

LIDERANÇA

MODELO SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD

ANDRÉ GONÇALO OLIVEIRA AMARO

Aluno N° 20101007

EDGAR FERNANDO CARDADOR AGOSTINHO

Aluno N° 20101024

RESUMO: Este artigo aborda a Liderança, concretamente o Modelo Situacional de Hersey e Blanchard. Começa pelo enquadramento deste Modelo nas várias Teorias de Liderança, descrevendo numa breve referência aos autores do Modelo e obras produzidas até ao momento. Antes da descrição do Modelo, é feita uma breve comparação com a Grelha Gerencial de Blake e Mouton. O artigo descreve essencialmente o Modelo Situacional da Hersey e Blanchard e a evolução do Modelo até aos dias de hoje, ou seja, a Liderança Situacional II. Por fim são retiradas algumas conclusões sobre o Modelo descrito.

INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA

INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE COIMBRA

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL

JUNHO DE 2007

ÍNDICE

1. Introdução	2
2. Breve descrição dos autores Paul Hersey e Kenneth Blanchard	3
3. Descrição geral da Grelha Gerencial de Blake e Mouton	4
4. Descrição do Modelo Situacional de Hersey e Blanchard	5
4.1 O Comportamento do Líder	6
4.2 A Maturidade dos Liderados	7
4.3 O Estilo do Líder e a Maturidade dos Liderados	8
5. Aspectos Gerais da Liderança Situacional II	11
6. Conclusão	14
7. Conceitos-chave incluídos no trabalho	15
8. Bibliografia	15

1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos tempos, diversas teorias sobre Liderança têm surgido. Apesar de este artigo estar direccionado para o Modelo Situacional de Hersey e Blanchard, fica uma breve e simples referência ao enquadramento deste Modelo no contexto geral da Liderança. Podemos classificar as teorias de liderança em quatro grupos: teoria dos traços de personalidade (até aos anos 40, baseiam-se em traços específicos do líder), teorias sobre estilos de liderança/comportamento do líder (até aos anos 60, em que o comportamento do líder é função da personalidade e da situação), as teorias Situacionais/Contingências da liderança (desde anos 50, em que cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferenciado), nas últimas duas décadas tem-se assistido a um certo retorno a aspectos da teoria dos traços e da teoria do carisma [1].

Em estudos feitos sobre liderança, tanto os autores que procuram delinear o perfil do líder quanto os autores que procuraram estabelecer o estilo ideal de liderança omitiram nas suas pesquisas a análise do ambiente que cerca a relação líder/subordinado. Estes procuraram identificar um perfil/estilo ideal para o líder, que seria o mais indicado em qualquer situação. Um terceiro grupo de autores começou a trabalhar com duas outras variáveis determinantes da eficácia do líder: as características do liderado e as circunstâncias ambientais da organização, sendo este pormenor que define as Teorias Situacionais. Não existiria, por conseguinte, um perfil ideal de líder, nem um estilo ideal de liderança, mas um estilo mais adequado à situação existente, daí as Teorias Situacionais [2].

Deste modo, diversos autores procuraram conceituar liderança. Uma definição usual trata a liderança como o acto de conduzir as pessoas para o atingir de um objecto comum. Mas para Hersey e Blanchard [3]: “a liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo de indivíduos nos esforços para a realização de um objectivo em determinada situação”.

O Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard parte de um modelo, a Grelha Gerencial de Blake e Mouton, do qual Hersey e Blanchard acrescentam uma nova variável ao modelo: o estilo de liderança adoptado à maturidade dos liderados, ou seja, a situação.

Este Modelo de Liderança Situacional tem tido considerável aceitação por um número elevado de gestores de grandes empresas. Ao longo dos tempos, o modelo tem vindo a evoluir, havendo já um Modelo de Liderança Situacional II.

2. BREVE DESCRIÇÃO DOS AUTORES PAUL HERSEY E KENNETH BLANCHARD

O professor Dr. Paul Hersey é reconhecido como uma das autoridades proeminentes do mundo da gestão e no desenvolvimento na liderança. Além de ter uma importante presença no ensino, é consultor na área industrial, nos governos e nas organizações militares. O Dr. Hersey é actualmente um distinto professor de estudos da liderança na “New Southeastern University”. Membro da faculdade da “Universidade do Norte de Illinois”, “Faculdade do estado de Califórnia” em Chicago, “Universidade de Arkansas” e “Universidade de Ohio”.



Figura 1. Paul Hersey

Foi também presidente do departamento da gerência e do decano da escola do negócio, director da “Kaiser Aluminum & Chemical Company” e é director de departamento na “Sandia Corporation.”

O Dr. Hersey foi o autor de artigos e livros incluindo “Management of Organizational Behavior”: Utilizando. Os seus livros mais recentes incluem “The Situational Leader”, “Situational Selling”, “Situational Service: Customer Care” para “Practitioner” e “Situational Parenting” [I1].

Autor, orador e consultor de negócio, Dr. Kenneth Blanchard é caracterizado como um dos indivíduos mais evoluídos, poderoso e entendido nos negócios actualmente.

Dr. Blanchard fala do coração com o calor e sempre com o seu característico humor. O seu dom original é falar para uma audiência e comunicar com cada pessoa como se estivessem sozinhos. Ele simplifica as palavras quando discursa para se tornar perceptível.

Foi co-autor do livro “*The One Minute Manager*”, um best-seller que vendeu mais de 12 milhões de exemplares. Foi também co-autor de outros livros, tais como “*Raving Fans*”, “*Gung Ho*”, “*Big Bucks*” e “*High Five*”.



Fig. 2. Ken Blanchard

Ken Blanchard é o principal oficial espiritual da “Ken Blanchard Companies”®, um gestor internacional, consultor da empresa que ele e a sua esposa, Dr. Marjorie Blanchard, fundaram em 1979, em San Diego, Califórnia. É também professor na Universidade de Cornell, onde é um administrador. Blanchard é co-fundador do “*The Center for FaithWalk Leadership*”, que é dedicada à ajuda dos líderes na sua gestão. Blanchard recebeu muitas concessões e honras para suas contribuições nos campos da liderança. A associação nacional dos oradores concedeu-lhe sua honra mais elevada, “Council of Peers Award of Excellence” [I2].

3. DESCRIÇÃO GERAL DA GRELHA GERENCIAL DE BLAKE E MOUTON

A Grelha Gerencial de Blake e Mouton está relacionada com o Modelo de Liderança proposto por Hersey e Blanchard, uma vez que a Grelha Gerencial é representada por duas dimensões: as pessoas e as tarefas, deste modo Hersey e Blanchard pegaram nesta ideia e acrescentaram uma terceira dimensão: o estilo de liderança adotado à maturidade dos liderados, ou seja, a situação. Por este motivo fica aqui uma breve descrição da Grelha Gerencial de Blake e Mouton. Robert Blake e Jane Mouton [4] procuraram representar os vários modos de usar autoridade ao exercer a liderança através da Grelha Gerencial (Figura 3). Esta representação possui duas dimensões: preocupação com a tarefa e preocupação com as pessoas.

A **preocupação com a tarefa** refere-se ao enfoque dado pelo líder aos resultados, ao desempenho, à conquista dos objectivos. O líder com este tipo de preocupação empenha-se em mensurar a quantidade e da qualidade do trabalho de seus subordinados.

A **preocupação com as pessoas** diz respeito aos pressupostos e atitudes do líder para com seus subordinados. Este tipo de preocupação revela-se de diversas formas, desde o esforço em assegurar a estima dos subordinados e em obter a sua confiança e respeito, até o empenho em garantir boas condições de trabalho, benefícios sociais e outras vantagens.

Com o recurso a um teste, numa escala de 1 a 9, consegue-se representar as combinações possíveis, como se pode ver na figura 3. Com base no teste, bastante fiável, o líder pode localizar o seu próprio estilo passando a dispor de um ponto de partida para analisar implicações resultantes, identificar mudanças pessoais e organizacionais e melhorar a sua eficiência e o clima organizacional [5].

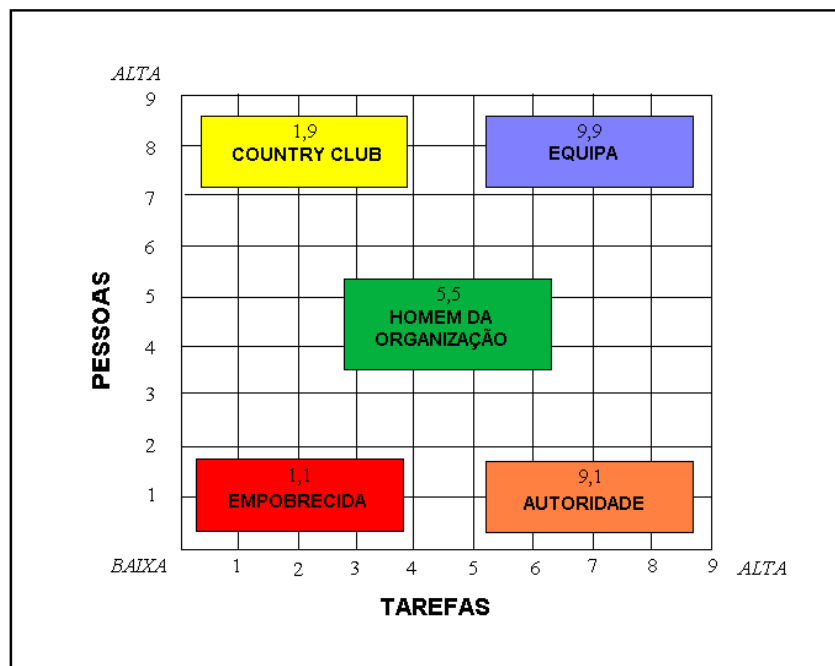


Figura 3:Grelha Gerencial de Blake e Mouton
Adaptado de Blake e Mouton (1989)

O inter-relacionamento entre as duas dimensões da Grelha Gerencial expressa o uso de autoridade por um líder a partir de cinco estilos básicos definidos por Blake e Mouton [4]:

- **(9,1)**: a preocupação máxima com a tarefa e mínima com as pessoas caracteriza o líder que se utiliza da **autoridade** para alcançar resultados. Este líder, em geral, age de maneira centralizadora e controladora.
- **(1,9)**: a preocupação máxima com as pessoas e mínima com a produção caracteriza o líder que faz do ambiente do trabalho um “**Country Club**”. Este líder busca sempre a harmonia de relacionamentos, mesmo que tenha que sacrificar a eficiência e a eficácia do trabalho realizado.
- **(1,1)**: a preocupação mínima com a tarefa e com as pessoas caracteriza o líder que desempenha uma gestão **empobrecida**. Este tipo de líder, em geral, adota uma postura passiva em relação ao trabalho, fazendo o mínimo para garantir sua permanência na organização.
- **(5,5)**: o meio-termo, ou seja, a preocupação média com a produção e com as pessoas caracteriza o líder que vê as pessoas no trabalho dentro do pressuposto do **homem da organização**. Este tipo de líder busca o equilíbrio entre os resultados obtidos e a disposição e ânimo no trabalho.
- **(9,9)**: a máxima preocupação com a tarefa e com as pessoas caracteriza o líder que vê no trabalho em **equipa** a única forma de alcançar resultados, estimulando assim, a máxima participação e interação entre seus subordinados na busca de objectivos comuns.

Blake e Mouton [4] caracterizaram este último estilo como o mais apropriado para atingir os objectivos das organizações. Os treinos realizados por eles em programas de Desenvolvimento Organizacional visavam a fazer com que os líderes adoptassem o estilo (9,9). Entretanto, pesquisas empíricas têm revelado que nem sempre este tipo de estilo de liderança é o mais indicado para a eficiência e eficácia dos resultados.

A crescente insatisfação dos autores, em termos de solidez do modelo e sua aplicabilidade, a preocupação com a identificação das características do líder universal é substituída por orientações mais contingenciais, em que é o contexto quem desempenha o papel fundamental na determinação do comportamento mais apropriado [6].

4. DESCRIÇÃO DO MODELO SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD

O Modelo de Liderança Situacional, foi desenvolvido por Hersey e Blanchard (pesquisadores do “*Center of Leadership Studies*”, Califórnia, EUA), com base em observações acerca da eficácia dos estilos de liderança.

O Modelo parte da premissa de que a liderança eficaz é uma função de três variáveis: o estilo do **líder (L)**, a **maturidade do liderado (I)** e a **situação (s)**. A **eficácia (E)** da liderança seria, então, expressa através da seguinte fórmula: **E = f (L, I, s)**.

4.1. O Comportamento do Líder

Hersey e Blanchard [7] estabeleceram quatro quadrantes básicos de comportamento do líder, em função da ênfase dada aos aspectos da produção (tarefa) e do subordinado (relacionamento). Surgiram, assim, quatro combinações: tarefa alta (muita ênfase na tarefa) e relacionamento baixo (pouca ênfase no relacionamento); tarefa alta e relacionamento alto; tarefa baixa e relacionamento baixo; tarefa baixa e relacionamento alto. A figura 4 apresenta os quatro quadrantes de comportamento do líder.

O **comportamento de tarefa** relaciona-se à estruturação do trabalho. Quanto mais alto o comportamento de tarefa, mais o líder se empenha em planejar, controlar, organizar e dirigir seu subordinado. Quanto mais baixo o comportamento de tarefa, mais o líder deixa estas actividades a cargo do subordinado.

O **comportamento de relacionamento** refere-se ao apoio dado ao subordinado. Quanto mais alto o comportamento de relacionamento, mais o líder se empenha em oferecer apoio sócio-emocional e canais de comunicação ao subordinado.

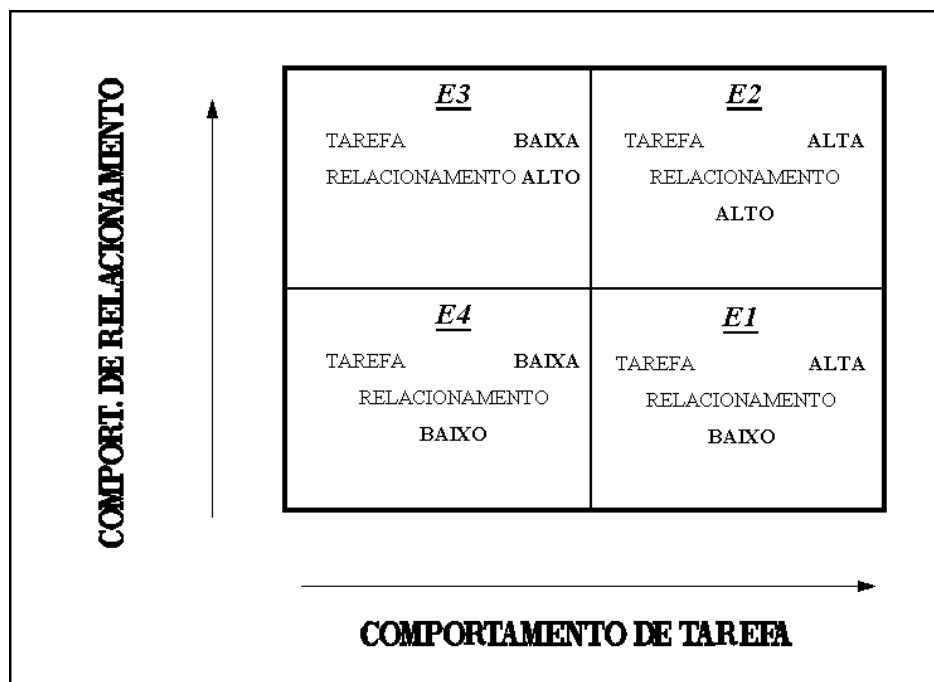


Figura 4: Os quatro estilos de comportamento do líder

Hersey e Blanchard [7] apontam para a necessidade de acrescentar uma terceira dimensão a este modelo, a dimensão da eficácia. O estilo de comportamento passaria a integrar-se, deste modo, com os requisitos situacionais de um ambiente. O estilo eficaz seria aquele apropriado para a situação. A tabela 1 apresenta cada estilo aplicado a situações nas quais é apropriado e nas quais não é apropriado, resultando em sua eficácia ou ineficácia. Um dos aspectos condicionantes da eficácia do comportamento do líder diz respeito à maturidade dos liderados. Para cada tipo de maturidade haveria um estilo mais apropriado de liderança, tal como descrito à frente.

Tabela 1: Situações de eficácia e de ineficácia do comportamento do líder
 FONTE: Hersey e Blanchard (1986)

Estilo	Eficácia	Ineficácia
Tarefa Alta Relacionamento Baixo	Visto como tendo métodos bem definidos para atingir os objectivos que são úteis aos subordinados	Visto como alguém que impõe métodos aos outros; às vezes visto como desagradável e interessado só em resultados de curto prazo
Tarefa Alta Relacionamento Alto	Visto como alguém que satisfaz às necessidades do grupo estabelecendo objectivos e organizando o trabalho, mas também oferecendo um alto nível de apoio sócio-emocional	Visto como alguém que usa mais estruturação do que o necessário para o grupo e que muitas vezes não parece ser sincero nas relações interpessoais
Tarefa Baixa Relacionamento Alto	Visto como alguém que tem confiança implícita nas pessoas e que está interessado principalmente em facilitar a consecução dos objectivos delas	Visto como interessado principalmente em harmonia; às vezes visto como não disposto a cumprir uma tarefa se esta implicar no risco de romper um relacionamento ou perder a imagem de uma pessoa boa
Tarefa Baixa Relacionamento Baixo	Visto como alguém que delega adequadamente aos subordinados as decisões sobre como fazer o trabalho e oferece pouco apoio sócio-emocional quando o grupo não precisa muito disso	Visto como alguém que oferece pouca estruturação ou apoio sócio-emocional quando isso é necessário aos membros do grupo

4.2. A Maturidade dos Liderados

Segundo Hersey e Blanchard [7] (p.187) "maturidade é a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento", e divide-se em duas componentes: a **maturidade no trabalho (capacidade)** e a **maturidade psicológica (motivação)**.

A **maturidade de trabalho** está relacionada com a capacidade de fazer alguma coisa, referindo-se ao conhecimento e à compreensão. As pessoas com alta maturidade no trabalho numa determinada área do conhecimento, tem a capacidade e a experiência necessária para executarem certas tarefas sem direcção do líder. Esta é avaliada numa escala de quatro intervalos:

1. Pouca maturidade;
2. Alguma maturidade;
3. Bastante maturidade;
4. Muita maturidade.

Como exemplo, uma pessoa de alta maturidade de trabalho pode dizer: "Os meus conhecimentos permitem que o meu trabalho seja realizado por conta própria nessa área, sem muita ajuda do meu chefe."

A **maturidade psicológica** refere-se à disposição ou motivação para fazer alguma coisa. Está ligada à autoconfiança, empenho e realização pessoal. As pessoas que possuem alta maturidade psicológica julgam que a responsabilidade é importante, tem confiança em si mesmas e sentem-se bem nesse aspecto do seu trabalho. Não precisam de grande encorajamento para cumprir suas tarefas. Esta é também avaliada numa escala de quatro intervalos:

1. Raramente;
2. Às vezes;
3. Frequentemente;
4. Geralmente.

Como exemplo, uma pessoa de alta maturidade psicológica pode dizer: “Meu chefe não precisa de ficar em cima de mim ou de me incentivar nessa área”.

O nível de maturidade (capacidade + motivação) dos indivíduos assume assim quatro estádios:

- **M1:** pessoas que demonstram baixa capacidade para realizar as tarefas e ao mesmo tempo falta de vontade para assumir responsabilidades (baixa capacidade e motivação);
- **M2:** pessoas ainda com insuficiente capacidade de realização, mas algumas vezes demonstram vontade; tem motivação mas carecem de competências necessárias para a realização das tarefas e assumir um nível maior de responsabilidade (baixa capacidade e alta motivação);
- **M3:** pessoas com bastante capacidade de realização mas com níveis de motivação por vezes instáveis, nem sempre respondendo favoravelmente às solicitações do líder (alta capacidade e baixa motivação);
- **M4:** pessoas com um elevado grau de capacidade de realização e competências e com muita vontade de fazer o que lhe é solicitado (alta capacidade e motivação).

O nível de maturidade pode ser aplicado a indivíduos ou a grupos. O líder que trabalha com um grupo pode determinar sua maturidade através da observação da predominância de maturidades individuais.

Hersey e Blanchard [7] salientam também que a maturidade de um indivíduo ou de um grupo não é absoluta, mas varia de situação para situação. Dependendo da atribuição, o indivíduo ou o grupo podem assumir diferentes níveis de capacidade e disposição.

4.3. O Estilo do Líder e a Maturidade dos Liderados

De acordo com Hersey e Blanchard [7], para fazer face aos diferentes tipos de maturidade, o líder eficaz deve utilizar diferentes estilos de liderança. Cada nível de maturidade suscita um estilo adequado de liderança, conforme ilustra a figura 5.

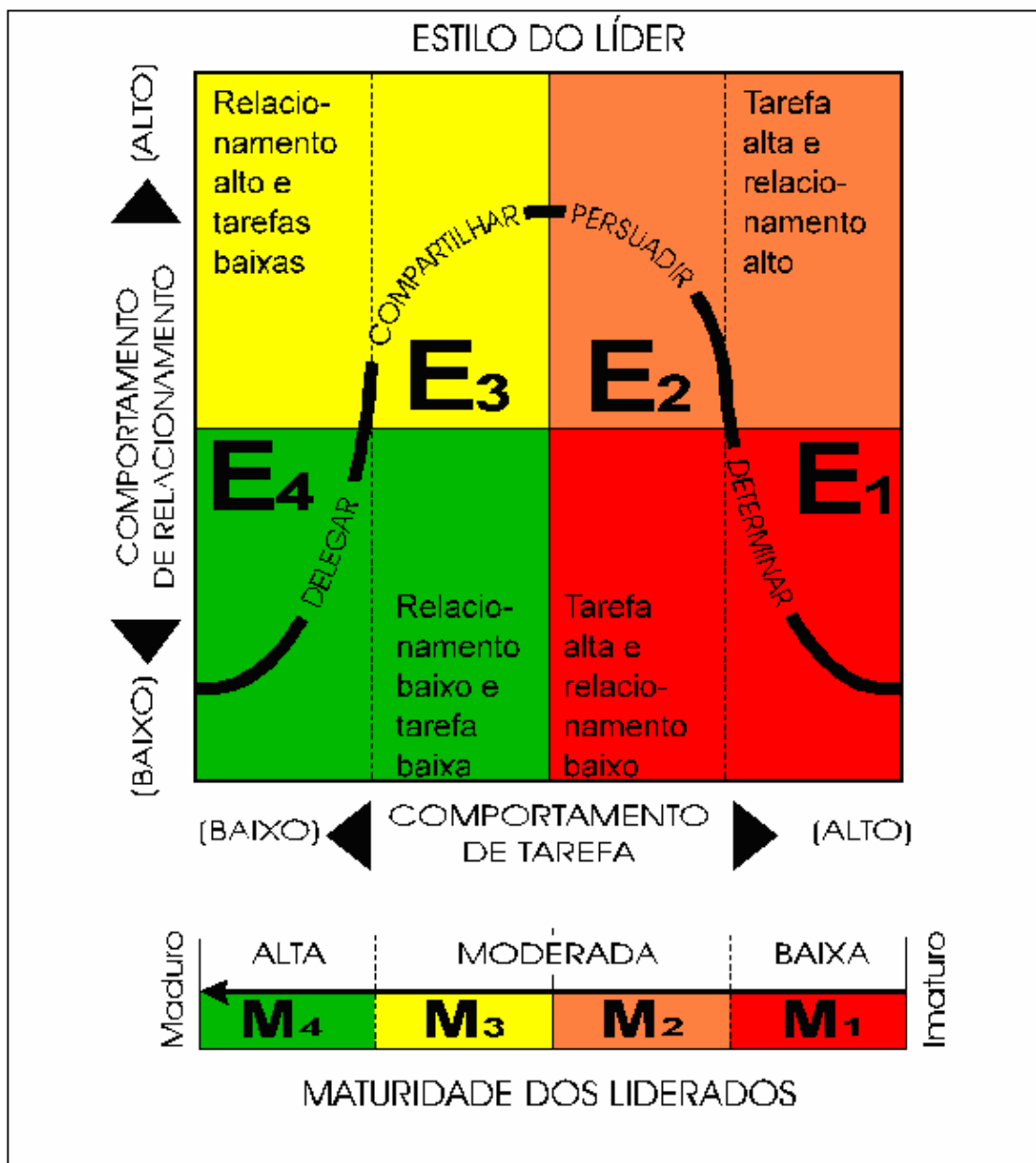


Figura 5: Modelo de Hersey e Blanchard de Liderança Situacional

O estilo de liderança, a cada um dos quatro níveis de maturidade, inclui a dosagem certa de comportamento de tarefa (d direcção) e comportamento de relacionamento (apoio):

Determinar/Dirigir (E1) – para maturidade baixa (M1). Pessoas que não tem capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer algo, não são competentes nem seguras de si. Consequentemente um estilo directivo (E1) que dá uma orientação e supervisão clara e específica, tem maior probabilidade de ser eficaz com pessoas desse nível de maturidade.

Persuadir/Guiar (E2) – para a maturidade entre baixa e moderada (M2). As pessoas que não tem capacidade mas sentem disposição para assumir responsabilidades, tem confiança em si, mas ainda não possuem as habilidades necessárias. Por isso o estilo persuadir (E2), que adopta um comportamento directivo por causa da falta de

capacidade, mas ao mesmo tempo de apoio para reforçar a disposição e o entusiasmo das pessoas, será o mais apropriado para esse nível de maturidade.

Compartilhar/Apoiar (E3) – para maturidade entre moderada e alta (M3). As pessoas desse nível de maturidade tem capacidade, mas não estão dispostas a fazer o que o líder quer. A sua falta de disposição muitas vezes é consequência da falta de confiança em si mesmas ou inseguras. É um estilo participativo (E3), de apoio não directivo, que tem maior probabilidade de ser eficaz com as pessoas que se encontram nesse nível de maturidade.

Delegar (E4) – para maturidade alta (M4). As pessoas desse nível de maturidade têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades. Um estilo discreto de “delegação”, que dê pouco apoio, apresenta uma maior probabilidade de ser eficaz com indivíduos desse nível de maturidade. Embora possa ainda ser o líder quem identifica o problema, a responsabilidade de executar os planos cabe a esses liderados maduros, que por sua conta desenvolvem o projecto e decidem como, quando e onde fazer as coisas. Como são psicologicamente maduros, não necessitam de uma comunicação bidireccional acima do normal ou de um comportamento de apoio.

Cada estilo de liderança é uma combinação de comportamentos de tarefa e de relacionamento. As seguintes relações podem ser feitas:

- **E1:** Tarefa alta e relacionamento baixo;
- **E2:** Tarefa alta e relacionamento alto;
- **E3:** Tarefa baixa e relacionamento alto;
- **E4:** Tarefa baixa e relacionamento baixo.

Para promover o crescimento do indivíduo para o nível de maturidade mais alto (M4), não basta apenas que o líder determine o nível de maturidade de seu liderado e aplique o estilo de liderança mais adequado. Este é um requisito necessário mas não suficiente. O líder precisa conduzir um processo de amadurecimento do liderado, que deve ser lento e gradual, sempre no sentido M1, M2, M3 e M4.

A Liderança Situacional baseia-se na premissa de que para pessoas com pouca capacidade e motivação (M1) é preciso mais controle e estruturação das tarefas. À medida que a pessoa vá se tornando capaz (M2), o controle deve ir diminuindo e o apoio sócio-emocional deve ir aumentando. Uma vez que a capacidade e a disposição tornam-se ainda maiores (M3), o líder deve diminuir ainda mais seu controle e também seu comportamento de relacionamento. Finalmente, para pessoas com alta maturidade (M4), já não é mais necessário apoio sócio-emocional. Estas pessoas preferem a autonomia, sentindo-se satisfeitas quando as tarefas e as decisões são deixadas por sua conta. Porém, “isto não quer dizer que haja menos confiança mútua e amizade entre líder e liderado. Pelo contrário, a confiança e a amizade são maiores ainda, mas o líder precisa adoptar menos comportamento de apoio para provar isso” [7] (p.193).

Hersey e Blanchard [7] ressaltam que as pessoas estão sujeitas, por factores internos e externos à organização, a regredir em seu nível de maturidade. Neste caso, o líder deve reavaliar a maturidade do subordinado, voltando ao estilo de liderança adequado, a fim de lhe fornecer apoio sócio-emocional e direcção apropriados. Os líderes devem estar constantemente atentos às situações de regressão, pois, o processo de retorno a um

estágio já anteriormente alcançado será tão mais dispendioso quanto o tempo decorrido entre a regressão e a efectiva intervenção de apoio. Na tabela 2 está apresentado um resumo do modelo, quatro estilos de liderança para quatro níveis de maturidade.

Tabela 2: Resumo do modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard [8]

Adaptado de: Hersey e Blanchard (1988), Hersey (1989)

Níveis de maturidade dos colaboradores	M4 É capaz de assumir responsabilidades, simultaneamente, tem vontade ou confiança	M3 É capaz mas não tem vontade de assumir responsabilidades ou é inseguro	M2 É incapaz de assumir responsabilidades, mas tem vontade ou confiança	M1 Não é capaz e não quer assumir responsabilidades ou é inseguro
Estilos de liderança apropriados	É empenhado e competente	Não é empenhado mas é competente	É empenhado mas incompetente	Não é empenhado nem competente
	Estilo E4 - Delegar - Observar - Monitorizar	Estilo E3 - Participar - Encorajar - Colaborar - Comprometer	Estilo E2 - “Vender” - Explicar - Clarificar - Persuadir	Estilo E1 - Dar ordens - Guiar - Dirigir - Estabelecer
	Delega as responsabilidades na tomada de decisões e na sua implementação; “dá a bola e deixa jogar”	Partilha ideias, discute, apoia, facilita, leva à participação na tomada de decisões	Explica decisões e proporciona oportunidade para clarificar; dialoga; explica o “porquê”	Proporciona instruções específicas e supervisão rígida; diz o que fazer, quando e como
Comp. De tarefa do líder	Baixo	Baixo	Elevado	Elevado
Comp. de relacionamento do líder	Baixo	Elevado	Elevado	Baixo

5. ASPECTOS GERAIS DA LIDERANÇA SITUACIONAL II

Blanchard, Zigarmi & Zigarmi [9], com base no conceito de “Gerente Minuto” proposto por Blanchard e Johnson [10], modificaram a nomenclatura de diversos elementos do Modelo Situacional. Assim, a maturidade passou a se denominar por desenvolvimento, a capacidade por competência e a motivação por empenho. Estas modificações levaram também a uma nova denominação do modelo, “Liderança Situacional II”.

Ao longo do tempo, o Modelo Situacional tem sofrido constantes alterações, causando diversas divergências e inconsistências quanto ao seu desenvolvimento. Existem alguns autores que quando se referem ao modelo de Liderança Situacional, misturam conceitos da Liderança Situacional e da Liderança Situacional II. Para salvaguardar estas situações, Graeff [11] sugere que se procure definir primeiramente com qual modelo se está a trabalhar, de maneira a não confundir os diferentes conceitos.

A criação do modelo da Liderança Situacional tem como principal objectivo ajudar as pessoas que tentam exercer liderança, independentemente do seu papel, a serem mais

eficazes nas suas interacções quotidianas com os outros. Ou seja, o modelo busca enfatizar um papel técnico no sentido de proporcionar uma abordagem prática da eficácia da liderança.

O modelo de Liderança Situacional II, apresenta quatro estilos básicos de liderança seguindo os mesmos princípios do modelo de Liderança Situacional. Entretanto, Blanchard, Zigarmi & Zigarmi [10] esclarecem que “Estilo de liderança é a maneira como uma pessoa se comporta quando procura influenciar o desempenho de outros”. Os estilos de liderança constituem uma combinação de direcção e apoio, como se segue:

- **Comportamento de direcção**, implica dizer com clareza à pessoa que, como, onde e quando fazer e, em seguida, supervisionar-lhe o desempenho.
- **Comportamento de apoio**, implica escutar, fornecer apoio e incentivo aos esforços do indivíduo e, em seguida, facilitar-lhe o envolvimento na solução de problemas e tomada de decisões.

Blanchard & Zigarmi [10] resumem os estilos de liderança em:

E1: DIRECÇÃO, o líder fornece instruções específicas e supervisiona rigorosamente o cumprimento das tarefas (Comportamento de direcção alto e apoio baixo).

E2: TREINO, o líder continua a dirigir e supervisionar atentamente a realização das tarefas, mas explica também decisões, solicita sugestões e incentiva a desenvolvimento (Comportamento de direcção alto e de apoio alto).

E3: APOIO, o líder facilita e apoia os esforços dos subordinados para cumprir tarefas e compartilha com eles a tomada de decisões (comportamento de direcção baixo e apoio alto)

E4: DELEGAÇÃO, o líder transfere a responsabilidade do processo decisório e da solução dos problemas aos subordinados (Comportamento de direcção baixo e apoio baixo).

Duas formas de abordar os níveis de desenvolvimento caracterizam a Liderança Situacional II. A primeira é apresentada por Blanchard & Zigarmi [10], parte de um contínuo em que o subordinado pode-se encontrar em um dos quatro níveis que partem do estágio de desenvolvimento dos membros, como exposto na tabela 3.

Tabela 3: Níveis de desenvolvimento da Liderança Situacional II

Fonte: Blanchard Zigarmi, 2002

Alta competência • Empenho alto D4	Alta competência • Empenho variável D3	Alta competência • Empenho baixo D2	Baixa Competência • Empenho alto D1
DESENVOLVIDO		→	EM DESENVOLVIMENTO

A segunda abordagem do nível de desenvolvimento não é um modelo contraditório, mas complementar ao primeiro, expressando por meio de um gráfico a aplicação dos níveis de desenvolvimento no trabalho em equipa. Neste caso, os Estágios de

Desenvolvimento do Grupo (EDG) são correlacionados com os níveis de desenvolvimento dos subordinados.

Logo, a figura 6 consiste num modelo integral de Liderança Situacional II, considerando todos os aspectos acima destacados.

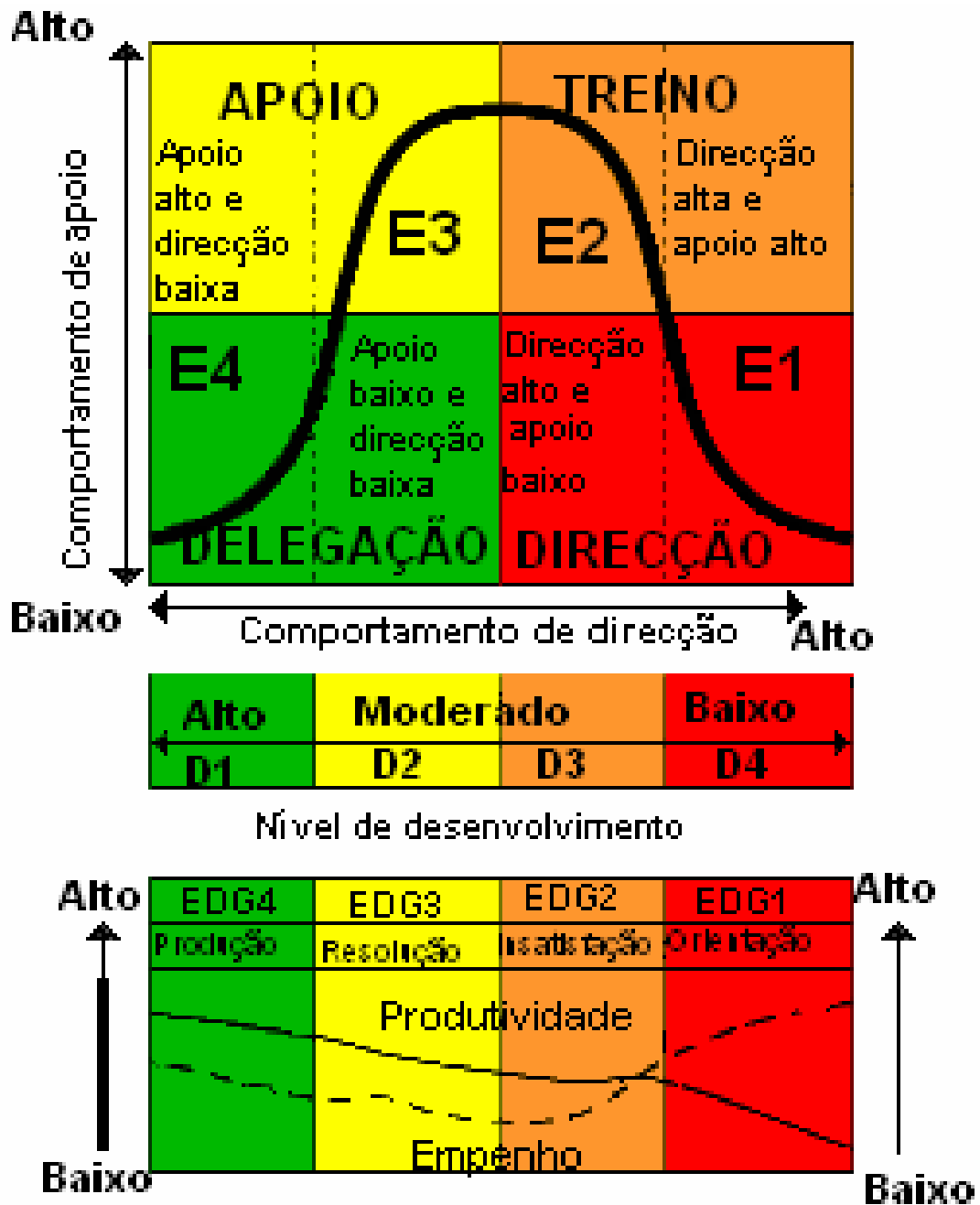


Figura 6: Liderança Situacional II e como adequar o estilo de liderança ao Estágio de Desenvolvimento do Grupo.

Adaptado: Blanchard Zigarmi, 2002

Blanchard, Carew & Parisi-Carew [12] refere que todos os grupos quando iniciam um trabalho, começam por uma necessidade de **orientação** nos trabalhos, onde o líder é fundamental para estabelecer os objectivos. Depois passa-se por uma etapa de **insatisfação**, quando as grandes expectativas iniciais do grupo são consideradas difíceis de serem alcançadas. A terceira etapa, de **resolução**, quando o grupo passa a aprender a trabalhar em conjunto, “esclarecendo diferenças e desenvolvendo confiança e coesão”. Finalmente chega-se à **produção**, onde a equipa colhe os frutos de forma eficiente.

Interessante observar que as cores do modelo representam uma associação de uma conduta autoritária (vermelha), restringindo a conduta do subordinado até uma conduta mais livre, democrática (verde).

Entre as alterações dos modelos da Liderança Situacional e Liderança Situacional II, além da nomenclatura dos elementos, podemos observar diferenças significativas entre os níveis de maturidade e desenvolvimento ao analisar os conceitos de capacidade *versus* competência, e empenho *versus* vontade. Nesta perspectiva, Graeff [11] afirma que há uma inversão entre os níveis M1 que corresponde ao D2 e entre o M2 que na Liderança Situacional II corresponde ao D1.

O modelo de Liderança Situacional II oferece aos líderes portanto, uma maior compreensão da relação entre um estilo de liderança eficaz e o nível de desenvolvimento dos seus liderados.

6. CONCLUSÃO

Analisado a definição de liderança, o processo histórico de sua aplicação através dos tempos e a teoria da liderança situacional proposta por Hersey [7], pode-se concluir que não há um estilo básico e ideal.

As duas dimensões (relacionamento humano e estruturação da tarefa) não se opõem nem são interdependentes.

As três variáveis básicas devem ser consideradas ao delimitar um estilo de liderança: o líder, o subordinado e a situação, sendo o nível de maturidade do subordinado condição necessária para que o líder planeie a sua estratégia.

O comportamento adoptado será sempre o desempenho constatado e não atitudes interiores ou sentimentos.

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

Um líder eficiente, portanto, adapta seu estilo de liderança a situação na qual exerce poder e deve possuir uma "mente aberta", não só para perceber mudanças como também para isolar as variáveis que mantêm relações causais com os desempenhos a serem estudados.

7. CONCEITOS - CHAVE INCLUÍDOS NO TRABALHO

Ao longo dos tempos, diversas teorias sobre Liderança têm surgido. O **Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard**, partiu de outro modelo proposto anteriormente por **Blake e Mouton (Grelha Gerencial)**. Os conceitos de Liderança não são estáticos, existindo já um modelo mais evoluído designado de **Modelo de Liderança Situacional II**.

8. BIBLIOGRAFIA

[1] Jorge, Fátima e Silva, Paulo Silva, “Instrumento p o desenvolvimento organizacional de PME’s”, pp. 47-60

[2] Bergamini, Cecília Whitaker, *Liderança. -. Administração do Sentido*, São Paulo: Ed. Atlas, 1994 p.52

[3] Hersey, Paul e Blanchard, Kenneth H. “Psicologia para Administradores de Empresas”, 2ª ed., São Paulo, 1977.

[4] Blake, Robert R. & Mouton, Jane S. *O Grid Gerencial III*. São Paulo Editora Pioneira, 1989.

[5] Cardoso, L., “Gestão estratégica das organizações”, Editorial Verbo, 1995 pp. 178

[6] Ferreira J. M. Carvalho, Neves J., Abreu P. Nunes, Caetano A. “*Psicossociologia das Organizações*”, McGrawHill, 1996, pp. 246

[7] Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.

[8] Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R.; Cardoso, C., “*Manual de comportamento organizacional e gestão*”, Editora RH, 3ª Edição, 2004, pp.291

[9] Blanchard, Kenneth & Zigarmi, D. *Liderança e o Gerente Minuto*. Rio de Janeiro. Editora Record, 2002.

[10] Blanchard, Kenneth & Johnson, S. *O Gerente Minuto*. Rio de Janeiro. Editora Record, 2003

[11] Graeff, C. L. *Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review*. *Leadership Quarterly*, Nº2, 1997.

[12] Blanchard, Kenneth. Carew, D. Parisi-Carew, E. *O gerente minuto desenvolve equipas de alto desempenho*. Rio de Janeiro. Editora Record, 2003.

SITES CONSULTADOS:

[I1] <http://www.situational.com/paulhersey.htm>

[I2] http://www.kenblanchard.com/about/bios/ken_blanchard/

[I3] <http://como-liderar.blogspot.com>

[I4] <http://www.chimaeraconsulting.com/sitleader.htm>

[I5] http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/situational_leadership_hersey_blanchard.htm

[I6] <http://www.mftrou.com/ken-blanchard.html>