

HUM@NÆ

Questões controversas do mundo contemporâneo

v13, n. 2

LIDERANÇA SITUACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES: uma reflexão de seus impactos na atuação do líder

Flavia Andreza de Souza¹

Ana Carolina Freitas de Barros Marques²

Resumo

O presente artigo é um estudo sobre Liderança Situacional e tem como objetivo investigar as contribuições da Liderança Situacional para a atuação do gestor no ambiente organizacional. Configurou-se como uma investigação exploratória (quanto aos objetivos) e bibliográfica (quanto aos procedimentos). A fundamentação teórica está baseada nos estudos de Hersey e Blanchard (1986). Em termos de resultados, foi possível observar que o gestor capaz de equalizar o nível de desenvolvimento das pessoas, o contexto da organização e o estilo de liderança está em uma amistosa trilha para ter sucesso como líder.

Palavras-chave: Liderança. Liderança Situacional. Líder. Gestão de Pessoas.

Abstract

This article is a study about Situational Leadership and aims to investigate their contributions to the performance of the manager in the organizational environment. It was set up as an exploratory investigation (regarding the objectives) and bibliographic (how many to the procedures). The theoretical basis is based on the studies of Hersey and Blanchard (1986). In terms of results, it was possible to

1 Mestre em Administração pela UFPE (2011). MBA em Gestão de Pessoas pela UNOPAR (2017). Graduada em Administração pela FAFIRE (2007). Atualmente é Analista em Planejamento e Orçamento no ProRural (Secretaria de Agricultura e Reforma Agrária de Pernambuco). Email: fappita@gmail.com.

2 Bacharela em Direito (2013) e Especialista em Direito Público (2015), ambos pela Faculdade ASCES. Especialista em Gestão Pública (2018) pelo IFPE. Analista de Controle Interno na Prefeitura de Caruaru. Advogada. Email: carolfbm@hotmail.com.

observe that the manager able to equalize the level of development of people, the context of the organization and the style of leadership is on a friendly track to succeed as a leader.

Keywords: *Leadership. Situational Leadership. Leader. People Management.*

* * * * *

1 INTRODUÇÃO

Os primeiros diálogos relacionados às Teorias de Liderança focavam unilateralmente na pessoa do líder (Teoria do Traços, década de 30). Para essa Teoria, a liderança é nata, pautada numa série de características da personalidade do indivíduo. O líder ideal seria aquele com mais traços considerados necessários ao ato de liderar. Dessa forma, ou o indivíduo nasce líder ou nunca será.

Depois surgiram as Teorias Comportamentais (décadas de 40 a 60), com seu olhar bidirecional, focado na tarefa ou nas pessoas. Nesse momento, já se considerava que a liderança poderia ser aprendida e a ênfase estava no comportamento do líder. Quando focado na tarefa, o comportamento do líder é autoritário, visando à produtividade. Por outro lado, se centrado no colaborador, o gestor comporta-se democraticamente, apoiando primeiramente as necessidades da equipe.

Após a década de 60, despontaram as Teorias Contingenciais, especialmente a Teoria Situacional. O líder deve agir conforme as demandas da situação e da equipe. Sua atuação deve ter um olhar mais holístico, sem priorizar a conjuntura ou o grupo, mas estabelecendo uma relação entre ambos. É preciso que o líder observe também a maturidade da equipe e as necessidades de produção.

A pergunta que norteou esta investigação foi: como a gestor pode utilizar a liderança situacional para impactar positivamente na sua atuação no ambiente organizacional?

O objetivo deste estudo é investigar as contribuições da Liderança Situacional para a atuação do gestor no ambiente organizacional.

O artigo está dividido em: (1) introdução; (2) delineamento metodológico; (3) fundamentação teórica; (4) considerações finais e referências.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O artigo está classificado, quanto aos objetivos, como um estudo exploratório. Para Gil (2008), boa parte das investigações exploratórias são definidas como bibliográfica.

Quanto aos procedimentos, está categorizado como pesquisa bibliográfica, pois foi desenvolvido com base em material público de livros, artigos científicos de periódicos eletrônicos e sites especializados no tema abordado.

Uma pesquisa bibliográfica é concebida com base em material já elaborado construído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2008) e compreende as etapas de: (i) escolha do tema; (ii) levantamento bibliográfico preliminar; (iii) formulação do problema; (iv) elaboração do planejamento provisório; (v) levantamento de fontes; (vi) leitura do material; (vii) fichamento (viii) organização lógica do assunto; e (ix) escrituração do texto.

O principal referencial teórico da investigação foi Hersey e Blanchard (1986), que ofereceu a concepção original sobre a temática discutida. Como fundamentação complementar, teve-se a contribuição de autores contemporâneos como Robbins (2004) e Chiavenato (1999), que auxiliaram nas análises, sínteses e interpretações da informação original.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Liderança

Uma liderança adequada é essencial para governos, empresas, e grupos que afetam a maneira de os indivíduos viverem. Por isso, para uma compreensão mais ampla, é necessário primeiramente abordar sobre o que é liderança.

3.1.1 Noções e Conceitos Basilares

Liderança vem da palavra inglesa *lead*, que significa conduzir, dirigir, guiar, sendo o seu primeiro registro datado de 825 d.C. (SPECTOR, 2010). Em 1834 começou-se a *leadership* (posição de guia, função de condutor). No século XIX, a Língua Portuguesa adotou o vocábulo *lead*.

Para Robbins (2004) liderança é a capacidade e influenciar grupos ao alcance de objetivos.

Liderar é um conjunto de habilidades desenvolvidas para conduzir variados tipos de pessoas para um objetivo comum (LACOMBE, 1999).

Segundo Bowditch (1999), a liderança pode ser entendida com um processo de influência, onde um sujeito ou grupo é orientado para o atendimento de metas estabelecidas pela organização.

A liderança pode ser entendida com uma influência de uma pessoa sobre outra em dada situação, envolvendo comunicação humana visando alcançar um ou mais objetivos (CHIAVENATO, 1999).

Geralmente, dentro das organizações, os ocupantes de cargo de gerência, coordenação, direção, supervisão detêm certo grau de autoridade conferido institucionalmente, em razão da função ocupada.

Entretanto, o fato de a organização atribuir a seus administradores alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz (ROBBINS, 2004).

Grande parte do poder do líder vem do próprio grupo, considerando que a legitimidade da liderança é baseada na aceitação do líder pelos liderados (MOTTA, 1995).

Bergamini (1994) destaca duas vertentes comuns ao conceito de liderança: (i) como um fenômeno grupal – duas ou mais pessoas; e (ii) como processo intencional – líder para liderado.

Os líderes podem surgir naturalmente dentro de um grupo ou por indicação formal. A liderança não legitimada, ou informal é aquela que surge fora da estrutura formal da instituição e é tão importante quanto a formal.

3.1.2 Estilos de Lideranças

Uma das teorias mais influentes sobre estilos de liderança é datada de 1939, de autoria de White e Lippitt (CHIAVENATO, 1999; POSSI, 2006) e traz três estilos: autocrático, liberal e democrático.

O líder autocrático toma as decisões e fixa as diretrizes. Apresenta comportamento dominador.

O liberal permite total liberdade nas decisões, participa pouco na divisão de tarefas, limitando-se a opinar nas atividades.

O estilo democrático enfatiza o líder e o liderado simultaneamente. Os caminhos são debatidos coletivamente, com estímulo e acompanhamento constante do líder. A divisão de tarefas fica sob responsabilidade da equipe, mas sobre a supervisão do líder, que se preocupa essencialmente com a delegação e acompanhamento das ações.

O Quadro 1 apresenta uma sinopse do comportamento entre os estilos de acordo com diferentes variáveis.

Quadro 1 – Tipos de Lideranças

Variável	Autocrática	Democrática	Liberal
DECISÕES	Decide sozinho.	Equipe decide, líder assiste e participa.	Equipe decide, líder participa minimamente.
PROGRAMAS DE TRABALHO	Determina como se executa.	Equipe define os procedimentos e o líder apoia.	Líder esclarece dúvidas quando necessário.
DIVISÃO DO TRABALHO	Determina quem deve executar as atividades.	Equipe decide sobre a divisão.	O líder não participa.
PARTICIPAÇÃO DO LÍDER	É “pessoal”, domina elogios e críticas.	É participativo e objetivo, elogios e críticas compartilhados.	Participa só quando solicitado.

Fonte: Belluzzo, 2002

O estilo autoritário é capaz de obter o maior volume de trabalho, contudo com a presença de insatisfação e tensão no ambiente de trabalho. O liberal gera pouca produtividade, qualidade insuficiente e grupo desagregado. O líder democrático obtém melhores resultados, incluindo qualidade no trabalho, clima e

comprometimento (CHIAVENATO, 1999).

No cotidiano das organizações os líderes tendem a utilizar os três tipos de estilo, considerando as diferentes situações, pessoas e tarefas (CHIAVENATO, 1999; BERGAMINI, 1994). O grande desafio do líder é perceber quando aplicar determinada tendência, com que pessoas, em que ocasião e em quais atividades.

É nesse cenário que está inserida a Teoria da Liderança Situacional, que parte do pressuposto que não há um único estilo correto e ideal para ser aplicado nas diversas situações e com os diferentes colaboradores do ambiente organizacional. Cada situação pede uma gestão adaptada ao momento vivenciado.

3.2 Liderança Situacional

Ainda sobre as lideranças, relevante destacar os aspectos da liderança situacional, a qual dialoga com o nível de maturidade dos liderados, conforme será desenvolvido nos tópicos adiante.

3.2.1 Noções Iniciais

As organizações atuais exigem cada vez mais lideranças que consigam trabalhar em situações adversas, incluindo a isso equipe e recursos enxutos.

É preciso haver sensibilidade para conhecer o cenário organizacional e os perfis dos liderados, de forma que isso venha a ajudar no momento de definir como será a atuação e quais pessoas serão envolvidas no processo.

Uma liderança efetiva precisa alinhar o estilo de liderança adequado, que deve estar relacionado ao nível de maturidade dos colaboradores, desta forma, é possível entender que a Teoria da Liderança Situacional está focada nos colaboradores.

Nesta perspectiva, a Teoria vem dialogar com a multiplicidade comportamental do gestor, onde a maturidade dos liderados é peça fortemente influente (BISPO, 2013).

Hersey e Blanchard (1986) propuseram uma nova visão para o conceito de liderança. Para os autores, trata-se do processo de influenciar um indivíduo ou grupo, de forma a direcionar seus esforços para realizar um objetivo em dada situação.

A Teoria da Liderança Situacional vem dizer que uma forma adequada de liderar está relacionada com (i) escolha do estilo adequado no momento e (ii) o nível de disposição dos liderados.

A liderança envolve: líder, liderado e situação. Ela precisa ser exercida pelo líder, aceita pelos liderados e acontecer em dado momento, não obrigatoriamente sempre (NASCIMENTO, 2016).

Os líderes não são eficientes quando ignoram a necessidade de adaptação ao ambiente em que estão inseridos.

3.2.2 Bases e Aplicações

Para Hersey e Blanchard (1986) a liderança situacional está baseada em: (i) comportamento de tarefa (quantidade de orientação e direção); (ii) comportamento de relacionamento (quantidade de apoio socioemocional); e (iii) maturidade (nível de prontidão dos colaboradores para executar uma tarefa).

As duas primeiras bases estão relacionadas à atuação do líder. A última está ligada aos subordinados.

No comportamento de tarefa, o foco do líder é na atividade fim do trabalho. O gestor diz o que fazer, como fazer e quando fazer. Estabelece objetivos e define os papéis a serem seguidos.

No comportamento de relacionamento, o líder concentra-se nas relações com os seus coordenados. Ele ouve as pessoas através de uma comunicação bilateral, apoia e os encoraja em seus esforços.

Os autores consideraram, ainda, a maturidade dos funcionários como elemento de extrema importância, gerando uma classificação de quatro estágios.

No primeiro nível (M1), a maturidade dos liderados é classificada como baixa para realizar certa tarefa, visto que eles não sentem confiança em suas potencialidades ou não sentem vontade para cumprir as atividades. Desta forma, o

líder precisa delegar e acompanhar a execução de perto.

No nível dois (M2), o colaborador tem maturidade entre média e moderada, suficiente para executar as tarefas diárias, mas não possui as habilidades exigidas. Assim, o líder deve direcionar o trabalho, além de apoiar os funcionários no aprimoramento de sua autoconfiança.

No nível seguinte (M3), o liderado tem maturidade de moderada a alta. Tem também as habilidades adequadas para realizar as tarefas, contudo não tem desejo de ajudar o líder. Isso pode estar relacionado a uma baixa motivação e falta de confiança. O líder precisa estimular a participação dos coordenados e ajudar na tomada de decisão.

No último nível (M4), o colaborador tem maturidade alta, habilidades desenvolvidas e disposição para contribuir. Neste estágio, o líder não precisa atuar como apoiador ou direcionador, visto que o funcionário tem autonomia e capacidade de ação sem a participação direta do líder.

Cada nível de maturidade está relacionado a um estilo de liderança adequado (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Essa intersecção gera um tipo de comportamento do líder para com seus funcionários (Quadro 3): determinar; compartilhar; persuadir; delegar.

Quadro 3 – Maturidade x Estilo Adequado x Comportamento do Líder

Maturidade do Liderado	Estilo de Liderança Adequado	Comportamento do Líder
M1 baixa capacidade pouca motivação	E1 tarefa alta relacionamento baixo	líder determina
M2 baixa capacidade muita motivação	E2 tarefa alta relacionamento alto	líder persuade
M3 alta capacidade pouca motivação	E3 tarefa baixa relacionamento alto	líder compartilha
M4 alta capacidade muita motivação	E4 tarefa baixa relacionamento baixo	líder delega

Fonte: Hersey e Blanchard (1986) - adaptação

O líder deve saber identificar em que níveis seus subordinados estão, para então escolher a melhor forma de atuar junto ao grupo.

Para saber escolher o estilo de liderança adequado para o nível de HumanÆ. Questões controversas do mundo contemporâneo. v, 13, n. 2 (Ano, 2019) ISSN: 1517-7606

maturidade da equipe, o líder precisa saber como essa maturidade está composta (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

O Quadro 4 detalha as escalas para aferição do nível de maturidade dos liderados, podendo ser percebida em duas vertentes: maturidade de trabalho (tarefa) e maturidade psicológica (relacionamento).

Quadro 4 – Escalas de Maturidade

Escalas de Maturidade no Trabalho (Tarefa)									
Escalas	Alta		Moderada				Baixa		
	8	7	6	5	4	3	2	1	
	M 4		M 3		M 2		M 1		
1. Experiência anterior de trabalho	Tem experiência apropriada ao trabalho					Não tem experiência apropriada ao trabalho			
2. Conhecimento do trabalho	Possui os conhecimentos profissionais necessários					Não possui os conhecimentos profissionais necessários			
3. Compreensão das exigências do trabalho	Compreende perfeitamente o que deve ser feito					Compreende pouco o que deve ser feito			
	8	7	6	5	4	3	2	1	

(continua)

(continuação)

Escalas de Maturidade Psicológica (Relacionamento)									
Escalas	Alta		Moderada				Baixa		
	8	7	6	5	4	3	2	1	
	M 4		M 3		M 2		M 1		
1. Disposição para assumir responsabilidades	Muita disposição					Pouca disposição			
2. Motivação e realização	Possui grande desejo de realização					Possui grande desejo de realização			
3. Empenho	É muito dedicada					Não se preocupa			
	8	7	6	5	4	3	2	1	

Fonte: Hersey e Blanchard (1986) - adaptação

Quando é feita a relação do nível de desenvolvimento dos comportamentos de tarefa e de relacionamento, é possível conhecer o nível de maturidade dos indivíduos.

É possível perceber, pelo quadro acima, que a pessoa terá uma maior maturidade no comportamento de tarefa à medida que: possuir mais experiência

anterior de trabalho; possuir um melhor conhecimento profissional; e compreender o que deve ser feito.

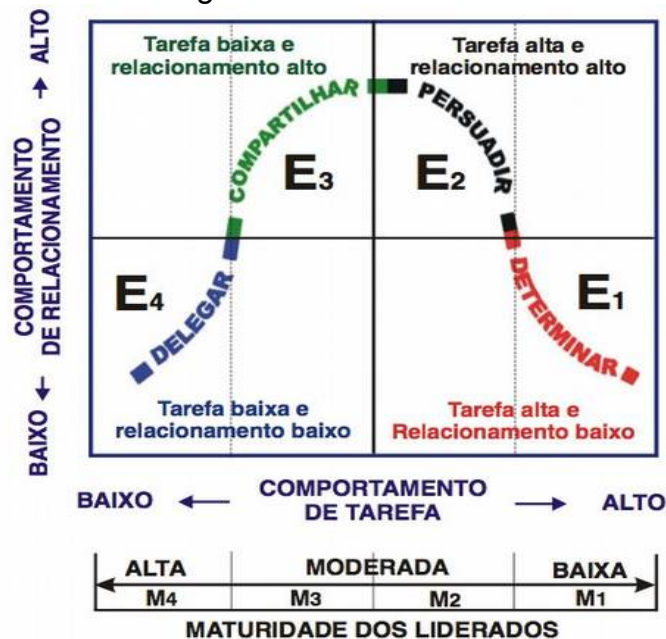
Da mesma forma, quando o indivíduo tem: maior disposição para assumir responsabilidades; elevados desejos de realização; e melhor dedicação, sua maturidade também será maior.

A maturidade de trabalho está relacionada com a capacidade de realizar determinada tarefa. O indivíduo possui conhecimento e capacidade técnica, além disso, geralmente, é experiente na realização das atividades. Existe um sentimento de autonomia, onde o colaborador sabe trabalhar sozinho sem necessidade de muita interferência do chefe.

A maturidade psicológica envolve vontade, disposição para fazer algo. É forte a necessidade de envolvimento com o trabalho, não existindo a necessidade de estímulo do líder para isso.

O estilo de liderança depende do nível de maturidade do liderado, que resulta em um comportamento específico para a situação, tudo isso em um cenário dinâmico (Figura 1) que necessita de constante observação do líder para possíveis adaptações de sua atuação, caso sejam necessárias.

Figura 1 – Estilo do Líder



Fonte: Hersey e Blanchard (1986)

A imagem semelhante a um sino é conhecida como Curva Prescritiva e mostra o estilo de liderança conveniente a cada nível de maturidade existente. Os

HumanÆ. Questões controversas do mundo contemporâneo. v, 13, n. 2 (Ano, 2019) ISSN: 1517-7606

quatro estilos são: E1 – delegação; E2 – compartilhamento; E3 – persuasão; e E4 – determinação.

4 CONSIDERAÇÕES

Ao fazer um passeio pelas primeiras abordagens de liderança, é possível perceber diversos entendimentos. Algumas afirmavam que nascer com determinadas características pessoais era essencial para ser um bom líder, enquanto outras garantiam que ao aprender algumas técnicas, estava garantida a eficiência da liderança.

No auge dessas Teorias, a atuação dos gestores estava vinculada a um perfil de liderança, baseada em um único estilo com perfil específico. As relações e conduções do cotidiano organizacional estavam vinculadas ao tipo específico da liderança. O clima organizacional e os resultados tinham vestígios do líder.

A liderança situacional vem trazer uma reflexão para além desses elementos, colocando dentro da equação 'atividades realizadas', 'relacionamento líder-liderado' e 'maturidade dos colaboradores'.

Essa configuração mais complexa trazida pela Liderança Situacional, começa a considerar elementos do ambiente e da ocasião, além das características ou técnicas do líder.

Depois do fomento trazido pela liderança situacional, os gestores não podem estar presos a um estilo único, não devem mais influenciar apenas de uma maneira o desempenho dos colaboradores. É primordial a utilização de vários estilos de liderança, consoante as diversas necessidades do momento.

Em vista disso, presume-se que não há uma técnica única e perfeita para realizar a gestão de pessoas. O mais oportuno é o gestor adaptar seu estilo de liderança ao nível de maturidade e de desenvolvimento dos funcionários em cada situação específica.

A Liderança Situacional busca o compartilhamento de experiências, de forma que o grupo possa evoluir e trabalhar de forma mais autônoma, com cada um gerindo seu próprio comportamento e atuando de forma responsável e auto motivada.

O líder que deseja ser um gestor pleno precisa ter em mente que as pessoas são os maiores valores da organização, de maneira que suas particularidades devem ser consideradas. É primordial saber equalizar nível de desenvolvimento das pessoas, contexto da organização e estilo de liderança para caminhar na trilha do sucesso como líder.

REFERÊNCIAS

BELLUZZO, R. C. B. **Liderança & formação e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: USP, SIBi, 2002. Apostila.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BISPO, Nathaly. Liderança Situacional e a Teoria de Hersey e Blanchard. **Catho**, Baurueri, 10 mai 2013. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/o-lider-situacional>>. Acesso em: 06 maio 2017.

BOWDITCH, James L., ANTHONY F. Buono. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores: as teorias e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008. 2. ed.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

NASCIMENTO, E. M. G. Erros na equipe sobre a ótica da Liderança Situacional. **Pensando RH**, 04 abr 2016. Disponível em: <<https://pensadorh.wordpress.com/tag/situacional>>. Acesso em: 06 maio 2017.

POSSI, Marcus. **Gerenciamento de Projetos - Guia do Profissional: aspectos humanos e interpessoais**. Volume 2. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2010.

ANEXO

Documentos candidatos

[duomoeducacao.com.br... \[1,5%\]](#)

[catho.com.br/carreir... \[1,5%\]](#)

[aplicativos.unimonte... \[0,9%\]](#)

[bdm.unb.br/bitstream... \[0,3%\]](#)

[blog.luz.vc/como-faz... \[0,3%\]](#)

[docplayer.com.br/192... \[0,3%\]](#)

[quimica.ufpr.br/pagi... \[0,2%\]](#)

[agenciabrasil.ebc.co... \[0,1%\]](#)

[manualzz.com/doc/596... \[0%\]](#)

[photojournal.jpl.nas... \[0%\]](#)

Arquivo encontrado		Total de termos	Termos comuns	Similaridade (%)
duomoeducacao.com.br...	Visualizar	1569	61	1,5
catho.com.br/carreir...	Visualizar	1186	55	1,5
aplicativos.unimonte...	Visualizar	2453	47	0,9
bdm.unb.br/bitstream...	Visualizar	12311	57	0,3
blog.luz.vc/como-faz...	Visualizar	1922	14	0,3
docplayer.com.br/192...	Visualizar	65653	267	0,3
quimica.ufpr.br/pagi...	Visualizar	18864	51	0,2
agenciabrasil.ebc.co...	Visualizar	930	6	0,1
manualzz.com/doc/596...	Visualizar	648	0	0
photojournal.jpl.nas...	Visualizar	253	0	0

Arquivo de entrada: [Versão 2_Flavia Andreza de Souza.doc](#) (2501 termos)