

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**CARLA EDITE MENDES COSTA
GUILHERME SOARES DE OLIVEIRA**

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL
NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL
UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA BRADESCO

MARÍLIA
2014

**CARLA EDITE MENDES DA COSTA
GUILHERME SOARES DE OLIVEIRA**

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL
NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL
UM ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA BRADESCO**

Projeto de Pesquisa apresentado ao Curso de Administração da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador:
Prof^o Benedito Goffredo

MARÍLIA
2014

COSTA, Carla Edite Mendes; OLIVEIRA, Guilherme Soares.

A Importância da liderança situacional no ambiente organizacional - Um estudo de caso em uma Agência Bradesco / Carla Edite Mendes da Costa; Guilherme Soares de Oliveira; orientador: Benedito Goffredo. Marília/SP: 2014. 53f.

Trabalho de Curso de Bacharelado em Administração, Fundação de Ensino “Eurípedes Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípedes de Marília – UNIVEM, Marília, 2014.

1 –Liderança: Origem e Conceitos 2 – O líder e as mudanças 3 – Liderança Situacional

CDD: 658.4092



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM
Curso de Administração

Carla Edite Mendes da Costa - 47559-9


Guilherme Soares de Oliveira - 47565-3

TÍTULO "A importância da liderança situacional no ambiente organizacional:
um estudo de caso em uma agência do Bradesco "

Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em
Administração da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de Bacharel em
Administração.

Nota: 9,5

ORIENTADOR: 
Benedito Goffredo

EXAMINADOR: 
Vania Cristina Pastrri Gutierrez

EXAMINADOR: 
Silvana Festa Sabes

Marília, 05 de dezembro de 2014.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente à Deus, por nossas vidas, nossa saúde e capacidade vinda dEle.

Agradecemos a nossa família, pelo apoio, paciência e compreensão. Aos nossos professores, pelas orientações e atenção que dispuseram sobre nós.

Agradecemos um ao outro pelo amor, respeito, companheirismo e paciência, no decorrer desse último ano e na construção desse trabalho.

“Aquele que julgar que não tem nada a melhorar, coloque a arrogância no topo da lista, pois este será o primeiro ponto a reavaliar.” (James Hunter)

COSTA, Carla Edite Mendes; OLIVEIRA, Guilherme Soares. **A Importância da Liderança Situacional no ambiente organizacional - Um estudo de caso em uma Agência Bradesco.** 2014. 53 F. Trabalho de Curso (Bacharelado em Administração) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2014.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo o estudo da liderança situacional no ambiente organizacional. Por isso, foi necessária uma análise abrangente sobre as diversas formas de liderança, passando pela liderança autocrática, democrática e liberal, chegando até a liderança situacional, analisando seus pontos fortes e fracos e sua aplicação. O estudo também trata sobre o *feedback* como ferramenta de apoio e liderança *coach* com seus conceitos, mostrando as mudanças que as organizações estão passando e as melhorias que estas mudanças estão trazendo para a mesma. Para isso é necessário que aquele que está à frente da organização, conhecido como líder, busque seu desenvolvimento e coloque em prática tudo que aprendeu, tornando a organização um lugar desenvolvido, com colaboradores e líderes eficazes. Com o estudo de caso realizado, pôde-se perceber o quanto as organizações estão mescladas de teorias e definições quando o assunto é liderança.

Palavras-Chave: Liderança, *feedback*, *coach*, mudanças.

COSTA, Carla Edite Mendes; OLIVEIRA, Guilherme Soares. **A Importância da Liderança Situacional no ambiente organizacional - Um estudo de caso em uma Agência Bradesco.** 2014. 53 F. Trabalho de Curso (Bacharelado em Administração) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2014.

ABSTRACT

The present work aims at the study of situational leadership in organizational environment. Therefore, a comprehensive analysis was needed on the various forms of leadership, passing by the autocratic, democratic, liberal leadership, reaching as far as situational leadership, analyzing their strengths and weaknesses and its application. The study also comes on the *feedback* as a tool to support and leadership *coach* with their concepts, showing the changes that organizations are passing and the improvements that these changes are bringing to the same. This requires that he who is in front of the Organization, known as leader, seek their development and put into practice all I learned, making the Organization a place designed with developers and effective leaders. With conducted case study, might realize how much organizations are merged with the theory and definitions when it comes to leadership.

Keywords: Leadership, *feedback*, *coach*, changes.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Questão 3.....	44
Tabela 2 – Questão 4.....	42
Tabela 3 – Questão 5.....	42
Tabela 4 – Questão 6.....	43
Tabela 5 – Questão 7.....	43
Tabela 6 – Questão 8.....	44
Tabela 7 – Questão 9.....	44
Tabela 8 – Questão 10.....	45
Tabela 9 – Questão 12.....	45
Tabela 10 – Questão 13.....	46
Tabela 11 – Questão 14.....	46

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1 – LIDERANÇA: ORIGEM E CONCEITOS	14
1.1 A Origem da Liderança.....	14
1.2 Estilos de Liderança.....	15
1.3 A razão de ser da Liderança	16
1.3.1 A importância do Feedback no processo de desenvolvimento de pessoas.....	19
2 – O LÍDER E AS MUDANÇAS	22
2.1 Quem se torna líder	22
2.2 Mudanças, Desenvolvimento Organizacional e Liderança	24
2.3 O líder em desenvolvimento.....	26
3 – LIDERANÇA SITUACIONAL	29
3.1 Fatores Situacionais	31
3.2 Clima Organizacional.....	35
3.3 Liderança Coach	36
3.3.1 Papéis e Responsabilidades	38
3.3.1.1 Coachee	38
3.3.1.2 Coach.....	38
3.3.1.3 Gestor de Coachee.....	39
4 – ESTUDO DE CASO	40
4.1 A Origem da Organização Bradesco S.A.....	40
4.2 Origem da Agência 1153-3 Avenida República Urbana Marília	41
4.3 Procedimento Metodológico da Pesquisa Aplicada.....	41
CONSIDERAÇÕES	48
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICE - Questionário	52
ANEXO.....	53

INTRODUÇÃO

Ao longo da história e até os dias atuais, o assunto liderança é abordado e discutido nos diversos grupos, sejam eles de pesquisadores, estudiosos, leigos e estudantes. Isso se dá pelo fato de que a liderança sempre esteve em nossas vidas desde que se formou o primeiro grupo de pessoas.

Toda pessoa algum dia já se deparou com alguém discutindo sobre liderança, e/ou formas de liderar, ou a mesma o fez, por exemplo, a respeito da política de sua cidade ou país, sobre um grande empresário que conseguiu e consegue sobreviver às mudanças de mercado, ou até mesmo, sobre algum tipo de animal que convive em grupos, bando, manadas entre outros. De todas essas formas a liderança está presente, ou seja, não se faz um país sem líderes, nenhuma organização sobrevive sem líderes e até mesmo os animais definem àquele no qual vão seguir.

Um líder se dá, quando este, se destaca dos demais, apresentando atitudes e comportamentos que o definem como tal, ou seja, um diferencial. Porém, não existe apenas uma forma de liderar que esteja correta e sim diversas. Por isso, definir um único estilo de liderança correto, não é possível, e sim definir àquele que vai se adequar as diversas situações e condições em que se encontra o mesmo e o grupo a qual pertence.

John K. Clemens e Douglas F. Mayer escreveram um livro publicado no ano de 1987, com o título Liderança - o toque clássico, e nele dizem:

Não é surpreendente que livros como As Vidas dos Homens Ilustres...ofereçam ricas perspectivas sobre liderança. Afinal, os problemas centrais para uma liderança efetiva – motivação, inspiração, sensibilidade e comunicação pouco mudaram nos últimos 3.000 anos. Esses problemas foram enfrentados pelos Egípcios quando construíram as pirâmides, por Alexandre quando criou seu império e pelos gregos quando lutaram contra os troianos. Liderança é um conceito escorregadio e ilusório, que deixam perplexos mesmo os cientistas sociais. Após estudar mais de 3.000 livros e artigos sobre liderança, escritos ao longo dos últimos 40 anos, certo pesquisador conclui que não se sabe muito mais a respeito desses assuntos hoje em dia do que se sabia quando toda a confusão teve início (CLEMENS; MAYER, 1987, p.23).

Tendo em vista que liderança é um tema abordado, desde muito tempo atrás, como aparece na citação acima, não pode-se dizer que sabe-se mais do que os primeiros indícios de estudiosos a respeito do assunto, pois está ligado ao ser humano e suas formas de convivência, que por sua vez estão em constantes mutações e aprendizados.

Assim dos diferentes tipos de lideranças existentes e citadas, define-se que aquele melhor estilo para o mundo atual, seria o que se enquadre nas diversas formas de gerenciar, com diferentes tipos de pessoas e situações. Esse estudo apresenta algumas teorias sobre esse assunto e visões de estudiosos, para que, ao final, possa confirmar que liderar é se adequar a situação apresentada, de acordo com os recursos disponíveis ou vice versa.

❖ **Objetivo Geral e Específico**

❖ **Geral:** Apresentar as diversas formas de liderança existente no contexto organizacional, permitindo identificar a importância da liderança situacional dentro da organização.

❖ **Específico:** Ressaltar a importância da Liderança Situacional.

❖ **Delimitação do problema e justificativa**

Diante do exposto, propõe-se o seguinte problema para a pesquisa: A Importância da Liderança Situacional no ambiente organizacional.

Partindo do ponto de que existem várias maneiras de liderar, e também que existem várias definições para liderança, algumas delas sendo teorias fundamentadas e outras apenas ideias e opiniões a respeito do assunto.

Por ser a liderança um assunto abordado e falado de várias formas, ainda vê-se como problema para muitas organizações, por essas não terem um estilo adequado, apresentando falhas e tendo um líder que não é seguido pelos colaboradores e não é valorizado pela organização.

❖ **Hipótese (Hipotético-dedutivo)**

Toda organização precisa de uma liderança. Mas quando certas atitudes por parte do líder, diferencia o resultado da organização? Ou quando o estilo de liderança situacional é realmente o adequado?

Cada organização tem sua base, suas necessidades, e os grupos de pessoas apresentam suas diferenças e individualidades, onde o líder tem que estar ciente dessas diferenças, e ter conhecimento para trabalhar com cada um dentro da sua individualidade, mas

dentro de cada grupo, criando vantagens para a organização, sem desmotivar seus colaboradores.

❖ **Metodologia**

O presente trabalho se apresenta como uma pesquisa exploratória.

Tendo como início levantamento bibliográfico, com material impresso e online, com autores que oferecem uma base teórica sobre o assunto. Definiu-se como objeto de estudo a empresa Banco Bradesco S/A, tendo sua matriz localizada na Cidade Deus (Osasco/SP). A pesquisa aplicada aborda as formas de liderança existentes na organização.

Para melhor análise, será elaborado um questionário sendo aplicado em uma das agências da rede, situada na cidade de Marília/SP com seus líderes e liderados.

Com as informações obtidas por meio deste questionário, será feita análise de dados para avaliação do resultado, saber se a liderança situacional está presente na organização estudada.

1 – LIDERANÇA: ORIGEM E CONCEITOS

Neste capítulo será abordada a origem da liderança, quando surgiu, seus principais conceitos, e estilos existentes.

1.1 A Origem da Liderança

Liderar vem do inglês, to lead, que significa, “conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar”. Seu registro esta datado em 825 d.C. Há, porém uma correlação entre os diversos conceitos de liderança com a palavra procedente do latim, ducere, cujo significado é conduzir, que influenciou as derivações de to lead. Em 1300, documentou-se leader, “condutor, guiador”, sendo aquele que exerce a função de conduzir e guiar. Neste mesmo momento histórico, surge leading, substantivo de to lead, traduzido por “ação de conduzir”. Já em 1834, emerge a palavra Leadership significando “dignidade, função ou posição de guia, de condutor, de chefe” (MIRADOR INTERNACIONAL, 1987, p. 6790).

A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história da escrita. A liderança tem constituído uma particular preocupação nas democracias, nas quais, por definição, não se pode repousar sobre uma ocorrência acidental tendo em vista a procura de líderes. Onde exista aristocracia hereditária, cada homem é potencialmente um líder e a sociedade tem que conseguir ainda identificar e treinar adequadamente aquele homem que será capaz de conduzir suas instituições. (FIEDLER, 1967, p. 3 apud BERGAMINI, 1994, p. 25)

[...] percebe-se que ela significa diferentes coisas para diferentes pessoas. Essas numerosas percepções entre os vários pesquisadores levaram à escolha dos vários aspectos a serem observados, que, conseqüentemente, investigaram, por sua vez, novos ângulos do mesmo fenômeno, concluindo com interpretações também próprias a respeito desse mesmo aspecto comportamental. (BERGAMINI, 1994, p. 27)

Segundo Robbins (2002, p. 369-421), há quatro variáveis fundamentais para a liderança: A primeira variável é o contexto da liderança. Qual o ambiente onde a liderança é exercida, qual é o micro e macroambiente que a liderança vai influenciar e vai ser influenciada; a segunda variável são as características do líder. O líder precisa ter uma forte autocrítica para conhecer suas características e para executar suas tarefas com êxito. Se ele não souber suas fraquezas e qualidades, isso poderá colocá-lo em situações do qual pode comprometer-se com algo que vai além dos seus princípios; a terceira variável é o

comportamento do líder. Esta variável é voltada para o estilo do líder, como ele toma as decisões, seu comportamento em relação aos subordinados e como ele age perante novas situações; a quarta variável são as características dos subordinados. Essa parte reflete diretamente a cultura organizacional da empresa, ou seja, a dos subordinados e seus respectivos valores e hábitos gerados por eles. A compreensão desta parte facilitará a maneira pela qual o líder deve influenciar seus colaboradores.

Isso quer dizer que a liderança tem sido investigada desde há muito e como tal é justo que apresente inúmeras interpretações. É desejável lembrar que a diferença entre as interpretações se traduziu em pontos de vista que não são necessariamente opostos, mas que, de certa forma, propõem enfoques complementares uns aos outros. É o conjunto de todos eles, que oferecem uma visão mais completa sobre o assunto (BERGAMINI, 1994, p. 25)

1.2 Estilos de Liderança

Segundo Marinho (2006, p.11), várias teorias de liderança caracterizam diferentes escolas de pensamento sobre o tema da liderança ao longo da história.

A teoria dos traços baseia-se na premissa de que os líderes possuem traços de personalidade que os tornam diferentes dos liderados, e a teoria concentrou-se em pesquisar quais as características individuais que estão associadas com a liderança. (MARINHO, 2006, p. 12)

BERGAMINI (1994, p. 28) apud MARINHO (2006, p. 12) explica que os pesquisadores dessa corrente de pensamento referiam-se a três tipos de traços como responsáveis pelas qualidades de liderança, que eram primeiro, os traços físicos, como a aparência, altura, peso etc.; depois os traços mentais, como a inteligência, habilidade verbal e escolaridade; e, finalmente, os traços psicológicos, como a extroversão, autoconfiança, sociabilidade, controle emocional etc. em outras palavras, a Teoria dos Traços assume que as pessoas já nascem com as características que as tornam líderes e liderados.

Depois da teoria dos traços, o estudo de liderança foi influenciado pela crescente ênfase da psicologia nos aspectos comportamentais. (MARINHO, 2006, p. 12)

CHEMERS (1995) apud MARINHO (2006, p.12), por sua vez diz que: o enfoque mudou dos traços da personalidade para os comportamentos do líder, dando origem, entre outros, a três estilos básicos de liderança: (1) o estilo autocrático, caracterizado pelo controle do grupo das atividades e das decisões pelo líder; (2) o estilo democrático, que enfatiza a participação do grupo e a decisão da maioria; e (3) o estilo que ficou conhecido *laissez-faire*

(liberal), envolvendo um baixo nível de qualquer tipo de atividade exercida pelo líder, cabendo, assim, a cada liderado a iniciativa, a decisão e a responsabilidade por atividades.

1.3 A razão de ser da Liderança

“A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração. O administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas” (CHIAVENATO, 2000, p. 134).

Segundo Marinho (2006, p. 55), em todas as listas de competência de liderança, o trabalho em equipe é unanimidade absoluta. Ninguém discorda que o líder deve saber trabalhar em equipe. Mas diria que trabalhar em equipe vai além da definição normal de competência. Não se trata de uma competência de saber algo ou de fazer algo, mas da competência de ser alguém diferente, alguém que vive em equipe e que tem um caso de amor com sua equipe, cuja qualidade vai ser determinada pelo nível de amor real e amizade entre seus componentes. As pessoas são a razão de ser da liderança. O líder precisa de pessoas, não especificamente em organizações, mas de pessoas.

Em se tratando de liderança de pessoas, vê-se como uma grande qualidade do líder o simples ato de liderar.

Segundo Lisboa (1998, p. 4 apud LISBOA 2009, p. 164):

A interação homem/organização é complexa e dinâmica, com elementos de reciprocidade. A base desse processo é o “contrato psicológico”, ou seja, a expectativa existente entre as duas partes e que vai além do contrato formal de trabalho, regulando as relações de interação e regendo o comportamento das pessoas e das empresas.

Por isso só se define um líder quando há pessoas envolvidas. Um líder em uma organização só consegue desenvolver seu trabalho se estiver relacionado com um grupo de pessoas que estejam dispostas a segui-lo.

Segundo Lisboa, 2009, p. 161 a liderança de pessoas é uma qualidade que está intimamente ligada àquele que dirige uma organização.

De acordo Rodrigues (2005 apud LISBOA, 2009, p. 161) liderança é a capacidade que um indivíduo possui para aglutinar pessoas ao redor de uma ideia, de um princípio, de uma filosofia ou de um objetivo, espontaneamente.

Um exemplo claro que se pode ter, é o Estado, que através do Poder Judiciário, que demonstra a representação do poder simbolizada pela composição jurídico-legal da estrutura administrativa, esse necessita de artefatos visíveis, a fim de demonstrar a sua realidade de liderança e poder: o juiz de direito, que exerce sua magistratura judicial, com um grande número de subordinados (escreventes, oficiais de justiça, motoristas, auxiliares de cartório, etc) que representa essa realidade. Estruturas como essa, são vistas como tradicionais e/ou formais. (LISBOA, 2009, p. 161)

O ser humano é muito vulnerável quando o assunto é satisfazer as suas necessidades, a teoria das necessidades ou hierarquia das necessidades, fundamenta esse pensamento da seguinte forma:

[...] A hierarquia das necessidades desenvolvida por Abraham Maslow, apresenta a identificação de um conjunto de impulsos denominado necessidades. Agrupou as necessidades em níveis hierárquicos, cujo grau de importância influencia o comportamento humano [...] necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, e de auto-realização [...] (VIEIRA, 1994, p. 60 apud LISBOA, 2009, p. 169)

De acordo com Lisboa (2009, p. 169), é importante ressaltar ainda que, apesar da denominação “hierarquia das necessidades”, Maslow dizia que há várias possibilidades de interpretação da pirâmide e, mesmo assim, precisamos analisar a origem geográfica dos indivíduos, sua formação social, escolaridade, cargo, etc. Os critérios variam de pessoa para pessoa.

Moreira (2012, p. 22), apresenta de forma sintética a relação de necessidades, segundo a Teoria de Maslow. Para ele, motivação não é algo que se pode dar a alguém. A motivação se dá quando se consegue obter a satisfação das necessidades mais importantes, que são: Necessidade de sobrevivência – que é normalmente satisfeita através do dinheiro; Necessidade de segurança – que é normalmente satisfeita com a estabilidade ou garantia de continuidade; Necessidade de relacionamento (ou socialização) – satisfeita através das oportunidades que se tem de estar e ser aceito pelos outros; Necessidade de autoestima – quando é preciso se sentir valorizado pelos demais; Necessidade de autorrealização – normalmente satisfeita quando se obtém autonomia para colocar em prática ideias e ideais.

Motivar-se então é ter condições de satisfazer as necessidades mais importantes, e o líder deve dar condições de satisfação para seu grupo, ou seja, por parte do líder resta apenas dar essas condições, já a motivação propriamente dita, é fator de iniciativa de cada pessoa. (MOREIRA, 2012, p. 23)

“[...] A teoria de Herzberg é conhecida, também como a teoria dos dois fatores. E demonstra que a motivação sofre a influência de dois fatores diferentes: os higiênicos e os motivacionais [...] Os higiênicos estão presentes no ambiente de trabalho e são extrínsecos às pessoas: condições ambientais, modelos de gestão, relacionamento com a equipe, salário, benefícios sociais. Os fatores motivacionais são intrínsecos e estão relacionados com os sentimentos de auto realização e reconhecimento [...]” (LISBOA, 2009, p. 168)

Já a teoria das necessidades de Henry Murray, possui várias premissas de necessidades, apresentadas de forma desordenada, uma vez que Murray sustentava a necessidade de flexibilidade e que, ao contrário da opinião de Maslow, os indivíduos podem ser motivados por mais de uma necessidade. (LISBOA, 2009, p. 169)

Wagner III; Hollenbeck (2000, p. 95 apud LISBOA, 2009, p. 169-170) argumenta algumas das necessidades propostas por Murray: Realização, Deferência, Ordem, Autonomia, Lealdade, Domínio, Apoio, Mudança, Resistência, Agressão.

Através destas teorias, é possível saber que as pessoas apresentam variações em suas expectativas, e os líderes devem estar atentos à elas, pois para que haja líder tem que haver pessoas e uma boa comunicação entre as partes.

“[...] O indivíduo precisa elaborar, antecipadamente, expectativas precisas sobre o resultado de suas ações e, também, deve reconhecer que as outras pessoas têm expectativas, que são suas próprias preferências. Com isso, considera-se que cada indivíduo possui suas escolhas, preferências pessoais e coletivas, que estão fundamentadas nas expectativas naturais da vida [...]” (BERGAMINI, 1993, p. 79)

Nesse conceito, a ideia é de que a pessoa que está na liderança priorize as necessidades de seus companheiros de equipe, buscando mudanças, no desejo de ajudá-los, vista por muitos autores, como administração humanizada, muito usada em instituições de saúde e organização do terceiro setor, que são organizações das quais a meta é atendimento direto ao público. (LISBOA, 2009, p. 161)

Segundo Lisboa (2009, p. 170), para a escolha de um modelo motivacional apropriado é necessário estudar as teorias existentes e, depois, desenvolver a própria, que propicie a incorporação ao estilo gerencial do líder.

1.3.1 A importância do Feedback no processo de desenvolvimento de pessoas

Moreira (2012, p.10), comenta que: “Feedback é um processo dinâmico, contínuo e progressivo. Evidentemente essa prática não é simples, por isso é tão pouco desenvolvida. Mas perfeitamente aprendida e aperfeiçoada.”

Segundo Araujo (1999, p. 75 apud ROCHA 2001, p. 35), a palavra feedback é de origem inglesa, mas se tornou um dos jargões administrativos mais utilizados no Brasil.

Para Rabaglio (2008):

“O conceito de feedback é herdado da teoria dos sistemas, significa na tradução literal retroalimentação, isto é, processar informações e transmiti-las ao sistemas para continuidade do seu funcionamento. É muito comum, quando se pergunta às pessoas o que é feedback, ter como resposta: ‘retorno’.” (RABAGLIO, 2008, p. 46)

Para Pontes (1996), feedback é:

“[...] a comunicação do processo de acompanhamento ou avaliação de desempenho. É importante para a determinação de mudanças no trabalho. O Feedback também é importante no atendimento de necessidades de reconhecimento do trabalho efetuado ou como auxílio para vencer os obstáculos na caminhada do progresso.” (PONTES, 1996, p. 27).

Atualmente, é um método utilizado pelas organizações para melhor desenvolvimento pessoal e conseqüentemente melhoria na área profissional.

Chiavenato (2008) explica:

“[...] Este é um método que não atua com o desempenho individualizado e singular de cada pessoa, mas avalia o desempenho da equipe como um todo utilizando as médias e medianas. Isto descaracteriza as diferenças individuais e padroniza o desempenho de todos [...]” (CHIAVENATO, 2008, P. 247)

Há várias maneiras de aplicar um feedback, o aconselhável é que seja um auxílio para melhoria de desempenho, e não seja visto de forma agressiva (nem para o aplicador e muito menos para quem está sendo analisado), e sim de uma maneira que realmente traga melhorias para a organização e motive o colaborador. Avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada

um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam.(BERGAMINI; BERALDO, 2008, p. 31)

Chiavenato (2008, p. 241) define: feedback como um método que constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.

Para Chiavenato (2008):

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento. E afirma: que este é um processo que serve para julgar ou estimar valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual a sua contribuição para o negócio da organização. (CHIAVENATO, 2008, p. 241)

Acredita-se que numa organização eficiente, se deve aplicar feedback todos os dias. Isso significa distribuir elogios merecidos, observações neutras e até um aviso mais sério.

Em toda aplicação de feedback, o ideal é que a equipe tenha consciência do objetivo do mesmo. O líder (aplicador do feedback) deve explicar-lhes que é uma reorientação e que essa é uma obrigação da liderança.

Para quem aplica o feedback, o objetivo da aplicação deve ser o de mostrar ao entrevistado como ele é visto pelo entrevistador, tendo como finalidade,maximizar seu desempenho ou de readequá-lo ao objetivo proposto pela liderança.Feedback deve ser descritivo, ou seja, tratar de fatos, tendo análise de situações, mas sempre atentando a fatos. É necessário também ser específico, não tratando de vários assuntos ou de forma abrangente, vá direto ao ponto. (MOREIRA, 2012, p. 26-27)

Difícilmente se sabe de feedback para elogio, o mais comum é o uso da ferramenta, quando algo não vai bem ou pelo menos não evolui como deveria. Por isso é uma prática tão temida. Pergunta-se o porquê do elogio ser uma ocorrência de pouca frequência nas organizações. A resposta é simples, além das organizações terem como crença de que o funcionário elogiado venha pedir aumento de salário, a outra preocupação é que o mesmo se torne seguro demais, tendo menos cuidado com seu trabalho, trazendo conseqüências ruins para a organização. (MOREIRA, 2012, p. 30)

Segundo Pontes (1999):

[...] este é um processo que envolve o avaliado e o seu líder e são discutidos os problemas no desenvolvimento das atividades, os pontos fortes e frágeis e as oportunidades de melhoria. O objetivo desta técnica é identificar e mensurar as ações que os profissionais realizaram ao longo de um período e estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados almejados pela organização [...] (PONTES, 1999, p. 22)

Vale lembrar que é preciso cuidado, já que muitos usam a ferramenta de forma errônea e por vezes maldosa.

Moreira (2012) destaca que: a má utilização desses recursos é lamentável, pela importância e pelos efeitos altamente negativos que causa. O mau uso do feedback é tão danoso que algumas vezes pode ser caracterizado como assédio moral. Em algumas situações é notável a maldade, mostrando ser algo premeditado e proposital. Mas há ocasiões em que é por puro despreparo, ocasionando um resultado tão desastroso. Por isso é de suma importância que se faça a clara distinção entre características de assédio moral e a pressão da liderança pelo cumprimento de prazos, metas e objetivos da organização. Todo líder tem como obrigação cobrar, exigir e buscar sempre os melhores resultados para organização e para seu próprio desenvolvimento e de sua equipe, mas é preciso observar e atentar aos limites, para que a ferramenta não passe de uma ótima aliada para uma arma perigosa de gestão. (MOREIRA, 2012, p. 34)

2 – O LÍDER E AS MUDANÇAS

Neste capítulo, a abordagem será acerca de quem se torna líder, as mudanças e o pleno desenvolvimento do mesmo no decorrer de sua vida pessoal e profissional.

2.1 Quem se torna líder

A pergunta é: De que modo uma pessoa se torna líder? Precisa de habilidades especiais? Quais são os traços de personalidade e aptidões para chegar lá?

Questões assim têm sido pensadas e formuladas desde que psicólogos trabalham na área da liderança, mas ainda não se têm respostas definitivas, nem simples. Pois derivam de muitos fatores. As pessoas ainda esperam muito do líder, esperam que ele seja dotado de traços e atributos, distinguindo-os dos demais.

Segundo Bennis (1996):

“[...] a questão não é tornar-se líder, é tornar-se você mesmo, usar-se completamente – todas as suas capacidades, talento e energia – para que sua visão se manifeste. [...] Em suma, você precisa ser a pessoa que decidiu ser e desfrutar o processo de transformação”. (BENNIS, 1996, p. 86)

Ainda de acordo com Bennis (1996):

“[...] O poder se encarnava em uma reduzida quantidade de pessoas cuja herança e destino às convertia em líderes. Os indivíduos do tipo adequado poderiam liderar, todos os demais deveriam ser liderados. Ou se tinha essa característica ou não se tinha. Nem o aprendizado nem o desejo, por grandes que fossem, poderiam alterar o destino de um indivíduo”. (BENNIS, 1996, p. 86)

Para alguns, os traços de personalidade e influência genética era a principal fonte para se definir um líder, defendendo a ideia de que nascem prontos e suas características e aptidões transpareciam desde o berço, mais conhecidos como líderes natos.

“[...] liderança gira em torno de visões, idéias, direção, e tem mais a ver com inspirar pessoas quanto a direção e metas do que com a implementação de decisões... Uma pessoa não consegue liderar se não for capaz de empregar mais que suas próprias potencialidades... Você tem que conseguir inspirar outras pessoas a fazer coisas sem literalmente ficar em cima delas com uma lista de tópicos – isto é administração, não liderança.” (BENNIS, 1996, p. 105)

Para que isso seja verdade, deve-se descartar aqueles conceitos de que através de suas atitudes, esforços e feitos históricos são capazes de ‘formar’ líderes, ou seja, dizer que apenas fatores considerados de personalidade ‘forma’ um líder não é suficiente, pois este, pode até nascer com certa facilidade de comunicação, relacionamento, entre outras características comuns, porém, o mesmo, sofre influências do meio que está inserido, dos conhecimentos adquiridos, experiências vividas. Tudo isso vai contribuir de alguma forma para formação de um líder, pois na verdade eles não nascem prontos.

Porém Bennis (1996), descarta as escolhas radicais excludentes; não há ou, mas sim e; e diz:

“[...] somos produto de tudo (genes, ambiente, família, amigos, terremotos, manchas solares, escolas, acidentes, sorte, qualquer coisa e muito mais) [...] Como todo mundo, líderes são produtos desta grande mescla entre química e circunstâncias [...] os líderes aprendem com os outros, mas são construídos por eles mesmos, por isso a autodescoberta é libertadora. Ela representa o despertar para a descoberta da vida e para a possibilidade de agir de acordo com suas convicções mais íntimas.” (BENNIS, 1996, p. 57)

Para se tornar um líder, não será seus antepassados que vão garantir tal habilidade e sim as características que busca e adquire durante a sua experiência de vida, seu poder de influenciar pessoas rumo a um objetivo comum. Ouve-se falar de diversas mentes pensantes que foram e são considerados grandes líderes pelo papel que desempenharam para a sociedade ou no meio em que estavam inseridos.

Uma pessoa não se torna líder em virtude de possuir uma dada combinação de traços, mas sim graças ao padrão de características pessoais, atividades e objetivos de seus liderados. Assim, pois, a liderança deve ser concebida em termos de interação de variáveis, que se encontram em constante alteração. O fator de mudança é especialmente característico da situação, a qual pode ser radicalmente alterada pelo acréscimo ou perda de membros, por mudanças nas relações interpessoais, mudanças de objetivos, competição de influências exteriores ao grupo [...] (STOGDILL, 1948, p.64)

Comenta-se que um líder deve estar apto a gerenciar pessoas, saber se comunicar, influenciar, motivar, direcionar, acompanhar desenvolvimento, saber treinar, entre outras aptidões, e isto não está errado, pois se tornar líder é desenvolver um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o auxiliarão no desempenho de suas atividades, seja elas quais forem. Um líder não é apenas àquele lembrado por uma sociedade, mas também toda pessoa que consegue de alguma maneira influenciar pessoas em busca de um

objetivo comum. Diante disso, qualquer pessoa pode se tornar líder; se já não for, em algum aspecto; pois as oportunidades são iguais a todos, basta saber aproveitá-las.

2.2 Mudanças, Desenvolvimento Organizacional e Liderança.

Segundo Drucker, “a realização de um bom trabalho passou a fazer parte dos interesses individuais. O ser humano se preocupa em realizar bem suas atividades como parte dos seus interesses.” (DRUCKER, 1996).

Bennis (1996) diz que: “tentar evitar as mudanças é tão inútil quanto resistir ao clima, e hoje mudanças são como o clima: sempre em movimento e sempre imprevisível.” (BENNIS, 1996, p. 128)

Diante dos crescentes desafios, da competição e da mudança tecnológica, o líder torna-se, indiscutivelmente, o principal promotor dos ajustes para que a organização continue a concretizar seus objetivos. O líder deve conhecer profundamente a organização que está inserido e cuidar para que ela possa responder de maneira correta aos desafios propostos.

[...] os líderes guiam-se pela visão cujo ponto de referência é o futuro, um futuro a ser criado segundo as referências internas dos líderes. Buscam mudanças para aprenderem a criar o que desejam. A busca pela aprendizagem é uma forte tentativa de reunir novamente os pensadores e os executores à mesma pessoa (SENGE, 1998, p. 379).

A regência dos líderes nas organizações em aprendizagem também pode se manifestar pelas histórias de propósito contadas por eles. Essas histórias descrevem um cenário que une os seus “orquestrados”, mesmo que cada um percorra um caminho diferente; assim, a visão é criada e compartilhada. “Ao aprenderem a ouvir a visão dos outros, os líderes começam a ver que sua própria visão pessoal é parte de algo maior. [...] o senso de responsabilidade do líder [...] torna-se mais profundo” (SENGE, 1998, p. 379).

[...] Em nosso próprio trabalho de ajudar as pessoas a desenvolver sua capacidade de liderança, salientamos ‘as disciplinas individuais’ do pensamento sistêmico, trabalhando com domínio mental e pessoal. Essas disciplinas abarcam a extensão de capacidades conceituais, interpessoais e criativas vitais à liderança. É impossível reduzir liderança natural a um conjunto de habilidades ou competências. As pessoas acabam seguindo quem acredita em algo e que tem a capacidade de alcançar resultados a serviço dessas crenças. [...] (SENGE, 1998, p. 386).

Segundo Kotter (1998, p. 130-141), as mudanças trazem mais oportunidades do que ameaças. Os riscos decorrem de um ambiente mais volátil e competitivo. As oportunidades surgem pela ampliação dos mercados. Se a globalização requer uma reconfiguração da estrutura organizacional, deve-se rever se tal estrutura comporta as alterações necessárias. Mas será que as organizações estão aptas a conviver com tamanha turbulência? A proposta é justamente adaptar a cultura corporativa a um ambiente mutável por meio da liderança, pois esta é responsável por desenvolver e nutrir uma cultura adaptável a mudanças.

Com uma economia mundialmente interligada e globalizada, consequências são geradas constantemente, proporcionando oportunidades e ameaças. Pode-se dizer que os riscos visualizados são decorrentes de um ambiente competitivo e bastante volátil. Por outro lado, as oportunidades são proporcionadas devido a grande ampliação de mercado, facilitando negociações, ofertas de produtos, tempos de respostas, entre outros fatores, decorrentes da mesma. Assim, com um mercado mais competitivo e dinâmico, não só as organizações devem buscar mudança, mas também as pessoas nelas envolvidas, para que possam se adaptar ao mercado, oferecer alternativa e chegar ao desenvolvimento organizacional. Para isso, a melhor proposta que se faz é adaptar a cultura corporativa, a esse ambiente de mutações, tudo isso, através da liderança (KOTTER, 1998, p. 130-141).

Para Kotter (1998, p. 132) “cultura corporativa são os valores implicitamente compartilhados por um grupo de pessoas – o que é importante, o que é bom e o que é certo”.

Essa cultura está relacionada com os comportamentos dos indivíduos e as normas de um determinado grupo, assim para se adaptarem ao novo, características devem ser adquiridas sendo os líderes de fundamental importância para tal processo, pois sua influência em todos os níveis é grande, facilitando a obtenção de melhores resultados na solução dos problemas. Na transformação de uma cultura organizacional, vários fatores são levados em consideração, são eles: a análise de onde a organização se encontra e para onde está indo, definição de grupos responsáveis delegando poderes a eles, desenvolvimento de uma visão estratégica e reconhecimento dos resultados e desempenhos alcançados. Tudo isso, fazendo com que toda organização busque se adequar ao novo e se manter no caminho desejado (KOTTER, 1998, p. 132).

Para Covey (1994, p.45-52.) o líder; em muitas de suas funções; é aquele indivíduo que liga e esquentar os motores na busca da transformação de uma cultura organizacional. Só que para alcançar tal feito, ele deve deixar de lado as formas tradicionais de ver o mundo e superar paradigmas existentes. Antes de tudo, deve mudar seus comportamentos e objetivos, para assim ter o conhecimento de si mesmo, e poder buscar isso dentro de uma organização.

A liderança é a principal ferramenta que concilia as mudanças que ocorrem nos ambientes interno e externo de uma organização, pois proporciona influência direta nas pessoas, estas por sua vez, são peças chaves na criação e desenvolvimento organizacional.

As mudanças no mercado são visíveis, fazendo com que todas as organizações que quiserem manter-se nele, busquem soluções, sendo a liderança um grande pilar para se sustentar essa busca, pois é através dela que o equilíbrio se estabelece. Equilíbrio este, entre mundo globalizado e mudanças necessárias.

2.3 O líder em desenvolvimento

Um ponto importante para se levar em consideração é o aprendizado contínuo que o líder vive ao longo de sua vida, no seu dia a dia, a cada trabalho desempenhado. Essa responsabilidade em aprender, o torna pleno em seu desenvolvimento.

Segundo Bennis (1996, p. 17), a formação do líder baseia-se na suposição de que os líderes são pessoas capazes de se expressar plenamente, sabendo quais são suas forças e fraquezas e como empregar integralmente as primeiras para compensar as últimas. Os líderes sabem o que querem e como comunicar o que querem aos outros, de modo a obter cooperação e apoio. Saber se comunicar plenamente requer que o indivíduo conheça a si mesmo muito bem, o que o leva a dedicar-se ao autoconhecimento e à autoconsciência. A chave para isso é aprender a partir da própria vida e das experiências vivenciadas.

“Muitas pessoas são não mais do que meros produtos de seu contexto, faltando-lhes a vontade de mudar e desenvolver seu potencial. No entanto, também acredito que qualquer pessoa, de qualquer idade e em qualquer circunstância, pode transformar-se a si mesmo se assim o desejar. Tornar-se uma pessoa com as características de um líder é um ato de livre arbítrio por excelência e, se é isso que você realmente almeja, transformar-se é o único caminho.” (BENNIS, 1996, p. 18).

O ambiente que se encontra ao redor das pessoas é turbulento, volátil e cheio de barreiras que bloqueiam o avanço e crescimento individual, e para que isso ocorra uma transformação deve acontecer. Mudanças no comportamento, atitudes e pensamentos são essenciais para achar o caminho certo na formação de um líder e este se adaptar ao contexto atual.

Para Covey (1994, p. 47) o desenvolvimento das pessoas, tem uma peculiaridade: o ser humano preparado para o futuro será aquele com a grande missão de vencer o sentimento

de alienação, quebrando suas formas tradicionais de ver o mundo, superando os paradigmas vigentes. Seu objetivo primeiro não é com sua comunidade, nem mesmo com sua organização, mas antes consigo mesmo.

Cada líder se apresenta de uma maneira e possui características individuais particulares, mas todos possuem; ou pelo menos devem possuir; uma ideia de quais seus objetivos, aonde quer chegar, tanto no que diz respeito ao campo profissional como ao campo pessoal.

[...] O estilo de liderança adotado por alguém tem origem em suas mais íntimas idéias e sentimentos sobre a natureza humana. A autoliderança é primordial para orientar os indivíduos nas organizações a partir de um conjunto de princípios, que são as leis naturais e valores sociais. Os princípios afloram como valores, idéias, normas e ensinamentos que “enobrecem, elevam, realizam, legitimam e inspiram as pessoas” (COVEY, 1994, p. 48).

Deve ter paixão naquilo que faz, pois assim ele vai transmitir esperança e inspiração para àquelas pessoas ligadas a ele, através de seu entusiasmo apresentado. Outro fator para se levar em consideração é sua integridade, composta pelo seu autoconhecimento, maturidade e sinceridade, gerando por sua vez a confiança e atribuindo o domínio de sua própria vida.

Para Bennis (1996):

[...] A sinceridade é a chave para o autoconhecimento. [...] baseia-se na honestidade de pensamentos e ações, na devoção fervorosa a princípios, na integridade absoluta. [...] o líder não pode moldar sua consciência de acordo com a moda da estação.” (BENNIS, 1996, p. 39).

Como foi citada, a sinceridade é a chave para o autoconhecimento, já a maturidade se pode alcançar através de sua experiência em ter vivenciado situações onde a dedicação, obediência, trabalho em conjunto e aprendizado eram essenciais. Continuando o raciocínio acima iniciado, um líder deve também possuir audácia e curiosidade, possibilitando a vontade de sempre buscar e aprender mais, estar disposto a correr risco, cometer erros e saber explorá-los em seu lado positivo. Assim, o conjunto desses quesitos será de grande importância em sua formação (BENNIS, 1996, p.39)

Sua experiência acumulada é a base para o resto de sua vida, e esta base só será sólida e firme na medida em que você refletiu sobre ela, conseguiu entendê-la, e chegou a uma resolução viável. (BENNIS, 1996, p. 91).

Os líderes aprendem uma série de coisas com os outros, mas são construídos por eles mesmos, ou seja, ele adquire uma gama de conhecimentos ao longo de seu caminho, e que estes por sua vez, vão conduzi-lo a se apresentar da melhor maneira possível. Na realidade atual, um líder é aquele que sabe e consegue administrar mudanças, de modo que se adapte ao meio interno e externo que está inserido. Evitar as mudanças é uma tarefa inútil, por isso é como estar em uma estrada e poder enxergá-la, porém não só isso basta, mas também saber o que se esconde atrás das curvas. Ser pleno, é buscar sempre o melhor, é nunca parar, é conciliar características pessoais com as adquiridas ao longo da vida, buscando sempre o aprendizado, estar atento as mudanças e oferecendo sempre a melhor resposta a elas. (BENNIS, 1996, p. 57).

3- LIDERANÇA SITUACIONAL

Neste capítulo será abordada a liderança situacional com fatores situacionais, clima organizacional e liderança coach.

Segundo Hersey; Blanchard (1986):

“De acordo com a Liderança Situacional, não existe um único modo de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do grau de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar.” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 188)

A Liderança Situacional é baseada 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. Dessa forma, esse tipo de conceito auxilia as pessoas que tentam exercer a liderança, a serem mais eficazes em suas interações cotidianas com os outros. Oferecendo aos líderes uma maior compreensão da relação entre um estilo de liderança eficaz e o nível de maturidade de seus subordinados. (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 186-187)

[...] 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)

[...] A chave da utilização da liderança situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo. Na liderança situacional está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazer o que lhe é designado, para isso é preciso o ajuste do comportamento do líder. (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 193)

É preciso lembrar que independente do nível de maturidade de um indivíduo ou grupo, pode ocorrer algumas mudanças. Se o desempenho de um liderado começar a regredir, diante de qualquer razão, e sua capacidade ou motivação diminuir, é de suma importância que o líder reavalie o nível de maturidade e volte a curva prescritiva, para saber dar-lhes o apoio e a direção apropriada no momento. (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 193)

A pergunta é: A Liderança Situacional realmente funciona?

Segundo Hersey; Blanchard (1986, p. 211): A ampla aceitação da Liderança Situacional como conceito de validade formal está bem documentada. Gerentes de todo o mundo afirmam que ela lhes fornece elementos úteis para determinar o que devem fazer em diferentes situações.

E continuam: [...] Tem sido um dos componentes principais de programas de treinamento de numerosas empresas [...] tais como o Bank of America, IBM, Mobil Oil e Xerox, são algumas delas [...] (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 211)

Além de ter sido adotada de forma quase que unânime em todas as Forças Armadas e em numerosas empresas de rápido crescimento. Mas, apesar de sua grande aceitação, a Liderança Situacional começou a ser estudada profundamente há pouco tempo.

É de grande relevância citar também a relação de liderança e poder, diante disso Hersey; Blanchard (1986, p. 217) julgam: [...] os líderes não devem apenas avaliar seu comportamento para entender como efetivamente influenciam outras pessoas, mas também examinar o poder que têm e usam.

E mais adiante, os autores continuam: “[...] O conceito de poder está intimamente relacionado com o de liderança, porque o poder é um dos meios pelos quais o líder influencia o comportamento dos liderados [...]” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.217)

De acordo com Jennings (1975, p. 135) “O Administrador não pode chegar a conhecer toda a situação a menos que a enfrente corajosamente. É procurando vencer a adversidade que ele chega à sua plena capacidade de liderança”.

Para Bergamini (1994):

[...] “as teorias situacionais exploram, aquelas variáveis que cercam o processo de liderança, não deixando de lado os diferentes comportamentos de líderes. Pelo contrário, praticamente todas elas buscam determinar padrões comportamentais expressos pelos mesmos quando considerados prontos a atingirem o maior grau possível de eficácia em cada diferente situação”. (BERGAMINI, 1994, p. 47)

3.1 Fatores Situacionais

Para Fiedler; Chemers (1981):

[...] “considera-se alguns importantes fatores situacionais que determinam a escolha de uma pessoa para ocupar uma posição de liderança [...] pondo de lado alguns atributos pessoais como a capacidade do indivíduo, sua bagagem educacional e seu adestramento técnico, ou a circunstancia de estar ele disponível no momento oportuno, quais os fatores que influem no fato de alguém subir à posição de líder? [...] a condição de líder costuma ser conferida a alguém motivado e visível” [...] (FIEDLER; CHEMERS, 1981, p. 25)

Segundo Yukl (1989):

“A forma mais fundamental de interação social reside na troca de benefícios e favores, o que leva a uma atração mútua na medida em que se repetem ao longo do tempo. Troca social pode incluir não apenas benefícios materiais, mas também benefícios psicológicos, tais como expressões de aprovação, respeito estima e afeição. Os indivíduos aprendem a engajar-se em trocas sociais desde cedo na sua infância e desenvolvem expectativas sobre a reciprocidade e a equidade dessas trocas.”(YUKL, 1989, p. 27 apud BERGAMINI, 1994, p. 48).

De acordo com Hollander, 1964 (apud BERGAMINI, 1994, p.49), através da teoria das trocas, o papel desempenhado pelos subordinados no processo da liderança começa a despontar como um elemento que pode favorecer a formação eficaz desse vínculo.

[...] “Até então, os estudos vigentes somente dirigiam sua atenção às características que tipificavam o líder. Diferentemente, a partir desse momento a adequação de tais características passa a ser assegurada em função de mais uma variável representada pela percepção que os liderados possuem da figura do líder.” (HOLLANDER apud BERGAMINI, 1994, p. 49)

Por meio dessa teoria, o autor deteve-se especialmente no estudo dos aspectos da percepção que o liderado tem a respeito do líder, propondo: “Também, de importância-chave é a percepção que ‘outras pessoas relevantes’ mantêm a respeito do líder potencial representado pela pessoa influente naquela situação.” (HOLLANDER, 1964, p. 11 apud BERGAMINI, 1994, p. 50)

Levando em consideração a liderança como encontro interpessoal, que envolve a percepção de pessoa, três categorias ou qualidades parecem estar na natureza das distinções feitas. Embora amplamente conceituadas elas são: a competência percebida do indivíduo

concebida, de maneira geral em termos de uma tarefa específica do grupo num dado momento; a conformidade do indivíduo a procedimentos já convencionados, quer dizer, aquilo que ele faz para demonstrar sua identificação com o grupo; e aquelas suas características pessoais ou atributos percebidos como valorizados para o próprio benefício dos recebedores, embora possam contribuir menos especificamente para o funcionamento do grupo. Os primeiros fatores parecem ter importância primordial para se atingir uma posição de influência quando da possibilidade de emergir como líder. Isso sugere que o indivíduo deve pertencer ao grupo há tempo suficiente para desenvolver no outro um grau de confiança ou estima por ele e para que notem sua contribuição em ajudar o grupo a atingir seus próprios objetivos.” (HOLLANDER, 1964, p. 11 apud BERGAMINI, 1994, p. 50)

A liderança situacional trata a maturidade como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento.

Lembrando que essas variáveis de maturidade devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada, ou seja, um indivíduo ou grupo não é imaturo ou maduro num sentido total. As pessoas tendem a ser mais ou menos maduras em relação a uma tarefa, função ou objetivo específico que um líder procure realizar através dos seus esforços. Depende de cada indivíduo na sua particularidade.

Diante disso, o líder precisa entender que poderá ter de comportar-se de um determinado modo ao tratar individualmente os membros do seu grupo, ou o grupo como um todo, entendendo que em situações esse grupo pode apresentar um nível de maturidade, que um membro individualmente talvez não a tenha. (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 187-188)

De acordo com Hersey; Blanchard (1986), o estilo de liderança apropriado para determinados níveis de maturidade dos liderados é indicado por uma curva prescritiva que passa pelos quatro quadrantes de liderança, indicando o estilo de liderança apropriado, conforme o nível de maturidade. São denominados os estilos por, determinar, persuadir, compartilhar e delegar. Trata-se de uma combinação de comportamento de tarefa e de relacionamento. Comportamento de tarefa é a medida com que o líder dirige as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando fazer, onde fazer e como fazer, ou seja, estabelecer objetivos e definir seus papéis. Já o comportamento por relacionamento, é a medida com que o líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com as pessoas, encorajando, dando apoio, ou seja, ouvir e apoiar seus liderados.

O estilo apropriado a cada um dos quatro níveis de maturidade inclui a dosagem certa de comportamento de tarefa (direção) e comportamento de relacionamento (apoio). São

eles: Determinar: para maturidade de nível baixo. São pessoas que não tem nem capacidade nem vontade de assumir responsabilidade de fazer algo, não são competentes e nem seguras de si. Necessitando assim de um líder que dê uma orientação e supervisão clara e específica; Persuadir: para maturidade entre baixa e média. Trata de pessoas que não tem capacidade, mas sentem disposição para assumir responsabilidades, tem confiança em si, mas ainda não possuem habilidades necessárias. Denomina-se persuadir, pois a maior parte da direção ainda é dada pelo líder; Compartilhar: para maturidade entre média e alta. Pessoa neste grau de maturidade na maioria das vezes tem capacidade, mas não estão dispostas a assumir responsabilidades e fazer o que o líder espera e quer. Tem por nome compartilhar, pelo fato de que o líder e o liderado participam juntos da tomada de decisão, tornando-se o papel principal do líder, facilitar a tarefa e a comunicação; Delegar: para maturidade alta. As pessoas que se encontram nesse nível de maturidade tem capacidade e disposição para assumir responsabilidade. Mesmo o líder sendo o responsável por identificar o problema, a responsabilidade de executar os planos cabe a esse liderado, que tem maturidade suficiente para desenvolver projetos e decidir como, quando e onde fazê-lo. (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 189-191)

Para Fiedler (1976, p.11 apud BERGAMINI, 1994, p. 53):

“A liderança é, por definição, um relacionamento interpessoal, no qual poder e influencia são desigualmente distribuídos de tal forma que uma pessoa seja capaz de dirigir e controlar as ações e comportamentos dos outros na mesma medida em que possa dirigir e controlar os seus próprios, com isso a personalidade do líder está pronta para determinar, em grande parte, a medida em que ele pode influenciar o comportamento do seu grupo.”

A teoria contingencial ou situacional, como também é conhecida, foi construída a partir daquilo que Fiedler denomina de medida LPC (Least Preferred Coworker). Tendo como grande desafio procurar explicar como a situação na qual o líder se encontra pode interferir no uso eficaz de seu estilo de liderança. Para isso o líder em questão é solicitado a descrever o colega com o qual tenha maior dificuldade em trabalhar, supondo-se que tais elementos contidos nessa descrição encerrem características da própria personalidade de quem a faz. Através dessas descrições, tornou-se claro e fácil distinguir, que existem dois tipos básicos de estilos de líder que são: aquele que pode ser considerado como “orientado para tarefa” e aquele que é “orientado para o relacionamento”. Sendo assim, Fiedler propõe que o índice LPC seja um tipo de indicativo do comportamento preferencial, cujos resultados podem

sugerir que algumas metas sejam importantes para certos indivíduos e não para outros. (FIEDLER, 1976, p. 11 apud BERGAMINI, 1994, p. 51)

A eficácia de cada estilo está na dependência da relação entre os resultados do teste LPC e uma variável situacional que Fiedler denomina de “favorabilidade situacional”. Essa variável configura o tanto que a situação permite o controle do líder sobre seus subordinados, também é conhecida como “controle situacional”.

Segundo Fiedler (1976), essa favorabilidade situacional inclui três aspectos, que são: o relacionamento do líder com seus subordinados (lealdade, amizade, cooperação); a posição de poder (autoridade na administração de recompensas e punições); estruturação da tarefa (detalhada descrição de como a tarefa está sendo feita).

Nessa combinação de estilo de líder com os aspectos que compõem a situação, a pesquisa de Fiedler propõe algumas contingências de maior ou menor favorabilidade, como por exemplo: a situação de maior favorabilidade é aquela em que as relações com os subordinados são boas, o líder tem uma substancial posição de poder e os subordinados estão prontos a aceitar as solicitações e diretrizes do líder. Isso se dá porque quando o líder tem alta posição de poder é mais fácil influenciar os subordinados. A situação menos favorável para o líder se dá quando as relações com os subordinados são ruins, a tarefa não é estruturada e a posição de poder é fraca. (FIEDLER, 1976, p. 11 apud BERGAMINI, 1994, p. 53-54)

[...] “o estilo de liderança apropriado será determinado pelas necessidades que os indivíduos procuram satisfazer. Caso tais indivíduos se sintam ameaçados pela não satisfação esperada, então desaparecerá a situação de favorabilidade. E isso acontece porque além dos indivíduos com estilos de liderança diferentes procurarem satisfazer diferentes necessidades, respondem também à ameaça representada por situações desfavoráveis”. (FIEDLER, 1967, p. 29 apud BERGAMINI, 1994, p. 54)

É preciso lembrar porém, quais fatores devem ser liderados e quais devem ser gerenciados. Segundo Chiavenato (2002):

“[...] algumas habilidades comportamentos e ações podem ser comandadas e controladas por outras pessoas, como horários de trabalho, de reuniões, de refeições ou de repouso. Já algumas ações sequenciais e movimentos repetitivos como métodos e procedimentos de trabalho podem ser gerenciadas, assim como a rotina, comportamento polido e educado com clientes e colegas também. Mas certas habilidades fundamentais, comportamentos e competências que não podem ser administrados da maneira convencional ou fundamentados na homogeneidade e padronização que caracterizam o velho modelo burocrático de gerenciamento.” (CHIAVENATO, 2002, p.17)

Ainda de acordo com Chiavenato (2002, p.17), existem comportamentos e ações que precisam ser liderados, facilitados, encorajados, apoiados, como por exemplo: Atitude, dedicação, liderança, confiabilidade, honestidade, etc.

3.2 Clima Organizacional

Sendo tratado como um dos conceitos de maior importância na atual teoria organizacional, o clima organizacional tem diversas formas de identificação dentro das organizações. Mesmo assim, há bem poucos indícios empíricos colhidos de estudos de campo que sugiram ser um tipo de clima necessariamente mais eficaz ao desempenho organizacional do que outro. (CHEMERS; FIEDLER, 1981, p. 99)

[...] Seja ou não verdade que certos climas organizacionais produzem, ou estão associados com, desempenho mais eficaz, parece provável que o clima organizacional interatuará com a motivação de líder – por tarefas ou relações – influenciando no desempenho organizacional. (CHEMERS; FIEDLER, 1981, p. 99)

Chemers; Fiedler (1981, p. 99) explica com base no estudo de Csoka (1972) feito em 52 companhias do exército e seus refeitórios. Estudo que usou como base de suas mediações do clima organizacional, a classificação por climas mecanicistas versus orgânicos.

“O clima mecanicista acentua relações verticais de autoridade, instruções de trabalho, normas e regulamentos detalhados. O clima orgânico é caracterizado por comunicação lateral, tanto quanto vertical ascendente e descendente por uma postura organizacional um tanto fluida, que muda à proporção que as tarefas mudem, e por normas e diretrizes que se modificam com facilidade.” (CHEMERS; FIEDLER, 1981, p. 99)

Sendo assim, o ambiente mecanicista apresenta uma situação de liderança relativamente favorável, de vez que a tarefa tanto quanto as linhas de autoridade são altamente estruturadas e o líder sabe exatamente onde se encontra. Já o clima orgânico é por definição não estruturado e consideravelmente menos estável. (CHEMERS; FIEDLER, 1981, p. 100)

Segundo Chiavenato (2002):

“A administração tradicional e hierárquica com base na relação de comando e obediência parece interferir negativamente em cada uma dessas características fundamentais de trabalho. Simplesmente não se pode mandar que as pessoas sejam criativas, inovadoras ou confiáveis [...]” (CHIAVENATO, 2002, p.18)

De acordo com o autor, essas características somente podem ser melhoradas e desenvolvidas por meio da aprendizagem, da convicção íntima e da aceitação espontânea das pessoas. Para isso é preciso liderança, não apenas gerenciamento. Na verdade se deve gerenciar coisas e liderar pessoas. (CHIAVENATO, 2002, p.18)

Mas Chiavenato (2002) ressalta que:

“[...] embora necessária e indispensável, a liderança também está se mostrando insuficiente para os tempos modernos. É preciso acrescentar algo mais, pois a liderança apenas guia e orienta os indivíduos para alvos e metas previamente estabelecidos. Ela apresenta uma ponte entre os objetivos e sua transformação em realidade. Ela é basicamente comunicadora, incentivadora e motivadora [...]” (CHIAVENATO, 2002, p.18)

Mas como agregar valor intelectual às pessoas em uma era que as organizações estão se transformando em verdadeiras agências de aprendizagem? Se a gerência tem suas limitações, a liderança vai mais além, mas vai somente até certo ponto, e não faz milagres, por isso é preciso algo a mais, e nessa realidade organizacional, é preciso urgência. (CHIAVENATO, 2002, p.18)

3.3 Liderança Coach

Tendo sua primeira definição com origem francesa, significando o meio de transporte de uma pessoa de um lugar para outro, ou seja, carruagens cobertas chamadas koczi eram utilizadas para proteger seus habitantes das intempéries regionais ao serem transportados de um lugar para outro. Mais tarde, passando a ser uma palavra de origem inglesa, coach surgiu no mundo dos esportes significando persuadir, induzir, treinar, ensinar, instruir, preparar; remetendo ao treinador ou técnico esportivo. (ARAÚJO, 2011, p.31)

Segundo Chiavenato (2002): Coaching não representa apenas um modismo, ou coisas da mídia. Existem quatro razões pelas quais o coaching está se tornando uma necessidade imperiosa nas organizações. A primeira razão é que está havendo uma mudança incrível no mundo dos negócios. Antes, as organizações estavam acostumadas a um mundo estável e permanente, no qual as coisas mudavam lentamente e de maneira progressiva e previsível [...] a velha e arcaica hierarquia organizacional está cedendo lugar a um conjunto dinâmico de liderança de lideranças. Trata-se agora de formar líderes e talentos, trata-se principalmente de construir carreiras que preparem e viabilizem as organizações para um

futuro [...] Segunda razão é que se o mundo mudou, as organizações também mudaram. Melhor dizendo elas tiveram de mudar para adaptar-se e sobreviver em um contexto darwiniano, ou seja, as organizações passaram por profundas mudanças estruturais e um forte enxugamento e simplificação de seus velhos organogramas. Antes as organizações se caracterizavam por estruturas verticalizadas, inchadas e com várias camadas na pirâmide hierárquica. Atualmente, as organizações apresentam poucos níveis intermediários e são predominantemente horizontalizadas. Fazendo com que a relação entre chefe e subordinados seja cada vez mais direta, igualitária e menos burocrática [...] Terceira razão se dá pela importância gradativamente maior do capital humano no desempenho e sucesso das organizações. O capital humano é muito mais do que um simples conjunto de pessoas trabalhando em uma organização. Ele constitui um ativo intangível na medida em que contribui com uma riqueza incomensurável: o conhecimento e a competência [...] A quarta razão é que o capital humano somente pode crescer, florescer e aumentar indefinidamente através da aprendizagem. (CHIAVENATO, 2002, p. 31-32)

Chiavenato (2002) explica que:

“A aprendizagem é o combustível principal que move as pessoas e organizações em direção ao desenvolvimento e à excelência. Antes de desenvolver a organização em si, a tarefa prioritária está em desenvolver os líderes e buscar incrementar as competências humanas. Por esta razão muitas organizações estão se transformando em verdadeiras agências de aprendizagem e os antigos órgãos de treinamento estão se transformando em verdadeiras universidades corporativas. O coaching constitui a maneira mais simples, barata e efetiva de garantir a aprendizagem contínua das pessoas em uma organização [...]” (CHIAVENATO, 2002, p. 32)

Para que se tenha uma coerência há três termos essenciais para o entendimento de cada uma das partes envolvidas no processo de coach. Os termos usados são: Coaching – processo de suporte ao desenvolvimento; Coach – quem oferece o suporte; Coachee – quem se beneficia desse suporte. (ARAÚJO, 2011, p.31)

De acordo com Araújo (2011, p.32) Coach é o papel que alguém assume quando decide apoiar alguém a ter sucesso, a chegar ao pódio, a realizar algo significativo na vida.

Mais adiante, a autora continua:

[...] Coaching é, essencialmente, um processo de ativação, de empowerment. Mas isso não significa apenas com o desempenho final do coachee e, sim com seu desenvolvimento e sentimento de realização pessoal. Para dar suporte efetivo, o coach precisa compreender a dinâmica do coachee. (ARAÚJO, 2011, p. 32)

Coaching é jornada, é um exercício de transformação para ambos – coach e coachee.

É um compromisso com a pessoa de acompanhar a sua evolução, de estar ao lado dela nos momentos difíceis estimulando-a a avançar, com isso produzindo uma transformação sutil em ambos os envolvidos e na relação em si. (ARAÚJO, 2011, p.33)

É preciso lembrar que coaching não é avaliação de desempenho, mesmo que essa condição exige avaliar o desempenho, mas o foco do processo não é este, pois o coach na verdade apóia e acompanha o desempenho, mas não avalia.

Porém, muitos problemas na avaliação de desempenho dentro das organizações, decorrem do fato de o chefe não desempenhar seu papel de coach, e não acompanhar seu funcionário, não podendo avaliar junto com ele a evolução do seu desempenho. Mas é verdadeiro que o coaching aumenta significativamente a qualidade da avaliação do desempenho, quer de uma pessoa ou da organização como um todo. (ARAÚJO, 2011, p.34)

O líder coach representa um estilo mais humanizado de liderança (comparado aos estilos antigos) e mais eficiente em criar equipes e empresas de alta performance. O líder coach é resultado da implantação de processos de coaching no mundo empresarial, mais abrangente nos últimos 20 anos. (DI STÉFANO, 2005, p. 25).

[...] “Para que o processo de coaching funcione, a pessoa precisa mover-se, aprender, crescer e estar verdadeiramente decidida a dedicar sua energia e seu tempo a isso. O coaching é uma abordagem moderna à liderança e motivada pelo sucesso. Oferece um estilo de trabalho apropriado na era pós-gerencial: a era da liderança, na qual os trabalhadores operam em um ambiente turbulento, flexível e disperso, o que exige uma nova abordagem ao estilo de trabalho que o coaching pode oferecer. O processo de coaching pressupõe a existência de pessoas com objetivos definidos: uma quer seguir adiante e a outra deseja colaborar para que esta consiga completar sua jornada. O coaching é o estilo ideal que reumaniza o trabalhador moderno e fornece a estrutura na qual a liderança pode funcionar bem”[...] (GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003, p. 14, 18 e 39)

3.3.1 Papéis e Responsabilidades

3.3.1.1 Coachee

Torna-se o principal responsável pelo sucesso do processo, pois se ele não quiser, se não se dedicar ou não assumir a responsabilidade pelo sucesso e desenvolvimento, não há nada que as outras pessoas possam fazer por ele.

3.3.1.2 Coach

É de grande importância que o coach esteja consciente de suas responsabilidades perante o coachee e assegure a ele o melhor atendimento possível.

Isso significa ser capaz de analisar e diagnosticar situações; saber construir uma relação de confiança através do diálogo aberto; exercer influencia sutil e poderosa na forma como o coachee pensa e reage, levando-o a insights; saber dar (e receber) feedback e, por último valorizar cada progresso do coachee.

3.3.1.3 Gestor de Coachee

É de responsabilidade do gestor imediato (uma espécie de coach ‘indireto’) esclarecer as necessidades para o coachee, assim como suas expectativas e as da empresa. Ao longo do processo é imprescindível que ele acompanhe e valorize cada progresso do coachee.

Pois, não é porque ele não é o coach direto que precisa negligenciar o acompanhamento do desempenho de seu colaborador. Usando a avaliação de desempenho a seu favor, como chefe, ele consegue saber como o coachee evoluiu e que forças e competências ele utilizou para gerar os resultados. (ARAÚJO, 2011, p. 77 – 78)

4 – ESTUDO DE CASO

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa aplicada na organização Banco Bradesco S.A, em uma de suas agências, localizada na cidade de Marília, juntamente com breve histórico da organização.

4.1 A Origem da Organização Bradesco S.A.

Marcado pelo pioneirismo do Sr. Amador Aguiar, o antigo Banco Brasileiro de Descontos, hoje Banco Bradesco S/A foi fundado na então pequena cidade de Marília/SP em 10 de Março de 1943, Sr. Amador Aguiar tinha uma visão inovadora buscava ser um banco democrático, presente em todo o País, a serviço de seu desenvolvimento econômico e social. Logo no início, a função do banco era captar pequenos depósitos e poupanças, para transformá-los em pequenos empréstimos a modestos agricultores, empresários, industriais e comerciantes, buscava atender todo tipo de cliente, imigrantes, lavradores, além do público tradicional.

O Banco tinha como filosofia atender um maior número de clientes possíveis, e o mais importante era incentivar o hábito de poupar. Pensando a partir disso, o pequeno banco da cidade de Marília, ainda na década de 40, via a necessidade de modificação do sistema bancário, projetando e realizando serviços e métodos novos, como estimular o uso de cheques pelos seus correntistas e locando seus gerentes em locais para atendimento ao público, visando obter a excelência no atendimento.

Em apenas oito anos o Bradesco assume a liderança entre os bancos privados no Brasil.

Em 1957, a matriz do banco Bradesco que havia sido transferida da cidade de Marília para a capital paulista, foi transferida para Cidade de Deus em Osasco/SP aonde esta localizada até os dias atuais.

Assim fixou sua imagem de uma Instituição Bancária forte e única, oferecendo um atendimento de qualidade na informação seguindo uma linha de conduta ética e desenvolvimento unificado, além de possuir um amplo portfólio de produtos que incluem operações de crédito e captação de depósitos, emissão de cartões de crédito, consórcio, seguros, arrendamento mercantil, cobrança e processamento de pagamentos, planos de previdência complementar, gestão de ativos e serviços de intermediação e corretagem de

valores mobiliários para atender todos os tipos de clientes. Sempre visando satisfazer e conquistar novos clientes.

4.2 Origem da Agência 1153-3 Av. República Urbana Marília

A inauguração da agência 1153 – 3 Av. República Urbana Marília, foi marcada por uma confraternização na qual esteve presente o diretor regional do Banco, o prefeito da cidade, representantes da ACIM (Associação Comercial e Industrial de Marília) e PROCON (Serviço de Proteção ao Consumidor), gerentes de outras agências, clientes e funcionários. Foi no dia 28 de Dezembro de 2007 a inauguração e início de um grande trabalho.

4.3 Procedimento Metodológico da Pesquisa Aplicada

De acordo com as teorias apresentadas, esta pesquisa foi aplicada com intuito de buscar resultados comprovando a importância da liderança situacional dentro do ambiente organizacional.

O questionário aplicado se apresenta com 14 (quatorze) questões, sendo elas 50% (cinquenta por cento) abertas e 50% (cinquenta por cento) fechadas, para melhor interpretação e aproveitamento. Este, foi realizado no período de 29 de Setembro de 2014 à 03 de Outubro de 2014, com os gestores da agência escolhida para estudo.

As duas primeiras questões do questionário definem a área de atuação de cada entrevistado, e sua formação acadêmica até o momento.

Para melhores interpretações foram tabuladas as demais respostas:

Questão 3: Já recebeu alguma capacitação voltada para liderança?

Tabela 1 – Questão 3

Alternativas	%
Sim	75
Não	25

Fonte: Própria Autoria

A questão de número 3 (três), trata de capacitação pessoal dos entrevistados, sendo assim, como apresentado na Tabela 1, 75% (setenta e cinco por cento) dos entrevistados já

receberam algum tipo de capacitação. Com isso percebe-se a importância da liderança para os subordinados quanto para a organização.

Questão 4: Qual dos comportamentos abaixo mais se aproxima daqueles identificados em seu perfil?

Tabela 2 – Questão 4

Alternativas	%
Resolvo aquilo que mais ninguém tem competência para fazer	0
Ordeno simplesmente	0
Imponho-me através da força verbal ou cargo ocupado	0
Apenas distribuo tarefas	0
Dou exemplo e compartilho suas dúvidas e sugestões	50
Atuo de forma que meus subordinados operem de maneira harmônica	50

Fonte: Própria Autoria

Na questão de número 4 (quatro), em que trata do perfil do líder, 50% (cinquenta por cento) respondeu que busca dar um exemplo para seus subordinados, procurando sempre compartilhar suas dúvidas e sugestões, já os outros 50% (cinquenta por cento), tem influência sobre seus subordinados para que estes trabalhem de forma harmônica, tornando uma relação democrática entre as partes. Como visto na Tabela 2.

Questão 5: Na sua opinião a liderança é vista como um processo em que se estabelecem:

Tabela 3 – Questão 5

Alternativas	%
Relações de influências entre pessoas	25
Relação entre homens e máquinas	0
Espaços sociais autônomos	25
Acultura do poder e aspectos sociológicos	0
A razão e o cenário para manutenção da ordem	50

Fonte: Própria Autoria

A questão de número 5 (cinco), em que trata o entendimento sobre o tema liderança, 25% (vinte e cinco por cento) dos entrevistados, responderam de acordo com aquilo que julgam ser certo que Liderança é relações de influências entre pessoas, já 25% (vinte e cinco por cento) dos entrevistados acreditam que liderança são espaços sociais autônomos, e 50%

(cinquenta por cento) respondeu que Liderança é a razão e o cenário para manutenção da ordem. Com base na teoria sobre liderança, ela é definida como relações de influências entre pessoas, ou seja, apenas 25% (vinte e cinco por cento) têm a ideia clara do que realmente significa. Conforme Tabela 3.

Questão 6: Como líder, qual o conjunto de características abaixo o descreve melhor?

Tabela 4 – Questão 6

Alternativas	%
Promove a participação; constrói um ambiente colaborativo; sabe ouvir.	50
Tem dificuldades de se adaptar a diferentes ambientes; não estimula a criatividade e autonomia da equipe; não aceita críticas.	0
Não se envolve em discussões; expressa sua opinião apenas quando é questionado; possui uma grande confiança com o grupo que trabalha.	25
Aceita desafios; consegue se adaptar a mudanças; tem habilidade para desenvolver pessoas.	25

Fonte: Própria Autoria

Nesta questão, em que trata sobre as características dos líderes, 50% (cinquenta por cento) dos entrevistados, responderam que promovem a participação; constrói um ambiente colaborativo e sabe ouvir, tendo grandes características de um Líder Democrático. Já 25% (vinte e cinco por cento) dos entrevistados, responderam que não se envolvem em discussões; expressam sua opinião apenas quando é questionado e possuem uma grande confiança no grupo que trabalham, sendo essas, características de um Líder Liberal. Os outros 25% (vinte e cinco por cento), responderam que aceitam desafios; conseguem se adaptar a mudanças e tem habilidades para desenvolver pessoas, possuindo características de um Líder Situacional. Como visto na Tabela 4.

Questão 7: Você se espelha/inspira em alguém ou em alguma teoria para liderar seus subordinados?

Tabela 5 – Questão 7

Alternativa	%
Sim	75
Não	25

Fonte: Própria Autoria

A questão 7 (sete), nos mostra que 75% (setenta e cinco por cento) das pessoas entrevistadas, se espelha ou se inspira em alguém ou alguma teoria sobre liderança, para colocar em prática com seus subordinados. Isso mostra o reconhecimento dos bons líderes e suas teorias, diante de seus subordinados e os demais. Os outros 25% (vinte e cinco por cento) responderam que não se espelham, nem se inspiram em outros líderes ou outras teorias. Simplesmente trabalham a sua maneira.

Questão 8: Você aceita críticas e sugestões vindas dos colaboradores? Acha isso importante?

Tabela 6 – Questão 8

Alternativa	%
Sim	100
Não	0

Fonte: Própria Autoria

A questão de número 8 (oito), mostra que 100% (cem por cento) dos entrevistados aceitam críticas e sugestões vindas de seus colaboradores e acreditam ter muita importância nessa relação de troca de ideias entre as partes. Favorecendo um estilo de liderança democrático. Conforme Tabela 6.

Questão 9: Você incentiva/estimula a iniciativa de seus colaboradores?

Tabela 7 – Questão 9

Alternativa	%
Sim	100
Não	0

Fonte: Própria Autoria

Conforme Tabela 7 (sete), que trata da questão de número 9 (nove), 100% (cem por cento) dos entrevistados, incentivam ou estimulam a iniciativa de seus colaboradores, fortalecendo o estilo de liderança democrático/liberal.

Questão 10: Percebe os diferentes graus de maturidade profissional dos seus subordinados? O tratamento é diferenciado por conta disso?

Tabela 8 – Questão 10

Alternativas	%
Sim	75
Não	25

Fonte: Própria Autoria

Na questão 10 (dez), 75% (setenta e cinco por cento) dos entrevistados, têm a percepção quanto aos seus subordinados e o grau de maturidade profissional que estes possuem. Diante dessa percepção, conseguem tratar com cada um de forma que ninguém se sintam menos ou mais favorecido, tendo entendimento entre ambos. Conforme Tabela 8.

Questão 11: Para você quando um líder deve impor sua autoridade?

Diante das respostas analisadas, a autoridade deve estar presente quando o subordinado não atinge o que lhe foi solicitado, não correspondendo as expectativas, ou seja, dependendo da situação apresentada.

Questão 12: Em geral, você acha que vale a pena passar o tempo explicando as razões de uma decisão antes de executá-la?

Tabela 9 – Questão 12

Alternativas	%
Sim	100
Não	0

Fonte: Própria Autoria

Na questão acima 100% (cem por cento) dos entrevistados, definiram que vale a pena explicar aos subordinados aquilo que o mesmo vai desenvolver, mostrando o caminho aonde se quer chegar e deixando-os envolvidos com a situação – Tabela 9. Características essas, voltadas ao estilo Democrático e Liberal.

Questão 13: Quando está diante de subordinados inexperientes, que perderam seu interesse inicial no desenvolvimento profissional, é exigido do líder que o mesmo:

Tabela 10 – Questão 13

Alternativas	%
Ajude e apoie os esforços do liderados para cumprirem as tarefas, dividindo com eles as decisões.	25
Dirija e supervisione a realização das tarefas, mas solicitando sugestões e explicando suas decisões.	50
Passa as responsabilidades de decisão aos liderados.	0
Dê instruções específicas e supervisione rigorosamente o cumprimento das tarefas.	0
Divida com eles a responsabilidade pela formulação de objetivos estratégicos da organização.	25

Fonte: Própria Autoria

Nesta questão, 25% (vinte e cinco por cento) dos entrevistados quando estão diante de subordinados inexperientes, disseram ajudar e apoiar os liderados no desenvolver de suas tarefas, 50% (cinquenta por cento) acham importante dirigir e supervisionar a realização das tarefas, e 25% (vinte e cinco por cento) dividem com eles a responsabilidade no alcance dos objetivos da organização – Tabela 10. Com isso, enquanto há a inexperiência, é necessário que um líder esteja sempre por perto, favorecendo estilos de liderança como o democrático e situacional.

Questão 14: Você como líder age de que forma diante dos conflitos que acontecem no ambiente organizacional?

Tabela 11 – Questão 14

Alternativas	%
Tenta ouvir mais seus colaboradores, a fim de solucionar qualquer conflito.	75
Prefere não se meter, já que o conflito “se criou sozinho”.	0
Quando percebe que algo está errado, logo marca uma reunião para poder chamar a atenção de toda a equipe, não importa quem criou o conflito em questão.	25
Apenas espera que te procurem.	0

Fonte: Própria Autoria

Na questão 14 (quatorze), 75% (setenta e cinco por cento) dos entrevistados tentam ouvir mais os subordinados diante de conflitos presentes no ambiente organizacional, já os 25% (vinte e cinco por cento) restantes, preferem marcar logo uma reunião com todos quando estes ocorrem, independente de onde este se originou – Tabela 11. Atitudes estas, voltadas para um estilo democrático e situacional de liderança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Liderança é um assunto abordado desde muito tempo e ao longo da história vem adquirindo várias interpretações e definições, todas elas levando em consideração experiências vividas e/ou teorias já estudadas.

Em um estudo aprofundado encontram-se os principais estilos de liderança, sendo eles, autocrático, democrático, liberal e posteriormente o situacional.

A razão pela qual a liderança é estudada e aprimorada durante muito tempo e até os dias atuais, está intimamente ligada ao ser humano, isso quer dizer que, as pessoas sofrem mudanças em seus comportamentos, juntamente com os ambientes em que estão inseridas. Assim as descobertas e melhorias, no que diz respeito a liderança, seus estilos e formas de aplicações, são constantes.

As atuais organizações estão cada vez mais mescladas de ideias e ideais, por vezes, dependendo da necessidade ou até mesmo do objetivo dela, é possível encontrar todos os estilos de liderança em um só ambiente. Toda organização só existe pelo fato de existir pessoas, pois são estas que as guiam para qualquer que seja o caminho. Levando esse aspecto em consideração, não há um estilo de liderança pré-definido para todas as organizações e por meio do estudo de caso confirmamos o que foi dito.

Levando em consideração todos os pensadores, autores e ideias apresentadas através do referencial teórico deste presente estudo, pôde-se fazer uma análise de uma agência do Banco Bradesco, com seus gestores e suas formas de liderar.

Com a análise dos questionários aplicados, percebe-se que os estilos de liderança se apresentam em porcentagens diferentes em um mesmo ambiente organizacional. Mostrando que um gestor pode se adequar a diferentes situações em que são expostos, de acordo com a necessidade do ambiente em que está inserido.

Pensando nisso, a liderança situacional promove a abertura de possibilidades de definição do que um líder deve realizar em diferentes situações trazendo maior aceitação e adequação no ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, Ane. **Coach – Um parceiro para o seu sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BENNIS, W. & ANUS, B. **Líderes– Estratégias para um líder eficaz**. (ed. 2001), Barcelona: Ed. Paidós Ibérica S. A., 1985.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BENNIS, Warren. **Tornando-se um líder de líderes**. In: GIBSON, Rowan (Org.). *Repensando o futuro: repensando negócios, princípios, concorrência, controle e complexidade, liderança, mercados e o mundo*. São Paulo, Makron Books, 1998.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano nas organizações**. 4 ed. São Paulo, Editora Atlas, 2008
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo, Pioneira, 1992.
- CLEMENS, John K.; MAYER, Douglas F. **Liderança: o toque clássico**. Editora Best Seller, 1989.
- CHEMERS, Martins M.; FIEDLER, Fred. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- CHIAVENATO, I. – **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora Campus, 2000.
- CHIAVENTO, I. – **Construção de Talentos – Coaching & Mentoring**. São Paulo: Editora Campus, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2008.
- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.
- DI STÉFANO, Rhandy. **O Líder Coach: líderes criando líderes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- DRUCKER, Peter F. **O novo papel da administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- ENCYCLOPAEDIA MIRADOR INTERNACIONAL. São Paulo: Britannica do Brasil 1987, p. 6790. Disponível em: <

http://www.fasug.edu.br/documentos/revista_trilhos/revista_trilhos_8.pdf#page=94>. Acesso em 30 de Outubro de 2014.

FIEDLER, Fred E., CHEMERS, Martin M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier: DBM, 2003.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores – A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: EPU – Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1986.

HERZBERG, Frederick. **Work and nature of man**. Cleveland: The World Publishing Co. 1966.

JENNINGS, Eugene Emerson. **A anatomia da liderança**. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. O comportamento humano na empresa: uma antologia. 2ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975, p.133-155.

KOTTER, John P. **Os líderes necessários**. HSM - Management, São Paulo: v. 1, n. 4, p. 6-12, set./out. 1997. Entrevista.

KOTTER, John P. **Culturas e coalizões**. In: GIBSON, Rowan (Org.). Repensando o futuro: repensando negócios, princípios, concorrência, controle e complexidade, liderança, mercados e o mundo. São Paulo: Makron Books, 1998. p. 130-141.

LISBOA, Teresinha Covas. **Liderança Uma questão de competência**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p. 159-175.

MARINHO, Robson M.; OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **Liderança Uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MASLOW, A. H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MOREIRA, Bernardo Leite. **Dicas de Feedback – A Ferramenta Essencial da Liderança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

PONTES, B.R – **Avaliação de desempenho: Nova Abordagem**– 6 ed. São Paulo: Editora LTR, 1999.

RABAGLIO, M. O. – **Ferramenta de avaliação de desempenho com foco em competências**. São Paulo: Editora Qualitymark, 2008.

ROBBINS, S.– **Administração: mudanças e perspectivas.** Rio de Janeiro: Editora Saraiva,2002.

ROCHA, Eduardo Peixoto – **Feedback 360 graus.** Campinas (São Paulo): Editora Alínea, 2001.

RODRIGUEZ, Edson. **Conseguindo resultado através das pessoas: seu sucesso depende dos outros.** Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2005.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Best Seller, 1990.

SOUZA, Roberto de Mello e. **Desenvolvimento de Liderança na Empresa.** São Paulo: Duas Cidades, 1973.

WAGNER III, John; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2000.

ANEXO



Declaro que foi aplicado um questionário nesta Instituição Financeira localizada na Avenida República número 3390, pelos alunos Guilherme Soares de Oliveira e Carla Edite Mendes da Costa, matriculado no UNIVEM – Centro Universitário Eurípedes de Marília no curso de Administração. Ressaltamos que este, possui **apenas fins acadêmicos**, sem firmar nenhum vínculo com a mesma.

98.228 - Valter Teixeira Silva

Valter Teixeira Silva
Banco Bradesco SA
1153 Av. República Urb. Marília