



**STHEFANY JACKELINE KATALOSKI**

**LIDERANÇA SITUACIONAL NOS TIMES DE  
PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

**Coordenador Acadêmico Executivo**

Gianfranco Muncinelli

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2015**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

**LIDERANÇA SITUACIONAL NOS TIMES DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

Elaborado por Sthefany Jackeline Kataloski e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Sthefany Jackeline Kataloski, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG3-Curitiba (1/2013), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 16/08/2013 a 12/09/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado LIDERANÇA SITUACIONAL NOS TIMES DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO é autêntico e original.

Local, Data

---

Sthefany Jackeline Kataloski

*Dedico este trabalho aos meus colegas líderes em times de planejamento financeiro e ao meu professor orientador.*

## **RESUMO**

Este artigo aborda a aplicação da liderança situacional estudada por Hersey e Blanchard nos times de planejamento financeiro de minha rede de contatos. A liderança situacional estudada por Hersey e Blanchard é necessária em qualquer organização, sua aplicação e utilização precisa ser aprimorada e desenvolvida de acordo com pesquisa aplicada no corpo do trabalho para os líderes atuantes em áreas de planejamento financeiro. O líder que efetivamente conhece a liderança situacional e a maturidade de sua equipe nos mostra que, em sua grande maioria há necessidade de desenvolvimento da atuação como líder Coach uma vez que encontram profissionais com auto nível de maturidade em suas equipes. Tenho como objetivos principal neste artigo analisar a aplicação da liderança situacional nos times de planejamento financeiro. Para tanto, será apresentada a definição de liderança situacional, definição de equipes de trabalho, definição de planejamento financeiro, será especificado o grupo de profissionais entrevistados, e será analisado o questionário e resultados obtidos na aplicação de um questionário de pesquisa que teve como referencia o estudo efetuado por Hersey e Blanchard. Como conclusão, o presente trabalho apresentou resposta aos objetivos definidos inicialmente, bem como também pode-se observar-se que a liderança situacional já é bastante conhecida embora muitos lideres não utilizam esta nomenclatura específica dada no estudo elaborado por Hersey e Blanchard. Muitos dos lideres utilizam a liderança situacional em seu dia a dia mesmo sem conhecer seu estudo teórico. Tem-se alguns paradigmas a serem trabalhados para se ter como resultado uma evolução na implementação completa da liderança situacional. Concluiu-se principalmente que existem ainda muitos pontos a desenvolver na implementação da liderança situacional, principalmente com colaboradores de nível Sênior no que refere-se a delegação.

**Palavras Chave:**Liderança situacional, Planejamento financeiro

## **ABSTRACT**

This article discusses the application of situational leadership studied by Hersey and Blanchard in financial planning teams in my network of contacts. Situational leadership studied by Hersey and Blanchard is necessary in any organization, their application and use needs to be improved and developed in accordance with applied research worked in this article to active leaders in financial planning areas. The leader who actually knows the situational leadership and the maturity of his team, shows a necessary improvement in their role as leader Coach once they find professionals with high level maturity. Our main objective in this article analyzes the application of situational leadership in financial planning teams. Therefore, the definition of situational leadership, definition of work groups, definition of financial planning and an specification of a group interviewed will be presented. And a survey and results achieved in the implementation of a research will be studied too, this survey was made based in an deeply study analyzing the concepts developed by Hersey and Blanchard. In conclusion, this study showed response to the objectives set initially, and you can also be noted that situational leadership is very well known although many leaders do not use this specific nomenclature given in the study by Hersey and Blanchard. Many leaders use situational leadership in their day to day management without knowing its theoretical study. It has some paradigms to be worked on and you will have the effect of an increase in the full implementation of situational leadership. It was concluded mainly that there are still many points to develop the implementation of situational leadership, especially with senior level employees in delegation aspects.

**Key Words:** Situational leadership, Financial Planning.

## **AGRADECIMENTOS**

Os anos se passaram e após muita dedicação consegui concluir mais uma etapa de minha vida acadêmica. Foi difícil chegar até aqui, mas quando nos dedicamos para cumprir um objetivo, todas as coisas contribuem ao nosso favor, pessoas, situações nos ajudam a superar cada fase e finalmente finalizar aquilo que começamos.

Agradeço primeiramente a Deus, pois certamente sem a ajuda dele eu não conseguiria chegar até aqui. Agradeço também a minha rede de contatos da área de planejamento financeiro os quais, tornaram possível a realização/aplicação da pesquisa aqui apresentada, sempre se colocando a disposição para sanar dúvidas ou até mesmo sacrificar algumas horas contribuindo assim significativamente para a realização deste estudo, sem eles eu não teria chegado até aqui.

Quero também agradecer ao meu orientador Professor Gianfranco, tenho certeza de que a sua orientação foi perfeita para o aprofundamento do tema aqui estudado e indicação de melhorias e estruturação do tema estudado. Obrigada pela sua ajuda, pelas suas críticas, pelos seus inúmeros direcionamentos e pelo seu acompanhamento no desenvolvimento de meu trabalho. A sua orientação foi de fundamental importância para que eu pudesse concluir com sucesso este projeto. Admiro a sua competência, você é um exemplo de profissional para mim.

Enfim, agradeço a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para que este trabalho fosse concluído.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2. REFERENCIAL TEORICO .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 LIDERANÇA SITUACIONAL .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 EQUIPES DE TRABALHO .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....</b>	<b>18</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>20</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>23</b>
<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>25</b>
<b>6. RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>27</b>
<b>7. CONCLUSÕES .....</b>	<b>28</b>
<b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>30</b>



## 1. INTRODUÇÃO

A liderança situacional estudada por Hersey e Blanchard, tem como foco o gestor sobre seus liderados ou seja, o mesmo deve avaliar e identificar o nível de seus liderados para então desempenhar seu papel de líder com uma postura adequada seja ela Diretiva, de Coaching, de Apoio ou Delegação.

Independentemente da finalidade e natureza da organização, os líderes devem estar capacitados para desempenhar e atuar com a liderança situacional. Bem como, estar dispostos a aceitar novos desafios, desempenhando uma interação direta com os demais membros da organização, líderes e liderados, desenvolvendo seus pontos fracos e mantendo/fortalecendo seus pontos fortes. Também faz-se necessário levar em conta o comportamento e as necessidades de todos os envolvidos no ambiente de trabalho e seus níveis de desenvolvimento.

Está presente neste artigo um estudo específico, primeiramente entendendo como se dá a liderança situacional por Hersey e Blanchard o conceito de planejamento financeiro, e depois aplicando um questionário no grupo de profissionais de planejamento financeiro de minha rede de contatos. A escolha do tema foi motivada pela busca de maiores conhecimentos no assunto de liderança situacional e como isso ocorre na prática, ou seja, como se dá a aplicação da liderança situacional no dia-a-dia das empresas especificamente nos times de planejamento financeiro. Pode-se observar que em muitos casos temos a liderança situacional ocorrendo no dia-a-dia das organizações porém muitos dos líderes não conhecem a terminologia e o estudo elaborado por Hersey e Blanchard.

A cada dia mais, notamos novas formas de gestão de pessoas, em que o capital humano é cada vez mais valorizado e o conhecimento passa a ser a ferramenta mais importante no desenvolvimento de produtos, produção e prestação de serviços. Na aplicação deste estudo nota-se também, que temos como desafio dos líderes de uma maneira geral o desenvolvimento no que tange-se a aspectos de delegação quando encontram-se elevados níveis de maturidade.

Dentre os objetivos deste artigo temos como **Objetivo Geral: Analisar a aplicação da liderança situacional nos times de planejamento financeiro.**

Tem por Objetivos específicos:

1. Definir liderança situacional.
2. Citar a definição das equipes de trabalho.
3. Definir planejamento financeiro.
4. Especificar o grupo de profissionais de Planejamento Financeiro.
5. Analisar resultados do questionário de pesquisa aplicado aos líderes nos times de planejamento financeiro.

## **2. REFERENCIAL TEORICO**

### **2.1 LIDERANÇA SITUACIONAL**

Referendando-se (Blanchard 2011) Antigamente falava-se e praticavam-se apenas dois estilos de liderança: autocrática e democrática. Cada um destes extremos defendiam seus próprios ideais. Sendo que, para cada um dos dois estilos havia o julgamento de que seu estilo seria sempre o melhor estilo. Em consequência, os gerentes democráticos chamavam os autocráticos de durões e dominantes. Enquanto os autocráticos chamavam os democráticos de lenientes e permissivos.

Atualmente esta idéia foi transposta pela idéia de que para existir eficiência é necessário flexibilidade e adaptação dos estilos de liderança para cada situação. "Acreditamos que gerentes que se limitam a um ou outro extremo serão inevitavelmente quase-gerentes, além de tudo, ineficientes."(Blanchard 2011, p.73).

Diante desta liderança denominada: liderança situacional, tem-se a gestão focada no momento e diante das circunstâncias em que ela ocorre, ou seja para cada estágio de desenvolvimento gere-se o colaborador dependendo da tarefa que se deseja cumprir.

"Para que uma pessoa seja incentivada a dar o melhor de si, a liderança deve se adequar ao nível de desenvolvimento em que essa pessoa se encontra."(Blanchard 2011, p.74).

Com o intuito de ter um impacto positivo no desenvolvimento dos colaboradores faz-se necessário supervisão adequada, ou seja, está não pode ser em excesso ou insuficiente. "...combinar o estilo com o nível de desenvolvimento é a essência da liderança situacional" (Blanchard 2011, p.74).

" Tratamento diferente para pessoas diferentes"(Blanchard 2011, p.74).

Para (Blanchard 2011) parte-se do princípio que as pessoas querem e podem crescer e a partir disto o estilo de liderança deve-se adequar a maneira para incentivar este crescimento ou seja, ele deve ser feito sob medida.

Existem quatro estilos básicos de liderança e quatro níveis de maturidade no modelo proposto por (Blanchard 2011) conforme quadro 1 abaixo:

Quadro 1. Nível de desenvolvimento e Estilo de liderança.

<b><i>Nível de Desenvolvimento</i></b>	<b><i>Estilo de liderança</i></b>
D1 - <b>Principiante empolgado</b> ; Baixa competência, alto empenho.	E1 - Direção
D2 - <b>Aprendiz decepcionado</b> ; baixa/alguma competência, baixo empenho.	E2 - <i>Coaching</i>
D3 - <b>Colaborador capaz, mas cauteloso</b> ; competência de moderada a alta, empenho variável.	E3 - Apoio
D4 - <b>Realizador autoconfiante</b> ; alta competência, alto empenho.	E4 - Delegação

Fonte: Baseado em (Blanchard 2011)

Para cada nível de desenvolvimento busca-se o estilo de liderança correspondente.

a) Principiante empolgado: Presença de entusiasmo e ansiedade para aprender, mesmo não tendo habilidade. Devido ao alto empenho em se tornar um excelente profissional demonstra curiosidade, esperança é otimista e animado. O estilo de liderança Diretivo é o mais recomendado, o líder passa a ensinar todas as atividades e etapas do processo, acompanha o colaborador e elabora um plano de desenvolvimento detalhado.

b) Aprendiz decepcionado: Perda de ímpeto inicial, presença de frustração embora em alguns momentos demonstre conhecimento é como se o desânimo o tivesse afetado. O estilo de liderança de *Coaching* é o recomendado neste nível, o líder tem papel de direção e apoio. Continua dirigido e supervisionando de perto porém deve engajar-se mais em conversar com o colaborador dando conselhos ou ouvindo perguntas e sugestões.

c) Colaborador capaz, mas cauteloso: Presença do entusiasmo e insegurança. O liderado sente-se em dúvida a respeito de si mesmo e questiona-se se será capaz de ter boa atuação embora apresente resultados e conheça as habilidades para atuação no cargo. O estilo de liderança de Apoio neste momento é indicado. Pois o liderado já aprendeu e neste momento precisa que sua autoconfiança se fortaleça.

d) Realizador autoconfiante: Antecipação de problemas, soluções oportunas. O colaborador demonstra confiança baseada em seus resultados ele não somente trabalha por conta própria como também inspira as outras pessoas. O estilo de liderança de Delegação é recomendado. Neste nível é importante delegar a tomada de decisão e solução de problemas dando autonomia e confiança.

Conforme descrito abaixo um líder situacional necessita de três habilidades específicas: diagnóstico, flexibilidade e parceria para o desempenho:

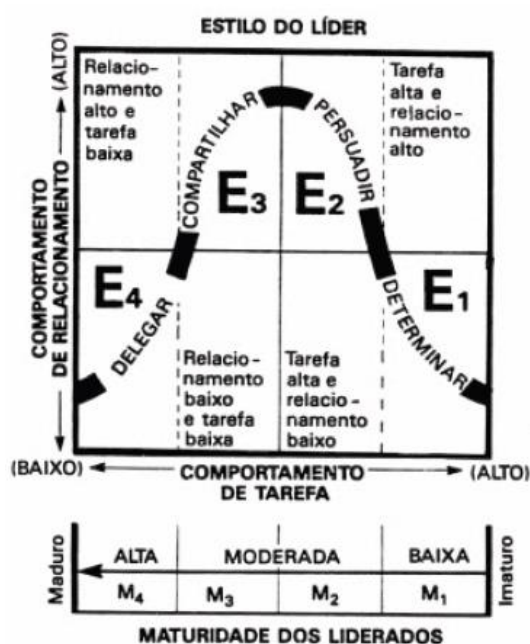
a) Diagnóstico: traz-se como importante determinar o nível de desenvolvimento do liderado no que refere-se a competência e empenho. Nota-se tal nível de competência por meio do desempenho da própria pessoa. Já com relação ao empenho liga-se diretamente a motivação e autoconfiança da pessoa a cerca da meta ou tarefa.

b) Flexibilidade: "...a medida que seus colaboradores diretos passarem de um nível de desenvolvimento para o outro, seu estilo deve mudar também." (Blanchard 2011, p.84).

c) Parceria para o desempenho: "Parcerias abrem as vias de comunicação entre você e seus colaboradores diretos e aumentam a qualidade e quantidade de suas conversas."(Blanchard 2011, p.85). Tange-se a informar e ter o consentimento de quem está sendo liderado para que não gere problemas na comunicação, como por exemplo se um determinado gerente era diretivo com um colaborador realizador autoconfiante, deixar claro que estará fazendo uma gestão delegadora e que isso leva em consideração que a pessoa já está madura e este perfil diretivo já não se enquadra mais na gestão pois já existe espaço para autonomia do liderado. Ou seja, é importantíssimo deixar claro o porquê das mudanças de comportamento.

"De acordo coma Liderança Situacional, não existe um único modo de melhor influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar, conforme ilustração da figura 7.1."

Figura 7.1. Nível de desenvolvimento e Estilo de liderança.(Hersey, Paul; Blanchard 1986).



"A figura 7.1 tenta representar a relação entre maturidade relativa à tarefa e os estilos de liderança adequados a serem adotados à medida que os liderados passam da imaturidade para a maturidade. Conforme indicado, o leitor deve ter em mente que a figura representa dois fenômenos diferentes. O estilo de liderança *estilo do líder* apropriado para determinados níveis de maturidade dos liderados é indicado pela curva prescritiva que passa pelos quatro quadrantes da liderança. Essa curva em forma de sino é chamada *curva prescritiva* porque indica o estilo de liderança apropriado, diretamente acima do nível de maturidade correspondente.

Cada um dos quatro estilos de liderança, ou seja, "determinar", "persuadir", "compartilhar" e "delegar", identificados na figura 7.1 é uma combinação de comportamento de tarefa e de relacionamento. Conforme explicado no capítulo 4, o comportamento de tarefa é a medida com que o líder dirige as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando fazê-lo, onde fazê-lo e como fazê-lo. Significa estabelecer-lhes objetivos e definir seus papéis.

O comportamento de relacionamento, por sua vez é a medida com que um líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com as pessoas, dando-lhes apoio, encorajamento e "carícias psicológicas". Significa ouvir ativamente as pessoas e apoiar-lhes os esforços.

A maturidade das pessoas é uma questão de graduação. Como se pode ver na figura 7.1, são indicados alguns marcos de referência da maturidade para determinar o estilo de liderança

apropriado, pela divisão do contínuo da maturidade, abaixo do modelo de liderança, em quatro níveis: baixo (M1), baixo a moderado (M2), moderado a alto (M3) e alto (M4).

O estilo de liderança apropriado a cada um dos quatro níveis de maturidade inclui a dosagem certa de comportamento de tarefa (direção) e comportamento do relacionamento (apoio). (Hersey, Paul; Blanchard 1986, Pg 188).

Ainda vale descrever a Teoria da Maturidade referendando-se (Muncinelli, 2012) a qual acredita que o desenvolvimento do ser humano acontece durante um período contínuo, passando da imaturidade para uma situação de maturidade.

Durante este período de tempo, sete mudanças devem ocorrer:

- Passam de um estado passivo (crianças) para um estado de crescente atividade (adultos);
- De um estado de dependência para relativa independência;
- Comportamento varia de poucas maneiras para vários modos diferentes;
- De interesses dispersos, incertos e superficiais para interesses mais profundos e intensos;
- De perspectivas de tempo muito curtas, envolvendo apenas o presente, para perspectivas maiores, incluindo o passado e o futuro;
- De uma situação de subordinação a todos para posições de igual ou superior;
- Não tem consciência de si mesmo tornando-se consciente do seu “eu” e podendo controlá-lo. (Muncinelli, 2012, p. 4)

De acordo com (Muncinelli, 2012) na liderança situacional, a maturidade é definida como a capacidade e a disposição das pessoas para assumir responsabilidades e agir por si próprias. É importante dizer que a maturidade ou não de um indivíduo deve ser considerada apenas em relação a tarefas específicas. Ou seja, a maturidade ou imaturidade de um indivíduo não é geral, é apenas para tarefas específicas. (Muncinelli, 2012)

## 2.2 EQUIPES DE TRABALHO

Conforme (Robbins, 2005) existem diferenças entre grupos de trabalho e equipes de trabalho. Um grupo de trabalho define-se por "grupo com dois ou mais indivíduos, em interação e interdependência, que se juntam para atingir um objetivo." (Robbins 2005, Pg 213) o seu desempenho está ligado ao conjunto das contribuições individuais de cada membro e não há uma sinergia positiva por meio de esforços coordenados.

Já a equipe de trabalho possui sinergia positiva e coordenada para atingimento de objetivos e metas.

Apenas chamar de equipe o que na realidade é um grupo não melhora desempenho. Para ter-se uma equipe há necessidade de desenvolver o grupo para uma equipe.

No modelo proposto por (Robbins 2005) existem diferentes tipos de equipes, são elas:

- a) Equipes de solução de problemas: Os integrantes trocam idéias e dão sugestões referentes a processos e métodos de trabalho a serem melhorados. Raramente tem autoridade para implementar suas idéias.
- b) Equipes de trabalho auto gerenciadas: Não apenas solucionam problemas como também implementam soluções e assumem suas totais responsabilidades. Assumem responsabilidades que antes eram de seus supervisores.
- c) Equipes multifuncionais: "São equipes formadas por funcionários do mesmo nível hierárquico, mas de diferentes setores da empresa, que se juntam para cumprir uma tarefa."
- d) Equipes virtuais: trabalham remotamente, ou seja, o trabalho não é realizado face a face. São diferenciadas por: "Ausência de gestos não verbais ou para verbais, contexto social limitado, capacidades de superar limitações de tempo e espaço." (Robbins 2005, Pg 215)



### **2.3 DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

Tendo como objeto de estudo líderes que fazem parte do quadro funcional de organizações que visam lucros o planejamento financeiro tem um papel fundamental no alcance de objetivos financeiros.

Diante dos itens planejamento e finanças, vale ressaltar que “o planejamento é uma parte essencial da estratégia financeira de qualquer empresa”. (Gitman, 1997, p. 586). Tendo como objeto de estudo organizações que visam o lucro podemos dizer que “As empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e em longo prazo onde um grande montante de recursos está envolvido” (Gitman 1997, p.588). Entretanto, outros objetivos também estão implícitos dos quais destaca-se, uma maior taxa de retorno do capital, participação do mercado, obtenção de recursos financeiros. Um bom planejamento financeiro ajuda a estabelecer metas, motivar gestores oferecendo também mecanismos para averiguação de resultados.

Ato ou efeito de planejar. Trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados; planificação. Elaboração, por etapas, com bases técnicas (especialmente no campo socioeconômico), de planos e programas com objetivos definidos; planificação. Aurélio (1980, p. 1331).

Para Lemes (2002) o direcionamento dos objetivos financeiros de uma organização se dá a partir do planejamento financeiro que significa ter a visão do que deverá ser feito no futuro. Existe certa falta de agilidade na tomada de decisões, para que esta demora não venha a causar impacto negativo dentro das organizações faz-se necessário que as decisões sejam planejadas antecipadamente.

De acordo com Gitman (1997) o planejamento cria sustentação na direção, coordenação e controle das estratégias de uma organização.

O planejamento financeiro é necessário porque as decisões de investimento e de financiamento são independentes e não devem ser tomadas isoladamente. Em outras palavras, o todo pode ser maior ou menor que a soma das partes. Meyer (1972, p. 254).

Referendando-se (Gitman 1997) pode-se dizer que o planejamento financeiro auxilia diretamente na mensuração de resultados de lucratividade de uma organização, sem este torna-se complicado visualizar o quão bem ou mal encontra-se a saúde da organização.

O Planejamento é necessário para a fixação de padrões e metas, após este planejamento necessitamos do controle o qual nos permite obter informações e comparar os planos com os desempenhos reais fornecendo assim também meios para a realização de um processo de feedback no qual o sistema pode ser alterado para que atinja uma situação desejada.

O plano financeiro nada mais é do que uma declaração do que deve ser feito no futuro.

Complementando Braga (1995) o qual analisa a empresa com um sistema temos os seguintes fundamentais fatores: encomendas, matérias-primas, energia, pessoas, equipamentos, informações e recursos monetários. Para ele o planejamento e controle financeiro estão inteiramente ligados, onde tem-se o planejamento na definição de metas e padrões e o controle na obtenção de informações para processos de registro, armazenagem, processamento retorno e análise das informações.

### **3. METODOLOGIA**

Será aplicado no presente trabalho um questionário quantitativo e qualitativo de pesquisa que tem como objetivo principal entender como se dá a aplicação da liderança situacional no grupo de líderes de planejamento financeiro, perfis dos líderes, principais pontos a desenvolver e pontos presentes na liderança situacional que já encontram-se desenvolvidos.

O grupo objeto da presente pesquisa de estudo é formado por 12 profissionais da área de planejamento financeiro, sendo 4 mulheres e 8 homens sendo que todos tem cargos de gestão, divididos entre: 3 gerentes, 7 coordenadores e 2 supervisores de equipes nas respectivas empresas onde atuam.

Os entrevistados optaram por manter sigilo em suas informações pessoais e da organização e por este motivo não serão apresentados estes dados no respectivo trabalho. A pesquisa foi aplicada em empresas na região de Curitiba e região Metropolitana da cidade de Curitiba de pequeno a grande porte.

O quadro 2 conforme abaixo, foi utilizado na aplicação do questionário de pesquisa.

Quadro 2. Questionário de pesquisa sobre liderança situacional x líderes de planejamento financeiro.

Questionário de pesquisa sobre a liderança situacional X líderes de planejamento financeiro			
<b>Dados</b>			
Formação:			
Empresa atual (não obrigatório):			
Cargo:		Quantidade de colaboradores sob sua responsabilidade:	
<b>Questionário de pesquisa</b>			
1) Você se considera um bom líder? <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não			
2) No ambiente de trabalho você frequentemente (assinale no máx 2 itens):			
<input type="checkbox"/> Acredita que um bom líder é o que sabe dominar seus colaboradores e é duro com os mesmos, pois estes devem andar na linha. <input type="checkbox"/> Gosta de deixar que seus liderados tomem suas próprias decisões pois eles é que devem fazer o trabalho e não necessitam de direção. <input type="checkbox"/> Acredita que as pessoas de sua equipe são diferentes encontram-se em momentos diferentes, portanto você procura atuar de maneiras diferentes levando em conta o nível em que cada um se encontra.			
3) O que melhor se encaixa no seu perfil de liderança (assinale apenas 1 opção):			
<input type="checkbox"/> Me considero um gestor democrático. <input type="checkbox"/> Me considero um gestor autocrático. <input type="checkbox"/> Me considero um líder situacional.			
4) Tem dificuldades para identificar o nível de desenvolvimento de seus liderados? <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não			
4.1) Se respondeu sim a pergunta acima assinale quais são suas maiores dificuldades para identificar o nível de desenvolvimento de seus liderados (assinale no máx 2 itens):			
<input type="checkbox"/> Identificar presença de Baixa competência, porém alto empenho. <input type="checkbox"/> Identificar presença de baixa ou alguma competência, e baixo empenho. <input type="checkbox"/> Identificar presença de competência moderada a alta e empenho variável de baixo a alto. <input type="checkbox"/> Identificar presença de alta competência e alto empenho.			
5) Tem dificuldades para identificar qual o estilo ideal de liderança diante as situações? <input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não			
5.1) Se respondeu sim a pergunta acima assinale quais são suas maiores dificuldades para identificar o estilo ideal de liderança para ser utilizado com seus liderados diante as situações (assinale no máx 2 itens):			
<input type="checkbox"/> Tenho dificuldade de ensinar todas as atividades e etapas do processo, acompanhar o colaborador e elaborar um plano de desenvolvimento detalhado. <input type="checkbox"/> Tenho dificuldade de dirigir e apoiar. Ou seja, encontro dificuldades para conversar com o colaborador dando conselhos ou ouvindo perguntas e sugestões. <input type="checkbox"/> Tenho dificuldade de apoiar. Após o aprendizado do liderado considero difícil apoiar no sentido de fortalecer a auto-confiança de meus liderados. <input type="checkbox"/> Tenho dificuldade de delegar a tomada de decisão e solução de problemas.			

O quadro foi desenvolvido por minha autoria e tive como base para elaboração das perguntas o estudo elaborado por Hersey e Blanchard descrito no item 2.1 do referencial teórico do presente trabalho.

Na pergunta 1 tem-se como objetivo efetuar uma auto avaliação de cada indivíduo a responder a pesquisa para saber quanto do total de 100% dos entrevistados se considera um bom líder e quanto não se considera um bom líder.

Partindo a pergunta 2 busca-se analisar a opinião dos entrevistados com relação a importância da liderança situacional.

Na pergunta 3 busca-se analisar qual o estilo de liderança adotado pelo entrevistado para os 3 estilos existentes de acordo com o estudo feito no presente trabalho.

Na pergunta 4 e 4.1 tem-se como objetivo identificar se há dificuldade para identificar nível de maturidade proposto por Hersey e Blanchard.

Já na pergunta 5 e 5.1 busca-se analisar se há ou não dificuldades para identificar o estilo de liderança a aplicar conforme cada caso e se há dificuldade em quais níveis elas estão presentes.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Dentre os 12 profissionais da área de planejamento financeiro de Curitiba e região metropolitana de Curitiba existem 3 gerentes, 7 coordenadores e 2 supervisores de equipes.

Apresentamos neste capítulo os resultados coletados dos 12 profissionais da área de planejamento financeiro. Para cada pergunta foi elaborado um quadro com o percentual de respostas encontrado por pergunta para todos os entrevistados.

Quadro 3. Auto avaliação com relação a liderança dos entrevistados

	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<b>Se considera um bom líder</b>	10%	90%

Quadro 4. Importância da liderança situacional

<b>Acredita que um bom líder é o que sabe dominar seus colaboradores e é duro com os mesmos, pois estes devem andar na linha.</b>	0%
<b>Gosta de deixar que seus liderados tomem suas próprias decisões pois eles é que devem fazer o trabalho e não necessitam de direção.</b>	0%
<b>Acredita que as pessoas de sua equipe são diferentes encontram-se em momentos diferentes, portanto você procura atuar de maneiras diferentes levando em conta o nível em que cada um se encontra.</b>	100%

Quadro 5. Estilo de liderança

<b>Se consideram gestores democrático.</b>	83,33%
<b>Se consideram um gestores autocrático.</b>	0%
<b>Se consideram um líderes situacional.</b>	16,67%

Quadro 6. Identificação nível de desenvolvimento

<b>Não tem dificuldades para identificar o nível de desenvolvimento de seus liderados.</b>	83,33%
<b>Tem dificuldade de identificar presença de alta competência e alto empenho.</b>	16,67%

Quadro 7. Identificação estilo de liderança diante a cada situação

<b>Não tem dificuldades.</b>	16,67%
<b>Tem dificuldades de ensinar todas as atividades e etapas do processo, acompanhar o colaborador e elaborar um plano de desenvolvimento detalhado.</b>	16,67%
<b>Tem dificuldades de delegar a tomada de decisão e solução de problemas.</b>	66,66%

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dentre os 12 profissionais da área de planejamento financeiro de Curitiba e região metropolitana de Curitiba existem 3 gerentes, 7 coordenadores e 2 supervisores de equipes.

Nos tempos atuais um bom líder deve saber identificar o nível de maturidade de seus liderados, além de conseguir desempenhar bem cada papel por ele demandado em cada situação, seja ela: Diretivo, Coaching, Apoio ou Delegação. Profissionais com diferentes níveis de maturidade devem ser tratados também de maneiras diferentes, potencializando assim resultados individuais e da organização como um todo.

De acordo com o questionário aplicado os líderes estudados ainda tem pontos a desenvolver. Dentre os líderes que responderam a pesquisa apenas 10% dos entrevistados se consideram um bom líder, contra 90% que ainda acreditam que precisam desenvolver a liderança.

No quadro 4. Há um bom exemplo de que os líderes acreditam que a liderança situacional é importante (fato demonstrado na resposta de que 100% dos entrevistados acredita que na gestão de suas equipes deve-se ser levado em conta o nível de cada liderado) porém, a grande maioria 83% dos entrevistados se considera líder democrático conforme demonstrado no quadro 5. Sendo que apenas 17% se consideram líderes situacionais. Pode-se verificar assim que a liderança situacional ainda abre espaço para desenvolvimento em sua aplicação pois o percentual de líderes que a utiliza adequadamente ainda apresenta-se muito baixo. Dentre as dificuldades existentes na implementação de uma adequada gestão situacional encontram-se: barreira cultural (cultura desfavorável), incentivo a este modelo de liderança, aceitação de erros sem procurar culpados, estruturas complexas e concentradas na hierarquia e burocracia, dificuldade de comunicação, ruídos na comunicação, apoio da alta diretoria, dentre outros.

A grande maioria dos entrevistados não tem dificuldade de identificar o nível de maturidade de seus liderados, com 83,33% demonstrado no quadro 6. Porém, dentre estes mesmo entrevistados 66,66% tem dificuldades no momento de aplicar a liderança situacional a níveis mais Sênior, sendo estas dificuldades concentradas em delegar a tomada de decisão e solução de problemas. Barreiras culturais como apoio a gestão baseada na direção, falta de apoio vindo da alta direção e medo por parte dos gestores estão ainda presentes como fatores que influenciam na não aplicação da gestão situacional em liderados com níveis de maturidade mais elevados. Muitos dos gestores/líderes ainda tem medo de perder seus postos e tem a falsa ideia de que é necessário sempre dar a última palavra, tomada de decisão nestes casos acredita-se



ainda que esta deve estar sempre na mão dos líderes, não podendo assim ser delegado, fator este contrário a liderança situacional estudada por Hersey e Blanchard onde temos como indicação a delegação para profissionais com alta maturidade.

Levando em conta estes resultados pode-se concluir que os líderes atuais são na sua maioria democráticos, sabem identificar o nível de maturidade de seus liderados porém ainda tem pontos a desenvolver no que refere-se a aplicação da liderança situacional para os níveis de alta competência e alto empenho. Bem como ainda notamos que alguns paradigmas presentes nas organizações: pessoas, hierarquia organizacional, jogos de poder, informação, fluxo de informações, tempo, geração de receita, informação, dentre outros; Precisam ser trabalhados para somente após isto, termos uma evolução na implementação completa da liderança situacional.

O fator cultural também é um ponto delicado a ser considerado em qualquer processo de inovação, considerando a implantação liderança situacional uma inovação a ser disseminada em sua totalidade nas organizações devemos sim, criar um ambiente propício para este desenvolvimento, onde paradigmas e barreiras devem ser analisadas e deve-se também minimizar seus impactos.

Uma assertiva implementação da liderança situacional deve levar em conta o nível de maturidade da organização, dos liderados e dos líderes, o engajamento da alta direção e a consideração da liderança situacional como um meio de aumento de produtividade e resultados também devem ser postos em evidência. Embora, seja um desafio a implementação de uma assertiva liderança situacional e encontremos dificuldades constantes em sua implementação devemos estar cientes de que nenhuma transformação ocorre sem resistência. Portanto, para transformar faz-se necessário quebrar paradigmas com apoio e engajamento da alta direção. A busca por níveis elevados de liderança deve ser constante e sempre desenvolvida.

## **6. RECOMENDAÇÕES**

Os gestores de uma maneira geral apresentam necessidade de desenvolvimento da liderança situacional.

A principal característica encontrada foram líderes com perfil misto com variação entre democrático a líder situacional. A maior dificuldade encontrada foi dos líderes conseguirem desempenhar seu papel de liderança situacional quando deparam-se com profissionais de grau de maturidade elevado e alta competência. Este fato, demonstra estar muito ligado a uma barreira cultural onde os times estão amadurecendo os liderados estão se demonstrando bastante maduros e competentes e em muitas vezes o líder acaba por ter dificuldades de liderar pessoas maduras e com alta competência por medo, por uma pressão por empresas que ainda atuam em uma estrutura hierarquizada, onde o poder é um fator muito forte e presente no dia-a-dia dos times. Portanto, recomenda-se uma evolução cultural nas empresas estudadas para que estas dificuldades sejam substituídas por entregas, resultados e compartilhamento de informações com responsabilidade e maturidade.

## 7. CONCLUSÕES

Conforme os objetivos estabelecidos, conclui-se que o trabalho apresentou resposta aos objetivos definidos inicialmente, bem como também pode-se observar-se que a liderança situacional já é bastante conhecida embora muitos líderes não utilizam esta nomenclatura específica dada no estudo elaborado por Hersey e Blanchard. Muitos dos líderes utilizam a liderança situacional em seu dia a dia mesmo sem conhecer seu estudo teórico.

Tendo em vista a presente pesquisa tem-se a aplicação da liderança situacional na maioria das vezes necessitando de desenvolvimento principalmente no que refere-se a níveis altos de maturidade nas lideranças dos times de planejamento financeiro. Paradigmas como: pessoas, hierarquia organizacional, jogos de poder, informação, fluxo de informações, tempo, geração de receita e informação fazem-se presentes nas estruturas organizacionais e respectivas culturas. Portanto, faz-se necessário trabalhar estes itens para somente após isto, ter-se uma evolução na implementação completa da liderança situacional.

Definiu-se o tema liderança situacional como sendo uma evolução da liderança democrática e autocrática, atualmente para existir eficiência faz-se necessário flexibilidade e adaptação nos estilos de liderança para cada situação. Ou seja, para cada nível de desenvolvimento faz-se necessário buscar o estilo de liderança correspondente, seja ele: Diretivo, Coaching, Apoio ou delegação.

Citou-se a definição de equipes de trabalho, apontando as diferenças entre grupos e equipes de trabalho, e suas diferenças por tipo de equipes.

Definiu-se o conceito de planejamento financeiro como sendo essencial para estratégia financeira de qualquer empresa, sendo este necessário para definir o que deve ser feito no futuro das organizações.

Especificou-se o ambiente demográfico estudado e quantidade de pessoas que atendeu a pesquisa por cargo: Supervisor, Coordenador e Gerentes.

Analisou-se o resultado apresentado pelo questionário aplicado e concluiu-se principalmente que tem-se presentes ainda muitas dificuldades na implementação da liderança situacional, principalmente com colaboradores de nível Sênior no que refere-se a delegação. Na grande maioria dos profissionais mostram-se presentes a constante preocupação em evoluir como um

líder situacional. Bem como, nota-se também que a grande maioria dos entrevistados acredita na importância da liderança situacional.

## **8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BLANCHARD, Kenneth H. **Liderança de alto nível: Como criar e liderar organizações de alto desempenho.** São Paulo : Bookman, 2011.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo : EPU, 1986.

MUNCINELLI, G.. **Utilização da Liderança Situacional em Gerenciamento de Projetos.** Anais do XXII SIMPEP. Bauru, 2015. ISSN 1809-7189

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** 7ª ed. São Paulo:Harbra, 1997.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1995.

Aurélio (1980, p. 1331).

MEYER, Jean. **Gerência financeira: controle orçamentário.** Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1972.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional.** 11 ed. – São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2005.