

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARA  
FACULDADE DE ECONOMIA,  
ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAS  
E CONTABILIDADE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

LIDERANÇA

ALUNA: Luciana Fernandes Vieira  
No DE MATRÍCULA: 8904456

Fortaleza - 1993

## AGRADECIMENTOS

- A Deus pela inspiração e determinação que me concedeu para a realização deste trabalho.
- A minha família e aos meus amigos que me incentivaram a seguir em frente.
- Aos meus professores e em especial ao professor Fernando Xavier

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau Bacharel em Administração, autorgado por aquela Universidade e encontra-se à disposição na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEAC) - UFC.

Informo, ainda que esta monografia está de conformidade com as normas da ética científica.

---

Luciana Fernandes Vieira

Monografia aprovada em 12/07/93

---

Fernando Xavier

(Orientador)

---

Sérgio Bezerra

---

Sérgio Nogueira

# SUMARIO

Página(s)

INTRODUÇÃO.....01

## Capítulo 1 - O QUE É LIDERANÇA

- 1.1 Definição de Liderança.....03
- 1.2 A importância da Liderança para o Sucesso da Organização.04
- 1.3 Como se Identificar um Líder.....05
- 1.4 Funções da Liderança.....06

## Capítulo 2 - TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

- 2.1 Teoria do Traços da Personalidade.....09
- 2.2 Teoria sobre Estilos de Liderança.....11
  - 2.2.1 Autocrático.....11
  - 2.2.2 Democrático.....12
  - 2.2.3 Liberal.....12

## Capítulo 3 - PROCESSOS DE LIDERANÇA

- 3.1 Escola da Administração Científica.....15
- 3.2 Escola das Relações Humanas.....15
- 3.3 O Contínuo do Comportamento Autocrático x Democrático....16
- 3.4 Estudos da Ohio State University.....18
- 3.5 O "grid" Gerencial.....20

## **Capítulo 4 - LIDERANÇA EFICAZ**

4.1 Existe um Estilo Ideal de Liderança?.....	23
4.2 O Modelo Contingencial de Liderança.....	28
4.3 O Modelo Tridimensional da Eficácia do Líder.....	31
4.4 Liderança Bem-Sucedida x Liderança Eficaz.....	37

## **Capítulo 5 - LIDERANÇA SITUACIONAL**

5.1 Definição de Liderança Situacional.....	40
5.2 Estilo do Líder x Maturidade dos Liderados.....	41

## **Capítulo 6 - EXEMPLOS PRÁTICOS DE LIDERANÇAS**

6.1 Centro de Pneumologia do Ceará.....	47
6.2 Biaulf Indústria de Confecção Ltda.....	47
6.3 Sanaulto.....	48
6.4 McDonalds.....	48
6.5 Conclusões das Entrevistas.....	49

<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>51</b>
-----------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>53</b>
--------------------------	-----------

## INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo fazer um estudo sobre a liderança, analisando sua definição, sua importância, suas funções, e fazendo um relato da evolução das teorias e dos estilos que envolvem o assunto.

A liderança é um processo abrangente que ocorre praticamente em todos os ambientes que nos cercam: na família, na escola, com os amigos e naturalmente na organização a qual pertencemos. Sempre onde existem pessoas se relacionando, ocorre uma provável situação de liderança. Neste trabalho procura-se dar um enfoque mais aprofundado em um dos ambientes onde a liderança é encontrada: dentro da empresa. Procura-se também fazer uma análise de como a liderança pode ser utilizada em benefício da organização.

O assunto aqui analisado trata-se de um tema que envolve aspectos fundamentais da administração e cujo significado traduz e define um dos aspectos prioritários dentro do contexto empresarial. Do seu conceito e de sua análise emanam os pressupostos fundamentais para uma administração eficaz.

CAPÍTULO 1 - O QUE É LIDERANÇA

## 1.1 DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

Há várias definições para liderança, para George R. Terry "liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo". Para Tannenbaun, Wescher e Massarik liderança é "influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, através do processo de comunicação para a consecução de objetivos específicos". Para Koontz e O'Donnell "a liderança consiste em influenciar pessoas para realização de um objetivo comum".(1) Para Hemphill "liderança é tomada de iniciativas que resultem num padrão homogêneo de interação em grupo voltada para a solução de problemas mútuos"(2)

Analizamos todas essas definições, chegamos a um ponto comum entre todas elas; liderar é levar uma pessoa ou grupo a agir de determinada maneira em um determinada situação.

Essa definição é ampla e geral. Toda vez que alguém procura influenciar o comportamento de outra pessoa está exercendo a liderança.

Para existir a situação de liderança é necessário haver o líder e os liderados, e esta não se trata apenas de uma relação hierárquica entre chefe x subordinado. Um líder antes de mais nada tem que ser considerado como tal pelos seus subordinados.

Um líder deve exercer funções como planejar, comunicar, avaliar, arbitrar, motivar, recompensar, punir, etc. Ele deve ajudar ao grupo a atingir seus objetivos e a satisfazer suas necessidades.

---

1 Hersey e Blanchard-Psicologia para Administradores, p.103 e 104  
2 Fiedler e Chemers-Liderança e Administração Eficaz, p.3

## 1.2 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA O SUCESSO DA EMPRESARIAL

Uma das principais características de uma organização bem-sucedida é esta possuir uma liderança dinâmica e eficaz, pois, a natureza da liderança é um fator decisivo no sucesso ou insucesso de uma organização. Uma liderança forte e eficaz propicia maior envolvimento e maior participação dos subordinados podendo-se assim alcançar melhores resultados. Isto se torna possível porque os subordinados que têm uma liderança eficaz possuem um sentido claro de quais são seus propósitos. Líder e subordinados se apoiam mutuamente de forma que obtêm um excelente trabalho de equipe. E a medida que os subordinados vão adquirindo experiência, vão se tornando merecedores de promoções e assim progredem. Ambos os lados saem ganhando, produzem-se resultados para a empresa e benefícios para as pessoas. Assim há maior condição de ocorrer progressos na organização.

Um líder é um fator de unidade e é símbolo das aspirações de um grupo de trabalho. Ele quase que representa os objetivos almejados. Daí a sua importância para a realização dos objetivos empresariais. De acordo com Peter F. Druker os líderes são os recursos básicos e o mais escasso de qualquer empresa. Atualmente a maioria das empresas que se formam não chegam ao quinto ano de existência, e isto se deve na maioria dos casos a uma liderança ineficaz ou inexistente.

### 1.3 COMO IDENTIFICAR UM LÍDER

Durante muito tempo a abordagem mais frequente no estudo da liderança era predominantemente centrada nos traços da personalidade, na suposição que certas características como força física, amabilidade, eram pressupostos essenciais para uma liderança eficaz. Acreditava-se que certas qualidades, como a inteligência eram transferíveis de uma situação para outra. E apenas quem possuísse esse conjunto de qualidades era considerado um líder em potencial. Assim, tendo em vista o pensamento predominante, era bastante questionada a validade dos treinamentos de pessoas para assumir posições de liderança. Apenas as características de cada pessoa bastaria para distinguir líderes e não líderes. Assim, o treinamento para liderança deveria ser utilizado apenas pelos "líderes em potencial".

Porém estudos que foram realizados sobre esta abordagem de traços da personalidade constataram que não é possível distinguir, delimitar claramente sobre qual é o conjunto de características que um líder deve ter. Entretanto estudos empíricos mostram que a liderança é um processo dinâmico que varia de uma situação para outra, com a mudança de líderes, dos liderados e da situação.

Este enfoque da abordagem situacional oferece maior estímulo para o treinamento de liderança, pois neste enfoque a ênfase está no comportamento o líder, dos liderados e da situação, e não em algumas prováveis qualidades que seriam inatas a algumas pessoas.

Portanto não se pode identificar um líder apenas por um conjunto de características ou qualidades. Os líderes emergem em dadas situações sob determinadas circunstâncias. E sendo assim qualquer pessoa é um líder em potencial. Porém, acredita-se que a maioria das pessoas pode aumentar a sua eficiência em funções de liderança por meio de treinamento, da educação, e do desenvolvimento. A partir de observação a cerca da frequência ou não frequência de atitudes de líderes em várias situações, podem ser desenvolvidos modelos teóricos para ajudar os líderes a fazerem previsões de qual o comportamento mais adequado para determinadas situações.

#### 1.4 FUNÇÕES DE LIDERANÇA

As funções de um líder podem ser classificadas em funções primárias e secundárias. As funções primárias são as funções consideradas essenciais para o desempenho da liderança. As funções secundárias são as decorrentes da própria função de líder.

##### . Funções Primárias

- 1 - Coordenar as atividades do grupo;
- 2 - Planejar os meios necessários para a consecução dos objetivos que são almejados pelo grupo.
- 3 - Criar Programas, inclusive os que envolvem a própria fixação dos objetivos que são almejados pelo grupo.
- 4 - Ser especialista e centro de informações, condições esta da qual retira a sua autoridade no grupo e que assegura ao líder que sua autoridade seja consentida e reconhecida por todos os integrantes do grupo.

5 - Representar externamente o grupo. O líder seria o centro de irradiação das comunicações, tanto das que saem do grupo para outros grupos, como as que vêm de outros grupos para dentro do grupo.

6 - Controlar as relações internas. O líder tem que procurar propiciar a maior interação possível no grupo para que este seja coeso, para que possa assim melhor atingir seus objetivos.

7 - Ser árbitro e mediador, decorrente do poder de punir e recompensar. Servindo está última função para o propósito de <sup>motivar</sup> metivar o grupo.

#### . Funções Secundárias

1 - Símbolo do grupo, com a eventual função de concentração de responsabilidades.

2 - Ideólogo, responsável pelo abastecimento de normas e valores no grupo. Esta função é mais comum em estruturas de liderança autoritária.

3 - Figura Paternal, decorrente do mecanismo de transferência que, de acordo com a psicologia, existe nas pessoas.

4 - Vítima Propiciatória, ou mais simplesmente bode expiatório quando a situação se torna crítica.

Todas essas funções são executadas em maior proporção em estruturas autoritárias, diminuindo em número e intensidade em estruturas mais liberais.

CAPÍTULO 2 - TEORIAS SOBRE  
LIDERANÇA

## 2.1 TEORIA DOS TRAÇOS DA PERSONALIDADE

Esta é a teoria mais antiga a respeito da liderança. Um traço é uma qualidade ou uma característica da personalidade que se destaca em uma pessoa. De acordo com esta teoria, o líder é alguém que possui alguns traços específicos da personalidade que o diferencia das outras pessoas. Um líder possuiria traços marcantes na sua personalidade através das quais conseguiria influenciar outros indivíduos.

A teoria dos traços da personalidade foi fortemente influenciada pela chamada teoria do "Grande Homem", que foi defendida em 1910 por Thomas Carlyle que pregava que o mundo só teria progredido pela existência e pelos resultados das ações de grandes homens da História. A teoria dos traços parte do pressuposto que certas pessoas possuem um conjunto de características ou qualidades que podem identificá-la como líder em potencial. Porém essa teoria começou a perder crédito quando cada autor começou a especificar traços de lideranças diferentes um do outro.

Os principais traços da personalidade que, de acordo com esta teoria, seriam essenciais a um líder são:

- "1 - Traços Físicos: energia, aparência e peso. *(estatura)*
- 2 - Traços Intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança.
- 3 - Traços Sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas. *(capacidade)*
- 4 - Traços Relacionados com a Tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa."<sup>1</sup>

---

1-Chiavenato, Idalberto-Introdução à Teoria Geral da Administração, p. 127

Porém a teoria dos traços apresentava algumas falhas:

1 - A teoria dos traços não ressaltava a importância relativa de cada uma das várias características que identificariam o líder potencial, ou seja, todos os traços eram considerados com a mesma importância, quando isto não pode ser verdade, dado que, algumas características deveriam ser mais relevantes do que outras.

2 - A teoria dos traços não considerava a importância dos subordinados para eficácia da liderança. Um líder para ser líder tem que primeiro ser considerado como tal pelos seus subordinados, e tem que saber agir de acordo com o tipo de subordinado que está liderando.

3 - Essa teoria também não levava em consideração quais os tipos de traços que seriam mais relevantes para a consecução de determinados objetivos.

4 - A teoria dos traços ignorava totalmente a situação onde ocorreria a liderança. Em uma empresa pode ocorrer diversos tipos de situações que podem exigir determinados tipos de condutas de um líder.

5 - A teoria dos traços era por demais simplista, pois considerava que uma pessoa dotada de traços de liderança seria sempre um líder em todas as situações, fato este que não se observa na realidade.

Por esses motivos a teoria dos traços da personalidade caiu em descrédito e perdeu a sua importância. Apesar de tudo, não se nega que certos líderes na História possuíssem realmente qualidades excepcionais, mas o estudo da liderança não se baseia apenas no estudo do líder em si, mas também no estudo da situação em que ele estava envolvido.

## 2.2 - TEORIAS SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA

As teorias sobre estilos de liderança são teorias que estudam a liderança em função dos estilos de comportamento do líder, ou seja, da conduta do líder em relação aos seus subordinados.

Esta teoria se divide em três estilos de liderança: autoritário, democrática e liberal.

### 2.2.1 - Liderança Autoritária

A liderança autoritária o líder diz aos seus subordinados o que eles devem fazer e como devem fazê-lo. É um estilo de liderança que enfatiza as preocupações por tarefas.

#### . Características

- 1 - Apenas o líder fixa as diretrizes, sem nenhuma participação do grupo.
- 2 - O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, na medida em que estas vão se tornando necessárias e de forma imprevisíveis para o grupo.
- 3 - O líder determina qual a tarefa que cada um vai executar e quem trabalhará com quem.
- 4 - O líder é dominador e é pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro do grupo.

### 2.2.2 - Liderança Democrática

Na liderança democrática o líder compartilha com o grupo as responsabilidades da liderança envolvendo seus subordinados no planejamento e na realização das tarefas. Este estilo de liderança enfatiza as preocupações com as relações humanas.

#### . Características

- 1 - As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder.
- 2 - O próprio grupo determina o que deve ser feito para atingir os objetivos, quais as técnicas a serem utilizadas, quais as providências a serem tomadas, solicitando o aconselhamento técnico do líder quando necessário. O líder passa a sugerir alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas para o grupo quando são debatidas
- 3 - A divisão das tarefas é feita pelo próprio grupo e cada um pode escolher quem será seu parceiro de trabalho.
- 4 - O líder procura ser um membro normal do grupo sem entretanto encarregar-se muito de tarefas. O líder é objetivo e suas críticas e elogios limitam-se aos fatos e não a pessoas especificamente.

### 2.2.3 - Liderança Liberal

O estilo de liderança liberal ou estilo "laissez-jaire" ocorre quando a liberdade dada ao grupo se estende além da dada no estilo democrático. O estilo liberal permite ao grupo agir da forma que quiser. Não são estabelecidas políticas ou procedimentos. Cada membro do grupo fica por sua própria conta e responsabilidade. Nesse estilo de liderança há quase uma ausência total de liderança formal.

. Característica

- 1 - Há mínima participação do líder com liberdade total para o grupo ou os indivíduos tomarem decisões.
- 2 - A participação do líder no debate é mínima, ele apenas deixa claro que pode fornecer informações se for solicitado.
- 3 - Há completa falta de participação do líder quanto a divisão de tarefas e escolha de quem trabalha com quem, estes dois aspectos ficam totalmente a cargo do grupo.
- 4 - O líder praticamente não avalia nem regula o rumo que os acontecimentos vão tomando, ele apenas tece comentários sobre as atividades quando lhe é perguntado.

**CAPÍTULO 3 - PROCESSOS DE  
LIDERANÇA**

### 3.1 - A ESCOLA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A administração científica fundada por Taylor tinha uma base puramente tecnológica. Considerava-se que a única maneira de se aumentar a produtividade em uma empresa era melhorando as técnicas e os processos de fabricação utilizados pelos trabalhadores. Baseando-se nessa afirmação acreditava-se que as pessoas eram meros instrumentos a serviço da empresa, que podiam ser manipulados pelos líderes. Quanto mais racionalizada fosse a organização mais ele seria produtiva, maior seria sua eficácia gerencial. Na administração científica não era a gerência que se adaptava as pessoas, as pessoas é que tinham de se adaptar a gerência.

Tendo em vista a racionalização da organização Taylor fez um estudo de tempos e movimentos nas tarefas de trabalho, visando assim elevar os níveis de eficiência em todos os setores da empresa. Para Taylor o único interesse que as pessoas tinham no trabalho era o interesse econômico, interesse este que poderia ser satisfeito através de planos de incentivos salariais e prêmios por produção.

Na teoria da administração científica o papel do líder era estabelecer e cumprir os critérios de desempenho da organização para atender seus objetivos. O líder tinha que se preocupar apenas com a organização e seus objetivos e não com as necessidades e objetivos das pessoas.

### 3.2 - A ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A escola das relações humanas surgiu depois da administração científica, por volta das décadas de 20 e 30 e teve como fundador Elton Mayo. A escola das relações humanas pregava que a administração não deveria se preocupar apenas com as técnicas e

os processos de produção para elevar a produtividade na empresa, mas deveria também, e principalmente, se preocupar e considerar as relações humanas. Acreditava-se que os verdadeiros centros de poder de uma empresa estava nas relações interpessoais dentro das unidades de trabalho, e o estudo e a análise dessas relações deveriam ser considerados da maior importância pela administração. A empresa deveria se desenvolver em torno das pessoas levando em consideração seus sentimentos e suas atitudes.

A função do líder, nessa escola, seria promover a cooperação entre os subordinados para facilitar a consecução dos objetivos da empresa, se preocupando e possibilitando também o crescimento, o desenvolvimento, e a realização dos objetivos pessoais de cada indivíduo. A preocupação maior do líder deveria ser com as necessidades das pessoas e não com as da organização.

### 3.3 - O CONTÍNUO DO COMPORTAMENTO AUTOCRÁTICO x DEMOCRÁTICO

As diferenças entre os estilos autocrático e democrático baseia-se nas noções que os líderes têm a cerca da fonte de sua autoridade e da natureza humana. O estilo autoritário geralmente baseia-se que a autoridade provém da posição que o líder ocupa, e que as pessoas são por natureza preguiçosas e irresponsáveis (teoria X). O estilo democrático acredita que a autoridade do líder lhe é conferida pelo grupo e as pessoas são responsáveis, capazes de auto-dirigirem, e são criativas, desde que devidamente motivadas (teoria Y).

Entre esses dois pontos extremos existem vários estilos de comportamentos. Tannenbaum e Schmidt descreveram um ampla faixa de estilos no que consideram um contínuo que vai desde o comportamento autoritário, num extremo, até o comportamento democrático em outro-extremo, extremos estes respectivamente denominados por Tannenbaud e Schimidt de poder e influência gerencial e poder influência não gerencial.

CENTRADO NO LÍDER

CENTRADO NO GRUPO

(autoritário)



(democrático)



líder	vende	anuncia	apresenta	apres.	apres.	da ao
decide	a decisão	decisão	decisões	problema	problema	grupo
e	do grupo	permite	provisórias	pede	e os	tanta
anuncia		questões	consulta o	ideias	limites	liberda-
a			grupo	e decide	o grupo	de quan-
decisão			e decide		decide	ta tiver
						para de-
						finir o
						problema
						e
						decidir

### 3.4 - OS ESTUDOS DA OHIO STATE UNIVERSITY

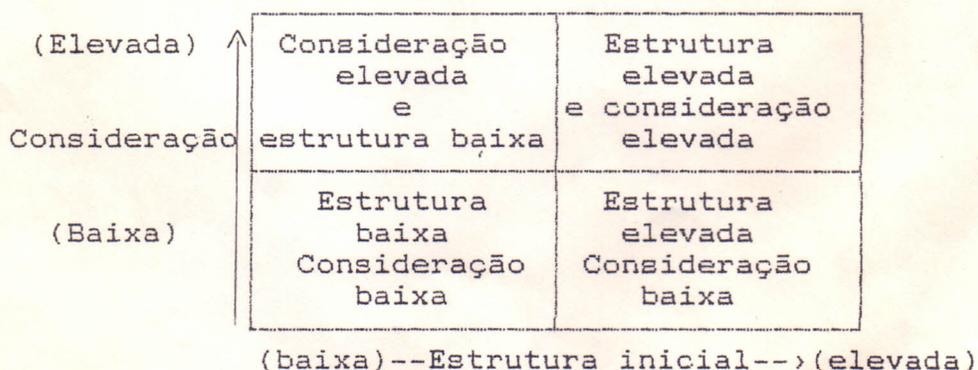
Na tentativa de identificar dimensões do comportamento de um líder, o Bureau of Business Research da Ohio State University iniciou em 1945 estudos sobre a liderança. A equipe encarregada dos estudos delimitou a descrição do comportamento do líder em duas dimensões: estrutura de iniciação e consideração. A estrutura de iniciação refere-se ao comportamento do líder, a forma como ele estabelece seu relacionamento com seus subordinados, como ele estabelece a definição dos padrões da organização, quais os canais de comunicação que ele utiliza, e quais são seus métodos de procedimento. A consideração, por outro lado, refere-se a possível existência de um relacionamento de amizade e confiança entre o líder e seus subordinados e se há respeito e calor humano nas suas relações com os membros do grupo.

Para obter uma descrição do comportamento do líder a equipe elaborou um questionário, o Questionário da Descrição do Comportamento do Líder (LBDQ), e o aplicou a subordinados e líderes. No primeiro caso para captar como os subordinados percebiam seus líderes, e no segundo para captar como os líderes se auto-percebiam. O questionário incluía quinze itens referentes a consideração e quinze itens referentes a estrutura de iniciação. Para cada item o entrevistado deveria julgar a frequência com que os líderes adotavam certas condutas, assinalando em uma das cinco opções: sempre, frequentemente, ocasionalmente, raramente ou nunca.

Com o resultado do questionário constatou-se que a estrutura de iniciação e consideração eram dimensões separadas. Tirar notas altas em iniciação não significava tirar necessariamente nota baixa em consideração, poderia se tirar notas altas ou baixas nos dois aspectos ou mesmo tirar nota alta em um e baixa no outro. O comportamento do líder poderia se encaixar em qualquer combinação entre essas duas dimensões. A estrutura de iniciação e consideração não representa um contínuo único, como o sugerido por Tannenbaum e Schmidt, mas sim dois eixos separados.

Para ilustrar esta constatação a equipe desenvolveu um gráfico com quatro quadrantes que representariam as várias combinações da estrutura da iniciação (comportamento voltado para tarefa) e da consideração (comportamento voltado para as relações humanas).

#### OS QUADRANTES DE LIDERANÇA DA OHIO STATE UNIVERSITY



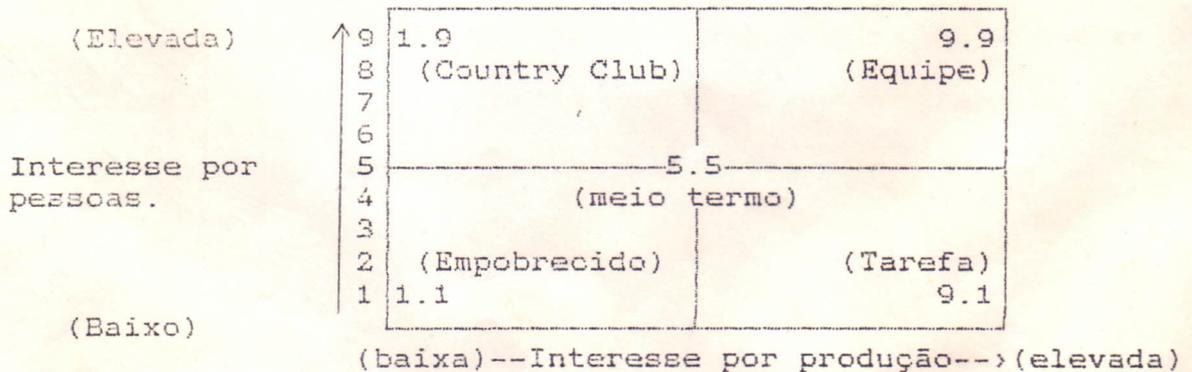
3.5 O "GRID" GERENCIAL

Robert R. Blake e Jane S. Mouton desenvolveram o "grid" gerencial que consiste em cinco estilos diferentes de liderança baseados na preocupação com a produção (tarefas) e com as pessoas (relacionamento). Estes cinco estilos são colocados em quatro quadrantes semelhantes àqueles elaborados pelos estudos da Ohio State University.

O eixo horizontal representa o interesse do líder pela produção. A medida que sua classificação avança no eixo horizontal maior a sua preocupação com a produção. O líder que tiver classificação nove no eixo horizontal terá preocupação máxima com a produção.

O eixo vertical representa o interesse pelas pessoas. Quanto maior for a classificação do líder no eixo vertical maior será sua preocupação com as pessoas. Da mesma forma, se sua classificação no eixo vertical chegar a nove sua preocupação com pessoas será máxima.

ESTILOS DE LIDERANÇA DO "GRID" GERENCIAL



Os estilos de liderança podem ser descritos da seguinte forma:

\* Estilo 1.1 - Empobrecido

O líder acredita que o mínimo de esforço é necessário para realizar o trabalho exigido e é suficiente para manter o espírito de participação na organização.

\* Estilo 1.9 - "Country Club"

Para o líder dar máxima atenção às necessidades das pessoas para conseguir boas relações no trabalho é o suficiente para produzir um clima organizacional agradável e um bom ritmo de trabalho.

\* Estilo 9.1 - Tarefa

Neste estilo acredita-se que a eficiência das operações é resultado de condições de trabalho onde a intervenção humana se dá o mínimo possível.

\* Estilo 5.5 - Meio Termo

O desempenho empresarial adequado é obtido por meio do equilíbrio entre a necessidade da execução do trabalho e a manutenção do moral do grupo em níveis satisfatórios.

\* Estilo 9.9 - Equipe

Neste estilo tanto a preocupação com as pessoas como com as tarefas é máxima. Acredita-se que um bom trabalho é resultado de pessoas dedicadas. A interdependência nos objetivos empresariais através de um interesse comum entre líderes e subordinados cria relações de confiança e respeito.

CAPITULO 4 - LIDERANCA EFICAZ

#### 4.1 - EXISTE UM ESTILO IDEAL DE LIDERANÇA?

Identificados os ideais interesses centrais em toda situação de liderança, tarefa e relacionamento, verifica-se um conflito no atendimento desses dois interesses. Para amenizar esse conflito foi feita uma tentativa para achar um campo comum que pudesse atender os dois interesses. Para Werren G. Bennis, os teóricos preocupados em achar este campo comum são chamados de revisionistas, segundo Bennis "Os revisionistas agora estão preocupados com fatores externos, económicos, com a produtividade, o Status formal etc, mas não a ponto de excluir os elementos humanos que os teóricos tradicionais tanto negligenciaram. O que se observa agora é que o pêndulo está balançando um pouco mais para o centro, deixando sua posição extrema anterior, equilibrando e modelando com mais refinamento as exigências da organização humana".<sup>1</sup>

Halpin usando o Questionário de Descrição do Comportamento do Líder em um estudo de superintendências escolares constatou que os administradores entrevistados tinham a tendência de encarar a Estrutura de iniciação e a consideração como comportamentos excludentes. Segundo Halpin "Alguns administradores agem como se fossem obrigados a enfatizar uma forma de comportamento às custas de outra."<sup>2</sup> De acordo com o mesmo autor esse conflito entre a estrutura de iniciação e

---

1 - Bennis Warren - Leadership The Ary And Administrative Behavior: The Problems Of Aukority.

2 - Halpin, The Liadership Behavior Of School Superintendents, p.79

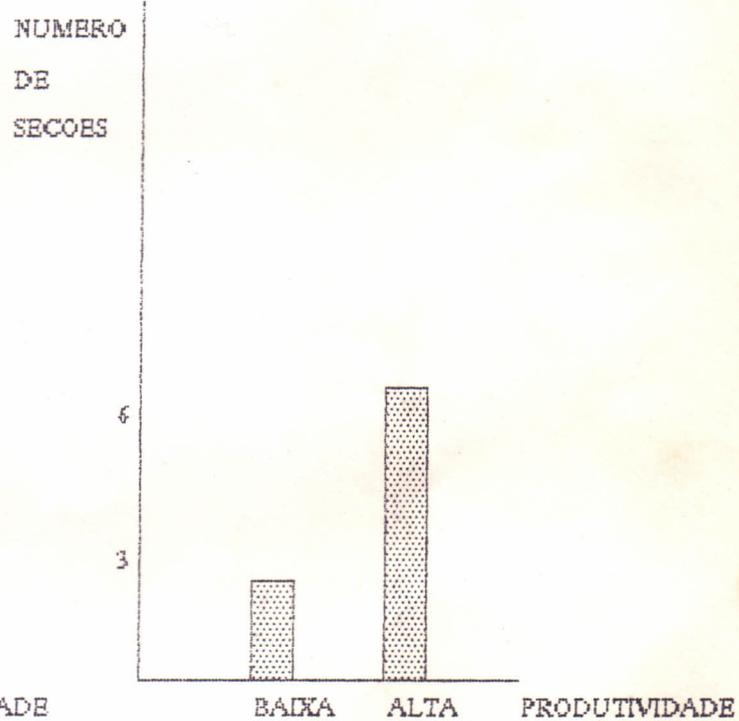
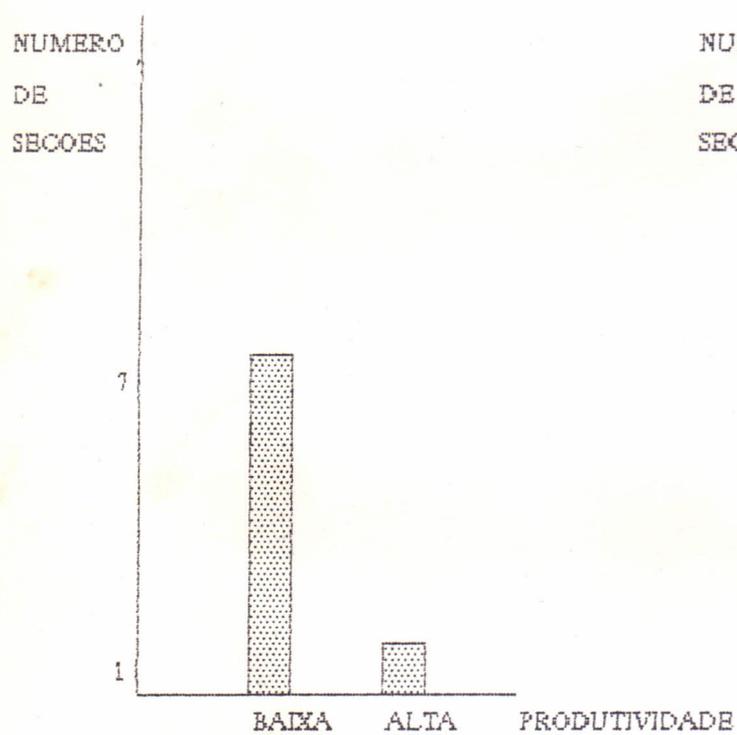
a consideração não precisa necessariamente existir. Assinala ainda que "O comportamento de líder eficaz ou desejável se caracteriza por uma elevada classificação tanto em estrutura de iniciação como em consideração. Do lado oposto, o comportamento de líder ineficaz e indesejável caracteriza-se por baixa classificação em ambas as dimensões."<sup>3</sup> Concluiu-se a partir desses estudos que um líder para ser bem sucedido precisaria concentrar sua atenção tanto na realização dos objetivos empresariais como na manutenção do grupo.

Rensis Likert realizou estudos para descobrir o padrão geral de liderança utilizado por líderes que conseguiam alta produtividade em relação aos outros. A partir desses estudos constatou que líderes que localizam mais sua atenção nos problemas das pessoas e que se esforçam mais na criação de grupos eficazes de trabalho obtiveram um melhor desempenho. Esses líderes foram denominados concentrados no empregado. Os líderes que centralizavam sua atenção na produção foram denominados concentrados no trabalho, esses na maioria das vezes não conseguiram ter um desempenho elevado. Também foi constatado nesse estudo que os líderes que deixavam claro aos seus subordinados quais eram os objetivos a serem atingidos, e depois davam liberdade ao grupo para realizar o trabalho, tiveram um maior nível de produtividade, concluindo assim que os líderes que têm uma supervisão mais genérica obtêm melhores resultados do que os que possuem uma supervisão mais estrita.

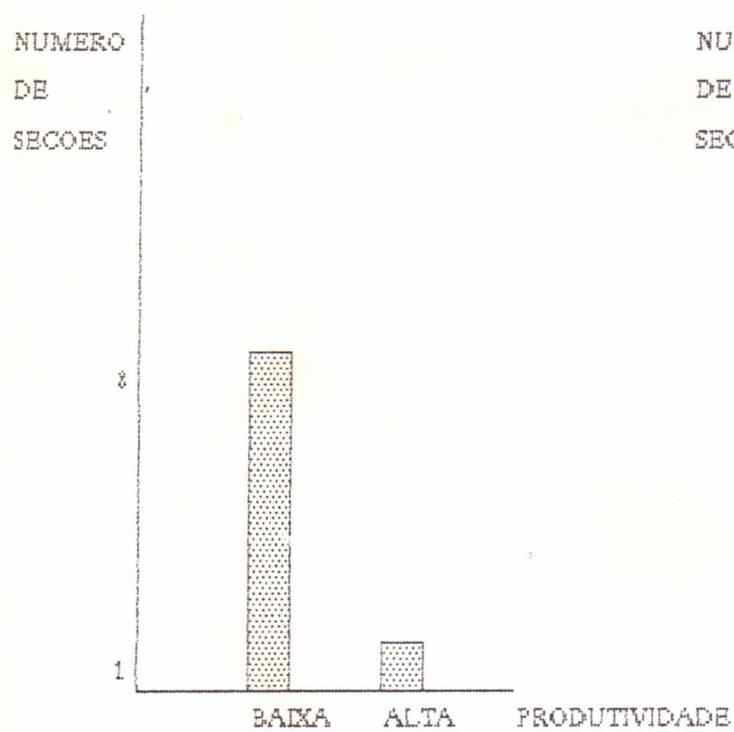
Dadas todas estas conclusões percebe-se nos escritos de Likert a idéia que o estilo ideal de liderança seria o do líder concentrado na empregado, democrático, ou seja, aqueles que focalizavam mais sua atenção nas relações humanas. Mas nos seus próprios estudos haviam constatações que colocavam em dúvida a existência de um estilo que fosse sempre o ideal em todas as circunstâncias. Porque mesmo os estudos feitos com os líderes que obtiveram alta produtividade de maneira geral, com o estilo de liderança concentrado no empregado e supervisão genérica, em algumas seções tiveram baixa produtividade. Em contrapartida os líderes que possuíam baixa produtividade, com o estilo de liderança concentrado no trabalho, da mesma forma, possuíam em algumas seções alta produtividade.\* Os gráficos a seguir mostram os resultados dos estudos de Likert.

## LÍDERES CONCENTRADOS NO TRABALHO

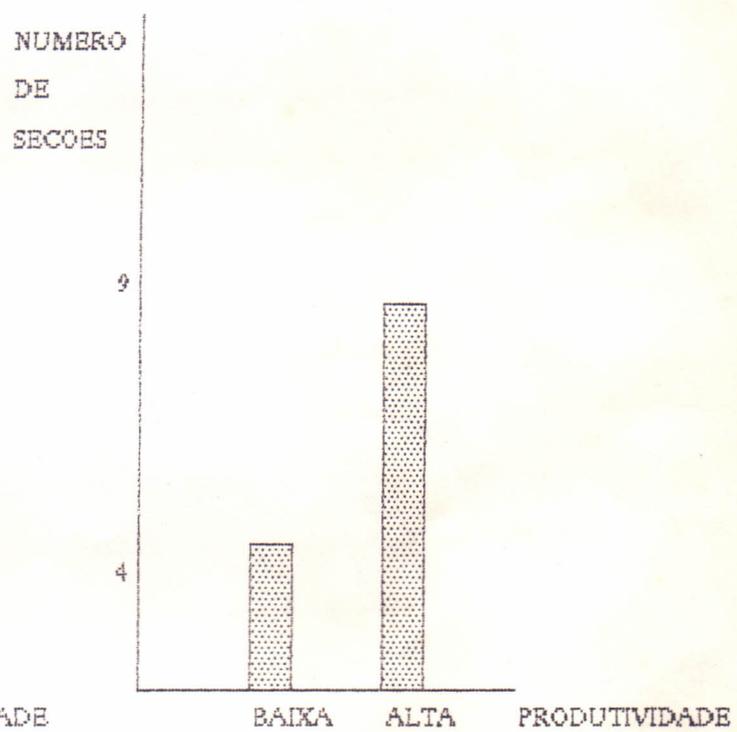
## LÍDERES CONCENTRADOS NO EMPREGADO



LÍDERES COM SUPERVISÃO RIGOROSA



LÍDERES COM SUPERVISÃO GÊNÉRICA



Outra indicação de que a idéia de um único estilo ideal de liderança não é real foi um estudo feito por Paul Hersey realizado em uma empresa na Nigéria. Nesses estudos foram constatadas conclusões inteiramente opostas as de Likent na nigéria as tendências observadas foram as seguintes: Os líderes que conseguiram uma alta produtividade foram aqueles que tinham o estilo de liderança concentrado no trabalho com supervisão mais rigorosa. Os líderes que tinham o estilo concentrado no empregado e possuíam uma supervisão mais genérica obtiveram um baixo índice de produtividade. Essas constatações mostram que não há realmente um estilo ideal de liderança, e que o melhor estilo a ser aplicado irá variar de acordo com as situações, com as diferenças culturais, os costumes, as tradições, a experiência industrial, e o nível de instrução e maturidade dos liderados.

O desejo de um estilo ideal de liderança é muito comum, alguns autores inclusive sugerem um estilo normativo de liderança, sendo este na maioria das vezes ou um estilo integrado, com alta consideração e alta estrutura de iniciação, ou o estilo democrático, voltado para as relações humanas. Mas o fato é que esses estilos podem ser adequadas em algumas situações, em algumas empresas, mas não o serão em outras.

Um líder para ser verdadeiramente eficaz deve saber adequar o estilo de liderança às necessidades dos liderados e à situação.

#### 4.2 - O MODELO CONTINGENCIAL DE LIDERANÇA

Um líder pode assumir vários estilos de comportamento em relação aos seus liderados, que podem ser eficazes ou não, dependendo dos elementos importantes da situação.

O modelo contingencial de liderança desenvolvido por Fred E. Fiedler, sugere três variáveis situacionais principais que determinam se uma dada situação é favorável aos líderes, são elas:

- 1 - As relações pessoais do líder com os membros do grupo.
- 2 - O grau de estruturação da tarefa que o grupo irá realizar
- 3 - O poder e autoridade que a posição que ocupa confere ao líder.

Para Fiedler a favorabilidade de uma situação pode ser definida como "O grau em que a situação permite ao líder exercer sua influência sobre o grupo."<sup>4</sup>

---

4 - Fiedler, Fred - A Theory Of Leadership Effectiveness, p - 13

No modelo contingencial existem oito combinações que podem ocorrer com estas três variáveis situacionais. A que seria mais favorável para um líder influenciar seu grupo seria aquela em que o líder possuiria boas relações pessoais com os membros do grupo ou seja, seria estimado por este, teria uma posição que lhe conferisse grande poder e autoridade, dirigisse uma tarefa bem definida, ou seja, com alta grau de estruturação. A situação mais desfavorável seria aquela em que o líder não seria estimado pelo grupo, sua posição não lhe conferiria muito poder e dirigisse uma tarefa não estruturada.

para cada uma das oito combinações Fiedler tentou determinar qual o estilo de liderança seria mais eficaz, o orientado para tarefas ou para os empregados. Ao terminar seus estudos concluiu que:

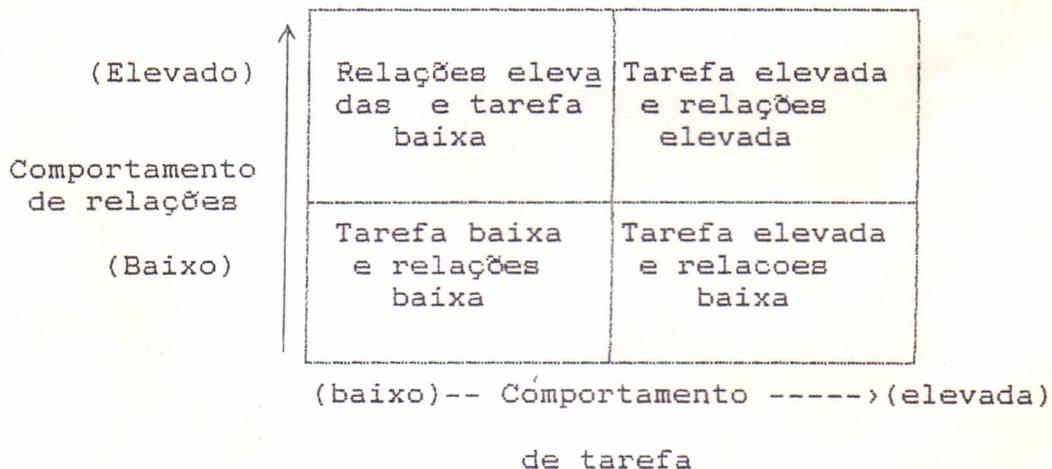
" 1- Os líderes orientados para as tarefas tendem a apresentar melhor desempenho em situações de grupo que sejam ou muito favoráveis ou muito desfavoráveis em relação aos líderes.

2 - Os líderes orientados para as relações tendem a apresentar melhor desempenho em situações com grau intermediário de favorabilidade."5

Estilo Orientado Pela Tarefa	Estilo Orientado Por Relações	Estilo Orientado Pela Tarefa
Situação favorável a liderança	Situação Intermedi- ária quanto a favo- rabilidade do líder	Situação desfavo- rável à liderança

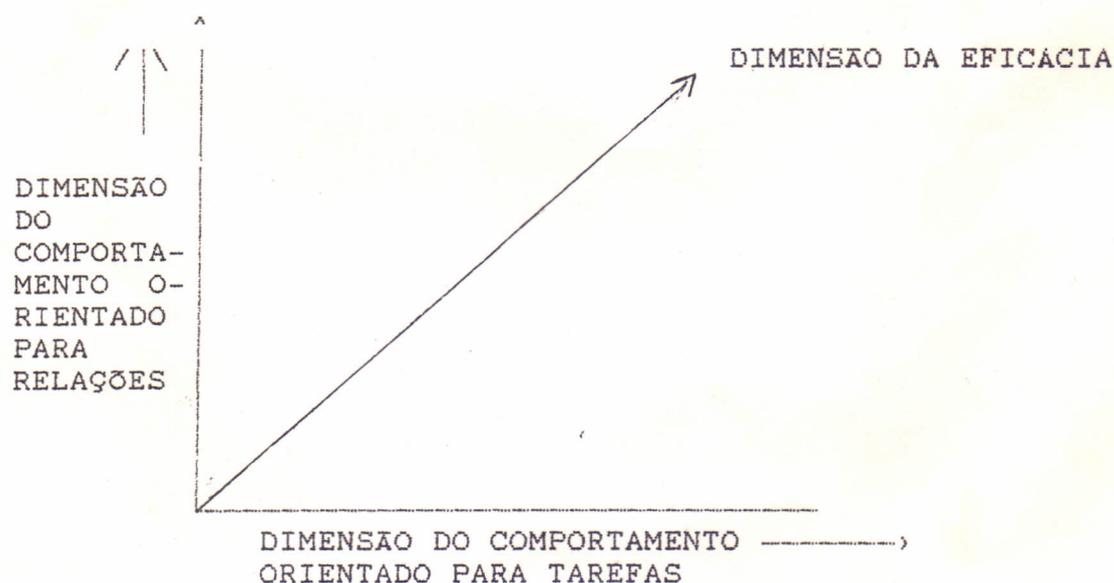
#### 4.3 - O MODELO TRIDIMENSIONAL DA EFICÁCIA DO LÍDER

O modelo Tridimensional da eficácia do líder foi desenvolvido por Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard. Tem nas suas duas primeiras dimensões, sua estrutura primária, os quatro quadrantes básicos de comportamento do líder utilizando os termos comportamento de tarefa e comportamento de relacionamento que têm conceitos semelhantes aos de estrutura de Iniciação e Consideração, respectivamente, utilizados nos estudos da Ohio State University.



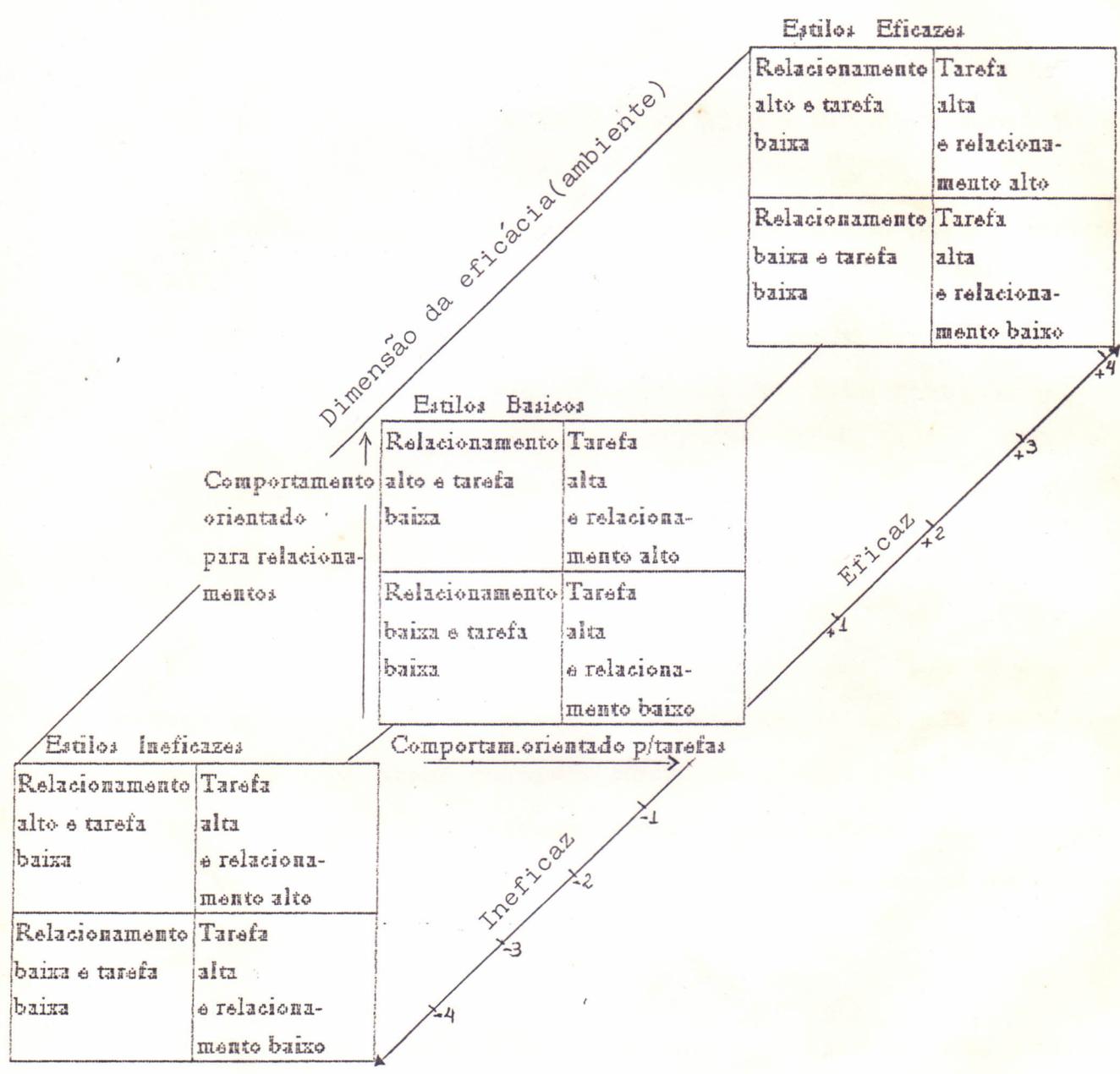
Esses quatro estilos básicos representam estilos de liderança fundamentalmente diferentes. Estilo de liderança é o tipo de comportamento manifestado por alguém, quando este procura influenciar outra pessoa, ou seja, como o líder é visto pelas outras pessoas. Esta preocupação pode ser totalmente diferente da percepção que o líder tem de si mesmo, que é sua autopercepção. Os comportamentos voltado para tarefa e voltado para relacionamento, são os comportamentos essenciais de qualquer estilo de liderança.

A terceira dimensão do modelo seria a eficácia, que é o resultado do estilo do líder com o ambiente onde ele opera, ou seja quando o comportamento do líder é adequado para uma determinada situação ele é eficaz, quando não, é ineficaz.



Qualquer estilo básico de comportamento pode ser eficaz ou ineficaz, dependendo da situação. A diferença entre um estilo eficaz ou não eficaz na maioria das vezes não está no comportamento do líder, mas sim na não adequação do seu comportamento a situação. A terceira dimensão é quase que praticamente o ambiente, porque é na interação do estilo utilizado pelo líder com o ambiente que se dá ou não a eficácia.

No modelo tridimensional a eficácia aparenta ser uma situação alternativa, mas na realidade ela é um contínuo, qualquer estilo em uma determinada situação poderia se situar em algum ponto desse contínuo entre extremamente eficaz e extremamente ineficaz. A eficácia, neste modelo, é medida em graus, podendo haver um número infinito de valores, mas que para ilustração foram divididas como se segue no gráfico do modelo:



Para Hersey e Blanchard os estilos básicos de comportamento do líder podem ser vistas pelos outros, em termos de eficácia ou ineficácia, da seguinte forma:

. "ESTILO - Comportamento de Tarefa Alto e Relacionamento Baixo

EFICAZ: Visto como tendo métodos bem definidos para atingir os objetivos que são úteis aos subordinados.

INEFICAZ: Visto como alguém que impõe métodos aos outros; às vezes visto como desagradável e interessado só em resultados a curto prazo.

. ESTILO - Comportamento de Tarefa Alta e Relacionamento Alto

EFICAZ: Visto como alguém que satisfaz às necessidades do grupo estabelecendo objetivos e organizando o trabalho, mas também oferecendo um alto nível de apoio sócio-emocional.

INEFICAZ: Visto como alguém que usa mais estruturação do que o necessário para o grupo e que muitas vezes não parece ser sincero nas relações interpessoais.

. ESTILO - Comportamento de Relacionamento Alto e Tarefa Baixo

EFICAZ: Visto como alguém que tem confiança implícita nas pessoas e que está interessado principalmente em facilitar a consecução dos objetivos delas.

INEFICAZ: Visto como interessado principalmente em harmonia, às vezes, visto como não disposto a cumprir uma tarefa se esta implicar o risco de romper um relacionamento ou perder a imagem de uma "pessoa boa".

. ESTILO - Comportamento de Relacionamento Baixo e Tarefa Baixa

**EFICAZ:** Visto como alguém que delega adequadamente aos subordinados as decisões sobre como fazer o trabalho e oferece pouco sócio-emocional quando o grupo precisa muito disso.

**INEFICAZ:** Visto como alguém que oferece pouca estruturação ou apoio sócio-emocional quando isso é necessário aos membros do grupo."<sup>6</sup>

O Modelo Tridimensional de Eficácia do Líder diferencia-se dos outros por não apresentar apenas um único estilo ideal de comportamento de líder adequado para todas as situações.

---

6 - Hersey e Blanchard, Psicologia para Administradores, p.123

#### 4.4 - LIDERANÇA BEM-SUCEDIDA x LIDERANÇA EFICAZ

Quando alguém tenta influenciar o comportamento de outra pessoa, chama-se isto de liderança tentada. A reação da pessoa a esta tentativa pode ser bem-sucedida ou mal-sucedida. Uma das responsabilidades principais de um líder em uma empresa é conseguir realizar tarefas através das pessoas, e seu sucesso é medido pelo grau de produtividade que seu grupo obtém. Daí vem a diferença entre a liderança bem-sucedida e a liderança eficaz.

A liderança pode ser bem-sucedida mas não ser eficaz, isto acontece quando um líder manda um subordinado fazer alguma coisa e este só faz por causa do poder de posição que o líder tem, o poder de punir ou premiar, neste caso a liderança foi bem-sucedida mas não foi eficaz. Mas, se ao contrário, o subordinado cumpre a ordem do líder não por causa do seu poder de posição, mas sim porque o respeita e quer cooperar com ele, então a liderança foi bem-sucedida e eficaz.

O sucesso refere-se a maneira como o grupo ou o indivíduo se comporta, já a eficácia é uma atitude interna, reflete a predisposição interior do indivíduo ou grupo. Quando um líder só se interessa pelo seu sucesso pessoal ele tende a se apoiar apenas no seu poder de posição e adotar uma supervisão estrita, mas se ele for um líder eficaz se apoiará no seu poder pessoal e adotará uma supervisão mais genérica. O poder de posição é delegado pela organização e vem de cima para baixo, já que o poder pessoal é conferido ao líder pela aceitação destes por parte dos seus subordinados, ou seja, vem de baixo para cima.

A diferença entre o sucesso e a eficácia muitas vezes explica o porque que alguns líderes só conseguem alcançar níveis de produtividade satisfatórios se adotarem uma supervisão rigorosa, e se por algum motivo precisarem se ausentar a produção cai. Em um caso como este a falta de motivação dos subordinados se explica porque se apoia apenas no seu poder de posição, no seu poder de coerção, para dirigir o grupo.

De tudo isso conclui-se que um líder pode ter sucesso mas não ser eficaz, isto porque ele exerce uma influência de curta duração no comportamento de seus subordinados. Já os que conseguem uma liderança bem-sucedida e eficaz sua influência tenderá a levar a uma produtividade e a um desenvolvimento organizacional duradouro.

CAPÍTULO 5 - LIDERANÇA SITUACIONAL

## 5.1 - DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA SITUACIONAL

Para um líder ser eficaz ele tem de saber adequar o estilo de liderança a situação em que ele está envolvendo. Para isto ocorrer dois aspectos tem que ser observados: a capacidade do líder de diagnosticar a situação, a realidade do ambiente, e a sua capacidade de adotar seu comportamento para obter o estilo de liderança adequado a situação.

A teoria enfatiza a necessidade de se observar este dois aspectos, mas muitos líderes estavam apresentando dificuldades para colocar a teoria em prática, muitos, inclusive, acreditavam ser impossível levar em consideração todas as variáveis situacionais de cada decisão. Para tentar solucionar este problema foi desenvolvido, por Paul Hersey e Blanchard, um estudo na tentativa de criar um referencial conceitual que procurasse destacar as variáveis situacionais chaves. A Liderança Situacional foi o resultado obtido por esses estudos.

Para Paul Hersey e Blanchard "A Liderança Situacional baseia-se numa inter-relação entre (1) a quantidade de autorização de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, (2) a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e (3) o nível de protidão ("maturidade") dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico." (1) Este conceito foi desenvolvido para tentar ajudar os líderes a serem mais eficazes nas suas relações com os outros e a compreenderem melhor a relação que existe entre a eficácia de um estilo de liderança e o nível de maturidade dos subordinados.

---

1 - Hersey e Blanchard, Psicologia para Administradores, p-186

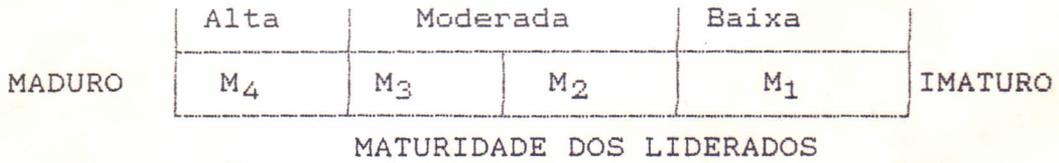
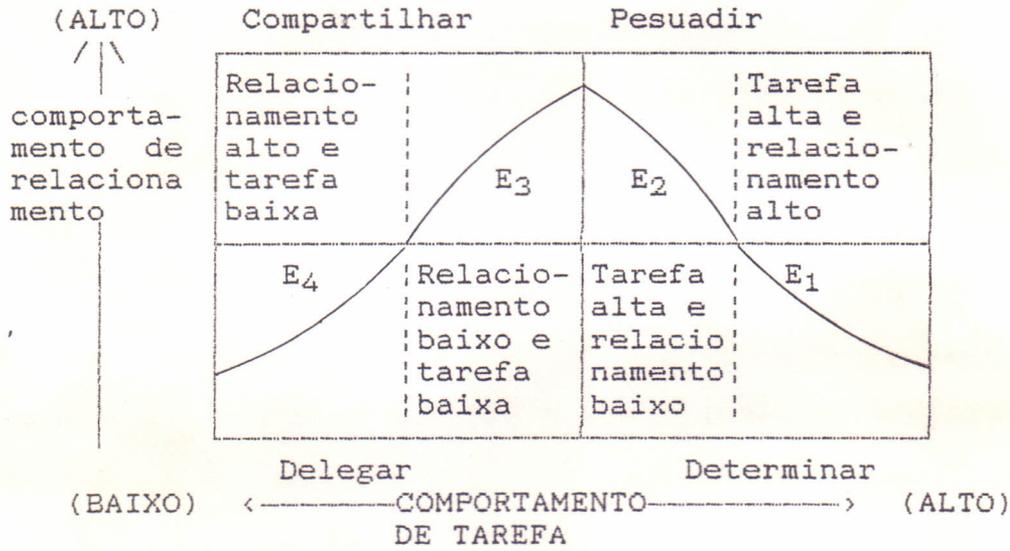
/Apesar de todas as outras variáveis situacionais levada em consideração (líder, liderados, superiores, colegas, organização, etc), na Liderança Situacional a ênfase maior é dada ao comportamento do líder em relação aos subordinados, porque estes são de fundamental importância no processo de liderança. Os subordinados ou liderados são quem efetivamente aceitam ou rejeitam o líder, e são também as que conferem ao líder seu poder pessoal./

## 5.2 - ESTILO DO LÍDER x MATURIDADE DOS LIDERADOS

Na Liderança Situacional a maturidade dos subordinados é considerada um aspecto de maior importância na determinação do estilo de liderança a ser adotado pelo líder. A maturidade é definida como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de se auto-dirigir. Essa definição não analisa a maturidade do indivíduo no sentido completo da palavra, se relaciona apenas as tarefas específicas a serem realizadas. Devido a importância do aspecto maturidade, um líder muitas vezes não tem que apenas saber identificar o nível de maturidade do indivíduo dentro do grupo, mas também saber avaliar o nível de maturidade do grupo como grupo, porque nem todos os indivíduos que compõem o grupo vão apresentar o mesmo nível de maturidade, em alguns o nível pode ser maior, em outros menor, por isso o líder tem que saber agir de um determinado modo com as pessoas que compõem o grupo individualmente, e se comportar de uma forma diferente, e adequada, quando tratar com o grupo como um todo.

Para Liderança Situacional não existe um único melhor modo de influenciar as pessoas. O melhor estilo de liderança a ser adotado vai depender diretamente do grau de maturidade dos liderados, isto pode ser ilustrado no gráfico a seguir:

ESTILO DO LÍDER



O gráfico mostrado tenta representar a relação entre o nível de maturidade dos liderados e os estilos de liderança mais adequados a estes níveis. Os estilos são indicados pela curva prescritiva que passa sobre os quadrantes de liderança.

Cada estilo de liderança apresentado no gráfico (Delegar, compartilhar, persuadir e determinar), é uma combinação entre o comportamento de tarefa e o de relacionamento; estes são definidos por Hersey e Blanchard respectivamente como "a medida com que o líder dirige as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando fazê-lo, onde fazê-lo, e como fazê-lo. Significa estabelecer-lhes objetivos e definir seus papéis. O comportamento de relacionamento, por sua vez, é a medida com que um líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com as pessoas, dando-lhes apoio, encorajamento e "carícias psicológicas". Significa ouvir ativamente as pessoas e apoiar-lhes os esforços."<sup>2</sup>

Na Liderança Situacional os níveis de maturidade dos indivíduos recebem uma graduação e são indicados no gráfico através de marcas de referência que servem para determinar qual o estilo de liderança mais apropriado para cada nível de maturidade. São quatro níveis: Baixo ( $m_1$ ); Baixo a moderado ( $m_2$ ); Moderado a alto ( $m_3$ ); Alto ( $m_4$ ). O estilo de liderança apropriado para cada um desses níveis inclui a proporção adequada de comportamento de tarefa e comportamento de relacionamento.

. Estilo de Liderança "Determinar", para maturidade baixa ( $m^1$ ).

Este estilo é adequado para pessoas que não têm capacidade nem disposição para realizar uma determinada tarefa. A falta de disposição, no caso, pode ser consequência de insegurança em relação a tarefa exigida. Por tratar de pessoas com um nível de maturidade baixo, a situação exige um líder que defina as funções, especifique o que as pessoas devem fazer, como, quando, e onde devem realizar suas tarefas, ou seja, um líder que tenha uma supervisão clara e específica. Este estilo apresenta um comportamento de tarefa alto e de relacionamento baixo.

. Estilo de Liderança "Persuadir", para maturidade entre baixa e moderada ( $m_2$ ).

Este estilo é voltado para as pessoas que não têm capacidade, mas que têm disposição para assumir responsabilidades, ou seja, que não têm as habilidades necessárias, mas que possuem confiança em si. Por isso neste estilo deve-se ser adotado pelo líder um comportamento diretivo, mesclado com um comportamento de apoio. Diretivo por causa da carência de habilidades, e de apoio para reforçar a disposição das pessoas. Os liderados nesse nível de maturidade sentem a necessidade de entenderem o porquê das decisões para se sentirem motivados, ao mesmo tempo que também precisam da ajuda e da direção do líder. Este estilo apresenta um comportamento de tarefa alta e de relacionamento alto.

. Estilo de Liderança "Compartilhar", para maturidade entre moderada e alta ( $m_3$ ).

Este estilo é usado para as pessoas que têm capacidade, mas não têm disposição para realizarem as tarefas exigidas, este último aspecto geralmente consequência de falta de alto-confiança. Para este nível de maturidade dos liderados o que eles realmente precisam do líder é o apoio e a motivação para lhes proporcionar a segurança necessária para realizarem as tarefas, já que eles possuem a capacidade para realizá-las. Neste caso não é necessário um comportamento diretivo por parte do líder, mas sim um comportamento de apoio. Este estilo apresenta um comportamento de relacionamento alto e de tarefa baixo.

. Estilo de Liderança "Delegar", para maturidade alta (m4).

Este estilo é usado para pessoas que têm capacidade e disposição para a realização da tarefa. São liderados com alto nível de maturidade e conseqüentemente precisam de pouca direção e pouco apoio por parte do líder, que deve deixar ao encargo destes a responsabilidade da realização da tarefa. Esse estilo apresenta um comportamento de tarefa baixo e de relacionamento baixo.

Para utilizar a Liderança Situacional basta seguir o modelo apresentado, utilizando o estilo de liderança adequado para o nível de maturidade dos liderados; porém este nível pode evoluir. Um líder deve ajudar os seus subordinados a amadurecerem até onde eles queiram e forem capazes. Se os liderados aumentarem o seu nível de maturidade, o estilo de liderança também deve mudar, para se adequar ao novo nível.

A Liderança Situacional é uma teoria abrangente e lógica, que leva em consideração todas as variáveis envolvidas no processo de liderança e mostra como se deve agir com essas variáveis para se obter os melhores resultados. A Liderança Situacional é a teoria sobre liderança mais completa e mais coerente até hoje apresentada.

CAPÍTULO 6 - EXEMPLOS PRÁTICOS  
DE LIDERANÇA.

## 6.1 - CENTRO DE PNEUMOLOGIA DO CEARA.

. Entrevistada - Kelly Cíntia Nicolau Mota

O estilo de liderança utilizado neste caso varia de acordo com o pessoal a que se refere, e ao assunto a ser tratado. Com os subordinados de base como: seguranças, recepcionistas, limpeza etc, é utilizado um estilo de alto relacionamento e alta tarefa, acompanhado por uma supervisão rigorosa. Alto relacionamento porque existe um clima de amizade, de comunicação bilateral e apoio. Alta Tarefa porque é necessário alguém que lhes defina os papéis que eles têm que desempenhar, como e quando. Quanto aos subordinados de alto nível, ou seja médicos e fisioterapeutas é utilizado um estilo de baixo relacionamento e baixa tarefa, dado que, este nível de maturidade é elevado não sendo necessário que alguém lhes digam como fazer o seu trabalho, nem de apoio aos seus esforços. As decisões como este nível de funcionários limitam-se às ligadas a organização do funcionamento de clínica como horários, turnos a serem cumpridos etc.

As decisões de caráter administrativo, estratégico são centralizados no líder, no caso a gerente geral.

## 6.2 - BIAULF INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO LTDA.

. Entrevistada - Bia Eugênia Soares Abdon

Este caso se trata de uma micro-empresa que possui apenas um nível de funcionários, ou seja costureiras e vendedoras. Este quadro de funcionários basicamente o mesmo nível de maturidade. O estilo de liderança utilizado para todos os funcionários

é o de alta tarefa e alto relacionamento. Alta tarefa porque é necessário dizer aos funcionários o que deve ser feito, como e quando fazer. Alto relacionamento porque é necessário o apoio e a comunicação bilateral para servir até como uma espécie de fator motivacional para realização da tarefa.

### 6.3 - SANAUTO

. Entrevistado - Edson Ventura

O estilo de liderança aplicado neste caso é o que menos se adapta a teoria da Liderança Situacional. Para todos os níveis de funcionários o estilo de liderança utilizado é basicamente o mesmo, havendo pouca variação do estilo entre um nível e outro. O estilo de liderança aplicado é quase que um prolongamento da personalidade do líder. O estilo adotado é de alto relacionamento e alta tarefa. Alto relacionamento porque é mantido um clima de amizade, informal, com comunicação bilateral. Alta tarefa porque as decisões são praticamente centralizadas no líder que indica aos seus subordinados o que, quando e como deve ser realizadas as tarefas.

### 6.4 - McDONALDS

. Entrevistado - Adolfo Bichucher

O estilo de liderança apresentado neste caso depende diretamente do pessoal a qual está sendo aplicada. Quando os subor-

dinados envolvidos são os que ficam na linha de operação, o estilo de liderança utilizado é o de alto relacionamento e alta tarefa, com supervisão rigorosa. A utilização deste estilo se deve ao nível de maturidade do pessoal envolvido, pois antes são geralmente muitos jovens, na maioria das vezes em seu primeiro emprego. Portanto precisam de uma supervisão rigorosa, que alguém lhes diga o que, como e quando fazer, e em contrapartida também precisam e muito do apoio e encorajamento do líder. Quando os subordinados envolvidos são os gerentes, estes com um nível de maturidade superior, a maioria com formação universitária, o estilo de liderança aplicado é o de baixo relacionamento e baixa tarefa. Baixa tarefa porque os gerentes têm carta branca para tomarem decisões, desde que estas estejam de acordo com a filosofia da empresa, que é satisfazer sempre o cliente. O baixo relacionamento indica apenas que os gerentes têm a maturidade e a segurança suficientes para agirem sem precisarem de um apoio constante por parte do líder, pois em termos de amizade, esta existe entre todos os níveis hierárquicos da organização.

#### 6.5 - CONCLUSÃO DAS ENTREVISTAS

A Liderança Situacional apesar de não ser conhecida na teoria por muitos líderes, tem sido aplicada na prática na maioria das vezes, pois como foi constatado nestas entrevistas, os

líderes procuram adequar o estilo de liderança à situação, e principalmente ao nível de maturidade dos subordinados. Constatou-se também que o estilo de liderança que se apresentou com maior frequência foi o de alta tarefa e alto relacionamento, utilizados teoricamente para níveis de maturidade entre baixa e moderada.

Este baixo índice de maturidade relevante a consecução de tarefas, provavelmente é decorrente do baixo nível educacional da população, e a sua pouca qualificação profissional.

## CONCLUSÃO

Após esta explanação sobre toda a evolução das teorias e estilo de liderança, podemos concluir que:

- Liderança é um processo no qual uma pessoa influencia outra ou outras pessoas para atingir objetivos comuns.
- Uma liderança eficaz é de fundamental importância em uma organização na medida em que ela facilita a consecução dos objetivos da empresa.
- A capacidade de liderar não é privilégio de algumas pessoas. Qualquer pessoa pode ser um líder dependendo da situação. E ninguém pode ser líder em todas as situações.
- A maioria das pessoas pode aumentar a sua eficiência em funções de liderança por meio do treinamento, da educação e do desenvolvimento.
- Existem vários estilos de liderança e nenhum é melhor do que o outro. Não existe um estilo ideal de liderança. Cada estilo tem o seu momento mais apropriado de ser empregado de acordo com a situação que se apresenta.

- A liderança pode ser bem-sucedida e não ser eficaz. É bem-sucedida quando os resultados obtidos são satisfatórios, isto é, os subordinados fazem apenas o necessário. É eficaz quando os subordinados realmente se empenham em conseguir os melhores resultados possíveis.

- A liderança é um processo dinâmico que deve se adequar a todas as variáveis que envolvem seu processo, como: a situação envolvida, o tipo de liderados, o grau de maturidade dos liderados, a cultura da empresa, etc.

- A liderança situacional procura adequar o estilo de liderança à situação envolvida. Leva em consideração principalmente o grau de maturidade dos liderados como fator preponderante na escolha do estilo de liderança mais adequado.

⊖ A liderança é um processo dos mais importantes nas relações humanas, principalmente dentro das empresas, porque é através da liderança que os objetivos empresariais podem ser atingidos de forma efetiva.

## BIBLIOGRAFIA

- 1 - ENCICLOPÉDIA MIRADOR INTERNACIONAL  
ENCICLOPÉDIA BRITÂNICA DO BRASIL PUBLICAÇÃO LDTA  
- 1976.
- 2 - INTRODUÇÃO A TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO  
AUTOR: IDALBERTO CHIAVENATO  
EDITORA: MCGRAW HILL - 1983.
- 3 - LIDERANÇA E ADMINISTRAÇÃO EFICAZ  
AUTOR: FRED E. FIEDLER E MARTIN M. CHEMERS  
EDITORA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - 1981.
- 4 - NOVOS PADRÕES DE ADMINISTRAÇÃO  
AUTOR: RENSIS LIKERT  
LIVRARIA PIONEIRA EDITORA - 1979.
- 5 - O NOVO GRID GERENCIAL III  
AUTOR: ROBERT R. BLAKE E SANE S. MONTOU  
LIVRARIA PIONEIRA EDITORA - 1989.
- 6 - PSICOLOGIA PARA ADMINISTRADORES  
AUTOR: PAUL HERSEY E KENNETH BLANEHARD  
EDITORA PEDAGÓGICA E UNIVERSITÁRIA LTDA - 1986.