



## A LIDERANÇA SITUACIONAL E AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UM MAPEAMENTO SISTEMÁTICO DA LITERATURA

HEVERTON IAGO OLIVEIRA DE OLIVEIRA; CARLOS ANDRÉ CORRÊA MATTOS

### RESUMO

Este trabalho aborda a relação entre Liderança Situacional e Ambiente Organizacional, explorando a aplicação e os impactos desse modelo de liderança em diversos contextos organizacionais. Fundamentada na teoria de Hersey e Blanchard, a liderança situacional é caracterizada pela flexibilidade, permitindo que líderes adaptem seu estilo conforme as necessidades e maturidade dos liderados. Por meio de uma revisão sistemática da literatura, utilizando bases como Scielo e Google Acadêmico, foram identificados estudos que demonstram como essa abordagem contribui para a melhoria do desempenho organizacional. No campo educacional, a liderança situacional é aplicada para ajustar práticas de ensino ao nível de maturidade dos alunos, destacando a importância do professor como líder capaz de motivar e atender às necessidades individuais. Em organizações públicas, embora os desafios sejam maiores devido à estrutura rígida e ao número elevado de liderados, o modelo ainda se mostra eficaz ao estimular a adaptação às demandas específicas. Em áreas como saúde, engenharia civil, recursos humanos e gestão de projetos, a liderança situacional tem sido utilizada para alinhar os objetivos organizacionais às habilidades das equipes, promovendo maior produtividade e engajamento. Os resultados indicam que a capacidade de ajustar estilos de liderança em resposta a diferentes situações e perfis de liderados é fundamental para fortalecer as relações interpessoais, resolver conflitos e alcançar melhores resultados. Conclui-se que a liderança situacional é uma ferramenta estratégica essencial para lidar com as complexidades e dinâmicas dos ambientes organizacionais contemporâneos, demonstrando que líderes adaptáveis promovem inovação, eficiência e desenvolvimento em diversos setores, ao mesmo tempo em que criam ambientes mais colaborativos e produtivos.

**Palavras-chave:** Liderados; gestão; organização.

### 1 INTRODUÇÃO

Com o surgimento da Ciência da Administração, segundo Chiavenato (2016, p. 26-27), no século XX e com contribuições de vários estudiosos de outras áreas do conhecimento, deram início a grandes teorias, ferramentas, conceitos e estratégias organizacionais. Entre eles, estão os desenvolvimentos de conceitos de lideranças, mais especificamente, Liderança Situacional.

Sobre a liderança situacional, de acordo com Hersey e Blanchard (1982), a mesma possui um enfoque eficaz que possibilita aos líderes adaptarem os diversos estilos de liderança conforme a necessidade e as habilidades dos liderados. Ou seja, possui uma característica de flexibilidade e reconhecimento que, de acordo com as situações, podem requerer o uso de diferentes estilos de liderança, no qual os líderes aprimoram o desempenho de uma organização.

Para Costa *et al.* (2024), o principal objetivo da liderança situacional dentro de uma organização é estar aberto a discussões e sugestões que devem ser analisadas e exploradas para viabilizar o que cada funcionário tem de melhor a apresentar diante de qualquer situação.

Isso permite que o líder use a melhor ação (estilo de liderança) para atentar-se ao funcionário e demonstrar apoio mentalmente.

Diante disso, a liderança situacional, por desenvolver a lógica de focar de forma mais atenta nos liderados e a capacidade do líder de ter a habilidade e a percepção de liderar conforme as motivações e necessidades do liderado promovem uma grande possibilidade de diferentes visões a respeito de hábitos, valores, ambições e pensamentos. Bassani (2021), ao citar Genelot (2001), afirma que saber administrar essa pluralidade de relações complexas é de extrema importância dentro de uma empresa.

Com isso, este estudo tem como objetivo de realizar uma revisão sistemática da literatura sobre a relação entre Liderança Situacional e Ambiente Organizacional, com foco em entender os principais aspectos dos temas a respeito, colocando suas principais características e as principais contribuições deste estilo de liderança nas organizações.

## **2 MATERIAIS E MÉTODOS**

Esta pesquisa foi elaborada por viés de um Estudo de Mapeamento Sistemático, que se baseiam na busca na literatura de fontes de estudos e pesquisas primárias que entregam resultados e levantamentos de dados em primeira mão para serem usados em outros levantamentos, com um assunto específico (GALVÃO, 2014).

Trilhando essa lógica, a metodologia se desenvolveu: 1) Definição do tema da pesquisa; 2) Pesquisa em fontes primárias, como: Scielo, Google Acadêmico, utilizando como palavras chaves: liderança situacional, ambiente organizacional e liderança, 3) Escolha, transferência do arquivo e análise dos estudos contendo contribuições relevantes para o desenvolvimento desta pesquisa.

## **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A aplicação do estilo de liderança situacional, nos últimos anos, vem sendo desenvolvidas de muitas formas dentro dos mais diversos ambientes organizacionais, como por exemplos os estudos elaborados no setor hospitalar, onde destacam a importância do líder adaptar-se ao estilo de liderança de acordo com as necessidades da equipe e dentro da situação específica, demonstrando que a liderança situacional possui grande relevância no ambiente organizacional (FREITAS et al, 2022; HANZEL et al, 2024; VIEIRA et al, 2022).

Dando ênfase a liderança situacional, em diversos estudos de casos e pesquisas feitas para apontar o melhor estilo de liderança ou estudos que sugerem a liderança situacional como ponto de importância para o desenvolvimento de tarefas e gestão organizacional (COSTA, 2015; KATALOSK, 2015; MOTA, 2018), mostrando que, de maneira significativa, promove um ambiente de trabalho mais adaptável, desenvolvedor e melhora os resultados da organização.

Conforme encontrado na literatura, a respeito da liderança situacional, encontra-se grande quantidade de estudos na área da educação, onde as maiorias dos autores fazem a relação da liderança situacional e a necessidade de adaptação de didática e ensino ao nível de maturidade dos alunos, de maneira que o professor (visto como líder em sala de aula) deve aplicar o estilo de liderança que mais se atenda ao aluno, através do diálogo e análise das variáveis na turma ou escola, que gerem o desenvolvimento da educação de forma conjunta (ARGENTINO, 2024; ABUD et al, 2023; DE MENEZES et al, 2014). Ainda com esta mesma linha de raciocínio, Abud (2023), mostra uma visão de divergência da progressão tecnológica e valorização humana, a respeito da liderança nas organizações, onde a tecnologia apresenta, na maioria das vezes, não soluciona conflitos e, se soluciona, há por trás uma mente humana com suas próprias motivações e vontades, no qual o mesmo relaciona esse aspecto ao papel do líder educacional (professor), que ele é o responsável por liderar a organização chamada “escola”, local onde há vários indivíduos que almejam serem

direcionados, conforme suas necessidades e variáveis, onde está inserido o papel da liderança situacional, de maneira que o líder (professor) consiga liderar de forma acolhedora e especial e, ainda ao somente ensinar, que é papel do professor, mais também, de incentivar e fazer despertar a motivação em seus liderados (alunos), para transformação da educação, evidenciando, novamente, a função do líder situacional em ambiente organizacional.

Diante disso, a liderança situacional, busca atender e ser flexível aos liderados, no entanto, considerando a liderança situacional nas organizações públicas e na gestão pública, para Panzenhagen e Nez (2012), é algo considerado difícil, visto que o líder deve liderar um número mais variável de pessoas, onde, de mesmo nível, terá um número maior de indivíduos acompanhando as ações do gestor. Os mesmos autores ainda reforçam a importância do líder, enquanto na esfera pública, saber ouvir, atender as necessidades de suas equipes que somam na gestão, de maneira que estimulem e ajude a alcançar metas e a eficiência, para a gestão manter o compromisso a instituição e o cidadão. E, como forma argumentar isso, uma pesquisa de Feitosa et al (2012), para identificar o grau de adaptabilidade de gestores de uma organização pública da Justiça Federal em comparação a liderança situacional, concluíram que haviam ineficácia da liderança em aspectos, como: necessidade de mudança, humanização do ambiente, insegurança de orientação dadas, e outras dificuldades internas, como fatores que dificultasse o uso da liderança situacional.

Deste mesmo modo, foram encontrados na literatura, diversos estudos e pesquisas que mostram a relação do estilo e liderança situacional como um fator de progresso dentre dos mais diversos tipos de organização, como engenharia civil (BORGES; HADDAD, 2022), onde verificaram que há um grau moderado de estilo de liderança situacional entre os gestores na empresa onde foi aplicada a pesquisa. Outros estudos em setores bancários (COSTA, 2015), e áreas, como: Gestão de Projetos (MUNCINELLI, 2012) e Recursos Humanos, onde, usando a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1982), através de um quadro que relaciona o nível de maturidade com o melhor estilo de liderança a ser aplicado, Romano (2002) demonstrou que supervisores que adotam a liderança situacional, usando uma supervisão genérica, não de ter aumento de eficácia e produtividade no trabalho.

#### 4 CONCLUSÃO

Em síntese, diante do estudo analisado, apresentam que a liderança situacional vem se desenvolvendo nas organizações de forma avançada e progressiva, aonde o papel do líder vem destacando-se cada vez mais. E, conforme a pesquisa elaborada, a aplicação da liderança situacional se destaca pela visão do líder em atender as necessidades e motivações dos liderados, adaptando contextos e situações ao melhor estilo de liderança, aumentando o poder da liderança.

Portanto, o estudo sugere, de forma resumida que a liderança situacional tem uma elevada importância no ambiente organizacional, de maneira que as relações da liderança com os liderados se forem aplicadas decisões certas e assertivas ao modo como o líder se relaciona com sua equipe, é demonstrado que as organizações tendem a se desenvolver, aumentar sua produtividade e gerar mudança em seu ambiente.

#### REFERÊNCIAS

BASSANI, E. V. T.; VIEGAS, S. C. **Liderança situacional e seus impactos para as organizações**. REFAQI - Revista de Gestão, Educação e Tecnologia, v. 9, n. 1, p. 11, 2021. Disponível em: <https://refaqi.faqi.edu.br/index.php/refaqi/article/view/43>. Acesso em: 12 nov. 2024.

BORGES, Diogo Bravo; HADDAD, Assed Naked. Estudo da Teoria de Liderança Situacional

em Empresa de Construção Civil Atuando em Angola. **Boletim do Gerenciamento**, [S.l.], v. 30, n. 30, p. 60-68, jun. 2022. ISSN 2595-6531. Disponível em: <<https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/774>>. Acesso em: 18 nov. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. São Paulo: Editora Manole, 2014.

COSTA, Alessandra Oliveira da; CORREA, Luana Aparecida Macedo; MELO, Luana Beatriz Hergesel de; SANTOS, Vinícius Camargo dos. **Liderança situacional: ferramenta para lidar com o conflito do choque das gerações X e Z nas organizações**. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) — ETEC Darcy Pereira de Moraes, Itapetininga, 2024.

COSTA, Carla Edite Mendes; OLIVEIRA, Guilherme Soares. **A importância da liderança situacional no ambiente organizacional: um estudo de caso em uma agência Bradesco**. 2015.

FEITOSA, Camilla de Souza Padilha et al. A TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL: A DIMENSÃO DA ADAPTABILIDADE NA ATUAÇÃO DE GESTORES DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA. **International Journal of Management-PDVG**, v. 2, n. 1, 2022.

FREITAS, I. R. de; TEIXEIRA, R. M.; COSTA, M. M. da; PONTES, A. P. M. de. **Liderança em enfermagem no contexto hospitalar: percepção de enfermeiros gestores**. Revista Recien - Revista Científica de Enfermagem, v. 12, n. 40, p. 93–102, 2022. DOI: 10.24276/rrecien2022.12.40.93-102. Disponível em: <https://recien.com.br/index.php/Recien/article/view/713>. Acesso em: 15 nov. 2024.

GALVÃO, T. F.; PEREIRA, M. G. **Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração**. Epidemiologia e Serviços de Saúde, v. 23, n. 1, p. 183–184, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5123/S1679-49742014000100018>. Acesso em: 12 nov. 2024.

GENELOT, D. **Manager dans la complexité: réflexions à l'usage des dirigeants**. 3. ed. Paris: Insep Consulting, 2001.

HANZEL, R. C.; FAVERI, F. de. **Estilos de liderança de enfermeiros que atuam em instituição hospitalar**. Revista Eletrônica Acervo Saúde, v. 24, n. 10, p. e17617, 31 out. 2024.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia Para Administradores: A Teoria e as Técnicas Da Liderança Situacional**. 4. ed. São Paulo: E.P.U. - Editora Pedagógica e Universitária Ltda., 1982.

KATALOSK, Sthefany Jackeline. **Liderança situacional nos times de planejamento financeiro**. 2015. Tese (Doutorado). Fundação Getúlio Vargas.

MOTA, Edmarson Bacelar. **Liderança situacional aplicada em uma empresa do setor automotivo**. 2018. Tese (Doutorado). Fundação Getúlio Vargas.

MUNCINELLI, Gianfranco. **Utilização da liderança situacional em gerenciamento de projetos.** 2012.

PANZENHAGEN, Liane Margareth; DE NEZ, Egeslaine. Chefia e liderança na gestão pública: algumas reflexões. **Gestão em Foco**, v. 5, p. 1-13, 2012.

ROMANO, Adriano. Gerência de Recursos Humanos: liderança situacional. **Monografia. Campinas: Unicamp**, 2002.

VIEIRA, Frederico Enrique Lima et al. **Estilos de liderança na prática profissional da enfermagem.** Gep News, v. 6, n. 1, p. 9–12, 2022.

.