

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Lucia Regina Borges Sergio

Maria do Socorro da Silva Barros

Sidmar Roberto Vieira Almeida

Eduardo Felicíssimo Lyrio

RESUMO

Em busca de novos métodos que atinjam os objetivos de maneira menos dispendiosa, as empresas contemporâneas vêm utilizando estilos de liderança com o papel principal de gerir pessoas. Neste contexto, para alcançar o objetivo de verificar a possibilidade de a liderança influenciar o clima organizacional, investigou-se a relevância da qualidade na relação líder-liderado com foco no modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986). Por meio de pesquisa bibliográfica exploratória qualitativa, constatou-se que o líder exerce influencia no clima organizacional em função das imprevisíveis circunstâncias das tarefas do cotidiano em que a situação faz surgir o líder necessário e conveniente. Argumenta-se que gerenciando a relação líder-liderado, com ênfase no liderado e com flexibilidade de atuação e em um ambiente humanizado e democrático, o líder influencia na percepção do clima organizacional. As limitações apontadas neste estudo sugerem outras pesquisas para melhor aprofundamento e avaliação das conclusões aqui apresentadas.

Palavras-chave: Liderança; Líder; Clima Organizacional.

INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas vêm procurando utilizar seu capital humano como promotor e desenvolvedor organizacional, tanto quanto suas máquinas e estruturas. Desse modo, os colaboradores precisam estar capacitados compartilhando da mesma visão do futuro da organização e motivados para agirem, o que requer profunda mudança no estilo de gerenciamento, buscando-se o líder que é seguido e não mais o chefe que é obedecido e o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos estilos de liderança é o investimento mais barato em busca de se obter resultados rentáveis através do trabalho da equipe. Do mesmo modo que o comportamento de uma empresa é determinado pela natureza e localização de sua planta física ou "capital", o do indivíduo é determinado pelo seu "capital humano". Trata-se de um conjunto fixo de habilidades, experiência e posição social e geográfica que determina a ação individual (GERSCHUNY, 2000).

De acordo com Filho (2007), a mão de obra deixou de ser considerada como um simples recurso ou insumo dos processos produtivos e passou a ser valorizada,

pois é ela que tem a responsabilidade de gerenciar ações empresariais. Tendo em vista que a função do líder está sendo cada vez utilizada com foco nas pessoas buscando influenciar a qualidade da relação líder-liderado para impulsionar o trabalho dos colaboradores, a questão que se apresenta para a administração contemporânea é: *A liderança influencia o clima organizacional?*

Segundo Ferreira (2006, p. 98):

Um líder que não é capaz de inspirar confiança nas pessoas é um líder que pode “estar” nessa posição por motivos não compatíveis com o perfil de gestor necessário para os desafios atuais. Liderar está diretamente conectado com lidar com o poder e influência para construir uma relação de confiança.

Para Resende e Benaiter (1997), o clima expressa a situação de um determinado momento da empresa que reflete a satisfação, o ânimo, os interesses, comportamentos e comprometimentos dos empregados. Desse modo, o objetivo geral deste estudo foi verificar a influência do líder na qualidade do clima organizacional na era do conhecimento e com foco nos conceitos e características do modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard, 1986. Utilizou-se pesquisa bibliográfica exploratória e qualitativa.

A justificativa de utilizar o modelo de Hersey e Blanchard baseou-se no resultado de trabalhos anteriores de Wenski *et al.* (2013) e Almeida (2014), onde verificou-se diferentes estilos de liderança originando diferentes climas organizacionais e tais características estão presentes nas contribuições importantes que este modelo traz para que a administração contemporânea desenvolva e aperfeiçoe a atuação da liderança, dando ênfase ao foco ao liderado e à flexibilidade de comportamentos por meio dos estilos democrático, autocrático e liberal, ou de forma conjunta, conforme o grau de maturidade do colaborador em função das situações imprevisíveis, de modo a se respeitarem e trabalharem em equipe ajudando uns aos outros e levando em conta o sentimento dos colaboradores em relação às mudanças que vêm ocorrendo nas empresas. De acordo com Hersey e Blanchard (1986, p. 478), quanto mais os líderes adaptarem seu estilo de comportamento no sentido de atender às necessidades dos seus subordinados mais eficazes serão na consecução dos objetivos pessoais e organizacionais.

Em complemento, têm-se como objetivos específicos: a) identificar as características que envolvem a relação líder-liderado no cenário contemporâneo; b)

descrever as características do modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard.

Este estudo se apresenta dividido em quatro seções, além da introdução. A primeira seção apresenta o referencial teórico, que aborda assuntos de diversos autores buscando-se estudar as teorias e conceitos sobre: traços de personalidade e comportamento da liderança; nova liderança; liderança situacional e clima organizacional. A segunda seção refere-se à metodologia apresentando as técnicas e os métodos utilizados. A terceira seção expõe a análise dos dados e a quarta seção apresenta as considerações finais.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Os temas investigados na revisão da literatura serviram de base para atingir aos objetivos e são descritos a seguir.

1.1 Liderança

Não há uma definição padrão para o termo liderança, pois existem diversos conceitos estabelecidos. Mas a ideia básica que prevalece é a de que o desempenho do líder com foco nas pessoas torna-se elemento fundamental e significativo no processo de constante relacionamento e comprometimento a ter a capacidade de influenciar os liderados para alcançar os objetivos da organização. O tema liderança tem despertado o interesse de inúmeros estudiosos. Todavia, apesar das diferentes definições do termo, não há uma conceituação considerada padrão. Isso porque o entendimento do que vem a ser liderança terá conotações diferentes de autor para autor, conforme o enfoque por eles adotado (PINTO, 2005).

A liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo. É uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo. É um processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas (CHIAVENTATO, 2010; MAXIMIANO, 2011; ROBBINS, 2005).

Os conceitos sobre liderança está subdividido conforme itens a seguir, a saber: traços de personalidade, comportamental e outros.

1.1.1 Teoria dos Traços de Personalidade

Uma das formas de estudar a liderança focaliza os traços de personalidade dos líderes dando ênfase somente às qualidades pessoais baseando-se em traços específicos de personalidade inatos, e, por conta desses atributos, as pessoas estão idealmente aptas a desempenhar a função de liderança independentemente da situação, ou seja, já nascem como tal, não havendo a probabilidade de fazê-los posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal. Conforme Deckard (2009), o pressuposto da teoria dos traços descreve que possuir habilidades inatas de liderança está apropriado a ser capaz de adquirir comportamentos de liderança. Entretanto, para outros estudiosos, para se tornar um líder não depende necessariamente de que apenas possua alguns atributos de traços de personalidade.

Conforme Maximiano (2011, p. 259):

Uma das formas de estudar a liderança focaliza os traços de personalidade dos líderes. As conclusões dos estudos desse tipo não têm nenhum valor de previsão. Sabe-se que os líderes têm determinados traços de personalidade. No entanto, as pessoas que têm os mesmos traços não são nem se tornam, necessariamente, líderes. Também não se conseguiu demonstrar que os líderes têm traços de personalidade diferentes dos de outras pessoas. Apesar desses problemas, o estudo dos traços de personalidade mostra conclusões importantes. Alguns traços de personalidade mais característicos dos líderes são: (a) determinação, (b) iniciativa nas relações pessoais, (c) vontade de liderar e (d) autoconfiança.

Para Chemers *et al.* (1997), há resultados inconsistentes e contraditórios na teoria dos traços, levando-os a concluir que os traços por si só não identificam liderança em um indivíduo. Devido às dificuldades encontradas para se definir liderança com foco restrito às condições inatas passou-se estudar o estilo do comportamento do líder para verificar o que faz e como exerce ao comandar um grupo e, posteriormente, buscaram verificar também a compreensão do seguidor, conforme sua reação ao comando do líder, dando-se início a abordagem da teoria comportamental da liderança.

Conforme Melo (2004, p. 35):

Em face das dificuldades de compreensão e explicação do fenômeno a partir de um enfoque restrito, os estudos voltaram-se para o comportamento dos indivíduos enquanto atuavam como líderes de grupos ou organizações, caracterizando-se assim um segundo momento. Mais recentemente, os estudos vêm focalizando o papel do seguidor na compreensão do fenômeno, por ser ele quem define ou reconhece a sua efetiva manifestação.

Entretanto, as características de determinação, iniciativa nas relações pessoais, vontade de liderar e autoconfiança do líder são importantes conclusões extraídas dessa teoria e podem ser utilizadas pelas empresas na seleção de líderes, treinamento e desenvolvimento.

De acordo com Maximiano (2011, p. 259):

Uma das formas de estudar a liderança focaliza os traços de personalidade dos líderes. As conclusões dos estudos desse tipo não têm nenhum valor de previsão. Sabe-se que os líderes têm determinados traços de personalidade. No entanto, as pessoas que têm os mesmos traços não são nem se tornam, necessariamente, líderes. Também não se conseguiu demonstrar que os líderes têm traços de personalidade diferentes dos de outras pessoas. Apesar desses problemas, o estudo dos traços de personalidade mostra conclusões importantes. Alguns traços de personalidade mais característicos dos líderes são: (a) determinação, (b) iniciativa nas relações pessoais, (c) vontade de liderar e (d) autoconfiança.

De acordo com Derue *et al.* (2011), compreender a importância dessas características fundamentais da personalidade que predizem eficácia do líder pode ajudar as organizações com as suas práticas de seleção de líder, treinamento e desenvolvimento.

1.1.2 Teoria Comportamental da liderança

A partir da década de 1950, devido às falhas encontradas na teoria dos traços surgiu a teoria comportamental da liderança abordando uma visão sobre o comportamento do homem administrativo com novos conceitos e novas variáveis abrangendo suas perspectivas pessoais e a influência desse comportamento na organização como um todo. Conforme Tolfo (2000), a abordagem comportamental, apesar de parecer que se acrescentava à Teoria dos Traços, se diferenciava por oferecer uma lista de estilos ou comportamento ao invés uma lista de traços

personais. Em vez de traços, a liderança passou a ser investigada para a identificação dos padrões de comportamento adotados pelos líderes e suas funções.

Segundo Chiavenato (2010), é caracterizada como a teoria das relações humanas, ou seja, dá ênfase no comportamento humano, estudando as pessoas, suas motivações, observando suas necessidades básicas, sentimentos e atitudes, caracterizando as organizações como sistemas sociais e de decisões.

Para Fonseca (2009), o tema motivação no contexto corporativo para obtenção de vantagens competitivas é uma condição necessária à satisfação no trabalho e ao desempenho.

O modo de pensar dos líderes atinge significativamente o comportamento dos colaboradores e assim, torna-se necessário que se conheça as características pessoais de seus liderados antes de tentar incentivá-los e motivá-los.

1.1.2.1 Teoria Motivacional de Maslow

Segundo Maslow (1943), necessidade é, em resumo, a privação de certas satisfações, conhecer em que nível da hierarquia a pessoa se encontra para motivá-la, para satisfazer aquela carência específica.

As necessidades humanas se organizam em hierarquias de pré-potência. Ou seja, a aparência de uma necessidade geralmente se baseia na satisfação prévia de outra necessidade mais prepotente. O homem é um animal perpétuo. Além disso, nenhuma necessidade ou unidade pode ser tratada como se estivesse isolada ou discreta; Cada unidade está relacionada ao estado de satisfação ou insatisfação de outras unidades (MASLOW, 1943, p. 370).

Para Casado (2007, p. 247), a teoria de Maslow está baseada no pressuposto que as necessidades humanas podem ser hierarquizadas em cinco níveis: necessidades fisiológicas - são elas, fome, sede, sono, sexo e outras necessidades básicas de sobrevivência biológica; necessidades de segurança - são elas, segurança e proteção contra ameaça ou perigo físico e emocional, doenças no emprego, instabilidade no emprego, privações; necessidades sociais - envolvem a necessidade de afeição, amor, de pertencer e de relacionamento humano; necessidades de estima - fatores internos de estima, respeito próprio, realização, autonomia, status, reconhecimento, atenção e consideração; necessidades de auto-

realização - é a mais elevada do ser humano, intenção de se tornar tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser, autocrescimento, autodesenvolvimento.

De acordo com Casado (2007, p. 253), conforme as necessidades são atendidas em cada nível, os indivíduos voltam sua atenção ao próximo estágio. Sabendo-se em que nível da hierarquia da pirâmide a pessoa se encontra, podemos motivá-la ao satisfazer aquela carência específica, e, desse modo, agrupou as necessidades em dois níveis: o baixo, que são as fisiológicas e de segurança e o alto, que são as sociais, de estima e autorrealização. As de níveis mais altos somente influenciam o comportamento quando as necessidades de níveis baixos já estão relativamente satisfeitas.

Esta teoria de Maslow é questionável por ser possível que uma pessoa mesmo estando autorrealizada não consiga total satisfação de suas necessidades fisiológicas subindo e descendo na hierarquia da pirâmide.

Conforme Bergamini (2009, p. 42), após a divulgação desta teoria mostrou-se que não há clara evidência de que as necessidades possam ser classificadas em apenas cinco categorias ou mesmo que as mesmas possam estar em uma rígida hierarquia especial.

1.1.2.2 Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

Herzberg (1973, p. 56), denominou de motivadores os fatores que levam à satisfação, pois são necessários para a melhoria da execução e de higiênicos os insatisfatórios. “[...] Para prevenir a insatisfação no serviço, e porque eles também se relacionam com o meio ambiente, numa analogia pobre com a maneira pela qual o termo é usado na medicina preventiva [...]”.

Os fatores higiênicos são responsáveis pela insatisfação no trabalho, mas que, quando resolvidos não levam à satisfação. Os fatores motivacionais são os fatores que influenciam a satisfação no trabalho, são sentimentos de realização, reconhecimento e responsabilidade, mas que, quando ausentes deixam de causar satisfação, mas não contribuem para causar a insatisfação.

O psicólogo Frederick Herzberg deu sua contribuição para o estudo do comportamento definindo satisfação e insatisfação no trabalho conforme o quadro 1:

Quadro 1 – Fatores de Influência do Comportamento no Trabalho

| Fatores de Satisfação | Fatores de Insatisfação |
|---|--|
| Realização Reconhecimento O trabalho em si Responsabilidade Avanço Crescimento | Políticas da empresa Supervisão Relacionamento com supervisor e colegas Condições de trabalho Salário Status Segurança |

Fonte: Frederick Herzberg (1973)

De acordo com Gil (2012, p. 209), a teoria dos dois fatores concluiu que a motivação não vem do ambiente e sim do trabalho, em geral as pessoas gostam mais das atividades que desenvolvem do que do ambiente que estão inseridos.

A capacidade para manter tais fatores, por sua vez, depende da satisfação no trabalho e do envolvimento de cada empregado, nesse sentido, uma das coisas mais importantes ao alcance dos gerentes é o enriquecimento trabalho, que consiste não apenas na ampliação do número de tarefas que os empregados executam, mas num deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho (GIL, 2012 p. 208).

Esta teoria buscava identificar os efeitos ou acontecimentos que ocorriam na vida dos colaboradores objetivando definir os fatores que os levariam a se sentir felizes e aqueles que não os fariam felizes no trabalho.

1.1.2.3 Teoria X e Y de McGregor

McGregor (1973, p. 9), destacou a necessidade de vincular a motivação e comportamento dos colaboradores de uma empresa à hipótese de que se desempenham de dois modos opostos, designados por teoria X e teoria Y e desenvolveu um estudo a respeito da percepção dos administradores sobre o comportamento dos subordinados. No quadro 2 estão elencados este comportamentos opostos.

Quadro 2 - Principais Premissas das Teorias X e Y

| TEORIA X | TEORIA Y |
|--|---|
| É por natureza, indolente, tem aversão ao trabalho. | A administração é responsável pela organização dos meios produtivos da empresa e busca atingir os objetivos econômicos. |
| Não tem ambição, tende a evitar responsabilidades, prefere ser dirigido. | As pessoas não são passivas ou indiferentes às necessidades da organização, por natureza. Esse comportamento, quando existir, é resultado |

| | |
|--|---|
| | da experiência em outras empresas. |
| É egocêntrico, não se interessa pelas necessidades da organização. | É responsabilidade da administração de fazer com que as pessoas reconheçam e desenvolvam as próprias características de motivação, potencial de desenvolvimento, capacidade para assumir responsabilidades e a rapidez para dirigir o comportamento em direção aos objetivos da organização |
| Resiste à mudança, por natureza e é crédulo, não muito brilhante, ingênuo, influenciável por charlatões e demagogos. | A tarefa principal da administração é oferecer condições orgânicas e métodos de operação em que as pessoas possam atingir melhor seus próprios fins, orientando seus próprios esforços em direção aos objetivos das organizações. |

Fonte: McGregor (1973)

A administração feita por direção e controle - encarada sob o aspecto duro, suave ou firme, mas justo - não funciona bem sob as condições atuais para fornecer motivação eficiente para o esforço humano atingir os objetivos da organização. Falha porque a direção e o controle constituem métodos inúteis para motivar pessoas cujas necessidades fisiológicas e de segurança são razoavelmente satisfeitas e cujas necessidades sociais, egoísticas e de auto-realização são predominantes (MCGREGOR, 1973, p. 17).

Segundo Wood (2005, p. 1), McGregor defendia que, uma vez que as necessidades básicas estejam atendidas por certo nível de salário, este perde sua capacidade motivacional. Assim, indivíduos que trabalham sob a Teoria X buscarão preencher necessidades sociais e de autorrealização fora do trabalho. A teoria Y, em oposição a Teoria X, é baseada em suposições mais adequadas sobre a natureza e motivação humanas.

McGREGOR (1973) supôs que a mudança da administração científica rumo à Teoria Y seria lenta e necessitaria modificações consideráveis nas ações tanto dos administradores, quanto dos empregados. Os administradores que seguem os pressupostos da Teoria Y deverão estar constantemente preocupados com que seus subordinados encontrem realização pessoal nos trabalhos que executam, através de descentralização e delegação, ampliação do campo e do significado do trabalho; participação e avaliação do desempenho.

Wood (2005) acredita que se um administrador segue a Teoria Y ele irá ordenar os objetivos pessoais de seus funcionários com os da empresa, delegar poder e confiar mais e conseqüentemente terá maior produtividade e motivação. O administrador que segue a Teoria X não encontrará muitos resultados positivos, pois moldará a motivação de seus funcionários podendo gerar baixa produtividade, mau comportamento e grande *turnover*. Mesmo ele utilizando uma compreensão menos

drástica da teoria, oferecendo algumas gratificações e benefícios porque no atual mercado o colaborador já tem quase todas as suas necessidades básicas satisfeitas e, portanto isso não o motiva.

Para Silva e Rodrigues (2007), McGregor não sugeriu dois estilos de liderança ao apresentar a Teoria X e a Teoria Y. Ele apenas destacou a existência desses dois tipos de convicções a respeito da natureza humana, cujos estilos de gerência variam do estilo autoritário ao estilo democrático participativo. Segundo Robbins (2005, p. 154) “não existem evidências que confirmem a validade dessas teorias ou que a aceitação das premissas da teoria Y em que os indivíduos sejam mais motivados de acordo com elas”.

Desse modo, a Teoria X parte da premissa de que os funcionários não se dedicam, pois não gostam de trabalhar e necessitam de ameaças para mostrar suas habilidades e a teoria Y, ao contrário, parte da premissa de que os funcionários são dedicados, criativos, responsáveis, gostam do trabalho e cumprem melhor as suas tarefas se não forem vigiados por terceiros, desde que motivados de forma adequada.

1.1.3 Características da Nova Liderança

No cenário contemporâneo em que constantes mudanças ocorrem no ambiente global e empresarial, a velocidade das informações vem modificando o mundo proporcionando a Era do Conhecimento onde as transformações comandam o presente e o futuro, com novas tecnologias, troca rápida de conhecimentos, obsolescência rápida de produtos e alta competitividade entre as empresas, apontando novos aspectos de trabalho que se expande para todos os níveis organizacionais surgindo uma nova capacidade de gerenciar o capital humano.

Drucker (1993, p. 7) ao final do século XX:

[...] estamos entrando na sociedade do conhecimento na qual o recurso econômico básico não é mais o capital nem os recursos naturais ou a mão de obra e sim o conhecimento; uma sociedade na qual os trabalhadores do conhecimento desempenharão o papel central.

Conforme Dale Carnegie (2014), o ser humano passou a ser valorizado como o ativo mais importante das empresas e, saber impulsionar e direcionar esses

talentos passou a ser prioridade. No passado, para serem competitivas as organizações produziam com base nos recursos disponíveis, como terra, capital e equipamentos e, atualmente, percebe-se grandes mudanças pela automação alcançando grandes volumes na produção, reduzindo seu processo de tempo passando então a competitividade a depender do conhecimento humano.

A sociedade do conhecimento é compreendida como aquela na qual o conhecimento é o principal fator estratégico de riqueza e poder, tanto para as organizações quanto para os países. Nessa nova sociedade, a inovação tecnológica ou novo conhecimento, passa a ser um fator importante para a produtividade e para o desenvolvimento econômico dos países. A sociedade do conhecimento é posterior à sociedade industrial moderna, na qual matérias-primas e o capital eram considerados como o principal fator de produção (CALLE; SILVA, 2008, p. 3).

A liderança tradicional tem encontrado dificuldades para gerir os liderados, pois as pessoas se tornaram mais críticas e seletivas no seu modo de viver, buscando qualidade de vida e profissional e isso reflete diretamente no desempenho das empresas. As pessoas buscam ambientes com os quais elas se identificam para entregar os melhores resultados.

Drucker (1999) afirma que a ênfase da liderança se desloca de dirigir e instruir para facilitar e habilitar.

Segundo Romani e Dazzi (2005, p. 51), não há como manter uma relação de comando, controle e subordinação, em um ambiente no qual se requer um comprometimento maior das pessoas e a capacidade de transferir seus conhecimentos sem o constante medo de compartilhá-lo.

[...] para ser um líder contemporâneo, é necessário desenvolver atitudes e habilidades que auxiliem na condução de um grupo de pessoas, buscando tomar decisões e ações acertadas, tendo em mente os objetivos para alcançar resultados. Para tanto uma inteligência privilegiada não basta. É necessária a combinação com outras qualidades pessoais, como espírito democrático, ter gosto em trabalhar com as pessoas, pois ele terá de agir de forma equilibrada, devendo ter caráter, carisma e muita paciência para ouvir e compreender os problemas das pessoas e da empresa (PADILHA, 2003, p. 2).

Pode-se afirmar então que o líder deverá mudar seu modo de atuação para combater as mudanças e as ações do líder da Era do Conhecimento são diversas das ações do líder tradicional como mostra o quadro 3.

Quadro 3 Líder tradicional versus líder da Era do Conhecimento

| Líder Tradicional | Líder da Era do Conhecimento |
|---|---|
| Apoia-se em regras, normas e procedimentos. | Apoia-se nas pessoas, suas capacitações e habilidades. |
| Rotina é uma batalha constante a ser vencida. | Rotina é o reinício de novas oportunidades. |
| Distingue suas ações das dos subordinados, tendo cada um o seu papel. | Distingue suas ações pela competência. |
| Comunica o suficiente para manter as coisas funcionando. | Debate, pesquisa. |
| Vê, acompanha e controla. | Vê, acompanha e controla o que é mais importante. |
| Cultura específica de uma tarefa. | Cultura ampla, visando entender e criar alternativas. |
| Delega o que fazer. | Delega como fazer. |
| Motivado pelo poder e pelo dinheiro | Motivado pelo desafio de autorrealização. |
| Poder baseado no cargo. | Poder baseado na competência. |
| Trabalho é simples troca econômica. | Trabalho é um processo de enriquecimento cultural, além de uma troca de economia. |
| Visão de especialista | Visão ampla de generalista. |

Fonte: Romani e Dazzi (2005)

Como mostrado no quadro 3, percebe-se que a atuação do líder requer mais complexidade nas suas capacidades, competências e aptidões. Quando a liderança simplesmente dita ordens, o seu comportamento implicará no recuo das pessoas, e estes liderados não agirão de forma participativa. (TOPPING, 2002).

Segundo Topping Peter (2002, p. 103), dificilmente você será capaz de fazer tudo o que deve ser feito sem a ajuda de outras pessoas. Quando o líder não conhece seus liderados, perde a oportunidade de somar aptidões. O simples ato de observar, escutar e se envolver com assuntos e questões ligadas aos liderados contribui para o conhecimento da equipe (FIORELLI, 2000).

Assim, pode-se observar que o líder da nova era deverá possuir como características positivas aquelas que permitam desenvolver atitudes e habilidades que o auxiliem a obter qualidade na relação com seus liderados de forma a conduzir o grupo buscando tomar decisões e ações acertadas para alcançar os resultados, não bastando para isso, uma inteligência privilegiada, pois é necessária a combinação com outras qualidades pessoais como espírito democrático, ter gosto em trabalhar com as pessoas para agir de forma equilibrada, devendo possuir caráter, carisma e muita paciência para ouvir e compreender os problemas das pessoas e da empresa.

Na próxima seção será abordado o modelo de liderança situacional proposto por Paul Hersey e Kenneth Blanchard, bem como alguns conceitos sobre liderança situacional de outros autores.

1.1.4 Características da Liderança Situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard.

O cenário atual demanda lideranças flexíveis e capazes de adaptação. Cada vez mais se evidencia a importância de lideranças eficazes para o sucesso das organizações contemporâneas. Hersey e Blanchard (1986) desenvolveram um dos modelos existentes na teoria da liderança situacional que foi acompanhado por especialistas de desenvolvimento de liderança, usado no treinamento de serviços militares e utilizado em empresas como, Caterpillar, IBM e Xerox. Além de ter conquistado aceitação e reconhecimento em importantes organizações conquistou também espaço em várias universidades sendo estudada em diferentes faculdades de administração.

Alguns autores compartilham a ideia de criação de um modelo de comportamento situacional da liderança uma vez que esse tipo de teoria é a mais significativa para o gestor, devido apresentar opções e grandes possibilidades de mudança que podem ser adequadas ao modelo de liderança quanto às situações que podem vir a surgir. Conforme Morgan (2007, p.83), os líderes, mesmo se valendo de estratégias e planos, devem buscar se adaptar às circunstâncias e situações que lhe são impostas.

A teoria situacional procura incluir a liderança no contexto ambiental em que ela ocorre, levando em conta o líder, os liderados, a tarefa, a situação e os objetivos (CHIAVENATO, 2010, p. 460)

Segundo Robbins (2005), a liderança situacional, ao enfatizar o liderado, evidencia um importante pilar que não foi contemplado pela maioria das teorias da liderança.

No modelo de liderança situacional estabelecido por Hersey e Blanchard um líder não será eficaz se não souber ajustar seu estilo de liderança às demandas do ambiente, pois embora todas as variáveis situacionais sejam consideradas como relevantes, na liderança situacional o foco é o comportamento do líder em relação ao liderado.

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

Esta teoria apóia em três pilares: comportamento de tarefa, comportamento de relacionamento e maturidade dos subordinados. A partir da gestão dessas três ferramentas o líder terá condições de mensurar dentro de sua equipe quais os membros estão suficientemente maduros, quais são confiáveis e quais necessitam de mais ou menos supervisão. Para os autores, não há uma forma ideal de os líderes influenciarem seus liderados, pois o estilo de liderança a ser escolhido pelo líder dependerá do nível de maturidade daqueles que ele pretende influenciar, entendendo-se como maturidade, a capacidade que o subordinado tem de entender a problemática, a sua importância e o grau de envolvimento dentro do processo de resolução do problema.

Verifica-se também que neste modelo o líder atua conforme o grau de envolvimento que a demanda exigir, conduzindo os colaboradores com perfil democrático, autoritário, liberal, ou de forma conjunta, de modo a reagirem positivamente não devendo adotar o melhor estilo de liderança e sim aquele que for eficaz para as situações específicas.

A organização bem-sucedida tem uma característica principal que a distingue das organizações malsucedidas: uma liderança dinâmica e eficaz. Desse modo, esta teoria estabelece que o líder ofereça orientação, direção e apoio sócio-emocional de acordo com o tipo de tarefa, o relacionamento e o nível de maturidade dos subordinados no desempenho de uma função ou objetivo específico. Ele irá optar por qual atitude deverá ser tomada analisando se sua postura se norteará pelo perfil democrático, autoritário ou liberal, podendo inclusive ser adotados de forma conjunta conforme os diferentes graus de envolvimento que a situação exigir. Assim sendo, não deve adotar o melhor estilo de liderança e sim aquele que for eficaz para as situações específicas (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Desse modo, destacam-se duas contribuições do modelo de Hersey e Blanchard (1986): a flexibilidade e o foco no liderado.

Conforme Morgan (2007, p. 371), as dificuldades enfrentadas pelos gestores são agravadas por esse contexto de mudanças frequentes, sendo a administração caracterizada como um desafio. Para o autor, os planejamentos muitas vezes se tornam ineficazes por promoverem um enrijecimento. Isso dificulta a ação dos líderes, já que eles “têm que encontrar maneiras de planejar sem planos, ou, pelo menos, de criar algum tipo de estrutura visionária que possa evoluir e adaptar-se conforme as circunstâncias exigirem”.

Extrai-se do pensamento de Morgan (2007) que os líderes têm de possuir flexibilidade para adaptação às circunstâncias que lhe são impostas e essa flexibilidade, tão necessária à administração atual é encontrada na teoria da liderança situacional em que o líder deve atuar junto com o grupo e identificar a curva de aprendizagem, ou seja, o estágio evolutivo de cada profissional que compõe sua equipe, oferecendo maior ou menor autonomia a estes, de acordo com a resposta de cada colaborador, optando por um perfil democrático, autoritário ou liberal, ou de forma conjunta, conforme as demandas exigidas pela situação.

Hersey e Blanchard (1986) estabelecem uma teoria de ciclo vital da maturidade (relacionamento x tarefa) com quatro fases do comportamento da liderança que envolve o líder e seus seguidores: determinar, persuadir, compartilhar e delegar. O comportamento “determinar” (direcionar) é o mais adequado para liderados com baixa maturidade, ou seja, aqueles que não têm capacidade e nem disposição para a tarefa. O comportamento “persuadir” (direcionar e apoiar) é o mais adequado para liderados com maturidade situada entre baixa e moderada. O comportamento “compartilhar” (facilitador) é indicado para maturidade entre moderada e alta. O comportamento “delegar” é o mais propício para liderados com maturidade alta.

A teoria do ciclo vital vem sendo bastante aceita nos tempos atuais, pois recomenda um tipo de liderança dinâmico e flexível. O líder que adota esse estilo de liderança estará continuamente avaliando seus subordinados e aperfeiçoando seu estilo de liderar (GIL, 1994, p. 129).

Outros autores estabelecem modelos de liderança situacional incluindo outros fatores em seus conceitos. Apesar de também considerar relevantes as diferentes variáveis situacionais, a teoria da liderança situacional prega a adaptação do estilo do líder ao liderado, ressaltando um pilar cuja importância várias teorias de liderança situacional desconsidera: o liderado. Conforme Fiedler (1967), que apresentou seu modelo de teoria situacional definindo as ações do executivo no seguinte pensamento: relacionamento entre seguidores e líder; nível de estrutura da tarefa; poder de posição referente ao nível de autoridade. Nesse pensamento, sua teoria diz que o líder conduzirá suas funções conforme a situação desses fatores de relação, tarefa e influência.

A principal vantagem do modelo de liderança situacional é a adaptabilidade inerente que permite que as situações sejam analisadas de acordo com seus contextos micro e macro avaliando os fatores internos e externos sendo possível compreender com esse modelo a maturidade dos grupos e do negócio para identificar os pontos fortes e fracos e o que é preciso fazer para superá-los. Pode-se afirmar então que a flexibilidade de comportamento e os diferentes estilos de liderança se adaptam em função das mudanças no ambiente para influenciarem positivamente na percepção do clima organizacional constituindo-se num diferencial importante para obtenção de vantagem competitiva por se tratar de teoria fundamentada em gerir diretamente o capital humano da organização. Para este modelo ser aplicado não é essencial o líder deter conhecimento teórico aprofundado, pois tem facilidade de utilização e simplicidade possuindo um apelo intuitivo reconhecendo a necessidade da flexibilidade da liderança e a importância dos liderados como fator determinante no comportamento do líder, bastando este estar alinhado às tendências de mercado, manter o foco em resultados e, principalmente, perceber a importância do capital intelectual para as empresas, avaliando o nível de desenvolvimento de seus profissionais para ajustar o melhor estilo de liderança, de acordo com a situação e atento ao ritmo de aprendizagem dos liderados proporcionando um maior desenvolvimento destes profissionais. Entretanto, algumas limitações devem ser levadas em conta em relação a este modelo de liderança (FIEDLER, 1967).

Em empresas de maior porte a aplicação desse modelo pode ser um processo longo, principalmente nas mais tradicionais, devido padronização de certos comportamentos, e não existem garantias de que os membros da equipe se sintam mais engajados, motivados e preparados com o passar do tempo. Quando se fala em relacionamento, motivação e desempenho, um aspecto de abordagem relevante é a cultura organizacional, cuja gestão é reconhecida como um dos grandes desafios das lideranças no atual cenário de complexidades e esse aspecto não é destacado neste modelo. Este modelo se concentra na maturidade do liderado como sendo um fator determinante do foco do líder direcionado para as tarefas, e alguns críticos apontam a dificuldade de se definir e quantificar a maturidade, quem deve avaliá-la e a tendência para pressupor-se que a maturidade profissional corresponde à maturidade emocional e os autores deste modelo definem a

maturidade profissional como a capacidade de assumir responsabilidades, mas não fornecem uma fonte plausível para apoiar essa definição (FIEDLER, 1967).

Apesar dessas limitações citadas, não se pode negar o valor das contribuições que este modelo traz para a gestão das organizações contemporâneas que, além da atuação com flexibilidade e foco nos liderados que são dois pilares de suma importância para a atuação do líder frente aos desafios que lhes são impostos, deve se utilizar de uma boa comunicação e relacionamento saudável, aumentando o nível de conhecimento, segurança e produtividade dos liderados. A vasta difusão da teoria da liderança situacional, seu uso e eficácia são difíceis de ser avaliados, devendo ser estudados e pesquisados empiricamente e com mais profundidade, em razão das complexas relações entre variáveis que a teoria encerra. Por exemplo, quando se fala em relacionamento, motivação e desempenho, um aspecto de abordagem relevante é a cultura organizacional, cuja gestão é reconhecida como um dos grandes desafios das lideranças no atual cenário de complexidades. Aparentemente esse aspecto não é destacado nesta teoria.

Hersey e Blanchard (1986) esclarecem que apesar da larga aceitação da Teoria da Liderança Situacional e de sua utilização em programas de treinamento de várias empresas de renome, apenas recentemente ela passou a ser alvo de estudos mais aprofundados como, por exemplo, dissertações e teses. O valor das contribuições que este modelo traz principalmente a flexibilidade embutida nos seus conceitos e aplicações, bem como pelo foco nos liderados. Além desses dois pilares de suma importância para a atuação do líder frente aos desafios que lhes são impostos e utilizando-se de uma boa comunicação e relacionamento saudável, aumentando o nível de conhecimento, segurança e produtividade dos liderados, o sucesso da liderança associa-se ao argumento de que a situação faz surgir o líder necessário e conveniente tanto em função das imprevisíveis e variáveis circunstâncias das tarefas do cotidiano quanto da interação entre líder e liderado, mostrando habilidades no direcionamento e na influência, para antecipar-se às necessidades do seu grupo e da organização.

1.2 Clima organizacional

O clima organizacional se caracteriza pela percepção que os empregados partilham entre si a respeito dos diversos fatores do ambiente de trabalho

influenciados pela cultura, sentimentos e conceitos que podem afetá-los, motivando-os e satisfazendo-os positiva ou negativamente. Conforme Marchiori (2008), é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento.

Coda (1997), estabelece os dez primeiros fatores internos que afetam o clima organizacional como: “liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre as áreas funcionais, no sentido de valor, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de comunicação, política global de recursos humanos e acesso”.

Para Maximiano (2000), o clima organizacional é formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho.

Segundo Luz *et al.* (1995, p. 6):

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião (pois não têm a mesma percepção), o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Reiterando esse conceito, Luz diz ainda que “o clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período”. (LUZ, 1995, p. 6). Para o autor, o clima é algo instável, pode sofrer determinadas variações durante algum período devido influência de alguns fatores. Alguns autores ressaltam a importância da liderança no processo de mobilizar as pessoas no ambiente de trabalho.

Conforme Kouzes e Posner (1997), a liderança pode ser assumida como sendo “[...] a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”. Na visão de Kotter (2000), já que ela envolve a realização de objetivos por meio de pessoas, identifica-se uma relação em que um indivíduo procura influenciar o comportamento do outro, sendo que o primeiro é o líder potencial e o segundo, o liderado potencial. Segundo Nonaka e Takeushi (1997, p. 16-17):

Os líderes servem como elo entre os ideais, visões empresariais, conceitos de negócios da alta administração e a realidade dos funcionários, principalmente daqueles da linha de frente, desenvolvendo um papel significativo no processo de criação do conhecimento, pois resumem o conhecimento tácito dessas pessoas, tornando-o explícito e incorporando-o a novos produtos serviços.

Extraí-se desses conceitos que o líder funciona como um facilitador no aprendizado dos colaboradores.

Certificando esse pensamento, Roberts *et al.* (1999), ressaltam que o processo organizacional de aprendizagem é uma tarefa básica do líder, sendo esta, talvez, a melhor maneira dele poder influenciar ou inspirar os outros. Ou seja, são os líderes que devem instruir seus subordinados imediatos, pois a liderança é que representa um modelo adequado pela autoridade prática daquilo que se ensina, facilitando às pessoas o aprimoramento das habilidades necessárias para a realização das tarefas que lhes são confiadas.

Sendo a liderança uma influência sobre as pessoas, Medeiros (2000, p. 55) explica o que é influência “uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra pessoa, de algum modo intencional”. São inúmeras as influências que um líder pode exercer sobre seus colaboradores, uma vez que, o líder atua como agente de mudança, catalisando energias de um grupo para a conquista, para superar desafios (PREDEBON, 1999). Barbosa (2011) afirma sobre a influência do líder:

O clima organizacional é consistente das percepções que as pessoas têm acerca do nível de satisfação das características ambientais, ou seja, é a percepção compartilhada que as pessoas têm sobre os fatores consistentes do ambiente organizacional. Considerando a relação líder-liderado um fator do clima organizacional, e este podendo ser caracterizado pela relação líder-liderado, é possível afirmar que o estilo de liderança que gera influência direta nesta relação consequentemente influenciará na percepção do clima organizacional.

Para Silva, Miranda, Veloso e Fischer (2010), o líder tem o papel na construção do clima organizacional como o semeador de novas visões e conceitos, proporcionando aos colaboradores o sentimento de participação. Para Puente Palacios e Freitas (2006), o estilo da liderança não somente influencia como constrói o clima organizacional. Gosendo (2009), afirma que o estilo de liderança é fator

determinante do clima organizacional. Ele afeta o relacionamento entre líder-liderado e gera influência sobre os funcionários.

Diante dos conceitos estabelecidos, pode-se afirmar que existem diversos fatores do ambiente que influenciam a percepção dos colaboradores em relação a clima organizacional e considerando o relacionamento líder-liderado um fator do clima organizacional, observa-se que um estilo de liderança que gerencie o relacionamento entre os líderes e os liderados com o envolvimento de todos no processo decisório, buscando obter um ambiente humanizado e democrático primordial para sustentar a relação líder-liderado, gera influência direta sobre esta relação e conseqüentemente influencia na percepção do clima organizacional. Na próxima seção serão apresentados os resultados de estudos anteriores que serviram de base para justificar a relevância do objeto desta pesquisa de modo a se investigar na literatura os assuntos pertinentes à questão proposta de verificar se a liderança influencia o clima organizacional.

1.3 Estudos Anteriores

O quadro 4 que apresenta as conclusões de dois trabalhos que investigaram a possibilidade de a liderança influenciar o clima organizacional, que serviram de base para a escolha do foco deste estudo no modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986).

Quadro 4 - Estudos Anteriores

| Autores/ Ano | Título/ Tema | Resultados |
|---------------------------------|--|--|
| Wenski et al. (2013) | A Influência do Líder no Clima Organizacional. | Constatou-se que a liberdade dada aos colaboradores para participarem das decisões com suas ideias e opiniões propicia um clima organizacional harmonioso e produtivo. |
| Almeida, Izabel Cristina (2014) | A influência do Líder no Clima Organizacional. | Verificou-se que há influência do líder e que diferentes estilos de liderança originam diferentes climas organizacionais. |

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Wenski *et al.* (2013), existindo respeito entre o líder e os liderados, gosto de trabalhar na empresa por sentirem liberdade em expressar suas ideias e opiniões sendo estimulados ao mesmo objetivo para conquista de um ótimo resultado nas metas, demonstrando os colaboradores estarem satisfeitos, origina-se um clima organizacional harmonioso e produtivo.

Segundo Almeida (2014), a qualidade da relação líder-liderado é cada vez mais valorizada no universo corporativo e utilizada como diferencial estratégico para alavancar a motivação e o comprometimento dos colaboradores com os objetivos e políticas das empresas uma vez que a atuação de líderes de diferentes estilos de liderança proporciona diferentes percepções de clima organizacional, pois a postura do líder exerce influência em quesitos como produtividade, satisfação, motivação, entre outras variáveis que originam uma percepção positiva do clima organizacional.

De acordo com os resultados obtidos nos estudos anteriores observa-se que para diferentes estilos de liderança surgem diferentes percepções de clima organizacional e o líder que envolva todos no processo decisório, buscando obter um ambiente humanizado e democrático gera influência direta sobre a relação líder-liderado influenciando conseqüentemente numa percepção positiva do clima organizacional.

Assim, diante dos conceitos estabelecidos no referencial teórico deste estudo, pode-se observar, em síntese, que: 1) O estudo da liderança teve seu início com a teoria dos traços de personalidade inatos dos líderes em que as pessoas estavam idealmente aptas a desempenhar a função de liderança; 2) Devido às dificuldades encontradas para se definir liderança com foco restrito às condições inatas passou-se estudar o estilo do comportamento do líder para verificar o que faz e como exerce ao comandar um grupo; 3) Posteriormente, buscou-se verificar a compreensão do seguidor, pois o modo de pensar dos líderes atinge significativamente o comportamento dos colaboradores e, para tentar incentivá-los e motivá-los, se tornou necessário conhecer características pessoais de seus liderados e este estudo abordou então os seguintes temas sobre teoria motivacional: Teoria Motivacional de Maslow, Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg e a Teoria X e Y de McGregor; 4) Com relação às características da liderança da Era do Conhecimento, o líder deve desenvolver atitudes e habilidades para obter qualidade na relação com seus liderados de forma a conduzir o grupo tomando decisões e ações acertadas para alcançar os resultados, não bastando para isso, uma inteligência privilegiada, pois é necessária a combinação com outras qualidades pessoais como espírito democrático, ter gosto em trabalhar com as pessoas para agir de forma equilibrada, devendo possuir caráter, carisma e muita paciência para ouvir e compreender os problemas das pessoas e da empresa; 5) Com relação às características do modelo

de Hersey e Blanchard ressaltam-se as contribuições estabelecidas pela ênfase dada à flexibilidade de atuação do líder com diferentes comportamentos e estilos diferentes, bem como pelo foco nos liderados, utilizando uma boa comunicação e relacionamento saudável, aumentando o nível de conhecimento, segurança e produtividade dos liderados, em função das imprevisíveis e variáveis circunstâncias das tarefas do cotidiano, interagindo sobre a qualidade da relação líder-liderado, mostrando assim habilidades no direcionamento e na influência, para antecipar-se às necessidades do seu grupo e da organização; 6) Com relação ao clima organizacional, afirma-se que existem diversos fatores do ambiente que influenciam a percepção dos colaboradores e, considerando o relacionamento líder-liderado um fator do clima organizacional, observou-se que a liderança influencia esta relação e conseqüentemente influencia o clima organizacional.

2 METODOLOGIA

Foi utilizada pesquisa bibliográfica como estratégia de busca de informações na literatura e desenvolvida análise conceitual. De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Foi utilizada a abordagem qualitativa investigando-se o modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986) para verificar se o líder influencia o clima organizacional.

Quanto aos objetivos de pesquisa, caracteriza-se como uma análise exploratória sobre as características da liderança situacional deste modelo de liderança situacional para verificar se o líder influencia a relação líder-liderado. Segundo Gil (2010, p. 27) “pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses”.

As informações para a base de dados foram obtidas em artigos, revistas de administração, livros, monografias, teses e dissertações nas plataformas *Google Acadêmico*, *Spell (Scientific Periodicals Eletronic Library Online)*, *Scielo (Scientific Eletronic Library OnLine)* e *Série Harvard Business Review Book* sobre trabalhos publicados no período de 1993 a 2017.

Os principais autores que contribuíram com este trabalho foram: FERREIRA, Elkie Larissa O. S. Brandão (2012); BENSENY, Nelson Marinho (2003); DUARTE, Giselle et. AL (2011); LYDAMORE Vivienne (2012) e RAMOS, Lucas Teixeira Grassi, CORRÊA, Marcelo Roberto Barroso, SILVA, Sheldon Willian, PEREIRA, Márcio de Oliveira, LEMES, Poliana Toma, MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. (2016), MODESTO, Nicole Knop Henriques (2004), BOLINA, Lais (2012) e MOURA Mônica Runze de, TORRES, Priscila Baptista (2009).

3 ANÁLISE DE DADOS OU RESULTADOS

Nesta seção foram feitas as análises dos dados obtidos nas contribuições extraídas da abordagem efetuada sobre trabalhos que abordaram os temas: influência da liderança na relação líder-liderado e no clima organizacional, a nova liderança na era do conhecimento, contribuições e limitações da aplicabilidade do modelo de liderança situacional nas organizações contemporâneas e liderança situacional como diferencial estratégico nas organizações contemporâneas.

O Quadro 5 apresenta os trabalhos utilizados e suas contribuições.

Quadro 5- Contribuições

| Autor(es)/Ano | Título/Tema | Contribuições |
|----------------------|---|---|
| Ferreira (2012) | A Influência da Relação Líder-Liderado no Clima Organizacional | -Habilitações do líder. -Influência na relação líder-liderado e no clima. |
| Benseny (2003) | A Força Humana e a Nova Liderança. | -Valorização do capital humano. -Características da nova liderança. |
| Modesto (2004) | Liderança Situacional. O Que é e Para Que Serve? | -Influência na relação líder-liderado. -Influência no clima organizacional. |
| Moura (2009) | Contribuições da Liderança Situacional para as organizações. | -Ênfase no liderado -Ênfase na flexibilidade. |
| Bolina (2012) | Descubra Quais São as Vantagens de ter uma Liderança Situacional na sua Empresa. | -Vantagens para aplicação do modelo. - Limitações para aplicação do modelo. |
| Duarte et al. (2011) | A Utilização da Liderança Situacional como Diferencial Estratégico para as Organizações Contemporâneas. | -Aplicabilidade do modelo. -Influência no clima organizacional. |
| Lydamore (2012) | Os Prós e Contras da Liderança Situacional. | -Vantagens da utilização do modelo situacional. -Desvantagens da utilização do modelo situacional. |

| | | |
|---------------------|---|--|
| Ramos et al. (2016) | Um Estudo Sobre a Liderança Situacional e as suas Contribuições Para o Desenvolvimento das Organizações | -Aptidões específicas do líder situacional. -Influência no clima organizacional. -Limitações para aplicação do modelo. |
|---------------------|---|--|

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se observar que, pelos resultados obtidos nos trabalhos abordados, as características de foco no liderado e flexibilidade no comportamento da liderança para atuar sobre a qualidade da relação líder-liderado são importantes contribuições para a administração contemporânea desenvolver e aperfeiçoar o líder de modo a atuar orientando as pessoas para que se respeitem e trabalhem em equipe, constantemente ajudando uns aos outros, levando em conta o sentimento dos colaboradores em relação às mudanças que ocorrem na empresa buscando assim evitar que possam afetá-los e desmotivá-los.

Duarte *et al.* (2011), verificou em sua pesquisa que, os gestores que apresentam as características da liderança situacional são capazes de avaliar o nível de desenvolvimento de seus profissionais ajustando o melhor estilo de liderança de acordo com a situação empregando o modelo proposto por Hersey e Blanchard (1986) no cotidiano, influenciando assim o clima organizacional. Percebeu que os líderes atentos ao ritmo e à curva de aprendizagem dos liderados proporcionam um maior desenvolvimento destes profissionais e observou também não ser essencial que para aplicar o modelo de liderança situacional na organização o líder detenha conhecimento teórico aprofundado sobre o tema.

Conforme a pesquisa de Ferreira (2012), a influência da liderança sobre a relação entre líder e liderados sofre variações com as habilidades de dinamismo, autoridade, conhecimento e carisma com que o líder conduz seus liderados durante sua gestão e, quando baseadas em confiança, aprendizado, incentivo, firmeza, liberdade e amizade profissional, são determinantes nesta relação. Assim, com os colaboradores se respeitando e trabalhando em equipe, constantemente ajudando uns aos outros e, considerando o sentimento dos liderados em relação às mudanças que vêm ocorrendo na empresa, afirma que o estilo de liderança influencia o clima organizacional sendo possível observar a comparação que os colaboradores fazem do estilo de um líder para outro com os resultados mudando conforme quem esteja na liderança do grupo.

De acordo com a pesquisa de Modesto (2004), o líder que sabe influenciar, motivar, persuadir e conquistar sua equipe tem seu liderado como um seguidor.

Assim, este se torna mais eficaz, inovador, criativo e responsável por suas atribuições gerando um resultado positivo na produtividade dos processos da equipe influenciando o clima organizacional da empresa.

Em síntese, com as informações obtidas nesses trabalhos pode-se observar que o modelo de liderança situacional Hersey e Blanchard (1986) tem facilidade e simplicidade de aplicação, por possuir um apelo intuitivo com foco no liderado e flexibilidade de atuação com diferentes comportamentos e estilos em função das circunstâncias das tarefas do cotidiano, e, assim, faz surgir o líder necessário e conveniente gerenciando o relacionamento líder-liderado, envolvendo todos no processo decisório, buscando obter um ambiente humanizado e democrático primordial para gerar influência direta sobre esta relação e, conseqüentemente, influenciar positivamente na percepção do clima organizacional.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo verificar no cenário contemporâneo a possível influência do líder na qualidade do clima organizacional com foco no modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986) e que foi alcançado, sendo possível concluir que: 1) Em função das imprevisíveis circunstâncias das tarefas do cotidiano, a situação faz surgir o líder necessário que deve gerenciar o relacionamento líder-liderado com ênfase no liderado e na flexibilidade de atuação com diferentes comportamentos e estilos, envolvendo todos no processo decisório, obtendo um ambiente humanizado e democrático primordial para gerar influência direta sobre esta relação e conseqüentemente influenciar na percepção de clima organizacional; 2) Verificou-se em relação às características que envolvem a relação líder-liderado que o líder deverá desenvolver atitudes e habilidades que o auxiliem a obter qualidade na relação com seus liderados buscando tomar as decisões e ações acertadas para alcançar os resultados, não bastando para isso, uma inteligência privilegiada, pois é necessária a combinação com outras qualidades pessoais como espírito democrático, ter gosto em trabalhar com as pessoas para agir de forma equilibrada, devendo possuir caráter, carisma e muita paciência para ouvir e compreender os problemas das pessoas; 3) Observou-se em relação às características do modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard que este

modelo tem facilidade e simplicidade de aplicação (possui um apelo intuitivo) e os conceitos de foco no liderado e flexibilidade de comportamento do líder são contribuições determinantes, pois o líder atua orientando as pessoas de modo a se respeitarem e trabalharem em equipe constantemente ajudando uns aos outros, levando em conta o sentimento dos colaboradores em relação às mudanças que vêm ocorrendo na empresa buscando evitar que possam afetá-los e desmotivá-los.

Os resultados de trabalhos anteriores de Wenski *et al.* (2013) e Almeida, Izabel Cristina (2014), apontou diferentes estilos de liderança originando diferentes climas organizacionais e tais conceitos e características estão presentes nas contribuições que este modelo traz para a administração contemporânea pela ênfase que dá ao foco no liderado e à flexibilidade de o líder atuar com diferentes comportamentos utilizando os estilos democrático, autocrático e liberal, ou de forma conjunta, conforme o grau de maturidade do colaborador em função das situações imprevisíveis.

Em síntese, pode-se observar que o líder desenvolvido e aperfeiçoado pela administração contemporânea para atuar com comportamento situacional, com foco nas pessoas e dando liberdade aos colaboradores para participarem das decisões direciona o conhecimento tácito na execução dos processos das atividades para o sucesso do modelo de liderança em função das imprevisíveis e variáveis circunstâncias das tarefas do cotidiano. O líder necessário e conveniente surge interagindo no relacionamento entre líder e liderado, mostrando habilidades no direcionamento e na influência sobre esta relação para antecipar-se às necessidades do seu grupo e da organização criando um clima organizacional harmonioso.

Entretanto, algumas limitações devem ser levadas em conta em relação à aplicabilidade deste modelo de liderança: 1) Em empresas de maior porte a aplicação desse modelo pode ser um processo longo, principalmente nas mais tradicionais, devido padronização de certos comportamentos, e não existem garantias de que os membros da equipe se sintam mais engajados, motivados e preparados com o passar do tempo; 2) Quando se fala em relacionamento, motivação e desempenho, um aspecto relevante é a cultura organizacional, cuja gestão é reconhecida como um dos grandes desafios das lideranças no atual cenário de complexidades e esse aspecto não é destacado neste modelo; 3) Este

modelo se concentra na maturidade do liderado como sendo um fator determinante do foco do líder direcionado para as tarefas, e alguns críticos apontam a dificuldade de se definir e quantificar a maturidade, quem deve avaliá-la e a tendência para pressupor-se que a maturidade profissional corresponde à maturidade emocional e os autores deste modelo definem a maturidade profissional como a capacidade de assumir responsabilidades, mas não fornecem uma fonte plausível para apoiar essa definição.

Devido às limitações apontadas neste estudo, em relação a este modelo de Hersey e Blanchard (1986), sugere-se que outras pesquisas para melhor aprofundamento e avaliação das conclusões aqui apresentadas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Izabel Cristina. A influência do líder no clima organizacional. 2014. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:JjqreR7z5gAJ:https://dspace.c3sl.ufpr.br/bitstream/handle/1884/38389/A%2520INFLUENCIA%2520DO%2520LIDER%2520NO%2520CLIMA%2520ORGANIZACIONAL.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy+&cd=11&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br&client=firefox-b-ab>. Acesso em jan. 2018.

BENSENY, Nelson Marinho. A força humana e a nova liderança. 2003. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/3451/a-forca-humana-e-a-nova-lideranca.html>. Acesso em 17 ago. 2017.

BERGAMINI, Cecília W. Motivação nas Organizações. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
_____. Liderança. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOLINA, Lais. 2012. Descubra Quais São as Vantagens de ter uma Liderança Situacional na sua Empresa. Disponível em: <https://saiadolugar.com.br/lideranca-situacional/>. Acesso em 5 jan. 2018.

BOYATZIS, Richard , GOLEMAN, Daniel,. 2008. Social Intelligence and the Biology of Leadership. In: Harvard Business Review. Disponível em: <https://hbr.org/2008/09/social-intelligence-and-the-biology-of-leadership>. Acesso em 3 jan. 2018.

CASADO, Tânia. Comportamento organizacional: fundamentos para a gestão de pessoas. *Manual de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 2007.

CALLE, Guillermo Antonio Dávila; SILVA, Edna Lúcia. Inovação no contexto da Sociedade do Conhecimento. *Revista Textos de la Cibersociedad*, Catalunya, n. 8, 2008. Disponível em: http://www.ngs.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/05/davila-calle_silva_2008.pdf. Acesso em 20 set. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Atlas: 2010.

DUARTE, Giselle *et al.* A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. *ReA-UFSM-Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v.4, n.3, p.364-377, set/dez. 2011. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/2734/273421614004.pdf>. Acesso em 23 set. 2017.

DRUCKER, Peter. Sociedade Pós-Capitalista. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

DRUCKER, Peter. Desafios gerenciais para o século XXI. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA, Elkie Larissa O. S. Brandão. 2012. A influência da relação líder-liderado no clima organizacional. 2002. *Revista de Administração de Roraima - RARR*, v. 2, n. 2, p. 29-50, 2º sem. 2012. Disponível em: <https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/1137>. Acesso em 10 out. 2017.

FERREIRA, Glenda M. M. Fonseca. A liderança e suas relações com o comprometimento organizacional. 2006. 98 f. Dissertação (Mestrado em Políticas e Gestão Públicas; Gestão Organizacional) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/12244>. Acesso em 13 out. 2017.

FIORELLI, J.O. Psicologia para administradores: integrando teoria e prática. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais – 1ª ed. – 12. reimp. – São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAgfisAH/monografia-motivacao?part=4>. Acesso em 8 out. 2017.

_____. Como elaborar projetos de pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução de Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.

HERZBERG, Frederick. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho. In: HAMPTON, David. Conceitos de comportamento na administração. São Paulo: EPU, 1973, p. 53-62.

_____. Mais uma vez: como motivar seus funcionários. In: *Harvard Business School (Org.)*. Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. A motivação para trabalhar. 2ª ed. New York: Wiley & Sons, Inc., 1964.

HOUSE, Robert J. A teoria do caminho-objetivo de líderes efetivos. *Administrative Science Quarterly*, n. 16, p. 321, 1971.

KOTTER, John P. *Afinal, o que fazem os líderes - a nova face do poder e da estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LUZ, Ricardo. *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

McGREGOR, Douglas. *Motivação e liderança*. São Paulo: Brasiliense, 1973.

McGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa. In: HIAMPTON, David. *Conceitos de comportamento na administração*. São Paulo: EPU, 1973 p. 7-22.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. 1943. Disponível em: <https://translate.google.com.br/translate?hl=pt-PT&sl=en&u=http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm&prev=search>. Acesso em 2 jan. 2018

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da Revolução Digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MELO, Eleuní Antônio de Andrade. 2004. *Comprometimento Organizacional, estilos Gerenciais e poder organizacional*. Disponível em: <http://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/viewFile/7636/6973>. Acesso em 30 ago. 2017.

MEDEIROS, Alexandre Rodrigues. *Liderança*. 2000. Disponível em: <http://www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/lider2.htm>. Acesso em 30 ago 2017.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MODESTO, Nicole Knop Hhenriques (2004) - *Liderança Situacional: O Que é e Para Que Serve?* 2004. Disponível em: <http://ceub.br/bitstream/123456789/870/2/20301404.pdf>. Acesso em: 20 dez 2017.

MOURA Mônica Runze de, TORRES, Priscila Baptista (2009) - *Contribuições da Liderança Situacional para as Organizações*. Disponível em: <http://docplayer.com.br/34007243-Monica-runze-de-moura-priscila-baptista-torres-contribicoes-da-lideranca-situacional-para-as-organizacoes.html>. Acesso em 20 dez. 2017.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação do conhecimento na empresa – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PADILHA, M. G. Liderança. 2003. Disponível em: <http://www.ppr.gov.br/batebyte/edições/2003/bb132/stagiario.shtml>. Acesso em 25 out. 2017.

PINTO, Marta Rímoli. 2005. 241f. Cultura organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/n203972.pdf. Acesso em 17 set. 2017.

RAMOS, Lucas Teixeira Grassi, CORRÊA, Marcelo Roberto Barroso, SILVA, Sheldon Willian, PEREIRA, Márcio de Oliveira, LEMES, Poliana Toma, MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. 2016. Um estudo sobre a liderança situacional e as suas contribuições para o desenvolvimento das organizações. Disponível em: http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/download/3124/pdf_495. Acesso em 5 set. 2017.

ROBBINS, Stephen. Administração: mudanças e perspectivas. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROMANI, C.; DAZZI, M. C. S. Estilo gerencial nas organizações da era do conhecimento. In: ANGELONI, M.T. Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 44-61.

SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

TERRA, J. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

TOPPING, Peter A. Liderança e Gestão. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

WENSKI, Andressa Hayne C. Mendes, SOAVINSKY, Elza R. Wagatsum. A influência do líder no clima organizacional. 2013. *Revista UniCuritiba Percurso*, v. 1, n. 13. 2013. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/view/658>. Acesso em 17 jan. 2018.

WOOD, T. A volta da Teoria X. *Produção Científica em Administração no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2005.