

# Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)



**Clayton Robson Moreira da Silva**

(Organizador)

# Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora  
Copyright © Atena Editora  
Copyright do Texto © 2019 Os Autores  
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora  
Editora Executiva: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Antonella Carvalho de Oliveira  
Diagramação: Karine de Lima  
Edição de Arte: Lorena Prestes  
Revisão: Os Autores

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

#### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Prof.ª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Prof. Msc. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista  
Prof.ª Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof.ª Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)</b>	
A238	Administração 4.0 [recurso eletrônico] : flexibilidade para a inovação das organizações / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019.  Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-520-4 DOI 10.22533/at.ed.204190607  1. Administração de empresas. 2. Inovação. 3. Tecnologia. I. Silva, Clayton Robson Moreira da.  CDD 658.1
<b>Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422</b>	

Atena Editora  
Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br

## APRESENTAÇÃO

A obra “Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações”, publicada pela Atena Editora, compreende um conjunto de vinte e quatro capítulos que abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração, promovendo o debate sobre estratégias, ações e mecanismos flexíveis focados na inovação das organizações.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre administração das organizações, com foco na inovação, por meio de um arcabouço teórico especializado. Ainda, ressalta-se que este livro agrega à área da gestão à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre diversos temas e conduzindo gestores, empreendedores, técnicos e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão para a inovação. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “Grau de Inovação das Micro e Pequenas Empresas: uma análise sob a ótica do radar de inovação” e objetivou evidenciar a importância da inovação para as micro e pequenas empresas, apresentando o grau de inovação de uma microempresa que participou do projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), no período de 2009 a 2011. O segundo capítulo tem como título “Perfil dos Empreendedores Brasileiros: o que mostra a pesquisa SEBRAE/ IBQP/ *Global Entrepreneurship Monitor*” e objetivou identificar o perfil do empreendedor brasileiro, utilizando a metodologia de pesquisa da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM). O terceiro capítulo, intitulado “Pequenas e Médias Empresas: modelagem de processos de negócios e seus desafios”, objetivou elucidar os esforços, os desafios e oportunidades de pequenas e médias empresas em desenvolverem-se no mercado nacional e estrangeiro por meio do uso do gerenciamento de processos de negócio e suas vertentes.

O quarto capítulo é intitulado “Visão Crítica das Políticas de Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento em Pequenas Empresas” e objetivou debater a importância da articulação teórica entre políticas de gestão de pessoas (GP) e gestão do conhecimento nas pequenas empresas. O quinto capítulo tem como título “Estilos de liderança e a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard” e apresenta a Teoria da Liderança Situacional como uma ferramenta de gerenciamento que faz uso de diferentes estilos de liderança existentes aproveitando suas virtudes conforme o grau de maturidade do colaborador. O sexto capítulo, intitulado “A Percepção do Colaborador acerca da Implantação de um Plano de Cargos e Carreira: um estudo de caso em uma ICES – Instituição Comunitária de Ensino Superior”, teve como objetivo investigar a percepção dos colaboradores de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior (ICES) sobre a implantação do plano de cargos e carreira.

O sétimo capítulo tem como título “Violência Simbólica e Empoderamento:

mulheres que ocupam cargos de direção em centros universitários” e buscou analisar a percepção da existência de empoderamento e/ou da vivência da violência simbólica no cotidiano de trabalho de cinco mulheres que ocupam cargos de alta direção em Centros Universitários, em Belo Horizonte - MG. O oitavo capítulo é intitulado “Equidade Salarial Feminina no Mercado de Trabalho: reflexões a partir de um levantamento bibliográfico” e teve como objetivo nortear novos administradores nas questões relacionadas à equidade salarial através de um levantamento bibliométrico de pesquisas sobre o tema. O nono capítulo é intitulado “Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição: é possível situá-la no círculo das matrizes epistêmicas?” e explora a Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição (TCPO), no âmbito do Círculo das Matrizes Epistêmicas (CME), com base na Sociologia das Ausências, das Emergências, da Teoria (trabalho) de Tradução, bem como na Razão Subjacente: a Razão Cosmopolita como crítica à Razão Indolente.

O décimo capítulo tem como título “Descentralização das Ações de Indução da Cultura da Inovação: estudo do setor confeccionista no município de Curvelo/MG” e estudou a importância da implementação de uma rede inovadora nos municípios onde há unidades CEFET-MG, a fim de consolidar uma política inovadora. O décimo primeiro capítulo é intitulado “Modelo de Internacionalização de Empresas com Suporte nas Teorias Uppsala e Capital Social” e objetivou propor um modelo de internacionalização com suporte na relação entre a Teoria *Uppsala* e a Teoria do Capital Social. O décimo segundo capítulo tem como título “Capital Social e Ensino Superior na Perspectiva da Internacionalização” e objetivou elaborar um *framework* para compreender a internacionalização do Ensino Superior, por meio do capital social desenvolvido em Cooperação Acadêmica Internacional.

O décimo terceiro capítulo é intitulado “Transparência na Administração Pública Municipal do Estado da Paraíba” e objetivou verificar se os 223 municípios que formam o estado da Paraíba estão divulgando os instrumentos de transparência pública previstos no artigo 48 da Lei Complementar n 101 de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), nos portais eletrônicos dos municípios. O décimo quarto capítulo tem como título “*Accountability* como Ferramenta de Controle e Transparência na Universidade Federal de Rondônia” e objetivou analisar como a Pró-reitora de Planejamento (PROPLAN) cumpre os critérios de divulgação e transparência exigidos pela Lei de Acesso à Informação e pela Lei de Responsabilidade Fiscal. O décimo quinto capítulo, intitulado “Carta de Serviços ao Usuário: um estudo de caso numa grande universidade federal brasileira”, teve como objetivo verificar se o capítulo 2 do Decreto 9.094/2017 está sendo atendido nas universidades públicas federais brasileiras, ou seja, se a carta está disponibilizada ao usuário.

O décimo sexto capítulo é intitulado “Administração Transnacional, Governança Global e Política Mundial: as vicissitudes do mundo em transe” e desenvolve ensaio teórico à luz de Octavio Ianni, David Coen e Tom Pegrum, e Anne-Marie Slaughter. O décimo sétimo capítulo, intitulado “As Perspectivas Acadêmicas da Trajetória das

Políticas de Previdência Social no Brasil”, buscou analisar as perspectivas teóricas adotadas nos estudos científicos sobre a trajetória das políticas de Previdência Social no Brasil de 1998 a 2017 por meio de uma revisão bibliográfica sistemática integrativa. O décimo oitavo capítulo tem como título “Análise de Políticas Públicas: reflexões sobre a Política Nacional de Incentivo ao Manejo Sustentado e ao Cultivo do Bambu” e apresenta as principais características do bambu, seu uso nas atividades produtivas, como também analisa sinteticamente a Política Nacional de Incentivo ao Manejo Sustentado e ao Cultivo do Bambu.

O décimo nono capítulo tem como título “Reduzir, Reutilizar e Reciclar - Sustentabilidade de um Centro de Triagem de Materiais Recicláveis: estudo de caso” e buscou apresentar uma proposta de gestão financeira para um centro de triagem visando sua sustentabilidade no mercado de materiais recicláveis localizado na Região Metropolitana do Vale do Paraíba, Estado de São Paulo. O vigésimo capítulo é intitulado “Custo da Promoção versus o Retorno da Promoção: o caso da GODAM Alimentos” e objetivou mostrar os custos e os retornos esperados de uma ação promocional através do trabalho de um promotor de vendas desta empresa dentro de uma empresa-parceira (cliente). O vigésimo primeiro capítulo é intitulado “Perfil e-Consumidor dos Discentes do Curso de Administração de uma IES Brasileira” e objetivou conhecer o perfil e-consumidor dos alunos do curso de administração.

O vigésimo segundo capítulo é intitulado “Mito x Realidade: o *tag along* como mecanismo de proteção do acionista minoritário das sociedades anônimas brasileiras” e objetivou identificar a efetividade do *tag along* como prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário da ação dos acionistas controladores em caso de alienação de controle. O vigésimo terceiro capítulo, intitulado “Análise da Carteira Eficiente entre o Mercado Imobiliário e os Títulos Públicos Federais”, objetivou apresentar uma solução para maximizar um portfólio, utilizando a combinação de investimentos diferentes, buscando, com isso, obter a melhor relação risco-retorno. O vigésimo quarto capítulo tem como título “*Organizational Learning as a Driver of a Social Business Model: a case study*” e investiga como os agricultores orgânicos no Sul do Brasil estão tornando seu negócio social operacionalmente sustentável, criando um ambiente de aprendizagem.

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área de administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
GRAU DE INOVAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DO RADAR DE INOVAÇÃO	
Jéssica dos Santos Veiga Anderson Luís do Espírito Santo Rosa de Barros Ferreira de Almeida	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906071</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>18</b>
PERFIL DOS EMPREENDEDORES BRASILEIROS: O QUE MOSTRA A PESQUISA SEBRAE/ IBPQ/ GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR	
Ângelo José Penna Machado Carlos Rodrigo da Silva Ywrynicksom Ramos Fernandes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906072</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>34</b>
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS E SEUS DESAFIOS	
Roquemar de Lima Baldam Daniel Vasconcelos Castro Morgana de Freitas Guaitolini Lourenço Costa Thalmo de Paiva Coelho Junior	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906073</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>49</b>
VISÃO CRÍTICA DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PEQUENAS EMPRESAS	
Talita Bernardi Goettens Denize Grzybovski	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906074</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>58</b>
ESTILOS DE LIDERANÇA E A TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD	
Elvis Magno da Silva Caique Bevilaqua Vilas Boas Rondinelli Heitor Resende Andrade Heloísa Teixeira Fidelis Fernandes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906075</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>69</b>
A PERCEPÇÃO DO COLABORADOR ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ICES – INSTITUIÇÃO COMUNITÁRIA DE ENSINO SUPERIOR	
Eder Ocimar Schuinsekel Berenice Beatriz Rossner Wbatuba	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906076</b>	



<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>84</b>
VIOLÊNCIA SIMBÓLICA E EMPODERAMENTO: MULHERES QUE OCUPAM CARGOS DE DIREÇÃO EM CENTROS UNIVERSITÁRIOS	
Cristiane Chaves Caldas Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo Ana Lúcia Magri Lopes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906077</b>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>96</b>
EQUIDADE SALARIAL FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO: REFLEXÕES A PARTIR DE UM LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO	
Eline dos Anjos Washington Ângelo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906078</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>113</b>
TEORIA CRÍTICA PÓS-MODERNA DE OPOSIÇÃO: É POSSÍVEL SITUÁ-LA NO CÍRCULO DAS MATRIZES EPISTÊMICAS?	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Alexandre Oliveira Lima Antônia Márcia Rodrigues Sousa Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906079</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>131</b>
DESCENTRALIZAÇÃO DAS AÇÕES DE INDUÇÃO DA CULTURA DA INOVAÇÃO: ESTUDO DO SETOR CONFECCIONISTA NO MUNICÍPIO DE CURVELO/MG	
Ronaldo Ferreira Machado Lourdiane Gontijo das Mercês Gonzaga Nilton da Silva Maia Antônio Guimarães Campos Maria de Lourdes Couto Nogueira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060710</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>145</b>
MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS COM SUPORTE NAS TEORIAS UPPSALA E CAPITAL SOCIAL	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Alexandre Oliveira Lima Antônia Márcia Rodrigues Sousa Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060711</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>168</b>
CAPITAL SOCIAL E ENSINO SUPERIOR NA PERSPECTIVA DA INTERNACIONALIZAÇÃO	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Alexandre Oliveira Lima Antônia Márcia Rodrigues Sousa Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060712</b>	

<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>190</b>
TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DO ESTADO DA PARAÍBA	
Marinely Costa de Lima	
Maria Manuela Costa de Lima	
Iran Jefferson Ribeiro de Lima	
Vera Lúcia Cruz	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060713</b>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>207</b>
ACCOUNTABILITY COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA	
Daniela Dourado Santos	
Marcilene de Assunção	
Marlene Valério dos Santos Arenas	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060714</b>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>223</b>
CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NUMA GRANDE UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA	
Joyce Vasconcelos Coutinho dos Reis	
Diego Fillipe de Souza	
Jorge da Silva Correia Neto	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060715</b>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>236</b>
ADMINISTRAÇÃO TRANSNACIONAL, GOVERNANÇA GLOBAL E POLÍTICA MUNDIAL: AS VICISSITUDES DO MUNDO EM TRANSE	
Carlos Antonio Mendes de Carvalho Buenos Ayres	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060716</b>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>248</b>
AS PERSPECTIVAS ACADÊMICAS DA TRAJETÓRIA DAS POLÍTICAS DE PREVIDÊNCIA SOCIAL NO BRASIL	
Raquel Andrade e Silva	
Elaine Aparecida Teixeira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060717</b>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>261</b>
ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS: REFLEXÕES SOBRE A POLÍTICA NACIONAL DE INCENTIVO AO MANEJO SUSTENTADO E AO CULTIVO DO BAMBU	
Fábio Moita Louredo	
Ricardo de Souza Martins da Costa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060718</b>	

<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>273</b>
REDUZIR, REUTILIZAR E RECICLAR - SUSTENTABILIDADE DE UM CENTRO DE TRIAGEM DE MATERIAIS RECICLÁVEIS: ESTUDO DE CASO	
Ricardo Zerinto Martins	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060719</b>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>284</b>
CUSTO DA PROMOÇÃO VERSUS O RETORNO DA PROMOÇÃO: O CASO DA GODAM ALIMENTOS	
Elvis Magno da Silva	
Dayana Christina dos Reis	
Sibila Fernanda Martins Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060720</b>	
<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>293</b>
PERFIL E-CONSUMIDOR DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA IES BRASILEIRA	
Igor Ferreira de Fúcio	
Reginaldo Adriano de Souza	
Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura	
José Carlos de Souza	
Lilian Beatriz Ferreira Longo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060721</b>	
<b>CAPÍTULO 22</b> .....	<b>308</b>
MITO X REALIDADE: O TAG ALONG COMO MECANISMO DE PROTEÇÃO DO ACIONISTA MINORITÁRIO DAS SOCIEDADE ANÔNIMAS BRASILEIRAS	
Éder de Souza Beirão	
João Paulo Cavalcante Lima	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060722</b>	
<b>CAPÍTULO 23</b> .....	<b>324</b>
ANÁLISE DA CARTEIRA EFICIENTE ENTRE O MERCADO IMOBILIÁRIO E OS TÍTULOS PÚBLICOS FEDERAIS	
Pedro Oliveira Otoch	
Marcelo Augusto Farias de Castro	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060723</b>	
<b>CAPÍTULO 24</b> .....	<b>336</b>
ORGANIZATIONAL LEARNING AS A DRIVER OF A SOCIAL BUSINESS MODEL: A CASE STUDY	
Michelle Dauer	
Michele de Souza	
Luiz Reni Trento	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060724</b>	
<b>CAPÍTULO 25</b> .....	<b>348</b>
A IMPORTÂNCIA DO LIDER COACHING NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO COM A EQUIPE DO NÚCLEO DE PESQUISA - OBSERVATÓRIO DO TURISMO DO ESTADO DE GOIÁS	
Giovanna Adriana Tavares Gomes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060725</b>	

<b>CAPÍTULO 26</b> .....	<b>354</b>
A INFLUÊNCIA DO CONHECIMENTO CULTURAL NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	
<a href="#">Carolina Pellissari Ribeiro</a> <a href="#">Ana Leticia Rupel</a> <a href="#">Jessica Cristine Metnek</a> <a href="#">Patricia Kroetz Maggioni</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060726</b>	
<b>CAPÍTULO 27</b> .....	<b>364</b>
PERCEPÇÕES SOBRE O (DES)ALINHAMENTO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, ACCOUNTABILITY E GERENCIAMENTO DE RESULTADOS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	
<a href="#">Leonardo da Silva Trindade Matos</a> <a href="#">Rosiane Maria Lima Gonçalves</a> <a href="#">Antônio Carlos Brunozi Júnior</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060727</b>	
<b>CAPÍTULO 28</b> .....	<b>377</b>
INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA EM MATO GROSSO DO SUL	
<a href="#">André Luiz Alvarenga de Souza</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060728</b>	
<b>CAPÍTULO 29</b> .....	<b>393</b>
REDUÇÃO DE FALHAS EM SISTEMAS DE AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS COM O USO DAS TÉCNICAS FTA, FMECA E ANÁLISE CRÍTICA DE ESPECIALISTAS	
<a href="#">Roquemar de Lima Baldam</a> <a href="#">Patrick Soares Silva</a> <a href="#">Lourenço Costa</a> <a href="#">Thalmo de Paiva Coelho Junior</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060729</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>404</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>405</b>

## ESTILOS DE LIDERANÇA E A TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD

### **Elvis Magno da Silva**

M.Sc. (FADMINAS).

Lavras - MG

### **Caique Bevilaqua Vilas Boas**

Bel. Adm. (FADMINAS).

Lavras - MG

### **Rondinelli Heitor Resende Andrade**

Bel. Adm. (FADMINAS).

Lavras - MG

### **Heloísa Teixeira Fidelis Fernandes**

Bel. Adm. (FADMINAS).

Lavras - MG

**RESUMO:** Liderança é uma chave para o sucesso de uma organização e de como levar a equipe a atingir os objetivos exigidos pela mesma. O presente trabalho irá abordar os diferentes tipos de liderança e a sua evolução com o decorrer do tempo e da administração moderna. Por isto, o objetivo deste trabalho é apresentar a Teoria da Liderança Situacional como uma ferramenta de gerenciamento que faz uso de diferentes estilos de liderança existentes aproveitando suas virtudes conforme o grau de maturidade do colaborador. Observou-se que não existe um tipo correto de liderança, contudo a um modo correto de agir de acordo com a maturidade de cada indivíduo ou equipe de trabalho. Concluiu-se que a Teoria da Liderança

Situacional de Hersey e Blanchard ainda é relevante para os dias atuais visto aproveitar as virtudes de cada estilo de liderança de forma a contribuir para o crescimento da maturidade (tanto profissional quanto psicológica) do colaborador durante sua carreira profissional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança. Estilos de liderança. Liderança Situacional.

### LEADERSHIP STYLES AND THE SITUATIONAL LEADERSHIP THEORY BY HERSEY AND BLANCHARD

**ABSTRACT:** Leadership is a key to an organization's success and how to get the team to achieve its goals. The present work will address the different types of leadership and their evolution over time and modern management. Therefore, the goal of this paper is to present the Situational Leadership Theory as a management tool that makes use of different leadership styles, taking advantage of its virtues according to the degree of maturity of the collaborator. It has been observed that there is no right type of leadership, yet a correct way of acting according to the maturity of each individual or team. It was concluded that the Situational Leadership Theory by Hersey and Blanchard is still relevant to the present day since it harnesses the virtues of each style of leadership in order to contribute to the maturity

growth (both professional and psychological) of the employee during his professional career .

**KEYWORDS:** Leadership. Leadership styles. Situational Leadership Theory.

## 1 | INTRODUÇÃO

O tema liderança é algo muito tratado nos dias atuais, sua importância não está apenas ligada a uma empresa, mas também ao modo de agir com as pessoas. O processo de liderar acontece desde os anos de 1930 quando são expostas as características nata de um líder, a partir daí, observou-se a evolução e as características desse estilo que ganha importância diariamente.

Hunter faz uma afirmativa no conceito liderança, para ele liderar é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalhar, entusiasticamente, visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”. (HUNTER, 2006, p.18).

Uma pessoa com habilidades de conduzir as demais a um objetivo comum é o elemento chave para o sucesso de uma organização, isso se dá, por causa da motivação que ele passa diariamente para os seus companheiros de equipe, e pela agilidade na resolução de problemas.

O objetivo geral do presente artigo é apresentar a Teoria da Liderança Situacional como uma ferramenta de gerenciamento que faz uso de diferentes estilos de liderança existentes aproveitando suas virtudes conforme o grau de maturidade do colaborador. Para chegar à máxima do estudo, foram abordados alguns objetivos específicos, como:

- Liderança ao longo do tempo;
- Características da liderança e;
- Grau de maturidade profissional e psicológica;
- Os estilos de liderança
- Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard.

Para o alcance dos objetivos foi utilizado uma pesquisa bibliográfica qualitativa descritiva, em que o ponto principal foi a evolução da liderança conforme a administração moderna e os seus tipos de líderes.

O trabalho está dividido da seguinte forma: introdução; uma perspectiva histórica da liderança; algumas características da liderança; estilos de liderança e conclusão.

## 2 | UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA DA LIDERANÇA

A formação por meio da criação e do processo educacional formal pode contribuir para o desenvolvimento da liderança. A informalidade da liderança, no âmbito educacional familiar, proporciona observar uma perpetuação dentro da antiguidade.

A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: a república de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema. (BERGAMINI, 1994, p. 2).

Percebe-se que a complexidade, envolvendo a liderança, é algo antigo, maneiras diferentes de colocá-la em prática vão se moldando, ao longo do tempo, de acordo com a evolução do ambiente pessoal.

O processo de liderar tem sido usado desde os tempos mais antigos. Segundo relatos bíblicos, é possível observar articulações promovidas por líderes em batalhas A.C.

No novo testamento bíblico, Jesus Cristo sinalizou que há uma liderança capaz de promover as pessoas, bem como causar impactos que possam impregnar sua história, deixando, naquele momento, uma perspectiva de que há uma forma de liderança assertiva.

Fiedler (1967 *apud* BERGAMINI, 1994) acredita que o tema liderança tenha aparecido por volta do ano 1300 da era cristã. Com o passar dos anos, o assunto ganhou atenção, frente aos estudiosos, possibilitando adequação aos vários estilos contemplados, em cada época, permitindo uma visão mais abrangente de um ponto de vista histórico do tema, como se define, na Tabela 1, a seguir:

Ano	Acontecimentos
1930-1940	<b>Teoria dos traços de liderança</b> , líder possui características inatas.
1940-1960	<b>Teorias comportamentais</b> , líder tem comportamentos específicos (voltado para tarefas ou para pessoas).
Fim dos anos 60	<b>Teorias Contingenciais</b> : Modelo da contingência de Fiedler /Teoria do recurso cognitivo. <b>Teoria da Liderança Situacional</b> : liderança dependendo da Situação. <b>Teoria da troca entre líderes e liderados</b> : líderes criam grupos dos de dentro e dos de fora. <b>Teoria da meta e do caminho</b> : líder deve ajudar subordinado ao alcance de metas. Participação e Liderança: comportamento da liderança e do compartilhamento ou não do processo decisório.
A partir dos anos 1990	<b>Liderança carismática</b> : seguidores do líder lhe atribuem características heroicas. <b>Liderança transacional</b> : motiva seus seguidores na direção das metas. <b>Liderança transformacional</b> : possui carisma e oferece considerações individualizadas a seus liderados. <b>Liderança visionária</b> : cria e articula uma visão de futuro.

Tabela 1 - Evolução da Liderança nos Últimos 76 Anos

Diversas teorias surgiram, no que tange ao assunto, visando enfatizar conceitos a respeito do carisma e da maneira como a liderança consegue se adequar, com o passar dos anos, a uma evolução que visa adaptar-se aos estilos de cada época.

### **3 | ALGUMAS CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA**

A realização de determinado trabalho sem liderança pode se tornar impossível. Mesmo que esse seja informal ou inconsciente, faz parte do cotidiano, seja na família, entre amigos e no trabalho. Para tanto, cabe destacar pontos importantes a serem abordados, a fim de que esse profissional realize seu trabalho de forma a obter resultados.

Liderança pode ser entendida como equilíbrio, talento e a disciplina, capaz de tornar o líder um exemplo. Segundo Hunter (2006, p. 18), liderança se define da seguinte forma: “a habilidade de influenciar pessoas para trabalhar, entusiasticamente, visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

#### **3.1 Autodisciplina**

O autoconhecimento define a linha de chegada, vista por uma óptica do sucesso almejado pelo líder, retrata suas deficiências, tornando-o eficaz na busca pelo seu próprio conhecimento, podendo estabelecer uma ligação entre autodisciplina e eficiência.

Segundo Maxwell (2008, p. 28), “é preciso ter caráter e autodisciplina, para tomar decisões boas e coerentes, fazer o correto quando necessário e refrear o impulso dos erros repetidos”.

O impulso calculado, geralmente, tem a possibilidade de acertar o alvo, porém impulsos, na maioria das vezes, acontecem em situações em que é exigido raciocínio rápido, aumentando a chance de equívocos.

#### **3.2 Ciência da humildade**

Ser humilde não significa um estado de submissão, mas o de ser capaz de reconhecer os próprios erros e até mesmo se submeter às dificuldades das pessoas como recurso para solução de problemas adversos.

A humildade deve ser encarada como uma virtude da liderança. Arrogância e intolerância podem fazer com que as pessoas a sua volta assinem seu atestado de fracasso como gestor. Um exemplo é a lição de vida de Jesus Cristo, que se submeteu aos humildes vivendo entre eles (BRINER, 1997).

O próprio ambiente de trabalho proporciona situações adversas e a equipe se depara com críticas externas. O líder capaz de defender sua equipe com coerência, nos momentos difíceis, pode conquistar respeito de seus liderados. Isso não significa negar



as falhas, mas correção, em momentos oportunos, levando sempre em consideração a grandeza das pessoas como fator de sinergia para um time consolidado.

### 3.3 Capacidade motivacional

Motivação pode ser compreendida como uma base auxiliadora que propõe possibilidades para o indivíduo alcançar intensidade, direção e persistência na busca dos esforços para o alcance dos objetivos (ROBBINS, 2002).

Ambiente de trabalho em que é possível proporcionar satisfação, é um começo de construção motivacional, sendo assim, o líder, no uso de suas atribuições, é capaz de moldar esse ambiente, gerando situações que possam levar motivação às pessoas.

A função motivacional do líder reside nas crescentes recompensas pessoais dos subordinados no sentido da chegada aos objetivos do trabalho, fazendo com que o caminho para essas recompensas se torne mais fácil de ser percorrido ao deixá-lo mais evidente, reduzindo os bloqueios do percurso e as armadilhas, bem como aumentando as oportunidades de satisfação pessoal em curso. (HOUSE, 1971, p. 324).

O caminho definido permite visualizar aonde se deseja chegar, a satisfação de ambas as partes, liderança e liderados. Liderança e motivação são duas estruturas que vão definir meios capazes de alcançar objetivos e metas dentro das organizações. A administração moderna tenta ressaltar a importância para a motivação. Pessoas motivadas alimentam o sucesso da empresa, de forma sinérgica, de modo que a conquista de cada passo proposto leva a uma meta estabelecida, ou seja, a meta em si levando em consideração seu trajeto é maior que a soma das partes.

## 4 | ESTILOS DE LIDERANÇA

Existem estudos relacionando os estilos da liderança como perfil de cada líder. Esses estilos propõem identificar o modo de condução adotado para com a equipe. É possível observar o comportamento e capacidade de cada perfil, ao direcionar ou não a equipe, baseados nos objetivos instalados.

### 4.1 Estilo democrático

Na liderança democrática o líder partilha com a equipe as decisões, age como intermediador e ouvinte. É um estilo, também, conhecido como participativo, ou seja, o líder faz com que todos se envolvam com as decisões da liderança. Ainda é destacado que: “no estilo de liderança democrático, os programas podem ser discutidos pelo grupo que pode chegar a decisões” (HERSEY; BLANCHARD, 1977, p. 90).

Portanto o líder está aberto a discussões, age como receptor das opiniões e anseios da equipe. Na maioria das vezes, a resposta a esse estilo se torna positiva, traduzindo em resultados para a empresa e qualidade de vida no trabalho.

## 4.2 Estilo autocrático

Na liderança autocrática o líder é visto como autoritário e sua ênfase é na tarefa. “No estilo autoritário todos os programas são estabelecidos pelo líder” (HERSEY; BLANCHARD, 1977, p. 90).

Logo não há participação da equipe na tomada de decisão e o poder é centralizado. O próprio líder define a tarefa a ser executada por cada membro. Por ser dominador e autoritário, gera na equipe tensão e desprezo, traduzindo em resultados negativos e um ambiente de trabalho “pesado”. O perfil autoritário somente não é um estilo adequado, pois entra em choque, ao ser comparado com a defesa da administração moderna, pessoas como o bem maior das organizações.

## 4.3 Estilo laissez-faire

Na liderança *laissez-faire* o líder não se preocupa nem com a tarefa nem com as pessoas, por ser liberal causa incômodo na equipe, a qual se sente sem orientação, afetando a motivação dos liderados. “Este estilo de comportamento permite que os membros do grupo façam o que desejam fazer. Não se estabelecem programas ou processos” (HERSEY; BLANCHARD, 1977, p. 91).

Pelo fato da orientação estar em segundo plano, existe possibilidade de prejuízos. Equipe sem orientação é sinônimo de não cumprimento de objetivos e metas, causando desequilíbrio aos pilares da liderança.

### 4.3.1 Comunicação e o estilo laissez-faire

A comunicação é o processo básico pelo qual os gerentes e os profissionais realizam suas tarefas; e as pessoas, em posição de autoridade, consistentemente, consideram a habilidade de comunicação como algo para o sucesso. (DUBRIN, 2006, p. 208).

Torna-se difícil almejar sucesso empresarial sem que o processo de comunicação esteja afinado, de modo que “todos cantem a mesma música entoando as mesmas notas e melodia”.

A comunicação agrega valores imediatos aos processos organizacionais, evita perdas de tempo, aumenta a produtividade e mantém os indicadores empresariais em harmonia. Nota-se que não é novidade a preocupação das empresas, ao estabelecer normas, para que o processo de comunicação aconteça dentro do esperado, portanto a comunicação e o estilo *laissez-faire*, na maioria das vezes, trilham caminhos diferentes; de um lado a comunicação como ato imprescindível para a empresa, de outro o estilo que deixa o processo a desejar.

## 4.4 Estilo situacional

Outro estilo que surge na modernidade é o situacional, um perfil que o líder adota

diante de cada situação. O próprio líder irá definir em qual dos três estilos se encaixa a situação momentânea que o cerca, é um estilo valorizado, por exigir todas as grandes atribuições positivas esperadas em um líder de sucesso. Neste caso, o perfil do líder não se encaixa em um dos três tipos de liderança (autocrático, democrático e laissez-faire), mas o seu talento e competência fazem com que os três estilos vivam em sua personalidade.

A liderança situacional tem orientado os gerentes na adoção de estilos mais compatíveis com as decisões para efeito de influência. É uma tentativa para adaptar um determinado estilo de liderança específico às circunstâncias externas. A ideia geral é que um tipo de liderança será eficaz em uma situação, mas um tipo diferente de liderança pode ser mais eficaz em outra. (GONÇALVES; MOTA, 2011, p. 408)

É um líder criativo, sua percepção afinada pode ditar suas escolhas determinando o estilo em que será enquadrado, possui uma visão periférica do ambiente a sua volta, tomando, para si, oportunidades que facilitarão sua tomada de decisão.

É possível que o líder determine seu estilo pelo grau de maturidade da equipe diante de tarefas específicas. Para tanto, é necessário que o líder faça o diagnóstico do nível de maturidade da equipe, a fim de tornar seu comportamento frente à equipe o mais ideal possível (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

A teoria da Liderança Situacional foi-nos dada por Hersey e Blanchard. Consiste na avaliação do funcionário sobre dois ângulos diferentes: a maturidade psicológica e a maturidade profissional. Ou seja, a vontade de fazer, a motivação e o comportamento versos a técnica, a aprendizagem prática e a autossuficiência no serviço (SILVA, 2016). Seja o quadro abaixo:

Nível de maturidade	Maturidade psicológica	Maturidade profissional
I	+	-
II	+	+ ou -
III	+ ou -	+
IV	+	+

Tabela 2 – Níveis de Maturidade

Fonte: Elaborado pelos autores

A maturidade psicológica corresponde à motivação do indivíduo e a maturidade profissional corresponde ao conhecimento da tarefa. O comportamento do chefe varia conforme o grau de maturidade do grupo.

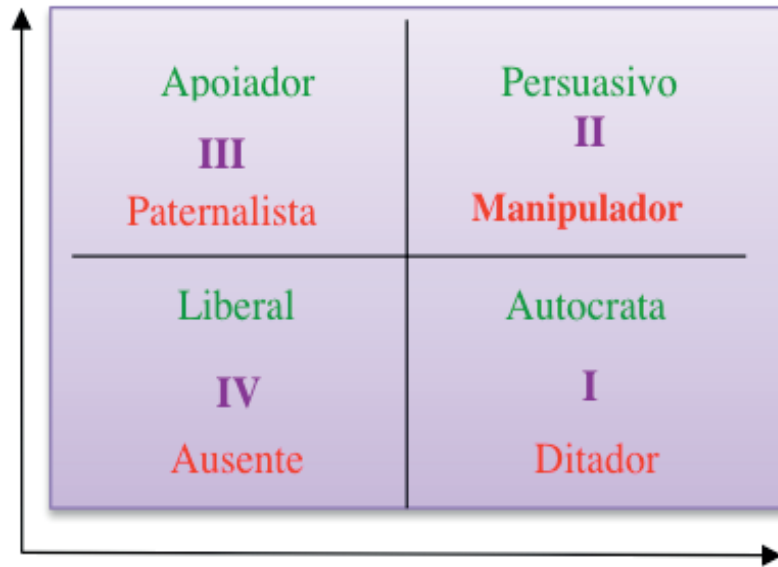


Gráfico 1 – relacionamento com o chefe/ detalhamento de tarefas

Fonte: Elaborado pelos autores

Os escritos em acima do numeral romano são as formas de liderança (comportamento) que o chefe deve tomar quanto ao colaborador em cada um dos níveis de maturidade. Já os escritos abaixo são as falhas (vícios de comportamento) dos chefes que levam ao fracasso do colaborador.

No primeiro nível de maturidade, o funcionário tem muita motivação, quer fazer o trabalho, mas não tem conhecimento, não sabe o que fazer. Neste caso, o chefe deverá ser autocrata, dizer-lhe qual é a tarefa, muito detalhamento em como fazer e pouco contato entre eles. Porém deve-se cuidar para que o chefe não se torne um ditador, evitando o crescimento do funcionário.

No segundo nível de maturidade, o funcionário ainda continua com muita motivação e já sabe (+ ou -) suas tarefas. O gestor deve dar uma atenção maior ao relacionamento com o empregado, procurar se envolver, mas não esquecer de continuar dando o detalhamento da tarefa. É a fase dos “porquês”. O chefe não é mais autocrata, mas sim persuasivo, conversa e leva o funcionário a perceber suas decisões, ensina os porquês e o estimula a fazer o serviço. Contudo, o chefe deve se cuidar para não ser um manipulador. (SILVA, 2016).

Já no terceiro nível de maturidade, o líder não precisa mais ser detalhista nas tarefas, pois o colaborador já está maduro profissionalmente e começará a caminhar com os próprios pés. Mas ele precisará do apoio do chefe, o relacionamento entre ambos deve aumentar. O chefe agora é um apoiador, o funcionário tomará decisões, mas ele se encontra com medo de errar, e isso o leva a baixar sua maturidade psicológica, sua motivação, desta forma o relacionamento nesta fase é imprescindível para o sucesso. Mas cuidado para não ser paternalista, não encubra as falhas, nem rompa seu relacionamento, mas oriente o colaborador para que possa aprender com seu próprio erro.

Na última fase do desenvolvimento da maturidade do funcionário, este se encontra motivado e detém o conhecimento. Está seguro do que fazer e como fazer e possui iniciativa para fazê-lo. Neste caso o chefe deve ser liberal, porém não ausente e muito menos omissivo. O reforço esporádico sobre a tarefa e relacionamento será necessário. (SILVA, 2016).

Silva (2016) comenta que se você, como chefe, não tomar os caminhos mais apropriados para cada grau de maturidade de seu funcionário, você não aproveitará todo o potencial dele, e ainda provocará uma barreira que o impedirá de crescer. Por exemplo, se você for autocrata na terceira fase de maturidade, provavelmente seu relacionamento com o funcionário se romperá e ele não terá confiança na tomada de decisões e será sempre dependente. Já se você for liberal na primeira fase, provavelmente o funcionário errará muito e isso o inibirá a crescer.

Hersey e Blanchard (1986) resumem sua Teoria conforme consta na Figura 1 que se segue:



Figura 1 – Trajeto da Liderança Situacional

Fonte - Hersey e Blanchard (1986)

Na Figura 1 é possível observar o trajeto da liderança situacional. Segue de exemplo um colaborador iniciando seu primeiro dia de trabalho: ao chegar à empresa, ele possui um nível técnico baixo; neste caso, o líder irá somente determinar (E1) como fazer e, nesse momento, pode-se visualizar um perfil autocrático. Algumas semanas depois, o foco passa a ser, também, o relacionamento (E2). Falta-lhe capacidade técnica, mas sente disposição em assumir responsabilidades. Na sequência, é possível verificar relacionamento alto e tarefa baixa, o colaborador já domina a parte técnica (E3). E, por fim, o processo de delegação (E4) já pode acontecer dentro da normalidade prevista.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi visto neste trabalho uma breve contextualização histórica da evolução das teorias de liderança. Começando pela Teoria dos traços de liderança, passando pela Teoria da Liderança Situacional, chegando a Teoria Visionária.

Também foi visto alguns estilos de liderança, os quais destacamos: autoritarismo, democrático, autocrático, laissez-faire e estilo situacional.

O estilo situacional advindo da Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard foi destacado devido o gestor possibilitar a sua equipe um amadurecimento profissional e um equilíbrio psicológico. Vale lembrar que nesta teoria não existe um tipo ideal de liderança, mas sim um estilo diferente conforme o grau de maturidade que o colaborador se encontra.

Conforme mostrado na figura 1, o trajeto da liderança situacional, inicia-se no E1 quando o líder apenas determina a tarefa, como é visto no perfil autocrata. Logo após no E2, o foco começa a ser o relacionamento sem perder a parte técnica, não existe, como é o perfil persuasivo, em que o líder ouve mais seus colaboradores e explica os porquês da tarefa, o E3 demonstra o perfil em que o líder tem um alto relacionamento com o colaborador e com a parte técnica inferior, conforme o estilo apoiador, e por fim o estilo *laissez-faire*, no E4, que é o processo de delegação de tarefas e liberdade para o colaborador cumprir.

Por tanto, é possível ver os diferentes tipos de líderes e suas características mediante um tipo de maturidade específico.

Concluiu-se que a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard ainda é relevante para os dias atuais visto aproveitar as virtudes de cada estilo de liderança de forma a contribuir para o crescimento da maturidade (tanto profissional quanto psicológica) do colaborador durante sua carreira profissional.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. **Liderança**: a administração do sentido. RAE Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994.

BRINER, B. **Os métodos de administração de Jesus**. São Paulo: Mundo Cristão, 1997. 90 p.

GONÇALVES, H. S.; MOTA, C. M. M. **Liderança situacional em gestão de projetos**: uma revisão de literatura. Produção, São Paulo, v. 21, n. 3, p. 404-416, jul./set. 2011.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986. 189 p.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1977. 428 p.

HOUSE, R. J. **A path-goal theory of leader effectiveness**. Lessons: Administrative Science Quarterly, 1971. 324 p.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. 136 p.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. 139 p.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida. Rio de Janeiro: T. N. Brasil, 2008. 272 p.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 41 p.

SILVA, Elvis Mango da. **Teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard**. Disponível em <<http://www.fadminas.org.br/faculdade/teoria-da-lideranca-situacional-de-hersey-e-blanchard>>. Acesso em 15 mar. 2017.

## **SOBRE O ORGANIZADOR**

**Clayton Robson Moreira da Silva:** Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).



## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Accountability 6, 206, 207, 208, 210, 221, 222, 385, 387, 396  
Acionista 7, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 320, 321  
Administração Pública 6, 83, 188, 196, 207, 208, 211, 213, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 233, 234, 238, 240, 241, 253, 259, 260, 267, 306, 351, 385, 386, 387, 388, 390, 391, 392, 393, 395, 396  
Agentes Locais de Inovação 5, 1, 3, 8, 9, 17  
Alienação de Controle 308

### B

Bambu 7, 10, 261, 262, 263, 265, 267, 269, 270, 271  
BPM 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45

### C

Capital Social 6, 145, 146, 147, 156, 157, 158, 159, 161, 162, 163, 164, 166, 168, 170, 171, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 183, 188  
Carta de Serviços 6, 10, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234  
Carteira de Investimentos 324  
Case Study 7, 46, 185, 223, 273, 285, 336, 337, 338, 339, 345, 346, 364  
Círculo das Matrizes Epistêmicas 6, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 130  
Comportamento 68, 83, 383  
Consumidor 7, 291, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 300, 303, 305, 306, 307, 357  
Contabilidade 110, 166, 206, 209, 214, 222, 284, 306, 323, 386, 389, 391, 396, 397  
Cooperação Acadêmica 6, 168, 170, 171, 182, 183  
Cooperatives 336, 341  
Custos 156, 284, 290, 292

### E

e-commerce 46, 143, 293, 294, 295, 296, 297, 300, 301, 303, 305, 306  
Educação Superior 109, 168, 169, 186  
Empoderamento Feminino 84, 86, 87, 92, 94, 111  
Empreendedorismo 17, 18, 31, 32, 110, 112, 131, 146, 152, 156  
Equidade 6, 96, 102, 109  
Estudos Críticos em Administração 49

### F

Fundos Imobiliários 324

### G

Gestão do Conhecimento 5, 49

Gestão Financeira 273, 286, 287

Gestão Municipal 190

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 5, 18, 19

Globalismo 126, 236, 238, 246, 247

Governança 6, 55, 221, 222, 236, 238, 241, 242, 247, 282, 308, 309, 311, 312, 313, 314, 316, 317, 322, 323, 396

Governança Corporativa 308, 311, 312, 313, 314, 316, 317, 322, 323

## I

Incubadora de Empresas 132

Índice de Sharpe 324, 335

Inovação 2, 5, 6, 1, 3, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 17, 131, 132, 144, 359, 425, 426, 427, 428, 429

Internacionalização 6, 145, 147, 148, 151, 154, 159, 160, 161, 162, 165, 166, 168, 170, 171, 181, 183, 186, 354, 356, 358

## L

Lei de Acesso à Informação 6, 191, 207, 208, 213, 218, 219, 228

Lei de Responsabilidade Fiscal 6, 190, 191, 192, 193, 204, 205, 207, 208, 211, 222

Liderança 5, 8, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 66, 67, 102, 110, 111, 353, 365, 382, 383

Liderança Situacional 5, 8, 58, 59, 60, 64, 66, 67, 383

## M

Maximização 324

Mercado de Trabalho 6, 99, 108, 109, 112, 369, 371, 383

Mercado Financeiro 308, 322, 323

Micro e Pequenas Empresas 5, 1, 3, 16, 17, 22, 24

Modelagem de Processos 34

Modelo de Internacionalização 6, 145, 151, 165

Mulher 94, 96, 99, 109, 111, 370, 373, 374, 383

## N

Neosoberania 236

## O

Organic food production 336

Organizational Learning 7, 336, 345, 346, 347

## P

Participação 60, 110, 112, 137, 215, 236

Pequena Empresa 17, 49

Pequenas e Médias Empresas 5, 36

Percepção 5, 69, 77, 78, 79, 80, 81, 112

Perfil do Empreendedor Brasileiro 5, 18, 19, 30  
Plano de Cargos e Carreira 5, 70, 74, 75, 78, 81  
Políticas de Gestão de Pessoas 5, 49  
Políticas Públicas 7, 10, 95, 109, 224, 233, 236, 238, 243, 245, 246, 247, 248, 249,  
254, 260, 261, 262, 270, 271, 348, 412  
Previdência Social 7, 197, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259,  
260  
Promoção 7, 284, 285, 290  
Propriedade Intelectual 131

## **R**

Radar da Inovação 1, 10, 14  
Reciclagem 273  
Rede de Inovação 131, 132  
Retorno 7, 284, 285, 290, 328, 334

## **S**

Satisfação 73, 80, 83, 301, 357, 360, 361  
Social Business 7, 338  
Sociologia das Ausências 6, 113, 114, 124, 128  
Sociologia das Emergências 113, 114, 124, 128  
Sustentabilidade 7, 261, 273, 274, 282, 313, 314

## **T**

Tag Along 308, 309, 314, 323  
Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição 6, 113, 114, 115, 119, 124, 128  
Teoria Uppsala 6, 145, 147, 163, 164  
Títulos públicos 324, 326  
Transnacionalização 236  
Transparência 6, 190, 191, 194, 205, 206, 207, 211, 212, 215, 216, 217, 218, 220, 221,  
223, 228, 233, 388, 390

## **V**

Violência Simbólica 5, 9, 84

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-520-4

