

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

CARLOS HENRIQUE CUNHA MOURA

LIDERANÇA: DA ABORDAGEM COMPORTAMENTAL A CONTIGENCIAL

NATAL/RN
2019

CARLOS HENRIQUE CUNHA MOURA

LIDERANÇA: DA ABORDAGEM COMPORTAMENTAL A CONTIGENCIAL

Projeto de Pesquisa apresentado
ao Centro Universitário do Rio
Grande do Norte como requisito
para obtenção de nota na disciplina
de TCC.

Orientador: Prof.(a) MSc. **Ana
Rosa Gouveia Sobral da Câmara**

**NATAL/RN
2019**

1 - INTRODUÇÃO

O termo liderança nem sempre existiu, mas a figura do líder em qualquer época da espécie humana sempre esteve presente. Também não é exclusivo dos humanos, pois encontramos líderes em várias espécies de animais.

Nas organizações, a figura do líder se torna cada vez mais importante, principalmente pelo cenário de mudanças exponenciais que vivemos. Conforme Montane e Charnov (2010, p. 335), as forças em favor da mudança podem ser de origem internas concentradas na estrutura de poder da organização e seus recursos humanos. Guerra, Tartarotti e Camargo (2018, v. 12, n. 6), complementam, é preciso desenvolver habilidades e competências profissionais, bem como formar líderes que sejam capazes de realizar as mudanças necessárias para que a organização alcance melhores resultados.

Diante do exposto, o presente trabalho visa identificar, na literatura, se há um modelo ideal de liderança, através das abordagens comportamentais e contingenciais.

O trabalho apresenta ainda a seguinte estrutura: uma revisão da literatura, uma definição dos procedimentos metodológicos e referências.

2 - OBJETIVOS

2.1 - Objetivo Geral

Pesquisar na literatura o tema liderança, buscando identificar o modelo mais eficaz de líder.

2.2 - Objetivos Específicos

- Pesquisar e descrever as abordagens comportamentais e contingenciais de liderança;
- Fazer um comparativo entre as duas abordagens;
- Identificar um modelo de líder ideal.

3 - JUSTIFICATIVA

Por tratar-se de um tema que continua evoluindo à medida que as necessidades organizacionais mudam, este trabalho se justifica pela imensa importância que um líder tem dentro de uma organização, não só como agente de mudança, mas também para sua sobrevivência diária.

4 - REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 - Liderança

Segundo Goleman (2012), liderar é a arte de convencer as pessoas a trabalharem com vistas a um objetivo comum. Partindo para uma visão organizacional, citamos Daft (2007), que diz que liderança é a habilidade de influenciar pessoas no sentido da realização das metas organizacionais.

4.2 - Abordagem Comportamental

Baseados nos estilos autocráticos e democráticos, a abordagem comportamental sugere que o comportamento do líder é que determina a eficácia da liderança (DAFT, 2007, p. 378). Esta abordagem tentou determinar o melhor estilo de liderança que funcionaria eficazmente em todas as situações (MONTANA E CHARNOV, 2010, p. 250).

Suas bases foram desenvolvidas em diversas pesquisas, sendo os estudos da universidade de Michigan e Ohio as mais importantes.

4.2.1 - Estudos da universidade de Michigan

O estudo de Michigan comparou duas unidades de uma grande corporação e descobriu que ela era diferente no estilo de liderança, apesar de ambas terem alta produtividade. Uma unidade tinha um estilo de liderança voltado para o funcionário, enquanto a segunda tinha um estilo de liderança voltado para tarefa. O que mudava entre elas era o nível de satisfação do trabalho, rotatividade de pessoal e absenteísmo.

Conforme MONTANA E CHARNOV (2010, p. 252) a pesquisa concluiu que a avaliação de um estilo de liderança não deve ser medida apenas pela produtividade,

mas por fatores mais abrangentes, como satisfação do funcionário, absenteísmo e taxas de rotatividade de pessoal.

4.2.2) Estudos da universidade de Ohio

Os estudos da universidade do estado de Ohio pesquisaram os líderes para identificar centenas de dimensões do comportamento do líder. Foram identificados dois comportamentos principais.

O primeiro foi “consideração”. Neste comportamento, o líder é sensível ao subordinado, respeitando suas ideias e seus sentimentos. Estabelecendo uma confiança mútua.

No segundo, estrutura inicial, é o ponto até o qual o líder é voltado para tarefa e direciona as atividades de trabalho dos subordinados para o alcance da meta.

Os dois comportamentos são independentes um dos outros, portanto, um líder poderá ter qualquer um dos dois estilos e suas combinações.

A pesquisa concluiu que o líder com alta consideração e alta estrutura inicial alcançava um melhor desempenho e maior satisfação dos funcionários. Mas, conforme DAFT (2007, p. 378), pesquisas posteriores encontraram outras combinações de comportamento que tiveram melhor desempenho e satisfação dos funcionários, sendo assim, nem sempre o estilo “alto-alto” (alta consideração e alta estrutura inicial) é o melhor.

4.3 - Abordagem Contingencial

Conforme DAFT (2007, p. 380), abordagens de contingência, ou abordagens situacionais, é um modelo de liderança que descreve o relacionamento entre os estilos de liderança e as situações organizacionais específicas. MONTANA E CHARNOV (2010, p. 253), complementa que a abordagem situacional é uma visão complexa de liderança que examina estilos, aptidões e habilidades de liderança e as necessidades da situação.

Ainda segundo MONTANA E CHARNOV (2010, p. 255), vários autores da área de administração tem criado abordagens contingenciais específicas, para entendimento do

líder eficaz. Sendo o modelo contingencial de Fiedler e a teoria do caminho-objetivo as que merecem atenção especial.

4.3.1 – Modelo contingencial de Fiedler

Neste modelo, a eficácia do líder depende do comportamento e de como ele interage com aspectos da situação.

Através de 4 variáveis: CMTF (colega de trabalho menos preferido), estrutura da tarefa, relações entre o líder e os membros, e o poder da posição do líder; Fiedler combinou o estilo de liderança e a situação organizacional em uma teoria abrangente de liderança.

Conforme DAFT (2007, p. 382), um líder precisa saber duas coisas para poder usar a teoria de contingência de Fiedler. Primeira, ele deve saber se tem estilo voltado para o relacionamento ou tarefa. A segunda, ele deve diagnosticar a situação e determinar se as relações líder-membro, estrutura da tarefa e poder da posição são favoráveis ou desfavoráveis.

Quando as variáveis situacionais são muito desfavoráveis ou favoráveis (favorabilidade situacionais), o estilo de liderança mais indicado é o orientado a tarefa. O estilo de liderança é orientado para pessoas quando a favorabilidade situacional é relativamente média, ou seja, quando o poder da posição do líder, a estruturação das tarefas e as relações entre líder e membros não são nem maiores ou melhores, nem menores ou piores, CHIAVENATO (1994, p. 549).

4.3.2 – Teoria do caminho-objetivo

Essa teoria, desenvolvida por Martin G. Evans e Robert J. House, defende que o trabalhador será motivado se acreditar que o trabalho pode ser realizado (expectativa); se as recompensas oferecidas forem adequadas para realização da tarefa desejada (instrumentalidade); e se as recompensas forem significativas para o indivíduo (valência).

Essa abordagem da eficácia da liderança vê a tarefa do líder como um facilitador de cada um desses componentes, tendo como resultado final a alta motivação e o bom desempenho.

Eles defendem também que o comportamento do líder influencia na motivação dos trabalhadores, devido a isso classificaram os quatro comportamentos dos líderes: comportamentos instrumentais, apoiadores, participativos e orientados.

Cada um desses tipos de comportamento gerencial pode ter influencia na eficácia da liderança.

5- METODOLOGIA

Este trabalho se propõe a fazer uma revisão literária acerca do tema proposto, sendo caracterizado como uma pesquisa exploratória, através de pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2008, p. 41) a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema. Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Gil (2008, p. 44) também diz que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituindo principalmente de livros e artigos científicos.

Portanto, este trabalho visa apresentar as principais abordagens a respeito do tema “liderança”, através de pesquisas em livros e artigos científicos, buscando o consenso entre o melhor estilo de liderança.

6 - CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO 2019

ETAPAS/ MESES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV
Escolha do tema			X								
Elaboração da problemática			X								
Confecção dos objetivos			X								
Elaboração da justificativa				X							
Pesquisa Bibliográfica				X							
Formulação da metodologia e cronograma					X						
Redação do projeto de pesquisa					X						
Revisão Bibliográfica					X	X					
Revisão e redação final						X					
Adequação as normas ABNT						X					
Entrega do Projeto de pesquisa						X					

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas:** uma abordagem contingencial. 3ª edição. São Paulo: Makron Books, 1994.

DAFT, Richard L. **Administração.** 1ª edição. São Paulo: Thopson, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa.** 4 edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional:** a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. 2ª edição. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GUERRA, Rodrigo Marques de Almeida; TARTAROTTI, Solange; CAMARGO, Maria Emília. Liderança transacional e transformacional: uma análise fatorial exploratória sobre variáveis influenciadoras. **Revista eletrônica de administração e turismo.** v. 12, n. 6, janeiro/junho. 2018. Semestral. Disponível em <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/12785>. Acesso em: 08/06/2019.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **ADMINISTRAÇÃO.** 3ª edição. São Paulo: Saraiva, 2010. (Série Essencial).