Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

RAQUEL BEVILACQUA MAIOLI

LIDERANÇA SITUACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES: A ANATOMIA DO PODER

Assis/SP

2011

RAQUEL BEVILACQUA MAIOLI

LIDERANÇA SITUACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES: A ANATOMIA DO PODER

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, com requisito para conclusão do Curso de bacharelado em Administração de Empresas.

Orientador: Ms.Luiz Antonio Ramalho Zanoti

Assis

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

MAIOLI, Raquel Bevilacqua
Liderança Situacional: nas organizações: A anatomia do poder/ Raquel Bevilacqua Maioli Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA
- Assis, 2011.
p.

Orientador: Profº Msº Luiz Antonio Ramalho Zanoti
Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA/FEMA

1. Gestão de Pessoas. 2. Anatomia do Poder.
3. Liderança Situacional.

CDD: 658
Biblioteca da FEMA

LIDERANÇA SITUACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES: A ANATOMIA DO PODER

RAQUEL BEVILACQUA MAIOLI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação em Administração de Empresas, analisado pela seguinte comissão examinadora.

Orientador: Prof. Ms. Luiz Antonio Ramalho Zanoti

Analisadora (1): Dra. Alcioni Galdino Vieira

Assis

2011

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, à minha família, aos meus amigos, ao meu Prof. Ms. Luiz Antônio Ramalho Zanoti, e todos que conviveram comigo durante os quatros anos de curso.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ter me dado forças, sabedoria e paciência para que eu conseguisse tornar esse trabalho concreto, pois sem Ele, com certeza não teria conseguido finalizá-lo.

Agradeço também a Nossa Senhora, que intercedeu por mim durante todo esse processo, e com sua presença de mãe me acalmou e me ensinou a ter calma, obediência e perseverança.

Ao professor, Ms. Luiz Antonio Ramalho Zanoti, pela orientação e pelo constante estímulo transmitido durante o trabalho. Obrigado pela direção e pela luz no caminho, e com a sua simplicidade e apoio me acalmava e não me deixava desanimar.

Aos meus amigos, em especial a Aline Ap. de Souza, que sempre me ajudou e me deu forças em todos os momentos da minha vida, e todos os outros, que também foram essenciais na minha vida, e a todos que conviveram comigo nesses quatro anos de curso.

À minha família, que sempre me apoiou desde o início do curso; meus pais, Gerson Maioli e Maria das Dores B, Maioli, que sempre me estimularam e acreditaram em mim; a minha irmã, Juliana Bevilacqua Maioli, que é o meu maior orgulho e um grande exemplo de sabedoria e conquistas. Aos meus avós, Rosa e Rubens Bevilacqua, que são os meus maiores espelhos de amor e admiração. Às minhas tias e tios, Mônica, Glauco, Glaucia, Luis Carlos Mazarin,e em especial à minha tia

Daniela e meu tio Pedro, que sempre me ajudaram e apostaram em mim, sem eles eu nunca teria concluído essa faculdade. À minha prima, Graziela, meu espelho de garra e sabedoria. Sem essas pessoas ao meu lado jamais teria chegado até aqui.

E agradeço a mim, por não desistir e persistir até o final.

“...E enquanto acreditamos nos nossos sonhos, nada é por acaso.”

(Henfil)

(1944-1988).

RESUMO

Com as transformações aceleradas que ocorrem na sociedade, por influência da globalização, inovações tecnológicas e culturais, as empresas sentem-se obrigadas a encontrar maneiras para se adaptar e corresponder a essas novas expectativas. Sendo assim, para melhor administrar estas mudanças, faz-se necessário uma pessoa preparada e ágil, para gerenciar e conduzir os funcionários na direção do sucesso, ou seja, o líder. O líder influenciará, motivará, e conduzirá a sua equipe exercendo um poder sobre ela, de maneira que esta atinja as metas estabelecidas pela empresa. O líder precisa conhecer sua equipe e delegar tarefas de acordo com o grau de maturidade apresentado por seus funcionários, para não cometer erro de delegação e correr o risco do insucesso de resultados, pois é o líder o principal responsável para o sucesso ou fracasso de uma organização.

Palavras-chaves: Gerenciar Pessoas; Anatomia do Poder; Liderança Situacional.

ABSTRACT

Due to swift changes which have been taking place in our society, influenced by the globalization and technological and cultural innovations, the companies feel they must find new ways to adapt and meet those new expectations. Thus, in order to better manage those changes, it is necessary that one experienced and agile person manages and leads the employees towards success; in other words, the leader. The leader will influence, motivate and lead his team by having power over it in a way that it is able to reach the goals set by the company. The leader must know his team, and delegate tasks according to the maturity level presented by his employees, in order not to commit delegation mistakes and run the risk of getting unsuccessful results, since the leader is mainly responsible for the success or failure of an organization.

Key-Words: People Management; Anatomy of Power; Situational Leadership.

RESUMEN

Con las transformaciones acelerados que se producen en la sociedad, influenciada por la globalización, las innovaciones tecnológicas y culturales, las empresas se sienten obligados a encontrar formas de adaptarse y cumplir con estas nuevas expectativas. Por lo tanto, para gestionar mejor estos cambios, es necesario que una persona preparada y rápida de administrar y dirigir los empleados hacia el éxito, o el líder. La influencia del líder, motivar y guiar a su equipo mediante el ejercicio de un poder sobre él, para que alcance los objetivos fijados por la empresa. El líder debe saber que su equipo y delegar tareas en función del grado de madurez que han demostrado por sus empleados, para no cometer errores de la delegación y el riesgo de fracaso de los resultados, porque el líder es el principal responsable del éxito o fracaso de un la organización.

Palabras- clave: Gestión de personas, Anatomía del Poder, Liderazgo situacional.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 11

1. CAPÍTULO - GESTÃO DE PESSOAS 12

1.1 GERENCIAR COM PESSOAS..... 15

2. CAPÍTULO - ANATOMIA DO PODER 19

2.1 REAÇÕES DE CONFORMIDADE COM O PODER 22

3. CAPÍTULO - ORIGEM DA LIDERANÇA..... 24

3.1 ESTILOS DE LIDERANÇA E O GRAU DE INFLUÊNCIA..... 28

4. CAPÍTULO - LIDERANÇA SITUACIONAL 33

4.1 O LÍDER SITUACIONAL 38

CONSIDERAÇÕES FINAIS 41

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 43

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS 45

INTRODUÇÃO

Atualmente, grandes mudanças estão acontecendo rapidamente em todos os cenários: familiar, cultural, econômico e organizacional. De um lado há um crescente avanço da tecnologia, a importância da qualidade dos produtos e serviços, o foco no cliente e por outro lado há uma profunda mudança nas relações de emprego, resgatando assim o verdadeiro valor do ser humano neste cenário tão instável.

Neste novo mundo de negócios com forte implicação na competitividade empresarial, dos desafios provenientes, novos vínculos de trabalho e do surgimento da sociedade do conhecimento e da informação, um grande desafio se propõe: repensar a gestão de pessoas.

Faz-se urgente rever a gestão de pessoas pelo método tradicional, com caráter técnico-funcional para uma liderança mais estratégica, na qual as pessoas agreguem valor às organizações e passem a constituir o verdadeiro diferencial competitivo. São pessoas que conseguem se apropriar de conhecimento, informações e idéias.

A liderança é a arte de influenciar as pessoas através da motivação, do incentivo, é um agente transformador que capacita e apóia a equipe para resoluções de problemas e alcançar metas estabelecidas.

A influência se dá através da aplicação do poder sobre outra pessoa, fazendo com que esta tenha atitudes que sozinha ela não as teriam. Este poder pode ser aplicado de diversas formas: por recompensas, punições, obediência, entre outros.

E este equilíbrio de poder e gerenciar pessoas, faz com que o líder obtenha ou não o sucesso na sua liderança.

1. CAPÍTULO - GESTÃO DE PESSOAS

que servir para levá-lo a refletir sobre o erro, para não cometê-lo novamente, e não para desestimulá-lo a prosseguir com suas responsabilidades.

Como narram Blanchard e Johnson (1981, p. 63):

Valores humanos e saber respeitar a individualidade de cada um têm sido um procedimento muito buscado pelas organizações, pois através de estudos realizados em empresas comprovaram que pessoas que se sentem bem com o seu local de trabalho tem desempenho muito melhor e produzem mais. Consequentemente, geram melhores resultados para a empresa.

E isso gera um grande desafio, pois as pessoas são diferentes, com culturas, raças, valores distintos.

Além disso, os fatores internos e externos da empresa também acabam influenciando neste cenário, sendo necessário uma pessoa bem capacitada, com visão estratégica e flexível, para administrar tudo isso. Surge então a necessidade de um gerente eficaz.

E para que o resultado seja realmente satisfatório, temos que encontrar um equilíbrio no meio dessa relação colaborador e empresa, não só para o lado do funcionário, exercendo uma gerencia “paternalista”, e também não só para o lado da organização, sendo um gerencia “autocrática”, como diz Blanchard (1981, p. 15): “aparentemente, os que se interessavam por resultados mereciam o rótulo de “autocráticos” enquanto que os que se preocupavam mais com as pessoas eram rotulados de democratas”.

Gerencia paternalista é aquela que os colaboradores possuem uma liberdade maior que o normal. Geralmente esses gerentes se denominam democráticos, participantes, apoiadores, atenciosos e mais humanos.

Gerência autocrática é aquela que os gerentes são mais autoritários, visam a somente o lucro da empresa e esquecem o lado dos colaboradores.

Portanto, o gerente eficaz é aquele que consegue conciliar a empresa e os colaboradores, na medida certa, com equilíbrio fazendo com que ambos se sintam satisfeitos. Como ensina Blanchard (1981, p. 15): “Gerentes eficazes dirigem a si

mesmo e as pessoas com quem trabalham de um modo tal que empresa e pessoas lucram por igual com sua existência.”

Para uma relação bem eficaz entre colaborador e empresa é necessário que o gestor estabeleça metas, objetivos, e deixe bem claro ao colaborador qual a sua função, qual o papel que ele vai desempenhar, quais são suas responsabilidades e do que terá que prestar contas, não deixar nenhuma duvida, para que futuramente isso não venha a ser motivos de questionamentos e um possível conflito.

É importante também que o gestor saiba reconhecer quando seu colaborador fez algo correto e que merece um elogio. Isso faz com que este se sinta valorizado e mais motivado para continuar e aprimorar seu trabalho, melhorando assim seu desempenho e trazendo bons resultados para a empresa.

Da mesma forma, se houver um erro, o colaborador deverá ser repreendido imediatamente, ficando bem claro o motivo da reprimenda, para que tal atitude não volte a se repetir. É importante, nesta ocasião, que o colaborador fique ciente de que sua atitude foi inaceitável, mas que isso não tira o valor que ele possui.

Esta correção tem que servir para levá-lo a refletir sobre o erro, para não cometê-lo novamente, e não para desestimulá-lo a prosseguir com suas responsabilidades.

Como narram Blanchard e Johnson (1981, p. 83):

> O senhor estabelece Objetivos-Minuto ao seu pessoal para ter certeza de que eles conhecem bem aquilo pelo qual são responsáveis, e o que é um bom desempenho. Tenta, em seguida, surpreendê-los fazendo alguma coisa certa, de modo que possa fazer-lhes o Elogio-Minuto.E, por último, se possuindo toda a capacidade para agir certo eles não o fazem, o senhor lhes aplica a repreensão-Minuto.

Essa observação nos mostra essas três atitudes simples: Estabelecer Objetivos, Elogiar e Repreender, mas que fazem toda a diferença para uma boa liderança, demonstrando o equilíbrio e a eficiência de um bom líder.

A gestão e a liderança são dois processos distintos e complementares ao mesmo tempo. Os dois são importantes, porém, com propósitos diferentes, e são essenciais para uma organização. É através deles que se obtém o resultado de sucesso ou fracasso da empresa.

Krause (1999, p. XXV) afirma que:

> Acredito que ao mesmo tempo em que liderança e gerenciamento nos negócios são questões relacionadas, bem como essenciais para se obter o sucesso, há uma distinção entre elas. A meu ver, liderança requer o reconhecimento de um contrato social entre o líder e seus seguidores. O líder deve possuir tanto a vontade quanto a habilidade de controlar o surgimento de eventos através do exercício corporativo do poder sobre as ações de outras pessoas. Além disso, o poder de liderar deve ter sido livremente atribuído ao líder por aquele que são liderados. O poder de liderança baseia-se em consentimento, expectativas e compromissos mútuos. Como o poder de gerenciar deriva principalmente de cargo ou propriedade, o gerenciamento não requer necessariamente esses fatores para funcionar. De acordo com a situação, o gerenciamento pode ser efetivo sem o relacionamento de um contrato social entre administradores e empregados, e sem o consentimento daqueles que são gerenciados. No entanto, acredito que todos concordam que os resultados de boas práticas de gerenciamento assumem maiores proporções através da junção do poder de gerenciamento e do poder de liderança.

A gestão é atribuir responsabilidades de acordo com as competências de cada colaborador, definir estratégias e metas e proporcionar recursos para as quais sejam alcançadas. Blake & Mouton(1989, p. 9) definem o que é gerência:

> A gerência se realiza dentro das organizações, tornando-se, assim, da máxima importância determinar o que é uma organização. Consegue-se, então, perceber as possibilidades de melhorar a qualidade administrativa de uma empresa, com vista ao aperfeiçoamento do desempenho.

Já a liderança baseia-se na tomada de decisões, soluções de conflitos, otimiza os resultados através e com os colaboradores, conhece bem o funcionário e sabe qual é o seu ponto forte e com o que de melhor ele pode contribuir com empresa, e lhes proporcionam condições para alcançar tais metas.

Santos, (http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=4pn6r3xd3) mostra a importância da gestão de pessoas na liderança:

> Na Gestão de Pessoas, liderar é empreender os talentos e saber como esses podem contribuir para o sucesso do trabalho. Se houver sucesso ou fracasso no processo, esse será compartilhado pelo grupo. Liderar ou exercer a liderança é ter o entendimento da cultura organizacional, do planejamento estratégico da mesma e alinhar sua equipe de acordo com as competências contributivas da cada um para atingir os resultados esperados. Isto torna cada elemento co-participativo do processo, é fazer

> cada sentir que faz parte do time e não que está à parte. É preciso conciliar os objetivos organizacionais com os individuais, e saber em que momento ocorre a intersecção, o ponto comum entre as partes envolvidas. O líder deve ter em mente que as pessoas fazem os processos. São elas que por meio de seu trabalho contribuem efetivamente para com a organização e com a equipe.

Tudo isso nos mostra a relação que um líder deve ter com o seu liderado, demonstra que o bom relacionamento entre o funcionário e a gerência é fundamental para a conquista do sucesso da empresa, e demonstra que um funcionário satisfeito com o seu ambiente de trabalho renderá muito mais na sua produção.

Por isso, as empresas que investem em seus funcionários, que lhes oferecem todo apoio profissional e pessoal, têm uma grande probabilidade de alcançarem e manterem o sucesso.

1.1 GERENCIAR COM PESSOAS**.**

No capitulo anterior abordamos o gestor de pessoas, aquele que constrói equipes, modelador de trabalho, incentivador, condutor, avaliador, recompensador, treinador. Chiavenato (2005, p. 306) expõe que “existe uma grande diferença entre gerenciar as pessoas e gerenciar com as pessoas”. Podemos observar a aproximidade que ele propõe entre o líder e o liderado, que antes era uma relação em que o subordinado era posto como objeto passivo da gerência, que são influenciados para alcançar determinado objetivo.

Já na sua proposta, os subordinados são o sujeito ativo da gerencia, eles possuem autonomia para tomar decisões e executarem as tarefas organizacionais.

Chiavenato (2005, p. 307) aponta alguns pontos chaves para executar esse tipo de gerência com pessoas. Esse tipo de gerencia se torna mais participativa e é preciso cumprir alguns passos: Desmontar a velha estrutura organizacional, mudar a cultura organizacional, abrir as portas e janelas para as pessoas, concentrar no *core business*, eliminar o supérfluo, mudar sempre, trabalhar em equipes, liderar a equipe e fazê-la trabalhar com plena autonomia e *empowerment*.

- Desmontar a velha estrutura organizacional: Isso significa reestruturar a empresa, de forma que ela funcione melhor e com o ambiente mais produtivo. Tornar a organização mais flexível, eliminando a hierarquia rígida, desbucratizando a empresa, fazendo com que ela seja mais humana. Mesmo que esta precise passar por um processo de reengenharia, *downsinzing*.
- Mudar a cultura organizacional: Chiavenato (2005, p. 307) diz: “Mudar a cultura organizacional significa sintonizar as atitudes, decisões e ações da empresa as tempos modernos”. Assim, democratizar mais a empresa, proporcionar suporte para que o funcionário possa ter mais autonomia e cumprir sua tarefa.
- Abrir portas e janelas para as pessoas. É muito importante que o gerente seja coerente e transparente nas suas ações, não dificultar o crescimento da pessoa na empresa. Chiavenato (2005, p. 307) afirma:

> O gerente precisa ser coerente em seus discursos e em suas práxis. Para tanto, o gerente deve esclarecer, comunicar reduzir e corrigir continuamente possíveis incongruências e dissonâncias, delegar, transferir autoridade e responsabilidade às pessoas, acreditar nelas até que provem ao contrario. Se possível modificar hábitos e esquemas de produção, para facilitar a penetração das, a incorporação das pessoas e o seu aproveitamento integral na empresa.

- Concentrar no *core business,* para Chiavenato (2005, p. 307), é “definir claramente qual é o negócio da empresa, a real aptidão da empresa, e concentrar-se especificamente nele”. Ou seja, focar no que de melhor a empresa sabe fazer, e fazê-lo bem feito. E as outras atividades não muito essenciais para a organização, transferir para outros prestadores de serviços através da terceirização, assim transformando as despesas fixas em custos variáveis, alcançado melhores resultados.
- Eliminar supérfluo, Chiavenato (2005, p. 308) define: “O executivo precisa ser objetivo e sua objetividade deve traduzir-se em saber exatamente o que é importante e o que deve merecer seu tempo e atenção”. Sendo assim, o gerente deve cortar rapidamente toda atividade supérflua, para que ele não

gaste tempo e atenção com coisas que não são essenciais para a organização.

- Mudar sempre: O gerente deve estar sempre preparado para as mudanças e saber se adaptar com as transformações que ocorrem, estando preparado para possíveis imprevistos e ter a resposta rápida para poder solucionar a situação. Chiavenato (2005, p. 308) afirma que: “O executivo precisa estar preparado para mudar e modificar constantemente nos sentido de melhorar e se desenvolver continuamente”.
- Trabalhar em equipe: O gerente precisa, primeiramente, escolher as pessoas com quem ele vai trabalhar, avaliá-las e recompensá-las, conhecer bem as que estão envolvidas com ele no projeto, qual o compromisso e dedicação que estas possuem, para que a equipe possa ajudá-lo a administrar. Chiavenato (2005, p. 308) afirma:

> Provavelmente, o aspecto mais importante do trabalho executivo é saber construir uma equipe e reconstruí-la continuamente e fazer dela seu principal instrumento de trabalho. Nesse sentido, o executivo precisa trabalhar como um missionário, pensar como um visionário, agir com ação proativa focada em objetivos e assentar-se na equipe.

- Liderar a equipe e fazê-la trabalhar com plena autonomia e *empowerment*. O gestor se transformando em *“Coach”* da equipe, ele irá motivar, unir a sua equipe, estimulando cada um para exercer, com autonomia, as suas tarefas, atribuindo a elas responsabilidades e liberdade para desempenharem sua função. Chiavenato (2005, p. 308) define esse passo como:

> Transformar a equipe em uma unidade coesa, integrada, autônoma, e com liberdade para definir métodos e procedimentos de trabalho, programas de ação, melhorar continuamente o trabalho, tomar decisões cotidianas, definir rumos e metas, avaliar seu desempenho e tomar as ações corretivas necessárias.

Baseados na teoria de Chiavenato (2005, p. 307 e 308), podemos observar a flexibilidade que uma empresa, em especial o gestor, deve ter com os seus subordinados, e a relação de proximidade e liberdade dadas a eles. Mostra se o

equilíbrio, não tirando a responsabilidade do gestor em delegar tarefas, mas compartilhando com o liderado tal responsabilidade. E isso é necessário para que juntos conquistem resultados positivos para a empresa.

2. CAPÍTULO - ANATOMIA DO PODER

Poder, uma palavra pequena e simples, mas com um significado que vai além de sua tradução. É uma palavra almejada por praticamente todas as pessoas, de quaisquer níveis sociais, raças, culturas, crenças e em diversas situações, seja ela econômica, política, religiosa.

Algumas pessoas não medem esforços para obtê-lo, e uma vez conquistado, sua luta é para mantê-lo e aumentá-lo ainda mais.

Bennis e Nanus relatam que o poder é uma força que nos impulsiona desde o nosso nascimento até a morte, influenciando em todos os aspectos de nossas vidas, seja consciente ou inconscientemente, a saber:

> Ironicamente, o poder é uma das forças mais conhecidas no universo. É a atração e o impulso que sentimos e exercemos desde o nascimento ate a morte. Está implícito em toda a interação humana – familiar, sexual, ocupacional, nacional e internacional – secreta ou aberta. (1988, p. 13)

Weber (1954, p. 323) faz uma definição bem simples e de fácil compreensão: “poder é a possibilidade de alguém impor a sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas”.

Portanto, o poder é a arte de influenciar as pessoas, impondo a sua própria ideia para atingir um determinado objetivo, seja ele particular ou de uma coletividade.

E ele pode ser imposto de muitas maneiras, seja por meio de intimidação, punição, recompensa, persuasão, ou alguma outra forma que leve a pessoa sujeita ao exercício do poder, a desistir de suas ideias e aceitar as de outros. Outro autor que afirmar isso é Zaleznik e De V Ries (1981, p. 3), a saber:

> Poder é o potencial que as pessoas tem para exercer influencia sobre o comportamento de outras. É a capacidade de modificar, canalizar e persuadir outra pessoa a fazer algo que ela não faria necessariamente se não fosse influenciada nesse sentido. O potencial pode ser exercido por meio de negociação, coação e ameaças manifestas, mas os meios pelos quais se exerce o poder são governados por regras e regulamentos formais

> e não formais da organização e pelos códigos interiorizados dos participantes.

Galbraith traz uma maneira mais simplificada para nossa compreensão a respeito desses instrumentos utilizados para se exercer o poder. Ele é dividido em três atributos: o poder condigno, compensatório e condicionado.

“O poder condigno obtém submissão pela capacidade de impor às preferências do indivíduo ou do grupo uma alternativa suficientemente desagradável ou dolorosa para levá-lo a abandonar essas suas preferências. (1986, p. 4)”. Galbraith enfatiza que o poder condigno é exercido através de punições, repreensões e ameaças, as pessoas abandonam suas vontades, pois poderão sofrer repreensão muito severa, e o temor do castigo faz com que elas obedeçam às ordens superiores. Essa repreensão foi muito utilizada com os escravos, regimes militares, etc. Porém, hoje em dia ela ainda é aplicada, por exemplo, pelos gestores autoritários, que só visam ao lucro da empresa, e se esquecem que os seres humanos são passivos de erros.

Quanto ao poder compensatório, como o próprio nome já diz, Galbraith (1986, p. 5) afirma: “O poder compensatório, em contraste conquista submissão oferecendo uma recompensa positiva – proporcionando algo de valor ao indivíduo que assim se submete.”

É o poder utilizado em troca de recompensas, quando as pessoas se submetem a acatar outras ideias, pois sabem que receberão algo em troca, seja material ou mesmo um elogio. Esse poder é exercido, por exemplo, nas empresas que oferecem benefícios aos seus colaboradores, quando os mesmos conseguem atingir as metas propostas a eles. Essas recompensas podem vir de várias formas: pagamento em dinheiro por serviços prestados, ações, brindes, viagens, elogios, etc..

> O poder condicionado, por sua vez, é exercido mediante a mudança de uma convicção, de uma crença. A persuasão, a educação, ou o compromisso social com o que parece natural, apropriado ou correto leva o individuo a se submeter à vontade alheia. A submissão reflete o rumo preferido; o fato da submissão não é reconhecido. (GALBRAITH,1986, p. 6).

Galbraith afirma que o poder condicionado é aquele exercido em determinadas situações de mudanças. Este poder é muito importante para o funcionamento da economia e do governo.

Por trás destes três instrumentos para o exercício do poder estão as três fontes do poder, os atributos que diferenciam os que o detêm, daqueles que se submetem a ele. Estas três fontes são a personalidade, a propriedade ou riqueza e a organização. (GALBRAITH, 1986, p. 7)

A personalidade está associada à qualidade física, mental, moral, persuasiva e também ao aspecto da liderança. Ela se associa, principalmente ao poder condigno, pelo poder físico e o poder condicionado pela aptidão de persuadir. Atualmente ela é mais associada ao poder condicionado do que ao poder condigno por mérito dos acontecimentos atuais.

A propriedade ou riqueza está associada aos poderes de rendas, nos aspecto de autoridade, na firmeza de propósito. Sendo assim, ela se encontra principalmente no

poder compensatório, por oferecer maneiras para conquistar subordinação.

A organização está associada à persuasão, e aos meios de adquirir e manter o poder. De certa forma, esta fonte está ligada às três formas de aplicação do poder:

- No poder condigno, ela se implica pelas diversas formas de punições e repreensões que podem ser aplicadas.
- No poder condicionado, no qual é a mais associada, ela se aplica pela aptidão de persuasão para obter e manter o poder.
- E pouco encontrada no poder compensatório, onde é associada a poucas ocasiões onde se necessita de argumentos persuasivos.

Esses três instrumentos de poderes e as fontes dos mesmos fazem associações primárias, mas não exclusivas, pois entre elas poderá haver diversas combinações decorrentes das diversas situações.

2.1 REAÇÕES DE CONFORMIDADE COM O PODER

Quando uma pessoa é submissa ao poder de outra, ela pode ter algumas reações como resposta ao poder. Ela poderá aceitar essa submissão por diversos fatores, seja por obediência, por afinidade ou medo de alguma punição.

WAGNER III, e HOLLENBECK (1999, p. 276 e 277) baseado- se em Kelman (1999, p. 276), quando uma pessoa é sujeitada ao exercício de poder, ela pode ter três tipos de reação: a obediência, identificação e internalização.

- A obediência: ocorre quando uma pessoa se conforma e adota novos comportamentos e atitudes, para obter em troca, uma recompensa favorável a si mesma, e não que tal atitude lhe agrade, mas sim por causa da recompensa que ela terá tendo essa atitude.
  Kelman (1999, p. 276) define como:

> A obediência ocorre quando as pessoas se conformam com os desejos ou diretrizes de outras para obter em troca resultados favoráveis a si mesmas. Adotam novas atitudes e comportamentos, não porque esses sejam agradáveis ou pessoalmente gratificantes, mas porque resultam em recompensas e aprovações específicas ou evitam punições e desaprovações específicas. As pessoas tendem a continuar praticando tais comportamentos apenas na medida em que resultados favoráveis continuem a depender da conformidade.

- Identificação: quando as pessoas se identificam com a outra pessoa, e a tem como referência, por isso ela se submete ao poder da outra por questões de afinidade e valores em comum. Kelman (1999, p. 277) define identificação como:

> Ocorre identificação quando as pessoas aceitam a direção ou influência de outras devido à sua identidade com as outras e buscam manter relações com elas não porque valorizem ou mesmo concordem com aquilo que essas lhes pedem pra fazer. Consequentemente, o poder de referencia e a identificação tende a estar estreitamente ligados. Os líderes carismáticos conseguem continuar influenciando o comportamento das outras pessoas enquanto durar a identificação.

- Internalização: adotam atitudes e comportamentos de outras pessoas pela sua própria satisfação, e que esses comportamentos são os mesmos que os seus valores pessoais. Kelman (1999, p. 277) diz:

> Por meio da internalização, as pessoas podem adotar atitudes e comportamentos de outras afim de satisfazer suas necessidades pessoais ou porque acham que essas atitudes e comportamentos são congruentes com seus próprios valores pessoais.

TRÊS REAÇÕES AO PODER INTERPESSOAL

NÍVEL	DESCRIÇÃO
OBEDIÊNCIA	Conformidade baseada no desejo de obter recompensas ou evitar punições, dura enquanto as recompensas forem recebidas ou as punições forem contidas
IDENTIFICAÇÃO	Conformidade baseada na atração do influenciador; dura enquanto puder ser mantida a relação com o influenciador
INTERNALIZAÇÃO	Conformidade baseada no caráter intrinsecamente gratificante das atitudes ou comportamentos adotados; dura enquanto durar a satisfação.

Baseado em kelman, H.C. “Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change”, Journaul of conflict Resolution 2 (1958), pp51-60.

3. CAPÍTULO - ORIGEM DA LIDERANÇA

Muitos estudiosos dizem que os lideres surgem nas situações de que se necessita da liderança. Por exemplo, em um grupo de pessoas, há sempre aquele que se destaca e polariza a atenção de todos à sua volta. Portanto, o líder pensa e age diferente, se destaca entre outras pessoas pela sua capacidade e iniciativa de tomadas de decisões.

Como afirma Lessa (2001, p. 12):

> Liderança não acontece no vácuo. Ela é um processo relacional. Por isso, não se pode traçar o perfil de um líder sem se levar em conta a organização que vai ser liderada, nem buscar figura do líder ideal, aplicável a qualquer caso.

Assim, não existe um perfil único para a liderança. Ele é traçado conforme a situação que é apresentada. Não existe um líder moldado com ideias fixas e cabíveis para solucionar qualquer problema, a liderança é dinâmica, flexível, e contribui para mudanças, embora o líder traga consigo características para uma liderança eficaz.

A liderança se inicia primeiramente em si para que depois possa irradiar para outras pessoas. Por isso é necessário ter firmeza de caráter, força moral, confiabilidade pessoal, honestidade e integridade, como diz Lessa: “ninguém é melhor líder do que pessoa”. Portanto, o caráter de uma pessoa que possibilita a confiança, e por sua vez a confiança possibilita a liderança, “homem nenhum consegue ir além de seu próprio caráter.” Observou Maxwell. (1999, p. 79)

Krause (1999 p. 5) baseando-se nas teorias de Sun Tzu, afirma, ainda, que a capacidade de liderança pode ser analisada a partir dos diversos fatores que formam o caráter da pessoa. De uma maneira mais filosófica ele se baseou em ensinamentos de Confúcio, para identificar setes fatores que formam a essência da liderança: a autodisciplina, propósito, realização, responsabilidade, conhecimento, liderança e exemplo. E a estes nomeou de Princípios de Sparkle.

Os princípios Sparkle são definidos como:

- Autodisciplina: um líder tende a viver em um ambiente de acordo com seus propósitos e valores, que julga ser o correto e o mais apropriado para si, e aceitável pelos seus seguidores.
- Propósito: é a determinação intensa de cumprir seus objetivos e metas, e essa motivação e foco que ele possui, acaba contagiando os seus seguidores, facilitando que ele exerça o poder de liderança sobre eles, podendo, assim, direcionar e controlar os esforços dos seus liderados.
- Realização: é a busca pelo resultado de sucesso. O líder direciona os liderados a terem essa visão de satisfação com o resultado de sucesso, levando-os a ter ações efetivas, ou seja, decisão, determinação, energia, simplicidade, equilíbrio e senso de oportunidade.
- Responsabilidade: o líder assume todos os deveres e obrigações que lhe forem confiados e o poder que lhe foi atribuído. Assume os resultados de suas decisões e compartilha suas consequências com os seus seguidores.
- Conhecimento: o conhecimento é a base para uma boa liderança, e ele se subdivide em três aspectos: O primeiro é o conhecimento fundamental, ou seja, os estudos da ciência, história e natureza humana. O segundo é o conhecimento estratégico, que é saber as necessidades e objetivos dos liderados e também dos seus concorrentes, a partir disso, fazer um planejamento para alcançar as metas. E terceiro conhecimento tático, enxergar quais são as ameaças e oportunidades para solucionar de maneira rápida e apropriada, através de inovações e improvisações.
- Liderança: O líder precisa se relacionar bem e ter o contrato social e moral com os seus liderados. Só assim ele vai poder ter o respeito e a confiança dos seus subordinados e exercer o poder sobre eles, e juntos alcançarem o objetivo comum estabelecido. Se não houver esta cumplicidade entre eles, dificilmente alcançarão o sucesso.
- Exemplo: A todo o momento o líder serve de “espelho” para os seus liderados, mesmo que involuntariamente. Ele é o ponto de referência a ser seguido, então é essencial que seja o exemplo positivo dento da organização.

Podemos observar que o caráter da pessoa é essencial e influencia diretamente como uma pessoa vai exercer sua liderança.

Lessa (2001, p. 20) atribui três leis que entrelaçam a liderança:

- Lei do respeito*:* é a liderança que é respeitada por causa de uma hierarquia, ou pela capacidade de influenciar.
- Lei do Magnetismo: atraímos pessoas semelhantes a nós, e por nos identificar como pessoa, tendo os mesmos valores, a mesma personalidade, etc.
- Lei da aceitação*:* reconhecimento do líder como um exemplo, ter confiança na pessoa do líder e, por isso, aceitar também os planos do líder.

Existem três tipos de líderes: o líder nato, líder treinável, e o líder formidável, como afirma Ervilha (2003, p. 43):

- O líder nato é aquele que já nasce líder, desde cedo já tem atitudes, apresenta características e personalidades, fazendo dele naturalmente um líder.
- O líder treinável é aquele que não nasceu com este carisma, mas que apresenta algumas características e consegue desenvolver outras, por meio de prática e autocorreção, e com muito esforço e persistência consegue se tornar um bom líder.
- O líder formidável é aquele que já nasceu com características, personalidades e atitudes de líder, mas apesar disso, busca seu aperfeiçoamento, treina e desenvolve novas habilidades, fazendo dele um líder admirável.

Tornar-se um bom líder significa ser um eterno aprendiz, é estar sempre em busca do conhecimento, das informações, se atualizar e não se contentar com as coisas que já sabemos. Deve ter vontade e iniciativa para aprimorar o conhecimento. É a nossa personalidade que vai definir se seremos líderes bons ou ruins, pois é a confiança que depositam em nós que nos torna líderes de verdade.

> A demonstração da capacidade e afirmação como individuo faz com que o homem desenvolva mais o intelecto e tenha o domínio do ambiente em que

> vive. A ansiedade de suas realizações como pessoa e profissional, leva-o a procurar constantemente por algo que ele não sabe ainda exatamente o que é. (ERVILHA, 2003 p. 18)

Como cita Ervilha, a liderança é originada deste cenário inconstante e consumista que a sociedade vem apresentando cada dia mais. Na busca de saciar seus próprios interesses, as pessoas vão desenvolvendo habilidades para conquistar seus objetivos e conquistar o seu espaço.

Alguns autores, como Lessa, Ervilha Blancherd, apontam algumas características básicas que um líder possui:

- a capacidade de interpretar pessoas: saber conhecer, entender e compreender quais os anseios e as expectativas de seu liderado,
- o compromisso: se comprometer com a equipe e fazer um termo de compromisso onde líderes e liderados estão de acordo; estabelecer, assim, uma ética no grupo fazendo que todos respeitem essas regras.
- a atitude: é se arriscar, tomar iniciativa, ousar, não temer os riscos que o problema apresenta.
- Conhecimento e habilidades: é obter conhecimentos necessários para poder desempenhar corretamente a função, e ter habilidades para executá-la.
- Ter objetivos em comum: ter um mesmo propósito, trabalhar juntos para atingir um determinado objetivo, criar uma sinergia entre a equipe para conquistar o mesmo resultado.
- Saber trabalhar em equipe: é colaboração, conhecimento, sintonia, sincronia, atenção, comunicação, participação, respeito, humildade, paciência, tolerância, determinação, motivação, objetivo comum, persistência, treinamento, solidariedade.
- Ter equilíbrio emocional: saber reagir diante de um problema, saber controlar as emoções diante de uma determinada situação.
- Confiabilidade: os liderados precisam confiar no líder, e para isso é necessário este tenha coerência em suas atitudes, ter senso de justiça diante de uma situação.

- Flexibilidade: saber conviver com diversos tipos de pessoas, levar em consideração e respeitar outras formas de pensar, conseguir se adaptar em diversos ambientes, procurar agir da melhor forma em uma determinada situação.
- Ser persuasivo: ter boa comunicação, saber argumentar, convencer o outro da sua ideia.

Estas são apenas algumas características de um líder, já que se encontram muitas definições para tal. Podemos então citar excelentes definições de alguns melhores pensadores sobre o assunto, segundo Ervilha (2003, p. 42):

- A definição de Peter Drucker: A única definição de líder: aquele que tem seguidores.
- A definição de George R. Terry: Liderança é a atividade de influenciar pessoas, fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo.
- A definição de Harold Koontz e Cyril O'Donnell: A liderança consiste em influenciar pessoas para realização de um objetivo comum.
- A definição de A.J. Ervilha: Liderar é influenciar e conduzir pessoas nas situações em que é identificado um objetivo claro e definido, que busca os resultados desejados.

Nota-se, então, que a influência está restritamente ligado ao poder e à autoridade, que por meio destes, se origina a liderança, e a capacidade que alguém pode desenvolver para atingir o seu objetivo através de outras pessoas.

3.1 ESTILOS DE LIDERANÇA E O GRAU DE INFLUÊNCIA

A liderança ocorre em uma determinada situação em uma estrutura social, em que se pode aplicar uma autoridade, ou necessite de uma tomada de decisão. O grau e a qualidade da liderança que uma pessoa exercita, não dependem somente das suas próprias características, mas também da situação e ambiente em que ela se encontra. Chiavenato (2005, p. 184) frisa que:

> A liderança é função das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre um individuo e um grupo. Trata-se de uma relação funcional. Essa relação funcional somente existe quando um líder é percebido por um grupo como possuidor ou controlador de meios para satisfação de suas necessidades
>
> .

Assim, são as pessoas que podem eleger e aceitar espontaneamente um líder, porque ele possui conhecimentos, riquezas, posição social, relacionamentos, ou afinidades, enxergando nele uma oportunidade para conquistar algo que lhes agradem.

O líder pode, também, influenciar outras pessoas, para agirem de forma que atinjam os seus próprios objetivos, e os conduzam em direção à sua meta. Como afirma Chiavenato (2005, p. 185), “o líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivo em direção às suas metas.”

Uma pessoa se destaca como líder quando ela consegue dar maior assistência e orientação para alcance de um objetivo. Essa atitude faz com que as outras pessoas sintam mais segurança e confiantes, e o elege para ser o líder do grupo, pois enxergam nele a oportunidade de conquistar o objetivo ou satisfazer uma necessidade própria.

Chiavenato (2005, p. 308) afirma que existem dois aspectos de liderança:

> A definição de liderança envolve dois aspectos importantes: o primeiro é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem aquilo que precisa ser feito. O segundo é a tendência dos seguidores de seguirem aqueles que percebem como instrumentais para satisfazerem os seus próprios objetivos e necessidades pessoais. Assim, a liderança é uma faca de dois gumes: nenhuma pessoa pode ser um líder, a menos que consiga que as pessoas façam aquilo que ela pretende que façam nem será bem-sucedida, a menos que seus seguidores a percebam como um meio de satisfazer suas próprias aspirações pessoais ou atingir seus objetivos. O líder de ser capaz; e os seguidores devem ter vontade.

Na verdade, a liderança é um processo contínuo de escolhas que permite aos outros o direito de caminhar em direção as suas metas. Um líder deve ter como características a motivação, a boa comunicação, saber trabalhar em equipe, para que as pessoas se apóiem nele, e tenham confiança que seu objetivo será conquistado.

A influência é uma das essências da liderança. Ensina Chiavenato (2005, p. 184) “a influência é uma transação interpessoal na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional”.

É através dela que o líder vai agir para conseguir manipular a outra pessoa a fim de atingir um determinado objetivo. Na tabela a seguir podemos observar os graus de influência do comportamento: a coação, a persuasão, a sugestão e a emulação.

OS GRAUS DE INFLUÊNCIAÇÃO			
COAÇÃO	**PERSUASÃO**	**SUGESTÃO**	**EMULAÇÃO**
Força, coagir ou constranger mediante pressão, coerção ou compulsão.	Prevalecer sobre uma pessoa, sem forçá-la, com conselhos, argumentos ou induções para que faça alguma coisa	Colocar ou apresentar um plano, uma ideia ou uma proposta a uma pessoa ou grupo, para que considere, pondere ou execute.	Procurar imitar com vigor, para igualar ou ultrapassar, ou pelo menos chegar a ficar quase igual a alguém.

Fonte: CHIAVENATO, 2005, p.184

Chiavenato, (2005, p. 187) apontou também três tipos de liderança: autocrática, liberal e democrática.

- Autocrática: geralmente quando as pessoas são submetidas à liderança autocrática, elas apresentam maiores resultados na produção, porém demonstram sinais visíveis de tensão, indisposição para trabalhar, estresse elevado e podem desenvolver doenças causadas pelo estresse, além de muitas vezes apresentarem quadros de depressão e/ou agressividade.
- Liberal: na liderança liberal, as pessoas apresentam menor quantidade e qualidade de produção. Pessoas submetidas a esse tipo de liderança apresentam sinais de individualismo, pouco respeito para com os colegas de trabalho e até mesmo para com o próprio líder.
- Democrática: Na liderança democrática as pessoas não chegam à quantidade de produção como no caso da liderança autocrática, mas superam em

> qualidade dos produtos, além do que a satisfação, o compromisso, a responsabilidade e a harmonia entre a equipe de trabalho é muito melhor.

Podemos observar, então, que o melhor estilo para se liderar é o democrático, pois ele favorece tanto os líderes, que conseguem administrar todo o grupo, quanto aos liderados, que não se sentem desestimulados e estressados por causa da jornada de trabalho.

O líder pode, ainda, mesclar os três estilos de liderança, para agir de acordo com uma determinada situação. O correto é saber ser coerente e a hora certa para aplicar o estilo de liderança que melhor se adequar à circunstância.

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA
TOMADA DE DECISÕES	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
DIVISÃO DO TRABALHO	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
PARTICIPAÇÃO DO LÍDER	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Fonte: CHIAVENATO, 2005, p.184

4. CAPÍTULO - LIDERANÇA SITUACIONAL

Devido às mudanças constantes e aceleradas do cenário mundial, exige-se flexibilidade de resposta e capacidade rápida de adaptação das organizações e de suas lideranças, para conseguir resistir a essas mudanças decorrentes a situações internas e externas mantendo-se competitivas.

Estas situações fazem com que surjam novos desafios organizacionais, dentre os quais, administrarem mudanças dentro de uma cultura já implantada, melhoria do processo de comunicação interna e externa, liderar diversas pessoas com cultura, raça, valores, motivações e objetivos diferentes.

Podemos dizer que um líder situacional é aquele que é flexível para agir de acordo com o estilo de cada pessoa e em diversas situações.

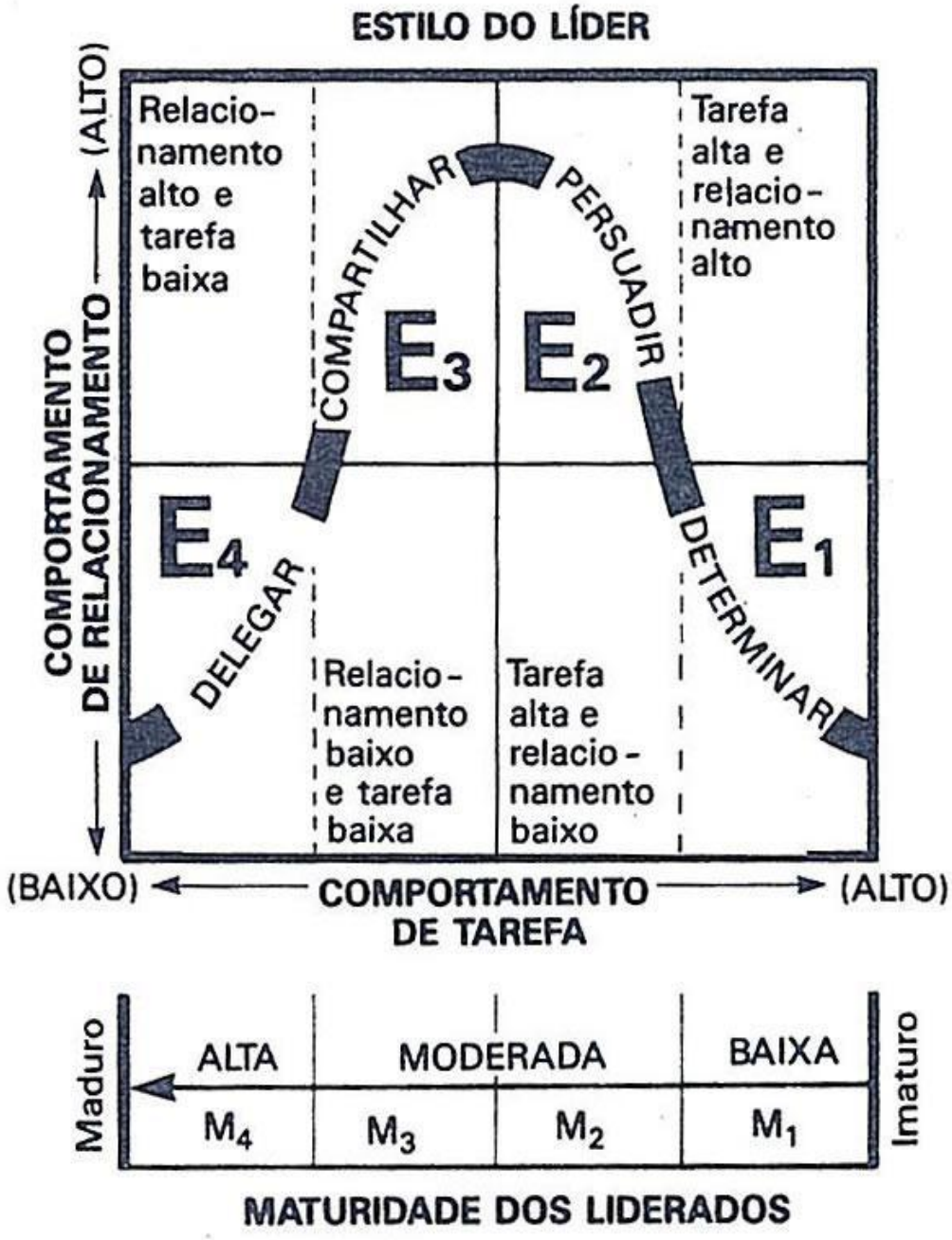
Para que uma liderança situacional seja exercida é necessário que o líder possua algumas habilidades como, por exemplo, flexibilidade, saber diagnosticar as necessidades dos subordinados e saber se relacionar positivamente com elas.

Com os anos foram desenvolvidos vários modelos voltados para a liderança situacional como, por exemplo, Paul Hersey e Kenneth Blanchard, que apresentaram um modelo de liderança que obteve reconhecimento internacional e que até hoje é renomado e aplicado por diversas e importantes organizações e instituições universitárias.

Hersey e Blanchard (www.excelenciaemgestao.org) definiram quatro estilos básicos para a liderança situacional:

1º. Estilo: Determinar: o líder fornece instruções especificas e supervisiona rigorosamente o cumprimento de tarefas.
2º. Estilo: Persuadir: o líder continua a dirigir e supervisionar atentamente a realização de tarefas, mas explica também decisões, solicita sugestões, e incentiva o desenvolvimento.
3º. Estilo: Compartilhar: o líder facilita e apóia os esforços dos subordinados para cumprir tarefas e compartilhar com eles a tomada de decisões.
4º. Estilo: Delegar: o líder transfere a responsabilidade do processo decisório e da solução de problemas aos subordinados.

LIDERANÇA SITUACIONAL



Fonte: Hersey; Blanchard, 1986, p.189

ESTILO DE LIDERANÇA APROPRIADOS AOS VÁRIOS NÍVEIS DE MATURIDADE

NÍVEL DE MATURIDADE	ESTILO APROPRIADO
MI *Maturidade baixa* Pessoas que não têm capacidade nem disposição ou são inseguras	**EI** *Determinar* Comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo
M2 *Maturidade entre baixa e moderada* Pessoas que não têm capacidade, mas têm disposição ou confiança em si	**E2** *Persuadir* Comportamento de tarefa alta e relacionamento alto
M3 *Maturidade entre moderada e alta* Pessoas que têm capacidade, mas não têm disposição ou são inseguras	**E3** *Compartilhar* Comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa
M4 Maturidade alta Pessoas capazes competentes e dispostas (seguras)	**E4** Delegar Comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa

M1 E1 alta, E2 segunda, Q3 terceira, Q4 baixa probabilidade

M2 E2 alta, E1 segunda, E3 segunda, Q4 baixa probabilidade

M3 E3 alta, E2 segunda, E4 segunda, Q1 baixa probabilidade

M4 E4 alta, E3 segunda, Q2 terceira, Q1 baixa probabilidade

Fonte: HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.192

Os dois gráficos desenvolvido por Hersey; Blanchard, mostram o grau de maturidade de cada individuo, a maturidade é a capacidade e a disposição dos liderados para assumir suas responsabilidades e saber coordenar seu comportamento. Estão relacionadas com a tarefa específica a ser realizada.

Segundo HERSEY; BLANCHARD, (1986 p. 187), a maturidade é composta por duas dimensões: de trabalho e psicológica, a do trabalho ela está relacionada ao conhecimento e a capacidade técnica de desenvolver alguma função, e a psicologia diz respeito a fatores psicológicos que levam a realizar a função, como por exemplo: motivação, disposição, empenho, autoconfiança.

Assim podemos determinar qual o melhor tipo de liderança a ser aplicada de acordo com o grau de maturidade do liderado.

> A variável a ser considerada passa pelo nível de maturidade do subordinado, avaliado a partir não só do conhecimento e da experiência, mas também do nível de empenho, grau de autonomia, capacidade de assumir responsabilidades e tomar decisões, interesse por melhorias, relacionamentos, aceitação de desafios, etc. E quanto maior for esta maturidade, menos estruturadas serão suas tarefas pelo líder. Inclusive a partir de determinado momento, até a ênfase nos relacionamentos pode ir sendo gradativamente diminuída, dada à resposta positiva por parte do subordinado por esta ilimitada confiança nele depositada, o que formará a sua própria Curva de Maturidade". (JOHANN, 2002, p. 70).

Passaremos agora, a elencar outros conceitos formulados por Hersey e Blanchard (1986, p. 189).

A liderança com estilo de determinar, segundo Hersey e Blanchard, pode ser aplicada quando uma pessoa não possui maturidade dentro da empresa. Ela não tem nenhum conhecimento para exercer sozinha uma determinada tarefa, e por isso o líder precisa estar a todo instante com ela, para ensinar e supervisionar o trabalho dela.

A liderança com estilo de persuadir, de acordo com Hersey e Blanchard, é aplicada para o liderado com baixa e media maturidade, que possui alguma noção e vontade de realizar a tarefa, porém não tem capacidade suficiente para executá-la sozinho. Então o líder precisa direcionar, motivar e supervisionar seu trabalho, até o cumprimento da tarefa.

Já liderança com estilo de compartilhar segundo Hersey e Blanchard, é melhor exercida nos casos em que os colaboradores possuem maturidade de moderada a alta, porque mesmo assim podem surgir inseguranças quando aparecem novos desafios ou novos projetos. Eles precisam de reconhecimento e apoio para se sentirem mais seguros nas suas decisões. O líder deve agir como um facilitador da tarefa e da comunicação, compartilhando um objetivo para juntos conquistarem as metas estabelecidas.

Enfim, a liderança com estilo de delegação, segundo Hersey e Blanchard, é adequada para pessoas que já possuem alta maturidade e são executores excepcionais, ou seja, pessoas muito competentes, interessadas, e autoconfiantes, que não precisam muito de direção e apoio, pois sabem o que estão fazendo. Estas precisarão saber delegar as tarefas para não se sobrecarregarem, mas mesmo com essa bagagem de conhecimento, o líder deve sempre supervisioná-los, pois é preciso delegar e não “de-largar”.

Assim, os riscos do líder agir equivocadamente serão menores, pois conhecendo o grau de maturidade de cada um, é possível administrar de maneira correta uma determinada situação, agindo de forma mais adequada.

Hersey e Blanchard (1986, p. 108) apresentam, ainda, outros dois comportamentos: a conduta orientadora e a conduta de apoio, que se originam dos quatros estilos básicos da liderança: determinar, persuadir, compartilhar e delegar.

A conduta orientadora pode ser definida como: estrutura, controle e supervisão. Tratam-se de uma comunicação do líder para o subordinado. O líder especifica o que, quando, onde e como uma tarefa deve ser realizada, e supervisiona até o seu cumprimento.

Já a conduta de apoio é definida como: elogiar, ouvir e facilitar. Trata-se de uma comunicação entre o líder e seu subordinado, onde o líder escuta as opiniões e as

sugestões do subordinado, trazendo meios e ampliando seu raciocínio, facilitando em encontrar suas próprias soluções dos problemas, e para incentivá-los, motivá-los e encorajá-los ainda mais, mediante o estimulo através do reconhecimento e do elogio.

Podemos afirmar que existem quatro estilos de liderança: determinar, persuadir, compartilhar e delegar, porém não existe o estilo de liderança ideal, tudo vai depender da ocasião que ela estiver sendo exigido.

Por isso, a liderança situacional que irá determinar qual o melhor estilo de liderança que deverá ser aplicada em determinados momentos, pois uma liderança mal exercida ou exercida incorretamente pode não atingir os objetivos e levar ao fracasso.

4.1 O LÍDER SITUACIONAL

A complexidade dos indivíduos que formam uma equipe, integra uma grande diversidade de valores, objetivos, mentalidades, visões, empenho. E para gerir tal diversidades dinâmicas individuais e trabalhar em conjunto para alcançar um objetivo comum, não é uma tarefa simples.

Diante deste cenário desafiador, não é possível que um líder trate todas as pessoas da mesma maneira, no mesmo nível, pois elas são diferentes. Sendo assim o líder deve ter o foco no seu liderado, pois são eles que legitimam o poder pessoal do líder.

Srour (2005, p.188), explica:

> Trata-se, pois, de uma condição de validação, de reconhecimento, de justificação e de aceitação por parte daqueles que estão sujeitos à situação ou ao ato. Condição essa que torna a legitimidade uma probabilidade, não uma certeza. Isso significa que os agentes envolvidos obedecem de bom grado a orientações ou a ordens emanadas de quem de direito.

O líder precisa ser coerente em suas ações, para conquistar a confiança dos seus liderados, e conseguir exercer o seu poder para atingir o objetivo proposto. É através da confiança que um líder conseguirá influenciar e fazer que com que as outras pessoas defendam a sua ideia.

Além dos fatores individuais de cada um, existem também fatores externos que podem influenciar na liderança, pois geram muitas incertezas, constantes mudanças de cenário e instabilidades, tais como: evolução tecnológica, escassez de recursos naturais, aumento da quantidade de informações, globalização, cruzamento de culturas, etc..

Diante disto, é necessário que o líder esteja sempre preparado para solucionar possíveis imprevistos, e sempre buscando o aperfeiçoamento de técnicas, inovações, tendo consciência de que não existe respostas prontas. Por isso são necessárias mudanças mentais, flexibilidade e capacidade de reação rápida.

Para Hersey; Blanchard, (1986 p. 331) o líder deve ser capaz de fazer um diagnóstico do ambiente, adequar seu estilo de liderança às demandas desse ambiente e, de certa forma, dispor de uma flexibilidade que lhe permita ajustar seu comportamento às demandas.

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

Assim, podemos observar que o dinamismo e a inconstância no cenário requerem do líder uma flexibilidade de atuação diante das complexidades que são apresentadas cotidianamente.

Portanto, a liderança situacional leva em consideração os fatores humanos como essenciais, e a flexibilidade que um líder tem para lidar com as situações de mudanças, e a sua capacidade de adaptação e resposta a essas circunstâncias. Escolhendo o melhor estilo, e a melhor maneira para lidar com os valores pessoais de acordo com a maturidade de cada um que compõe a sua equipe, e a flexibilidade

e preparação para situações externas inesperadas que podem atingir a sua organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando todo o mercado mundial decorrente as continuas e diversas mudanças, fazem-se necessárias pessoas com maior capacidade de administrar estas situações e instruir os funcionários de maneira correta para alcançarem o objetivo e obterem o sucesso das organizações. Nasce então o Gestor.

O gestor tem a função de analisar, acompanhar, instruir, delegar tarefas, dirigir o seu subordinado, conduzindo-o na direção para conquistar o resultado positivo.

Há tempos atrás, alguns gestores possuíam a característica de autocratas, e conforme o passar do tempo, houve algumas conscientizações e mudanças de pensamentos, e começaram a dar mais valor humano, dentro da organização. O gerente que era acostumado a impor ordens foi substituído pelos que lideravam a sua equipe, que agiam como professor, mentor e facilitador.

Liderar é influenciar uma pessoa, fazendo com que esta, faça algo que por ela mesma não faria sozinha. A influencia é exercida através do poder aplicado sobre o outro. Assim a liderança se origina no poder e na influencia exercida sobre a outra pessoa.

É muito importante que um líder escolha cada um que fará parte do seu grupo, e saiba conduzi-lo para o sucesso que a empresa deseja conquistar. Pois uma liderança despreparada pode se tornar causa de fracasso.

O líder é o principal responsável pela obtenção de sucesso ou derrota da empresa, pois é ele quem direciona e delega as atividades dos seus liderados.

Por isso, que conhecer individualmente cada um que compõe a equipe é essencial, pois o líder deve saber qual a melhor forma de delegar a tarefa de acordo com o seu grau de maturidade do subordinado, e não correr o risco de atribuir uma função para uma pessoa despreparada podendo gerar um grande prejuízo, por causa de uma má liderança.

Portanto, o papel do líder é muito mais que determinar metas e delegar funções, ele envolve comprometimento, comunicação, visão, estratégia, confiança, entre outros. O líder é um visionário, que permite prospectar um futuro, e se compromete para

realizá-lo, ele tenta enxergar os ricos e oportunidades que o mercado oferece, e aproveita em favor para a sua empresa. E o seu comprometimento criam responsabilidades, para que as metas estabelecidas sejam atingidas, e buscando assim, obter e manter o sucesso da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENNIS, Warren; NANUS, Burt, **Líderes:** Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança. São Paulo: Harbra, 1988.

BLAKE, Robert R. & MOUTON, Jane S. **O Grid Gerencial III**. São Paulo Editora Pioneira, 1989.

BLAMCHARD, Kenneth; SPENCER, Johnson, **O Gerente Minuto:** como tomar decisões rápidas. Rio de Janeiro: Record, 1981.

BLAMCHARD, Kenneth; ZIGARMI, Patricia; ZIGARMI, Drea, **O Gerente Minuto:** liderança situacional. Rio de Janeiro: Record, 1986.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gerenciando com as pessoas:** transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ERVILHA, A. J. LIMÃO. **Liderando equipes:** para otimizar resultados. São Paulo: Nobel, 2003.

GALBRAITH, John Kenneth, **Anatomia do Poder.** São Paulo: Pioneira, 1986.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução e revisão técnica: equipe do CPB. São Paulo: EPU, 1986.

JOHANN, Maria Elizabeth Pupe. **Comunicação e Relacionamentos Interpessoais**. Rio de Janeiro: Cursos de Educação Continuada, 2002.

KELMAN, H. C., **Compliance, Identification, and Internalization:** Three Processes of Attitude Change. (Apud: WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional:** criando vantagem competitiva. Tradução: Cid Knipel Moreira, revisão técnica: Laura Zaccarelli.- São Paulo: Saraiva, 1999). Journal of Conflict Resolution 2, 1958, pp.51-60.

KRAUSE, Donald G., **A Força de um Líder**; traduzido por Ana Woodward; revisão técnica Equipe Makron Books – São Paulo: Makron Books, 1999.

LESSA, Jorge, **Mandar é fácil: Difícil é Liderar:** o desafio do comando na nova economia. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.

MILLIONI,B., **Comportamento Gerencial:** o poder em questão. São Paulo: Nobel, 1990.

MAXWELL, John C., **As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança**; traduzido por Eduardo Pereira e Ferreira. São Paulo: Mundo Cristão, 1999.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**: o desafio das formas de gestão. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional:** criando vantagem competitiva. Tradução: Cid Knipel Moreira, revisão técnica: Laura Zaccarelli.- São Paulo: Saraiva, 1999.

WARREN, Bennis; BURT, Nanus, **Líderes:** Estratégia para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra,1988.

WEBBER, M.; **Max Weber on law in economy and society**. (Apud: GALBRAITH, John Kenneth, **do Anatomia Poder.** São Paulo: Pioneira, 1986). Cambridge: Harvard: University Press, 1954.

ZALENZNIK, A, DE VRIES; Manfred F. R. Kets, **O poder e a mente Empresarial.** São Paulo: Pioneira, 1981

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-situacional-e-o-modelo-de-hersey-blanchard/22938.

http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10-0288_1386.pdf.

http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2006/18.pdf

http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=4pn6r3xd3