

# ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA SITUACIONAL APLICADO PELOS GESTORES DA FILIAL DE VENDAS DA COPACOL - COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL CONSOLATA, DE CAFELÂNDIA/PR

DEBIAZI, Rafaela<sup>1</sup>  
MOTTER, Marli<sup>2</sup>  
GIROTTO, Andrea<sup>3</sup>  
CASAGRANDE, Edinéia<sup>4</sup>

**Resumo:** Diante das constantes mudanças nos contextos das organizações, há uma necessidade cada vez maior da adição de conhecimento, informações e conceitos que auxiliem na adaptação às inconstâncias. A versatilidade dos gestores é considerada fundamental para o sucesso. O líder deve apresentar flexibilidade, habilidades, atitudes e promover mudanças para transformar e disseminar conhecimento na direção dos resultados e da adaptabilidade da organização. O presente trabalho tem como objetivo verificar o estilo de liderança aplicado pelos gestores da Filial de Vendas de Cafelândia, e o nível de maturidade das equipes, com a possibilidade de comparar o nível de maturidade com o estilo de liderança utilizado e verificar a coerência entre esses fatores, baseado no modelo de Hersey e Blanchard (1986). As ferramentas utilizadas para realização da pesquisa foram questionários os quais possibilitaram a identificação dos resultados que demonstraram que a equipe da Filial encontra-se em nível de maturidade moderado e os estilos de liderança são em maioria adequados, tornando o ambiente motivador e o trabalho satisfatório.

**Palavras-chave:** liderança, adaptabilidade, maturidade.

## 1 INTRODUÇÃO

As constâncias nos princípios de qualidade, e as exigências da sociedade, têm impulsionado as empresas a buscar cada vez mais inovação e singularidade, e têm-se observado que para chegar a excelência, é necessário que, em vez de investir diretamente em produtos e serviços, deve-se direcionar esses investimentos às pessoas que entendem deles sabem como desenvolvê-los e melhorá-los.

Para acompanhar as intensas mudanças da contemporaneidade, as organizações vêm modificando seus conceitos e inovando os padrões gerenciais, buscando estimular o aproveitamento integral das pessoas em suas funções, considerando que estas, são peças prioritárias e determinantes no funcionamento de uma instituição.

Os líderes nas organizações, são agentes de mudanças, e no cenário atual, cada vez mais, há a necessidade de que, esses líderes possuam um alto nível de adaptabilidade, conforme necessidade de seus liderados, buscando motivá-los e estimulá-los a contribuir para

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Administração da FAC – Faculdade de Cafelândia

<sup>2</sup> Acadêmica do curso de Administração da FAC – Faculdade de Cafelândia

<sup>3</sup> Professora orientadora do curso de Administração da Faculdade UNICA de Cafelândia

<sup>4</sup> Professora orientadora do curso de Administração da Faculdade UNICA de Cafelândia

os objetivos ou projetos propostos.

Liderar exige dinamismo e tende a ser um processo complexo e delicado, por conta da diversidade existente entre as pessoas de uma equipe. No meio organizacional, são os gestores que determinam a forma de trabalho, estabelecendo condições na realização de procedimentos e direcionando as equipes, portanto, o desafio do líder está em definir o estilo apropriado de liderança para cada subordinado, em cenários e situações diferentes.

O processo de gerenciar pessoas está diretamente ligado à administração da cultura organizacional de uma empresa ou setor, e para isso, existem inúmeros conceitos sobre liderança que buscam orientar os gestores a atingir a eficácia desse processo. A teoria de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard se mostra como uma opção que pode auxiliar a conduzir o líder a enfrentar esse desafio.

O conceito de Liderança Situacional propõe que não há um estilo considerado ideal para cada situação, e sim que o líder deve ter flexibilidade e sensibilidade para adequar-se às condições do meio, e às características dos liderados, neste caso, considerando o nível de maturidade da equipe de cada componente individualmente.

Tendo em vista a ênfase que a necessidade de “saber liderar” tem ganhado no mundo e em meio às organizações, esse artigo foi desenvolvido com o propósito de responder: Qual o estilo de liderança situacional aplicado pelos gestores da Filial de Vendas da COPACOL - Cooperativa Agroindustrial Consolata de Cafelândia/PR?

E buscando, identificar o estilo de liderança situacional aplicado pelos gestores da Filial de Vendas de Cafelândia e o nível de maturidade da equipe, fazendo comparativos entre o estilo considerado ideal para os níveis maturidade, sugerindo caso necessário, ações de desenvolvimento e adequação entre esses fatores.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

A pesquisa realizada será de grande relevância tanto para a área de estudo, quanto para o departamento escolhido para a análise, através da possibilidade de agregar informações e sugestões ao estilo gerencial aplicado.

O ambiente organizacional atual tem exigido dos líderes, agilidade na adaptação à própria organização, tendo isso em vista, a Teoria da Liderança Situacional fornece consideráveis contribuições à prática de liderar.

A eficácia da liderança na Filial de Vendas é considerada um fator decisório para o

bom andamento das atividades e para o sucesso dos objetivos do setor. Com base nisso, o trabalho foi desenvolvido buscando analisar os etilos de liderança aplicados pelos gestores desse departamento, buscando através do estudo poder contribuir para a eficiência da gestão quanto ao estilo de liderança praticado.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), a Liderança Situacional é um conceito que pode ajudar as pessoas a aprenderem progressivamente e a supervisionarem seu próprio comportamento, tornando-se responsáveis e motivadas, através do compartilhamento de perspectivas entre a equipe.

Sendo assim, a utilização da Liderança Situacional possibilita aumentar o potencial competitivo, tornando-se uma ferramenta proficiente para que as organizações possam desenvolver pessoas aptas a colaborar para a prática de uma administração que investe o capital intelectual e que atua sobre o clima organizacional.

Com as alternâncias sociais, o mundo contemporâneo enfatiza a liderança, como uma temática atual dentro do contexto das organizações, por estar sendo cada vez mais ressaltada, a importância, de os líderes realizarem a gestão da equipe com a percepção do verdadeiro valor de seu papel, através da constatação das mudanças que podem promover, enquanto líderes, trabalhando por um objetivo comum, para transformar e disseminar o conhecimento na direção dos resultados a serem representativos para a organização.

Além disso, Hersey e Blanchard (1986, p. 331), afirmam que: “Embora as mudanças façam parte da vida, para serem eficazes os gestores não podem mais contentar-se com deixá-las acontecer. Têm que ser capazes de desenvolver estratégias para planejar, dirigir e controlar as mudanças”.

A realização do estudo promoverá o desenvolvimento profissional de ambas às acadêmicas na área de gestão de pessoas, a partir da aplicação da teoria de práticas organizacionais na empresa em que trabalham. As lideranças e liderados também podem ser beneficiados com os resultados da pesquisa, através da troca de informações e o alinhamento entre a teoria, conceitos e tendências estudados e a prática vivenciadas na empresa Copacol.

Os conceitos relacionados à liderança – liderança situacional, líder e a importância da harmonia entre lideranças e equipes – são a base para o bom funcionamento de uma organização, a partir da visão de alguns estudiosos, como Guimarães (2002), Oliveira (2004), Kottler (1997), Bennis (1996), Drucker (1999), Chiavenato (2004), Fernandes (2005), Mercho, Pedroso e Michel (2007), Silva e Kovaliski (2006), Namiki et al (2000) e Hersey e Blanchard (1986).

As pessoas são os componentes mais importantes e indispensáveis a uma empresa ou

organização, sendo também, os mais complexos para se administrar, portanto, os estudos sobre a gestão de pessoas vêm evoluindo e se acentuando progressivamente, por estarem inseridos com alto grau de relevância no contexto das organizações (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Tannebaum; Weschler; Massarik (1972, p. 42) a liderança pode ser definida como: “A influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação para que seja atingida uma meta ou metas específicas”.

Esta definição tem um caráter generalista que não tem como limite o conceito de liderança à prerrogativa de um cargo em uma estrutura organizacional rígida e hierárquica. Segundo os autores, a liderança pode ser encontrada em todas as relações interpessoais.

Hersey e Blanchard (1986, p. 187) afirmam que “os liderados são de importância vital em qualquer situação, não só porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas porque, como grupo, efetivamente determinam o poder pessoal que o líder possa ter”.

Diante das afirmações, observa-se que a forma de liderar uma pessoa ou uma equipe, pode se tornar um fator decisório para o sucesso de determinadas ações e trajetórias desenhadas como objetivos organizacionais, sendo assim, conforme Hersey e Blanchard (1986) torna-se fundamental que líderes atuem como direcionadores e que estejam acompanhando a evolução de seus liderados, sendo uma medida substancial para o desenvolvimento de talentos e progresso da maturidade e autonomia da equipe.

O líder é aquele que toma a frente, motiva e procura fazer com que as pessoas empenhem-se dentro das organizações e departamentos. Assim, é conveniente que ocorram capacitações e a condução de funcionários que desenvolvam o trabalho em equipe, que busquem a inovação, o desenvolvimento de projetos, e líderes que potencializem o crescimento de liderados e da organização, assumindo responsabilidades e tomadas de decisões (NETO, 2010).

Com base nisso, observa-se que as organizações precisam ter líderes que garantam o bom funcionamento da empresa, a partir da capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos. Nesse caso, enfatiza-se a importância da maleabilidade desses profissionais.

Neste cenário, está presente a Liderança Situacional, que tem em seu teor a capacidade de aumentar o potencial competitivo, (Covey, 2002 *apud* Mercho, 2007), através da análise e adequação do estilo de liderança aos perfis dos liderados, sendo um conceito que traz uma forma de administrar as pessoas da organização, espelhando-se em seu desenvolvimento e em sua maturidade profissional.

Paul Hersey e Kenneth Blanchard (1986, p. 186) afirmam que:

A liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e nível de prontidão (“maturidade”) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

Esta afirmação sugere que o líder impulsiona o grupo liderado aos objetivos das organizações, através de motivação e do direcionamento de formar uma equipe eficaz, com indivíduos comprometidos e capacitados para cumprir os desafios, por meio do desempenho positivo.

Nesta perspectiva, Guimarães (2002, p.33), complementa que:

Fundamenta-se, em síntese, em articular as necessidades demandadas das orientações estratégicas em harmonia com as necessidades dos indivíduos, orientando as necessidades de ambas as partes na direção do desenvolvimento institucional e individual.

Para Kotter (1997) um líder tem como principal atividade a produção de mudança, com sua ação pautada sobre três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da empresa, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridas.

Oliveira (2004) afirma que a liderança tem papel fundamental na implementação da missão organizacional, disseminação dos objetivos, metas e meios para se atingir os resultados esperados, cabendo ao líder assumir tal responsabilidade. Nesse sentido, o “[...] líder carrega o peso de definir e tornar executáveis as estratégias de competitividade que a empresa irá utilizar para garantir a sustentação de seus resultados, a curto, médio e longo prazo” (OLIVEIRA, 2004, p. 12).

Para Bennis (1996, p. 78), “[...] a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições”. Apenas a autoridade não seria suficiente, é preciso liderar para manter e desenvolver as organizações num ambiente interno e externo hostil e em constante mutação.

Para o mercado empresarial há a exigência de lideranças que tenham a capacidade de se moldar com rapidez pelo posicionamento do líder diante das situações e com seguidores mais ativos e responsáveis perante as atividades do cotidiano (BENNIS, 1996).

Diante dessa necessidade é evidenciada a importância da percepção do líder quanto ao ambiente ao qual está inserido, em concordância Hersey e Blanchard (1986, p. 185) afirmam que “os gerentes devem ser capazes de identificar a realidade do seu ambiente. Mas,

mesmo tendo boa habilidade de diagnóstico, os líderes não serão eficazes se não souberem *adaptar* seu estilo liderança às exigências do ambiente”.

Segundo Drucker (1999), na atualidade, novas práticas solicitam a aplicação da criatividade e flexibilidade nos negócios. Há necessidade de um novo modelo de liderança nas organizações contemporâneas, competindo ao líder liberar as energias e potencial das pessoas, visando a adquirir talentos, inteligência e conhecimentos para enfrentar a complexidade das mudanças.

Os líderes devem apresentar características que se complementam, por ideias, capacidade, articulação, carisma e a forma com que mobilizam os colaboradores, porém podem apresentar dificuldades de executar ações. Ainda há líderes com capacidade de executar projetos, porém muita dificuldade em colocá-los em prática, segundo Oliveira (2004).

A liderança apresenta-se em um contexto de influência sobre pessoas e situações, podendo ser descrito, conforme as palavras de Chiavenato (1999, p. 33);

Liderança é um processo chave em todas as organizações. O administrador deve ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. A liderança é uma forma de influenciar. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional (apud ANTONIO; STEFANO, 2008, p. 3).

Sob este aspecto, a proposta básica está no modelo de liderança em que sinalizar para a capacidade de incorporar os sistemas de valores implícitos nas culturas organizacionais. Sendo assim, interpreta-se que o conceito de Liderança Situacional, poderá contribuir nessa perspectiva.

Stoner (1985, p. 12) colabora para a definição de liderança, “vista como um processo de direção e influência das atividades relacionadas com as tarefas de membros de grupos”, enquanto Chiavenato (2004, p. 100) afirma que “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, sendo em empresas ou departamentos”.

Silva (2013) enfoca Maquiavel, que mostra diante de uma liderança mais sistemática pela qual os teóricos modernos analisam os elementos que envolvem o processo de liderança e o enfoque contemporâneo, dada a necessidade de métodos que possam atuar empiricamente nas organizações. Neste caso, analisar o poder como;

A capacidade de agir, a força e coragem de atingir algo. É a energia vital para fazer escolhas e tomar decisões. Representa também a capacidade de ultrapassar hábitos profundamente incrustados e cultivar outros mais

elevados e eficazes (COVEY, 2002 *apud* MERCHO, PEDROSO e MICHEL, 2007, p.7).

Na Liderança Situacional, o líder deve ter competências e entendimento sobre gestão, devendo ser treinados por todos os profissionais, no caso do líder, este deve ser diferenciado, uma vez que sua função deve ultrapassar limites e cumprir as metas (COVEY, 2002 *apud* MERCHO, 2007).

Silva e Kovaliski (2006, p. 3) sinalizam a forma de liderança que deve pautar-se nos pontos chave de liderança situacional, em que o líder necessita desenvolver a sensibilidade e a percepção, para conseguir diagnosticar a equipe para que possa definir comportamentos e situações em que a equipe liderada terá que agir e desenvolver objetivos e resultados.

Ramos (1999 *apud* Nakimi 2000) diz que ao modelar a organização como uma interação de homens parentéticos, ele apresenta líderes como agente facilitador ao desenvolvimento de iniciativas geradas por indivíduos dentro da organização, devendo ser real e motivador.

A discussão sobre a Liderança Situacional está na colocação feita por Hersey e Blanchard (1986, p.100) que propõe o princípio, o desenvolvimento de um referencial conceitual que procura destacar as variáveis situacionais chaves. Esse enfoque utiliza como dados básicos como percepções e observações feitas pelos administradores no seu próprio ambiente de administração.

Hersey e Blanchard (1986, p. 101) dizem que a Liderança Situacional fornece um modelo com uma relação curvilínea em lugar de uma simples relação linear entre estrutura de iniciação, sendo comportamento de tarefa e consideração comportamento de relacionamento, da teoria desenvolvida pelo *Ohio States University*, cujos conceitos foram adaptados e popularizados por *Blacke e Monton*.

Este modelo gerencial foi posteriormente complementado por Reddin com a Teoria do Estilo Gerencial 3D que acrescentou a dimensão da eficácia ao interesse pelas tarefas e ao interesse pelas relações àqueles modelos baseados em atitudes.

Desta maneira, a Liderança Situacional baseia-se numa inter-relação entre:

1. A quantidade de orientação e direção, revelado no comportamento de tarefa que o líder oferece;
2. A quantidade de apoio sócio emocional, sendo o comportamento de relacionamento dado pelo líder;
3. O nível de prontidão relacionado a 'maturidade' como é chamada pelos autores dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 104)

Esse conceito foi desenvolvido por Hersey e Blanchard (1986) para ajudar as pessoas que tentam exercer Liderança, a serem mais eficazes em suas interações cotidianas com os outros, oferecendo aos líderes maior compreensão sobre a relação entre um estilo de Liderança eficaz e o nível de maturidade dos seus liderados.

Embora todas as demais variáveis situacionais líder, liderados, organização, exigências do cargo, cultura organizacional e sejam importantes, na Liderança Situacional a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos subordinados em função das suas respectivas maturidades, ou seja, em suma, em busca da eficácia gerencial (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p. 104)

Descreve-se os níveis de maturidade dos liderados dentro da Liderança Situacional, em que se deve avaliar a disposição das pessoas de ter para si a responsabilidade de determinar o comportamento.

De acordo com Romano (2002, p. 7) as variáveis de maturidade são colocadas como aquela que necessita do desenvolvimento de uma tarefa, com o objetivo de realizar de forma específica. Assim, essas variáveis são consideradas a partir da relação de uma tarefa, função ou objetivo específico a ser realizado, em que um indivíduo ou um grupo deve estar maduro pra realizar as tarefas ou funções.

A Liderança Situacional é apresentada por Hersey e Blanchard (1986, p. 105) procurando avaliar por meio de observações nos resultados na eficácia dos estilos de liderança. Este modelo parte da premissa de que a liderança eficaz deve atender três variáveis, ou seja, estilo do líder (L), a maturidade do liderado (I) e a situação (s). A eficácia (E) da liderança pode estar expressa através da seguinte fórmula:  $E = f(L, I, s)$ .

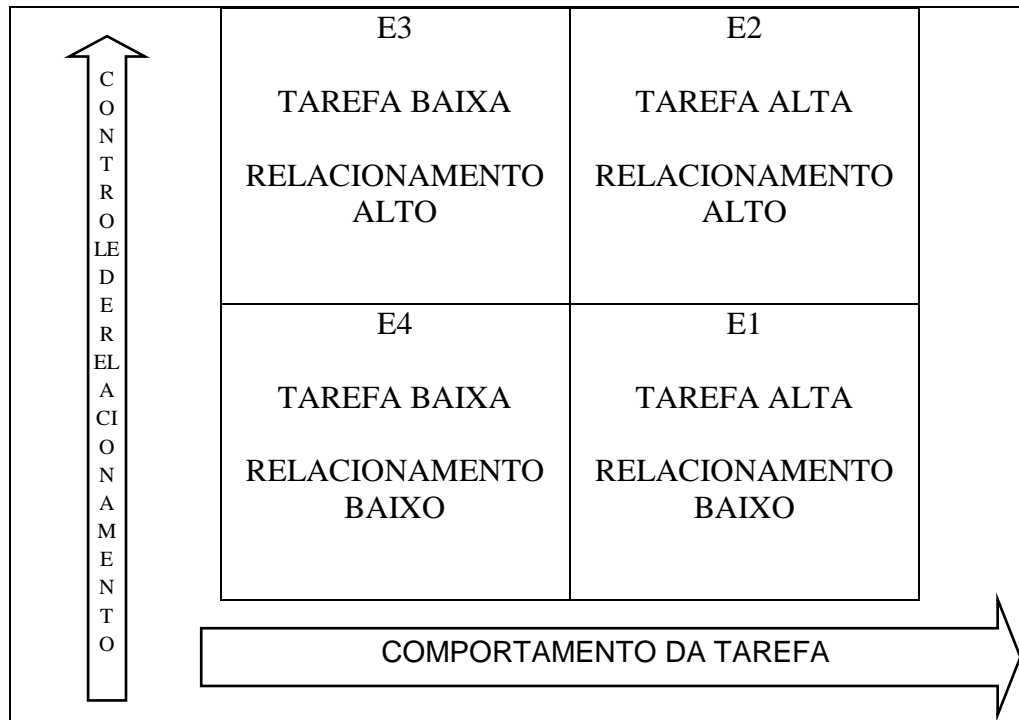
Uma das formas de interpretar o modelo de Hersey e Blanchard (1986, p. 105) é iniciada pela avaliação do comportamento do líder, sendo estabelecidos quatro quadrantes básicos, enfatizando os aspectos da produção sendo a (tarefa) e do subordinado (relacionamento).

A partir desta ênfase surgem quatro combinações sendo, tarefa alta (muita ênfase na tarefa) e relacionamento baixo (pouca ênfase no relacionamento); tarefa alta e relacionamento alto; tarefa baixa e relacionamento baixo; tarefa baixa e relacionamento alto.

O quadro 1, apresenta os quatro quadrantes de comportamento do líder, representado pelas seguintes tarefas.

Quadro 1: Os quatro estilos de comportamento do líder





Fonte: Hersey e Blanchard (1986 p.107)

Hersey e Blanchard (1986) afirmam que o comportamento de tarefa relaciona-se à estruturação do trabalho. Quanto mais alto o comportamento de tarefa, mais o líder se empenha em planejar, controlar, organizar e dirigir seu subordinado. Quanto mais baixo o comportamento de tarefa, mais o líder deixa estas atividades a cargo do subordinado.

Para o comportamento de relacionamento Hersey e Blanchard (1986), referem-se ao apoio dado ao subordinado. Quanto mais alto o comportamento de relacionamento, mais o líder se empenha em oferecer apoio sócio emocional e canais de comunicação ao subordinado.

Quadro 2: Situações de eficácia e de ineficácia do comportamento do líder

Estilo	Eficácia	Ineficácia
Tarefa Alta Relacionamento Baixo	Visto como tendo métodos bem definidos para atingir os objetivos que são úteis aos subordinados	Visto como alguém que impõe métodos aos outros; às vezes visto como desagradável e interessado só em resultados de curto prazo
Tarefa Alta Relacionamento Alto	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.	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

Tarefa Baixa Relacionamento Alto	Visto como alguém que tem confiança implícita nas pessoas e que está interessado principalmente em facilitar a consecução dos objetivos delas	Visto como interessado principalmente em harmonia; às vezes visto como não disposto a cumprir uma tarefa se está implicar no risco de romper um relacionamento ou perder a imagem de uma pessoa boa.
Tarefa Baixa Relacionamento Baixo	Visto como alguém que delega adequadamente aos subordinados as decisões sobre como fazer o trabalho e oferece pouco apoio sócio emocional quando o grupo não precisa muito disso	Visto como alguém que oferece pouca estruturação ou apoio sócio emocional quando isso é necessário aos membros do grupo

Fonte: Hersey e Blanchard (1986 p.186)

Hersey e Blanchard (1986, p. 187) sinalizam para a necessidade de acrescentar uma terceira dimensão a este modelo, a dimensão da eficácia. O estilo de comportamento passaria a integrar-se, deste modo, com os requisitos situacionais de um ambiente. O estilo eficaz seria aquele apropriado para a situação.

O quadro 2, apresenta cada estilo aplicado a situações nas quais é apropriado e nas quais não é apropriado, resultando em sua eficácia ou ineficácia. Um dos aspectos condicionantes da eficácia do comportamento do líder diz respeito à maturidade dos liderados.

Outra ênfase neste modelo com já foi mencionado e que neste momento será enfatizado de forma mais clara é a maturidade dos liderados que segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 187) “é a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento”, e divide-se em duas componentes: a maturidade no trabalho (capacidade) e a maturidade psicológica (motivação).

A maturidade dos liderados relaciona a capacidade com o conhecimento e a habilidade de saber fazer e como fazer. Esta maturidade relaciona-se como sentimentos de confiança, empenho e motivação.

Os tipos de maturidade são divididos em quatro tipos, numa escala de intervalos, segundo Hersey e Blanchard (1986);

- M1. Pouca capacidade e rara disposição;
- M2. Alguma capacidade e ocasional disposição;
- M3. Bastante capacidade e frequente disposição;
- M4. Muita capacidade e bastante disposição.

Esta relação do nível de maturidade pode ser aplicada a indivíduos ou a grupos, uma vez que o trabalho do líder com grupos determina sua maturidade por meio da observação da predominância da maturidade individual.

As atribuições do indivíduo ou o grupo passam a assumir diferentes níveis de capacidade e disposição. Assim, para cada tipo de maturidade, o líder pode usar os diferentes estilos de liderança, resultando desta forma em um estilo adequado, conforme quadro abaixo:

Quadro 3: Estilos de líder



Fonte: Hersey e Blanchard (1986).

A avaliação que se faz segundo Hersey e Blanchard (1986) é:

- M1: Estilo de liderança E1, o líder fornece instruções específicas e supervisiona o cumprimento da tarefa. O estilo deve ser de determinar. A decisão deve ser tomada pelo líder.
- M2: Estilo de liderança E2, o líder deve explicar suas decisões e oferecer oportunidades de esclarecimento. O estilo deve ser de persuadir. A decisão deve ser tomada pelo líder com diálogo e/ou explicação.
- M3: Estilo de liderança E3, o líder deve apenas trocar ideias e facilitar a tomada de decisões. O estilo deve ser de compartilhar. A decisão deve ser tomada pelo líder/liderado, com incentivo pelo líder.
- M4: Estilo de liderança E4, o líder deve transferir para o liderado a responsabilidade das decisões e da sua execução. O estilo, neste caso, deve ser de delegar.

A promoção do crescimento do indivíduo para o nível de maturidade mais alto M4, não está relacionado somente ao líder, é algo que deve ocorrer por meio do processo de condução do amadurecimento do liderado, de forma lenta e gradual, no sentido M1, M2, M3, M4.

Diante deste contexto, a Liderança Situacional utiliza-se da premissa de que pessoas com pouca capacidade e disposição M1 será preciso mais controle e estruturação das tarefas. Conforme as pessoas tornam-se capazes M2, o controle vai diminuindo e o apoio sócio emocional aumenta. A partir do momento que a capacidade e a disposição tornam-se maior M3, o líder passa a diminuir o seu controle e comportamento de relacionamento. Portanto, pessoas com alta maturidade M4, não necessitam de apoio sócio emocional, uma vez que apresentam autonomia, satisfação e capacidade de desenvolver tarefas.

Em síntese, Liderança Situacional estabelece uma relação entre o estilo do líder, a maturidade do liderado e a situação encontrada. Não há um estilo de liderança adequada para as situações, porém há ocasiões e estilos diferentes de gestores. Neste sentido, o líder necessita adapta-se as diferentes condições e pessoas nas organizações.

Quanto a metodologia do artigo, para a realização deste estudo, foi utilizado como orientação a pesquisa descritiva, a qual Gil (2002, p. 28) define como sendo “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis”. Para Gil (2002), a pesquisa descritiva, pode proporcionar novas visões sobre uma realidade já conhecida, através da reunião e análise de informações acerca do assunto pesquisado.

O presente artigo pode ser classificado como quantitativo e qualitativo. Gil (2002, p.13) afirma que “quantidade e qualidade são características imanentes a todos os objetos e fenômenos e estão inter-relacionados”. Nesse estudo, utiliza-se de abordagem quantitativa, pois para a realização da coleta de dados foram aplicados questionários com questões fechadas que permitiram computar as preferências, e a partir da obtenção desses dados, a análise foi de natureza qualitativa, com o diagnóstico dos aspectos da percepção do ambiente de acordo com o assunto investigado.

O trabalho é fundamentado em pesquisa bibliográfica, a qual Gil (2002, p. 50) define como sendo “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto. Para o levantamento de dados no setor foi realizada pesquisa de campo, buscando a obtenção da compreensão sobre a identificação da relação entre o assunto abordado e o setor selecionado para a realização da pesquisa.

Portanto, para a realização da pesquisa de campo foi necessário envolvimento de 30 funcionários da Filial de Vendas de Cafelândia COPACOL - Cooperativa Agroindustrial Consolata – Cafelândia/PR, sendo três líderes, com equipes classificadas em A, B, C,

considerando que amostra da pesquisa abrange a população por completo.

Buscando analisar as três lideranças, foram aplicados questionários, que possibilitaram analisar o estilo de liderança por eles adotado. Quanto à análise da equipe, também foram utilizados questionários para avaliar o grau de maturidade da equipe.

Para Andrade (1999, p. 131), “questionário é um conjunto de perguntas que o informante responde, sem a necessidade de presença do pesquisador sendo elaboradas de preferência com perguntas fechadas”.

Quanto aos instrumentos de coleta de dados, para a coleta de informações foram utilizados questionários adaptados do instrumento LEAD (Eficácia da Liderança e Descrição da Adaptabilidade) de autopercepção desenvolvido pelo Centro de Estudos de Liderança de HERSEY E BLANCHARD.

O questionário Análise do Estilo de Liderança de Gestores (Anexo I), com doze questões fechadas, permitiu aos gestores, avaliar-se a si mesmos quanto ao estilo de liderança praticado, através das situações presumidas apresentadas no questionário, sendo que os dados foram tabulados através da Tabela de Amplitude (Anexo II) para a mensuração do estilo de liderança predominante; e a Tabela Adaptabilidade (Anexo III) possibilitou aferir a adaptabilidade do líder perante as situações de acordo com estilo de liderança adequado, visto que a pontuação de cara resposta elencadas nos seguintes valores -2; -1; +1; +2; considerando -2 para menor adaptabilidade de +2 para maior.

O questionário aplicado aos liderados, contendo sete questões fechadas (Anexo IV), foi aplicado, buscando permitir-lhes avaliarem-se, em situações presumidas, quanto ao grau de autonomia, com a opção de selecionar a alternativa mais adequada perante as situações descritas. As alternativas são elencadas com o grau de maturidade atribuído gradualmente a cada opção, permitindo tabular as informações.

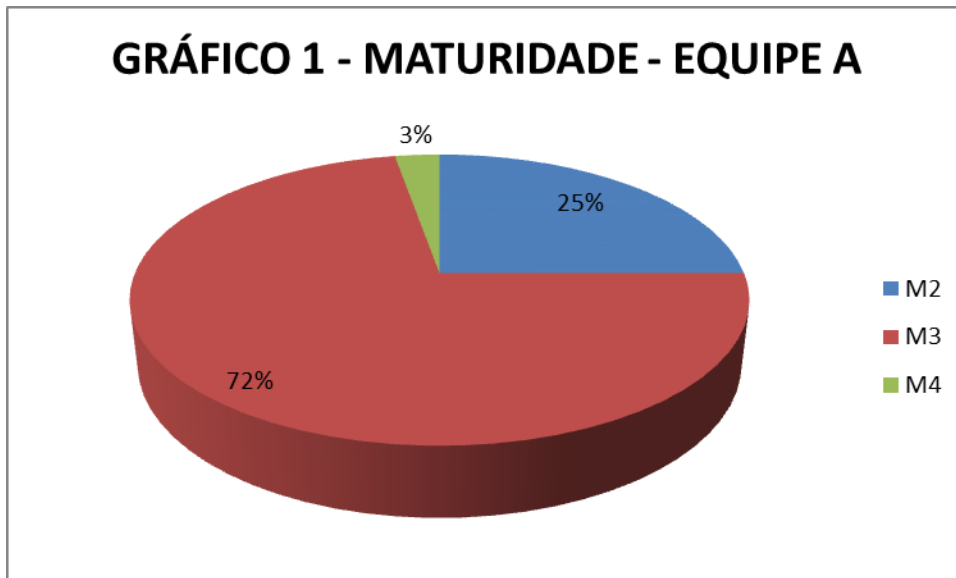
Segundo GIL (1991, p. 90) “o questionário constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato”.

### **3 ANÁLISE DE DADOS**

Através da aplicação dos questionários na Filial de Vendas de Cafelândia, foi possível identificar: os estilos de liderança e adaptabilidade dos gestores e os graus de maturidade das equipes. Conforme tabela 1, são demonstrados os resultados obtidos:

SETOR	MATURIDADE	ESTILO LIDERANÇA	ADAPTABILIDADE
A	M3	E1	0
B	M3	E3	7
C	M3	E3	6

Fonte: Elaboração das autoras (2015)

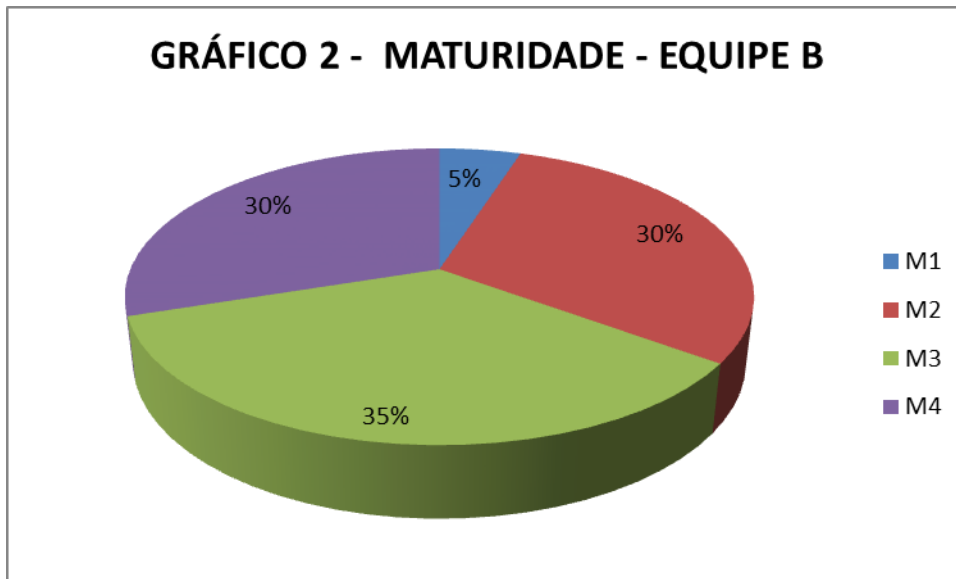


Fonte: Elaboração das autoras (2015)

Na equipe A, com base nos questionários, identificou-se que 72% dos funcionários têm nível de maturidade M3, 25% dos funcionários têm nível de maturidade M2 e 3% têm nível de maturidade M4. Assim pode-se considerar que a Equipe A, apresenta predominância do grau de maturidade M3.

Por meio do questionário de liderança, verificou-se que o estilo do gestor da equipe A, foi identificado como E1, com grau de adaptabilidade 0.

Na equipe A, observa-se que há a predominância do grau de maturidade M3, no entanto, o estilo de liderança aplicado é o E1, e o grau de adaptabilidade do gestor é baixo, portanto há a necessidade de maior flexibilidade por parte do líder, e adequação do estilo considerado ideal para o grau de maturidade da equipe.

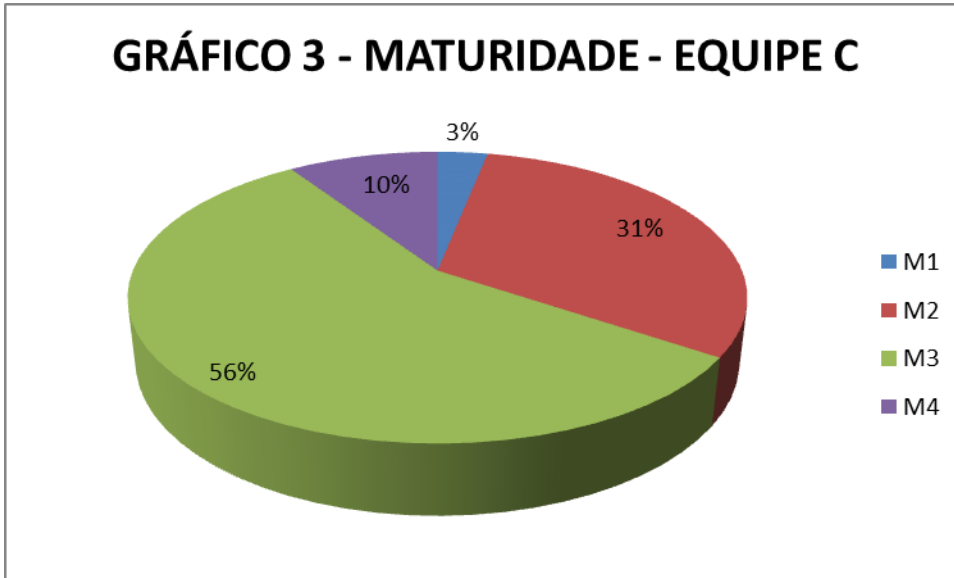


Fonte: Elaboração das autoras (2015)

Na equipe B, com base nos questionários, identificou-se que, 5% dos funcionários têm grau de maturidade M1, 30% dos funcionários têm grau de maturidade M2, 35% dos funcionários têm grau de maturidade M3 e 30% dos funcionários têm nível de maturidade M4. Desta forma, pode-se observar que apesar de haver uma variedade de níveis de maturidade, o predominante na equipe é o M3.

Através do questionário aplicado aos gestores, observou-se que o estilo de liderança aplicado pelo gestor é o E3 e o nível de adaptabilidade foi de 7.

Com base nos dados, verificou-se que o estilo de liderança praticado pelo gestor está apropriado ao nível de maturidade da equipe, porém o nível de adaptabilidade identificado no gestor da equipe B pode ser mais aproveitado como uma ferramenta para ponderar a motivação da equipe, considerando que o grau de adaptabilidade está diretamente relacionado à satisfação da equipe, convém que o líder busque evolução quanto a esse quesito.



Fonte: Elaboração das autoras (2015)

Na equipe C, com base nos questionários, identificou-se que, 3% dos funcionários têm nível de maturidade M1, 31% dos funcionários têm nível de maturidade M2, 56% dos funcionários têm grau de maturidade M3 e 10% dos funcionários têm nível de maturidade M4, com predominância do grau M3.

Através do questionário respondido pelos líderes foi possível verificar que o estilo de liderança utilizado pelo gestor da equipe C, é o E3 e com grau de adaptabilidade 6.

Assim como na equipe B, na equipe C verificou-se através do questionário, que o líder utiliza o estilo de liderança adequado ao nível de maturidade identificado na equipe, sendo maturidade M3 e estilo E3, constata-se que de acordo com a teoria, o estilo do líder está ideal conforme as exigências do meio e da equipe.

Quanto à adaptabilidade, observa-se que há a necessidade de maior versatilidade por parte do líder, através da possibilidade de utilizar essa ferramenta para moldar melhor o estilo às situações, proporcionando resultados ainda mais positivos, por meio da sinergia entre líder e liderado em situações variadas.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A liderança é considerada um fator altamente relevante no meio organizacional, e a utilização do estilo mais apropriado a cada situação, tende a surtir efeitos muito positivos, promovendo a maturidade dos indivíduos e tornando-os mais capazes de executar tarefas com segurança e êxito, e neste contexto há a exigência de líderes com a capacidade de adaptação



ao estilo de liderança, proporcionando a possibilidade de uma atuação mais eficaz.

Conforme dados expostos, consideram-se concluídos com sucesso os objetivos propostos no estudo de identificar os estilos de liderança aplicados pelos gestores da Filial de Vendas de Cafelândia, bem como o nível de maturidade em que se encontram as equipes, com a possibilidade expor a adequação do estilo com a maturidade.

Ao verificar os estilos de liderança dos gestores, concluiu-se que nas equipes, há a utilização dos estilos E1 em uma das equipes, e o E3 em duas. Com relação à mensuração do nível de maturidade nas equipes da Filial, constatou-se que o nível está entre M2 e M3, e o comparativo da maturidade das equipes, com o estilo de liderança adotado pelos gestores, permitiu concluir que, em geral, os líderes da Filial de Vendas de Cafelândia, estão utilizando estilos coerentes com os níveis das equipes, porém o grau de adaptabilidade pode ser definido como oportunidade de aperfeiçoamento, buscando eficácia ainda maior no exercício da liderança.

Ressalta-se que os estilos de liderança praticados, pelos gestores de B e C são eficazes, pois utilizam o estilo em conformidade com a maturidade das respectivas equipes, e dentre as equipes, destaca-se a predominância do nível de maturidade M3, demonstrando harmonia da Filial em sua abrangência. No entanto foi diagnosticado, através dos questionários, que os gestores das equipes B e C precisam desenvolver melhor a adaptabilidade, através de treinamentos, que possam aprimorar a capacidade de adaptação de ambos, possibilitando obter êxito também nesse aspecto.

Quanto ao gestor da equipe A, ficou constatado que o estilo de liderança não é o considerado ideal para o nível de maturidade em que equipe se encontra, sendo estilo utilizado E1 para equipe com nível de maturidade M3, e também foi observado que há a ausência do fator adaptabilidade e, portanto, sendo identificado com grau de adaptabilidade baixo e com estilo inadequado, o gestor poderá considerar a participação em capacitações que possibilitem explorar melhor a flexibilidade e a resiliência através de treinamentos voltados para o desenvolvimento da alternância do estilo de liderança conforme situações e níveis maturidade.

Com base no exposto, os gestores terão a possibilidade avaliar seus estilos e a prática da adaptação da liderança, com a alternativa de desenvolver a flexibilidade nas situações cotidianas, buscando melhorar o desempenho da equipe e a atuação da própria liderança.

Desse modo, foi possível concluir que a Liderança Situacional pode trazer importantes contribuições para o Departamento analisado, possibilitando através da análise, aprimorar a adequação da liderança conforme situações e ambientes e diagnosticar o liderado, conhecendo quais são os estilos de liderança para usá-los nos momentos adequados.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M.M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: Elaboração de trabalhos na graduação. 4ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ANTONIO, L. M.; STEFANO, S. R. **Estilos de Liderança no setor Madeireiro**: um estudo de caso. Revista Eletrônica Latu Sensu. Ano 3, n. 1, mar 2008. Paraná. p. 1-29. Disponível em: <[http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/13-Ed3\\_CS-EstilosLide.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/13-Ed3_CS-EstilosLide.pdf)> Acesso jun 2015.

BENNIS, W. **A formação do líder**. Trad. de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Trad. de Nivaldo Montigelli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERNANDES, L. G. B. **Liderança paralelo entre passado, presente e futuro**: o líder do amanhã. MBA Gestão Estratégica Recursos Humanos. Santos, 2005.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GUIMARÃES, C. P. S. F. **Liderança eficaz**: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis. São Paulo, 2002.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. Trad. de Leading Change. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MERCHO, L.; PEDROSO, M.; MICHEL, M. **Liderança e motivação e suas aplicações em empresas**. Revista Científica Eletrônica de Administração. São Paulo. Ano VII, n.13, dez. 2007. Disponível em: <<http://www.revista.inf.br/adm13/pages/artigos/ADM-edic13-anovii-art01.pdf>>. Acesso jan 2015.

NAMIKI, B. R. O. et al. **Liderança**. Monografia curso organização sistemas e métodos. Faculdade Integrado Campos Salles. São Paulo: Nov. 2000.

NETO, J. L. S. **Liderança na Organização que Aprende**. (2010). Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CF2A9313943B0C250325702B0048983D/\\$File/NT000A9376.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CF2A9313943B0C250325702B0048983D/$File/NT000A9376.pdf) . Acesso jun 2015.

OLIVEIRA, M. V. P. de. **A liderança e o seu papel nas estratégias organizacionais**. (2004). Disponível em: <[http://www.empresario.com.br/artigos/artigos\\_html/artigo\\_b](http://www.empresario.com.br/artigos/artigos_html/artigo_b)

\_140404.html>. Acesso em: 29 de out. de 2014.

PINTO, M. M. R. A. **Cultura organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região**. 2005. 241f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

ROMANO, A. **Gerencia de recursos humanos**. Liderança Situacional. Campinas, 2002. Disponível em <[http://www.cesarkallas.net/arquivos/faculdade/empreendimentos-2/teoria/EI%20II%20Lideranca/Lider\\_Situac\\_monog\\_Adriano.pdf](http://www.cesarkallas.net/arquivos/faculdade/empreendimentos-2/teoria/EI%20II%20Lideranca/Lider_Situac_monog_Adriano.pdf)>. Acesso jan 2015.

SILVA, Ubirajara B.; KOVALESKI, João L. Desenvolvimento de equipe através da Liderança Situacional e Feedback 360 – Caso de uma equipe de manutenção da Copel Distribuição S.A, superintendência e distribuição. In: XXVI ENEGEP, 2006, Fortaleza. Anais... Fortaleza, CE, p. 1-9, publicação 09 a 11 out 2006.

SILVA, M. C. H. **Liderança Situacional e estilos de líderes**. RH PORTAL LIDERANÇA. (2013). Disponível em [http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=yb3f442gj](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=yb3f442gj). Acesso jan 2015.

STONER, J. A. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. R.; MASSARIK, F. **Liderança e Simões**. São Paulo: Atlas, 1972.

