

**LIDERANÇA SITUACIONAL NA GESTÃO DO SETOR PÚBLICO
UM ESTUDO DE CASO DENTRO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA**

Vanessa Costa de Oliveira

E-mail: vanessa.costarj@hotmail.com
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5739735661677338>
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0285-896X>

Maria Anielly dos Santos

E-mail: anielly044@gmail.com
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9042293785494662>
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3146-4225>

Rebeca Martins do Amaral

E-mail: rebsport2011@gmail.com
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7380590608753788>
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4434-5831>

Ariele da Silva Moreira Rodrigues Ferreira

E-mail: Ariele.rodriguesferreira@gmail.com
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6555938579679754>
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7295-9240>

LIDERANÇA SITUACIONAL NA GESTÃO DO SETOR PÚBLICO UM ESTUDO DE CASO DENTRO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA

Resumo:

Dentro da literatura, existem variadas discussões sobre a importância do papel do líder dentro das organizações no mercado de trabalho; isso porque o líder é um agente transformador, alguém capaz de impactar tanto sua própria realidade quanto a realidade dos outros, por meio do protagonismo e da direção. Este estudo tem como objetivo principal verificar como a liderança situacional facilita na gestão do setor público. Para atingir esse objetivo, reuniram-se bases teóricas e a pesquisa de campo abrangendo quatro líderes dos setores administrativos da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) do Instituto Multidisciplinar, no campus de Nova Iguaçu; sendo aplicado um questionário estruturado sobre os estilos de lideranças. Os resultados indicaram que os líderes dos setores administrativos são democráticos e avaliam a maturidade do subordinado no momento de dividir uma tarefa, constando como esses gestores aplicam a liderança no setor público com o foco na maturidade do liderado na realização das tarefas.

Palavras chaves: Liderança; Setor Público; Liderança Situacional.

SITUATIONAL LEADERSHIP IN PUBLIC SECTOR MANAGEMENT - A CASE STUDY WITHIN A BRAZILIAN FEDERAL UNIVERSITY

Abstract:

Within the literature, there are several discussions on the importance of the role of the leader within organizations in the labor market; this is because the leader is a transformative agent, someone capable of impacting both his own reality and the reality of others, through leadership and leadership. The main objective of this study is to verify how situational leadership facilitates public sector management. In order to achieve this goal, theoretical bases and field research were gathered, covering four leaders from the administrative sectors of the Federal Rural University of Rio de Janeiro (UFRRJ) of the Multidisciplinary Institute, on the campus of the Nova Iguaçu; a structured questionnaire about leadership styles is applied. The results indicated that the leaders of the administrative sectors are democratic and evaluate the subordinate's maturity when sharing a task, including how these managers apply leadership in the public sector with a focus on the maturity of the subordinate in carrying out the tasks.

Keywords: Leadership; Public sector; Situational leadership.

1- Introdução

A teoria da Liderança Situacional (LS), desenvolvida por Hersey e Blanchard (2007), propõe identificar o profissional líder com alta performance, por meio do uso de várias formas de liderança. Dessa maneira, o líder se adapta de acordo com o perfil de cada colaborador, analisando as condições técnicas e inteligência emocional, bem como aliando esses fatores ao contexto.

Nesse sentido, a LS contribui significativamente, pois sua teoria afirma, segundo Hersey e Blanchard (2007), que, além de valorizarem os membros do grupo, declarando que a liderança devia ser exercida em diferentes estilos a depender dos membros, esse modelo situacional não abordava o comportamento em questão, focando na filosofia, gestão, atitudes e valores. Esses autores argumentaram e apresentaram um novo olhar ao analisar os aspectos comportamentais da liderança. Dito isso, o comportamento mostra-se mais flexível do que princípios e ações. Ademais, eles afirmam que o mesmo pode ser pensado de modo a obter um ótimo resultado, numa situação isolada, e que a atitude e valores - aspectos internos - são menos flexíveis.

A LS vem ganhando destaque entre os líderes com suas estratégias mediante a situação e, transversalmente, ao direcionar os seus subordinados com mais maturidade para executar a tarefa eficientemente. O relacionamento interpessoal também é um fator importante nesse tipo de liderança. Diante desse estudo e contribuições, se faz necessário verificar: como a LS é um instrumento facilitador nos setores administrativos da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro do Instituto Multidisciplinar, no campus de Nova Iguaçu (UFRRJ/IM)?

Visando responder à questão levantada, o presente estudo busca, como objetivo principal, investigar a importância e a contribuição da LS na gestão do setor público, analisado dentro da UFRRJ/IM; e, para alcançar o mesmo, foram estruturados os seguintes objetivos específicos: resgatar, na literatura especializada, os conceitos de liderança, identificar suas teorias e apontar competências de um líder; averiguar o estilo de liderança no setor da UFRRJ/IM voltado para LS e verificar como o líder situacional vê a maturidade de seus subordinados, agregando-a em valor na entrega dos resultados.

Este estudo se baseia em procedimentos qualitativos de caráter exploratório, realizado por meio de pesquisa de campo que, conforme Gil (2002, p.44), “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. A análise e a interpretação dos dados, juntamente a coleta dos mesmos, foram feitas visando ordenar as informações contidas nas fontes para atender aos objetivos específicos delineados para responder ao problema de pesquisa.

Este artigo foi estruturado em seis tópicos, sendo no primeiro capítulo a introdução contextualizada ao tema, a apresentação da questão problemática, dos objetivos e da justificativa. Em seguida, no segundo capítulo foi explanada a fundamentação teórica com contribuições dos principais autores que abordam o tema referente à liderança. No terceiro capítulo foi expressa a metodologia de pesquisa utilizada, no quarto encontra-se a análise de resultados, no quinto as considerações finais e, por fim, as referências no sexto e último capítulo.

2. Fundamentação teórica

2.1 Conceitos de Liderança

Existem muitas definições para liderança, sendo estas complementares umas as outras. Nas bibliografias percebe-se também a importância da liderança nas organizações em busca de metas e resultados. Quanto ao termo “liderar”, este foi utilizado pela primeira vez em 825 d.C., cuja palavra tem origem inglesa e foi conceituada como o ato de: “conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar” (HOUAISS, 2001).

A liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação (BARTLETT; GHOSHAL, 1997). Sobral (2008) acredita que a liderança é um conceito controverso e de difícil definição. Já para Kouzes e Posner (1991), a liderança é uma arte, cujo domínio se dá por meio pela compreensão de si mesmo. Isto é, a liderança aprimora o processo de se autodesenvolver.

Dessa forma, Pearce e Ensley (2004) sugerem que a visão criada coletivamente com a liderança compartilhada possa ter uma influência poderosa na dinâmica e no desempenho de muitas equipes. Ademais, Ramos (1989) apresenta o líder como “um agente capaz de facilitar o desenvolvimento de iniciativas livremente geradas pelos indivíduos, passíveis de se amalgamarem sob a forma de configurações reais”. Dez anos depois de Ramos, Bowditch (1999) trata a liderança como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, por meio da qual um indivíduo é orientado para o atendimento das metas estabelecidas pela empresa.

No que cerne ao processo, a liderança ocorre quando uma pessoa conduz as ações ou influencia o comportamento de terceiros; em certos casos, esta pode se dar de um grupo para outro, podendo ser de grau variável em virtude de competências técnicas ou alianças construídas e que, nessa relação, uma pessoa ocupa a posição de líder e a outra de seguidor (MAXIMIANO, 2000). Cintra e Dalbem (2016, p.58) projetam o líder como:

Aquele que inspira as pessoas a segui-lo por meio de sua influência interpessoal e não pelo seu poder, diante de muitos exemplos na história observa-se que todos conseguiram inspirar pessoas a abraçar suas causas como se elas próprias fossem as idealizadoras, e, portanto, alcançar um objetivo comum era uma consequência natural.

Por conta disso, percebe-se a importância desse gestor em uma organização, pois ele tem características que conduzem e inspiram os subordinados, contribuindo para alcance das metas estabelecidas. Além disso, o líder melhora o clima organizacional de sua empresa.

Ainda seguindo a ideia dos mesmos autores, Cintra e Dalbem (2016) alegam que, para as empresas crescerem fortes no mercado que estão inseridas, é preciso ter liderança e administração forte. Dessa forma, cultiva-se um ambiente para que todos desenvolvam suas atividades por conta própria, ansiando pelo objetivo comum à organização e sem esquecer sua responsabilidade de garantir que os planos organizacionais estabelecidos sejam alcançados e que as técnicas de gestão sejam eficientes. Maximiano (2000, p.389) mais uma vez contribui contextualizando que:

[...] no princípio a liderança era entendida como uma virtude ou qualidade inata que tornava algumas pessoas diferentes, entretanto os estudos a respeito do tema apresentaram não ser um atributo da pessoa, mas uma combinação de quatro características: a primeira sendo do líder, a segunda sendo do liderado, a terceira sendo da organização e a última sendo dos fatores externos.

Já Vergara (2005) afirma esta teoria e vai mais além, enfatizando que a liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos, porém, nem todo chefe é líder e nem todo líder é chefe. Há pessoas que, a despeito de ocuparem cargos de chefia, não exercem liderança; o máximo que conseguem é de se fazerem obedecidas por coação ou por interesses particulares das pessoas que as chefiam. Para a autora, a liderança está associada a estímulos e incentivos que provocam a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos organizacionais.

Segundo Nanus (2000, p.10), o líder exerce um papel significante nas organizações.

Os líderes assumem o controle, fazem com que as coisas aconteçam, sonham e depois traduzem esses sonhos em realidade. Os líderes atraem o compromisso voluntário dos seguidores, energizando-os, e transformam as empresas em novas entidades, com maior potencial de sobrevivência, crescimento e excelência. A liderança eficaz energiza uma empresa para maximizar a sua contribuição para o bem-estar de seus membros e da sociedade da qual faz parte. Se os gerentes são conhecidos por suas habilidades de solucionar problemas os líderes são conhecidos por serem mestres em projetar e construir instituições, eles são os arquitetos do futuro das organizações.

O autor contribui afirmando que o líder é realizador de sonho, fazendo-o acontecer. Consegue criar seguidores que compram suas ideias e as tiram do papel. O líder vai além de ser apenas um gerenciador de pessoas, ele constrói uma empresa.

2.2 Teoria de Liderança Organizacional

Para compreender melhor a liderança nos dias atuais, exercida nas primeiras duas décadas do século XXI, é necessário conhecer a evolução das quatro principais teorias em diferentes fases do tempo, que são: teorias dos traços, teorias sobre os estilos comportamentais, teorias situacionais da liderança e nova liderança.

1. A teoria dos traços de personalidade iniciou entre 1904-1948 (BERGAMINI, 1994) e é por meio dessa teoria que começou os estudos sobre liderança. Para essa teoria a liderança está fundamentada nos traços de personalidade como inteligência e autocontrole, além de outras;
2. Teoria sobre estilos comportamentais: Iniciou na década de 50 e prevaleceu até o final dos anos 60 (*Idem* 1994), foca nos comportamentos do líder, sendo eles o autocrático, o democrático e o liberal.
3. Teoria situacional: Essa teoria surgiu no final dos anos 80 até o início dos anos 90 (*Idem* 1994). Nessa liderança, a situação influencia nos padrões em que o líder pode assumir diante os seus liderados.
4. Teoria da nova liderança: É uma liderança cujo estudo está voltado para abordagens atuais. Nessa vertente surge a liderança transformacional e transacional.

Cada teoria será aprofundada a seguir, a fim de esclarecer sua evolução.

2.3 Teoria dos Traços de Personalidade

Os estudos de liderança passaram a focar os traços e as maneiras como os indivíduos alcançavam às posições de chefia, evoluindo com o tempo para questões relacionadas ao estudo

das variáveis que tornam os líderes eficazes. Nessa vertente, o líder deveria possuir certas características especiais de personalidade que o permitiam conquistar e manter cargos de liderança, sendo entendido como um indivíduo diferente dos demais (FIEDLER, 1981; BERGAMINI 1994).

Nesse sentido, o período dos traços visava identificar os atributos e aptidões psicológicas dos indivíduos (considerados inatos), desenvolvendo um teste da personalidade a partir do estudo da vida dos grandes líderes da história. Esse teste tinha por objetivo avaliar e adequar os atributos da personalidade dos indivíduos como agressividade, inteligência, escolaridade, fluência verbal, masculinidade, capacidade de avaliar situações e tomar decisões, capacidade de julgamento e intuição, além de atributos físicos como altura, peso, saúde, aptidão atlética, tipo físico (FIEDLER, 1981; BRYMAN, 1992; BERGAMINI 1994).

A principal crítica à teoria dos traços de personalidade consiste de o modelo atribuir o poder de liderar apenas a aspectos inerentes ao indivíduo. Dessa forma, exclui o aprendizado adquirido ao longo do tempo sobre diferentes situações as quais o profissional vivenciou. Sendo assim, essa teoria não leva em conta o processo de desenvolvimento individual.

2.4 Teoria sobre os estilos comportamentais

A teoria comportamental, ao contrário da teoria da personalidade, descreve que o perfil do líder está em técnicas de desenvolvimento pessoal, modificando e adaptando comportamentos para formar o conceito de liderança. Neste contexto, um líder não é um indivíduo que nasce com os atributos necessários, e sim um indivíduo capaz de intercambiar experiência e padrões de comportamento com a sociedade (YULK; FLEET, 1994; BOWDITCH; BUONO, 2002).

Além disso, a autoridade é a forma que uma ordem ou comando é obedecido, analisando suas motivações como a tradição, o carisma e a burocracia, além das relações pessoais e competência técnica característico dos tempos modernos. Tolfo (2009) nos auxilia a compreender a distinção entre poder e autoridade que muito nos confunde pela relação existente entre esses dois aspectos:

O poder, que está tradicionalmente relacionado ao comportamento diante de posições ocupadas com maior ou menor grau de influência na tomada de decisão e a autoridade, advém do exercício da obediência às regras e as normas conduzidas pelo líder acreditando que estas devem ser acatadas pelo seu fator originador que possuem caráter tradicional, racional-legal e/ou carismático.

A autoridade tradicional é exercida a partir de critérios como a tradição, envolve graus de parentesco onde o poder é herdado de um para o outro (TOLFO, 2009). Os costumes são chamados de autoridades tradicionais e levam uma pessoa a obedecer ao outro porque é um hábito e esse tipo de autoridade é extrínseco ao líder (MAXIMIANO, 2000).

Ainda segundo Maximiano (2000, p.343):

[...] estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados.

A liderança pode ser definida pelo estilo do profissional. Se este no sentido de decidir a forma de execução de tarefa e como serão os procedimentos administrativos será entendido

como característica do líder autoritário. Já o líder democrático, consulta e ouve mais a sua equipe, tomando decisões mediante essa consulta. E por fim, tem o líder liberal que deixa a equipe deliberar acerca da maioria das decisões.

Além disso, a autoridade por competência técnica ocorre quando os conhecimentos são superiores ao dos liderados. Este é um fator importante e inversamente proporcional à posição da pessoa na cadeia do comando: o administrador de uma empresa não precisa ser tão competente tecnicamente. Já que o cargo tem uma natureza de coordenação, os responsáveis do ambiente organizacional que precisam ter domínio técnico das atividades de seus setores e presta-lhe informações (MAXIMIANO, 2000).

Anteriormente, os estilos de liderança eram divididos em apenas duas (autocracia e democracia) e se apresentavam como pontos opostos e mutuamente excludentes. Todavia, pesquisas sobre liderança avançaram e verificou-se que, não só era permitido ao líder combinar os dois sentidos em seu comportamento como enfatizá-los simultaneamente. A eficácia dependerá do seu efeito sobre os influenciados, seja ele individual ou grupo. Esse estilo de combinação torna-se satisfatório e, ao mesmo tempo, com desempenho significativo, sendo conhecido como visão dimensional, esta que permitiu oferecer uma forma de conciliar a eficácia do líder com as duas orientações (MAXIMIANO, 2000). Segundo Cintra e Dalbem (2016, p.82):

Antes de 1970 eram seguidos os pressupostos do taylorismo voltados para a seleção e treinamento de pessoal, salários altos e custos baixos, identificação de melhor maneira de execução das tarefas com padronização e cooperação entre administradores e trabalhadores e, somente em 1990 que observaram a importância de fatores motivacionais como a qualidade de vida, trabalho em equipe, estresse ocupacional e participação nos processos e decisões... dentre outras coisas.

É interessante observar como a liderança, por meio da motivação, ganhou espaço no mundo corporativo. No passado, as organizações tinham o foco mais voltado à realização da tarefa, sem levar muito em conta a satisfação e o bem-estar de seus funcionários.

Vergara (2005, p.76) contribui para esta análise afirmando que “o autocrático é aquele do célebre ditado: ‘manda quem pode, obedece quem tem juízo’. O democrático busca a participação de todos os liderados e, por fim, o liberal (*laissez-faire*) é aquele conhecido por ‘deixar fluir’.” A tabela 1, de Belluzzo (2002), apresentada a seguir, vem então como contribuição para maior fixação acerca deste apontamento.

TABELA 1
Tipos de lideranças

SITUAÇÃO	AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
Decisões	Decide sozinho	Equipe toma decisões, o líder assiste e participa	Equipes tomam decisões, participação mínima do líder
Programa de trabalho	Determina como deve ser executado	Equipe delinea os procedimentos e o líder apóia	Líder esclarece dúvidas quando necessário
Divisão do trabalho	Determina quem deve executar e o que	Equipe decide sobre a divisão	O líder não participa
Participação do líder	É "pessoal", domina elogios e críticas	É participativo e objetivo, elogios/críticas compartilhados	Participa só quando solicitado

Fonte: Belluzzo, 2002.

Em síntese, Araújo (2006, p. 341-342), descreve os estilos de liderança da seguinte forma:

No estilo autocrático ou autoritário: "o líder tem o comportamento regido pela tradição, não costumando ouvir e atender as reivindicações de seus seguidores". Esse estilo é adotado principalmente pelo sexo masculino nas organizações. No estilo liberal democrático ou participativo, ao contrário do estilo autocrático, o enfoque são as relações humanas, não a produção. Por conta disso, os objetivos e estratégias são definidos tanto pelo líder, quanto pelos colaboradores de maneira totalmente democrática, característica presente em líderes femininas. O estilo *laissez-faire* é conhecido como os chamados líderes de rédea solta, contudo esta liberdade oferecida por essas pessoas pode passar a impressão de que a liderança não existe, pois não há um foco como nos estilos democrático e autoritário.

Araújo (2006), de uma forma bem sucinta, define os estilos de liderança. Veem-se, nitidamente, as características do líder autoritário, democrático e liberal que se pode encontrar nas empresas.

2.5 Teoria da Liderança Transacional, Transformadora e Carismática.

2.5.1 Liderança Transacional

A liderança que se baseava pela oferta de recompensas em troca do esforço empreendido pelo colaborador, como aumentos salariais, promoções e maior liberdade para uso do tempo, manipulando o comportamento de maneira esperada pela organização é chamada de liderança transacional (CINTRA; DALBEM, 2016).

Conforme Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 234), a liderança transacional envolve trocas diárias entre líderes e os subordinados e é necessária para que se adquira um desempenho de rotina de comum acordo entre líderes e subordinados.

A contribuição teórica de Burns (1978) reforça a ideia dos dois autores anteriormente citados, que a liderança transacional é aquela em que o indivíduo liderado age motivado por recompensas materiais e pessoais.

2.5.2 Teoria Transformadora

No que tange a liderança transformadora, os fatores influenciadores são os aspectos mais coletivos e gerais, como o desenvolvimento do grupo e comunicação motivadora (Burns, 1978, p 235).

A liderança transformacional ocorre quando os líderes ampliam e elevam os interesses de seus liderados, quando geram a conscientização e a aceitação dos propósitos e da missão do grupo e quando incentivam os liderados a olhar além do seu próprio interesse, vendo o bem dos demais. A liderança transformacional tem quatro dimensões: carisma, inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada. (SCHERMERHORN *et al.*, 1999, p. 235).

A liderança transformacional é aquela gestão em que o líder faz com que seus liderados venham a olhar além, a empresa como um todo. Tendo como interesse principal o objetivo coletivo, o líder transformador é carismático, inspira seu liderado, estimula seu intelecto e tem consideração pelo indivíduo.

Quanto melhor os grupos humanos conseguem se construir em coletivos inteligentes, em sujeitos cognitivos, abertos, capazes de iniciativa, de imaginação e de reações rápidas, melhor asseguram seu sucesso e o sucesso da organização em um ambiente altamente competitivo” (PEREIRA, 2014, p.74).

Segundo Tolfo (2009) a liderança transformacional advém de uma relação influenciada mutuamente, eximindo a ideia de um liderado passivo que espera as coordenadas de seu líder. Em tempo, adverte-se que o fato de se ter alcançado uma evolução nas abordagens e estilos de liderança, tal avanço não diminui a importância da liderança transacional. Isso implicaria no negligenciamento de sua relevância que tanto possibilitou chegar às questões mais atuais em que a articulação de muitas empresas é conseguir conciliar o estilo carismático com o estilo racional-legal.

2.5.3 Teoria Carismática

A Liderança Carismática é decorrente das características pessoais que influenciam os seguidores a aceitarem-na pelo processo de atração que o líder desenvolve sobre os liderados (TOLFO, 2009).

O carisma é uma qualidade individual que significa “dom divino” e possui capacidade de arrastar multidões por associa-se a qualquer tipo de influência que dependa das qualidades e não de posição. Ela, portanto, exerce influência marcante que causa impressão e inspira respeito (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Robbins (2005) a liderança carismática é uma das quais os seguidores têm, em seus líderes, a imagem de um herói, observando suas ações. Os estudos identificaram cinco características em comum aos líderes carismáticos: são visionários, correm risco pessoal, são perceptíveis a mudanças no ambiente, possuem sensibilidade para com seus liderados e comportamentos fora do comum. Revela-se, ainda, que há possibilidade de a liderança carismática ser adquirida por um processo composto de três fases: desenvolvendo uma visão otimista, criando vínculos de inspiração e descobrindo o potencial das pessoas a partir de suas emoções.

A liderança carismática traz uma relação positiva com o alto desempenho e a satisfação dos liderados, porém não pode ser generalizável, ou seja, não quer dizer que em todo momento os liderados se sentirão motivados, assumindo característica de temporalidade, a um dado momento ou auge dessa inspiração (ROBBINS, 2005, p.284):

Não é correto dizer que altos desempenhos são atingidos apenas nesse tipo de liderança, ela funciona muito bem quando aspectos ideológicos estão envolvidos ou são usados para realizar uma determinada ação em uma situação que se comporta de forma contrária, a posição na organização também dificulta a implementação de uma liderança carismática caso quem faça uso esteja em um nível mais baixo.

Para Robbins, a liderança carismática não influencia totalmente no desempenho dos seus liderados. Essa liderança envolve mais a esfera ideológica da organização.

2.6 Liderança Situacional de Hersey e Blanchard no setor público

A abordagem situacional de Hersey e Blanchard (2007), segundo Robbins (2005), está focada no apelo intuitivo dos liderados que aceitam ou não o líder, independente do que ele faça. Nesse sentido, a eficácia depende das ações dos liderados como, por exemplo, a prontidão em aceitá-lo.

Outro fator analisado nessa teoria está relacionado à habilidade e disposição das pessoas para a realização de uma dada tarefa observando quatro comportamentos (ROBBINS, 2005, p.266):

- 1. Liderados incapazes e desmotivados precisam de orientações claras e específicas do líder;
- 2. Quando incapazes e motivados, o líder precisa desenvolver muita orientação para a tarefa, compensando a falta de habilidade;
- 3. Se forem capazes e estiverem desmotivados, o líder precisa ser muito apoiador e participativo;
- 4. E, por último, sendo capazes e motivados, o líder não precisa fazer muito.

Hersey e Blanchard (2007), além de destacarem os membros do grupo, afirmam que o líder deve se utilizar os mais variados estilos de liderança. Dependendo da equipe, esse modelo de liderança não relatava o comportamento em foco, usando uma filosofia baseada em gestão, atitudes e valores. Os autores abordam, sobre o modelo apresentado, uma nova perspectiva do comportamento no tocante à liderança, isso porque esse tipo tratado é muito mais flexível do que valores e atitudes profissionais. Eles afirmam que o comportamento pode ser pensado de modo a obter um ótimo resultado, em uma particular situação, e que a atitude e valores – aspectos internos - são muito menos flexíveis.

Na perspectiva de Minicucci (1995), a LS é algo mais que comportamental e que tem relação à maturidade de saber usar uma técnica e aplicar um método. É aprender a conciliar tudo isso de acordo com as diferentes situações e pessoas que trabalham na equipe. O autor chama isso de sabedoria da arte de liderar.

Stoner e Freeman (1999) definem a LS em uma abordagem similar àquela desenvolvida por Hersey e Blanchard, afirmando que os líderes precisam ajustar seu estilo de liderança de acordo com o aumento da vontade de seus subordinados por realização à sua experiência, capacidade e disposição de aceitar responsabilidades.

Robbins e Decenzo (2004, p. 237) ainda dizem que “a liderança bem-sucedida é alcançada pela seleção do estilo de liderança correta”, a qual argumenta Hersey e Blanchard, que “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).

Segundo 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 dessa disposição, destacam-se outros importantes traços da gestão da liderança situacional, os quais são elementos que caracterizam tanto o líder como seus liderados. São eles: aptidões, conhecimento, habilidades, disposição para aprender, experiência, criatividade, maturidade, entre vários outros.

Hersey e Johnson (1997) apontam que a gestão de LS é a melhor forma de conduzir pessoas, podendo ser dividido segundo duas vertentes de comportamento: voltado para a tarefa e o outro para a relação. Esses dois estilos podem ser vistos de formas isoladas e distintas. O

comportamento relacionado para a tarefa aborda o tempo dedicado pelo líder no desenvolvimento dos deveres e responsabilidades de seu liderado ou de sua equipe. Já no caso do comportamento voltado para a relação, este é definido de acordo com a interação do envolvimento do líder na comunicação entre duas ou mais liderados e que abrange a arte do ouvir, facilitar e apoiar em suas tarefas. (HERSEY; JOHNSON, 1997).

Segundo Hersey e Johnson (1997), 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.

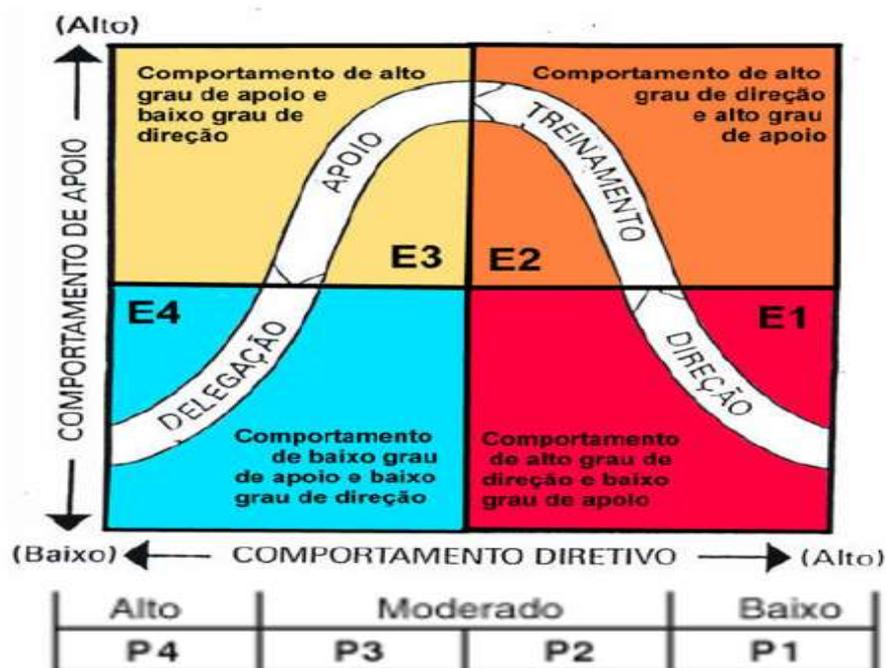


Figura 1 – Ciclo de Maturidade de Liderança

Fonte: Hersey; Johnson, 1997.

A figura acima apresenta as fases de liderança; esse estilo representa o ato de determinar ou direcionar. Essa fase acontece quando ingressam novos colaboradores na empresa ou quando os mesmos recebem uma nova tarefa a realizar. Faz-se necessário o líder dar o direcionamento do trabalho e do que será realizado pelo novo funcionário. O líder, além de apresentar o ambiente organizacional e seus procedimentos nessa fase inicial, não pode dispensar a necessidade de relacionamento. Ou seja, ainda não houve interação entre a equipe e o novo membro (STONER; FREEMAN, 1999).

De acordo com Hersey e Johnson (1997, p. 292) “esse nível um de prontidão seria classificado como inapto, indisposto ou inseguro, pois o seguidor ainda não detém das habilidades necessárias, faltando-lhe comprometimento e motivação suficientes para executar a tarefa”. O liderado, portanto, se remete ao seu líder a respeito de todos os problemas que aparece. A seguir, a segunda fase (E2) é de venda, persuasão ou orientação, momento em que o subordinado também precisa do acompanhamento de seu líder.

Segundo Stoner e Freeman (1999), neste ponto, “os seguidores começam a aprender suas tarefas e o líder continua sendo essencial para orientá-lo”. O seguidor, nessa fase, não se sente capacitado de aceitar todas as responsabilidades e, por isso, se remete ainda ao seu líder. Em decorrência do surgimento de tarefas difíceis, desta forma, o liderado precisa do apoio e estímulo do líder. A classificação desse nível é não apta, porém, seguro ou disposto. Assim, persiste a falta de aptidão, mas é possível encontrar alguma motivação e esforço no novo membro. Nessa etapa, o liderado é definido como inseguro, mas se sente confiante quando o líder está próximo. (HERSEY; JOHNSON, 1997).

Na terceira fase (E3), o estilo que predomina é o apoio e a participação do liderado. Nesse caso, o nível de prontidão é de se tornar apto, indisposto ou inseguro, onde o novo membro tem habilidades para executar a tarefa, mas ainda se sente incapaz de fazer sozinho (HERSEY; JOHNSON, 1997).

Stoner e Freeman (1999) afirmaram que nesse nível crescem a motivação e a capacidade dos liderados, à medida que aumenta a confiança destes. Além disso, eles começam acreditar que podem crescer e procuram maiores responsabilidades. Os autores comentam que o gestor ainda precisará dar assistência e consideração aos subordinados no intuito de que eles conservem e busquem o interesse por mais responsabilidades.

No último nível (E4), o estilo de liderança é o de delegar.

Com relação ao gráfico de Hersey e Blanchard (1997), o nível é baixo tanto para a tarefa quanto para a relação. Nessa fase, o liderado já faz sua tarefa com independência, ou seja, não precisa mais da orientação de seu líder. O liderado, portanto, 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 e que dá mais retorno a empresa, tendo em vista que os colaboradores conseguem desempenhar as tarefas com eficiência, com maior habilidade e segurança em suas atribuições.

Quanto aos quatro pontos vistos e ao gráfico proposto por Hersey e Blanchard (1997), observa-se que a maneira como o subordinado se comporta e o estilo de liderança que o líder utiliza podem afetar os resultados de uma organização. Devido à comunicação e relacionamento saudável, os liderados conseguem aumentar seu nível de habilidades, sua capacidade e conhecimento da função, sendo mais produtivos e tendo segurança.

Ao aplicar a LS nas empresas, é importante definir o melhor estilo de liderança a ser adotado e, para que isso ocorra, significativas alternativas devem ser analisadas, conforme os parâmetros ou indagações apresentadas por HERSEY; JOHNSON (1997 p. 294), e que compõem o escopo do modelo de ciclo de líder: 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?

3. Metodologia

O presente trabalho pode ser considerado uma pesquisa bibliográfica à medida que é baseado em material já publicado, principalmente livros, artigos e, atualmente, material disponibilizado na internet (GIL, 2002).

Também pode ser considerada exploratória, pois esta visa proporcionar familiaridade ao problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2002).

Ademais, podemos considerar o presente trabalho como uma pesquisa de campo, no qual está além da utilização da pesquisa bibliográfica (GIL, 2002). A ferramenta de captura de informação de campo foi um questionário com 12 (doze) perguntas e respostas fechadas, direcionadas ao líder de cada departamento administrativo da UFRRJ/IM. Segundo Richardson (1999), no modelo fechado escalonado nominal os números identificam os objetos, sendo assim rótulos que não detêm valor quantitativo.

Esta Instituição Superior de Ensino possui seis departamentos administrativos para o apoio pedagógico, sendo eles: Coordenadoria de Logística (COLOG), Coordenadoria de Materiais, Aquisições e Contratos (COMAC), Coordenadoria da Tecnologia da Informação e Comunicação (COTICNI), Restaurante Universitário (RU), Setor de Protocolo do Campus (SEP), Secretária Administrativa do Campus (SAC). Esses setores e suas atividades administrativas estão vinculados à Direção de Campus.

Essa pesquisa contou com o universo de seis líderes, sendo que dois se encontram de licença trabalhista. Dessa forma, os quatro líderes responderam um questionário com 12 perguntas voltadas para estilo de liderança e liderança situacional, com foco na maturidade dos seus liderados na realização das tarefas.

As perguntas foram formuladas a partir do apoio teórico dos principais autores como Araújo (2006), Bergamini (1994), Hersey e Johnson (1997), Maximiano (2000), Robbins (2004), Tolfo (2009) e outros.

4-Análise dos Resultados

Os resultados demonstraram a consolidação da introdução da liderança como um fator importante à organização estudada e, principalmente, como exercício de tarefa, mostrado no gráfico a seguir sobre o conceito de liderança.

A primeira pergunta questionou “O que é liderança?” e 100 % dos entrevistados acreditam que liderança está voltada para delegação e acompanhamento das tarefas.

No gráfico 1, sobre estilos de liderança, percebeu-se que 75% dos entrevistados direcionam e orientam seus subordinados tendo características da liderança democrática e 25% estilo liberal. Nesse quesito, observou-se a ação democrática de líderes como forma de promover a participação de todos, em alguns casos chegando ao “ponto de deixar fluir”.

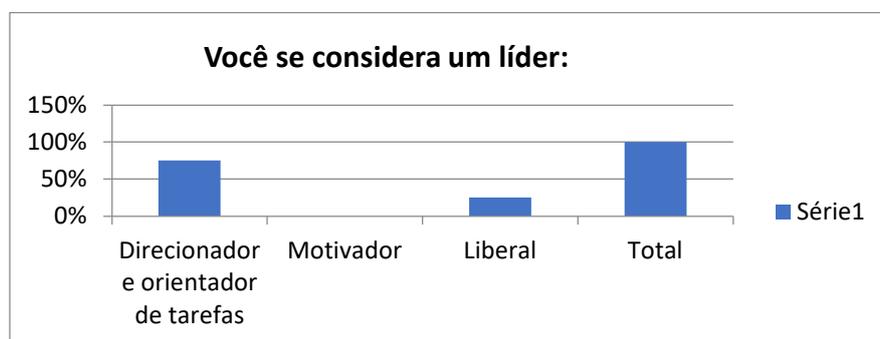


Gráfico 1 Estilos de Liderança

Fonte: pesquisa realizada em novembro de 2018 - Elaborado pelos autores.

No gráfico 2, que envolve o estilo de liderança, 25 % dos entrevistados determinam quem é responsável pela realização de cada tarefa. Além disso, 75% disseram que acompanham e apoiam a divisão feita pela equipe, demonstrando ter um estilo democrático dentro do setor. Percebe-se que, nessa questão, registram-se características do líder autocrático e democrático.



Gráfico 2 Liderança Situacional

Fonte: pesquisa realizada em novembro/ 2018 - Elaborado pelos autores.

Tratando da estratégia para execução de metas em relação a tarefas, revelou-se que 75% dos entrevistados confiam a tarefa ao subordinado com mais maturidade, já 25% dos entrevistados confiam deixar com quem está mais próximo a fazer. Pode-se entender que a maturidade profissional é o momento que o liderado se mostra apto, disposto ou seguro, pois consegue executar a tarefa e está comprometido com a empresa em geral.

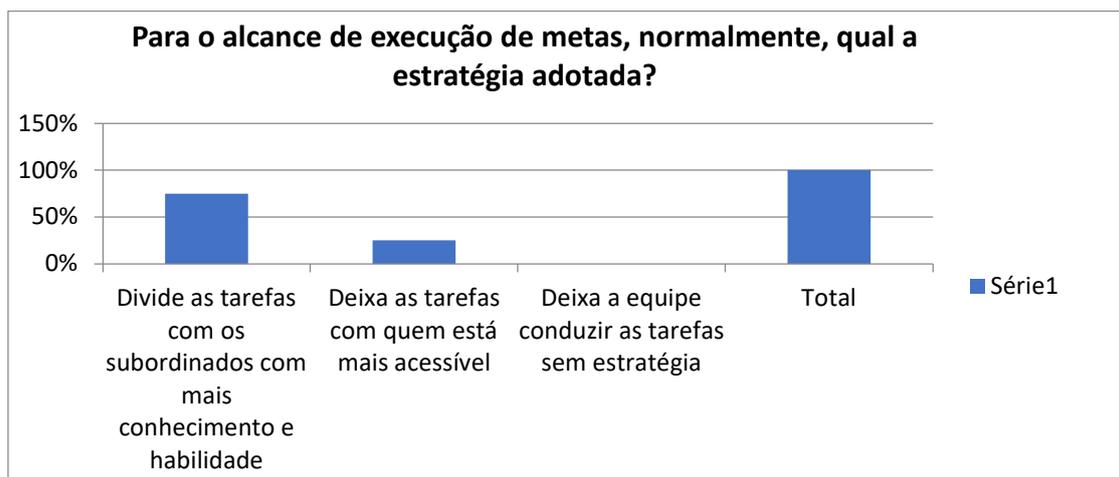


Gráfico 3 Liderança Situacional

Fonte: pesquisa realizada em novembro/ 2018 - Elaborado pelos autores.

Quando questionados acerca do que era importante para a realização de tarefas, “Numa realização de tarefas o que é importante?”, 25% dos entrevistados acreditam ser delega-la ao subordinado mais capacitado e outros 75% planeja-la, controlar e dar prazos na execução da tarefa. Essa questão evidenciou a importância da dedicação de tempo do líder para o planejamento e comunicação de responsabilidade ao seu grupo de trabalho, confirmando assim o colocado por Hensey e Johnson (1997).

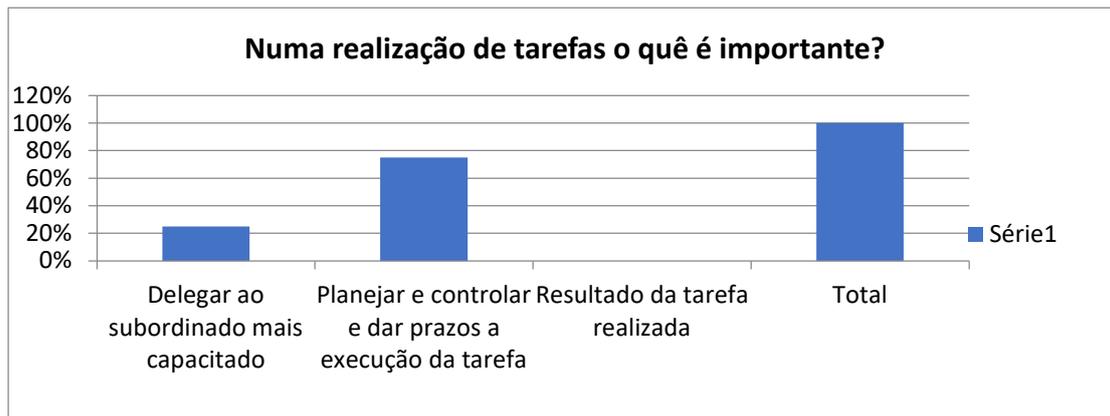


Gráfico 4 Liderança Situacional

Fonte: pesquisa realizada em novembro/2018 - Elaborado pelos autores.

Sobre o critério de seleção de subordinados para o treinamento de tarefas, 100% dos entrevistados afirmam que o critério de avaliação para um treinamento é a maturidade na execução da tarefa. Dessa forma, parece que tem um viés pessoal, direcionado pelo que Hersey e Blanchard (2007) denominam como prontidão dos seguidores, a intensidade de realizações e aproximação do líder.

Quando questionados por sua orientação de ação quanto ao planejamento e execução de tarefa da liderança situacional, 75% disseram que sempre estão voltados para essa questão e 25% disseram que às vezes. Abaixo segue o gráfico com os dados que apresenta o líder mais voltado para realização da tarefa.

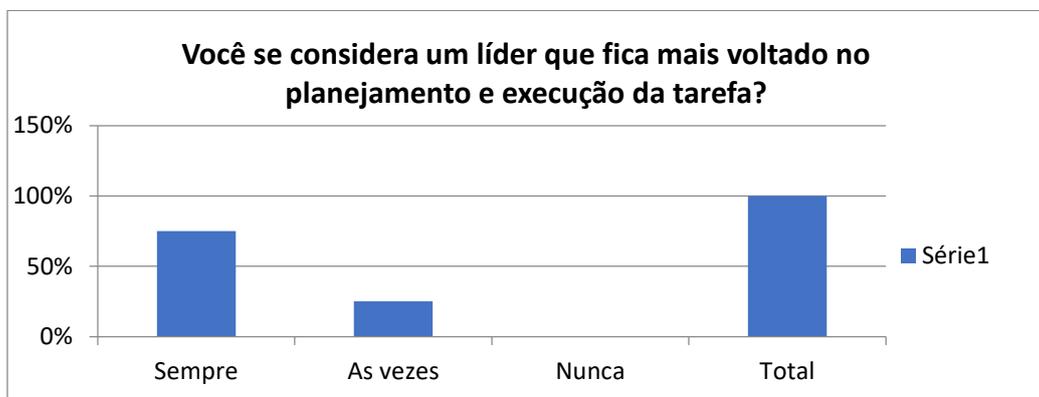


Gráfico 5 Liderança Situacional

Fonte: pesquisa realizada em novembro/2018 - Elaborado pelos autores.

Na pergunta de número 6, acerca do que seria indispensável na execução de tarefas, 75% dos líderes disseram que precisam de muito planejamento do trabalho, conhecimento de cada membro da equipe e feedback quando necessário, e 25% considera indispensável à eficiência e a eficácia para a realização da tarefa. Nesse momento, percebemos o quanto os líderes e o estilo de LS estão presentes nessas gestões.

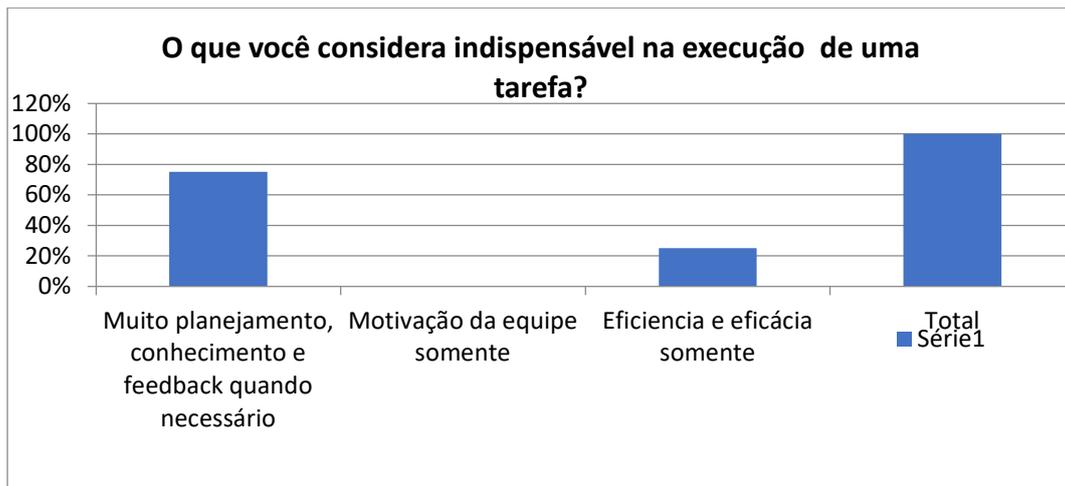


Gráfico 6 Liderança Situacional

Fonte: pesquisa realizada em novembro de 2018 - Elaborado pelos autores.

Além disso, questionados sobre o relacionamento entre metas e para a realização de tarefas, 75% dos líderes reafirmaram a importância da maturidade e do bom relacionamento com os mesmos para que uma tarefa transcorra bem. Os outros 25% acreditam que o esforço e motivação do subordinado contribuem para realização das metas.

Estes dados demonstram a relevância do comprometimento de líderes e subordinados no alcance de metas, assim como o estabelecimento sobre relacionamento e comunicação entre ambos, conforme cita Hersey e Blanchard (2007).

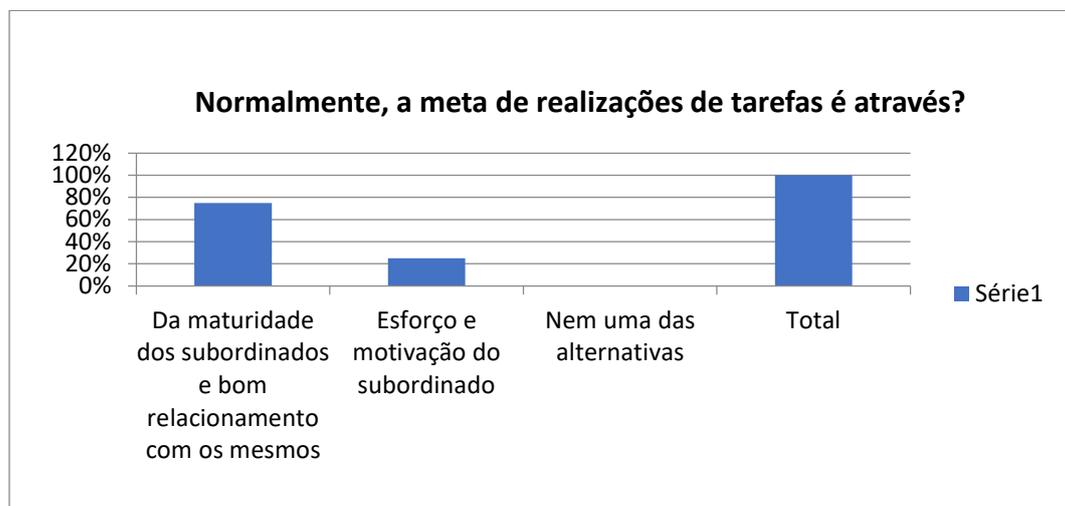


Gráfico 7 Liderança Situacional

Fonte: pesquisa realizada em novembro / 2018 – Elaborado pelos autores.

É notório dentre os resultados obtidos que os líderes pesquisados relacionam a maturidade exclusivamente ao grau de conhecimento e habilidade dos subordinados. Isto é, a facilidade que o subordinado tem de realizar a tarefa que lhe foi designada, ou quando mostra a intensidade e qualidade de desempenhá-la.

Por fim, o questionário investigou como é a percepção do líder à maturidade dos seus liderados em relação às tarefas. Todos eles acreditam que seus liderados, algumas vezes, precisam de orientação ao realizar as tarefas, sendo eles na logística, no restaurante universitário ou no protocolo ao endereçar um processo.

5- Considerações finais

O presente artigo teve como finalidade responder a problemática de como a LS é um instrumento facilitador nos setores administrativos da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro do Instituto Multidisciplinar, no campus de Nova Iguaçu (UFRRJ/IM). Dessa forma, suas características bibliográfica, exploratória e de pesquisa de campo permitiram alcançar os dados almejados, obtendo informações relevantes para tal estudo.

Com os resultados levantados, foi possível concluir que 75% dos líderes são adeptos da LS e a prática como instrumento facilitador na execução das tarefas junto aos seus subordinados. Na mesma proporção dos 75%, estes têm estilo democrático, aos quais delegam tarefas e as acompanham. Verificou-se também que todos os líderes sabem que a maturidade do trabalho é a capacidade, em termos de conhecimento e treinamento, necessários para desempenhar um trabalho.

Ademais, considerou-se que a equipe, em algum momento, precisa de acompanhamento. Na fase 3, o estilo que prevalece é o de participação, e apoio, assim como o nível de prontidão é de se tornar apto, indisposto ou inseguro, pois o liderado tem aptidões para executar a tarefa, mas ainda se sente inseguro para realizá-la sozinho.

É importante mencionar que, por meio do questionário, 25% dos líderes se consideram liberais e acreditam que as realizações de tarefas estão voltadas mais para a motivação e esforço do liderado.

Percebemos, ainda, que 25% dos líderes demonstraram ter características de estilo liberal e não adeptos a liderança situacional. Ainda assim, 100% acreditam que a maturidade na realização das tarefas dos liderados é algo fundamental no momento de escolha para um treinamento. Constatamos, por meio dos dados, que nos setores administrativos da UFRRJ/IM a LS se faz presente, facilitando na execução de tarefas por meio da maturidade dos liderados e visão holística dos líderes.

Com esse estudo, pode-se perceber como a LS contribui no andamento da realização de tarefas facilitando no alcance de metas, uma vez que o líder consegue identificar na situação o liderado com mais maturidade para realizar a atividade e entregá-la com eficiência e eficácia em tempo hábil. Faz-se necessário, portanto, aprofundar tal assunto, complementando, por exemplo, a fase de relacionamento com o subordinado, outro ponto importante e também abordado pela liderança situacional.

6- Referências

- ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas.** São Paulo: Atlas, 1999.
- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico.** São Paulo, Atlas, 2009.
- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2006.
- BARTLETT, C. G. S. **Novas formas de gerências.** HSM Management, abril 1997.
- BELLUZZO, R. C. B. **Liderança & formação e desenvolvimento de equipes.** São Paulo: USP, SIBi, 2002.
- BERGAMINI, C.W. Liderança, Administração do sentido. **Revista de Administração de empresas.** Volume 34, n03, 1994, maio/junho, p.102-114.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- BOWDITCH, J. L., ANTHONY, F. B. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1999.
- CINTRA, J; DALBEM, E. **Comportamento organizacional.** Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A, 2016.
- FIEDLER, F. E. **Liderança e Administração Eficaz.** São Paulo: Pioneira: Editora da Universidade de São Paulo, 1981.
- FIEDLER, F. E. **Administração geral e pública.** 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONCALVES, H. S.; MOTA, C. M. M. Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. **Prod.,** São Paulo , v. 21, n. 3, p. 404-416, set./2011.
- GRANT THORNTON. **Woman in Business 2018:** saindo da teoria para a prática. Disponível em <<https://www.grantthornton.com.br/insights/articles-and-publications/wib-2018/>>. Acesso em 15 nov. 2018.
- HOUAISS. **Dicionário.** Rio de Janeiro: Objetiva. 2001.
- HERSEY, P.; JOHNSON, D. 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.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Management of organizational behavior**. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2007.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

MUNHOZ, G. S. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações Empreendedoras? **Anais do I EGEPE**, p. 164-176, out./2000.

NANUS, B. **Liderança Visionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

OLIVEIRA, F. A. Conceituação do Direito administrativo. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, vol. 120, p.14, 1975.

PEREIRA, A. L. A liderança como um fator de diferencial competitivo. **Periódico Científico Negócio em Projeção**. v. 5, n. 1, 2014.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

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

SCHERMERHORN, Jr, J. R., HUNT, J.; OSBORN, R. N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 2 ed. São Paulo. Editora Boorman, 1999.

TOLFO, S. R. **Diferentes abordagens no estudo da liderança**. In: BITTENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Makron books, 2009.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

YULK, G.; FLEET, D. **Theory and research on leadership in organizations**. In: DUNNETTE, M. et al. Handbook of industrial and organization psychology. 2ed. Palo Alto, California: Consulting Psychologists press, p. 147 – 197, 1994.