

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

WANDRÉ FRANCISCO CHIOSINI

LIDERANÇA SITUACIONAL E O PROCESSO DE MATURIDADE DOS JOVENS  
LÍDERES DENTRO DO MERCADO ORGANIZACIONAL B2B

CURITIBA

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

WANDRÉ FRANCISCO CHIOSINI

LIDERANÇA SITUACIONAL E O PROCESSO DE MATURIDADE DOS JOVENS  
LÍDERES DENTRO DO MERCADO ORGANIZACIONAL B2B

Trabalho de conclusão do curso de pós-graduação MBA Gestão Estratégica, como exigência parcial para aprovação no curso, sob orientação do Prof. Dr. Cleverson Renan Cunha.

CURITIBA

2015

## **RESUMO**

As empresas estão num ambiente caracterizado por constantes mudanças e com isso surge a necessidade de se buscar soluções para aumentar a eficiência/eficácia, garantindo a sobrevivência e o sucesso da mesma.

Considerando que o sucesso é alcançado através das pessoas, é indispensável que os líderes, responsáveis pela gestão de pessoas, principalmente os que atuam dentro do mercado organizacional extremamente competitivo, sejam capacitados e desenvolvidos para atuar nesse ambiente.

Esse trabalho demonstra a liderança como um dos fatores fundamentais para o sucesso das organizações, enfatizando conceitos a respeito de liderança dentro do mercado organizacional B2B e também Gestão de Pessoas de um modo geral, mais fortemente no desenvolvimento de Novos Jovens Líderes para o mercado.

## **ABSTRACT**

The companies are in an environment characterized by constant changes and with this comes the need to seek solutions to increase efficiency / effectiveness, ensuring the survival and success of it.

Considering that success is achieved through people, it is indispensable that leaders, who are responsible for people management, especially those within the highly competitive organizational market, are trained and developed to act in that environment.

This work demonstrates leadership as one of the key factors for the success of organizations, emphasizing concepts regarding leadership within the B2B organizational market and also People Management in general, more strongly in the development of New Young Leaders for the market

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	5
1 GESTÃO DE PESSOAS.....	7
2 LIDERANÇA .....	8
3 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA .....	11
3.1 Teoria dos traços .....	11
3.2 Teorias Comportamentais .....	11
3.3 Teorias da Contingência .....	12
3.4 Liderança Situacional.....	14
4 DEMANDA DE JOVENS LÍDERES PELO MERCADO DE TRABALHO .....	19
4.1 A transformação de jovens líderes em gestores de pessoas .....	20
4.2 O papel do Gestor .....	21
4.3 A empresa como ambiente de aprendizagem.....	22
4.4 A importância da maturidade dos jovens líderes.....	23
5 - O MERCADO ORGANIZACIONALB2B .....	24
5.1 Conceito do mercado organizacional b2b e o marketing industrial.....	24
5.2 O comportamento do consumidor b2b.....	25
5.3 Características dos mercados organizacionais.....	26
5.4 O desafio da liderança de equipes no mercado b2b.....	28
CONCLUSÃO.....	30
BIBLIOGRAFIA .....	32

## INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho atual apresenta várias vagas e oportunidades para líderes, principalmente para realizarem a gestão de pessoas.

Esses novos líderes precisam apresentar características cada vez mais flexíveis e adaptáveis às situações e mudanças.

De acordo com os novos paradigmas, o líder deve variar seu estilo de liderança de acordo com a situação e isso é fundamental para desenvolver e influenciar pessoas, atividade principal de um líder.

A liderança não é mais um processo de comando e de controle. O líder situacional deve saber lidar com as pessoas, sabendo que são elas que realizarão um trabalho em conjunto e farão com que a organização atinja os seus objetivos e metas.

Torna-se imperativo desenvolver pessoas, tanto os novos líderes quanto a equipe, e uma das ferramentas a ser utilizada é a liderança situacional.

Competitividade é um tema muito disseminado na atualidade e que se torna ainda mais evidente dentro do mercado organizacional B2B, razão pela qual o conteúdo deste estudo abrange alguns conceitos e teorias a fim de orientar e apoiar as decisões dos jovens líderes.

No primeiro capítulo esse estudo apresentará alguns conceitos sobre gestão de pessoas, contextualizando a importância da gestão e das pessoas para as organizações.

Em seguida, no segundo capítulo, será o que é liderança.

O terceiro capítulo tratará dos principais estilos de liderança acompanhados por estudiosos no decorrer do tempo, estilos tais como Teoria dos Traços, Teorias Comportamentais, Teorias da Contingência e Liderança Situacional.

O quarto capítulo faz a contextualização do mercado de trabalho e a demanda por jovens líderes. Definirá o papel de um gestor e a importância do ambiente de aprendizagem nas empresas.

O quinto capítulo abordará o mercado organizacional B2B com conceitos, características e o comportamento do mercado consumidor onde a competitividade ainda é mais abordada e enfatizada.

Produzir de maneira consciente e sustentável nunca foi tão importante. A mesma coisa pode ser dita sobre liderar de maneira integral, um princípio que leva em conta não apenas a transformação de empresas e negócios, mas também vidas

e sociedades. Além da educação formal, a jovem liderança tem forte inclinação a aprender na prática, criando valor com base em experiências em diversos campos do conhecimento.

Enfatizar a importância de desenvolver novas lideranças para o mercado organizacional é o principal objetivo deste estudo, no entanto, cabem aos próprios jovens líderes a busca pelo espaço e a oportunidade de demonstrarem que apesar de jovens, são vividos e que podem assumir suas responsabilidades sem perder o espírito inovador e de transformação.

## 1 GESTÃO DE PESSOAS

Partindo do princípio que o maior objetivo deste conteúdo teórico é de uma forma simplificada, apresentar a importância da gestão do capital humano para as organizações, principalmente aquelas que lidam com negócios e que, de uma forma envolvem outras pessoas com objetivos e metas em comum, vejo como fundamental deixar bem claro este assunto muito importante e complexo nas organizações chamado de gestão de pessoas. Considera-se que são as pessoas que transformam com seu trabalho os resultados das empresas, e para serem positivos, é necessário que sejam organizadas de tal forma, que consigam planejar, executar e monitorar as ações que realizam.

O contexto em que funciona a Administração de Recursos Humanos é representado pelas organizações e pelas pessoas que delas participam. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem um meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um mínimo custo de tempo, de esforço e de conflito. Muitos desses objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem exatamente para aproveitar a sinergia dos esforços de vários indivíduos que trabalham em conjunto. (CHIAVENATO, 1999, p.17).

Além disso, cada indivíduo tem seus valores, crenças e conceitos pré-estabelecidos. Cada um recebeu um tipo de educação e busca objetivos diferentes. Para unir a equipe num único objetivo e gerir os processos e as mudanças, é indispensável o gestor de pessoas. É o líder que conduzirá a equipe para chegar aos objetivos da organização. Ele administrará pessoas, ferramentas, processos, mudanças, e para isso precisa ter se preparado. Ele deverá atuar no comportamento das pessoas para chegar ao resultado.

Entende-se por gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham. (FISCHER, 2002, p. 12)

O segredo da gestão de pessoas é a forma pela qual o líder faz a gestão do comportamento humano. O sucesso consiste em dar valor ao desenvolvimento das pessoas, na medida em que conquistam os objetivos esperados pela empresa.

Gestão de recursos humanos, gestão de pessoas ou ainda administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa (WIKIPÉDIA, disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o\\_de\\_recursos\\_humanos](http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_de_recursos_humanos), acesso em 27/10/12).

As mudanças fazem parte da rotina das empresas e das pessoas que nela trabalham. Aliás, também estão diretamente relacionadas com seus clientes, fornecedores e comunidade. Isso aumenta as oportunidades de gestão, ao mesmo tempo em que dificulta a administração das estratégias, políticas e decisões das empresas. É nesse momento que a gestão participativa conquista seu espaço. É necessário permitir que as pessoas liberem seus pensamentos para o novo, permitir que tomem iniciativa, criar um ambiente de aprendizado. É papel do líder facilitar e viabilizar a criatividade, em rumo aos objetivos da organização.

A realidade é que não importa o tipo de negócio da empresa. Quem faz os resultados são as pessoas e essas precisam ser gerenciadas de forma a utilizar plenamente seus talentos.

O conhecimento passou a ser um diferencial entre as empresas e suas práticas. E esse conhecimento está nas pessoas que trabalham na empresa. Essas pessoas aplicam o conhecimento em seus projetos, em procedimentos e inovações. Por isso a gestão é fator tão decisivo no mundo profissional atual, o líder é o maestro de toda essa orquestra.

## **2 LIDERANÇA**

A liderança é um processo de influência entre as pessoas. Está presente em todos os lugares e ambientes sociais, tais como empresa, escola, comunidade e família; pode ser exercida por qualquer pessoa.

“A liderança é um fenômeno social e ocorre exclusivamente em grupos sociais.”  
(CHIAVENATO, 2007, p. 307)

Não é possível liderar sem que uma equipe/grupo estejam reunidos para um único objetivo.

Considera-se também que o líder é reconhecido como tal quando as pessoas que estão ao seu redor, participando do mesmo projeto, seguem, como num processo natural, suas orientações, regras e demandas.

“(...) e a única definição de um líder é alguém que tem seguidores.” (DRUCKER, 2002, p. 137)

Maximiano (2000, p.327) completa que “só há liderança quando os liderados seguem o líder espontaneamente”.

Esse ato de liderar não é algo pré-estabelecido. Na maioria das vezes ocorre espontaneamente, sem que os liderados percebam que estão sendo conduzidos.

Segundo Moscovici (2002, p. 126) “um líder é a pessoa no grupo a qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa”.

Para que o processo da liderança aconteça, é indispensável à ferramenta da comunicação. É através dela que o líder consegue levar sua mensagem até as pessoas e transformar o comportamento das mesmas em resultados para a organização.

Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos. (CHIAVENATO, 2007, p. 307).

Vale ressaltar que o líder não se comunica apenas através da fala. A atitude/exemplo também faz extrema diferença no processo de liderança. Geralmente as pessoas seguem alguém que admiram, repetindo assim suas atitudes.

Chiavenato (1999, p. 575) define nove posturas fundamentais para a liderança eficaz:

- Delegue responsabilidades e defina rumos a seguir e metas a alcançar.
- Focalize os processos, e não as tarefas das pessoas.
- Dê orientação, informação e retroação às pessoas.
- Proporcione treinamento e novas habilidades às pessoas.
- Promova oportunidade para as pessoas e cobre providências.
- Fixe metas e objetivos de maneira consensual.
- Estabeleça prioridades a atender.
- Encoraje a inovação e a criatividade.
- Reconheça e recompense o desempenho excepcional.

Alguns colaboradores podem não estar satisfeitos no trabalho porque às vezes o líder não está conseguindo que percebam que fazem parte da equipe. Assim o colaborador está deixando de contribuir com a empresa e com seus resultados.

Focando o assunto de liderança mais objetivamente para o objetivo deste estudo, o papel do líder se torna ainda mais complexo e desafiador, pois se espera comando com resultados. Não se pode esperar bons resultados sem um bom time de trabalho e a liderança aqui se torna uma peça fundamental para o bom desempenho da equipe e conseqüentemente bons resultados empresariais.

### **3 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA**

Alguns estudos definiram teorias sobre liderança, conforme a seguir. As definições foram evoluindo no decorrer dos anos e das experiências com líderes e equipes.

#### **3.1 Teoria dos traços**

Segundo Robbins (2009) a teoria dos traços visa identificar o líder por meio de aspectos físicos, de personalidade, sociais e intelectuais. Conclui que uma pessoa nasce com determinados traços que farão dele um líder. Essa teoria descarta a possibilidade de uma pessoa desenvolver a habilidade de liderança durante sua vida, como num processo de aprendizado. É uma visão de que um líder já nasce líder.

Fischer (2002), afirma que a teoria dos traços tem como premissa a existência de traços de personalidade que auxiliam os líderes em seu papel. Apesar de existirem fatores importantes para o exercício da liderança, tais como, fatores físicos (características físicas), habilidades (inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento) e aspectos da personalidade, esses não são exclusivos.

Depois de um tempo, os estudos comprovaram que a definição de traços de personalidade não era suficiente para definir liderança, até porque algumas características de líderes também podiam ser encontradas em outras pessoas, não sendo possível diferenciar apenas pelos traços os líderes e os liderados.

#### **3.2 Teorias Comportamentais**

Após os estudos da teoria dos traços, os pesquisadores passaram a estudar como era o comportamento dos líderes, já que a definição apenas através dos traços não foi suficiente.

Passou-se a estudar como eram as atitudes dos líderes.

Essa teoria comportamental admite que as pessoas possam desenvolver a liderança no decorrer da vida, sendo treinadas e se tornando líderes eficazes.

Os estudos sobre os comportamentos de liderança se centraram em dois aspectos: funções de liderança e os estilos de liderança.

As funções de liderança dizem respeito ao fato de que para um grupo ter um desempenho bom é necessário fazer a separação entre duas funções: resolução de

problemas e manutenção do grupo, ou função social. Um líder eficaz é aquele que consegue exercer tanto a função de resolução de problemas como a de manutenção do grupo (social).

Foram estudados três estilos de liderança básicos. O estilo Autocrático enfatiza o líder e apresenta o maior volume de trabalho produzido. O estilo de liderança Liberal enfatiza os subordinados. Porém não demonstrou bons resultados no que se refere à qualidade e quantidade produzida, apresentando grande individualismo. Já o estilo Democrático busca o equilíbrio entre o líder e os subordinados. Nesse estilo não foram apresentados grandes resultados no que se refere à produtividade, porém foi perceptível a melhoria da qualidade, além do clima da equipe mais integrado e satisfatório. Conforme Robbins (2009, p. 221-222):

(...) na ampla pesquisa baseada nessas definições, descobriu que líderes com alta pontuação em estrutura inicial e consideração (um líder alto-alto) tendiam a atingir alto desempenho e satisfação de subordinados mais freqüentemente do que aqueles que se classificavam com baixa pontuação, tanto em consideração quanto em estrutura inicial ou em ambas. Entretanto, o estilo “alto-alto” não resultava sempre em conseqüências positivas. Por exemplo, o comportamento de líder caracterizado como alto em estrutura inicial levou a índices maiores de ressentimento, absenteísmo e rotatividade e baixos níveis de satisfação no trabalho para trabalhadores que desempenhavam tarefas rotineiras. Outros estudos descobriram que alta consideração estava negativamente relacionada a índices de desempenho do líder por seu superior. Concluindo, os estudos da Ohio State sugeriram que o estilo “alto-alto” geralmente originava resultados positivos, mas exceções suficientes foram descobertas para indicar que fatores situacionais precisavam ser integrados à teoria.”

Mesmo na época dos estudos da teoria comportamental, já era perceptível que o melhor é quando um líder faz a mesclagem os estilos de liderança, escolhendo como agir de acordo com a situação. Não é possível determinar um estilo eficaz de liderança avaliando apenas os traços ou determinado tipo de comportamento.

Dentro das organizações e principalmente no mercado competitivo, não há um estilo certo ou errado, melhor ou pior. O que é fundamental é atitude proativa com foco nos objetivos e na estratégia definida pela organização em que se atua e pela qual se defende a bandeira.

### **3.3 Teorias da Contingência**

Com freqüência, as características e/ou comportamentos atuam junto com contingências situacionais – outros aspectos importantes na situação de liderança – para determinar resultados. (Schermerhorn et al, 1999, p.228).

Essa teoria estudou o comportamento do indivíduo em determinadas situações, avaliando a mudança de postura do gestor de acordo com cada situação.

As abordagens da contingência situacional do líder argumentam que a liderança, em conjunto com diversas variáveis contingenciais, pode ter um impacto importante sobre os resultados. (Schermerhorn et al, 1999, p.236).

As teorias da contingência procuravam mostrar que o desempenho do líder estava relacionado com a situação que ele está inserido.

Um dos estudos foi a Teoria de Contingência de Fiedler.

Conforme Schermerhorn et al (1999, p.228): “Essa teoria afirma que a eficácia do grupo depende de uma combinação adequada entre o estilo do líder e as exigências da situação”.

Por meio do modelo de Fiedler o estilo de liderança de cada um depende das necessidades e motivos de quem é líder e não dos comportamentos expressados.

A teoria da troca entre líder e liderados pressupõe que existam dois grupos, os de fora, que estão longe do líder e os de dentro, que possuem muito contato com o líder. Essa diferenciação se dá pelo fato de o grupo de quem está dentro é formado por pessoas parecidas com o líder, logo elas mantêm uma relação mais estreita e conseguem maiores benefícios disso. Os pertencentes ao “grupo de dentro” recebem mais benefícios que os do outro grupo. Já os pertencentes ao “grupo de fora” sofrem mais para conseguir o seu espaço e mostra os resultados das suas atividades.

Já a teoria da meta e do caminho o líder auxilia os seus subordinados para que alcancem suas metas, ele deixa o caminho mais fácil para a execução das tarefas. Essa teoria pode ser resumida por meio dos fatores contingenciais ambientais, que é como se dá a relação de poder na organização e na equipe e o grupo de trabalho. Também é necessário compreender o comportamento do líder, a qual mostra ser a forma que o líder se comporta frente às decisões, equipe e superiores. O líder pode ser participativo, diretivo, apoiador ou orientador dependendo da situação.

Outro ponto necessário no entendimento da teoria da contingência é conhecer os fatores contingenciais do funcionário, ou seja, qual é o centro de controle, experiências do funcionário e a capacidade de executar tarefas que é percebida pelas pessoas. Por fim, Robbins (2002) mostra o modelo de liderança participativa, por meio do qual mostra a interação da liderança com a tomada de decisão. Nesse

modelo o comportamento de líder deve se ajustar de acordo com a tarefa. Os autores desse modelo propuseram estilos alternativos de liderança para a tomada de decisão, indo dos líderes que tomam decisão sozinha até os que escutam a opinião dos subordinados para tomar uma decisão, entrando em consenso com eles para a tomada de decisão.

Na liderança contingencial os funcionários tem maior liberdade podendo participar das decisões tomadas pelos líderes. O líder aceita que os funcionários discutam sobre a forma como realizam os seus trabalhos e participem da tomada de decisão. Como consideram a visão dos subordinados as lideranças veem de forma realista o que pode ser atingido, não criando metas inviáveis de serem alcançadas. De certa forma isso é prejudicial à organização, pois inibe a capacidade de superação dos indivíduos. Além disso, ao considerar as opiniões dos subordinados na criação das metas, o resultado pode ser menor do que seria se as metas fossem definidas sem a opinião deles.

### **3.4 Liderança Situacional**

De acordo com a liderança situacional, não existe um único modo melhor de influenciar 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. (HERSEY, BLANCHARD, 1986, p. 188)

A liderança situacional é um estilo difícil de seguir porque exige grande conhecimento e esforço do gestor para correlacionar a situação, o comportamento de seu liderado e seu próprio comportamento. Exige autoconhecimento e vontade de agir de forma diferente.

Seria muito mais fácil seguir um único modelo de gestão com todas as pessoas, porém os resultados certamente não seriam tão positivos quanto os da liderança situacional.

É necessário que o gestor conheça as pessoas que trabalham com ele, que entenda o processo de maturidade de cada um e que se empenhe para ajudar. Algumas vezes será necessário acompanhar bem de perto, outras vezes menos. Haverá momentos em que a opinião do gestor será até desnecessária, mas o segredo é saber identificar cada um desses momentos.

Não é permitido tratar todas as pessoas da mesma forma. Cada um deve ser respeitado como indivíduo.

Para pessoas diferentes, métodos diferentes. (BLANCHARD, 1986, p.22)

Essa maneira diferente de atuar com cada membro da equipe é chamada de estilo de liderança. E estes diferentes estilos se tornam ainda mais comuns dentro do mercado organizacional mais ainda relacionados a vendas e marketing.

A teoria também estabelece que um líder situacional é aquele que muda de estilo de acordo com a pessoa com quem trabalha e com a situação. (BLANCHARD, 1986, p.30)

Foram estabelecidas três habilidades principais que um líder situacional deve ter: diagnóstico, flexibilidade e acerto.

(...) mas entram em jogo três habilidades. Você terá que aprender a usar, com flexibilidade, uma grande variedade de estilos de liderança. Terá que aprender a diagnosticar as necessidades das pessoas a quem supervisiona. E terá que aprender como chegar a um acordo com elas, ou acertar com elas o estilo de liderança que precisam receber de você. Em outras palavras, as três habilidades são: **flexibilidade, diagnóstico e acerto**. (BLANCHARD, 1986, p..31)

**Diagnóstico** é a disposição e a habilidade de analisar uma situação e avaliar as necessidades dos colaboradores para decidir qual estilo de liderança é o mais adequado para o objetivo em questão.

“Nunca será demais enfatizar a importância de diagnóstico de um líder.” (HERSEY, BLANCHARD, 1986, p. 185)

É avaliar qual o nível de desenvolvimento do indivíduo, de acordo com a competência e empenho (motivação).

De acordo com a teoria da liderança situacional, existem quatro níveis de desenvolvimento/maturidade:

ALTO	MODERADO		BAIXO
Alto grau de competência e alto grau de empenho.	Média e alta competência e grau variável de empenho.	Alguma competência e baixo grau de empenho.	Baixo grau de competência e alto grau de empenho.
<b>D4</b>	<b>D3</b>	<b>D2</b>	<b>D1</b>
Realizador Autoconfiante	Capaz, mas Hesitante	Aprendiz Decepcionado	Principiante Empolgado

Na liderança situacional está implícita a idéia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo. Esse desenvolvimento dos liderados deve ser realizado ajustando-se o comportamento de liderança, ou seja, passando pelos quatro estilos(...). (HERSEY, BLANCHARD, 1986, p. 193)

Para subordinados imaturos, a liderança situacional sugere uma direção firme por parte do líder, acompanhado de apoio emocional e reforço positivo. Na medida em que o liderado apresenta desenvolvimento, o líder vai reduzindo o controle e vai oferecendo mais autonomia. É necessário ter confiança nos liderados e a confiança de que o mesmo é capaz de seguir, com menos direção e apoio.

Independente do nível de desenvolvimento do liderado, sempre que o mesmo apresentar alguma necessidade, é possível retomar algum estilo de liderança, com mais apoio e direção. Um nível de desenvolvimento não precisa e não deve ser definitivo. Às vezes pode variar de acordo com a atividade a ser desenvolvida. Uma pessoa pode ser madura o suficiente para realizar determinada atividade sozinha, mas pode não ser para outro tipo de tarefa.

Outra habilidade exigida para um líder situacional é a flexibilidade, ou seja, a habilidade de usar confortavelmente, uma variedade de estilos de liderança.

De acordo com Blanchard (1986, p. 23), “Estilo de liderança é a maneira como supervisionamos ou trabalhamos com alguém. (...) Ou o nosso procedimento ao longo do tempo quando tentamos influenciar o desempenho de outras pessoas”.

É importante ressaltar que o estilo de liderança é aquele comportamento percebido pelas pessoas, não adianta nós pensarmos que somos de determinada forma se nossos liderados não reconhecerem esse estilo.

O comportamento do líder pode ser diretivo: estabelecer objetivos, dizer ao liderado o que fazer, como fazer, definir os limites de autonomia, estabelecer prazos e supervisionar. Esse comportamento diretivo envolve: estruturar, organizar, ensinar e supervisionar.

O comportamento diretivo também pode ser chamado de comportamento de tarefa ou, comportamento de orientação.

“O comportamento de tarefa é essencialmente a medida com que o líder se empenha em comunicação unidirecional, explicando o que cada colaborador deve fazer, quando, onde e como fazê-lo.” ((HERSEY, BLANCHARD, 1986, p. 201)

O comportamento do líder pode também ser de apoio: predomina o diálogo, sabe ouvir, envolve o colaborador na tomada de decisão, incentiva a solução de

problemas, elogia e reconhece. O comportamento de apoio também pode ser chamado de comportamento de relacionamento.

“O comportamento de relacionamento, (...), é a medida com que o líder se empenha em comunicação bidirecional, oferecendo apoio sócio-emocional, “carícias psicológicas” e comportamento flexível.”. (HERSEY, BLANCHARD, 1986, p. 201)

Além dessas habilidades, de acordo com BLANCHARD, 1986, p..33: existem quatro estilos de liderança que devem ser seguidos por um gestor:

“Estilo 1: Direção

O líder fornece instruções específicas e supervisiona rigorosamente o cumprimento de tarefas.

Estilo 2: Treinamento

O líder continua a dirigir e supervisionar atentamente a realização de tarefas, mas explica também decisões, solicita sugestões e incentiva o desenvolvimento.

Estilo 3: Apoio

O líder facilita e apóia os esforços dos subordinados para cumprir tarefas e compartilha com eles a tomada de decisões.

Estilo 4: Delegação

O líder transfere a responsabilidade do processo decisório e da solução de problemas aos subordinados.”

Para adotar os estilos acima citados é primordial que o gestor seja uma pessoa flexível, disposta a mudar.

Esses quatro estilos consistem de diferentes combinações dos dois comportamentos básicos de liderança: o comportamento diretivo e de apoio. Variam de acordo com a quantidade aplicada de cada comportamento pelo líder e também do nível de participação do colaborador nas decisões da empresa.

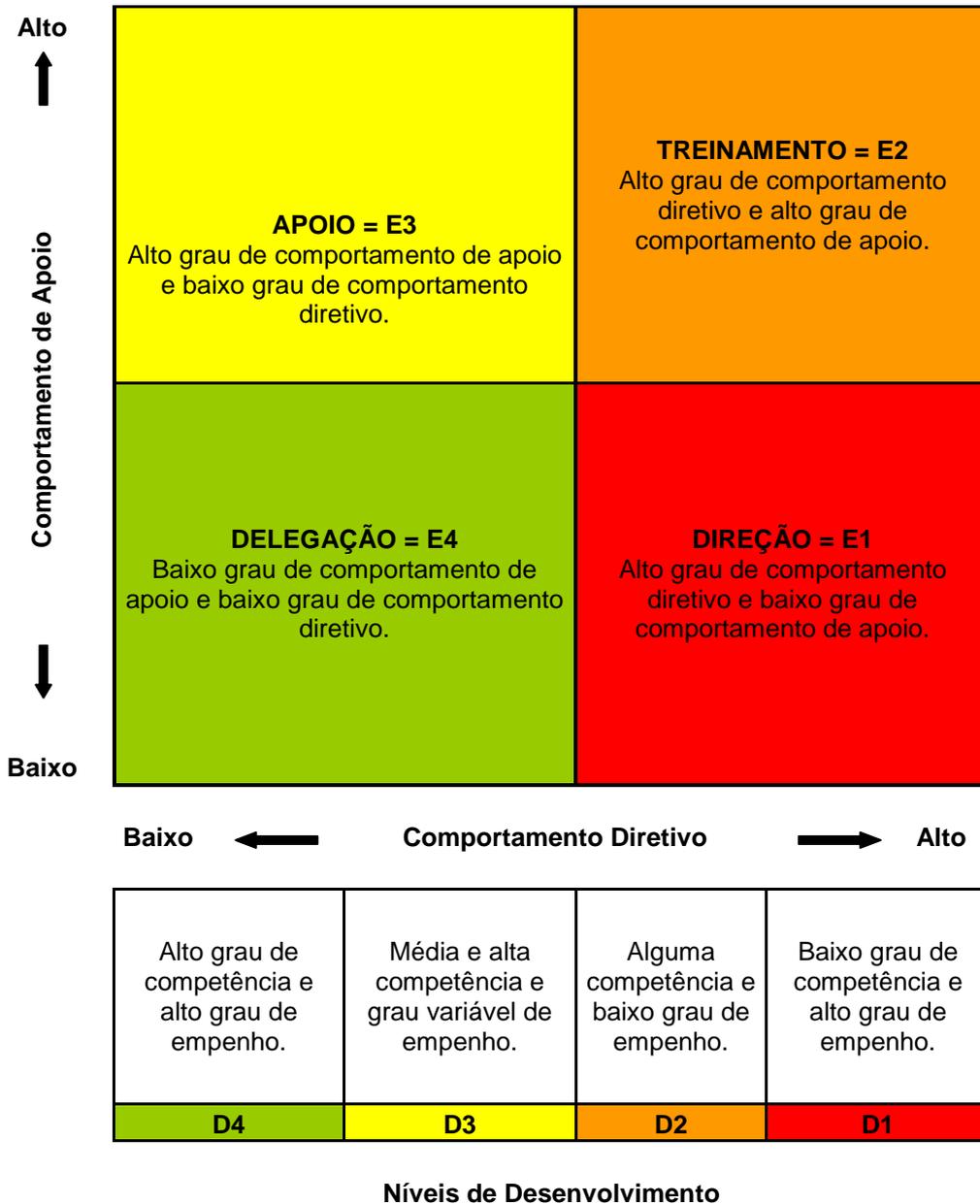
O quadro abaixo citado em BLANCHARD, 1986, p.79, estabelece que:

Estilo 1 utilizado para o Nível de Desenvolvimento 1.

Estilo 2 utilizado para o Nível de Desenvolvimento 2.

Estilo 3 utilizado para o Nível de Desenvolvimento 3.

Estilo 4 utilizado para o Nível de Desenvolvimento 4.



Dependendo da tarefa, uma mesma pessoa pode receber tratamento diferente do líder. O líder tem três opções: adequar o estilo, utilizar de supervisão excessiva ou supervisão insuficiente.

Quando a supervisão for excessiva, o liderado pode se envolver menos, se frustrar, ter a iniciativa tolhida e ser menos independente. Já quando a supervisão é insuficiente, o subordinado pode ter iniciativas ineficazes, ter pouco sucesso no trabalho e ter pouca eficácia.

A terceira habilidade que um líder situacional deve apresentar é a de acerto. Significa que deve realizar acordos com seus colaboradores sobre seu nível de

desenvolvimento e estilo de liderança que necessita adotar para ajudá-los a atingir os objetivos da empresa e até pessoais.

O gestor deve ser transparente com seu colaborador com a intenção de esclarecer o porquê adota estilos de liderança diferentes com a mesma pessoa, de acordo com a situação. O liderado deve entender que é um momento de desenvolvimento, acima de tudo de aprendizado. É a atitude do colaborador que fará diferença. À medida que o gestor vai sentindo confiança que o liderado pode assumir novas responsabilidades, vai mudando sua atitude, dando mais autonomia, direcionando um pouco menos. Mas isso tudo precisa ficar bem claro para o liderado, por isso é um acerto.

#### **4 DEMANDA DE JOVENS LÍDERES PELO MERCADO DE TRABALHO**

As empresas estão crescendo e precisando cada vez mais de profissionais que façam a gestão de pessoas, mas não é fácil encontrar esse profissional. É comum oferecer oportunidades aos profissionais com vasta competência técnica, mas com nenhuma habilidade para gerir pessoas.

A proposta é apresentar mecanismos ou metodologias que apoiem a construção de uma empresa de líderes em substituição à velha hierarquia de gerentes ou até mesmo que transformem esses gerentes, em geral promovidos unicamente com base em suas competências técnicas, em autênticos líderes de pessoas. (PEREIRA, 2002, p. 197).

As organizações ainda não incluíram em seu escopo de trabalho a importante tarefa de identificar e desenvolver potenciais líderes, enquanto eles ainda estão desenvolvendo um trabalho técnico.

Na era do conhecimento, quem o detém recebe várias oportunidades, mas raramente esses profissionais se prepararam anteriormente para assumir a função de líderes. Isso não seria um problema se os atuais líderes já estivessem formados. Ou seja, não evoluir nos estilos de liderança não é privilégio apenas dos jovens líderes.

O conhecimento, em constante transformação e cada vez mais acessível, redefine as bases da gestão de pessoas, sendo fonte privilegiada de poder. Mais pessoas com poder querem influenciar, participar de decisões, questionar, liderar. (PEREIRA, 2002, p. 198).

A questão é que a empresa moderna apresenta essa necessidade de líderes desenvolvendo líderes. Precisamos de profissionais maduros que possam liderar

outras pessoas, em busca de melhorar a gestão. Líderes jovens, com suporte e acompanhamento de líderes maduros, terão maior facilidade de entender e gerir pessoas, resultando em melhores práticas de gestão e indicadores de resultado mais positivos para as organizações.

#### **4.1 A transformação de jovens líderes em gestores de pessoas**

Antigamente a responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas era atividade exclusiva da área de Recursos Humanos. Porém, no decorrer do desenvolvimento da administração moderna essa responsabilidade foi sendo compartilhada com os líderes de área.

A área de RH, apesar de também apresentar falhas, tinha como uma de suas prioridades as pessoas. Já os gestores de área buscavam seus objetivos e metas técnicas, não percebendo a importância da gestão de pessoas nesse processo.

Infelizmente os líderes não estavam preparados para essa importante tarefa. Inclusive, eles próprios chegaram à posição de gestores por seu conhecimento técnico.

Surgem líderes potenciais em todos os cantos da empresa exigindo líderes que os desenvolvam. Os velhos gerentes não percebem os novos paradigmas da gestão de pessoas e se tornam incapazes de liderar líderes, condição indispensável á empresa moderna, mais dependente do que nunca da criação e transformação do conhecimento, garantia de inovação e sobrevivência. (PEREIRA, 2002, p. 198).

É muito comum ouvirmos em reuniões que a empresa perdeu um excelente vendedor e ganhou um coordenador/gerente ruim. Isso ocorre porque as promoções são realizadas sem desenvolvimento e acompanhamento apropriado do profissional, que já possui o conhecimento técnico evoluído.

Para que a empresa tenha um programa bem sucedido de desenvolvimento de liderança, Bennis W. et al. (2002, p.44) descreve que:

- Entender e explicar claramente o que é liderança.
- Responder e fazer circular um questionário, enumerando os comportamentos específicos.
- Fazer com que a liderança aconteça basicamente dentro da organização e cuidar para que seja eficiente.
- Assegurar-se de que os líderes, atuais e potenciais, saibam que serão premiados. É preciso dizer aos executivos que eles devem estar seguros em relação aos comportamentos que serão premiados, e isso deve permear todos os níveis da organização.
- Certificar-se de que toda a organização esteja alinhada de alto a baixo em termos de hierarquia e de acordo com a estratégia.
- Fazer com que a organização seja adaptável.

## 4.2 O papel do Gestor

Ser gestor é uma função atrativa e bem vista pelos funcionários de uma organização. É sinônimo de status e desenvolvimento. É muito comum a valorização dos cargos de liderança e esquecer que os cargos de especialista são tão importantes quanto. Até porque as empresas precisam de profissionais nos dois campos: gestão de pessoas e carreira técnica – especialista, conceito da carreira Y.

Talvez aí esteja a principal questão: ter ferramentas que auxiliem os atuais gestores a identificar os potenciais futuros gestores de pessoas. Para isso é imprescindível saber com clareza o papel principal de um gestor. Claro que quando se trata de gestão de pessoas, o tema se torna muito atraente e abrangente, mas é preciso focar nas características básicas de um líder, que podem variar de organização para organização.

“Ser gerente significa obter resultados com pessoas e com inovação.” (BOOG, 2002, p. 259).

Gerente é uma nomenclatura que representa qualquer cargo de gestão. O que importa é a responsabilidade que essa palavra traz em sua bagagem. Resultado e inovação é o que todos os empresários esperam como retorno de seu negócio. São fatores mensuráveis e que podem ter ações efetivas e diretas. Já as pessoas são tão importantes quanto, porém as ações para mudanças não são tão diretas.

“O papel pessoas demanda dos gerentes conhecimentos e habilidades humanas; está ligado à saúde da empresa e tende ao enfoque de curto e médio prazo (negligenciar a dimensão humana tem reflexos que se manifestam e curto e médio prazo)”. (BOOG, 2002, p. 260).

As empresas querem pessoas que sejam líderes e saibam gerenciar mudanças, que se comuniquem bem, saibam e queiram trabalhar em equipe, que mantenham o foco nos resultados e saibam planejar e organizar. O que é preciso lembrar é que o embasamento dessas competências essenciais são habilidades do mundo emocional, da alma. Nelas reside o alicerce da construção de empresas que dão ponderação correta à dimensão humana. Não se pode esquecer que a base das competências gerenciais está no ser humano. Ele é o foco das ações de desenvolvimento. (BOOG, 2002, p. 262).

### 4.3 A empresa como ambiente de aprendizagem

A cultura de uma organização é princípio básico para que seja criado um ambiente de aprendizagem. De nada adianta a empresa investir em treinamento, desenvolvimento das pessoas e programas de identificação e capacitação de novos líderes, se a empresa não estiver preparada para essa abertura, sem receios por parte dos atuais gestores de que isso possa prejudicá-los. É primordial estabelecer uma gestão aberta, onde sugestões sejam bem aceitas e estudadas, onde a liberdade de expressão não seja tolhida, onde as pessoas sejam consideradas parte integrante e necessária no planejamento estratégico da organização.

Uma empresa que atrai, desenvolve e retém talentos é toda ela um ambiente de aprendizagem. Aprende-se nos corredores, nas reuniões, no restaurante, aprende-se com os erros, aprende-se em todas as direções e sentidos. O sênior aprende com o junior, o líder com o liderado, o velho de casa com o estagiário, o analista de sistemas com o analista financeiro, e todos com direito, é óbvio, ao vice-versa. (PEREIRA, 2002, p. 203).

Antigamente a informação era mais concentrada e atingia a empresa de forma gradativa. Agora, na era do conhecimento, a informação está em toda parte. Na internet, nas redes de relacionamento, nos sites das empresas, nas reuniões familiares, na comunidade em geral. Todos têm acesso à informação e principalmente ao conhecimento. Esse fácil acesso ao conhecimento permite que as pessoas, sejam elas de qualquer função, que opinem sobre determinados assuntos que antigamente nem sequer tinham acesso; e ao receber a informação e transformá-la em conhecimento, as pessoas se qualificam para determinadas funções mais rapidamente e os gestores precisam administrar todo esse processo. Por isso é muito importante que os gestores tenham conhecimento do que a empresa espera deles e também tenham autoconhecimento. Precisam utilizar o conhecimento das pessoas como algo que agregue para a organização, gerindo de forma a melhorar os resultados e agregando para a inovação.

O líder de pessoas deve desenvolver autoconhecimento e autocontrole para saber lidar com os liderados. É preciso que tenha consciência do temperamento que possui e que vai acompanhá-lo por toda a vida. Só assim poderá controlar-se emocionalmente em situações de tensão. (PEREIRA, 2002, p. 205).

Surgiu a necessidade de mudar os modelos mentais e também de atualização constante. A educação continuada é uma exigência de mercado para todos os tipos

de profissionais, sejam eles de cargos operacionais, administrativos ou de liderança. A rápida adaptação às mudanças está exigindo resiliência dos profissionais.

#### **4.4 A importância da maturidade dos jovens líderes**

Se as empresas estão com dificuldade de encontrar pessoas já formadas para exercer cargos de liderança e não estão obtendo resultados satisfatórios promovendo excelentes profissionais técnicos para cargos de gestão, o segredo está em desenvolver profissionais com potencial enquanto os mesmos ainda exercem funções técnicas.

As empresas precisam identificar seus talentos e programar um plano de desenvolvimento para os mesmos. É necessário utilizar todo esse conhecimento disponível para desenvolver pessoas. É possível ser líder em projetos, programas, atividades, ações sociais e empresariais. Aos poucos as pessoas podem colocar a liderança em prática e nesse processo a empresa pode se surpreender com alguns de seus profissionais. Acredita-se que a liderança não é algo nato, mas sim uma competência que pode ser desenvolvida.

A era do conhecimento encara o raciocínio de que o conhecimento é fonte privilegiada de poder e é esse poder que dará aval às pessoas para liderar. Ora, o conhecimento está aí, cada vez mais disponível e renovável. Cabe às pessoas apropriar-se dele, “empoderar-se” e assumir como líderes nos fóruns compatíveis com as competências desenvolvidas. (PEREIRA, 2002, p. 202).

Uma questão muito importante nesse processo de desenvolvimento de líderes é o papel dos atuais líderes. Eles são os responsáveis pela transformação das pessoas, mas muitas vezes não enxergam isso como sua responsabilidade. A dificuldade está em reconhecer suas falhas e ir à busca de aprimoramento. Devido aos anos de experiência, muitos se consideram capacitados para suas funções, não reconhecendo oportunidades de melhorias. Os atuais gestores precisam entender que desenvolver novos gestores é uma qualidade muito importante e que isso os trará mais sucesso. Não é necessário sentirem-se ameaçados. Líder é aquele que tem seguidores, sucessores, pessoas que ele mesmo preparou.

Líderes de verdade são transformadores por excelência: influenciam o ambiente, as estratégias, a cultura organizacional e, acima de tudo, como

educadores, transformam as pessoas potencializando suas capacidades. (PEREIRA, 2002, p. 204).

## **5 - O MERCADO ORGANIZACIONAL B2B**

### **5.1 – Conceito do mercado organizacional b2b e o marketing industrial**

Pose-se entender por marketing “Business to Business” ou apenas B2B, relações comerciais entre organizações de um modo geral e que também é conhecida como marketing industrial ou organizacional.

O marketing industrial caracteriza-se pelas relações entre indústrias ao longo da cadeia produtiva e sua utilização tem sido estendida no mercado corporativo. De uma forma geral, o marketing industrial apresenta as seguintes características:

Do ponto de vista do cliente, o marketing industrial é estratégico e portanto, interfere diretamente sobre as decisões e o negócio.

As relações do Marketing Industrial se dão entre empresas por meio de profissionais que são responsabilizados pelos seus orçamentos;

No Marketing Industrial, as transações são, em grande parte, decididas no âmbito do alto nível hierárquico das empresas – vendedoras e compradoras;

As transações no Marketing Industrial tendem a assumir a forma de acordos de médio e longo prazo, buscando estabelecer parceria comercial entre fornecedor e cliente;

O objetivo final do marketing Industrial é estabelecer uma “simbiose” entre as duas empresas – vendedora e compradora –, que, aos olhos do mercado final, sugere uma associação virtual, que as une e protege a parceria.

## 5.2 O comportamento do consumidor B2B

O consumidor organizacional envolve todas as empresas de diferentes setores que estão inseridas neste mercado, formando uma cadeia de suprimentos que passa por vários estágios desde a venda da matéria prima aos fabricantes que produz e distribui para os atacadistas que por sua vez comercializa com os varejistas até chegar ao consumidor final.

O comportamento de compra do consumidor empresarial é considerado uma decisão racional diante das escolhas a serem tomadas, por isso essa afirmação confronta opiniões, Giglio (2005) comenta que o processo de compra e a avaliação das alternativas na organização são isentos de emoções, adotando qualidades racionais. Entretanto, Solomon (2002) diverge essa ideia dizendo que embora os compradores organizacionais pareçam pessoas racionais, eles possuem decisões conduzidas pela emoção, por exemplo, na fidelidade a determinada marca, nas relações com fornecedores e negociantes no decorrer do tempo, e também nas prioridades estéticas.

Com relação à racionalidade no processo de decisão de compra, é visível a existência nas escolhas e preferências que são estabelecidas por meio de conhecimentos técnicos, porém envolve também emoções em detrimento dos relacionamentos duradouros comerciais de dependência que as empresas possuem umas com as outras.

O comportamento do consumidor organizacional estabelece algumas características diferentes e semelhantes no processo de compra do consumidor final. Kotler e Armstrong (2003) destacam que o mercado organizacional possui uma quantidade menor de compradores do que o mercado de consumo devido haver mais pessoas para consumir do que organizações. O autor afirma que os compradores empresariais realizam grandes aquisições em relação aos consumidores, por isso, espera que suas expectativas sejam atendidas em termos de menor preço dos produtos ofertados e elevado grau de serviços oferecidos pela empresa vendedora. No quadro 1 são mostradas as principais diferenças do mercado de consumo e o mercado organizacional, que Kotler e Armstrong (2003) demonstram as características dos mercados empresariais.

### **5.3 - CARACTERÍSTICAS DOS MERCADOS ORGANIZACIONAIS**

#### **Estrutura e demanda do mercado**

O mercado empresarial possui menos compradores, mas seus compradores são maiores.

Os clientes organizacionais estão mais concentrados geograficamente.

A demanda do comprador organizacional é derivada da demanda do consumidor final.

No mercado empresarial, a demanda é inelástica – não é tão afetada no curto prazo por mudanças no preço.

A demanda no mercado empresarial oscila mais e mais rapidamente.

#### **Natureza da unidade de compra**

As compras organizacionais envolvem mais compradores.

As compras organizacionais são mais profissionais.

#### **Tipos e processo de decisão**

Os compradores organizacionais normalmente se deparam com decisões de compras mais complexas.

O processo de compra organizacional é mais formal.

Na compra organizacional, compradores e vendedores trabalham mais diretamente e constroem relacionamentos mais duradouros.

Fonte: Kotler e Armstrong (2003, p. 151)

Para Kotler e Keller (2006), e Kotler e Armstrong (2003) os mercados organizacionais detêm características diferenciadas do mercado consumidor:

- Menos compradores, porém com maiores volumes. As empresas do ramo empresarial na maioria das vezes têm menos clientes organizacionais, no

entanto é muito maior porque mesmo que poucos são responsáveis pela maioria das aquisições no mercado.

- Concentração geográfica dos compradores. A concentração geográfica proporciona vantagem competitiva para as empresas na redução de despesas de vendas, além de necessitarem monitorar alterações regionais de determinados departamentos.
- Demanda derivada. A demanda por bens organizacionais são decorrentes da demanda por produtos de consumo, por exemplo, se a procura de determinado produto cair nas vendas conseqüentemente a matéria prima daquele bem também entrará em declínio.
- Demanda inelástica. Essa demanda não é tão afetada pelas variações nos preços, sobretudo em curto prazo, ou seja, não aumenta a compra por causa de uma queda no preço da matéria prima, a não ser que a alteração seja considerável, em relação ao baixo valor do produto.
- Demanda oscilante. Considerada maior demanda de bens e serviços do mercado organizacional, tende a mais variações e ao mesmo tempo é mais rápida que a demanda de consumo. Determinado acréscimo na demanda do mercado consumidor aumenta respectivamente na demanda do mercado empresarial.
- Vários contatos de vendas. Diversas pessoas estão envolvidas no processo de venda, com isso é necessário que façam vários contatos com os clientes para conquistar os pedidos, essas negociações podem durar muito tempo dependendo do produto a ser comprado.
- Compra profissional. As compras organizacionais são realizadas por pessoas que possuem o conhecimento técnico do produto, capazes de sempre estar aprendendo a comprar cada vez melhor. Mas as empresas do mercado empresarial atentas a esse fato, também qualificam seus vendedores para lidarem com negociantes preparados.
- Diversas influências de compra. A tomada de decisão de compras organizacionais por ser mais complexa envolve várias influências dos diversos níveis da organização, há uma interação recíproca entre o setor de compra, portanto, várias pessoas estão envolvidas.

- Compra direta. Os compradores organizacionais preferem comprar diretamente com os fabricantes ao invés de intermediários ou representantes, principalmente quando o produto em questão custa caro ou se refere a um bem complexo que necessite algum técnico especializado para auxiliar na escolha.
- Relacionamento estreito entre fornecedor e cliente. O relacionamento com fornecedores e clientes tem se tornado agradável para ambas às partes na maioria das relações, em detrimento de serem muito dependentes uns aos outros, e por isso procuram atender as necessidades desses poucos clientes em comparação ao mercado de consumo, adaptando suas ofertas para satisfazer especificamente cada um desses clientes organizacionais.
- Quanto às características das organizações Kotler e Armstrong, (2003, p. 190) afirmam que “Numa organização centralizada, as compras provavelmente são realizadas por uma ou poucas pessoas. Numa organização descentralizada, por outro lado, muitas pessoas podem ser autorizadas a tomar decisões de compra.” Segundo o autor, as pequenas organizações são consideradas centralizadas, pois sua decisão de compra é realizada rapidamente e de modo informal, enquanto, descentralizadas são as empresas de grande porte, no qual há possíveis processos envolvendo formalidade nas decisões, que por sua vez é necessário que os profissionais de marketing trabalhem com diversas pessoas.

#### **5.4 O desafio da liderança de equipes no mercado B2B.**

Os líderes e gestores que atuam dentro do mercado organizacional B2B tem enfrentado grandes desafios principalmente nestes momentos de turbulência econômica e incertezas de mercado que inviabilizam e interrompem os investimentos em toda a cadeia industrial.

No entanto, independentemente do cenário em que estamos vivendo, o trabalho e os desafios continuam e dentro de um ciclo onde uns tem mais dificuldade, outros menos, e ainda, outros seguem sem sequer perceber os obstáculos, os líderes de equipes de vendas continuam com seus enormes desafios em cumprir suas metas e entregar seus resultados de forma rápida e efetiva.

Alguns pilares sustentam o bom desempenho de uma liderança em vendas dentro do mercado B2B e talvez o mais importante seja o exemplo. O líder deve com sua experiência e conhecimento, mostrar o caminho das pedras guiando sua equipe para o melhor caminho. E ainda dentro deste contexto do exemplo, o bom relacionamento interpessoal contribui muito para o bom desempenho da equipe na busca pelos resultados.

Outros pontos que não podem ser deixados de lado neste processo de liderança são o estabelecimento de metas tangíveis e ao mesmo tempo desafiadoras, treinamento e capacitação contínua para a equipe além da construção de um clima organizacional motivador onde a busca pelos resultados seja incansável e a recompensa pela conquista dos objetivos impulse ainda mais a motivação da equipe, tornando este processo em um verdadeiro ciclo virtuoso de sucesso e bom desempenho.

Não existe uma receita milagrosa para que se obtenham bons resultados de uma equipe de vendas. O que gera bons resultados é uma estratégia bem definida, uma equipe bem treinada e focada nos resultados além de uma gestão que lidera com muito trabalho, disciplina e atitudes exemplares frente à sua equipe e principalmente frente a seus clientes.

## CONCLUSÃO

Sobre gestão de pessoas é possível afirmar que, independente do ambiente, sempre que existe um projeto ou tarefa a ser executada, é necessário ter alguém que tome à frente e organize as pessoas, já que são elas as responsáveis pela execução e que trarão o resultado. Baseado nisso, se faz necessário entender de gestão de pessoas e de gestão de mudanças.

Como no mundo atual não existe monotonia, a mudança impera no mundo organizacional.

Se hoje de manhã era possível agir de determinada forma, a mesma ação agora já não tem mais resultado. A exigência por profissionais cada vez mais flexíveis é aparente. Mas flexibilidade exige experiência e por isso a liderança situacional é necessária.

A liderança situacional é uma ferramenta que permite identificar em cada situação a melhor forma de agir e de apoiar a equipe.

É claro que gestão de pessoas não é algo fácil. Cada pessoa é diferente e contribui de determinada forma. O segredo é correlacionar as pessoas, com os processos, políticas e metas da empresa.

Definindo-se liderança, o processo histórico de sua evolução e a teoria da liderança situacional, pode-se concluir que não há um estilo ideal de gestão. As três variáveis básicas devem ser consideradas ao determinar um estilo de liderança: o líder, o subordinado e a situação, sendo o nível de maturidade do subordinado condição necessária para que o líder planeje a sua estratégia.

O estilo de liderança não é estático e depende intrinsecamente do estado de alerta e do planejamento do líder, além de sua sensibilidade para perceber as mudanças dos subordinados.

Um líder eficiente adapta seu estilo de liderança à situação. Deve treinar para identificar nos momentos de mudança a melhor forma de agir e de influenciar as pessoas. Mas isso só vem com o tempo e a experiência.

Analisando o mercado de trabalho, nota-se a grande demanda por jovens líderes. Desde uma oportunidade em um projeto até a promoção para um cargo de gestão. Porém não é comum os líderes experientes oferecerem oportunidade de desenvolvimento para os jovens líderes. Antes de ensinar alguém é necessário reconhecer essa necessidade de ensinar.

Infelizmente, com a correria da vida profissional atual, poucos líderes preparam seus sucessores. Se questionados se realizam essa atividade, poucos admitem que não.

Na maior parte das vezes esse posicionamento não é algo planejado. Na correria do dia a dia os líderes esquecem de posicionarem-se como orientadores. Esquecem que uma das suas maiores responsabilidades é a identificação e o desenvolvimento de pessoas/talentos.

Por outro lado deve ser muito gratificante saber que o líder contribuiu para o desenvolvimento de sua equipe. Ainda mais se alguém que você preparou for indicado e elogiado por ter atuado positivamente em um projeto.

A liderança situacional é um processo de aprendizado tanto par o líder quanto para o liderado. Por isso é uma ferramenta valorizada. Nela não existem regras únicas. Cada posicionamento pode ter um resultado diferente de acordo com o liderado e com a situação.

Isso contribui para o desenvolvimento do próprio líder que não fica estagnado em um único estilo de liderança.

## BIBLIOGRAFIA

- BENNIS Warren. KOTTER, John P. et al. **Liderança e gestão de pessoas**. São Paulo: Publifolha, 2002.
- BLANCHARD, Ken. **Liderança de Alto Nível**. São Paulo: Bookman, 2007.
- BLANCHARD, Ken. **Liderança e O gerente minuto**. Rio de Janeiro: Editora Record, 1986.
- Blanchard, Kenneth & Zigarmi, D. **Liderança e o Gerente Minuto**. Rio de Janeiro. Editora Record, 2002.
- BOOG, Gustavo G. Desenvolver o GERENTE In: BOOG, Gustavo e Magdalena (Coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Gente, 2002. v.2. p. 259-273.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em Princípios**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker**. Tradução de Maria L. Leite Rosa, Arlete Simille Marques e Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2002.
- FISCHER, André Luiz et al. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- HERSEY, Paul. BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 221.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 12 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.
- PEREIRA, Milton Luis Figueiredo. Como transformar os gerentes em líderes de pessoas. In: BOOG, Gustavo e Magdalena (Coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Gente, 2002. v.1. p. 197-214.
- PETERS, T.J. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 1989.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo. **O comportamento do consumidor**. 3ª ed. São Paulo: Thomson learnig, 2005.

SOLOMON, Michael R. **Consumer Behavior: buying, having, and being**. 5a ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.