

## LIDERANÇA SITUACIONAL E SEUS IMPACTOS PARA AS ORGANIZAÇÕES

**Estêvão Vitório Tiecher Bassani**

**Co-orientador Silvio cesar Viegas**

### RESUMO

Este artigo tem por objetivo propor uma reflexão para fatores que são importantes na constituição do líder, bem como entender os elementos principais da Teoria da Liderança Situacional, e, de mesmo modo, contrastar visões diferentes de liderança aplicadas em determinados contextos de trabalho. O trabalho também tem por finalidade contribuir com outras perspectivas em liderança, para que dessa maneira organizações e seus líderes, diante de seus desafios observados no dia a dia, possam ter uma maior capacidade de identificar, próprias recursos mais cabíveis a cada situação, buscando uma maior assertividade nas ações. O tema abordado no artigo se torna ainda mais relevante quando considerado e relacionado à alta diversidade e competitividade atual do mercado de trabalho, observando nisso, líderes, liderados e também o elevado grau de dificuldade para se realizar uma gestão de recursos humanos que venha a trazer resultados consideráveis para o propósito da empresa.

**Palavras-chave:** Motivação. Estilos de liderança. Liderança situacional.

### ABSTRACT

This article expose a reflection about factors that are important in the leaders constitution, as well as to understand the main elements of the Situational Leadership Theory, and in the same way, to contrast different views of leadership applied in certain contexts work. The work also maintain to contribute with other perspectives in leadership, so that organizations and their leaders, faced with their day-to-day challenges, may have a greater capacity to identify in themselves more resources suited to each situation, seeking greater assertiveness in actions. The topic addressed in the article becomes even more relevant when considered and related to the high diversity and current competitiveness in the market labor, noting in this leadership, and also the high degree of difficulty to perform a human resources management that will bring results for the company purposes.

**Keywords:** Motivation. Leadership styles. Situational leadership

## 1 INTRODUÇÃO

É comum ao homem os fortes avanços tecnológicos com o passar das eras, desde antes da I Revolução Industrial (1760 – 1860) época da máquina a vapor, passando pela II Revolução Industrial (1860 – 1900) atingindo mais países teve início a utilização da energia elétrica e dos combustíveis derivados do petróleo, a invenção do motor a explosão, da locomotiva a vapor. Porém, foi na atual e III Revolução Industrial (Séculos XX e XXI) sendo iniciada uma veloz e

gigante transformação no uso da informação, pois através dos computadores, celulares e outras tecnologias foi possível transportar o conhecimento de uma parte a outra do globo, pluralizando seu acesso. Conforme Castells (2000, p.37), “a inovação tecnológica e a transformação organizacional com enfoque na flexibilidade e na adaptabilidade foram absolutamente cruciais para garantir a velocidade e a eficiência da reestruturação da economia mundial”

Conforme Chiavenato (2001, p. 357), “diferentes ambientes levam as empresas a adotar novas estratégias e as novas estratégias exigem diferentes estruturas organizacionais”. Assim cada período das revoluções exigiu uma nova postura das organizações, pois com o progresso e a forte transição das tecnologias foi necessário que houvesse uma renovação das estruturas organizacionais, reinventando seus processos internos, para que assim a empresa possa se manter competitiva e presente no mercado. Para Chiavenato (2001), a única maneira viável de mudar uma organização é mudar a sua cultura, isto é, os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham. E isso requer mudar a cultura organizacional, atualizando principalmente os processos de liderança.

Na seção dois deste artigo é proposta uma reflexão sobre os tipos de liderança, bem é feita uma breve análise sobre sua evolução, buscando também instigar a compreensão de alguns fatores que podem limitar e impulsionar o desenvolvimento e resultado das lideranças nas organizações. Ao observar os tipos de lideranças e percepções sobre um líder é feito, na seção três e quatro deste artigo, um enfoque maior em uma das mais recentes e adaptáveis teorias de liderança: “A Liderança Situacional”.

## **2 DEFINIÇÃO DE LÍDER**

Inicialmente é preciso definir o que é liderança. Chiavenato afirma que o ato de liderar é um fenômeno costumeiramente social que acontece caracteristicamente em coletivos, definindo como o seguinte.

Podemos definir liderança como a uma influência interpessoal exercida numa situação dirigida através do processo de comunicação humana com objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar. (CHIAVENATO, 1999, p. 558).

Entendendo que a liderança se constitui de uma influência interpessoal, se fazendo necessário compreender influência, conforme Medeiros (2000, p. 55) define: “uma força psicológica, uma transação interpessoal, na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de uma outra, de algum modo intencional”. Habitualmente, a influência compreende conceitos como destaque, autoridade e poder, alcançando as mais distintas formas pelas quais é

possível introduzir alterações em comportamentos de grupos ou de indivíduos.

Escorsin; Walger (2017, p. 28) propõem que as relações de poder e a atitude de liderança não estão necessariamente relacionadas, quando dizem que “[...] o líder é aquele que busca uma forma de fazer com que as pessoas desenvolvam atividades que lhes tragam satisfação pessoal, como profissionais e seres humanos”. É interessante perceber que as autoras não acreditam em uma liderança nata, ou no “ser” líder. Acreditam, ao invés, no “estar” líder, considerando a liderança um fenômeno situacional.

[...] a liderança seria um fenômeno que surge em determinada situação vivida por um grupo, portanto, uma pessoa “estaria” líder naquele determinado momento e, em um momento futuro, poderia não ocupar mais esse papel. Por esse motivo, é importante lembrar: ninguém é líder, a pessoa apenas atua como líder em determinadas situações. (ESCORSIN; WALGER, 2017, p. 29).

Além de proporem o caráter não-permanente da liderança, as autoras puseram-se também a conceituar o que é liderança.

Liderança é a influência que um indivíduo exerce sobre outras pessoas de um grupo, em determinadas situações, para que seja atingido determinado propósito. É relacional, ligada à influência, necessita de aceitação e é situacional. (ESCORSIN; WALGER, 2017, p. 29).

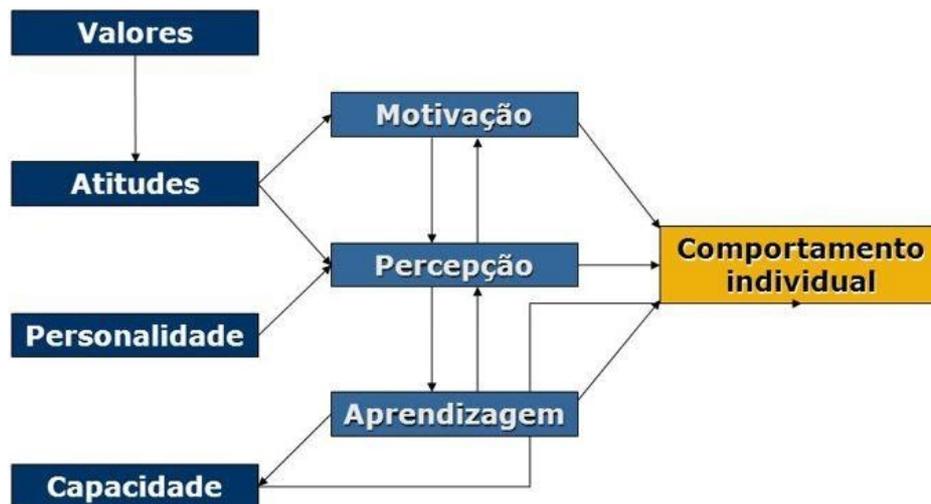
Em reafirmação a essa proposta, Blanchard; Hersey (1986) sustentam.

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

A liderança, como é perceptível pelos autores, é uma força impulsionadora das organizações para o alcance dos objetivos. Ela envolve paixão, emoção e influencia no comportamento das pessoas. As diferentes atividades que compõe uma empresa são realizadas por pessoas, distribuídas por toda organização, ocupando cargos diferentes e com responsabilidades diversas. Esta multiplicidade também ocorre na composição emocional dessas pessoas. Diferenciando-se em termos de caráter, atitudes, personalidade, percepção do mundo, valores, emoções, entre outros constructos psicológicos que formam o comportamento humano nas organizações.

Diante disso, Robbins (2012) propõem as seguintes variáveis que afetam as ações e escolhas de uma pessoa, sendo ela líder ou não.

Figura 1 - Principais variáveis que afetam um indivíduo.



Fonte: Robbins – 2012.

Segundo Jacobs; Jacques (1990), liderança é o processo de dar propósito ao esforço coletivo e provocar o desejo de despendar esse esforço para atingir um objetivo. Nessa linha Fernandes (2005) afirma que líder é aquele que conduz e para isso tem visão do caminho a ser seguido. O líder do futuro se preocupa com tendências atuais e que revolucionam as formas e culturas organizacionais. Pois, liderança é a capacidade de influenciar pessoas a tomar de forma voluntárias decisões que possam viabilizar o processo da organização ao sucesso.

### 3 LIDERANÇA SITUACIONAL

Hersey; Blanchard (1986) consideram que o líder só é eficaz se ele puder adaptar sua maneira de liderar conforme as necessidades do contexto e de quem ele lidera.

De acordo com Smith; Peterson (1994, p.4), “os modelos de liderança são aqueles capazes de incorporar os sistemas e valores implícitos em culturas industriais desenvolvidas. Para ter sucesso como líder é primordial que se tenha conhecimento sobre suas limitações”. Chiavenatto (1999, p.54-55) propõem três estilos de exercício da liderança: a autocrática, a democrática e a liberal.

No estilo autocrático o líder busca exercer forte poder sobre os subordinados. Ela se define por ser centrada no líder, onde o mesmo se julga indispensável para o processo e para o bom rendimento da equipe. Nela, se faz comum reações coléricas, de irritação e de falta de compreensão com erros alheios, por parte do líder, bem como uma sua forte postura impositiva na busca de

resultados para empresa.

Se você ocupa um cargo de liderança, não se baseie em seu título para convencer as pessoas a segui-lo. Construa relacionamentos. Conquiste as pessoas. Faça isso e nunca estará solitário no topo”. (MAXWELL, 2007, p.330).

Na liderança democrática, continua sendo do líder a decisão final sobre os processos, contudo os subordinados são instigados a contribuírem com sugestões para a melhor decisão ser tomada, cabendo ao líder direcionar as opiniões recebidas para o atingimento do objetivo desejado pela organização. Existe como possível entrave para este tipo de liderança a demasiada lentidão na tomada de decisões em momentos de crise, pois como é sabido, nesses momentos exigisse agilidade tanto quanto assertividade para buscar o melhor resultado.

Já no tipo de liderança liberal, também denominada como *laissez-faire*, que significa “deixa andar”, é comum o líder deixar os *stakeholders* realizarem suas atividades da maneira que entendem como ideal. Esse modelo funciona em equipes mais maduras, com indivíduos proativos e comprometidos com o objetivo coletivo, assim como no resultado que se espera do processo. Parte-se do princípio, neste tipo de liderança que a equipe já possui maturidade suficiente para dar andamento ao projeto sem a necessidade de seu líder. Este tipo de liderança se caracteriza por não propor comandos ou metas e por não orientar seus liderados, ou seja, apenas deixa fluir da maneira que o grupo entender como suficiente. A grande dificuldade deste tipo de estilo de liderar é de que cause descontentamento, desavenças ou até desentendimentos entre os liderados entre alguns liderados pela falta da figura do líder e de sua importância na boa condução da equipe.

Para Hersey; Blanchard (1986), a eficácia do líder está diretamente ligada à sua habilidade de adaptar seu modo de liderar com as demandas que são provenientes do contexto no qual está inserido. Ainda que sejam relevantes diversas variáveis situacionais como importantes, na Liderança Situacional o principal foco é o comportamento que o líder assume perante seus liderados. De acordo com os autores

[...] a Liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre (1) a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, (2) a quantidade de apoio socioemocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e (3) o nível de prontidão (“maturidade”) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico. (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.186).

Seguindo as teorias anteriores, surge a Teoria Situacional, introduzida por Blanchard; Hersey (1986), sendo pautada em duas variáveis: a conduta do líder e a maturidade de seus liderados, sendo a maturidade entendida como na capacidade de aceitação das próprias incumbências e

responsabilidades, estabelecer metas para progresso, bem como a aptidão para exercer as tarefas que forem solicitadas (figura 2).

Figura 2 – Figura com o modelo de Blanchard e Hersey.



Fonte: “Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional” – 1986.

A Teoria Situacional é dividida em quatro estilos liderança (figura 2), em conjunto com quatro estágios de maturidade, de acordo ao autor Spricigo (1999, p. 47): “liderança situacional está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo.” Na figura 3 é possível observar os modelos de liderança adequados a serem utilizados de acordo aos níveis de maturidade observados na figura 2.

Figura 3 – Figura com o modelo de Blanchard e Hersey.

NIVEL DE MATURIDADE	ESTILO APROPRIADO
<b>M1</b> Maturidade baixa Pessoas que não têm capacidade nem disposição ou inseguras.	<b>E1</b> Determinar Comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo
<b>M2</b> Maturidade entre baixa e moderada Pessoas que não têm capacidade, mas têm Disposição ou confiança em si.	<b>E2</b> Persuadir Comportamento de tarefa alta e relacionamento alto
<b>M3</b> Maturidade entre moderada e alta Pessoas que têm capacidade, mas não têm disposição ou são inseguras	<b>E3</b> Compartilhar Comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa
<b>M4</b> Maturidade alta Pessoas capazes (competentes) e dispostas (seguras)	<b>E4</b> Delegar Comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa

Fonte: Autoria própria, 2019.

Silva (2006, p. 18) declara que, “os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e a situação, sendo estas não são constantes, o uso do estilo apropriado de comportamento de líder constitui um desafio para cada líder eficaz”.

#### 4 O LÍDER SITUACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

O mercado global, na era da tecnologia em que estamos, está fortemente marcado por instabilidades constantes para as empresas, exigindo uma constante adaptação e flexibilidade das empresas, e, dos seus liderados. Genelot (2001) entende a vasta complexidade como o grande desafio atualmente, descrevendo-a como algo que foge do controle e de sua compreensão. De acordo ao autor, a complexidade é infinita e impreterivelmente vai acompanhar o progresso da vida humana, e, sabendo disso, se apresenta aos líderes o grande desafio de adaptarem suas maneiras de enxergar o mundo, mudando sua forma de pensar e identificando, nos seus próprios contextos, quais complexidades são mais presentes e que exigem mais a atenção. E mesmo com tanta velocidade e falta de certeza, o autor sustenta que é necessário encontrar o equilíbrio na empresa, agindo no presente, e buscando adaptar-se com as situações do mercado, na esperança de se conseguir resultados melhores, sem deixar de lado o olhar humano, ação profundamente necessária

para uma organização ecológica.

Frente a isso, é preciso compreender que, assim como no mercado, também existe muita complexidade em pessoas, onde, e de mesmo modo, são motivadas pelos mais distintos objetivos e ambições. Assim, Genelot (2001) ressalta o quanto é importante a liderança de cada organização, que, em virtude aos individuais âmbitos e valores, deve permanecer focada em identificar o que realmente motiva seus liderados com a intenção de oportunizar que o mesmo possa fazer o seu melhor, favorecendo assim o desempenho do grupo, utilizando obviamente de uma atenção bastante estratégica para tal feito. Com essa visão, é possível afirmar que a Teoria da Liderança Situacional proporciona relevantes contribuições para o coletivo da organização e para as ações dos líderes. Algumas das contribuições da teoria.

#### 4.1 FOCO NA EQUIPE

De acordo a Genelot (2001), a diversidade que compõe a personalidade de cada indivíduo proporciona uma pluralidade de visões de um grupo, a respeito do mundo, de ambições diferentes, hábitos pessoais, formas de pensar e dentre outras. Administrar essa multiplicidade de relações complexas, e, paralelamente, gerir para conquista de propósitos coletivos, é sem dúvida, o objetivo mais complexo e admirável para quem está à frente da empresa.

Desse modo, Blanchard; Hersey (1986) compreende que as pessoas precisam ser o objetivo principal de quem lidera, pois, está neles a validação e a legitimação do poder individual do líder.

Na Teoria da Liderança Situacional é pressuposto que o líder deve adaptar seu estilo de liderar, em acordo ao que é importante para os liderados. Cabendo também ao líder perceber quais habilidades e motivações cada indivíduo de sua equipe dispõem. Exemplificando, quem exerce o papel de liderança tem a possibilidade de se comportar de uma determinada ao estar com o time, e quando presente individualmente com os membros desse grupo, optar por outra maneira de agir. (HERSEY; BLANCHARD, 1986)

A capacidade do líder de se adaptar às particularidades dos liderados pode contribuir fortemente para uma relação de maior respeito e confiança, e ainda assim é primordial que o comportamento escolhido pelo líder inspire segurança para o grupo, buscando aproximação com o propósito da equipe. Isso se dá, pois, de acordo a Drummond (2007), com intuito de que exista confiança, se faz necessário que a equipe encare as ações do líder como condizentes com o propósito do grupo.

A Liderança Situacional, por prestar mais foco aos liderados, evidencia um ponto

fundamental não observado na maioria das teorias a respeito de condução de equipes e liderança (ROBBINS, 2005). É bastante devida a importância dos liderados, pois, como já observada anteriormente, são eles que comprovam a eficiência e eficácia de quem exerce o papel de líder.

#### 4.2 ADAPTAÇÃO PARA PROGREDIR

Conforme já observado os líderes devem aprender a lidar com as dificuldades, que se apresentam diariamente, em virtude a motivos anteriormente ignorados pelas organizações, como, por exemplo: redução de recursos naturais, diversidade cultural, globalização de informações, grandes avanços tecnológicos, etc. (MAXIMIANO, 2008; GENELOT, 2001)

Genelot (2001) evidencia que os contextos onde o líder está incluído, diferente da visão organizacional do passado, estão sendo cada vez mais fortemente afetado por instabilidades globais, eventos de ordem natural, defasagem de tecnologias, diversidades e mudanças culturais, dentre outras questões. Diante disso, o autor propõe que os grupos devem, em virtude da imprevisibilidade do futuro organizacional, se manter em constante adaptação e estruturação, buscando sempre atualizar seus conceitos.

De acordo a Morgan (2007, p. 371), um cenário global tão mutável torna a gestão um desafio a ser superado pelos líderes. De acordo a ele, estratégias, em diversas ocasiões, tornam a execução das ações bastante metódicas e inflexíveis, que por sua vez necessitam de adaptação e maleabilidade para serem assertivas. Isso gera complexidade ao líder, pois, o mesmo necessita pensar adiante, em estruturas que evoluam conforme as necessidades se apresentem. É perceptível assim a preocupação que o líder precisa ter em ser ágil, inovador e flexível.

### 5 CONCLUSÃO

Com as informações abordadas no trabalho foi possível perceber que o atual cenário apresentado às organizações é de alta complexidade, marcado pela imprevisibilidade e dinamismo das situações, bem como também pela necessidade constante de reformulações internas, tanto de processos, como pessoas, praças e produtos. Deste modo é mais provável que essas organizações progridam no mercado, mantendo-se competitivas. Nesse viés, as empresas sempre necessitarão de lideranças eficazes, que busquem apresentar em suas ações flexibilidade e inovação para poder corresponder as mais distintas demandas.

Não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar..." (HERSEY, BLANCHARD, 1986).

Conforme abordado no artigo, é notória a importância do líder no desempenho da equipe e no resultado esperado. E para tal é imprescindível a escolha de um estilo de liderança que melhor se adapte as necessidades do trabalho. No artigo, é enfatizado a Liderança Situacional, que é atualmente a maneira de liderança mais enfatizada e que oferece aos líderes a oportunidade de adaptar sua maneira de liderar a cada uma das possíveis demandas que venham a surgir, na intenção de que seu desempenho seja mais assertivo e eficaz. Além enfatizando a orientação do líder a quem é conduzido, enfatizando assim o pilar mais fundamental das teorias de liderança: o liderado.

Para Chiavenato (2006, p. 18-19) a liderança “[...] é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”. Conforme evidenciado o líder é fundamentalmente legitimado por seus liderados, pois, muito além de superar as mais adversas situações e desafios, incumbindo ao líder, prioritariamente, de buscar lidar com a complexidade própria e individual de seus liderados, onde também são influenciados por seus meios externos e movidos por motivações e objetivos internos.

Hersey; Blanchard abordam que “enquanto a ênfase nas habilidades técnica e conceitual varia em função dos diferentes níveis gerenciais, o denominador comum cuja importância permanece constante em todos os níveis é a habilidade humana”. É perceptível assim quão significativas são as contribuições da Teoria da Liderança Situacional para uma melhor gestão das lideranças, em especial, nos seus dois princípios que são maleabilidades através de aplicações e conceitos, e por seu enfoque em pessoas. Esses dois fundamentais pilares, segundo a teoria, oportunizam sucesso à liderança nos seus objetivos.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Ronnie Joshé Figueiredo; MOURA, Mônica Runze; TORRES, Priscila Baptista. **Contribuições Da Liderança Situacional Para As Organizações**. 2010. 19f. MBA - Universidade Federal Fluminense, 2010.

CAPUXÚ, Jaqueline. **Um Estudo Sobre Liderança: Estilos, Conceitos E Aplicações Ao Longo Da História**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/um-estudo-sobre-lideranca-estilos-conceitos-e-aplicacoes-ao-longo-da-historia/67682/>. Acesso em: 02 mai. 2019.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade Em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Com Pessoas: transformando O Executivo Em Um Excelente Gestor De Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6.ed., v. 2 e 3. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral E Pública**. 6.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ESCORSIN, Ana Paula; WALGER, Carolina. **Liderança E Desenvolvimento De Equipes**. Curitiba: InterSaberes, 2017.

FERNANDES, Lucimara Gonçalves Bueno. **Liderança Paralelo Entre Passado, Presente E Futuro: O Líder Do Amanhã**. 2005. 50p. MBA Gestão Estratégica Recursos Humanos. Santos.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia Para Administradores: A Teoria E As Técnicas Da Liderança Situacional**. 4 ed. São Paulo: E.P.U.- Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1986.

KNICKERBOCKER, Irving. **Liderança: Uma Conceituação E Algumas Implicações**. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901961000200008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901961000200008). Acesso em: 02 mai. 2019.

FARIA, José Henrique; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Liderança E Organizações. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 2 n. 2, p. 93-119, jul./dez. 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SÓ HISTÓRIA; **Resumo - Revolução Industrial**. Disponível em: <http://www.sohistoria.com.br/resumos/revolucaoindustrial.php>. Acesso em 02 mai. 2019.

SILVA, Michele Cristina Hauptli. **Liderança Situacional e Estilos de Líderes**. Disponível em: [www.rhportal.com.br/artigos-rh/liderana-situacional-e-estilos-de-lderes](http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/liderana-situacional-e-estilos-de-lderes). Acesso em 02 mai. 2019.