



VI CONGRESSO NACIONAL DE  
**EXCELÊNCIA EM GESTÃO**

5, 6 e 7 de Agosto de 2010

ISSN 1984-9354

## **CONTRIBUIÇÕES DA LIDERANÇA SITUACIONAL PARA AS ORGANIZAÇÕES**

**Ronnie Joshé Figueiredo de Andrade (UFF)**

ronnie@igepbrasil.com

**Mônica Runze de Moura (UFF)**

lppm@uninet.com.br

**Priscila Baptista Torres (UFF)**

priscilatorres\_tb@yahoo.com.br

*Este artigo visa recuperar os principais elementos da Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, a fim de apresentar contribuições que esse modelo de liderança proporciona aos líderes e organizações diante de desafios observados nos dias atuais, especialmente relacionadas à gestão da complexidade.*

*Palavras-chaves: Liderança, Liderança Situacional, Complexidade.*

## 1. Introdução

A complexa dinâmica do atual cenário mundial exige flexibilidade de resposta e capacidade de rápida adaptação das organizações e de suas lideranças, a fim de que sobrevivam e se mantenham competitivas.

Diante das incertezas desse cenário, os líderes devem ser capazes de adotar novos modelos mentais, percebendo que as mudanças ocorrem em escala contínua, decorrentes de demandas situacionais internas e externas.

Morgan (2007) advoga que os líderes, mesmo se valendo de estratégias e planos, devem buscar se adaptar às circunstâncias e situações que lhe são impostas.

O atual contexto em que as organizações estão inseridas apresenta inúmeros desafios. Dentre eles, destacam-se os desafios de gerir na complexidade, de administrar a cultura organizacional e a mudança, assim como de trabalhar adequadamente o processo de comunicação organizacional. Da mesma forma, as lideranças devem estar preparadas para lidar com a complexidade dos seres humanos, movidos por diferentes motivações e objetivos.

De acordo com Genelot (2001), a complexidade está ligada à evolução da vida. À medida que certos aspectos da complexidade são controlados, outros se manifestam acompanhados da imprevisibilidade, da incerteza, e, ao mesmo tempo, trazendo oportunidades. Da mesma forma, nas organizações as complexidades se multiplicam demandando das suas lideranças novos modelos mentais que lhes permitam enfrentar os desafios desse ambiente cada vez mais complexo.

Schein (1986) adverte que é a cultura organizacional que permite que as organizações se ajustem às mudanças de ambiente, coordenando e integrando suas operações internas. O autor considera que cultura organizacional e liderança estão intimamente ligadas, já que os líderes têm o papel de criar e gerenciar a cultura administrando as resistências e tensões geradas pelas necessidades de mudança.

E para lidar com a gestão da complexidade, da cultura organizacional e da mudança, faz-se necessário um processo de comunicação adequado. Segundo Marchiori (2006), a gestão da cultura e a gestão da comunicação crescentemente vêm sendo percebidas como fundamentais para as estratégias organizacionais. A autora considera que, para além de uma

ferramenta mecanicista, a comunicação possibilita a manutenção dos relacionamentos com os diversos públicos da organização, sendo imprescindível para o seu desenvolvimento e sobrevivência.

Em seu livro “Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional”, Paul Hersey e Kenneth Blanchard apresentam um modelo de liderança que alcançou reconhecimento internacional e vem sendo usado em programas de treinamento de lideranças em organizações de renome.

Este artigo visa recuperar os principais elementos da Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, especificamente a versão publicada nos Estados Unidos em 1982, a fim de apresentar contribuições que esse modelo de liderança proporciona aos líderes e organizações diante de desafios observados nos dias atuais, especialmente relacionadas à gestão da complexidade. O trabalho foi construído a partir de uma pesquisa qualitativa, pelo método de revisão bibliográfica de relevantes autores da área. As reflexões e conclusões aqui apresentadas se apóiam nesse referencial teórico e indicam a necessidade de estudos acadêmicos e empíricos mais aprofundados sobre o tema.

## **2. Liderança, Poder e Confiança**

O tema liderança tem despertado o interesse de inúmeros estudiosos. De acordo com Pinto (2005), o entendimento do que vem a ser liderança terá conotações diferentes de autor para autor, conforme o enfoque por eles adotado.

Katz; Kahn (1976) consideram que a liderança requer a presença de um influenciador e de pessoas que serão influenciadas, pois só haverá líder se houver seguidor.

Tannenbaum; Weschler; Massarik (1972, p. 42) acrescentam que a liderança pode ser compreendida como “a influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas especificadas”.

A definição de Tannenbaum; Weschler; Massarik (1972), em seu caráter generalista, não limita o conceito de liderança à prerrogativa de um cargo em uma estrutura organizacional rígida e hierárquica. Segundo os autores, a liderança pode ser encontrada em todas as relações interpessoais (pais-filhos, consultor-cliente, vendedor-comprador, etc.) e também em situações nas quais o liderado influencia seu superior.

Reforçando essa posição, Hersey; Blanchard (1986, p.104) afirmam que:

Sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento de outra, a primeira é o líder potencial e a segunda é o liderado potencial, não importando se esta última é o chefe, um colega, subalterno, amigo ou parente.

Observa-se que, mesmo não havendo um padrão, diferentes abordagens do conceito de liderança remetem ao exercício de influência e a relacionamentos interpessoais, por vias formais ou informais.

Robbins (2005) acrescenta que é a liderança que propicia uma visão de futuro e leva as pessoas a superarem obstáculos, estando relacionada ao “enfrentamento de mudanças”.

Drummond (2007) salienta a existência de dois tipos de liderança: a formal e a informal. A primeira “emerge da estrutura de poder e de controle da organização” e a segunda “emergirá da legitimação que é conferida pelos liderados”. (DRUMMOND, 2007, p. 80)

Os teóricos apresentam diferentes definições e tipos de poder. De forma genérica, o poder pode ser compreendido como “a capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de maneira que B aja de acordo com a vontade de A”. (ROBBINS, 2005, p. 302)

Robbins (2005) destaca que liderança e poder têm uma estreita relação, já que os líderes farão uso do poder para facilitar a consecução das metas. Segundo o autor, o poder surge de diferentes formas. Num sentido geral, pode-se dizer que existem dois tipos de poder: o formal e o pessoal. O primeiro está relacionado ao cargo ou à posição ocupada dentro da organização e, o segundo, às características pessoais do indivíduo que exerce o poder.

Outro elemento imprescindível para o exercício da liderança é a confiança. No entanto, percebe-se que não há uma definição de confiança aceita universalmente, havendo uma pluralidade de enfoques. (DRUMMOND, 2007)

Uma definição abrangente é apresentada por Robbins (2005) em seu livro “Comportamento Organizacional”. O autor destaca que a confiança pode ser encarada como “uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá agir de maneira oportunista”. (p.276)

Robbins (2005) esclarece que nessa definição estão implícitos dois elementos relevantes: familiaridade e risco. O primeiro termo está relacionado com a expressão “expectativa positiva” e o segundo com a expressão “de maneira oportunista”.

A confiança requer a existência da familiaridade entre as partes envolvidas, ou seja, uma “história baseada em experiências relevantes”. (ROBBINS, 2005, p. 276)

Zucker (1996 apud DRUMMOND, 2007), na mesma linha, destaca que a característica mais relevante da confiança consiste no fato de que ela é construída e legitimada ao longo do tempo.

Apesar da difícil definição do que vem a ser confiança e de seus diferentes enfoques, tem-se percebido que a confiança impacta diretamente a realidade organizacional e que aparentemente ela está relacionada ao comprometimento dos liderados em relação às decisões tomadas pelo líder e às metas apresentadas por ele, bem como à credibilidade desse líder. (DRUMMOND, 2007)

Em suma,

Liderança e confiança encontram-se, assim, em estreita interdependência. A construção da confiança dependerá de práticas que sejam avaliadas como adequadas pelos colaboradores, compatíveis com as suas expectativas, uma vez que deles emanará, ou não, a legitimação do fenômeno da liderança. (DRUMMOND, 2007, p. 4)

Tanto na literatura clássica quanto na contemporânea encontram-se diversas teorias sobre liderança, como por exemplo, a teoria dos traços, as teorias comportamentais e estilos de liderança, bem como as teorias contingenciais, que compreendem a teoria situacional, foco deste artigo.

Durante muitos anos os pesquisadores procuraram estudar os traços de liderança, supondo que existiam determinadas características da personalidade que contribuíssem para uma liderança eficaz. (HERSEY; BLANCHARD, 1986)

O interesse pelo estudo dos traços (físicos, intelectuais e da personalidade) parece ter surgido em meados da década de 1930, mas, apesar da quantidade de estudos que apontavam quais eram os traços relacionados “à capacidade de liderança”, observa-se que tais estudos não foram conclusivos. (ROBBINS, 2005)

Os insucessos dos estudos iniciais sobre a teoria dos traços contribuíssem para que os estudiosos da liderança passassem a observar o comportamento dos líderes e seus estilos manifestos entre as décadas de 1940 e 1960. (ROBBINS, 2005 e DRUMMOND, 2007)

Esse período foi demarcado pelo surgimento de diversos trabalhos, dentre os quais se citam: Estudos da Universidade Estadual de Ohio, Estudos da Universidade de Michigan e *Grid Gerencial*.

Pode-se sublinhar que as teorias comportamentais tiveram um sucesso moderado ao apontar as ligações entre o comportamento do líder e o desempenho do grupo. Mas, segundo Robbins (2005), aparentemente faltou a essas teorias mais atenção aos fatores situacionais.

Ficou nítido para os estudiosos que fazer conjecturas sobre a eficácia da liderança era algo mais complexo do que um simples apontamento de traços e comportamentos, levando os pesquisadores a relacionarem o estudo da liderança às variáveis situacionais. (PINTO, 2005)

Várias teorias incluíram fatores situacionais no estudo da liderança, como o Modelo de Fiedler e o Modelo de Participação e Liderança. Além destas, outras surgiram com o intuito de relacionar variáveis situacionais à liderança, destacando-se neste artigo a Teoria da Liderança Situacional.

### **3. Teoria da Liderança Situacional**

A Teoria da Liderança Situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard alcançou reconhecimento internacional e tem sido usada em programas de treinamento de lideranças em renomadas empresas no exterior e no Brasil.

Além de ter conquistado aceitação e reconhecimento em importantes organizações, a Teoria da Liderança Situacional conquistou espaço em várias universidades, sendo estudada em diferentes faculdades de administração. (CARACUSHANSKY in HERSEY; BLANCHARD, 1986)

Para Hersey; Blanchard (1986), um líder não será eficaz se não souber ajustar seu estilo de liderança às demandas do ambiente. Embora todas as variáveis situacionais sejam consideradas como relevantes, na Liderança Situacional o foco é o comportamento do líder em relação ao liderado. De acordo com os autores:

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, p. 186)

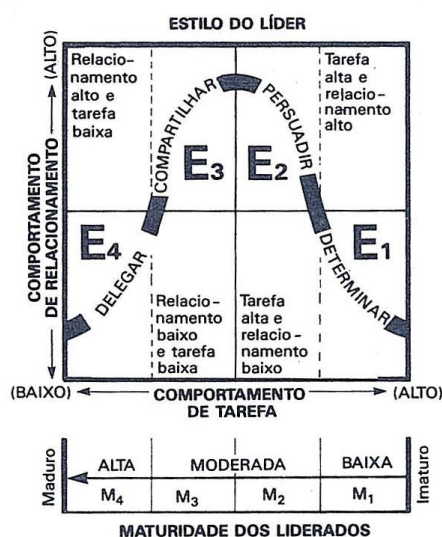
A maturidade é entendida como a capacidade e a disposição dos liderados para assumir responsabilidade e coordenar seu próprio comportamento. De acordo com a teoria de Hersey e Blanchard, o nível de maturidade do liderado deverá ser relacionado à tarefa específica a ser realizada. Dessa forma, para determinada tarefa o liderado poderá não ser

suficientemente maduro, porém, para outra, poderá ter a maturidade ideal. Caberá ao líder avaliar a maturidade de cada liderado, e também a maturidade geral de seu grupo, se necessário. (HERSEY; BLANCHARD, 1986)

Segundo Hersey; Blanchard (1986, p. 187), os liderados são de suma importância para o líder exercer a liderança, “não só porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas porque como grupo efetivamente determinam o poder pessoal que o líder possa ter”.

Para os autores, não há uma forma ideal de os líderes influenciarem seus liderados, pois o estilo de liderança (E) a ser escolhido pelo líder dependerá do nível de maturidade (M) daqueles que ele pretende influenciar. (HERSEY; BLANCHARD, 1986)

Em seu livro “Psicologia para Administradores”, os autores propõem uma figura com intuito de exemplificar a relação entre o nível de maturidade do liderado com o estilo a ser adotado pelo líder, como demonstrado a seguir:



**Figura 1** – Liderança Situacional

Fonte: Hersey; Blanchard, 1986, p.189

Segundo Hersey; Blanchard (1986), os quatro estilos de liderança apresentados acima correspondem a uma combinação do comportamento de tarefa e de relacionamento.

- O estilo “determinar” (E1) é o mais adequado para liderados com baixa maturidade, ou seja, aqueles que não têm capacidade e nem disposição para a tarefa. Tal falta de disposição pode estar relacionada à insegurança quanto ao desempenho da tarefa. O estilo “determinar” caracteriza-se por um comportamento de tarefa alto e baixo de relacionamento. O líder direciona a tarefa, dizendo o quê e como os liderados devem fazer.
- O estilo “persuadir” (E2) é o mais adequado para liderados com maturidade entre baixa e moderada. Nesse caso, o liderado tem disposição para a tarefa, porém não tem capacidade para executá-la. O líder deverá ser ao mesmo tempo diretivo e apoiador (para reforçar a disposição), adotando comportamentos de tarefa e de relacionamento altos.
- O estilo “compartilhar” (E3) é indicado para maturidade entre moderada e alta, o que significa que o liderado tem capacidade, porém não tem disposição para cumprir as designações do líder. Essa baixa disposição pode estar relacionada à falta de autoconfiança ou de motivação. O estilo “compartilhar” é visto como participativo, pois, além de permitir ao liderado participar da tomada de decisão, o líder deverá agir como facilitador da tarefa e da comunicação, adotando comportamento de relacionamento alto e baixo de tarefa.
- O estilo “delegar” (E4) é o mais propício para liderados com maturidade alta, que têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades. Nesse estilo, o líder oferece pouco apoio e direcionamento (comportamentos de relacionamento e de tarefa baixos). Mesmo que o líder venha a identificar o problema, é do liderado a responsabilidade de desenvolver o projeto e estabelecer como os problemas serão resolvidos.

Como destacado anteriormente, para um liderado considerado menos maduro, o líder deverá adotar um comportamento mais diretivo (orientação para a tarefa), a fim de tornar esse liderado mais produtivo. (HERSEY; BLANCHARD, 1986)



O fato de um líder adotar um comportamento de tarefa alto e baixo de relacionamento não significa que sua relação com o liderado será pautada por um clima de animosidade, mas sim que o líder dedicará mais tempo direcionando o liderado do que lhe oferecendo apoio socioemocional. (HERSEY; BLANCHARD, 1986)

Os autores, além de indicarem o estilo de liderança que consideram adequado ao padrão de maturidade do liderado, também apontam estilos secundários que poderão ser utilizados caso o líder não consiga colocar em prática o estilo adequado, como demonstrado no quadro a seguir:

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

**Quadro 1** - Estilos de liderança apropriados aos vários níveis de maturidade

Fonte: HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.192

Nesse quadro, “o estilo de alta probabilidade e o de segunda maior probabilidade foram indicados por um ‘E’, enquanto os estilos de terceira probabilidade e baixa probabilidade foram indicados por um ‘Q’”. (HERSEY; BLANCHARD, 1986 p. 192)

Dessa forma, para uma maturidade baixa (M1), o estilo adequado seria o “determinar” (E1) e o de segunda maior probabilidade o “persuadir” (E2).

Para uma maturidade entre baixa e moderada (M2), o estilo adequado é o “persuadir” (E2), e os de segunda maior probabilidade são o “determinar” (E1) e “compartilhar” (E3).

Já para uma maturidade entre moderada e alta (M3), o estilo adequado é o “compartilhar” (E3) e os de segunda maior probabilidade são o “persuadir” (E2) e o “delegar” (E4).

Por fim, para uma maturidade alta (M4), o estilo apropriado é o “delegar” (E4), seguido do compartilhar (E3).

Neste ponto, cabe sublinhar que, para a Liderança Situacional, o líder tem o papel de contribuir para o desenvolvimento do liderado, auxiliando-o no processo de amadurecimento. Segundo os autores,

Os administradores precisam dedicar tempo ao cultivo do potencial de liderança, da motivação, do moral, do clima, da dedicação aos objetivos, da capacidade de decisão, de comunicação e de solução de problemas do seu pessoal. (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.239)

Para os autores, se não houver essa preocupação com o desenvolvimento dos liderados, o líder pode incorrer no erro de eleger um determinado estilo de liderança que justifique um comportamento que “ele” queira adotar, mas que não seja necessariamente o mais adequado à situação. (HERSEY; BLANCHARD, 1986)

Como dito anteriormente, para escolher o estilo de liderança numa determinada situação, o líder deverá avaliar o nível de maturidade do liderado. Segundo os autores, a maturidade é composta por duas dimensões: de trabalho e psicológica. A primeira está relacionada ao conhecimento e à capacidade técnica para determinada tarefa; já a segunda diz respeito à disposição, motivação, autoconfiança e empenho para realizá-la. (HERSEY; BLANCHARD, 1986)

Para permitir que líderes avaliassem a maturidade dos liderados e que estes se autoavaliassem, Hersey, Blanchard e Hambleton desenvolveram dois instrumentos: (i) Formulário de Avaliação do Gerente e (ii) Formulário de Autoavaliação, os quais medem a maturidade de trabalho e a maturidade psicológica por meio de cinco dimensões comportamentais para tarefa e relacionamento. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Para avaliação do comportamento de tarefa foram considerados: fixação de objetivos, organização, fixação de prazos, direção e controle. Para avaliação de comportamento de relacionamento foram considerados: dar apoio, comunicar, facilitar as interações, ouvir com atenção e fornecer feedback. (HERSEY; BLANCHARD, 1986)

Posteriormente, Hersey, Blanchard e Keilty desenvolveram outro formulário denominado Integração de Maturidade e Estilo, que, segundo os autores, permite aos gerentes e também à equipe fazer a avaliação por meio de um formulário único. Hersey e Blanchard (1986) desenvolveram adicionalmente um instrumento denominado LEAD, usado para medir três aspectos do comportamento do líder:

- Estilo de Liderança: sendo definido como primário o padrão de comportamento mais frequente e secundário o que tende a ser usado ocasionalmente;
- Versatilidade: definida como a faixa de variação de estilo de liderança; e
- Adaptabilidade do estilo: definida como a medida com que o líder é capaz de variar seu estilo às exigências situacionais.

Apesar da importância desses formulários para avaliação da maturidade dos liderados e do estilo de liderança na Teoria da Liderança Situacional, infelizmente tais ferramentas não estão disponíveis no livro foco deste trabalho de forma a permitir uma análise do seu conteúdo.

Por fim, destaca-se que, apesar de a maturidade do liderado ser uma variável significativa para a escolha do estilo adequado de liderança, outras variáveis situacionais são de igual ou até de maior relevância que a maturidade. Mas, em todo caso, os autores não deixam de salientar que a maturidade é um valioso instrumento para a escolha de estilo do líder. (HERSEY; BLANCHARD, 1986)

De posse dos conceitos e resumos de teorias de liderança apresentados anteriormente, a seguir serão resumidos também alguns desafios que se apresentam às lideranças nos dias atuais.

#### **4. Contribuições da Liderança Situacional**

O complexo cenário atual é demarcado por constantes mudanças que exigem uma rápida adaptação das organizações e suas lideranças. Genelot (2001) considera a complexidade como o desafio maior da atualidade, designando-a como aquilo que escapa à compreensão e ao controle. Segundo o autor, a complexidade é incessante e acompanha a evolução da vida.

Para o autor, aos dirigentes se apresenta o desafio de mudar suas representações mentais, identificar as complexidades que se manifestam, e, a despeito de todas as incertezas e turbulências, manter o equilíbrio das empresas, agir no presente de acordo com a realidade complexa, construir estratégias e traçar caminhos para o futuro, sem perder de vista a dimensão humana. Faz-se necessário entender que as pessoas também são complexas, movidas por diferentes motivações e objetivos.

Dessa forma, Genelot (2001) remete à importância da liderança organizacional, que, a despeito dos seus próprios valores e desejos, deve estar atenta às diferentes motivações dos seus liderados e obter o máximo de eficácia desse caleidoscópio, com uma atuação estratégica.

Nesse cenário, pode-se inferir que a Teoria da Liderança Situacional traz contribuições imprescindíveis para o exercício da liderança, sendo a seguir apresentadas duas dessas contribuições.

##### **4.1. Ênfase no Liderado**

Segundo Genelot (2001), a complexidade dos indivíduos que compõem uma organização integra uma infinita diversidade de visões do mundo, objetivos, estratégias pessoais e estruturas mentais. Gerir tal diversidade de dinâmicas individuais e, ao mesmo tempo trabalhar em conjunto pela realização de objetivos comuns, é tarefa admirável.

Nas organizações, o projeto coletivo é construído por pessoas que simultaneamente desenvolvem projetos pessoais, havendo uma coevolução dos indivíduos e do conjunto social

que eles compõem. Diante do desafio da gestão da complexidade do ser humano, não há como tratar todas as pessoas no mesmo nível. (GENELOT, 2001)

Na mesma linha de pensamento, Hersey; Blanchard (1986) encaram o comportamento do líder em relação ao liderado como sendo uma variável situacional de grande relevância.

Para os autores:

Os liderados são de importância vital em qualquer situação, não só porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas porque como grupo efetivamente determinam o poder pessoal que o líder possa ter. (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 187)

Sendo assim, Hersey; Blanchard (1986) entendem que os liderados devem ser o foco do líder, pois são eles que outorgam (legitimam) o poder pessoal do líder.

A legitimidade, segundo Srour (2005), tem estreita relação com a influência. É legítimo aquilo que é considerado coerente pelos liderados. Para Srour (2005, p.188), a legitimidade:

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.

Lewin (s/d) também considera que o líder só poderá agir se os liderados forem capazes e estiverem dispostos a assumir responsabilidades. Hersey; Blanchard (1986), na mesma linha de pensamento de Lewin, consideram o liderado como pilar do exercício da liderança.

A Teoria da Liderança Situacional pressupõe ainda uma adequação do estilo de liderança às necessidades do grupo. Se os liderados possuem diferentes níveis de capacidade e de motivação, o líder deve reconhecer essas diferenças. O líder pode, por exemplo, adotar um determinado comportamento quando trabalhar com o grupo e, quando for lidar separadamente com os membros desse grupo, eleger outro tipo de comportamento. (HERSEY; BLANCHARD, 1986)

Novamente, Hersey e Blanchard demonstram aparente sintonia com Lewin (s/d, p. 65), já que este afirma que “uma mudança nos métodos de liderança é provavelmente a maneira mais rápida de efetuar uma mudança na atmosfera cultural do grupo”.

Hersey e Blanchard aparentemente se alinham também com o pensamento de Genelot (2001), que afirma que, em face da complexidade humana, não há como tratar todas as pessoas da mesma forma.

É possível que essa adaptabilidade do líder às diferenças dos liderados contribua também para a construção da confiança, mas é imprescindível que os liderados reconheçam que o estilo adotado pelo líder condiz com os anseios do grupo. Isso porque, segundo Drummond (2007), para que haja confiança, é preciso que os liderados encarem os atos dos líderes como adequados e consonantes com as expectativas do grupo.

Para Genelot (2001), a confiança é um dos fundamentos da vida em sociedade. Descentralizando e delegando, aumenta-se o grau de liberdade de ação dos indivíduos, proporcionando-lhes a oportunidade de desenvolver a capacidade de reagir às demandas exteriores, de desenvolver rapidez para fazer face às flutuações desestabilizadoras.

Genelot (2001), no entanto, ao defender a descentralização, não quer dizer que ela deve ser a única forma de gestão. Ao contrário, defende que deve haver diversificação e combinação de métodos. Por meio dessas combinações é que se pode encontrar uma resposta que melhor se adapte à complexidade.

Em suma, a Liderança Situacional, ao enfatizar o liderado, evidencia um importante pilar que não foi contemplado pela maioria das teorias da liderança (ROBBINS, 2005). A ênfase no liderado deve ser encarada como uma importante contribuição, pois, como visto acima, serão os liderados que legitimarão -ou não - a liderança.

Mas essa não é a única contribuição que a Liderança Situacional tem para oferecer para os líderes no cenário atual.

## **4.2. Flexibilidade para enfrentar mudanças**

Como visto anteriormente, os gestores precisam lidar com a complexidade, que vem se acentuando continuamente devido a fatores que no passado não estavam presentes na realidade organizacional, tais como: evolução tecnológica, escassez de recursos naturais, aumento da quantidade de informações, globalização, cruzamento de culturas, etc. (MAXIMIANO, 2008; GENELOT, 2001)

Katz; Kahn (1976) encaram as organizações como sistemas abertos, ou seja, sistemas que são afetados pelo ambiente e com este trocam energia. Como o ambiente passa por

mudanças constantes, as organizações se deparam com exigências para que também se modifiquem.

Para Genelot (2001), a complexidade se manifesta na incerteza e na constante mudança de cenários, na desordem, na instabilidade e, por vezes, em eventos que causam rupturas brutais e consequências de âmbito global, nas imbricações do social, do econômico e do técnico. Dessa forma, o autor considera que a organização, em razão da complexidade, deve se manter em contínuo processo de transformação, adotando um pensamento também complexo, de novos campos conceituais.

Para Morin (2007), complexo não significa completo, acabado, mas sim, portador da mudança, da invenção, sendo importante compreender que a complexidade escapa ao domínio, designando o imprevisível, o incerto.

O desafio da complexidade é pensar de modo complexo para responder às demandas do dia a dia, tendo consciência de que não existe uma resposta pronta. Para tanto, é necessário mudança de modelos mentais, flexibilidade e capacidade de reação rápida. (MORIN, 2007)

Para Katz; Kahn (1976), muitas organizações, ao longo da história, comportaram-se como cadáveres, deixando de agir de forma adequada diante das exigências impostas pelo ambiente. Para os autores, essa capacidade de adequação às condições do ambiente consiste num dos requisitos para que a organização tenha lideranças eficazes.

Segundo Morgan (2007), 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” ( p.371).

Evidencia-se no pensamento de Morgan (2007) a flexibilidade exigida dos líderes para adaptação às situações que lhe são impostas. Essa flexibilidade, tão necessária à administração atual, pode ser encontrada na Teoria da Liderança Situacional.

Para Hersey; Blanchard (1986), o líder deve, além de 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, constata-se que o dinamismo e a descontinuidade do ambiente requerem do líder uma flexibilidade de atuação diante das complexidades que se lhe apresentam.

Em face dos desafios destacados anteriormente, é importante ressaltar que foram identificadas algumas limitações que devem ser consideradas quando da aplicação da teoria da Liderança Situacional. Tais limitações dizem respeito à sua abordagem aparentemente superficial da cultura e à sua visão restrita da comunicação organizacional.

Embora a Liderança Situacional considere aspectos da Cultura Organizacional, não enfatiza o papel do líder na gestão dessa cultura, tampouco confere destaque à influência da cultura na gestão da mudança - como defendido por autores clássicos.

Pôde-se observar, também, que a Liderança Situacional preconiza o caráter mecanicista da comunicação, embora reconheça sua importância na relação líder-liderado.

Hersey; Blanchard (1986, p. 301), mesmo reconhecendo a comunicação como indispensável nas relações líder x liderado para o desenvolvimento do liderado, consideram, de forma mecanicista, que “a comunicação só é útil e importante na medida em que for relevante para o funcionamento da organização”.

## 5. Conclusão

O cenário atual que se evidencia às organizações é extremamente complexo, demarcado pela imprevisibilidade, pelo dinamismo e pela descontinuidade dos ambientes. Para sobreviverem e se manterem competitivas nesse contexto, as organizações cada vez mais carecem de lideranças eficazes, que apresentem flexibilidade para responder às demandas situacionais.



De forma consonante, a Liderança Situacional advoga que tal cenário exige dos líderes uma capacidade de adaptar seu estilo de liderança a essas demandas a fim de que sua atuação seja eficaz.

Além de 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 a maioria das teorias de liderança desconsidera: o liderado.

Cabe salientar que os liderados têm sido considerados por renomados autores como fundamentais para a legitimação da liderança. Além de enfrentar os desafios de um ambiente complexo, o líder precisa lidar com a complexidade inerente ao ser humano, isto é, lidar com a complexidade de liderados movidos por diversas motivações e objetivos.

A Liderança Situacional leva em consideração aspectos intrínsecos a essa complexidade, dando relevância a fatores humanos no exercício da liderança. Advoga também uma flexibilidade de ação do líder em situações de mudança, visto que ele poderá adaptar seu estilo para se ajustar às demandas situacionais.

Assim, na Liderança Situacional a estratégia de mudança leva em conta não só as variáveis situacionais, mas principalmente as pessoas, já que o modelo reconhece que o liderado deve estar preparado para a mudança antes de sua implantação.

Conclui-se que, apesar das limitações citadas anteriormente, não se pode negar o valor das contribuições que a Teoria da Liderança Situacional de Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard traz para a gestão das organizações, principalmente pela flexibilidade embutida nos seus conceitos e aplicações, bem como pelo seu foco nos liderados, dois pilares de suma importância para a atuação do líder frente aos desafios que lhes são impostos atualmente.

Para melhor avaliação das conclusões aqui apresentadas, sugere-se um maior aprofundamento das questões suscitadas neste trabalho, bem como estudos empíricos e estudos de caso.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DRUMMOND, Virgínia Souza. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: Thompson Learning Edições, 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coordenadoras). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GENELOT, Dominique. **Manager dans la complexité – Réflexions à l’usage des dirigeants**. 3. ed. PARIS: INSEP CONSULTION Éditions.

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.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. Tradução de Auriphebo Simões. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

LEWIN, K. **Problemas de dinâmica de grupo**. São Paulo: Cultrix, s/d.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano: Difusão Editora, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2008.

MOURA, Mônica Runze de Moura; Torres, Priscila Baptista. **Contribuições da Liderança Situacional para as Organizações**. 2009. 87f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) – Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente, Universidade Federal Fluminense, Niterói. 2009.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução de Eliane Lisboa. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

PINTO, Marta Maríci Rímoli Ajeij. **Cultura organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região**. 2005. 241f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução de OP Traduções. 23. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

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

TANNENBAUM, Robert; WESCHLER, Irving R.; MASSARIK, Fred. **Liderança e Organização: uma abordagem de ciência do comportamento**. Tradução de Auriphebo B. Simões. São Paulo: Atlas, 1972.