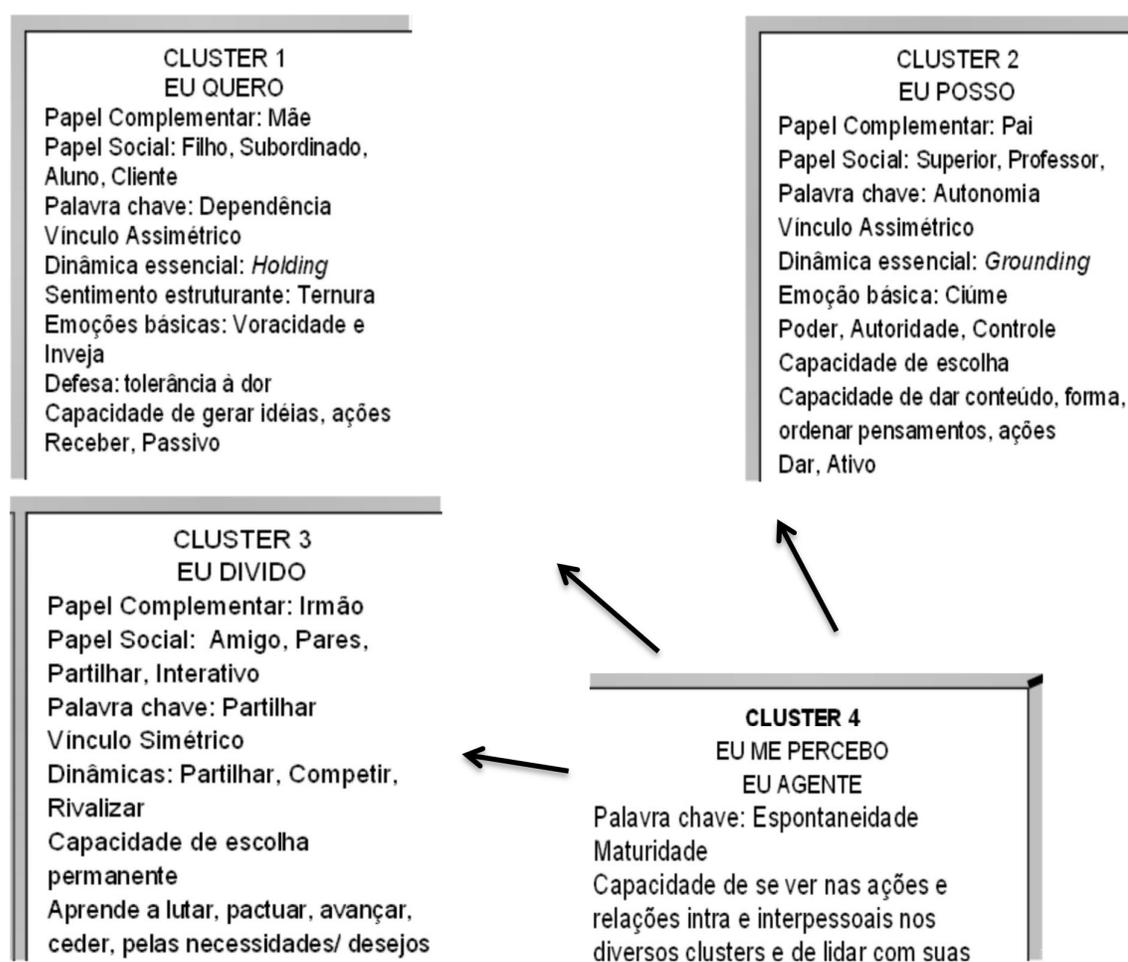
A partir dos Clusters 1, 2 e 3, Joceli Drummond criou o conceito do Cluster 4, com a permissão de Bustos. Ele escreve: “uma pessoa espontânea vive o momento e percebe o outro. Uma pessoa com baixo teor de espontaneidade vive presa dentro de seu passado, seus papéis evoluíram fixados a um complementar primário ao qual chamo de complementar interno patológico. Quando esses papéis básicos permanecem fixados ao que foi seu complementar primário, todos os papéis que emergem dele (cluster ou cachos) se verão afetado pela mesma dinâmica.”

Ela considera que a partir dos três clusters trabalhados cria-se um espaço de consciência do profissional, que vai se percebendo internamente e interagindo nas relações. Este Cluster é o do ‘Eu comigo mesmo’, a relação de ‘autor do script da própria vida’, onde a pergunta é: Como estou agindo ou reagindo às situações?

Como quero interagir com os outros?

Sintetizando: Essas três dinâmicas constituem possibilidades alternativas de todos os papéis. A forma como o bebê vivencia as questões (aprendizados) relativas a um *cluster* influencia na forma como vai vivenciar o cluster seguinte. O alicerce da pessoa é o *Cluster 1*, o pilar é o *Cluster 2*, o *Cluster 3* é o resultado para o desenvolvimento do adulto, e o *Cluster 4* é o espaço de consciência do indivíduo, que vai se percebendo internamente e interagindo nas relações. (BIDART, 2015) conforme exemplificado no quadro abaixo:

Quadro 1 – Exemplificando Clusters e seus papéis;



QUANDO UM LÍDER TEM O CLUSTER 1, 2 OU 3 BEM DESENVOLVIDOS:

CLUSTER 1**FAZ GESTÃO DE PESSOAS**

- Vínculo saudável com os Subordinados.
- Delega com facilidade.
- Pessoa Agradável, Gentil, Acolhedor, Respeitoso, Justo.
- É Sensível aos problemas dos subordinados.

•

CLUSTER 2**FAZ GESTÃO DE PROCESSOS**

- Vínculo saudável com os Superiores.
- Negocia normas, leis e procedimentos tanto vindos de escalões mais altos como criados por ele.
- Aceita, sem realçar, os próprios erros e os erros da chefia e dos subordinados como naturais e possíveis de acontecer.

•

CLUSTER 3**FAZ GESTÃO DE POLÍTICAS E DE ESTRATÉGIAS**

- Vínculo saudável com os Pares.
- Democrata e colaborador com os pares, reúne-se para discutir estratégias.
- Cooperar com a equipe.

QUANDO O LÍDER TEM CLUSTER 1, 2 OU 3 NÃO BEM DESENVOLVIDO:**CLUSTER 1**

- É autoritário e até um déspota com os subordinados - *Manda quem pode, obedece quem tem juízo...*
- Por inveja, pode perseguir um subordinado que se sobressai...
- Para não depender dos colaboradores, centraliza as decisões com medo que eles não deem conta...
- Pode ser Permissivo com subordinados...
- Nunca se acha pronto, com conhecimento ou competência suficiente para a tarefa... *Eu sou uma anta...*
- Nunca está satisfeito com o trabalho dos subordinados, sempre acha que podiam ter feito melhor... *Meu subordinado é uma anta...*

CLUSTER 2

- Cuida dos processos e esquece o lado afetivo..
- Briga com a autoridade não aceitando ou acatando, ou vira um submisso...
- Nas reuniões, toma a palavra do chefe na mesa de reuniões...
- Responsabiliza o chefe por tudo que acontece de errado...
- Segura as informações que vêm de cima. ..
- Procura sempre ser amigo dos seus superiores para ganhar força...
- Paternalista, mas não deixa a equipe crescer...

Eu faria isso... Sem mim a empresa não anda... Mas com este chefe...Ninguém me

reconhece... Meu chefe é uma anta... Vou provar que sou capaz... Ele pensa que vai me derrubar, mas vou derrubá-lo antes...

CLUSTER 3

- É irônico com os pares em reuniões, desqualifica as ideias do outro...
- Sai da reunião sem falar o que pensa, mas “nos corredores” ataca os colegas para outras pessoas...
- Não lida bem quando a sua ideia não é aplaudida, se a vítima pela não compreensão dos colegas...
- O que se resolveu entre os pares não acata no cotidiano...
- Segura informações dos pares...
- Quer dar ordens aos pares e pode rivalizar...
- Fala sempre: *Eu resolvo! Eu sou bom!*

3. LIDERANÇA SITUACIONAL

Referencial teórico

A chave para conquistar corações e mentes é o líder criar a atmosfera ideal para a alegria prosperar. (Hooper & Potter, 2010, p. 150)

Liderança situacional é um referencial teórico, desenvolvido por HERSEY e BLANCHARD (1986), que pode ser aplicado em qualquer tipo de contexto organizacional. Para estes autores, liderança é um processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação. Desta definição, conclui-se que o processo de liderança é uma função de líder, do liderado ou subordinado e de variáveis situacionais. Nesta abordagem os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento às necessidades dos liderados e à situação. O líder irá variar seu estilo de comportamento em quatro tipos, onde são associados as variáveis: comportamento para a tarefa e comportamento de relacionamento. Estes tipos recebem as denominações:

- E1 - determinar - a ênfase na tarefa é a alta e o relacionamento é baixo.
- E2 - persuadir - a ênfase na tarefa e relacionamento são altos.
- E3 - compartilhar - ênfase baixa na tarefa e alta no relacionamento.
- E4 - delegar - ênfase na tarefa e relacionamento baixos. Os dois tipos de comportamento, tarefa e relacionamento, podem ser definidos:

Comportamento de tarefa: é aquele que os líderes adotam para organizar e definir funções, explicar atividades, estabelecer padrões.

Comportamento de relacionamento: é aquele que os líderes adotam para manter relações pessoais, abrindo canais de comunicação dando reforços positivos aos colaboradores.

O estilo de liderança de uma pessoa é definido por estes autores, como sendo o padrão comportamental que ele manifesta quando procura influenciar as atitudes de outras pessoas ou de grupos, ou seja, em outros termos indica como é visto por estas pessoas. Outro conceito importante é o de maturidade dos liderados, apresentado por HERSEY, BLANCHARD (1986) em duas dimensões:

- maturidade para o trabalho, relacionada com o conhecimento e capacidade técnica.

- maturidade psicológica, relacionada à disposição ou motivação para realizar alguma coisa.

Estas dimensões de maturidade devem sempre ser consideradas em relação a uma dada situação. Para uma liderança eficaz é necessário que o líder tenha clareza da situação que quer influenciar, que avalie a maturidade do subordinado na situação em questão e escolha corretamente o estilo que utilizará. Na liderança situacional, define-se a maturidade como a capacidade e a disposição das pessoas em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento, um indivíduo não é maduro ou imaturo, num sentido geral. Consequentemente, é conveniente que o seu superior o deixe sozinho nas atividades que demonstra maturidade, mas o acompanhe de perto no trabalho que ainda apresenta dificuldade.

A liderança vem sendo estudada no decorrer da história das organizações e em uma época tão competitiva tanto em âmbito profissional quanto em âmbito organizacional torna-se primordial a preocupação de cada um no seu aprimoramento e autoconhecimento. A liderança é necessária em todas as organizações. DRUKER (1992), assinala que líderes são o recurso básico e também o mais escasso de qualquer organização. Para KRON (1978) liderar é influenciar pessoas a mudar, não importa quão insignificante essa mudança possa ser, e trabalhar com e através de pessoas compreende parte integral da liderança.

Em resumo, de acordo com a maturidade profissional do time, o líder terá uma abordagem, uma forma de relacionamento diferente, comunicando-se e relacionando-se de maneira diferente com cada liderado (BRISTOL, 2010). A teoria da liderança situacional surgiu da *“necessidade de um líder que facilitasse a relação das pessoas no grupo e que orientasse o grupo ao alcance dos objetivos organizacionais, passando a concentrar-se nas necessidades das pessoas”* (HERSEY, 1986).

Indicadores e Níveis de Maturidade

Definem-se quatro níveis de maturidade:

- **Baixa (M1)** Pessoas que não tem vontade e nem capacidade de assumir a responsabilidade por determinada tarefa.
- **Entre baixa e moderada (M2)** Pessoas que não tem capacidade, mas têm disposição assumir a responsabilidade por determinada tarefa.

- **Entre moderada e alta (M3)** Pessoas que tem capacidade, mas não estão dispostas a assumir a responsabilidade por determinada tarefa.
- **Alta (M4)** Pessoas que tem capacidade e estão dispostas a assumir a responsabilidade por determinada tarefa.

4. UTILIZAÇÃO DOS CLUSTERS NA LIDERANÇA SITUACIONAL E A INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE

Tanto com os Clusters quanto em Liderança Situacional é possível identificar e trabalhar o grau de maturidade dos membros de uma equipe e vamos descobrir até onde estas duas teorias podem auxiliar no desenvolvimento das pessoas. As duas referências nos apresentam ferramentas para esta identificação e a junção delas nos proporciona uma nova forma de gestão de equipes, focada no desenvolvimento de cada membro e no aperfeiçoamento das formas de liderança.

Através dos Clusters pode-se aprender a identificar o desenvolvimento dos membros de uma equipe, desde sua fase como bebê, até sua fase mais madura, e como estas fases podem influenciar na forma como este indivíduo se relaciona ou conduz sua vida profissional e pessoal no tempo atual.

Durante todo o seu desenvolvimento o indivíduo passa por várias fases, onde várias relações são formadas, sendo assim os clusters podem tanto auxiliar nesta identificação de desenvolvimento quanto também ser comparado as fases de maturidade na Liderança situacional.

1º é necessário identificar o nível de maturidade dos membros da equipe, podendo utilizar desta ferramenta (tabela) abaixo:

Tabela 1:

	INDICADOR	NÍVEL DE MATURIDADE	
1	Educação/Experiência Ele possui as qualificações adequadas ao desempenho desta responsabilidade?	M1	Não possui ou muito pouca
		M2	Mais ou menos
		M3	Possui
		M4	É altamente qualificado
2	Experiência Específica Ele assumiu esta responsabilidade há muito tempo?	M1	Pouco tempo
		M2	Mais ou menos
		M3	Bastante tempo
		M4	Muito tempo
3	Dependência/Autonomia Com qual frequência ele solicita colaboração sobre esta responsabilidade?	M1	Frequentemente
		M2	Razoável frequência
		M3	Pouco frequente
		M4	Nunca ou quase nunca

4	Delegação/Iniciativa Com que tipo de delegação ele funciona melhor? Qual o seu nível de iniciativa?	M1	Muito Estruturado/detalhado
		M2	Não é preciso dar tudo "mastigado"
		M3	Delegação de uma parcela substancial de uma atividade
		M4	Delegação total de uma atividade
5	Resultados Vêm cumprindo os objetivos? Dentro do prazo? Dentro dos padrões esperados ou é necessário cobrar?	M1	É necessário cobrá-lo constantemente
		M2	Mais ou menos
		M3	Vem atingindo os objetivos dentro do prazo
		M4	Vem atingindo os objetivos antes do prazo ou superando os objetivos dentro do prazo
6	Decisão Ele tem a iniciativa para sugerir soluções ou resolver problemas? Oferece sugestões ou introduz inovações? Ele toma decisões nesta área? Úteis ou não?	M1	Não toma decisões
		M2	Toma poucas decisões
		M3	Toma muitas decisões
		M4	Toma muitas decisões, quase todas úteis, introduz inovações
7	Motivo de Competência Ele pede novos desafios? Busca mais delegação e a ampliação desta responsabilidade?	M1	Não
		M2	às vezes
		M3	Muitas vezes
		M4	Insistentemente
8	Motivo de Realização Qual o grau de motivação diante da avaliação que você faz do desempenho dele?	M1	Pouca motivação
		M2	Mais ou menos
		M3	Razoável frequência
		M4	Muito elevado
9	Relações Interpessoais Como é o relacionamento com colegas e subordinados? Tende a criar casos ou a dissolver atritos e solucionar problemas de conflito interpessoal?	M1	Criador de casos
		M2	Colaborador razoável
		M3	Bom colaborador
		M4	Bom colaborador e soluciona problemas de conflitos interpessoais

Tabela 1 – Indicadores de Maturidade. (Hersey, 1986, adaptado)

2º Passo: utilizar das duas teorias estudadas neste trabalho, a Liderança Situacional e os Clusters que se forem tratados de forma conjunta na identificação do nível de maturidade, e no modelo de liderança para com estes indivíduos nos darão ainda mais subsídios para trabalhar o desenvolvimento dos membros da equipe, conforme veremos abaixo as duas teorias se encaixam e funcionam:

Cluster 1 denominado Materno, auxilia a identificar alguns sentimentos e a forma com que eles foram desenvolvidos em determinado indivíduo. Através dele podemos entender melhor suas atitudes e reações as variadas situações, assim como também entender como é possível no papel de líder trabalhar este indivíduo e suas dificuldades. Sendo que para este perfil, entendeu-se que será necessário dar estímulos afetivos e acolhedores, utilizando da honestidade e verdade, uma vez que se trata de uma carência interna muitas vezes desconhecida, mas que o levam a agir de tal forma, este indivíduo irá se enquadrar no M1 e necessitará de um líder com estilo Persuasivo, neste tipo de comportamento o indivíduo possui nível de tarefa alta e relacionamento baixo, o líder precisa apoiá-lo bastante uma vez que não possui capacidade nem vontade.

Cluster 2 denominado como Paterno, vai ensinar que nesta fase começa a nascer a autonomia, onde o indivíduo sai da dependência para iniciar com os próprios pés a trilhar um novo caminho. E como essa fase identifica ou influencia a fase adulta. Inicia-se aqui falando de normas e escolhas, sem saber que elas nortearam toda a vida adulta, ela vai ensinar a manter bons relacionamentos com vários tipos de pessoas e a incorporar novas relações, sendo considerada como o início do processo de desenvolvimento pessoal e profissional. Esta fase será muito importante para o futuro deste indivíduo no ambiente profissional e pessoal, aqui ele será ou não desenvolvido para ter bons ou maus relacionamentos com os demais a sua volta, por isso esse cluster precisa ser bem incorporado, ou então, formam-se nesta fase pessoas com dificuldade de se relacionar, de serem liderados e seguir regras. O indivíduo que nesta fase for jogado às pressas para vida, ou que for super protegido e demorar demais para ganhar autonomia, irá se tornar um adulto com restrições em seu desenvolvimento. Se a figura paterna for forte de liderança, a Liderança será incorporada pelo indivíduo. Aqueles que tiveram dificuldades nesta fase, irão precisar de um líder mais apoiador, irão possuir grau de maturidade baixa, e precisarão de regras e obrigações claras para poder atingir seus objetivos. O líder deverá agir com suavidade, gentileza e sabedoria. Este indivíduo possui M2, vai precisar de um

líder com Estilo Persuasivo uma vez que não possui capacidade, mas tem força de vontade.

Cluster 3 denominado como Fraternal, aqui começará a entender mais do indivíduo e dos seus pares. É nesta fase dos Clusters que o indivíduo aprende a partilhar e a renunciar a Tirania e a Onipotência. Os vínculos deste Cluster estão em Compartilhar, Competir e Rivalizar. Mesmo a sociedade agindo de forma individualista, levando o indivíduo para o pensamento “o que eu ganho com isto”, poderá o indivíduo aprender a negociar desde então, aprender a construir o nós, e não se conter ou se realizar apenas com o domínio da situação. Nesta fase é muito importante o saber lidar com a agressividade, para que o indivíduo não se transforme em uma pessoa que pensa que o certo é “ter razão a qualquer preço”. Para isso quando adulto este indivíduo deve passar por experiências de intercâmbio de papéis, o líder deve cuidar com as críticas destrutivas. Este indivíduo tende a se julgar capaz e poderá ser enquadrado no M3 e seu líder deverá Compartilhar, direcionando para alto relacionamento e tarefa baixa – esse indivíduo possui capacidade, mas não quer assumir responsabilidades. Precisa reconhecer sua rivalidade e aceitar a necessidade de que irá construir com o “nós”, e precisa aceitar que as parcerias, a negociação e a espontaneidade nos vínculos precisam ser desenvolvidas.

Finalizamos identificando o Cluster 4 – Eu consigo mesmo: Tratando o indivíduo sem espontaneidade, auxiliando que ele possa aceitar e vivenciar a sua história, como autor da mesma. É ele e suas ações e reações perante a sociedade e como pretende agir. Cabendo muitas vezes ao líder o papel de mediador nesta trajetória, uma vez que este indivíduo poderá se encaixar no M4, ele se mostrará capaz, e que tem disponibilidade para assumir responsabilidade e o seu líder poderá ter o estilo Delegador, indivíduo com relacionamento e tarefa baixa.

No quadro abaixo poderá ser identificado o enquadramento dos Clusters com o nível de maturidade identificado através da Liderança Situacional, como nos mostra o quadro abaixo;

Quadro 2 – Nível de Maturidade Relacionado aos Clusters:

CLUSTER	ESTILO	MATURIDADE	ESTILO LÍDER	PERFIL LIDERADO
1	Materno	M1	Diretivo	Sem Capacidade e Sem Vontade
2	Paterno	M2	Persuasivo	Sem Capacidade, Com Vontade
3	Fraterno	M3	Compartilhador	Com Capacidade e Sem Vontade
4	Eu comigo Mesmo	M4	Delegador	Com Capacidade e Com Vontade

A aplicação da liderança situacional está baseada na identificação do nível de maturidade do liderado para uma determinada atividade (utilizando-se da ferramenta apresentada, por exemplo) e o líder deve comportar-se de acordo com o modelo apresentado à seguir:

* Estilo Diretivo (E1), para maturidade baixa (M1). O liderado não tem vontade e nem capacidade de assumir alguma tarefa. Neste nível de maturidade, comportamento de muito apoio pode ser visto como permissivo ou complacente, implicando em um comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo.

* Estilo Persuasivo (E2), para maturidade entre baixa e moderada (M2). O liderado não tem capacidade, mas têm vontade em assumir alguma tarefa. Nesse nível, os liderados geralmente aceitam as decisões quando entendem a razão delas, além do líder oferecer ajuda e direção. Alta tarefa e alto relacionamento.

* Estilo Compartilhador (E3), para maturidade entre moderada e alta (M3). Líder e liderado partilham juntos a tomada de decisão, sendo que o líder deve facilitar a tarefa e a comunicação. Alto relacionamento e tarefa baixa.

* Estilo Delegador (E4), para maturidade alta (M4). Os liderados são psicologicamente maduros e não necessitam de comportamento de apoio ou de comunicação acima do normal. Relacionamento baixo e tarefa baixa.

Sendo a liderança situacional não é apenas a capacidade de adaptar o seu estilo ao nível de maturidade do colaborador para determinada tarefa, mas sim a capacidade de ajudar o colaborador a amadurecer, até o ponto em que seja capaz e esteja disposto a executar a tarefa com autonomia. (Muncinelli, 2015)

Também será possível identificar o perfil do líder mediante o conhecimento dos Clusters, através da sua atitude e maneiras com que conduz os seus liderados, é possível relacioná-

lo da mesma forma que foi feito com seus liderados, e aprender com este estudo que em nenhum dos casos a pessoa é limitada, pelo contrário, em todos eles, ela é autora da sua história e tem a liberdade de influenciar e mudar este cenário.

Assim como que os líderes, neste caso trabalhando com a Liderança Situacional, podem influenciar, apoiar e desenvolver os seus liderados a partir do momento em que reconhecem nos indivíduos a fase do Cluster que pode ter ficado mal desenvolvida, que por consequência influencia na sua maturidade atual e assim o auxiliar para que possa ter este comportamento alterado e aperfeiçoado através do estilo de liderança.

A atitude esperada do líder é que utilize o direcionamento (comportamento de tarefa) e o reforço positivo e apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) para alcançar o máximo de produtividade da equipe, levando cada um a atingir a capacidade e a disposição de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento.

A proposta utilizada deste trabalho para o desenvolvimento da equipe, através do conhecimento dos Clusters e da Liderança Situacional, é um aperfeiçoamento para os líderes de hoje, ao entender melhor o que levou o desenvolvimento ou bloqueio dos seus liderados o líder poderá influenciar ainda mais para que este indivíduo possa ser mais bem desenvolvido e alcance sucesso em sua carreira profissional. Assim como a identificação do Líder com os Clusters, onde em cada fase destes também poderá enquadrar o nível de maturidade dos líderes, desde os que possuem boa gestão das pessoas, dos processos e das políticas e estratégias, formando um conjunto de boas ações que os levam a ser considerados como líderes com clusters bem desenvolvidos. E os que se enquadram com o clusters não tão bem desenvolvidos, poderão a partir desta proposta, desenvolvê-los, para que assim possam ter uma equipe mais madura e eficaz. Não foi especificada uma equipe por tratar-se de uma proposta que pode vir a ser utilizada com todo tipo de equipe.

5. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi propor a utilização dos conhecimentos dos Clusters em conjunto com o estilo da Liderança Situacional, focando o desenvolvimento da equipe bem como a utilização destes conhecimentos como ferramenta de apoio na gestão da equipe. Uma vez que ao reconhecer nos indivíduos o seu desenvolvimento ou apelo sentimental nas fases de cada um dos Clusters, torna-se mais fácil aplicar a matriz para identificar o nível de maturidade e desenvolver o apoio necessário para esses indivíduos, na fase adulta e profissional, desenvolvendo suas habilidades e auxiliando para o seu êxito profissional.

Partindo do princípio de que há uma preocupação em relação ao desenvolvimento do colaborador, identificamos que a aplicação da Liderança Situacional e através do conhecimento dos Cluster ocorre uma influência para que o liderado desenvolva ou não a sua maturidade.

Abaixo estão apontados nove indicadores que poderão nortear a identificação do nível de maturidade:

- * Educação/Experiência
- * Experiência Específica
- * Dependência/Autonomia
- * Delegação/Iniciativa
- * Resultados
- * Decisão
- * Motivo de Competência
- * Motivo de Realização
- * Relações Interpessoais

A determinação dos indicadores de maturidade permite a determinação do nível de maturidade de cada membro da equipe para cada atividade. Um desdobramento deste fato é ser possível identificar quais os pontos essenciais a serem desenvolvidos em cada pessoa.

Identificando qual o item que está mais baixo (item entre M1 e M2) possibilita ao líder que direcione o liderado, para que este possa ser desenvolvido de forma mais específica em sua necessidade.

Esta identificação pode ser usada no momento em que o membro da equipe assuma a sua atividade. Com a utilização da ferramenta, o gestor pode identificar se deverá delegar no caso de um M4 ou treinar um M2. O diagnóstico se o foco de atuação do liderado é direcionado para tarefa ou para o relacionamento, assim como também, entender e trabalhar em qual momento do seu desenvolvimento conforme os Clusters indicam, em que o indivíduo sofreu uma carência, abandono ou autonomia demais, que resultaram neste nível de maturidade em que se encontra hoje. Assim, o líder terá mais claro como exercer sua liderança para que se atinja o objetivo e para que não haja frustração do membro da equipe que ainda está em fase de desenvolvimento. Esta Ferramenta não é definitiva. O objetivo dela é direcionar as ações do líder, relacionar seu nível de maturidade com os clusters e adaptar seu estilo de liderança mais focado no desenvolvimento de cada membro da sua equipe.

6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Esta proposta poderia abranger todo o quadro funcional das empresas ou organizações que se dispõem a utilizar destes conhecimentos, de forma a orientar os Gestores/Líderes das equipes em como trabalhar com seus colaboradores conforme o perfil de cada um, assim como seu grau de maturidade e necessidade de apoio. Uma vez que as organizações de forma geral precisam cada vez mais de equipes altamente desenvolvidas e líderes preparados para este desenvolvimento bem como para este estilo de liderança, esta proposta vem para direcionar e orientar este desafio dentro das organizações.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ISAE/FGV – *Apostila de Psicodrama Fase 2* - Professor: Marcos Bidart – Curitiba 2015.

Blanchard, Kenneth H.. *As 3 Chaves do Empowerment*. Rio de Janeiro: Record, 2001.

Duomo Consultoria. *Apostila de Liderança*. Professora: Marta Cordeiro de Mello - Curitiba: EBS – Estação Business School – 2014.

Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H.. *Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.

MUNCINELLI, Gianfranco – ISAE/FGV – Utilização de Liderança Situacional em Gerenciamento de Projetos. XXII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Bauru, SP, 2015. ISSN 1809-7189

BLANCHARD, Kenneth et al. *Liderança e o gerente minuto*. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 1986.

BRISTOL, Phil; Yeatts, Gary; Carneiro, Margareth F. Santos. *Fale a linguagem da liderança*. Revista Mundo Project. Ano 6, nº 35. Curitiba: 2010.