LIDERANÇA SITUACIONAL: ASPECTOS DE SUA DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO

Beatriz Maria Liberato[1]; Maria Cristina Pereira Matos[2]

[1] Aluna do MBA Executivo em Gestão Empresarial na Universidade Santa Cecília
Email:beatrizm.liberato@hotmail.com
[2] Professora e Orientadora no curso de MBA Executivo em Gestão Empresarial Unisanta, Email: cris_matos@uol.com.br

Resumo: No atual cenário do mercado de trabalho, existem diversas pesquisas, artigos, livros e técnicas que procuram orientar os líderes a como gerenciar seus liderados, principalmente a como trabalhar o desenvolvimento de sua equipe em prol de objetivo comum. Porém perante diversas teorias, ainda existe a problemática em saber em qual estilo de liderança adotar em meio a grande quantidade de técnicas e teorias. Assim, este artigo teve como objetivo revisar e entender a Liderança Situacional, que atualmente apresenta características próximas ao cenário do mercado de trabalho, onde exige flexibilidade perante diversas situações. Para isso, foi adotada como metodologia a revisão bibliográfica de livros, artigos e meios digitais para aprofundamento dos fundamentos da teoria e realização da comparação entre as alterações que ocorrem ao longo do tempo com a Liderança Situacional. Dessa maneira, os resultados sinalizam que não existe apenas um estilo de liderança ideal, porém, existem diversas maneiras de liderar em variadas situações.

Palavras-Chave: Liderança Situacional; Maturidade; Inteligência Emocional.

SITUATIONAL LEADERSHIP: ASPECTS OF ITS DEFINITION AND EVOLUTION

Abstract: In the current labor market scenario, there are many researches, articles, books and techniques that seek to guide leaders how to manage their leaders, especially how to work on developing their team towards a common goal. However, before several theories, there is still the problem in knowing which style of leadership to adopt in the midst of a great number of techniques and theories. Thus, this article aimed to review and understand the Situational Leadership, which currently presents features close to the labor market scenario, where it requires flexibility in different situations. In order to do so, it was adopted as a methodology the bibliographical revision of books, articles and digital media to deepen the foundations of the theory and make a comparison between the changes that occur over time with the Situational Leadership. In this way, it is concluded that there is not only an ideal leadership style, but there are several ways to lead in different situations.

Keywords: Situational Leadership; Maturity; Emotional Intelligence

INTRODUÇÃO

Com a expansão do mercado de trabalho e com o crescimento de profissionais que chegam às empresas com níveis de conhecimentos e experiências diferentes, vê-se a necessidade de técnicas que viabilizem o engajamento desses profissionais à cultura que as empresas carregam como identidade e mais que promover esse engajamento é conseguir com que os profissionais tenham um grande desenvolvimento de maneira que satisfaça seus anseios e que também torne a organização um conjunto de equipes de alto impacto.

Entretanto, a formação de equipes de alto impacto vem da escolha assertiva de líderes que compreendam a necessidade de saber lidar com os novos perfis de profissionais, que tenham flexibilidade e que sejam adaptados à realidade do atual mercado de trabalho (OLIVEIRA, CHAMARELLI, CABANAS, PINTO, OLIVEIRA, 2011 apud. ANDRADE, MOURA, TORRES 2010). Além desses fatores, Blanchard *et al*. (2011) apresenta algumas definições que deve fazer parte de um líder de alto impacto, como aquelas que: determinam objetivos e visão; tratam seus clientes corretamente; tratam seus colaboradores com justiça; exercem o tipo certo de liderança.

A definição de líder deixou de ser ao longo do crescimento do mercado de trabalho, apenas a função de influenciar pessoas para cheguem a um objetivo comum de determinada situação (HERSEY e BLANCHARD, 1982) e passou a ser definida como a ação de *"liberação de poder e potencial para impactar o bem maior"* (BLANCHARD *et al*., 2011), ou seja, os conceitos utilizados na administração científica, que teve como um dos teóricos, Frederick Winslow Taylor, que visava o melhoramento das organizações apenas por incentivos, como exemplo: pagamento por peça fabricada, não considerando outros incentivos que tivessem como foco questões emocionais (HERSEY e BLANCHARD, 1986), passou a não ter tanto valor, em vista dos novos perfis de profissionais que atuam no mercado de trabalho.

Blanchard *et al.* (2011) salienta que um líder consegue ter bons resultados em curto prazo, se tiverem foco apenas nos objetivos, porém ao longo do tempo esse modo de liderar pode deixar as questões da organização humana em desvantagem, além disso, demonstra que há uma escolha entre resultados e pessoas, todovia, quando o líder quer ter uma liderança de alto impacto, é necessário focar no

desenvolvimento de pessoas, assim é possível alcançar resultados em longo prazo juntamente com a realização pessoal da equipe.

Ainda entre as décadas de 1920 e 1930 outro teórico surgiu com uma visão em que tivesse foco as relações humanas, esse teórico era Elton Mayo. Ele defendia que a organização tinha que crescer em torno dos colaboradores e considerar os aspectos emocionais, assim o líder teria como tarefa dar suporte e facilitar o desenvolvimento dos liderados. Nessa escola o líder tem foco no liderado e suas necessidades e não as da empresa (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Goleman, Boyatzis e Mckee (2002) também defendem algumas funções essenciais, como saber trabalhar as emoções da equipe e conseguir coloca-las em um sentido positivo de maneira que as dúvidas, incertezas, ou emoções tóxicas não produzam mais efeito sobre a equipe, ou seja, a inteligência emocional e maturidade do líder, em relação aos diversos níveis de maturidade de seus liderados são de grande importância, para que se tenham uma organização saudável.

Assim, como ter ações assertivas, para ser um líder de alto impacto é necessário ter conhecimento de técnicas e saber identificar a composição da equipe, ou seja, conhecer a si mesmo como líder e saber identificar o grau de maturidade de cada membro da equipe. Nesse quesito, é válido salientar que não apenas a maturidade técnica deve ser ressaltada, porém a maturidade emocional da equipe corrabora para que o desenvolvimento pessoal e consequentimente agrega em resultados positivos para a organização. Em vista, disso será abordado ao longo desse artigo a Liderança Situacional, que se apresenta como o estilo de liderança que mais permite liderar uma equipe conforme o seu grau de maturidade profissional e emocional de maneira que atinja um objetivo maior, um proposito.

O presente trabalho tem como objetivos, entender a Liderança Situacional em seus aspectos básicos, como a história, seus principais pontos de aplicação, sua definição e evolução e principalmente como deve ser o comportamento do líder em relação ao liderado.

Sendo assim, foi empregada uma metodologia exploratória e descritiva, utilizando como método a pesquisa bibliográfica, sobre a Liderança Situacional I e Liderança Situacional® II.

REVISÃO DA LITERATURA

Como embasamento teórico que possa respaldar o presente estudo, foi abordada as temática Liderança situacional em seus aspectos e conceitos, conforme seguem.

Aspectos e conceitos da liderança situacional

A liderança situacional surgiu originalmente em 1968 e tem como premissa equilibrar o estilo de liderança do líder com o desenvolvimento real dos liderados (BLANCHARD, 2011), ou seja, esse tipo de liderança visa a relação entre: a quantidade de orientação e direção que o líder oferece; a quantidade de apoio socioambiental (comportamento de relacionamento) dado pelo líder; o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

Essa teoria tem alguns conceitos que são de extrema importancia para um líder adequar o seu tratamento ao tipo de liderado. Inicialmente, Hersey e Blanchard (1986), definem a questão da maturidade, que é a capacidade de um liderado responder e tomar posse de suas responsabilidades, desde que essa maturidade seja relacionada diretamente a uma atividade ou tarefa específica a ser executada, pois segundo os autores, não é possível classificar um liderado imaturo no sentido total, se o seu conhecimento não é desenvolvido em outra função que não seja aquela que tem pleno domínio, como exemplo: um vendedor pode ser maduro quanto às técnicas de vendas, negociação, mas pode ser imaturo quanto preenchimento de papéis, visto que sua especialização seja somente em ser vendedor.

Todavia, a avaliação da maturidade de liderados está além da maturidade técnica ou maturidade de trabalho, pois o aspecto emocional também deve ser verificado, conforme propõem Hersey e Blanchard (1986).

A maturidade deve ser vista, por dois aspectos fundamentais, tais como: maturidade de trabalho e maturidade psicológica. A primeira está relacionada ao conhecimento técnico da execução da tarefa, já a segunda está elencada ao fator motivacional, ou seja, um liderado pode ter alta maturidade de trabalho para realizar uma determinada tarefa, porém devido a falta de reconhecimento do seu trabalho,

uma crise ou outros fatores, podem atingir a maturidade psicológica desse liderado, o fazendo imaturo no sentido de psicológico (HERSEY e BLANCHARD, 1986), e esse fator pode atingir negativamente toda uma equipe.

Em seus estudos, Goleman, Boyatzis e Mckee (2002) relatam que uma equipe de alta gerência de uma fábrica, estava perdendo a margem, e uma auditoria descobriu que a maneira que eram feitas as reuniões e os conflitos que aconteciam, constragia toda a equipe, e assim eles passavam a procrastinar quanto à tomada de descisões, para evitar as reuniões conflituosas.

Dessa maneira é possível a reflexão de que um liderado pode ser de alto nível quanto à questão técnica, porém sem maturidade a psicológica ou inteligência emocional, ele pode ter seu desenvolvimento prejudicado e se esse fator for ignorado pelo líder, pode se tornar um problema maior para a equipe.

Cabe salientar, que saber avaliar a maturidade dos liderados é apenas um instrumento para a adequação do estilo de liderança, assim, Hersey e Blanchard, dividiram a maturidade em quatro níveis e para cada nível de maturidade, foi definido um estilo de liderança a ser aplicado, conforme ilustra a Figura 1 a seguir:



Fonte: Hersey ; Blanchard, 1986, p.189

Quadro 1 – Níveis da maturidade

M1	M2	M3	M4
Colaborador com baixa maturidade - apresenta nenhum conhecimento técnico e pode estar inseguro	Colaborador com baixa e moderada maturidade - apresenta pouco conhecimento, porém mais motivado para aprender	Colaborador com um nível de maturidade entre moderada e alta - apresenta alto conhecimento técnico, porém está desmotivado	Colaborador com alto nível de maturidade - apresenta excelente conhecimento técnico e é extremamente disposto
E1- Determinar	**E2 -** Persuadir	**E3 -** Compartilhar	**E4 -** Delegar
Ser um líder presente, com veemente orientação e quanto à execução de tarefas, ou seja, nessa situação tem-se um comportamento de tarefa baixa e relacionamento alto, aplicado a liderados com maturidade M1	A liderança ainda precisa ser presente e mais técnica devido o pouco conhecimento do liderado, porém oferece moderadamente, mais liberdade ao liderado, visto que é um estilo aplicado ao liderado de maturidade M2, assim, tem-se um comportamento de alta tarefa e alto relacionamento.	Exercer uma liderança mais de apoio ao liderado de maturidade M3, visto que o mesmo apresenta alta maturidade técnica, assim, tem-se um comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa.	Por ser utilizado diretamente aos liderados M4, será necessário delegar discretamente e oferecer mais desafios ao colaborador, assim, tem-se um comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa

Fonte: Adaptado de Hersey e Blanchard, 1986

Essas definições ilustradas na Figura 1 tiveram revisões pelos seus autores, visto que o mundo do trabalho também evolue. Assim, as definições de maturidade, assim como a própria definição de Liderança Situacional, passaram para uma abordagem mais abrangente.

A Liderança Situacional I passou a ser Liderança Situacional® II, baseada na premissa de que pessoas podem e anseiam crescer na carreira profissional, além disso, é defendido que não existe um estilo de liderança que seja considerado o melhor, porém o estilo deve ser aplicado conforme a situação (BLANCHARD *et al*., 2011), ou seja, tratamento diferente para pessoas diferentes (BLANCHARD *et al*.,

2011). Assim, ocorreram algumas alterações quanto à maneira de classificarem maturidade e a ação do líder:

Quadro 2 – Classificação do liderado na Liderança Situacional® II

Nível de maturidade	Nova classificação do liderado
M1(maturidade 1)	D1 (desenvolvimento 1)
Nesse caso, a alteração é quanto a percepção da maturidade psicológica, ou ao desenvolvimento psicológico, pois anteriormente é colocado que o liderado tem pouco conhecimento técnico e pouco entusiasmo, porém com as alterações, a pessoa passa a ser vista como alguém que continua sem conhecimento técnico, porém com alto empenho ou maturidade psicológica	
Exemplo da nova alteração: Considere que uma empresa contratou um jovem recém-formado, que não tem nenhum conhecimento técnico na área financeira, porém é o primeiro emprego desse liderado, e é natural que a conquista do primeiro emprego gere entusiasmo, logo o seu empenho emocional estará alto e consequentemente terá mais iniciativa para aprender as técnicas para execução das tarefas.	

Fonte: Adaptado de Blanchard *et al*., 2011.

No Quadro 2 é possível inferir que juntamente com a nova classificação de desenvolvimento do liderado, o modo de liderar também teve adequações, ou seja, no presente caso, o modo de liderar um liderado de estágio D1, será de Direção (E1-estilo 1), e não de Determinação, como era na Liderança Situacional I. Segundo Blanchard *et al*. (2011), o estilo de direção permite ao líder fornecer instruções, além de pode acompanhar mais de perto o desenvolvimento do liderado empolgado e ainda permite que o mesmo realize tarefas de baixo risco, para aprimorar suas habilidades e técnicas recém aprendidas.

Na sequência, o Quadro 3 aponta a evolução do nível de maturidade 2 (M2).

Quadro 3 – Classificação do liderado na Liderança Situacional® II

1. Nível de maturidade	Nova classificação do liderado
M2 (maturidade 2)	D2 (desenvolvimento 2)
Nessa situação o liderado é classificado como alguém que tem pouco conhecimento técnico e baixo empenho, diferentemente quando era classificado em Liderança Situacional I.	
Na Liderança Situacional® II, o liderado D2, é aquele jovem recém-contratado que já aprendeu algumas técnicas da área financeira, porém pode se deparar com situações desafiadoras e até mesmo perceber que a função não é tão simples, logo o liderado pode começar a demonstrar um pouco de frustação, assim o líder precisa ter uma postura de E2, ou seja, uma liderança de *coaching.* O líder continuará a acompanhar as realizações do liderado, assim como no estágio D1, porém será necessário que o líder converse mais, ouça as questões e sugestões do liderado, ou seja, tenha uma aproximação mais psicológica do liderado.	

Fonte: Adaptado de Blanchard *et al*., 2011.

O Quadro 3 permite observar que o líder continuará a acompanhar as realizações do liderado, assim como no estágio D1, porém, será necessário que o líder converse mais, ouça as questões e sugestões do liderado, ou seja, tenha uma aproximação mais psicológica do liderado.

Quadro 4 – **Classificação do liderado na Liderança Situacional® II**

Nível de maturidade	Nova classificação do liderado
M3 (maturidade 3)	D3 (desenvolvimento 3)
Nessa situação o liderado passou a ser visto como alguém que tem média e alta competência, porém pode estar com um empenho variável, ou seja, o liderado sabe executar as suas tarefas, porém em determinados momentos pode apresentar dúvidas sobre a própria capacidade, tornando-se um liderado capaz, porém cauteloso. Cabe salientar, que na nova classificação esse empenho variável não é contínuo, diferente da antiga classificação de maturidade psicológica, onde é suposto que o liderado M3 sempre estará com baixo nível de maturidade psicológica.	
Na nova classificação, o baixo nível de maturidade psicológica, passa a ser visto como empenho variável, pois outras situações que não estejam ligadas diretamente a função do liderado, podem afetar seu empenho, seja um problema pessoal, uma reestruturação na empresa entre outras interferências.	

Fonte: Adaptado de Blanchard *et al*., 2011.

O Quadro 4 visualiza que nessa situação é apropriado o uso do E3 (estilo de liderança 3), ou seja, de Apoio. O líder não necessitará usar o senso de direção com o liderado, porém deverá desenvolver a autoconfiança desse liderado, ouvir suas preocupações, engaja-lo em tomada de decisões, ter um perfil mais colaborativo.

Quadro 5 – **Classificação do liderado na Liderança Situacional® II**

Nível de maturidade	Nova classificação do liderado
M4 (maturidade 4)	D4 (desenvolvimento 4)
Nesse estágio, a única a alteração é quanto a nomenclatura, porém a visão referente a técnica e ao psicológico do liderado continua a mesma da Liderança Situacional I, ou seja, o liderado demonstra alta competência e alto empenho, domina as tarefas e tem alta confiança, assim o líder deve ter uma postura de E4(estilo de liderança 4), ou seja, de Delegação.	

Fonte: Adaptado de Blanchard *et al*., 2011.

O Quadro 5 sugere a reflexão de que ao atingir o nível de Desenvolvimento 4 (D4) é possível delegar as tomadas de decisões, ou seja, deixar o próprio liderado tomar as próprias decisões e gerenciar suas tarefas diárias, porém o líder também

precisa apresentar desafios, para que o liderado cresça ainda mais no próprio desenvolvimento.

DISCUSSÃO

A partir da pesquisa teórica é relevante salientar, que essas classificações são estágios, pois, durante o *Workshop* de Liderança Situacional II *Experience,* publicado em 2017, pela Tv Gestão RH, o Prof. Peter Barth, deixa claro que ninguém é D1, D2, o liderado está naquele estágio, dependendo das tarefas que está desempenhando. Assim fica claro, que um liderado que tenha 10 anos de empresa, a qualquer momento pode estar classificado como D1, se, por exemplo, o mesmo foi recolocado recentemente em um setor totalmente diferente do que trabalhava.

Outra questão que também é verificável, é que a teoria não apenas classifica o nível de desenvolvimento do liderado, como também aponta a postura mais adequada que o líder deve adotar perante o desenvolvimento técnico e emocional do liderado. Nota-se que o líder dependendo da situação pode apresentar comportamentos que tem pequenas influências de outras teorias de liderança. Quando Blanchard *et al*.(2011) relata que o líder deve direcionar e acompanhar de mais perto as tarefas desempenhadas pelos liderados D1, o líder apresenta uma postura de líder servidor com líder autocrático, ou seja, ele determina o que deve ser feito, porém está perto a todo o momento, direcionado o liderado e pronto para ajudar o colaborador D1, escutando-o e oferecendo a oportunidade de desempenhar tarefas de baixo risco, dentro dos parâmetros da Liderança Situacional® II.

Ainda dentro dos resultados observados, foi notado que quanto mais o estágio do liderado aumenta, mais as características são agregadas ao líder, pois quando um liderado está no estágio D2 o líder ainda o acompanha de perto, oferece espaço para o que liderado exponha suas opiniões, apresentando assim um pouco de liderança democrática, porém como o liderado D2 pode apresentar desmotivação emocional, o líder também adota a característica de *coaching,* permitindo que o liderado faça questionamentos e encontre as melhores respostas para desenvolver seu empenho e sua técnica. Já no estágio D3, é notada uma forte característica de Apoio, no que diz respeito ao desenvolvimento do emocional do liderado, porém, as características de servidão e democracia passam a serem mais presentes, visto que

o líder necessitará engajar o liderado em mais tomadas de decisões, ouvi-lo mais e desenvolver maior diálogo com o mesmo.

O resultado obtido no estudo do liderado D4, apresenta um líder mais liberal, ou seja, ele ainda está à disposição caso o liderado sinta a necessidade, porém não acompanha tão de perto e passa a apenas delegar, deixando o liderado livre para executar as tarefas, além na tomada de decisão, promovendo um perfil mais desafiador ao liderado.

Um líder que sabe perceber o estágio de maturidade de sua equipe, certamente não terá dificuldade na prática da Liderança Situacional adequadamente. Esse tipo de líder é aquele que sabe usar a flexibilidade para liderar e que principalmente consegue criar outros líderes, pois como mencionado por Prof. Peter Bath, um bom líder é aquele líder dispensável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em vista do que foi estudado, conclui-se que não existe apenas um tipo de liderança a ser utilizado, pois a Liderança Situacional, tanto a primeira formulação de 1968, quanto à nova publicação 2011, apresenta influências de outras lideranças, porém aproveitando o melhor que cada teoria pode oferecer e principalmente adequando à teoria, aos novos comportamentos de liderados que podem surgir no novo mercado de trabalho. Além disso, fica evidente, que um bom líder ele necessita ter conhecimento pleno das ferramentas de liderança, assim como usar com frequência a sensibilidade, para poder notar e classificar o desempenho dos liderados, assim como o desenvolvimento emocional do mesmo, de maneira que consiga tratar a cada liderado conforme as características de cada um.

Com isso, recomenda-se investimento por parte das empresas em desenvolvimento de suas lideranças, para que estes possam contribuir com suas equipes no atingimento do desenvolvimento profissional e psicológico de cada liderado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLANCHARD, K.H. *et al*. **Liderança de alto nível**: Como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2011.

GOLEMAN, D; BOYATZIS, R; MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional**: A experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro: CAMPUS, 2002.

HERSEY, P; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores**: A teoria e as técnicas da Liderança Situacional. São Paulo: E.P.U, 1986.

OLIVEIRA, J. C; CHAMARELLI, J; CABANAS, A. L; PINTO, S. S; OLIVEIRA, A.E.A.S. **Liderança Situacional**: **Eficácia da liderança do gestor de recursos humanos**. Revista Cognitio.n.1.2011.Disponível em: <http://revista.unilins.edu.br/index.php/cognitio/article/view/39/41>.Acesso em: 13 de Agosto de 2018.

*Workshop.***Liderança Situacional II *Experience***.2017.Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=W-lN41Ge9Fc> Acesso em 12 de Setembro de 2018.