

LIDERANÇA SITUACIONAL.  
O QUE É E PARA QUE SERVE?

**NICOLE KNOP HENRIQUES MODESTO**  
**MATRÍCULA Nº 2030140/4**

**PROFESSOR ORIENTADOR: HOMERO REIS**

**Brasília/DF, maio de 2007.**

**NICOLE KNOP HENRIQUES MODESTO**

**LIDERANÇA SITUACIONAL.  
O QUE É E PARA QUE SERVE?**

Monografia apresentada como requisito para a conclusão do curso de Administração do UniCEUB - Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador Homero Reis

**Brasília/DF, maio de 2007.**

**NICOLE KNOP HENRIQUES MODESTO**

**LIDERANÇA SITUACIONAL.  
O QUE É E PARA QUE SERVE?**

**Banca Examinadora**

---

Prof.: Homero Reis  
Orientador

---

Prof. Marcelo Gagliardi  
Examinador

---

Prof. Rogério Sinotti  
Examinador

Dedico,

À minha família, Alcides, Neuza e Ana  
Luisa;

Pelo apoio, carinho e compreensão dado  
durante o período dedicado à elaboração  
deste trabalho acadêmico.

## AGRADECIMENTO

Primeiramente ao meu Senhor, Jesus Cristo.

À minha família por ter me oferecido as condições necessárias para a realização desse estudo e por ter me ensinado os valores importantes da vida.

Ao meu namorado que me apóia com a maior cumplicidade.

Aos amigos que já tinha e aos que conquistei durante essa caminhada.

Por fim, mas não menos importante, mestre Homero Reis que é exemplo de sabedoria e dedicação a nós alunos do UniCeub.

Obrigada a todos!

## RESUMO

Este trabalho tem como tema a definição do que é e para que serve a Liderança Situacional e seu objetivo geral é mostrar como a liderança, com foco nas situações, podem influenciar na melhoria dos processos gerenciais numa organização. Esse tipo de liderança foi criado por Hersey e Blanchard e é representada pelas situações que se tornam mais atrativas ao gestor e como estas podem se tornar adequadas quando envolve o comportamento do líder com seu liderado e vice e versa. A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória com base no método dedutivo e a técnica empregada foi a pesquisa bibliográfica que relata a origem, princípios, tipos e estilos de liderança. Define, também, a trajetória do estudo onde se apresenta um breve histórico das teorias de abordagens da liderança, mas destacando a Abordagem Contingencial, pois é nela que surge a Liderança Situacional. Conceitua e apresenta a liderança em suas diversas situações e por fim, destaca as ferramentas que podem ser utilizadas para o aprimoramento dos processos gerenciais. Foi possível concluir que o processo da Liderança Situacional é considerado eficaz, pelo fato de atingir todos os seus objetivos e de ter sido conceituado e comprovado que os resultados gerenciais podem se apresentar como pontos positivos nas organizações, isso em função do objetivo do líder em conquistar seus seguidores.

**Palavras- chaves:** Liderança, Liderança Situacional e Processos Gerenciais.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Construção da Liderança.....	15
FIGURA 02 – Características Pessoais de Líderes.....	17
FIGURA 03 – Continuum de Liderança.....	18
FIGURA 04 – Liderança Situacional.....	22

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	EMBASAMENTO TEÓRICO .....	12
3	CONCLUSÃO .....	27
	REFERÊNCIAS.....	29

# 1 INTRODUÇÃO

A palavra liderança é usada frequentemente na maioria de situações que convivemos diariamente. Há liderança nas famílias, escola, igrejas, comunidades, equipe esportiva e são neles que estão as pessoas capazes de comandar e organizar o grupo em prol de um objetivo em comum.

A presente monografia originou-se do fato de definir com maior ênfase o que é a Liderança Situacional, para que serve e como funciona nas organizações. Percebe-se também, como são os relacionamentos e comportamento entre líder e liderado onde relata os princípios e conceitos da liderança, apresentação das teorias, características e estilos da liderança, além de passar a liderança situacional em maiores detalhes no âmbito organizacional e gerencial das empresas.

Este estudo teve como objetivo principal mostrar como as situações em relação a esse tipo de liderança podem influenciar na melhoria dos processos gerenciais, aumentando a produtividade e eficácia nas organizações. Apresenta os principais estilos de liderar e relaciona a liderança situacional quanto ao aumento da produtividade e eficácia nas organizações.

A metodologia utilizada nesta monografia se deu através da pesquisa exploratória, onde se apresentam dois aspectos relevantes: o problema e sua suposta solução e o referencial teórico através da pesquisa bibliográfica.

A escolha do tema justificou-se devido ao que tange a maximização do trabalho gerado pelas pessoas e devido as empresas estarem adotando posturas que valorizam o ser humano e propiciam o desenvolvimento de ações que melhoram o nível de produção e satisfação de seus funcionários.

A área da liderança com foco situacional deve-se à sua importância dentro das organizações e de não se ouvir falar com frequência desse tipo de liderança.

Este assunto é viável por ser elaborado através das várias teorias feitas e levantadas a respeito da liderança e abordam assuntos relevantes como caráter, responsabilidade, comportamento, autoridade, poder, motivação, carisma, entre outras características em geral.

A origem da Liderança Situacional relaciona-se com a necessidade de se manifestar qual é a orientação da tarefa a ser realizada, como é a relação líder-equipe e de que forma foi assimilado o que foi passado pela realização da tarefa, além que visa satisfazer as necessidades bilaterais, ou seja, tanto do líder quanto do liderado. O objetivo do líder e da equipe é atingir as metas estabelecidas, proporcionando maior motivação para ambos e conseqüentemente, gerar um melhor desempenho.

Pode-se dizer que a liderança é importante para os administradores devido o seu papel ser eficaz nas organizações. Durante toda a história da humanidade sempre houve pessoas com características que possuíam ideais, forças, inteligência, domínio, capacidade de influenciar, competências e adoração pelo que faz, ou seja, seriam essas aptidões que as diferenciavam das outras pessoas.

A liderança passou a ter relevância a partir da época da Escola das Relações Humanas e que atualmente atinge seu ponto de valorização, pois representa uma ferramenta fundamental para a motivação e produtividade de uma organização.

Uma das primeiras tentativas de compreender a liderança foi vinculá-la a disposições inatas, onde diziam que os líderes nasciam feitos. Uma das primeiras abordagens elaboradas foi a da teoria das características dos grandes homens. De acordo com Gil (2001, p. 221) essa teoria procurava identificar as características que diferenciavam os grandes homens das massas e foi utilizada para explicar a conduta de líderes como Alexandre “o Grande”, Julio César e Napoleão.

O líder do século XXI apresenta funções diferentes em relação ao líder do passado, pois além de ser um bom gerente tem que se apresentar como um líder inovador e implantador das famosas necessidades que rodeiam as organizações.

Os esforços das pesquisas em isolar as características resultaram numa série de impasses. As tentativas para identificar um conjunto de características que sempre diferenciaram os líderes dos seguidores e os líderes eficazes dos ineficazes fracassaram. (ROBBINS; DECENZO, 2004 p. 228).

A partir disso, o problema a ser estudado nesta monografia é saber como a utilização da Liderança Situacional pode melhorar os resultados gerenciais nas organizações.

A presente monografia foi dividida em três etapas. A primeira etapa refere-se ao tema, objetivos, justificativa e o problema sugerido. Consta também, a metodologia utilizada, que foi de caráter exploratório através de pesquisas bibliográficas.

Na segunda etapa, a pesquisa foi realizada e partiu do princípio de levantar conceitos e percepções de vários autores a respeito de quando e como surgiu a liderança, suas definições, características, teorias e estilos para depois entrar no conceito do tema proposto: a Liderança Situacional. Na terceira e última etapa foi feita a conclusão desta monografia, onde se discutiu a relação entre a teoria e o problema proposto.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

A administração surgiu na Inglaterra no século XVIII com a Revolução Industrial e foi no início do século XX que os estudos científicos sustentaram a maneira correta de administrar.

Esses estudos foram formulados por *Taylor*, *Fayol* e *Weber*, os quais contribuíram significativamente com a Teoria da Administração, onde se tratava de aspectos e variáveis internas das organizações. (MAXIMIANO, 2000).

Com a criação de organizações mais complexas e diversificadas, encontra-se a prática da liderança, onde se têm que é antiga. De acordo com Hesselbein e Cohen (1999, p. 19):

Quinhentos anos atrás, o homem renascentista descobriu que o mundo era redondo. Trezentos e cinquenta anos depois, o homem organizacional desenvolveu a prática da administração. Porém, à medida que essa prática evoluía, ele esqueceu que o mundo era redondo e construiu um mundo administrativo de quadrados, caixas e pirâmides. Esse mundo tinha uma linguagem especial que combinava com sua estrutura: a linguagem do comando e do controle, das ordens e dos prognósticos, de subir degraus, de topo e base, alto e baixo.

Selznick (1971) dizia que a palavra liderança tinha uma expressão boa, que dava sentido de ordem e que todos os grupos humanos precisavam de liderança. Caso esta precisasse ser usada, tinha que saber diferenciar sua presença da sua ausência e se tivesse alguma situação especial tinha que saber distingui-la das que fossem sociais.

A história da liderança se deu pela visão tradicional de líderes, com pessoas especiais que definem o caminho, que tomam decisões fundamentais e que energizam as equipes. Esse tipo tradicional está voltado para uma visão individualista e não-sistêmica do mundo. Já na nova visão nas organizações que aprendem, a liderança é centrada em tarefas mais sutis e mais importantes, sendo vital para as empresas. (SENGE, 1999, p. 367)

Para Koontz e O'donnel (1978, p. 195) “em numerosos estudos realizados durante a última década, postulava-se que a liderança era meramente um sinônimo de direção administrativa”. Essa direção fez com que diferentes movimentos aparecessem e foi a partir destes e seguindo a linha de raciocínio de que os líderes já nascem feitos, foi criada a Teoria dos Traços, onde permite distinguir os líderes dos não líderes.

O objetivo comum desses estudos, acerca do tema liderança, era isolar uma única característica que definisse o líder eficaz. Em relação a estes estudos, os quais tiveram resultados fracassados, os pesquisadores chegaram à conclusão que seria válido o fato de definir características mensuráveis em situações de comparação de líderes com pessoas normais, colocando, então, a eficiência em questão.

A abordagem da Teoria dos Traços a respeito da liderança apresentou quatro limitações. São elas: 1) Inexistência de um traço universal; 2) Os traços se apresentam melhor em culturas fracas do que nas fortes; 3) A relação entre causa e efeito não são identificadas com facilidade; 4) Funciona melhor no momento de prever o surgimento da liderança do que a diferença de um líder eficaz do ineficaz. (ROBBINS, 2002).

Logo, com essas limitações citadas anteriormente, a teoria dos traços perdeu seu sentido quanto ao fato da pessoa apresentar características natas de líder, pois de acordo com Robbins (2002) o fato de apresentar apenas uma característica não daria sustentação na hipótese de ser eficaz ou não. Assim, começaram a caracterizar a arte de liderar com as ações e comportamentos do líder em relação aos seus liderados e a novas situações. Daí surgiu a Abordagem Comportamental.

Gil (1994, p. 125) afirmava que “os comportamentos podem ser aprendidos, então fica fácil admitir que as pessoas treinadas nos comportamentos de liderança seriam capazes de obter melhores resultados.”

Com a evolução dos estudos sobre a liderança, evidenciaram-se as Abordagens de Contingências, que definem o relacionamento entre estilos de liderança e situações específicas. Essa abordagem apresenta fatores relacionados às características como: personalidade, experiências, motivação, criatividade, respeito mútuo, comportamento de líder e liderado, cultura, políticas organizacionais, entre outras.

Pode-se dizer que a busca de uma boa liderança independe da teoria escolhida, devido às novas organizações serem menos previsíveis e estáveis. Com todos esses estudos mencionados e as definições disponíveis na literatura, conceitua-se a liderança de várias formas e de acordo com vários autores que foram importantes para a história da administração.

A liderança apresenta grande influência sobre o comportamento humano, e para iniciar o estudo sobre Liderança Situacional é importante apresentar primeiramente o significado isolado de liderança para depois conceituarmos o que vem a ser a influência desse tipo de liderança nas organizações e quais os benefícios que pode trazer para a empresa.

A liderança é indispensável em todos os tipos de organização humana e segundo Robbins (2003, p. 371), “é um processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”.

De acordo com Certo (2003, p. 315):

Liderança é o processo de direcionar o comportamento dos outros para realização de algum objetivo. Direcionar, nesse sentido, significa fazer os indivíduos agirem de certa maneira ou seguirem um determinado curso. [...] O foco central da liderança é conseguir que as coisas sejam realizadas pelas pessoas.

Liderança para Reis (2006, p. 02) “é o processo de influenciar pessoas no sentido de que ajam em prol dos objetivos coletivos e quando as distinções do observador e os novos fatos estão acima das expectativas do grupo tem-se a liderança”.

Para Hunter (2006, p. 18), “a liderança apresenta a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio de força do caráter”.

Essas definições, citadas acima, podem ser ilustradas por exemplos como o caso da dupla Lara e seu chefe Gustavo que trabalham juntos na empresa Fosfertil, fornecedora de matéria-prima para fertilizantes. Lara está há onze anos na empresa e Gustavo apenas dois anos e meio. Ele comanda um total de cem pessoas e a maioria está lá há mais tempo que ele. “O que Gustavo faz para não ser engolido pela equipe?” Ele garante que dá mais atenção a parte estratégica do que aos detalhes operacionais. Para Lara, sua liderada, ele consegue completar a equipe devido à capacidade de fechar negociações em aberto e mostrar novos caminhos a serem seguidos. (VOCÊ S/A, 2007 p. 42).

O exemplo citado mostra como a forma certa de liderar pode influenciar os seguidores na hora de seguir os passos do líder. Se o líder sabe usar suas

habilidades e experiências, ele consegue incentivar sua equipe para um melhor desenvolvimento na empresa.

A respeito da ação comportamental do líder e do liderado, a liderança pode ser construída. Para que isso se evidencie, é necessário destacar os três elementos básicos: distinção do observador, as expectativas do grupo e os fatos novos. Os três elementos que se apresentam inter-relacionados são observados em relação a maneira de agir tanto do líder quanto do liderado em função de um fato novo. Pode-se identificar esse tipo de construção de acordo com a figura abaixo. (REIS, 2006).



Figura 01 – Construção da Liderança  
Fonte: (REIS, 2006, p. 03).

Para uma explicação mais completa do funcionamento desse modelo, temos que as formas comportamentais estão conectadas a maneira como é o relacionamento do observador com a equipe perante novos fatos. (REIS, 2006).

Esses fatos desconhecidos representam algo inusitado e incomum ao cotidiano do observador e da equipe, onde ambos não apresentam distinções para agir diante de tal fato e a partir desse ponto é que são criadas duas orientações cabíveis para a solução de tal problema: uma é a orientação centrada no observador e a outra é a centrada na equipe. (REIS, 2006).

A orientação centrada no observador só se evidencia quando ele possui distinções capazes de superar as expectativas da equipe, diante disso, a equipe o reconhece como líder. Na segunda orientação, que é a centrada na equipe, as expectativas do grupo precisam ser maiores que a do observador, então este apresentará comportamento de liderado. (REIS, 2006).

Ainda para Reis (2006, p. 04):

Essa mecânica nos orienta para o fato de que a liderança está relacionada às expectativas da equipe. Se ela (equipe) reconhece que tal ou qual comportamento de um observador satisfaz suas expectativas, a tendência do grupo é transferir para esse observador uma autoridade tal que o faça ter ascendência sobre a equipe, portanto, ser reconhecido como líder.

Portanto, os líderes têm que saber mostrar a diferença a seus liderados e ainda, serem capazes de agir como facilitadores de seus seguidores, priorizando o caráter e o respeito mútuo.

Com a criação da liderança, definida acima por Reis (2006), e as teorias já mencionadas na parte introdutória desta monografia, será fácil agora definir os processos ocorridos na história da liderança.

A primeira teoria criada foi a Abordagem da Teoria dos Traços, que é a mais antiga e que defendia os traços específicos de personalidade que seriam comuns a todos os líderes.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 345):

Na procura das características mensuráveis da liderança, os pesquisadores utilizaram duas abordagens: comparar as características das pessoas que se revelaram como líderes com as características daqueles com que isso não aconteceu e comparar as características dos líderes eficazes com as dos líderes ineficazes.

Essa teoria tinha como idéia principal captar alguns traços específicos que fossem determinantes para a identificação de indivíduos que deveriam ocupar ou não uma posição de liderança.

Mas de acordo com as novas descobertas feitas e comparando as ações entre líderes foi comprovado que não vale apenas as características pessoais e sim, seu comportamento diante de seus seguidores.

<b>Características Pessoais de Líderes</b>		
<b>Características físicas</b>	<b>Personalidade</b>	<b>Características sociais</b>
Atividade	Agilidade	Habilidade para obter cooperação
Energia	Originalidade, criatividade	Sentimento de cooperação
<b>Experiência social</b>	Integridade pessoal, conduta ética	Popularidade, prestígio
Mobilidade	Autoconfiança	Sociabilidade, talento interpessoal
<b>Inteligência e habilidade</b>	<b>Caraterísticas relacionadas ao trabalho</b>	Participação social
Julgamento, decisão	Voltado para realizações, desejo de distinguir-se	Tato, diplomacia
Conhecimento	Estimulado pela responsabilidade	
Fluência de discurso	Responsabilidade de perseguir objetivos	
	Orientado para a tarefa	

FONTE: Adaptado de Bernard M. Bass, *Stogdill's Handbook of Leadership*, rev. ed. (New York: Free Press, 1981), 75-76. Essa adaptação figura em R. Albanese e D. D. V. J. P. *Organizational Behavior: A Managerial Perspective*, III, The Dryden Press, 1983.

Figura 02 – Características Pessoais de Líderes

Fonte: (DAFT, 1999, p. 300)

Devido às novas descobertas, a teoria de estilo de liderança tem o foco voltado para o comportamento. Criaram, então, a Abordagem Comportamental da liderança.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 346):

A teoria comportamental se caracterizava pela diferença de classificar o que os líderes eficazes eram para o que eles faziam. [...] Os comportamentos podem ser aprendidos, donde se deduziu que os indivíduos treinados em comportamentos de liderança seriam capazes de liderar com maior eficácia.

Dois aspectos importantes foram levantados o que seriam representados pela função e o estilo de liderar.

Daft (1999, p. 346) conceituou esses dois aspectos como:

As funções de liderança são as atividades de manutenção do grupo e relacionadas às tarefas – que devem ser realizadas pelo líder ou por outra pessoa para que o grupo tenha um desempenho eficaz. [...] O estilo de liderança são os vários padrões de comportamento preferidos pelos líderes durante o processo de dirigir e influenciar os trabalhadores.

Para o estilo de liderança existem três tipos: o autocrático, o democrático e o liberal (ou *laissez-faire*). A primeira pesquisa que diferenciou o líder autocrático do democrático foi realizada na *Iowa State University* por *Kurt Lewin*. Posterior a essa pesquisa foi criado o modelo proposto por *Tannenbaum* e *Schmidt*, onde afirmavam que a liderança era contínua e refletiam diferentes graus de participação. (DAFT, 1999).

De acordo com o modelo de *Tannenbaum e Schimidt*, “a liderança autocrática enfatiza o comando e a ordem. Os líderes autocráticos tomam as decisões mais difíceis e dão relativamente pouca autoridade aos seus liderados”. Neste estilo de liderança a preocupação e o interesse pelas pessoas não existia, sendo que o que mais prevalecia era o interesse pelas necessidades da organização em que lidera. (LONGENECKER,1981, p. 204).

Na liderança democrática, a responsabilidade do líder é supervisionar com atenção as tarefas e o andamento das metas, mas com o apoio e a participação de sua equipe. Longenecker (1981, p. 204) dizia que “os líderes democráticos mostram maior deferência para com os subordinados, valorizam as idéias e sugestões dos subordinados e os consultam para garantir sua contribuição”.

Assim, conceitua-se a liderança liberal de acordo com a falta de envolvimento do líder, onde não se observa ordens, não há planejamentos e nem estratégias visionárias. Sua influência é mínima em comparação com os líderes autocráticos e democráticos. Para Longenecker (1981, p. 204), “o líder do tipo *laissez-faire* dá um passo além e joga todo o problema ou todo o projeto nas costas do subordinado”.

Com esses dois estilos de liderança e mais o liberal que representa a junção dos outros dois, *Robert Tannenbaum* e *Warren Schimidt* fizeram o *continuum* da liderança, que pode ser representado pela figura abaixo.

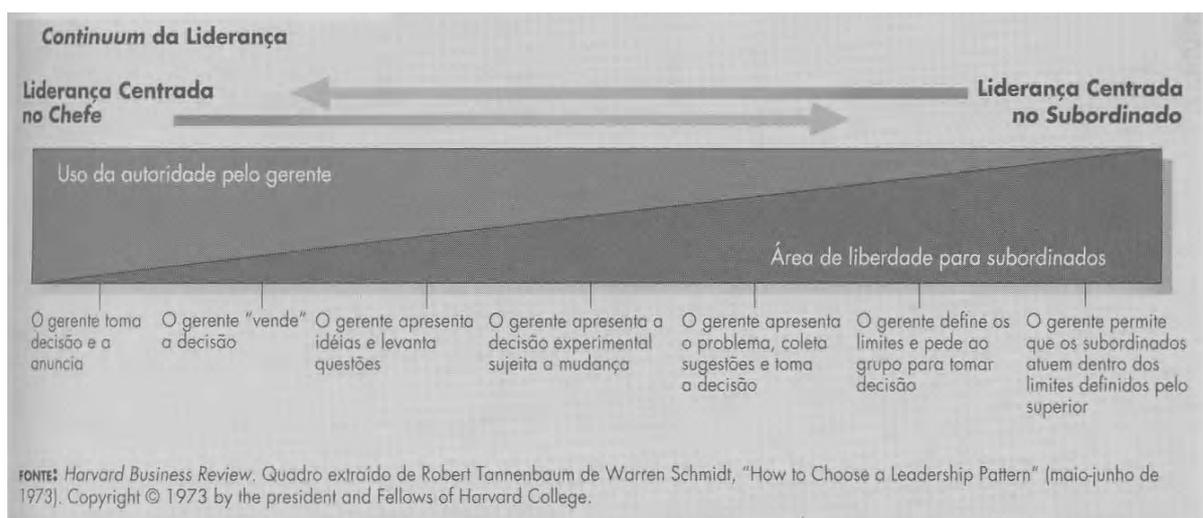


Figura 03 – Continuum da Liderança  
Fonte: (DAFT,1999, p. 301).

O modelo proposto do *continuum* representa uma seqüência de comportamentos de liderança, que vai desde o estilo centralizado no chefe

(autocrático) até o estilo centralizado no funcionário (*laissez-faire*). Ao escolher um desses dois comportamentos, o próximo passo é ter conhecimento de quais são as forças que estão dentro deles. Essas forças são o nível de conforto com o estilo de liderança escolhido, as forças dentro dos funcionários (prontidão para assumir responsabilidades) e as forças dentro da situação (pressões do tempo). De acordo com *Tannenbaum* e *Schmidt*, a sugestão seria que a melhor escolha era que os gerentes deveriam direcionar a longo prazo no sentido centralizado no funcionário, pois assim, aumentaria a qualidade do serviço, motivação, entre outros. (ROBBINS; DECENZO, 2004 p. 230).

Além desse estudo feito, houve vários outros estudos, como: *O Grid Gerencial* desenvolvido por *Robert Blake* e *Jane Mouton*, que deram a idéia de uma grade bidimensional com sete dos tipos de estilo gerencial e serve para estimar a preocupação do líder em relação à produtividade e seus liderados. (STONER; FREEMAN, 1999).

Outro tipo de teoria e que é uma das teorias mais modernas é a Abordagem de Contingência que será representada pela Liderança Situacional desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard, e onde terá um destaque privilegiado neste trabalho.

Essa abordagem se baseia no relacionamento entre líder e liderado, no qual entra fatores do comportamento e as situações organizacionais, além do modo que influenciam no tipo de liderar e na maneira de atingir as metas que foram estabelecidas.

Para Stoner e Freeman (1999, p. 350):

As abordagens de características e a comportamental mostraram que a liderança eficaz dependia de muitas variáveis, como a cultura organizacional e a natureza das tarefas. Nenhum traço era comum a todos os líderes eficazes; nenhum estilo era eficaz em todas as situações. A abordagem contingencial é a visão de que a técnica de administração que melhor contribui para o alcance dos objetivos organizacionais pode variar em diferentes tipos de situações ou circunstâncias.

De todas as outras teorias mencionadas sobre liderança, há também a Liderança Transformacional ou Carismática.

A liderança transformacional acontece quando líderes e liderados interagem entre si de tal maneira que tanto os líderes quanto os seguidores são

elevados a um nível maior de motivação e moralidade em decorrência dessa interação. (OLIVEIRA; MARINHO, 2005, p. 05)

Assim, o objetivo específico do líder carismático é facilitar e motivar seus seguidores fazendo com que eles contribuam com idéias e criações para a empresa, tornado um ambiente propício para novas propostas.

Segundo Certo (2003, p. 331):

A liderança transformacional é aquela que inspira o sucesso organizacional, afetando profundamente as crenças dos seguidores sobre o que deve ser uma organização, bem como seus valores, como justiça e integridade.

Esse tipo de liderança é recente nas empresas e sua preocupação é alcançar os melhores resultados gerenciais, a qual está ligada a importância da liderança nas organizações.

A escolha do estilo de liderança é fundamental para a satisfação da equipe, que gera motivação, comprometimento com as tarefas e com a empresa, além de respeito e credibilidade.

Quanto ao objetivo da liderança, Maximiano (2000, p. 415) dizia que “é desenvolver habilidades de liderança em gerentes, de modo a torná-los mais eficazes em suas tarefas que envolvem a direção de pessoas”. Isso mostra que quanto maior o comprometimento dos membros da equipe, maior serão os resultados positivos nas tarefas.

Ainda para Maximiano (2000, p. 415), “à medida que evoluem as concepções sobre a administração de organizações e o papel dos gerentes, é natural que evoluam também as teorias sobre a liderança”.

Com isso, observa-se que independente da evolução das organizações e das teorias criadas, o papel do líder continua e mostra cada vez mais a sua importância para o sucesso das empresas.

Com relação ao tema proposto e depois de relatar breves conceitos sobre liderança e suas teorias, fica mais fácil entender e identificar a Liderança Situacional num ambiente organizacional e como esta pode implicar nos processos gerenciais da empresa.

As teorias situacionais são representadas da melhor maneira possível nas situações, como o próprio nome já diz. Esse tipo de teoria é a mais significativa para

o gestor, devido apresentar opções e grandes possibilidades de mudança que podem ser adequadas ao modelo de liderança quanto às situações que podem vir a surgir.

Para Minicucci (1995, p. 297):

Esta liderança está relacionada com o seu tipo de agir, de saber *quando* usar *tal* e *qual* método e aprender a variar técnicas de acordo com as diferentes situações e pessoas que trabalham na equipe. Isso representa ter a sabedoria da arte de liderar.

O conceito de liderança situacional para Stoner e Freeman (1999, p. 351):

Uma abordagem à liderança desenvolvida por Hersey e Blanchard, descrevendo como os líderes devem ajustar seu estilo de liderança em resposta ao desejo crescente de seus subordinados por realização à sua experiência, capacidade e disposição de aceitar responsabilidades.

Como dito anteriormente, a liderança situacional é uma teoria de contingência e que tem como foco os seguidores e seu nível de prontidão. Para Robbins e Decenzo (2004, p. 237) “a liderança bem-sucedida é alcançada pela seleção do estilo de liderança correta, a qual argumenta Hersey e Blanchard, é contingente ao nível de prontidão dos seguidores”.

Essa prontidão é representada pela facilidade de realizar a tarefa que lhe foi designada ou quando mostra a intensidade e qualidade com que o liderado executa a tarefa. (HERSEY; JOHNSON, 1997 p. 289).

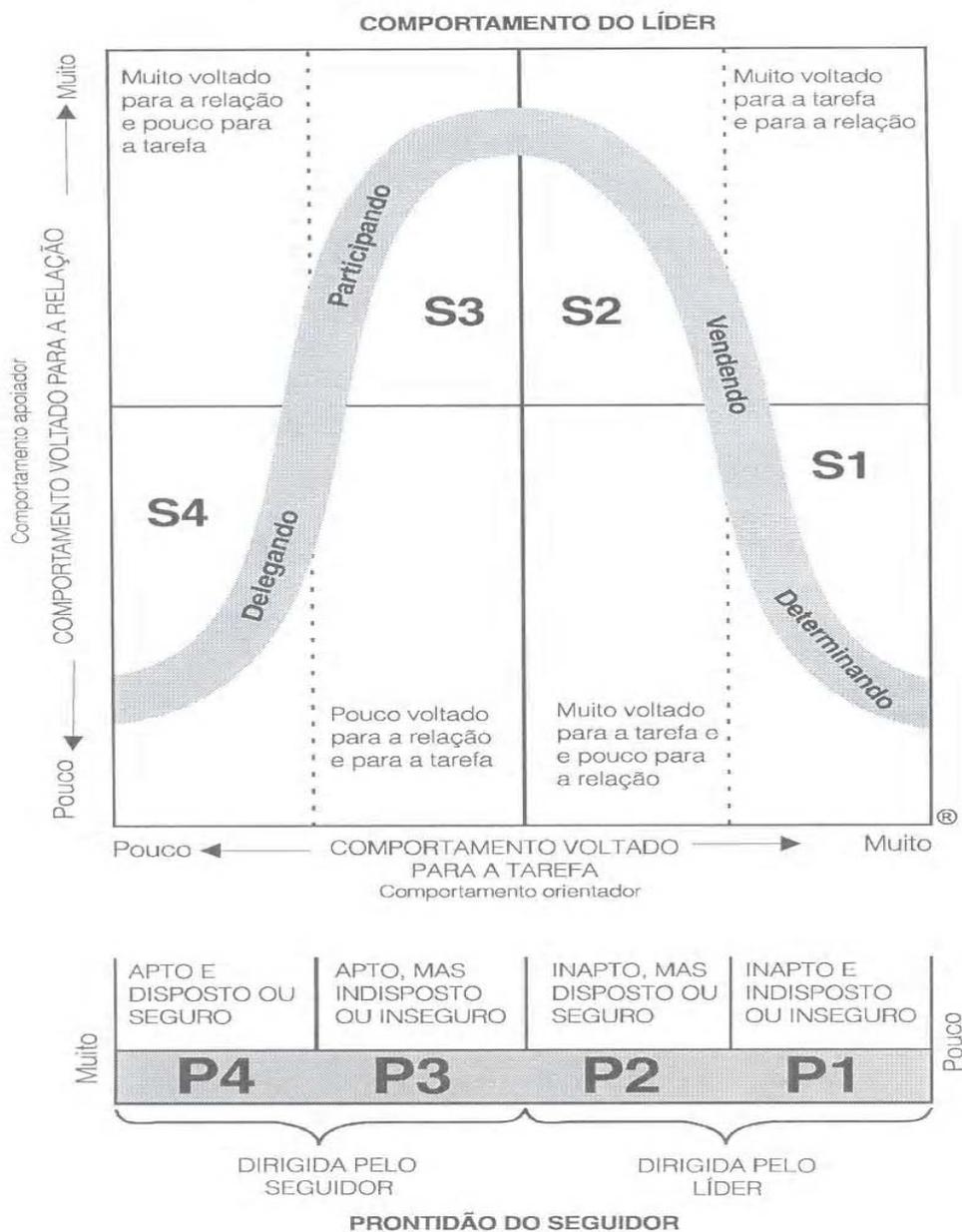
Para Robbins e Decenzo (2004, p. 237), “a prontidão se refere até que ponto as pessoas têm habilidade e vontade de realizar uma tarefa específica”. Além da prontidão, destacam-se outros componentes na liderança situacional, os quais são elementos que caracterizam tanto os estilos do líder e do liderado. Pode-se falar em: habilidades, conhecimentos, aptidões, disposição, segurança, experiência, criatividade, desempenho, maturidade, entre outros.

Para Hersey e Johnson (1997), a liderança situacional é a melhor maneira de influenciar as pessoas, pois pode ser classificado segundo duas categorias de comportamento: o que é voltado para a tarefa e o outro para a relação. Esses dois estilos podem ser vistos em dimensões isoladas e distintas.

O comportamento voltado para a tarefa é definido pelo tempo dedicado pelo líder a explicar os deveres e as responsabilidades de uma pessoa ou de um grupo e o comportamento voltado para a relação é definido pela de acordo com a extensão do envolvimento do líder na comunicação bilateral ou

multilateral e que abrange o ato de ouvir, facilitar e apoiar. (HERSEY; JOHNSON, 1997, p. 289)

Segundo Hersey e Blanchard, o gráfico feito por eles a respeito do ciclo de maturidade (tarefa x relacionamento), que envolve o líder e seus seguidores, passa por uma classificação que ficou dividida em quatro fases.



Copyright© 1985, 1990. Leadership Studies, Inc. Todos os direitos reservados.

Figura 04 – Liderança Situacional  
Fonte: (HERSEY; JOHNSON, 1997, p. 291).

Analisando a figura, a primeira fase, a qual é definida pelo estilo (S1), apresenta função de determinar, direcionar. Essa fase ocorre quando novos

colaboradores entram na empresa ou quando recebe uma nova atribuição. O correto é o líder dar a direção necessária do trabalho e do que tem que ser feito ao novo seguidor. Além de, familiarizá-lo com a organização e seus procedimentos. Nessa fase inicial, o relacionamento é indispensável, pois ainda não houve interação entre a equipe e o novo membro. (STONER; FREEMAN, 1999).

Para Hersey e Johnson (1997, p. 292) “esse nível um de prontidão seria classificado como inapto e indisposto ou inseguro, pois o seguidor não está apto e falta-lhe comprometimento e motivação para executar a tarefa”. Nesse caso de insegurança, o seguidor faz consultas a seu líder a respeito de todos os problemas que surge.

A segunda fase (S2) é a de vender, persuadir ou orientar. Segundo Stoner e Freeman (1999), “os seguidores começam a aprender suas tarefas e o líder continua sendo essencial para orientá-lo”. Nessa fase, o seguidor ainda não é capaz de aceitar todas as responsabilidades e consulta seu líder em decorrência do surgimento de tarefas difíceis, precisando assim, do apoio e estímulo do líder.

Esse nível se classifica como inapto, mas disposto ou seguro. Assim, falta aptidão e encontra motivação e esforço ao novo membro. Pode-se definir também como um liderado inseguro, mas confiante quando o líder está por perto. (HERSEY; JOHNSON, 1997 p. 293).

Na terceira fase (S3), o estilo que prevalece é o de participação, apoio. Nesse caso, o nível de prontidão é de se tornar apto e indisposto ou inseguro, onde o liderado tem aptidões para executar a tarefa, mas ainda se sente inseguro para fazer sozinho. (HERSEY; JOHNSON, 1997)

Stoner e Freeman (1999) afirmavam que:

Nesse nível crescem a capacidade e a motivação dos subordinados, e eles começam ativamente a procurar maiores responsabilidades. [...] O gerente ainda precisará dar apoio e consideração aos subordinados a fim de que eles mantenham o interesse por mais responsabilidades.

No último nível (S4), o estilo de liderança é o de delegar. Com relação ao gráfico de Hersey e Blanchard, o nível é baixo tanto para a tarefa quanto para a relação. Nessa fase, o liderado não precisa mais da orientação de seu líder, mas retorna dando *feedback* ao seu líder.

De acordo com Hersey e Johnson (1997, p. 293), “nesse ponto o liderado se mostra apto e disposto ou seguro, pois consegue executar a tarefa e está comprometido com a empresa em geral”. Esse estilo é o mais adequado, pois os colaboradores apresentam maior habilidade e segurança em suas atribuições.

A teoria do ciclo vital vem sendo bastante aceita nos tempos atuais, pois recomenda um tipo de liderança dinâmico e flexível. O líder que adota esse estilo de liderança estará continuamente avaliando seus subordinados e aperfeiçoando seu estilo de liderar. (GIL, 1994, p. 129).

Quanto aos quatro pontos vistos e ao gráfico proposto por Hersey e Blanchard, constata-se que o comportamento e o estilo de liderança que o líder utiliza, pode influenciar nos resultados da empresa. Ou seja, com uma boa comunicação e relacionamento saudável, os liderados aumentarão seu nível de conhecimento, segurança e produtividade.

Para a aplicação da liderança situacional nas empresas precisa-se definir o melhor estilo de liderança a ser adotado e para que isso ocorra, importantes decisões devem ser analisadas, são elas: 1) Qual o objetivo a ser alcançado? 2) Qual a prontidão do seguidor nesta situação? 3) Que ação de liderança deve ser tomada? 4) Qual foi o resultado da intervenção do líder? 5) Requer acompanhamento? Essas questões dizem respeito ao ciclo que o líder deve ter com seu liderado e só funciona quando o líder e seus seguidores entendem o modelo. (HERSEY; JOHNSON, 1997 p. 294).

No que diz respeito à organização em geral, a caórdica é a que mais combina com a forma de atuar da liderança situacional e por ser a forma que as empresas modernas estão adotando. Esse tipo de administração está conquistando o lugar das tradicionais, isto quer dizer que as empresas com aquela estrutura hierárquica, lenta e com dificuldades para tomar decisões estão perdendo seu espaço para as empresas que conseguem acompanhar o ritmo da globalização e as inovações tecnológicas, além de serem mais flexíveis, sabem aproveitar melhor as oportunidades.

Essa era caórdica foi implantada por Dee Hock (fundador da empresa VISA) e nasceu para representar o caos e a ordem nas empresas. Segundo Reis (2004, p. 01), “a era caórdica é fascinante e propõe uma nova visão de como as organizações

devem ser geridas, e como os relacionamentos organizacionais devem se estabelecer”.

Diante das organizações caórdicas, alguns princípios são essenciais para que ela funcione. O primeiro é a participação intensa, onde todos têm que estar aptos e seguros para contribuir com suas tarefas e participar ativamente sem passar responsabilidades para os outros. Nessas organizações não se fala em setor, área ou departamento. O segundo princípio é a comunicação, onde se estabelece a conversa em rede e a integração da equipe com o negócio organizacional. O terceiro é o respeito mútuo para que todos vivam com qualidade, para que possam impor suas diferenças sem serem coagidos. E o quarto e último princípio é a criatividade que gera a diferença e cria novos caminhos e novas soluções para a organização. (REIS, 2004).

Isto é o caos, eventos diários mutáveis e inconstantes sem perspectiva de uma previsão acertada. Isto é um ambiente de caos e ambientes assim requerem uma nova postura de liderança. [...] Então, a postura de um líder nestas circunstâncias muda levando-o à uma atitude de precisar escutar as pessoas, considerar idéias, opiniões, saber fazer reuniões produtivas, usar bem o seu tempo, assim como desenvolver pessoas que pensam. [...] Por outro lado, nós precisamos de resultados principalmente neste caos. O fator chave chama-se ordem. (BURLAMAQUI, 2006).

De acordo com o estudo da Liderança Situacional em questão, e levando em consideração os fatores que se mostraram relevantes (motivação, comunicação, adequação às novas situações, inovação, respeito mútuo, entre outros), pode-se associá-la às empresas que adotam o estilo caórdico de Hock e onde prever que os resultados poderão ser mais evidentes.

Do ponto de vista da autora desta monografia, um dos fatores mais importantes a serem analisados durante a Liderança Situacional são a comunicação e a motivação que estabelece vínculo com a produtividade e a melhoria dos processos gerenciais de uma empresa.

A motivação depende de fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo. [...] A motivação tratada na Liderança Situacional é a representada pela Teoria de Conteúdo da Motivação, pois se concentram nas necessidades internas que motivam o comportamento. (STONER; FREEMAN, 1999, p. 323).

Junto com a motivação, há a comunicação que também afeta nos resultados empresariais e junto com a liderança entra em foco a capacidade de influenciar e persuadir pessoas em busca de objetivos determinados. (ALBUQUERQUE, 2007).

A comunicação precisa passar a ser encarada como uma ferramenta estratégica para o exercício da liderança e, conseqüentemente, para a gestão dos negócios, onde se faz cada vez mais necessária a compreensão, a participação ativa e o envolvimento dos líderes empresariais no processo da gestão da comunicação e do conhecimento. (ALBUQUERQUE, 2007).

A comunicação nas organizações é muito falha, sendo ponto decisivo para os problemas organizacionais. Ao ser analisado numa empresa, a comunicação é fator importante para o bom funcionamento e relacionamento entre a equipe. Pois além de gerar comprometimento com as tarefas, aprofunda o nível social entre as pessoas e faz com que o ambiente se torne mais interativo e em contato com as novas tendências mundiais.

Enfim, para que a liderança possa mostrar seus resultados é importante que seja discutida em todos os aspectos (pessoal, emocional, técnico, ambiental, entre outros), pois é a partir destes que torna-se possível entender e analisar se os líderes e liderados são ou não eficazes para a organização.

### 3 CONCLUSÃO

Com esta monografia, foi proposto um estudo sobre a Liderança Situacional, objetivando conceituar e definir sua função dentro das organizações, além de identificar as situações que podem influenciar nos processos gerenciais.

Para tanto, foi apresentado ao longo do trabalho, diversos conceitos sobre liderança, tipos e estilos que podem ser adotados nas organizações e conceituar com maior precisão a Liderança Situacional e os fatores que contribuem para que funcione de maneira adequada.

Em relação a esse tipo de liderança, onde as situações se apresentam de maneira mais evidente, os líderes são vistos como protagonistas, pois a partir de sua *auto-performance* em liderar, com comunicação clara e objetiva é que o processo começa a mostrar resultados. Isso explica a visão obtida de um líder em trazer benefícios para sua equipe e também, em particular para cada membro.

De acordo com o problema mencionado e com a teoria levantada no embasamento, é conveniente relacionar as quatro fases do gráfico de Hersey e Blanchard (determinar, persuadir, compartilhar e delegar) com os melhores resultados nos processos gerenciais de uma organização. Isso se evidencia quando líder e liderado trabalham e se relacionam na mesma sintonia, ou seja, o líder apresenta a capacidade de influenciar, persuadir e se adequar a qualquer momento ao modelo, isso para mostrar aos seus seguidores a importância do êxito na conquista dos objetivos estabelecidos. E o liderado mostra sua relação através de suas competências, aptidões, conhecimentos e responsabilidade na realização das tarefas propostas e do relacionamento liderado x líder e liderado x organização.

Com o que foi relatado neste trabalho e as características que beneficiam a Liderança Situacional, conclui-se que a motivação dos seguidores representa um passo fundamental na ligação entre líder e liderado e que esse reconhecimento depende de ambos os lados. Quando isso não acontece, a função de líder desaparece e seus funcionários o consideram apenas como um gerente ou chefe.

Outro ponto levantado nesta monografia foi a questão das Organizações Caórdicas que estão conquistando o espaço das tradicionais. Assim, ao compararmos as características marcantes das organizações caórdicas que são

representadas pela flexibilidade e baseada no relacionamento e na comunicação, com as características da liderança situacional, conclui-se que é nesse tipo de organização moderna que a escolha do líder em seguir o estilo situacional, daria mais certo.

O resultado final implica em dizer que o objetivo principal dessa monografia foi alcançado. Em relação ao que foi relatado e quando se trata do estudo sobre a liderança e em especial da Liderança Situacional nas Organizações, o líder que sabe influenciar, motivar, persuadir e conquistar sua equipe tem seu liderado como um seguidor. Assim, este se torna mais eficaz, inovador, criativo e responsável por suas atribuições gerando um resultado positivo na produtividade dos processos da equipe e em geral, da empresa.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Fábio. **Comunicação organizacional**: a liderança como ferramenta de comunicação nas organizações. Disponível em: <<http://fabioalbuquerque.blogspot.com/>>. Acesso em: 07 maio 2007.

BURLAMAQUI, Louis. Liderando em ambientes caórdicos. Disponível em: <[http://www.dalecarnegieng.com.br/novo\\_site/page/descricao\\_artigos.asp?codigo=24&servico=7](http://www.dalecarnegieng.com.br/novo_site/page/descricao_artigos.asp?codigo=24&servico=7)> . Acesso em: 10 maio 2007.

CERTO, Samuel C.. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DAFT, Richard L.. **Administração**. Rio de Janeiro: Ltc, 1999.

HOCK, Dee. **Nascimento da era caórdica**. São Paulo: Cultrix, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

HESELBEIN, Frances; COHEN, Paul M. (Org.). Administrando em um mundo redondo. In: HESSELBEIN, Frances. **De líder para líder**. São Paulo: Futura, 1999. p. 19.

HERSEY, Paul; JOHNSON, Dewey E.. Liderança Situacional na organização multicultural. In: HESSELBEIN, Frances. **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997. Cap. 27, p. 287-296.

HUNTER, James C.. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios da administração**: uma análise das funções administrativas. 11. ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

LEZANA, Álvaro G. R. et al. **Liderança**: uma habilidade necessária no empreendedor de sucesso. Disponível em: <<http://www.pp.ufo.br/cobenge2001/trabalhos/EMP015.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2007.

LONGENECKER, Justin G.. **Introdução a administração**: uma abordagem comportamental. São Paulo: Atlas, 1981.

MANUAL de convivência com o chefe **Você S/a**, São Paulo, n. 106, p.40, abr. 2007.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo; MARINHO, Robson M.. **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.

REIS, Homero. **A revoada caórdica**. Disponível em: <[http://www.homeroreis.adm.br/pdf/A\\_Revoada\\_Caordica\\_14\\_10\\_04.pdf](http://www.homeroreis.adm.br/pdf/A_Revoada_Caordica_14_10_04.pdf)>. Acesso em : 07 mai. 2007.

REIS, Homero. **O observador e a construção da liderança**. Disponível em: <[http://www.homeroreis.adm.br/pdf/TD6A\\_Construcao\\_da\\_Liderancal.pdf](http://www.homeroreis.adm.br/pdf/TD6A_Construcao_da_Liderancal.pdf)>. Acesso em: 25 mar. 2007.

ROBBINS, Stephen P.. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, S.. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David. **Fundamentos da administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SENGE, Peter M.. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 4. ed. São Paulo: Best Seller, 1999.

SELZNICK, Philip. **A Liderança na administração**: uma interpretação sociológica. 4. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 1971.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 1999.