

UMA ANÁLISE DA LIDERANÇA EFICAZ BASEADA NO MODELO SITUACIONAL DE FRED FIEDLER

Flavia Regina Manfro¹
Gabriela Buffon²
Jairo Leonardi de Aguiar³

Área de conhecimento: Administração

Eixo Temático: Administração de Pessoas, comportamento, Gestão do Conhecimento

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é analisar a relação entre o estilo de liderança preferido do líder e o grau de favorabilidade da situação que permite controlar e influenciar os colaboradores. Para identificar o estilo de liderança preferido do líder, conforme o modelo proposto por Fred Fiedler, foi aplicada uma pesquisa visando identificar a percepção de três executivos a respeito do Companheiro de Trabalho Menos Preferido (CTMP). Já para a análise da favorabilidade da situação nas empresas, foram analisadas as três variáveis situacionais propostas por Fiedler: relacionamento líder-membro; formalização das tarefas e o poder do cargo do líder. O trabalho foi desenvolvido junto a três executivos com atuação à frente de três empresas de setores distintos, localizadas na região Sudoeste do Paraná, que por razões de confidencialidade, foram denominadas “A”, “B” e “C”. Como resultados, foi observado que nas empresas “A” e “C”, o estilo de liderança preferido dos líderes não é o mais favorável para a situação encontrada na empresa. Já na empresa “B” verificou-se que o estilo de liderança preferido praticado pelo líder encontra muita favorabilidade com a situação na empresa, o que de acordo com a teoria de Fiedler, evidencia uma maior eficácia em termos de influência e controle dos colaboradores.

Palavras-chave: Abordagem Situacional. Administração. Liderança.

INTRODUÇÃO

O tema liderança tem despertado ao longo do tempo bastante interesse, em diversas áreas do conhecimento, principalmente na área da administração, dependente de uma gestão eficiente e eficaz de pessoas e de recursos para que as organizações possam alcançar os resultados planejados (STONER, 1985). Uma questão importante da liderança consiste em diferenciar os comportamentos de liderança eficaz dos ineficazes, nos diversos contextos situacionais na empresa. As teorias situacionais de liderança analisam o impacto das variáveis presentes no ambiente organizacional no estilo dos líderes, propondo a adequação entre o estilo do líder e a situação encontrada na empresa.

¹ Graduanda em Administração da UNIOESTE-FB. flaviamanfro@hotmail.com

² Graduanda em Administração da UNIOESTE-FB. gabrielabuffon_@hotmail.com

³ Orientador e professor do curso de Administração UNIOESTE-FB. jairo.aguiar@unioeste.br



Este trabalho demonstra os resultados da aplicação da teoria sobre Liderança Situacional de Fred Fiedler, junto a três executivos de três organizações com atuação no ramo de eletricidade, moveleiro e metal-alumínio localizadas no Sudoeste do Paraná.

O objetivo do trabalho é analisar a relação entre o estilo de liderança preferido e o grau de favorabilidade da situação que permite ao executivo controlar e influenciar os colaboradores. O trabalho utilizou-se de questionários com perguntas abertas e fechadas e foram elaborados com base no Modelo de Liderança Situacional de Fred Fiedler para identificar (a) o estilo preferido de liderança do executivo e (b) analisar o grau de favorabilidade da situação em relação ao estilo de liderança preferido do líder. O trabalho está estruturado em quatro partes. A primeira contextualiza o tema acerca da atual situação da liderança e sua importância; a segunda parte trata do referencial teórico que suportará a análise dos dados coletados na pesquisa de campo; a terceira parte apresenta a metodologia utilizada na abordagem da pesquisa; a quarta parte a apresentação e análise dos resultados das discussões a partir dos dados coletados na pesquisa de campo e na quinta e última parte são apresentadas as conclusões do trabalho.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a administração, o exercício da liderança pressupõe algum tipo de influência em relação a outros para o alcance de metas organizacionais. Quanto mais seguidores o líder conseguir atingir, maior será a sua influência sobre o grupo, realizando metas e obtendo resultados e tornando mais evidente o seu papel na organização (DAFT, 2010). Para alcançar as metas, a liderança deve estimular o uso de habilidades e talentos das equipes. E o líder tem um papel central nesta ação, pois além de influenciar de forma determinante as pessoas em direção aos objetivos, suas decisões tem caráter estratégico (MAXIMIANO, 2007).

1.1 TEORIA CONTINGENCIAL DE FRED FIEDLER

O modelo situacional de liderança de Fred Fiedler (apud BATEMAN, 2006), propõe que o desempenho eficaz do grupo, depende do ajuste entre o estilo de



liderança e o grau de favorabilidade presente na situação e que permite ao líder controlar e influenciar os colaboradores. Para Fiedler, os estilos de liderança podem ser tanto orientados para as tarefas como orientados para as pessoas. O modelo diferencia os dois estilos de liderança, voltado para tarefas e para relacionamentos, relacionando a eficácia desses estilos às variáveis situacionais encontradas na empresa. A análise dessas variáveis é que determinará o estilo de liderança mais eficaz para o líder controlar e influenciar a equipe. Fiedler concluiu que os líderes orientados para tarefas, desempenham melhor suas funções quando estão em situações muito favoráveis ou desfavoráveis enquanto os líderes orientados para pessoas tem melhor desempenho em situações medianamente favoráveis (BATEMAN, 2006).

1.1.1 Estilos de liderança

Para identificar o estilo de liderança preferido do líder, o modelo propõem um questionário que mede a percepção do entrevistado a respeito do seu Companheiro de Trabalho Menos Preferido (medida CTMP). O questionário possui uma relação de 16 adjetivos para o companheiro de trabalho menos preferido, numa escala de 1 a 8, onde o líder descreve as características do companheiro que tem mais dificuldade de trabalhar e conviver na equipe (exemplo: agradável – desagradável; útil – frustrante; tenso – relaxado, etc.). As respostas assinaladas nas escalas são somadas e o resultado expresso numa tabela proposta pelo modelo onde é indicado, a partir da pontuação CTMP, o estilo de liderança preferido do líder.

De acordo com o modelo, se a pontuação CTMP for elevada, o que representa a descrição em termos positivos do companheiro de trabalho menos preferido, o estilo do líder é mais orientado para pessoas. O contrário, quando a descrição do CTMP for em termos negativos, o estilo é voltado para as tarefas. Fiedler (apud GRIFFIN, 2007) estabeleceu as seguintes pontuações para o CTMP: 73 ou acima (CTMP alto); 64-72 (CTMP intermediário) e abaixo de 63 (baixo CTMP). Para pontuações entre 64 e 72 (CTMP intermediário), os líderes se enquadrariam na categoria independentes, não estando tão preocupados nem com as tarefas nem com os relacionamentos.



1.1.2 Análise das Variáveis Situacionais

Fiedler (apud SCHERMERHORN, 2007), propõem a análise de três variáveis situacionais encontradas na organização para determinar o grau de favorabilidade do líder. São elas:

- a) Relação líder-membro: Analisa a qualidade do relacionamento do líder com a equipe, em termos de lealdade, amizade, cooperação, influência, etc.
- b) Formalização das tarefas: Identifica o grau de autonomia ou multiplicidade de alternativas para realizar as tarefas delegadas.
- c) Poder de Posição do líder: Identifica se a autoridade formal do líder é forte, a autoridade que dispõem para distribuir recompensas e aplicar punições ou sanções aos colaboradores.

A análise da situação a partir das três variáveis acima possibilita identificar oito possíveis estilos de liderança (Tabela 1) para o líder concentrar maior controle e influência na equipe (SCHERMERHORN, 2007).

TABELA 1: SITUAÇÕES DERIVADAS DA ANÁLISE SITUACIONAL

Dimensão	1	2	3	4	5	6	7	8
Relação líder/subordinados	Boa	Boa	Boa	Boa	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
Estrutura da tarefa	Estruturada		Desestruturada		Estruturada		Desestruturada	
Poder do cargo	Forte	Fraca	Forte	Fraca	Forte	Fraca	Forte	Fraca

FONTE: Adaptado de Griffin, 2007, p. 379

Cada situação descrita na tabela 1 pode ser descrita como de “alta favorabilidade”; “baixa favorabilidade” e “média favorabilidade” para a atuação do líder. De acordo com o modelo, a situação com “alta favorabilidade” é resultado de uma boa relação líder-membros; tarefas definidas e alto poder do cargo do líder e determinam um estilo de liderança orientado para tarefas como o mais eficaz para o controle e influência. Uma situação de “baixa favorabilidade” é resultado de relação líder-membros ruim; muita autonomia para a realização das tarefas e pouco poder



do cargo do líder para aplicar recompensas ou sanções. Já uma situação de média favorabilidade para o líder denota uma situação em que o líder possui um controle e influencia moderado, o que determina um estilo de liderança voltado para as pessoas e os relacionamentos.

De acordo com Schermerhorn (2007), o líder deve ser colocado na situação que melhor se “ajusta” ao seu estilo. Assim, para obter a eficácia de liderança, os líderes orientados para pessoas devem ser colocados em situação de média favorabilidade, enquanto os orientados para tarefas devem ser colocados em situações de alta ou baixa favorabilidade. Dado que é muito difícil mudar o estilo preferido do líder, a possibilidade que se apresenta é mudar o grau de favorabilidade da situação. Isso poder ser conseguido pelo aumento do poder legal do cargo ou atribuindo-se um maior grau de formalização das tarefas delegadas aos subordinados.

2 METODOLOGIA

A pesquisa é uma das formas de se obter novos conhecimentos ou para a solução de problemas já existentes. A definição da metodologia auxilia o processo de tomada de decisões, definindo sistematicamente as atividades racionais que permitem alcançar o objetivo do estudo (MARCONI E LAKATOS, 2010). A técnica de pesquisa utilizada no estudo é a exploratória, cujo propósito, segundo Gil (2010, p. 27) é o de “proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torna-lo mais explicito”.

Já os métodos quantitativos e qualitativos possibilitam se operacionalizar a busca do conhecimento. O método quantitativo utiliza-se da quantificação dos dados, tanto na coleta quanto no tratamento dos mesmos enquanto o qualitativo analisa e interpreta aspectos e significados do comportamento humano (CASTRO, 1976, apud KOCHÉ, 2012). Esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa e quantitativa, pois enquanto a identificação dos estilos/características da liderança permite classificação pelas frequências das respostas o grau de favorabilidade da situação permite considerações qualitativas na sua análise. Por razões de confidencialidade, as empresas escolhidas para participar do estudo são denominadas de “A”, “B”, “C”.



A empresa “A”, esta localizada na cidade de Francisco Beltrão/Pr., e atua no ramo moveleiro. Conta com quarenta e cinco anos de atuação no mercado e é uma marca de grande representatividade no país e no exterior. Fabrica móveis planejados e personalizados com alto padrão de qualidade e designer dos produtos. O principal executivo está à frente da empresa desde a sua fundação e conta com uma equipe gerencial de dez colaboradores que o auxiliam na direção da empresa. O executivo trabalha na empresa desde 1967, acompanhando desta forma toda a evolução da empresa.

A empresa “B” está localizada na cidade de Francisco Beltrão/Pr., e atua no ramo elétrico, eletrônico e eletromecânico, sendo considerada uma empresa de grande porte. Iniciou suas atividades em 1966 e produz equipamentos para a geração de energia elétrica, oferecendo serviços de manutenção e instalação industrial e usinas de energia, além de comercializar material elétrico no varejo e atacado. O principal executivo da empresa é filho do fundador e conta com uma equipe gerencial de sete colaboradores.

A empresa “C” está localizada na cidade de Marmeleiro/Pr., e atua desde o ano de 1992 no segmento de alumínio, fabricando equipamentos e utensílios domésticos de diferentes formas, tamanhos e materiais. É a maior empresa industrial no seu ramo de atuação na região Sudoeste e o seu principal executivo atua à frente da empresa desde a sua fundação e conta com uma equipe gerencial de cinco colaboradores que o auxiliam na direção da empresa.

Foram utilizados dois questionários na pesquisa. Um questionário estruturado (Anexo 1), igual ao proposto por Fiedler na sua teoria, denominado medida CTMP (companheiro de trabalho menos preferido) foi usado para identificar as características ou traços de personalidade dos líderes das empresas escolhidas. Como a medida CTMP foi aplicada ao principal executivo das organizações, procedeu-se a escolha das organizações atendendo-se a critérios tais como: tamanho da empresa, tempo de atuação no mercado e de permanência do fundador na direção da empresa. Justifica-se a escolha desses critérios pela relação que se supõe existir entre longevidade no mercado e permanência do fundador à frente dos negócios da empresa. O segundo questionário (Anexo 2) foi usado para analisar o grau de favorabilidade da situação na empresa em relação ao estilo preferido de liderança praticado pelo executivo. Com perguntas abertas e fechadas o



questionário abrange as três dimensões de análise propostas por Fiedler, distribuídas em três tabelas em uma escala de cinco pontos de Likert.

A pesquisa abrangeu os três principais executivos das empresas “A”, “B” e “C” e um total de nove colaboradores das equipes gerenciais diretamente subordinadas aos executivos, totalizando doze participantes e foi aplicada pessoalmente pelas pesquisadoras durante o mês de julho de 2013.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados da pesquisa CTMP (Anexo 01) permitiu identificar quais os estilos de liderança preferidos dos executivos das três empresas pesquisadas. Já a análise dos dados do questionário aplicado junto às equipes de colaboradores diretos (Anexo 02) possibilitou analisar as três variáveis situacionais que indicam o grau de favorabilidade da situação em relação ao estilo preferido do executivo.

3.1 Escala Companheiro de Trabalho menos Preferido (CTMP)

A análise da pesquisa CTMP na empresa “A” indica que o estilo preferido do executivo é o orientado para relacionamentos, com um total de setenta e quatro (74) pontos. De acordo com a escala de Fiedler, uma pontuação 73 ou acima desse número demonstra que o executivo avalia o seu companheiro de trabalho menos preferido de uma forma relativamente favorável. Schermerhorn (2007, p. 292) define o comportamento do líder orientado para relacionamentos como sendo o de alguém que “age com entusiasmo e apoia seus seguidores, mantém relações sociais com eles, respeita seus sentimentos, é sensível para suas necessidades e demonstra confiança neles”.

3.2 Análise das Variáveis Situacionais na Empresa “A”:

A primeira variável situacional analisa o relacionamento do líder com a equipe de trabalho do executivo, sendo considerada por Fiedler como a variável mais importante na medida em que a influência do líder será maior quanto maiores forem o respeito, admiração e orgulho dos colaboradores pelo líder (Maximiano, 2007).



O questionário foi aplicado junto a equipe gerencial do executivo da Empresa “A”, composta por três colaboradores. Os dados são demonstrados no gráfico 1:

Legenda:

A: Foco demandas pessoais da equipe.
B: Desinteressado e distante dos seguidores.
C: Acessível

D: Foco no trabalho e metas.
E: Amigável, com comunicação permanente.
F: Visão clara das tarefas.
G: Focado nas relações humanas e no trabalho em equipe.
H: Desinteressado na mediação e solução de conflitos.
I: Orientado para treinar e desenvolver
J: Desinteressado em repassar sua experiência profissional.
K: Reflete um posicionamento justo, equitativo, “face a face”.

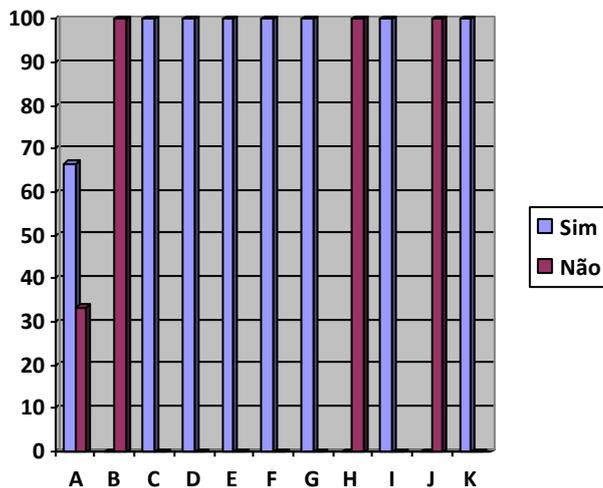


GRÁFICO 1: RELAÇÃO LÍDER E MEMBRO

Fonte: Dados da Pesquisa,

2013

A análise do questionário (Anexo 2), aplicado junto aos colaboradores da empresa “A”, demonstrou que a equipe atribuiu uma aprovação de praticamente 100% ao relacionamento com o executivo, em uma situação de alta favorabilidade para a atuação do líder. Considera-se que os altos percentuais de respostas das questões B, H e J são uma forma de validar a avaliação positiva que o executivo recebeu de sua equipe, donde se conclui que o líder repassa sua experiência profissional, soluciona problemas da equipe e interessado no *feedback* dos colaboradores. Apenas a questão “A” não apresenta unanimidade das respostas, com apenas um dos colaboradores respondendo que o líder não está preocupado com os problemas da equipe.

A segunda variável situacional identifica o grau em que as tarefas realizadas pelos colaboradores são formalizadas, isto é, não permitem variadas formas de resolução ou de execução. De acordo com Fiedler, tarefas com baixo grau de autonomia e com reduzida possibilidade de ser executada por diferentes processos indicam um alto grau de formalização e, portanto, atribuem maior influência e

controle para o líder do que o inverso (SCHERMERHORN, 2007). O questionário utilizou-se de uma escala Likert com 5 pontos, indo desde “discordo totalmente”; “discordo”; “nem discordo, nem concordo”; “concordo” e “concordo totalmente”.

Para a análise dos dados, considerou-se que o grau 1 e 2 foram considerados como uma situação “pouco favorável”, o grau 3 foi considerado “neutro”, e o grau 4 e 5, como uma situação “muito favorável” para o executivo exercer controle e influência junto à equipe. O gráfico 2 demonstra os resultados da análise da segunda variável situacional:

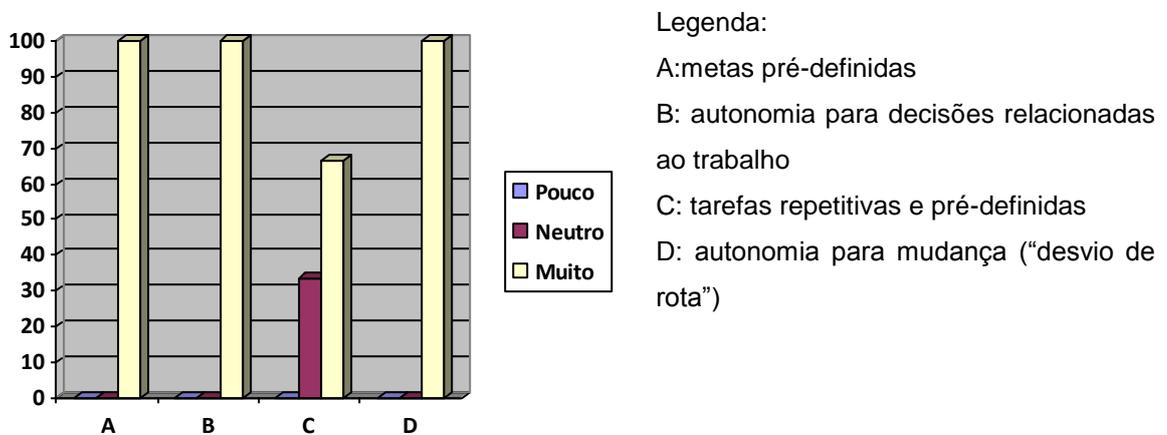


GRÁFICO 2: FORMALIZAÇÃO DAS TAREFAS

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Através da média dos resultados acima, 91% dos entrevistados assinalaram as opções 4 ou 5 no questionário, atribuindo, para efeito de análise, o grau “muito” na escala da tabela. Indagados a respeito de tarefas repetitivas e pré-definidas, apenas um dos entrevistados (33% da amostra) assinalou a opção 3, atribuindo o grau “neutro” para fins de análise à questão. Os altos percentuais apontados nas respostas das questões “A” e “C” indicam que a empresa utiliza o planejamento formal e a equipe gerencial possui experiência e conhecimento gerencial. As respostas às questões “B” e “D” referendam a autonomia da equipe para a tomada de decisões relacionadas às ações de implementação do planejamento e para promover alterações no já planejado. A análise dessa variável situacional indica um baixo grau de formalização das tarefas da equipe gerencial da Empresa “A”,

indicando que os gerentes possuem experiência e autonomia em suas atividades, inclusive para se promover alterações no planejamento formal da empresa.

A terceira variável situacional identifica o poder formal do cargo do executivo da Empresa “A”. O questionário utilizado na pesquisa também usa uma escala Likert com 5 pontos, indo desde o grau 1 (discordo totalmente) ao grau 5 (concordo totalmente). Para a análise dos dados, os graus 1 e 2 foram considerados como de “pouco favorável”, o grau 3 foi considerado “neutro”, e o grau 4 e 5, como de “muito favorável”. Com essa atribuição, o poder do cargo do executivo poderia ser classificado como muito alto (graus 4 + 5) ou muito baixo (graus 1 + 2), considerando-se o grau 3, para efeito de análise, como sendo neutro. O gráfico 3 mostra os resultados da análise da terceira variável na Empresa “A”:

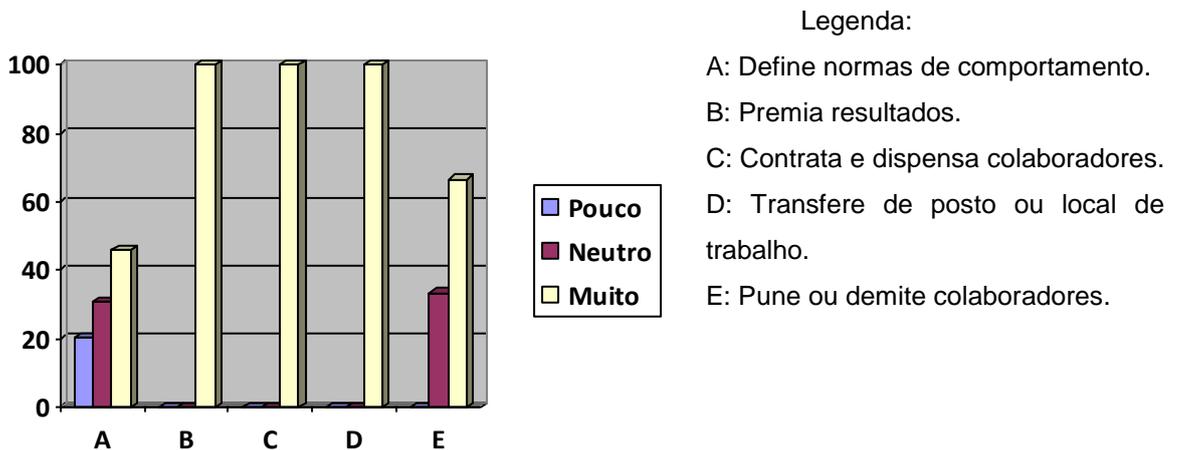


GRÁFICO 3: PODER FORMAL DO CARGO DO LIDER

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

De acordo com os dados, cerca de 93% dos colaboradores afirmaram que o executivo da Empresa “A” concentra muito poder formal em seu cargo, com autoridade para definir normas de comportamento, decidir sobre contratação, premiação e demissão de colaboradores.

A análise situacional da Empresa “A” indica uma situação de “alta favorabilidade” para o controle e influência do líder, com um bom relacionamento entre o líder e a equipe; baixo grau de formalização das tarefas e alto poder formal do cargo do executivo.

De acordo com o Fiedler, um estilo de liderança com foco na realização das tarefas obtém um melhor desempenho em termos de controle e influência nas situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis, enquanto o estilo focado nos relacionamentos obtém melhores resultados em situações intermediárias (ROBBINS, 2000). Conforme a pesquisa CTMP, o executivo da Empresa “A” possui um alto CTMP, o que caracteriza o seu estilo de liderança preferido sendo orientado para os relacionamentos, porém a análise situacional indica como mais eficaz uma liderança orientada para a realização de tarefas.

3.3 Escala Companheiro de Trabalho menos Preferido (CTMP).

A análise da pesquisa CTMP junto ao executivo da Empresa “B” identificou que o estilo de liderança preferido é o orientado para tarefas, com uma pontuação no questionário de cinquenta e nove pontos. Pontuações entre zero e 64 demonstram um baixo nível CTMP, com o líder preocupado prioritariamente com metas e produtividade, sendo eficaz em situações que são muito favoráveis ou muito desfavoráveis para o líder (MAXIMIANO, 2007).

3.4 Análise das Variáveis Situacionais na Empresa “B”:

A primeira variável situacional analisa o relacionamento do executivo da Empresa “B” com a sua equipe de trabalho. O grau de favorabilidade dessa situação é dependente, dentre outros fatores, do respeito, admiração e orgulho dos colaboradores pelo seu líder (MAXIMIANO, 2007). O questionário foi aplicado junto a equipe gerencial do executivo da Empresa “B”, composta por três colaboradores. Os dados da pesquisa são demonstrados no gráfico 4.

O relacionamento do executivo da Empresa “B” com a sua equipe recebeu um percentual de 97% de aprovação. De acordo com os dados, a equipe recebe o suporte que necessita e o executivo possui a confiança e respeito da equipe. Seu comportamento denota também uma grande preocupação com o cumprimento de metas e objetivos da empresa, tendo ainda uma visão clara das tarefas a serem desempenhadas.



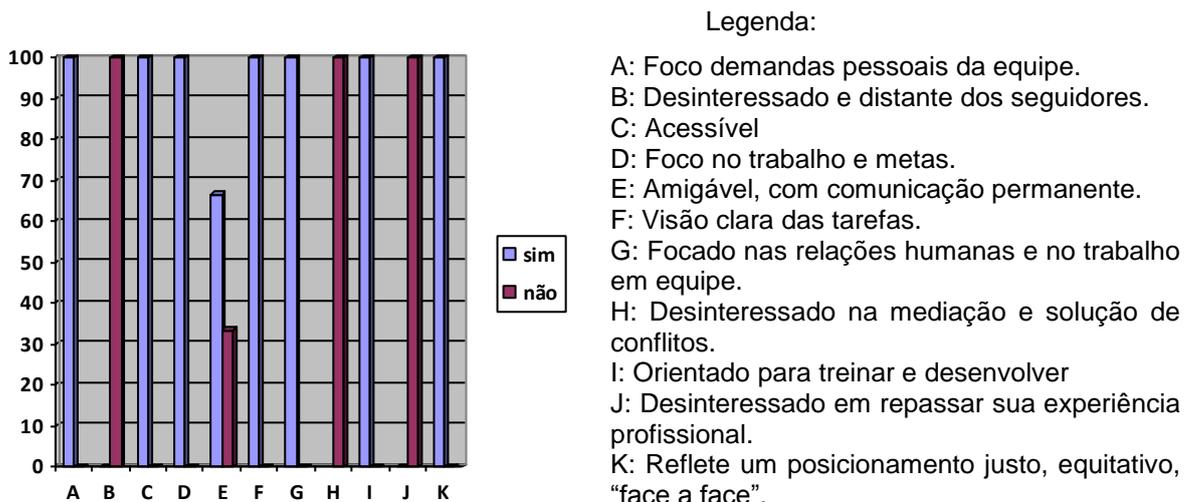


GRÁFICO 4: RELAÇÃO LÍDER E MEMBRO

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

A segunda variável analisa o grau em que as tarefas da equipe são formalizadas e divididas em procedimentos, podendo ser alto ou baixo o grau (ROBBINS, 2000). Conforme já foi destacado, tarefas com baixo grau de autonomia e com reduzida possibilidade de ser executada por diferentes processos indicam um alto grau de formalização (SCHERMERHORN, 2007). O questionário utilizou-se da escala Likert com 5 pontos, indo desde “discordo totalmente” até “concordo totalmente”. Também aqui se considerou o grau 1 e 2 como uma situação “pouco favorável”, o grau 3 “neutro”, e o grau 4 e 5 como “muito favorável”. O gráfico 5 demonstra os resultados da análise da segunda variável situacional na Empresa “B”:

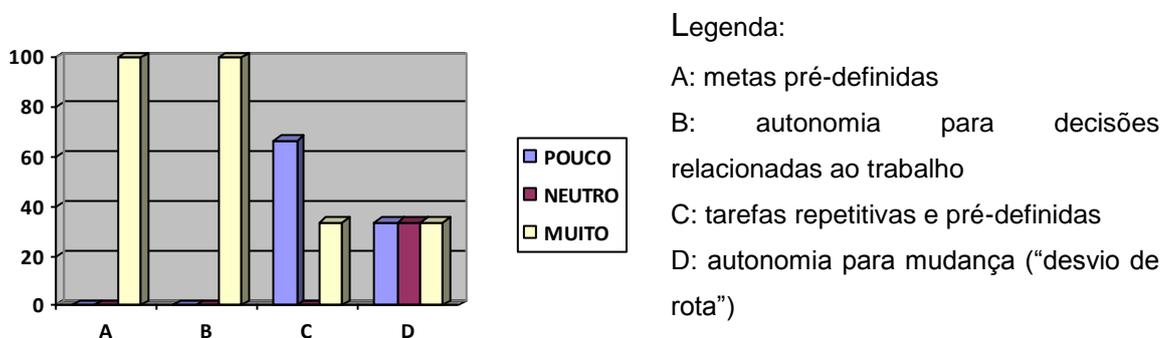


GRÁFICO 5: FORMALIZAÇÃO DAS TAREFAS

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Conforme o gráfico 5, a equipe gerencial trabalha com planejamento prévio com definição de metas, as tarefas não são repetitivas ou padronizadas e a equipe possui autonomia em questões relacionadas às rotinas do dia-a-dia da área. Contudo, existe equilíbrio nas respostas relativo à autonomia da equipe para promover alterações no já planejado na empresa. A análise da segunda variável situacional indica que a Empresa “B” possui um baixo grau de formalização das tarefas realizadas pela equipe gerencial.

A terceira variável situacional identifica o poder formal do executivo da Empresa “B”, avaliando fatores como pode para contratar, demitir, premiar e disciplinar. Em alta proporção, tal situação denota uma situação muito favorável para o controle e influência na equipe (ROBBINS, 2000). O questionário utilizou uma escala Likert de 5 pontos e os dados estão demonstrados no gráfico abaixo:

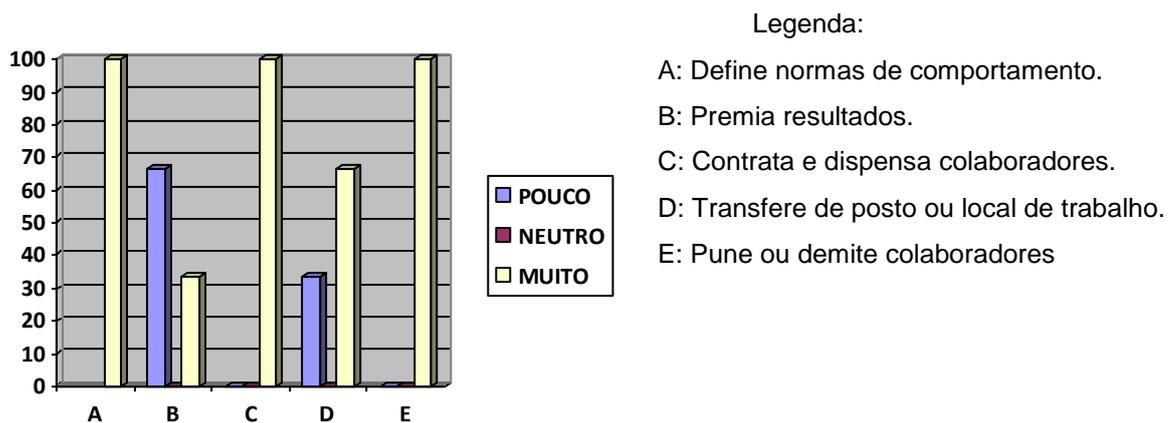


GRAFICO 06: PODER DO CARGO DO LIDER

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Os dados da pesquisa sobre o poder formal do cargo do líder indica que o executivo da Empresa “B” possui muito controle e influência. A equipe atribuiu alto poder do cargo às questões relativas a definição de normas de conduta e comportamento, para contratar e/ou dispensar, punir e demitir colaboradores, o que caracteriza, na avaliação global da variável, uma situação muito favorável ao líder. Somente a questão relativa a distribuição de prêmios pelos resultados recebeu uma avaliação desfavorável, com cerca de 66% das respostas da equipe.

A análise das variáveis situacionais na Empresa “B” demonstra que os colaboradores confiam e respeitam o líder; as tarefas possuem baixo grau de formalização e o cargo do executivo concentra muito poder formal.

A combinação desses resultados caracteriza uma situação de “alta favorabilidade” para o executivo da Empresa “B” exercer o seu estilo de liderança preferido, que conforme a pesquisa CTMP, é focado na realização das tarefas. De acordo com o modelo proposto por Fiedler, um estilo de liderança com foco na realização das tarefas obtém um melhor desempenho em termos de controle e influência nas situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis (ROBBINS, 2000).

3.5 Escala Companheiro de Trabalho menos Preferido (CTMP)

A pesquisa CTMP junto ao executivo da Empresa “C” identificou um CTMP intermediário, com um total de 65 pontos, não podendo ser caracterizado como focado em tarefas e tampouco em relacionamentos. Para Fiedler, pontuações entre 64 e 96, próximas ao centro da escala, evidenciam um grupo de líderes que não possuem um estilo de liderança muito claro, seja em tarefas ou em pessoas. Seu comportamento evidencia, por exemplo, pouca preocupação com autoridade e avaliação social e maior preocupação com competência pessoal e resultados do colaborador (GRIFFIN, 2007).

3.6 Análise das Variáveis Situacionais na Empresa “C”:

A primeira variável analisou o relacionamento do executivo da Empresa “C” com a sua equipe de trabalho. Como já foi descrito, o grau de favorabilidade da situação é dependente, dentre outros fatores, do respeito, admiração e orgulho dos colaboradores pelo seu líder (MAXIMIANO, 2007). O questionário foi aplicado junto a equipe gerencial do executivo da Empresa “C”, composta por três colaboradores. Os dados da pesquisa são demonstrados no gráfico 7.

A pesquisa mostrou que a relação entre o líder e os seus colaboradores são muito boas, com um percentual de 100% das respostas assinalando “concordo” e “concordo totalmente”. Os resultados indicam que o líder tem interesse nos



problemas da equipe, com ênfase no *feedback* dos seus seguidores, é amigável transmitindo autoconfiança e mantém comunicação permanente com a equipe.

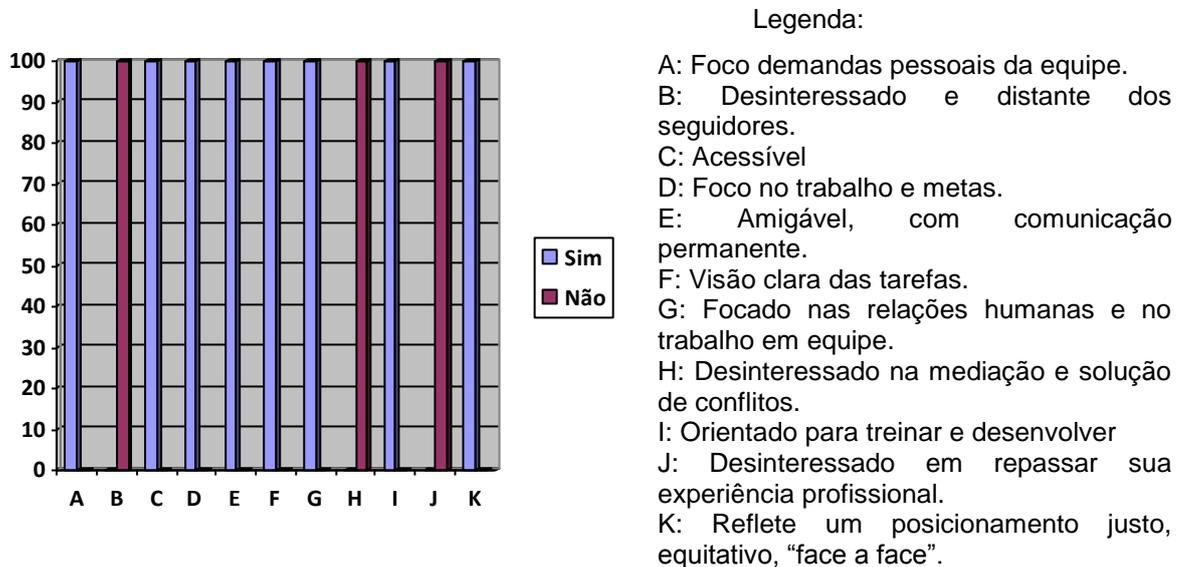


GRÁFICO 07: RELAÇÃO LÍDER E MEMBRO

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

A segunda variável analisa o grau em que as tarefas da equipe são formalizadas e possuem procedimentos pré-definidos (ROBBINS, 2000). Conforme também já foi destacado, tarefas com baixo grau de autonomia e com reduzida possibilidade de ser executada por diferentes processos indicam um alto grau de formalização e, portanto, atribuem maior influência e controle para o líder do que o inverso (SCHERMERHORN, 2007). O gráfico 5 demonstra os resultados da análise:

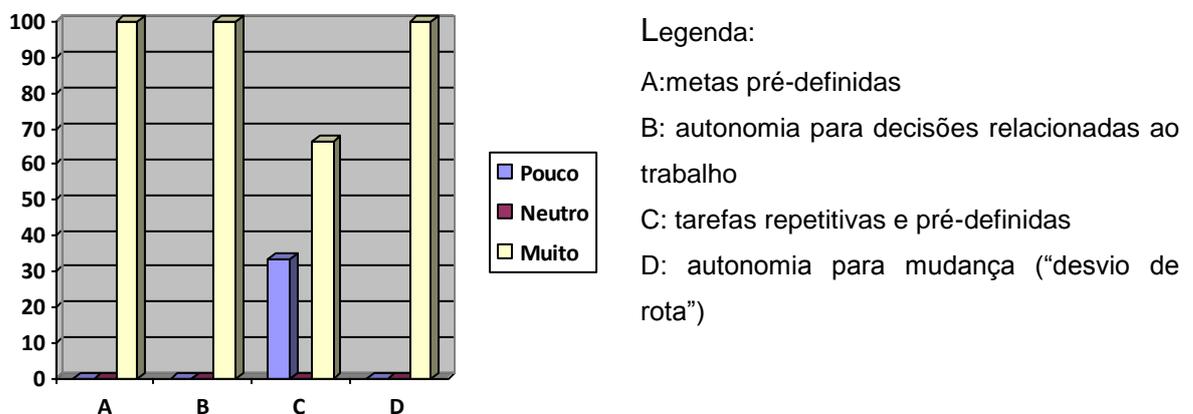


GRÁFICO 8: FORMALIZAÇÃO DAS TAREFAS

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013



Conforme o gráfico 8, a equipe gerencial da Empresa “C” trabalha com metas pré-definidas, o trabalho realizado não é repetitivo e a equipe possui autonomia para tomar pequenas decisões e também para promover “desvios de rota” no planejamento formal da empresa. A análise da segunda variável situacional indica que a Empresa “C” possui um baixo grau de formalização das tarefas realizadas pela equipe gerencial.

A terceira variável situacional identifica o poder formal do executivo da Empresa “B”, para contratar, demitir, premiar e disciplinar. Muito poder denota uma situação muito favorável para o líder exercer controle e influência na equipe (ROBBINS, 2000). O questionário utilizou uma escala Likert de 5 pontos, indo desde o grau 1 (discordo totalmente) ao grau 5 (concordo totalmente) e os dados estão demonstrados no gráfico abaixo:

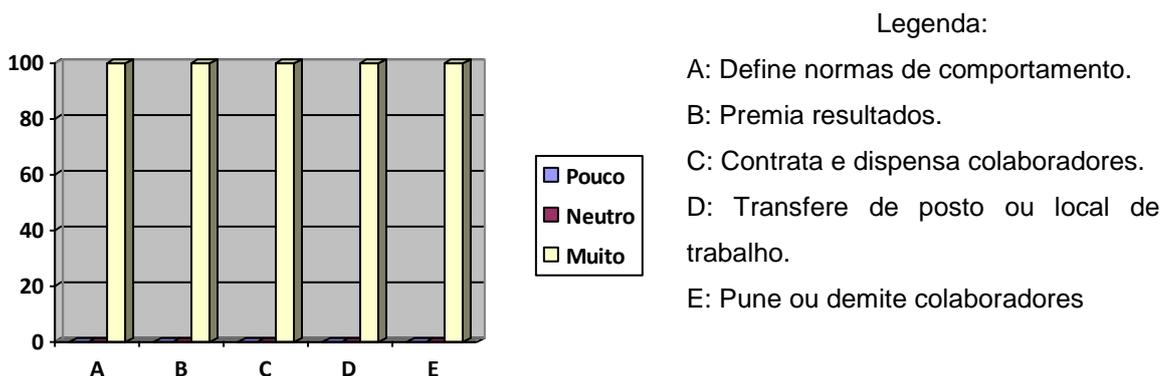


GRAFICO 09: PODER DO CARGO DO LIDER

Fonte: Dados da Pesquisa, 2013

Os dados da pesquisa apontam muito controle e influência do poder formal do cargo do executivo da Empresa “C”. Todas as respostas contemplaram “concordo” ou “concordo totalmente”, o que caracteriza, na avaliação global da variável, uma situação muito favorável ao líder. A análise do conjunto das variáveis situacionais na Empresa “C” demonstra que (a) os colaboradores confiam e respeitam o líder; (b) as tarefas possuem baixo grau de formalização e (c) o cargo do executivo concentra muito poder formal.

A combinação desses resultados caracteriza uma situação de “alta favorabilidade” para o executivo da Empresa “C” exercer a liderança com foco na realização das tarefas. Contudo, a pesquisa CTMP identificou que o executivo possui um CTPM intermediário, nem focado em tarefas e nem em relacionamentos. Robbins (2000, p. 364) considera que “no modelo contingencial de Fiedler, o desempenho eficaz do grupo depende do ajuste apropriado entre o estilo de interação do líder com seus subordinados e o grau em que a situação permite que ele controle e influencie”. Assim, de acordo com o modelo proposto por Fiedler e considerando a análise situacional na Empresa “C”, o estilo de liderança com foco na realização das tarefas é o que obteria um melhor desempenho em termos da eficácia no controle e influência dos colaboradores (ROBBINS, 2000).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalização do trabalho possibilitou vivenciar a aplicação da teoria de Liderança Situacional de Fred Fiedler em uma situação real e entender e relacionar as suas diversas etapas e contextos.

Com o desenvolvimento do trabalho, além do aprofundamento da pesquisa teórica sobre o tema, foi possível se analisar diversas situações e contextos organizacionais. A medida CTMP possibilitou verificar os estilos de liderança preferidos dos executivos, relacionando-os as três variáveis situacionais encontradas nas empresas, num exercício constante de análises e julgamentos que contribuíram muito no aprendizado do tema.

Atraves das variaveis situacionais identificou-se o grau de favorabilidade para atuação do líder, sendo constatado que na Empresa “A” o estilo de liderança preferido pelo lider nao é a mais favorável de acordo com a situação encontrada na empresa. Segundo a pesquisa, a empresa possui uma situação de orientação para tarefas, porem o estilo preferido do executivo é orientado para as pessoas.

Na empresa “C” identificou-se que o estilo escolhido pelo lider também não é o mais favorável para a situação. A empresa possui uma situação de orientação para tarefas, porem o estilo preferido do executivo é orientado para as pessoas. Nos dois casos, segundo Fiedler, faz-se necessário uma mudança ou nas variáveis situacionais encontradas na empresa, para que ela se ajuste ao estilo de liderança



do líder, ou a substituição do líder por outra liderança condizente com a situação.

Somente na empresa “B” encontra-se uma situação compatível entre o estilo de liderança preferido do executivo, voltado para a realização de tarefas e a análise situacional realizada na empresa, que identificou uma situação “muito favorável” para esse tipo de liderança.

Finalmente, cabe destacar que mesmo não havendo compatibilidade entre os estilos de liderança dos executivos e as variáveis situacionais estudadas, as empresas pesquisadas conseguiram atingir o crescimento e reconhecimento empresarial, sendo consideradas destaque nos segmentos em que atuam na região Sudoeste do Paraná.

REFERÊNCIAS

- BATEMAN, Thomas S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BATEMAN, Thomas S. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- DAFT, RICHARD L. **Administração**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRIFFIN, Ricky W. **Introdução à Administração**. São Paulo: Ática, 2007.
- KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria e iniciação à pesquisa**. Rio de Janeiro: vozes, 2012.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas 2010.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução À Administração**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.
- ROBBINS, Stephen. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SCHERMERHORN Jr., John R. **Administração**; tradução de Mario Perosona. Rio de janeiro: LTC, 2007.
- STONER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.



ANEXO 1: QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS LIDERES

ANTES DE RESPONDER, LEIA COM ATENÇÃO ÀS ORIENTAÇÕES A SEGUIR:

- Pense no seu colaborador menos preferido.
- Deve ser uma pessoa com a qual você trabalha atualmente ou então alguém com quem você já trabalhou.
- A pessoa não precisa ser aquela que você menos gosta, mas deve ser a pessoa com quem **você prefere menos para realizar ou compartilhar um trabalho.**

Para descrever como esta pessoa aparece para você, marque um X na opção (1, 2, 3, 4...) mais próxima que o seu colega se enquadra:									
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Agradável									Desagradável
Amigável									Hostil
Rejeitar									Aceitar
Útil									Frustrante
Desentusiástico									Entusiástico
Tenso									Relaxado
Distante									Fechado
Frio									Caloroso
Cooperativo									Não cooperativo
Suportável									Hostil
Enfadonho									Interessante
Brigão									Harmonioso
Autoconfiante									Hesitante
Eficiente									Ineficiente
Triste									Alegre
Aberto									Contido

Considerando a sua posição (cargo na empresa) na empresa, você tem PODER para:	SIM	NÃO
Contratar colaboradores		
Demitir colaboradores		
Premiar/Recompensar os membros da sua equipe		
Promovê-los		
Aplicar sanções aos membros da sua equipe		
Modificar/alterar a forma como as tarefas são realizadas pelos membros da sua equipe		

ANEXO 2: QUESTIONARIOS APLICADOS AOS COLABORADORES

NÃO É PRECISO IDENTIFICAR-SE!

O COMPORTAMENTO do seu líder é predominantemente:	SIM	NÃO
a) Focado nas demandas e problemas pessoais da equipe.		
b) Desinteressado e distante do <i>feedback</i> dos seguidores.		
c) Acessível para discutir demandas pessoais.		
d) Focado principalmente no trabalho e na necessidade de cumprir metas.		
e) Amigável, dando aos subordinados autoconfiança e comunicação permanente.		
f) Orientado para criar uma visão clara das tarefas.		
g) Focado nas relações humanas e no trabalho em equipe.		
h) Desinteressado na mediação e solução de conflitos.		



i) Orientado para treinar e desenvolver		
j) Desinteressado em repassar sua experiência profissional.		
k) Reflete um posicionamento justo, equitativo, “face a face”.		

Informe o grau em que: (1 pouco → 5 muito)	1	2	3	4	5
a) As metas e o modo adequado para você realiza-las está claramente estabelecida.					
b) Existe autonomia para você tomar decisões relacionadas ao seu trabalho.					
c) O trabalho/tarefas de seu dia a dia são repetitivas e pré-definidas.					
d) Existe autonomia para você decidir sobre mudanças ou alternativas (“desvio de rota”) no já planejado no seu trabalho.					

Informe o grau em que: (1 pouco → 5 muito)	1	2	3	4	5
a) Existem normas de conduta e comportamento dentro da organização.					
b) O líder pode premiar ou recompensar o colaborador pelos resultados.					
c) O líder autoriza contratações ou dispensas de colaboradores.					
d) O líder pode transferir o colaborador de posto ou local de trabalho.					
e) O líder pode punir ou demitir o colaborador.					

