



## **O USO DO TLS (TESTE DE LIDERANÇA SITUACIONAL) COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE GESTORES RESTAURANTES**

**Francisco Geová Feliciano da Silva**

Faculdades Metropolitanas Unidas, Brasil  
gefeliciano@uol.com.br

**Roberto Agostinho de Mello**

Faculdades Metropolitanas Unidas, Brasil

**Catalina Naomi Kaneta**

Faculdades Metropolitanas Unidas, Brasil

### **RESUMO**

Diversos modelos de liderança foram apresentados ao longo das décadas a fim de se descobrir a existência de um perfil ideal de um líder. A liderança contingencial é mais um modelo que tenta auxiliar neste desafio, considerando que não há um modelo único ideal de liderar, mas suas ações devem ser flexíveis de acordo com a situação. Esse trabalho teve como objetivo principal identificar se a liderança contingencial está presente nos processos de gestão de pessoas em empresa do segmento de restaurantes. Para isso foi aplicado o teste de liderança situacional (TLS) desenvolvido por Agostinho Minicucci, em uma empresa de pequeno porte deste setor da cidade de São Paulo. Foi investigado um total de seis líderes, e os resultados apontaram a presença da liderança contingencial nos processos de gestão, no entanto não houve o predomínio. O setor alimentício nos últimos anos tem apresentado um crescimento considerável e pesquisas neste sentido se justificam em função da importância dos líderes neste contexto socioeconômico.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas, Liderança situacional, Setor de alimentação, Restaurantes.

---

**Data do recebimento do artigo: 12/09/2012**

**Data do aceite de publicação: 26/10/2012**

## INTRODUÇÃO

Dados da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (Associação Brasileira de Indústrias da Alimentação [ABIA], 2011) apontam que em 2011 o setor da alimentação “fora do lar” faturou cerca de R\$ 215 bilhões frente aos R\$ 183 bilhões do ano anterior, o que representa um salto de 18% em um ano segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes [ABRASEL] (2011) o crescimento do setor de restaurantes acontece em função do aumento da renda dos brasileiros e a dificuldade de deslocamento entre casa e trabalho, desta forma, atualmente, 26% dos brasileiros se alimenta fora de casa todos os dias. Neste cenário promissor o gestor tem diversas preocupações para a sobrevivência de sua empresa, uma vez que este tem a função de criar valor para o consumidor e gerar vantagem competitiva para a organização, utilizando-se para isso suas ferramentas como produto, preço, canais de comunicação e canais de distribuição.

A gestão organizacional em qualquer ramo de atividade se constitui basicamente de quatro funções: planejamento, organização, direção e controle; para Chiavenato (1999), planejar é o ato de formular objetivos e os meios para alcançá-los, bem como definir planos e programar atividades; organizar é o ato de dividir o trabalho, agrupando-o em órgãos e cargos, definir autoridade e responsabilidade, alocar recursos; dirigir, segundo o autor, é a situação de designar pessoas, dirigir seus esforços, motivá-las, liderá-las e estabelecer canais de comunicação com elas; e controlar diz respeito à definição de padrões para o monitoramento e à avaliação dos desempenhos.

Observa-se, que o trabalho do gestor corresponde ao processo de gerenciar as demandas do ambiente face aos recursos disponíveis na organização e para isto este utiliza um estilo gerencial “[...] que seriam os tipos de comportamento adotados pelo líder em relação aos seus subordinados, ou seja, a maneira como o líder orienta sua conduta”. (Romani & Dazzi, 2002, p. 58)

Para Freitas (1999), o líder é aquele que exerce influência sobre determinado grupo de pessoas a fim alcançar os objetivos desejados, oferecendo meios para que todos desenvolvam suas atividades por vontade própria, e não pela intimidação que o líder possa exercer em virtude do cargo que ocupa.

Desde os primórdios da civilização ou até mesmo anterior a ela, os grupos e a sociedade possuem a necessidade de instituir um líder para organizar e gerenciar as relações formais e informais, no que se refere à família, ao trabalho e aos demais aspectos inerentes à vida em grupo. Diversos modelos de compreensão acerca da liderança foram desenvolvidos ao longo dos tempos como as pesquisas sobre traços de personalidade (que ressalta as características de personalidade que determinam o líder); a teoria sobre os estilos de liderança (relacionada ao comportamento adotado pelo líder); e a teoria situacional de liderança (que discute como o comportamento do líder

pode ser influenciado pela circunstancia) (Chiavenato, 1999). Essas três abordagens representam as temáticas mais utilizadas para a compreensão dos modelos gerenciais na contemporaneidade.

Os estudos sobre liderança e personalidade têm apontado que dificilmente existem traços (característica permanente) que definam o líder, desta forma, o foco das discussões das pesquisas na últimas décadas tem sido a teoria comportamental, analisado o que o líder realmente faz para influenciar um grupo, e se existe um comportamento que pode ser considerado ideal que possibilite liderar todos os grupos. (Souza e Santo, 2010)

Considerando a abordagem comportamental, para Chiavenato (2000) existem três categorias de líder, que são definidos pelos seus estilos de liderança: o líder autocrático que centraliza o poder, que desvaloriza as pessoas e não admite questionamentos diante das suas condutas; o líder democrático que estimula a tomada de decisão em grupo, que tem papel de orientador e que reconhece o potencial dos seus liderados; e o líder liberal que dá total liberdade ao grupo para tomada de decisões com a mínima interferência do líder, além de não participar da divisão das tarefas e atuando somente quando solicitado.

Sobre a existência de um estilo de liderança ideal, as pesquisas apontam que além do comportamento do líder, os liderados são de extrema importância para definir a eficiência de um estilo uma vez que a equipe é quem reconhece o indivíduo como líder e percebe que o seu trabalho traz resultados para o grupo (Cunha et al. 2005). Desta forma não existe apenas um comportamento adequado ou ideal e sim comportamentos que são considerados adequados dependendo das contingências e exigências do grupo.

Surgiram-se assim os estudos sobre liderança contingencial ou situacional: House (1971), estudando a teoria contingencial da psicologia elaborou a estratégia do Caminho-Meta que trata de como os líderes estimulam os seus subordinados para o cumprimento de metas estabelecidas, considerando questões referentes à satisfação e motivação do liderado. Essa liderança é diretiva, apoiadora e além de participativa é orientada para o alcance dos resultados (House and Mitchell, 1974).

Neste sentido verifica-se que os líderes contingenciais apresentam o modelo de gestão mais adequado às organizações modernas, sendo o comportamento ambicionado atualmente para uma gestão de pessoas de sucesso. Bowditch e Buono (2002, p. 126) afirmam que “[...] não há um modelo ideal de se liderar em todas as situações, ao invés disso o estilo mais eficaz de liderança é contingencial, ou seja, depende da situação”.

A questão da liderança tem sido amplamente pesquisada durante décadas nas diversas áreas de atuação e grupos sociais, no entanto estudos mais específicos em grupos segmentados como no setor de restaurantes ainda existe uma escassez de estudos que discutam estas questões. Com base em dados empíricos, a suposição é de que dificilmente pode-se determinar um perfil de líder ideal

neste setor, uma vez que nestas empresas a equipe muitas vezes sofre alta rotatividade de pessoas, é composta de membros de diferentes culturas, alguns com baixa escolaridade, e apresentam diversas outras características que dificultam a adoção de um estilo específico de liderança; sendo assim, a adequação de um estilo de liderança depende de diversos fatores como características ambientais internas e externas, a estabilidade do grupo e o nível sociocultural da equipe dentre outros fatores.

Considerando-se o crescimento deste setor de restaurantes nos últimos anos e a carência de estudos sobre a temática liderança neste segmento, justifica-se a realização deste trabalho que busca investigar se o líder contingencial é presente nas empresas de serviços de alimentação já que este pode ser considerado ideal neste ramo de atividade.

Para esta pesquisa, foi utilizada a experiência de gestão de um restaurante em São Paulo e como sujeitos foram investigados os gestores deste estabelecimento. Desta maneira foi proposto um estudo de caso que ambicionou captar a essência do modelo de liderança neste restaurante, confrontando os resultados com a literatura dos diversos referências sobre as práticas de lideranças existentes.

Assim, o objetivo geral desta pesquisa foi:

- Identificar se a liderança contingencial está presente nos processos de gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte do segmento de restaurantes na capital de São Paulo.

Paralelamente, foi necessário estudar os seguintes objetivos específicos:

- Conceituar a liderança contingencial
- Identificar quais os estilos de liderança contingencial praticados na empresa estudada.

## **A PERSPECTIVA CONTINGENCIAL DA LIDERANÇA**

Durante a década de sessenta e setenta, os teóricos, investigadores e práticos da liderança debateram-se numa controvérsia comumente referida como “situacional” versus “*one Best style*” (Blake&Mouton, 1982). A abordagem situacional ou contingencial considera que “não existe *one Best style*”, evidenciando que a eficácia da liderança depende da situação. Na verdade, a perspectiva contingencial de liderança percebe que o sucesso de liderar não depende apenas do líder, mas está intrinsecamente associado à percepção dos membros da equipe de que são sujeitos responsáveis pelos resultados do trabalho e estes resultados dependem do empenho e vontade de cada integrante do grupo.

A liderança contingencial preconiza a avaliação da eficácia do comportamento do líder em termos de produtividade do grupo, e como os fatores situacionais alteram a eficácia do comportamento e o estilo de liderança de um líder (Tirmizi, 2002). O comportamento do líder situacional é um etilo que corresponde com o interesse das organizações que não almejam apenas

encontrar líderes com diversos atributos e aptidões isoladamente, mas que seja capacitado a reunir todos os atributos e aptidões que o inusitado das situações possa exigir (Fiedler, 1981).

A abordagem contingencial valoriza, por exemplo, a capacidade do indivíduo de compreender uma dinâmica estrutural ou de mercado, e com isso traduzir esta capacidade em atitudes que melhor se adaptem a este contexto. (Hersey & Blanchard, 1980).

Entre as várias teorias contingências de liderança, uma das mais importantes segundo Tirmizi, (2002) e Cruz et al. (2010) é a teoria contingencial de Fiedler (1965), no entanto existem outras duas teorias que complementam as bases teóricas sobre liderança contingencial/situacional: Reddin (1975) e Hersey e Blanchard (1986).

## **A TEORIA CONTINGENCIAL DE FIEDLER**

Segundo Fiedler (1995) a liderança é composta por três dimensões que a influenciam o comportamento do líder:

- Relações entre líder / membros;
- Estrutura da tarefa;
- Poder da posição do líder.

Além disso, há duas orientações, para o comportamento do líder a fim de obtenção de bons resultados:

- Orientação para relações humanas;
- Orientação para a tarefa.

O que Fiedler (1967) observou é que há líderes propensos a focar na conclusão das tarefas e neste sentido tendem a recorrer mais o estilo orientação para a tarefa, por outro lado, há líderes que valorizam o relacionamento cordial e agradável e assim, tendem a recorrer ao estilo orientação para as relações humanas, considerando que é impossível o indivíduo ser ao mesmo tempo voltado para as tarefas e voltado para as relações, pois o indivíduo em posição de liderança sente-se mais confortável, sincero e eficaz praticando comportamento de liderança coerente com sua própria personalidade básica.

No entanto o aspecto mais importante da liderança é combinar o estilo, a personalidade do líder com a situação em que seu desempenho será melhor. O autor afirma que é muito importante cada líder reconhecer o perfil mais compatível com sua personalidade, uma vez que esta compreensão favorece a adequação das ações de acordo com a necessidade da situação. Assim, mesmo que um líder tenha o estilo orientado para as relações, se a situação exigir que seja resolvida a tarefa, ele dará privilégio a estrutura da tarefa e seu poder de posição para a obtenção do melhor resultado mesmo ciente que possui preferência pelo estilo relacionado (Fiedler & Martin, 1984; Fiedler & Garcia, 1987).

O líder pode criar uma atmosfera positiva com o grupo e melhorar os relacionamentos, esclarecer a estrutura da tarefa e conseguir estabelecer poder em sua posição, desde que seja imparcial na distribuição de tarefas e tenha um bom relacionamento com sua equipe (FIEDLER, 1965).

### **REDDIN E O MODELO DE LIDERANÇA 3D**

A Teoria de Reddin (1977) foi desenvolvida a partir de uma série de pesquisas realizadas por psicólogos nos Estados Unidos que foi denominada “Teoria 3-D da Eficácia de Liderança”. Similar à teoria de Fiedler (1967) os pesquisadores consideravam que os principais elementos do comportamento dos líderes tinham como base as tarefas a serem executadas e as relações com as pessoas.

Para estes, os líderes dependendo da situação davam ênfase às tarefas a serem realizadas, ou nas relações com as pessoas e que esses dois elementos do comportamento eram usados em maior ou menor grau dependendo da situação. Desta forma, a eficácia do líder relaciona-se a três habilidades:

Flexibilidade de estilo: que embora o líder tenha uma preferência por um estilo de liderança, a flexibilidade aponta adaptação ou o grau que um gerente muda seu estilo adequadamente a uma situação.

Sensibilidade Situacional: é a habilidade para avaliar as situações no que elas realmente representam quanto exigências de tarefa, relações humanas, e sua força relativa.

Habilidade de Gestão Situacional: a eficácia gerencial para superar a resistência à mudança tanto próprias como do grupo.

### **O MODELO CONTINGENCIAL DE HERSEY E BLANCHARD**

A teoria situacional proposta por Hersey e Blanchard (1986) amplia as discussões sobre liderança situacional na qual além da compreensão do comportamento do líder que assim como os outros autores para estes também estão relacionadas a tarefa ou as relações pessoais; considera-se também, as características do liderado e o classifica de acordo com sua maturidade.

Para Hersey e Johnson (1997), a liderança situacional pode ser afetada por muitos fatores, não apenas os referentes ao líder, assim como os fatores relativos aos liderados e a relação líder-seguidor que seria uma variável crucial.

Desta forma existem duas dimensões a serem consideradas na liderança situacional:

a) Dimensão do líder: comportamento voltado à tarefa, adotado para organizar e definir as funções dos membros do seu grupo, explicando atividades que cada um deve executar (o quê, quando, onde e como), além de auxiliar na compreensão do estabelecimento de metas e

de prazos para a organização, a direção e o controle; e comportamento com ênfase nos relacionamentos, adotado para manter as relações pessoais entre o líder e os membros do seu grupo, abrangendo o ato de ouvir, prestar atenção, dar *feedback*, facilitar e apoiar.

b) Dimensão do liderado: corresponde ao grau de maturidade do liderado que representa a capacidade e disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento; e esta maturidade pode ser dividida em dois componentes: a maturidade no trabalho (capacidade) e a maturidade psicológica (motivação) (Amaro & Agostinho, 2007).

Maturidade no trabalho refere-se à capacidade em termos de conhecimento e treino necessários para desempenhar o trabalho, enquanto que a maturidade psicológica refere-se ao querer ou à vontade, o que pressupõe autoconfiança e dedicação.

Para a aplicação da liderança situacional segundo Hersey e Johnson (1997) é necessário definir o melhor estilo de liderança a ser adotado; para que isso ocorra, algumas variáveis importantes a serem analisadas: Qual o objetivo a ser alcançado? Qual a prontidão do seguidor nesta situação? Que ação de liderança deve ser tomada? Qual foi o resultado da intervenção do líder? Requer acompanhamento?

Essas questões dizem respeito ao ciclo que o líder deve ter com seu liderado e só funciona quando o líder e seus seguidores entendem o modelo (Hersey & Johnson, 1997 p. 294) a ser seguido.

## **CONSIDERAÇÕES SOBRE A TEORIA CONTINGENCIAL**

As teorias sobre a liderança denominadas situacionais ou contingenciais partem do pressuposto de que o comportamento mais apropriado para um líder depende das situações, circunstâncias em que o líder se encontra.

O estilo contingencial de liderar torna-se atraente, por levar em consideração alguns critérios que as outras abordagens teóricas não abrangem, como por exemplo, a motivação dos seguidores e a situação. Isto amplia o conceito de liderança quando reconhece que numa organização pode haver diversificadas maneiras de se passar por situações, porque embora possam ser situações rotineiras na organização, o simples fato de envolver seres humanos, já pode implicar em diferenças, visto que ser humano tem complexidades e está sujeito a diferentes maneiras de percepção dos problemas.

## **MATERIAIS E MÉTODOS**

Para os objetivos propostos para a presente pesquisa, foram entrevistados seis integrantes da equipe de trabalho de uma empresa do setor alimentício da cidade de São Paulo que ocupam cargos de supervisão, sendo quatro do setor operacional e dois do setor administrativo. Atividade esta



indicada com adequada frente aos objetivos estabelecidos, pré requisito indispensável segundo Figueredo (2008).

Esta empresa foi aberta ao público em 2007 e a capacidade máxima de atendimento é para 230 pessoas. Atualmente o quadro de funcionários é composto por 21 colaboradores em regime da consolidação das leis de trabalho (CLT) distribuídas nas seguintes funções: gestor, gerente administrativo, gerente operacional, garçom, *cumim*, recepcionista, operador de caixa, barista, *barman*, ajudante de bar, auxiliar de serviços gerais, chefe de cozinha, cozinheira, ajudante de cozinha, segurança, gerente de jogos e monitores de jogos, que trabalham no período diurno (almoço) e noturno.

Para identificar, se o modelo de gestão predominante no restaurante, é o contingencial, foi aplicado o Teste de Liderança Situacional (TLS) desenvolvido por Agostinho Minicucci (2002), que concebe a liderança em termos de desempenho situacional e não de personalidade.

O TLS é composto por vinte itens, cada um com quatro afirmações que devem ser avaliados segundo uma escala, do tipo Likert, de quatro pontos: 3 = traduz o objetivo bastante; 2 = traduz o objetivo muito; 1 = traduz o objetivo pouco; e 0 = traduz o objetivo nada.

De acordo com as pontuações no questionário é possível identificar a tendência que o líder tem em suas práticas: orientada para as tarefas (OT) ou para as relações interpessoais (OR), e a partir da combinação destas duas práticas o autor determina quatro estilos básicos de liderança, a saber, separado (baixa OT e baixa OR), relacionado (baixa OT e alta OR), dedicado (alta OT e baixa OR) e integrado (alta OT e alta OR).

No entanto como teste foi elaborado com ênfase no aspecto contingencial, além dos resultados indicarem o estilo de liderança dominante do líder, o instrumento aponta mais três fatores comportamentais para a análise: estilo de sustentação, sobre rechaçado, e a flexibilidade ou a rigidez de estilo. O estilo dominante é o estilo básico que o líder usa com maior frequência, já o estilo de sustentação é aquele utilizado com maior frequência depois do estilo dominante, enquanto que o estilo sobre rechaçado é o único estilo gerencial que o líder utiliza com menos frequência, sendo assim os levantamentos destes três possibilita a análise de preferência de comportamentos que os líderes possuem em situações gerais.

A identificação do comportamento flexível nos líderes possibilita a compreensão de que o quanto mais flexível este líder, ele está mais próximo do estilo contingencial.



## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

**Tabela 1.** Distribuição da pontuação absoluta dos líderes e identificação do estilo dominante

Líder	Dedicado	Integrado	Relacionado	Separado	Dominante
A	31	27	32	29	Relacionado
B	34	49	40	38	Integrado
C	50	46	42	42	Dedicado
D	37	49	39	38	Integrado
E	37	32	31	39	Separado
F	49	49	46	37	Ded. e Int.

Fonte: elaborado pelos autores

A Tabela 1 trás os resultados referentes à aplicação do TLS; a partir destes pode-se observar de cada um: a o estilo dominante de liderança (com a maior pontuação), o estilo de sustentação (com a segunda maior pontuação), o estilo sobre-rechaçado (menor pontuação) e a flexibilidade de estilos (diferença de pontuação entre os estilos).

Os resultados revelam que em relação ao estilo dominante não existe um padrão no grupo de líderes pesquisados, observando-se, no entanto um predomínio do estilo integrado, que foi dominante entre três líderes B, D, e F (50%) contra dois líderes dedicados (C e F, 33%), um separado (E) e um relacionado (A). Estes resultados representam que: embora as relações pessoais sejam importantes para este grupo, a preocupação com a orientação à tarefa pode ser destacada uma vez que os estilos integrados e dedicados indicam tal orientação.

Os resultados ainda apontam que em relação ao estilo de sustentação não há também um estilo preferencial para todos os líderes variando em três líderes relacionados (B, D e F), dois dedicados (A e E), um integrado (C); desta forma embora, a orientação à tarefa seja um comportamento apontado como dominante anteriormente, a preocupação com as relações pessoais também está presente nestes líderes.

Sobre o estilo sobre-rechaçado também não existe um padrão, sendo que dois estilos o separado e dedicado foram indicados como o menos utilizado por dois líderes, enquanto que um líder indicou o estilo integrado e o outro indicou o estilo relacionado como menos usual.

A respeito da flexibilidade dos líderes os resultados indicam que dentre os sujeitos, existe um líder flexível A, dois líderes com tendência a flexibilidade (C e E) e três líderes com características menos flexíveis (B, D e F) tendendo a rigidez. Observa-se então que dentre os líderes pesquisados não há predomínio da liderança contingencial ou situacional apontada pela flexibilidade.

A flexibilidade dos estilos é calculada a partir da diferença entre a pontuação do estilo de cada indivíduo. O líder é considerado flexível ou com tendência à flexibilidade se obter em todos os

valores de estilo de liderança (separado, relacionado, dedicado e integrado) diferenças mínimas ou equivalentes numéricas (Minicucci, 2002).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se a partir dos resultados desta pesquisa que não há indicativo de que a liderança situacional possa ser o comportamento mais usual ou ideal adotado pelos líderes do segmento alimentício.

Entretanto, ficou evidente que a liderança contingencial está presente nos processos de gestão desta empresa. A habilidade do líder flexível é um desafio a ser atingido, no contexto da liderança contingencial.

Os resultados da presente pesquisa permitiram realizar algumas reflexões principalmente quanto a variedade dos estilos de liderança encontradas relativos a dominância, sustentação, sobre-rechaçado e flexibilidade.

Esta variedade de comportamento pode ser justificadas pela a diversidade das funções existentes dentro desta empresa que possui 21 colaboradores dentre estes 6 são líderes, desta forma a necessidade de flexibilização dos líderes quanto aos liderados possivelmente não se faça tão presente uma vez que estes lideram grupos pequenos e a diversidade de cargos e funções faz com que a importância das tarefas sejam importante para que tenha ordem quanto à delimitação das atividades.

Desta forma permite-se considerar que a liderança contingencial depende também de variáveis como quantidade de liderados e cargos existentes dentro da instituição além de outros fatores que não foram considerados nesta pesquisa como idade, experiência profissional, e maturidade dos funcionários em adaptar a liderança situacional.

Sugere-se que novas pesquisas neste mesmo estilo sejam realizadas com outras empresas do segmento de restaurantes que possuam organogramas distintos a este, assim como investigações que possam abranger o comportamento do liderado e satisfação destes quanto aos estilos adotados.

O conhecimento do perfil de liderança auxilia no desenvolvimento de estratégias de resolução e pode ser uma ferramenta de gestão muito eficaz.

## **BIBLIOGRAFIA**

Associação Brasileira de Indústrias da Alimentação. (2011). Setor de alimentação. Recuperado em 12 setembro, 2012 de [www.abia.org.br](http://www.abia.org.br).

Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. (2011). Crescimento do Setor em 2011. Recuperado em 12 setembro, 2012, de: [www.abrasel.com.br](http://www.abrasel.com.br)

- Amaro, A. G. O., & Agostinho, E. F. C. (2007). Liderança: modelo situacional de Hersey e Blanchard. Lisboa: Instituto Politécnico de Coimbra.
- Blake, R., & Mouton, J. S. (1964). The managerial grid. Houston –Tex: Gulf Publishing.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2002). Elementos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Chiavenato, I. (1999). Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações (6ª tiragem). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2000). Recursos Humanos (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Cruz, M.R. P., Pinheiro, A. N., Pinheiro, P. (2010, janeiro). Teoria Contingencial de Fiedler: aplicação prática da escala Least Preferred Co-Worker (LPC). Covilhã: UBI. Recuperado em 20 março, 2012, de [http://www.dge.ubi.pt/investigacao/TDiscussao/2010/TD08\\_2010.pdf](http://www.dge.ubi.pt/investigacao/TDiscussao/2010/TD08_2010.pdf)
- Cunha, A. M. C. A. Miranda, L. C., & Paula, N. M. (2005). Gestão de pessoas em restaurantes: um enfoque na motivação e liderança. In: Congresso Brasileiro De Ciências Da Comunicação, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 28.
- Fiedler, F. (1995, set./out.). Engineer the job to fit the manager. Harvard Business Review, Boston, 43(5),115-122.
- Fiedler, F. (1981). Liderança e administração eficaz. São Paulo: Edusp.
- Fiedler, F. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F., & Garcia, J. (1987). New approaches to effective leadership. New York: John Wiley.
- Fiedler, F. & Martin, M. (1984). The leader match concept. New York: John Wiley.
- Figueredo, N. M. A. (2008). Método e metodologia na pesquisa científica (3ª ed.). São Caetano do Sul: Yendis.
- Freitas, M. E. (1999). Cultura organizacional: identidade, sedução ou carisma? São Paulo: FGV-SP.
- Hersey, P.; Blanchard, K. (1986). Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional. São Paulo: EPU.
- Hersey, P., & Blanchard K. (1980). A Mudança organizacional através da liderança eficaz. São Paulo: Multimedia Tecnologia Educacional.
- Hersey, P., & Johnson, D. E. (1997). Liderança situacional na organização multicultural. In;
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. A. (1997). Organização do futuro. São Paulo: Futura.
- House, R. J. (1971). A Path-Goal theory of leadership effectiveness. Administrative Science Quarterly, Itahaka-NY, 16(3), 321-328.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-Goal theory of leadership, Journal of Contemporary Business, Germantown- NY, 3(Autumn), 81-99.
- Minicucci, A. (2002). Teste de Liderança situacional (TLS). São Paulo: Vetor.
- Reddin, W.J. (1977). Eficácia Gerencial, São Paulo: Atlas.

Romani, C., & Dazzi, M. C. S. (2002). Estilo Gerencial nas Organizações da Era do Conhecimento. *In*: ANGELONI, M. T. (Org.). Organizações do Conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva.

Souza, J. P. S. & Santo, E. E. (2010). Uma análise dos estilos de liderança organizacional. *Revista Eletrônica Biblionline*, João Pessoa, 6(1), 160-169.

Tirmizi, S. (2002): “The 6-L framework: a model for leadership research and development”; *Leadership & Organization Development*; Vol. 23 (5/6); pp. 269-279.

## USE OF SITUATIONAL LEADERSHIP TEST (SLT) AS A TOOL FOR ASSESSMENT OF RESTAURANT MANAGERS

### ABSTRACT

Several models of leadership were presented over the decades in order to discover the existence of an ideal profile of a leader. The contingency leadership is more a model that attempts to help meet this challenge, considering that there isn't a single model of ideal lead, but their actions should be flexible according to the situation. This study aimed to identify whether the leadership contingency is present in the processes of managing people in the company restaurant segment. For this the Situational Leadership Test - SLT (developed by Agostinho Minicucci), was applied in a small business in this sector of the city of São Paulo. It was investigated six leaders, and the results indicated the presence of leadership contingency management processes, however there was no predominance.

**Keywords:** People Management; Situational Leadership; Food sector; Restaurants

## USO DE TLS (TEST DE LIDERAZGO SITUACIONAL) COMO HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DE GERENTES DE RESTAURANTES

### RESUMEN

Varios modelos de liderazgo se presentaron en las últimas décadas con el fin de descubrir la existencia de un perfil ideal de un líder. El liderazgo de contingencia es más un modelo que trata de ayudar a responder a este desafío, teniendo en cuenta que no hay un único modelo de liderazgo ideal, pero sus acciones debería ser flexible de acuerdo a la situación. Este estudio tuvo como objetivo determinar si la contingencia de liderazgo está presente en los procesos de gestión de personas en el segmento de restaurantes de la compañía. Para esta prueba se aplicó liderazgo situacional (TLS) desarrollado por Agostinho Minicucci, en un pequeño negocio en este sector de la ciudad de São Paulo. Se investigó un total de seis líderes, y los resultados indicaron la presencia de procesos de gestión de contingencia de liderazgo, sin embargo no hubo predominio. El sector de la alimentación en los últimos años ha experimentado un crecimiento considerable y la investigación se justifica debido a la importancia de los líderes en este contexto socioeconómico.

**Palabras clave:** Gestión de Personas; Liderazgo Situacional; Sector alimentario; Restaurantes.