

A LIDERANÇA SITUACIONAL

MIGUEL NUNO MACHADO DA SILVA

Comodoro Reserva

Professor de Comportamento Organizacional

Escola Naval

**" No passado o líder era o chefe.
Os líderes de hoje devem ser parceiros
com as suas pessoas...
não podem liderar somente com base numa
posição de poder "**

Ken Blanchard

Ensinar-nos em pequenos que devíamos fazer aos outros o que gostaríamos que nos fizessem. Do ponto de vista da liderança e da comunicação, em geral, este é um conceito que nos pode trazer problemas já que como somos todos diferentes e temos necessidades diferentes, agir com os outros como gostaríamos que agissem connosco pode não nos trazer os resultados que pretendemos.

A importância da *habilidade de diagnóstico de um líder* não pode ser sobrecarregada. De acordo com Schein (1965), o gestor de sucesso deve ser um bom diagnosticador e deverá valorizar o espírito de inquérito. Por outras palavras, os gestores devem estar aptos a identificarem as sugestões do ambiente. Apesar das boas capacidades de diagnóstico, os líderes só serão eficazes caso adotem um estilo de liderança que vá ao encontro das exigências do seu ambiente.

Uma das preocupações do Centro de Estudos de Liderança da Califórnia (Blanchard, 2019), tem sido desenvolver uma referência conceitual, que procure destacar as variáveis situacionais chave, pois consideram que é pouco provável, que se consiga ter em consideração todas as variáveis situacionais em cada decisão, conforme recomendam os teóricos da administração.

A liderança situacional surge, assim, como um desenvolvimento ulterior do modelo tridimensional de eficácia do líder, modelo este utilizado no desenvolvimento de cursos de aperfeiçoamento em liderança.

O modelo sugere uma relação curvilínea, em vez de uma simples relação linear, entre estrutura ou comportamento de tarefa, consideração ou comportamento de relação e outras variáveis.

A liderança situacional baseia-se assim, numa inter-relação entre: (1) a quantidade de orientação e direção que o líder oferece, ou seja, o seu comportamento de tarefa; (2) a quantidade de apoio sócio emocional dado pelo líder, ou seja, o seu comportamento de relacionamento; (3) o nível de desenvolvimento (maturidade) que os colaboradores exibem no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

O modelo de liderança situacional do Ken Blanchard é muito útil para refletir e definir comportamentos que tragam melhores resultados neste campo. Além de enfatizar que o estilo de liderança deve ser diferente consoante a pessoa com quem interage, este modelo dá um passo à frente: o estilo de liderança deve ser diferente consoante a tarefa ou objetivo que a pessoa está a desempenhar. Todos nós temos alto desempenho e motivação para fazer algumas coisas e menos noutras, talvez por nunca as termos feito ou não estarmos confiantes nas nossas capacidades.

7.1. Conceito básico de liderança situacional

Este conceito foi desenvolvido de acordo com os seus autores (Hersey e Blanchard, 1969; Blanchard et al., 1985; Blanchard, 2019), para ajudar as pessoas que exercem liderança a serem mais eficazes nas suas interações quotidianas com os outros. Embora todas as variáveis situacionais, *líder, liderados, hierarquia, colegas, organização, exigências do cargo e tempo*, sejam importantes, na liderança situacional a ênfase é colocada na relação do comportamento do líder com os seus colaboradores. Na verdade, em qualquer processo de liderança, os liderados são o fator essencial, não só porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas, porque como grupo, efetivamente determinam o poder pessoal que o líder possa ter.

De acordo com a liderança situacional não existe uma maneira ótima de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve utilizar com um indivíduo ou um grupo depende do nível de prontidão das pessoas que o líder está tentando influenciar.

Imagine que lidera um excelente e autónomo técnico e que esta pessoa passa a ter funções de gestão de equipa. Relativamente às tarefas de gestão esta pessoa provavelmente não está tão à vontade e não pode ser liderada do mesmo modo que era quando as suas responsabilidades eram tarefas técnicas.

Para aplicar o modelo de liderança situacional do Ken Blanchard começa-se por identificar qual o nível de quem executa relativamente à tarefa ou objetivo, considerando duas dimensões:

- **a dimensão da competência para realizar a tarefa (geralmente relacionada com competências técnicas ou outras);**
- **a dimensão do compromisso (e por compromisso aqui entende-se motivação e confiança para realizar a tarefa).**

Neste modelo existem **4 níveis de executante** (D1, D2, D3 e D4) como ilustrado de seguida:

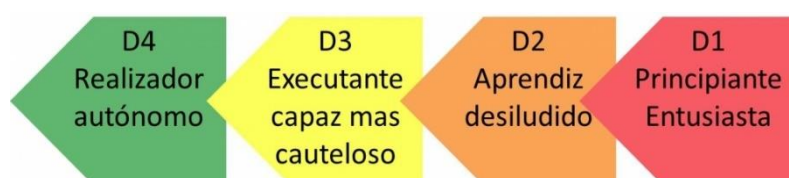


Figura 1 – Níveis de executante

Fonte: Adaptado Blanchard

D1- Principiante Entusiasta: tem um baixo nível de competência e alto nível de compromisso. Tipicamente é a fase em que iniciamos uma tarefa que nunca realizámos. Ainda não sabemos fazer mas estamos entusiasmados com a perspetiva não tendo ainda consciência das potenciais dificuldades.

D2 – Aprendiz desiludido: tem pouca ou alguma competência e baixo compromisso. Trata-se em geral do principiante entusiasta que começou a ter consciência das suas limitações naquele momento relativamente à tarefa e que começou a observar que não tem os resultados que deseja. Como consequência o seu nível de autoconfiança reduziu-se.

D3 – Executante capaz mas cauteloso: já tem competência moderada ou elevada na execução e um nível de compromisso variável, dependendo da sua autoconfiança para realizar a tarefa de modo autónomo.

D4 – Realizador autónomo: tem um nível de competência elevado e um nível de compromisso elevado. Como o próprio nome indica, é um realizador autónomo.

A imagem seguinte ilustra o nível de compromisso e competência relativo de cada um destes níveis:

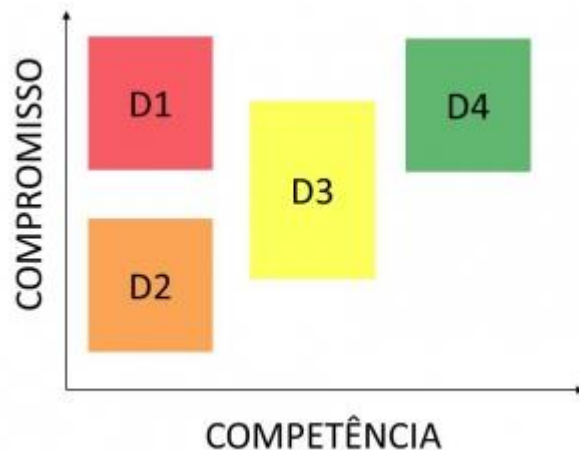


Figura 2 – Competência vs compromisso

Fonte: Adaptado Blanchard

Como liderar cada um destes níveis?

Comportamento de direção (tarefa) é definido como a extensão na qual o líder se empenha em fornecer as responsabilidades e deveres de um indivíduo ou grupo.

Este comportamento inclui o dizer às pessoas *o quê, como, quando, onde e quem* fará uma determinada tarefa. O comportamento de tarefa é caracterizado por comunicações num sentido, do líder para os subordinados. O líder não se preocupa com os sentimentos dos outros, mas sim, como ajudá-los a atingir os seus objetivos.

Comportamento de apoio (relacionamento) é definido como a extensão na qual o líder se empenha em obter comunicações em dois sentidos ou em multi-sentidos. Os comportamentos incluem os comportamentos de ouvir, facilitar e de apoio.

Nenhum estilo é eficaz em todas as situações. Cada estilo será apropriado e eficaz numa determinada situação.

Imagine o que seria liderar um realizador autónomo (que precisa de pouco ou nenhum acompanhamento) com as mesmas estratégias que usaria para um principiante entusiasta (que precisa que lhe digam, quase passo a passo, o que fazer e de

monitorização). Corria o risco de levar o realizador autónomo à loucura. O contrário também seria um problema já que deixar o principiante entusiasta “à solta” levaria com certeza a problemas.

Percebendo com base no modelo de liderança situacional em que nível está o executante, o líder adapta o seu comportamento em duas dimensões: **DIREÇÃO e APOIO**. Quanto maior a direção do líder, menor a autonomia e capacidade de decisão do executante. Quanto maior o apoio do líder, maior o foco do líder em criar espaço para encorajar confiança e capacidade de resolver problemas do executante. O objetivo maior é aumentar a autonomia e performance de quem executa.

Este modelo identifica quatro tipos de liderança (**S1 – direção, S2 – treino, S3 – apoio, S4 – delegação**). De seguida resumo qual o comportamento do líder caracterizando cada um destes tipos de liderança consoante o nível do executante.

Tabela 1 – Modelos de Comportamentos do Líder

Executante			Comportamento do líder			
	Competência	Compromisso		Direção	Apoio	
D1 Principiante entusiasta	Pouca	Elevado	S1 Direção	Alto (líder decide)	Baixo	O líder dá instruções e define planos específicos do que fazer, mostra como se faz e monitoriza de perto.
D2 Aprendiz desiludido	Pouca a alguma	Baixo	S2 Treino	Alto (líder decide)	Alto	O líder continua a decidir e a monitorizar mas explica decisões, aconselha, dá oportunidade para sugestões e questões do executante. Procura ativamente oportunidades para elogiar.
D3 Executante capaz mas cauteloso	Moderada a elevada	Variável	S3 Apoio	Baixo (executante decide)	Alto	O líder partilha ideias, promove o pensamento crítico e tomada de decisão através de perguntas, ajudando o executante a encontrar as suas próprias soluções. Encoraja a apoiar.
D4 Realizador Autónomo	Elevada	Elevado	S4 Delegação	Baixo (executante decide)	Baixo	O líder passa a responsabilidade de decisões e implementação. Permite que o executante atue de forma independente. Reconhece o desempenho, facilita recursos e desafia-o.

Fonte: Adaptado de Blanchard

O importante é lembrar-se de adequar o seu comportamento ao comportamento da pessoa lembrando-se que a mesma pessoa pode ter necessidades diferentes dependendo do seu nível de competência e compromisso relativamente à tarefa ou objetivo que tem em mãos.

Na liderança situacional, quanto mais o líder conseguir adaptar o seu comportamento à situação, mais eficaz será a sua capacidade de influenciar os outros.

A relação entre líder e subordinados é uma variável crucial, se os subordinados decidem não seguir o líder, não interessa o estado das outras variáveis, pois simplesmente não existe liderança sem alguém a seguir o líder.

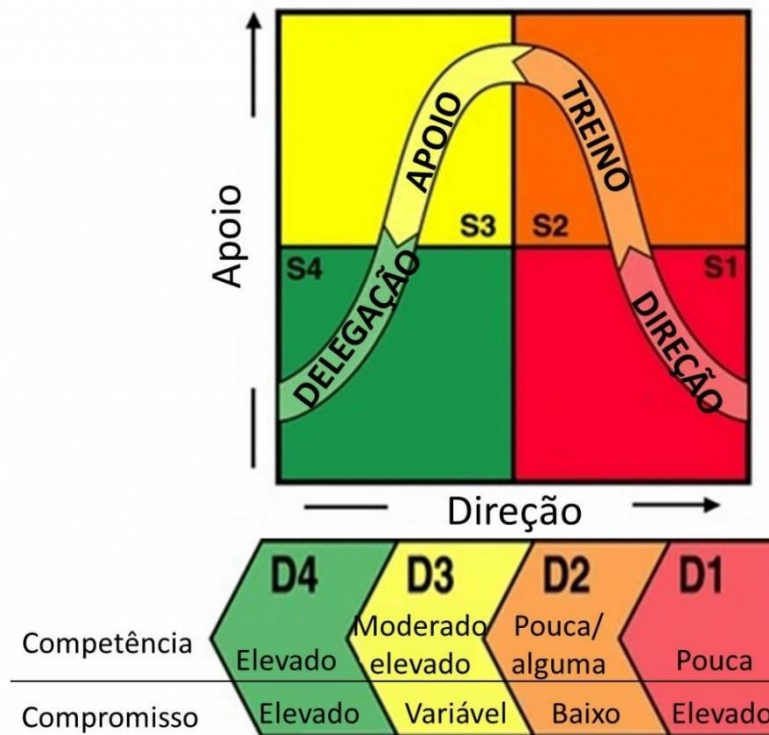


Figura 3 – Liderança Situacional

Fonte: Adaptado Blanchard

Estilo diretivo – este estilo é sugerido para pessoas que não têm capacidade ou vontade de assumirem responsabilidades de fazer algo, ou não são competentes nem seguras de si. Este estilo (Hersey e Blanchard, 1969), dá orientação e supervisão clara e específica, tendo probabilidade de ser eficaz num estado de maturidade baixo. O líder diretivo define as funções e especifica o que os subordinados *devem fazer, como, quando e onde* as tarefas devem ser executadas. Apresenta como **forças**, a preocupação com a missão; a definição com clareza das funções dos subordinados; a redução da incerteza; a tomada de decisão clara e concisa; a definição das responsabilidades individuais; é eficaz em emergências e de risco. Apresenta como **fraquezas**, a pouca eficácia, apenas para subordinados imaturos, ou que não têm capacidade de assumir

responsabilidades; pouca preocupação com a motivação dos subordinados; ausência de trabalho em grupo; pouco relacionamento com os subordinados; má gestão do tempo por parte do comando; comunicação apenas num sentido.

Estilo Negociativo – este estilo é sugerido para subordinados que não têm capacidade, mas sentem disposição para assumirem responsabilidades. São pessoas que têm confiança em si próprias, mas que ainda não possuem as habilidades necessárias. O líder adota um comportamento diretivo, devido à falta de capacidades dos liderados, mas ao mesmo tempo de apoio, para reforçar a disposição e o entusiasmo das pessoas com este nível de maturidade. Apresenta como **forças**, a comunicação em duplo sentido; a preocupação com a missão e objetivos e algum apoio no relacionamento com os subordinados; boa capacidade de iniciativa; tomada de decisão clara depois de ouvir os subordinados; útil em emergências; responsabilidades assumidas pelo comandante. Apresenta como **fraquezas**, a eficácia apenas para subordinados com alguma maturidade, sem capacidade, mas com disposição para assumirem responsabilidades; pouca importância dada ao trabalho de grupo; má gestão do tempo pelo comandante; pouca liberdade na criatividade e inovação dos subordinados.

Estilo Participativo – este estilo é sugerido para um desenvolvimento de liderados que têm capacidade, mas não estão dispostos a fazer aquilo que o líder quer. A sua falta de disposição pode estar relacionada com falta de confiança em si mesma ou insegurança. Nos subordinados competentes, mas pouco dispostos, a sua relutância em fazer o que deles se espera, é por vezes mais uma questão de motivação do que de segurança. O líder necessita de apoiar os esforços dos liderados e usar a capacidade que estes já possuem. Apresenta como **forças**, o processo de tomada de decisão envolve o comandante e subordinados; a comunicação em duplo sentido ser eficaz; a facilitação das tarefas por parte do comando; um bom relacionamento com a equipe; boa motivação e satisfação do pessoal subordinado; privilegiar o trabalho em grupo em detrimento do trabalho individual; ênfase no treino dos subordinados levando-os a assumirem responsabilidades. Apresenta como **fraquezas**, a eficácia ser apenas para subordinados que embora tenham capacidade, não têm ainda confiança para assumirem responsabilidades; privilegia o relacionamento do pessoal em detrimento da tarefa; existem dificuldades face a situações de incerteza; maiores vulnerabilidades em emergências.

Estilo Delegativo – este estilo é sugerido para subordinados com um nível de desenvolvimento elevado, onde têm capacidade e disposição para assumirem responsabilidades. Embora seja ao líder que cabe identificar os problemas e assumir a responsabilidade de executar os planos, cabe aos liderados desenvolverem os projetos e decidirem *como, quando, e onde* fazerem as coisas. Os liderados, sendo psicologicamente maduros, não necessitam de uma comunicação bidirecional acima do normal ou de quaisquer comportamentos de apoio. Apresenta como **forças**, a eficácia na motivação e satisfação do pessoal subordinado; o desenvolvimento do trabalho em grupo; a eficácia no treino do pessoal subordinado; ser excelente para um bom relacionamento com a equipa; permite a criatividade e inovação do pessoal subordinado; é excelente na resolução de conflitos. Apresenta como **fraquezas**, a eficácia ser apenas quando os subordinados tiverem um nível de desenvolvimento elevado e disposição para assumirem responsabilidades; o aumento de risco e incerteza devido à delegação da condução da missão e objetivos nos subordinados; criar dúvidas quanto à iniciativa a desenvolver pelos subordinados; a incerteza quanto à tomada de decisão correta; a ineficácia em emergências.

7.2.Desenvolvimento (maturidade) dos colaboradores ou grupo

Na liderança situacional, quanto mais o líder conseguir adaptar o seu comportamento à situação, mais eficaz será a sua capacidade de influenciar os outros.

Os fatores primários da situação que influenciam a eficácia do líder são:

- Líder;
- Subordinados;
- Superiores;
- Gestores chave;
- Organização;
- Requisitos do trabalho;
- Tempo de decisão.

Estas variáveis não operam isoladamente. Torna-se necessário lembrar que a relação entre líder e subordinados é uma variável crucial. Se os subordinados decidem não seguir o líder, não interessa o estado das outras variáveis, pois, simplesmente não existe liderança sem alguém a seguir o líder.

7.3. Definição de desenvolvimento

Desenvolvimento é definido como a extensão na qual um subordinado tem habilidade e a disposição para executar uma determinada tarefa. As pessoas tendem a estar em diferentes níveis de desenvolvimento, dependendo da tarefa que seja necessária executar. O desenvolvimento é relativo à forma que uma determinada pessoa utiliza para executar uma tarefa particular.

Para avaliar o nível de desenvolvimento de indivíduos dentro de um grupo, o líder deverá avaliar o nível de desenvolvimento do grupo como grupo, particularmente se o grupo interagir frequentemente na mesma área de trabalho.

As duas grandes componentes do desenvolvimento são a **habilidade e disposição**.

Habilidade (prontidão para o trabalho) está relacionada com a capacidade de fazer algo. Este fazer implica conhecimento e capacidades referenciadas. Os indivíduos que têm alta prontidão para o trabalho numa certa área têm o conhecimento, capacidade e experiência para desenvolverem certas tarefas sem a direção por parte dos outros. A habilidade será assim função do **conhecimento** – conhecimento da tarefa; **experiência** – experiência com ou relacionada com a tarefa; e **capacidades ou produtividade** – capacidade demonstrada e/ou produtividade em tarefas idênticas e completadas com sucesso.

Disposição (desenvolvimento psicológico) refere-se à disposição ou motivação para fazer algo. Diz respeito à confiança que se tem em si mesmo e ao empenho. As pessoas com grande desenvolvimento psicológico acreditam que a responsabilidade é importante e têm confiança em si mesmas. Não necessitam de encorajamento suplementar para efetuarem qualquer coisa na sua área. A disposição é assim função da **confiança** – as pessoas têm o sentimento de “*eu consigo fazer*”; **comprometimento** – as pessoas têm o sentimento de “*eu irei fazer*”; e **motivação** – as pessoas têm o sentimento de “*eu quero fazer isto*”.

O estilo de liderança mais provável é aquele que é apropriado ao nível de desenvolvimento de um grupo, respeitante a uma determinada tarefa.

O desenvolvimento apresenta uma graduação, indicando-se marcos de referência de desenvolvimento para determinação do estilo de liderança apropriado, através da divisão do contínuo do desenvolvimento – abaixo do modelo de liderança –

em quatro níveis, como já se viu: baixo (D1), baixo a moderado (D2), moderado a alto (D3) e alto (D4).

ALTO	MODERADO		BAIXO
D4	D3	D2	D1
Apto e disposto ou confiante.	Apto mas indisposto ou inseguro.	Inapto mas disposto ou confiante.	Inapto e indisposto ou inseguro

Fig. 4 - “Continuum” do desenvolvimento dos subordinados

Fonte: Adaptado de Blanchard

Cada um dos níveis acima apontados representa uma combinação da habilidade, disposição ou confiança dos subordinados. Assim:

- **Nível de desenvolvimento (D1)**

Inapto e indisposto

O subordinado encontra-se inapto e tem falta de comprometimento e motivação.

Ou

Inapto e inseguro

O subordinado encontra-se inapto e com falta de confiança.

Este nível de desenvolvimento é conhecido pelo *principiante entusiasta*, que é caracterizado por querer, mas não poder, sendo atribuído a indivíduos que querem receber instruções, devendo neste caso o líder utilizar um **comportamento diretivo**.

- **Nível de desenvolvimento (D2)**

Inapto mas disposto

O subordinado tem falta de habilidade, mas está motivado e faz esforços.

Ou

Inapto mas confiante

O subordinado tem falta de habilidade, mas encontra-se confiante enquanto o líder lhe fornecer apoio.

A este nível convencionou-se chamar de *aprendiz desiludido*, pois a pessoa tem mais competência, sabe mais do que sabia antes, mas, o nível de empenhamento e vontade, a motivação e a confiança baixam, pois passam por um período de desilusão em que vêm que as coisas são mais difíceis do que pensavam. Neste caso é muito apropriado usar um estilo de liderança **de apoio e direção**.

- **Nível de desenvolvimento (D3)**

Apto mas indisposto

O subordinado tem a habilidade para executar a tarefa, mas não está disposto a usá-la.

Ou

Apto mas inseguro

O subordinado tem a habilidade para executar a tarefa, mas encontra-se inseguro ou apreensivo.

Neste nível a pessoa tem capacidades e competências, mas é *cautelosa*, receia fazer tudo por ela própria. Tem falta de confiança e por isso o líder deve fornecer-lhe **apoio**.

- **Nível de desenvolvimento (D4)**

Apto e disposto

O subordinado tem a habilidade para executar e está comprometido.

Ou

Apto e confiante

O subordinado tem a habilidade e a confiança para executar.

A pessoa já é independente, consegue fazer tudo sozinha. Como não tem falta de competência nem de empenho, o líder não precisa de fornecer qualquer deles.

Para utilizar este modelo de liderança situacional deve-se primeiro identificar um ponto no “continuum” do desenvolvimento, o qual representa o desenvolvimento dos subordinados na execução de uma tarefa específica. Depois, constrói-se uma linha perpendicular desde esse ponto, até se encontrar a linha curva que representa o

comportamento do líder. O ponto encontrado indica os comportamentos de direção e de apoio mais prováveis e necessários para uma situação específica.

7.4. Seleção do estilo apropriado

Para um subordinado ou grupo que esteja no nível de desenvolvimento 1 numa dada tarefa, é apropriado fornecer uma orientação clara e com pouco comportamento de apoio. Este estilo de liderança é denominado de **dirigir** e é sugerido para pessoas que não têm capacidade ou vontade (D1) de assumirem responsabilidade de fazer algo, ou não são competentes nem seguras de si. Por vezes a falta de disposição para realizar algo, está relacionada com a insegurança em relação à tarefa exigida. Para estas situações, é necessário um estilo diretivo denominado pelos autores de **“Telling” (S1)** (Hersey e Blanchard, 1969), pois este estilo dá orientação e supervisão clara e específica, tendo assim maior probabilidade de ser eficaz com pessoas neste nível de prontidão. Os autores chamam-no de **“Determinar”**, devido ao facto de o líder definir as funções e especificar o que os subordinados *devem fazer, como quando e onde* as tarefas devem ser executadas. Privilegia assim, um comportamento diretivo por parte do líder. Para o nível de desenvolvimento descrito, um comportamento de muito apoio poderia ser visto como permissivo, ou mesmo recompensador de desempenhos ineficazes. Este estilo implica assim, um comportamento de direção elevado e de apoio baixo.

O estilo **negociativo** é sugerido para um desenvolvimento entre baixo e moderado, para os subordinados que não têm capacidade, mas sentem disposição (D2), para assumirem responsabilidades. São pessoas que têm confiança em si próprias, mas que ainda não possuem as habilidades necessárias. Assim, os autores dizem que no estilo **“Coaching” (S2)**, o líder adota um comportamento diretivo, devido à falta de capacidade dos liderados, mas ao mesmo tempo de apoio, para reforçar a disposição e o entusiasmo das pessoas com este nível de desenvolvimento. Este estilo é denominado de **Negociativo** (também por vezes de *persuadir, explicar ou clarificar*) pelos seus autores (Hersey e Blanchard, 1969), por considerarem que a maior parte da direção é ainda dada pelo líder, embora já apareça a comunicação nos dois sentidos. Este estilo envolve comportamento de direção e de apoio elevados.

O estilo **participativo** é sugerido para um desenvolvimento dos liderados entre moderado a alto. Segundo os autores, as pessoas com este nível de desenvolvimento

têm capacidade, mas não estão dispostas (D3) a fazer aquilo que o líder quer. A sua falta de disposição, pode estar relacionada com falta de confiança em si mesmas ou insegurança. Nos subordinados competentes, mas pouco dispostos, a sua relutância em fazer o que deles se espera, é por vezes mais uma questão de motivação do que de segurança (Hersey e Blanchard, 1969). O líder necessita de apoiar os esforços dos liderados e usar a capacidade que estes já possuem. Este estilo **“Participating” (S3)**, é um estilo de apoio e não diretivo e que tem maiores probabilidades de ser eficaz com pessoas que se encontrem no nível de desenvolvimento indicado. Este estilo é também denominado por *“compartilhar”, “facilitar” ou “comprometer”*, devido ao líder e liderados participarem juntos nas tomadas de decisão, sendo o papel do líder, o de facilitar as tarefas e a comunicação. Este estilo envolve um comportamento de apoio elevado e comportamento de direção baixo.

O estilo de liderança **delegativo** é sugerido para um desenvolvimento alto. As pessoas com este nível de desenvolvimento têm capacidade e disposição para assumirem responsabilidades. Um estilo discreto de **“Delegating” (S4)**, que forneça pouco apoio e pouca direção, tem grandes probabilidades de ser eficaz com indivíduos neste nível de desenvolvimento. Embora seja ao líder que cabe identificar os problemas e assumir a responsabilidade de executar os planos, cabe aos liderados desenvolverem os projetos e decidirem *como, quando e onde* fazerem as coisas. Os liderados, sendo psicologicamente maduros, não necessitam de uma comunicação bidirecional acima do normal ou de quaisquer comportamentos de apoio. Assim, este estilo muitas vezes conhecido como *“observação” ou “avaliação”*, envolve comportamentos de apoio e de direção baixos.

A liderança situacional sugere, para além do estilo de liderança de alta probabilidade para os vários níveis de desenvolvimento, a probabilidade de sucesso das outras configurações de estilo, caso o líder não seja capaz de adotar o estilo desejável. A probabilidade de sucesso de cada estilo, para os quatro níveis de desenvolvimento, vai depender do afastamento do estilo de alta probabilidade ao longo da curva prescritiva.

Tem-se assim as seguintes probabilidades:

- D1 ⇔ S1 alto, S2 segunda, S3 terceira, S4 baixa probabilidade;
- D2 ⇔ S2 alto, S1 segunda, S3 terceira, S4 baixa probabilidade;
- D3 ⇔ S3 alto, S2 segunda, S4 terceira, S1 baixa probabilidade;

- D4 ⇔ S4 alto, S3 segunda, S2 terceira, S1 baixa probabilidade.

Segundo os autores, na maioria dos casos, existem pelo menos dois estilos de liderança na faixa considerada eficaz e quase sempre dois estilos de liderança situados na faixa menos eficaz.

7.5. Aplicação da liderança situacional

Na aplicação da liderança situacional é útil ter presente que não existe uma melhor maneira de influenciar os outros. Em vez disso, qualquer comportamento do líder pode ser mais ou menos eficiente, dependendo do nível de desenvolvimento do indivíduo que se vai influenciar.

A base da liderança situacional consiste em: m(1) avaliar o nível de desenvolvimento; (2) adaptar o seu comportamento, selecionando os estilos de liderança mais prováveis; e (3) comunicar estes estilos com eficácia de forma a influenciar o comportamento. Na liderança situacional está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecerem, através do ajuste do comportamento de liderança, de forma que passe pelos quatro estilos de liderança, ao longo da curva prescritiva.

A liderança situacional define assim, que para os liderados num nível de desenvolvimento baixo, é apropriada uma direção firme (comportamento de direção elevado), se desejarmos que aqueles se tornem produtivos. Da mesma forma sugere, que se existir um aumento de desenvolvimento por parte das pessoas que anteriormente não estavam habilitadas, deve ser feito um reforço positivo e fornecido apoio sócio emocional, ou seja, aumentar o comportamento de apoio. À medida que os liderados atingem altos níveis de desenvolvimento, o líder deve reduzir não só o controle sobre as atividades como também o comportamento de apoio.

Independentemente do nível de desenvolvimento de um grupo ou de um indivíduo, podem sempre ocorrer mudanças. Assim, é importante que o líder faça uma reavaliação dos liderados de forma a ajustar o seu comportamento na curva prescritiva, fornecendo o apoio sócio emocional e a direção apropriada. Esta mudança de estilo exige que os líderes sejam **flexíveis**, isto é, que sejam capazes de usar vários estilos de liderança de acordo com a situação (/equidade). Mas, efetivamente, será que os líderes conseguem ser suficientemente flexíveis, ou, pelo seu lado, terão tendência a limitarem-se apenas a um ou dois estilos de liderança?

O instrumento de descrição da eficácia e adaptabilidade do líder (**LEAD**), desenvolvido por Hersey e Blanchard (1977), destina-se a medir três aspetos do comportamento do líder:

- Estilo de liderança;
- Faixa do estilo;
- Adaptabilidade do estilo.

O estilo de liderança de um indivíduo consiste no estilo que este apresenta ao tentar influenciar as atividades de outras pessoas, mas, a forma como os outros o percebem, pode ser diferente da percepção que o líder tem do seu próprio comportamento. A percepção que o líder tem do seu comportamento será definida como **autopercepção**, e a percepção que os liderados têm do comportamento do líder será definida como a **heteropercepção**. A comparação de ambas as percepções podem ser muito úteis, particularmente se considerarmos que a autopercepção pode refletir, ou não, o estilo real de liderança, dependendo do grau de aproximação das percepções do líder e das percepções dos liderados. Devido a este facto foram desenvolvidos dois instrumentos LEAD: o de **autopercepção** que mede a percepção do comportamento do líder; o de **heteropercepção** que mede as percepções dos liderados sobre o estilo de liderança.

Os autores (Hersey e Blanchard, 1969) nos seus estudos, constataram que a maior parte dos líderes possuem um estilo de liderança primário e um estilo de liderança secundário. O primeiro corresponde ao padrão comportamental mais frequente e, o segundo, ao estilo de apoio, ou o estilo que o indivíduo tende a utilizar em certas ocasiões. Certos indivíduos não desenvolvem um estilo de liderança secundário, no entanto, terão sempre um estilo de liderança primário.

A **faixa de estilo** de um indivíduo é o grau, em que ele é capaz de variar o seu estilo de liderança. Os líderes diferem nesta sua capacidade, limitando-se alguns a um estilo básico, sendo pessoas rígidas que tendem a ser eficazes só em situações em que o seu estilo é compatível com o ambiente. Outros, são capazes de modificar o seu comportamento de acordo com qualquer um dos estilos básicos, havendo também alguns capazes de adotar dois ou três estilos. Quanto mais flexível for o líder maior probabilidade, ou potencial terá de ser eficaz em várias situações. Existem no entanto situações, que exigem diferentes flexibilidades (Hersey e outros, 1986; Reddin, 1967), em que um estilo dominante de um líder não flexível se adapta a outras situações onde à primeira vista não seria possível.

Tabela 2 – Aplicações liderança situacional

A	B
EXIGÊNCIAS DE BAIXA FLEXIBILIDADE	EXIGÊNCIAS DE ALTA FLEXIBILIDADE
Cargos operacionais; Objetivos definidos; Procedimentos rigorosamente definidos; Tarefas bem definidas; Tomadas de decisão de rotina; Poucas mudanças de ambiente; Poucas funções interligadas.	Cargos de alta administração; Cargos complexos; Objetivos emergentes; Procedimentos não definidos; Tarefas não estruturadas; Tomadas de decisão estratégicas; Rápidas mudanças de ambiente; Muitas funções interligadas.

A **adaptabilidade do estilo** é a medida em que os líderes são capazes de variar o seu estilo, de acordo com as exigências de uma determinada situação. Os líderes que têm uma faixa de estilo estreita, podem ser eficazes se permanecerem em situações em que o estilo tem alta probabilidade de sucesso, inversamente, um líder com uma larga faixa de estilos pode ser ineficaz se o seu comportamento não for compatível com as exigências da situação. Assim, a faixa de estilo não é tão importante para a eficácia quanto a adaptabilidade, na verdade, uma ampla faixa de estilo não garante a eficácia. O aspecto mais importante da adaptabilidade está na capacidade de diagnóstico do líder, de forma a utilizar o estilo certo no momento certo.

Um líder não necessita de pensar muito para usar o seu estilo primário, mas quando aprende outros estilos através de estudo, esses estilos poderão ser os seus estilos mais eficazes.

Os instrumentos LEAD medem o comportamento de tarefa e de relacionamento em cinco dimensões comportamentais:

Tabela 3 – Dimensões comportamentais

Dimensões do comportamento de Direção	Indicador Comportamental (Extensão na qual o líder...)
Fixação de objetivos	Especifica os objetivos para as pessoas atingirem.
Organização	Organizar situações de trabalho para as pessoas.
Fixação de prazos	Fixar as linhas de prazo para as pessoas
Direção	Fornecer uma direção específica

Controlo	Especificar e requerer relatos regulares do progresso
Dimensões do comportamento de Apoio	Indicador Comportamental (Extensão na qual o líder...)
Dar apoio	Fornecer apoio e encorajamento.
Comunicar	Envolver as pessoas em discussões de atividades de trabalho.
Facilitar as interações	Facilitar as interações de umas pessoas com as outras.
Ouvir ativamente	Procurar e ouvir as opiniões e preocupações das pessoas.
Fornecer feedback	Fornecer feedback da produtividade.

Foram construídas doze situações que se distribuem do seguinte modo:

- Três situações envolvem grupos de baixo desenvolvimento (D1);
- Três situações envolvem grupos de baixo a moderado desenvolvimento (D2);
- Três situações envolvem grupos de desenvolvimento moderado a alto (D3);
- Três situações envolvem grupos de desenvolvimento alto (D4).

A análise dos LEAD de autoperceção e de heteroperceção permite ver, se existe discrepância significativa, entre a forma como o líder vê o seu estilo de liderança e, a forma como os outros o vêem. Possibilita também, a elaboração de um perfil LEAD, que é definido como o perfil de dois estilos (Hersey e Blanchard, 1969) que podem compreender:

- Um estilo básico que inclua duas das quatro configurações de estilo possíveis;
Ou
- Um estilo básico e outro de apoio.

Perfil S1-S3

Constatarem que as pessoas que na visão de outros usam o perfil de estilo S1-S3, têm pouca flexibilidade para os estilos S2-S4. Geralmente vêem os colaboradores como pouco confiáveis e irresponsáveis e, outros, como criativos e automotivados. São

líderes que agem através da coerção, recompensas, castigos e supervisão estreita, em relação aos primeiros e com apoio sócio emocional em relação aos segundos. Estes líderes referem-se às pessoas que supervisionam em termos de bom ou mau, a favor deles ou contra eles. Os colaboradores tendem a concordar, vendo os líderes como indivíduos que rotulam as pessoas, que apoiam aqueles que consideram a seu favor e supervisionam rigorosamente aqueles que consideram como contra si. Um administrador com este perfil, quando supervisiona pessoas com níveis moderados de desenvolvimento (D2), leva-as a níveis entre moderado a alto (D3), ou a níveis de baixo desenvolvimento (D1). Assim, estes administradores tendem a ser eficazes quando trabalham com liderados com níveis de desenvolvimento baixos ou entre moderado a alto.

Perfil S1-S4

Os líderes que na visão dos outros usam este perfil, apresentam alguma semelhança com os líderes do estilo S1-S3. O critério de classificação dos liderados é geralmente o da competência – se os colaboradores forem competentes – não sendo supervisionados, no entanto, se se verificar o contrário, serão supervisionados rigorosamente. O estilo destes líderes é o de determinar ou delegar, sendo eficazes em situações de crise. É o tipo de perfil apropriado para intervenções em organizações com problemas graves. À semelhança do perfil anterior, este tipo de líderes não possuem as habilidades necessárias para levar os seguidores de baixos níveis de desenvolvimento para níveis mais altos.

É considerado pelos autores situacionais (Hersey e Blanchard, 1969) como um perfil de risco, ou estilo de risco, porque se usados incorretamente podem provocar crises graves. Se um supervisor liderar um grupo de baixo desenvolvimento, com um estilo S4 – Delegar, deixando os liderados por sua conta, é provável que o ambiente se deteriore e surjam graves problemas. Inversamente, se os liderados tiverem um desenvolvimento elevado e o supervisor fizer intervenções do estilo S1 – Determinar, é provável que surjam ressentimentos, tensões, conflitos e resistência.

Perfil S2-S3

Os líderes que na visão dos outros utilizam, sobretudo os estilos S2-S3, de uma forma geral possuem um desempenho eficaz ao trabalharem com pessoas de níveis

médios de desenvolvimento, mas têm dificuldade em resolver problemas disciplinares e tratar com grupos de trabalho de baixa prontidão (D1), bem como em delegar em outros, de forma a maximizarem o seu desempenho. Os líderes com este perfil habitualmente são eficazes, pois a maioria das pessoas nos ambientes de trabalho, enquadram-se nos níveis de desenvolvimento D2 e D3. De uma forma geral, existem menos pessoas com níveis de prontidão D1 e D4, por isso os autores (Hersey e Blanchard, 1969) consideram estes estilos como seguros. Embora este perfil seja ideal para trabalhar com pessoas medianamente maduras, estes líderes, se desejarem maximizar o seu potencial como líderes, necessitam de saberem utilizar os estilos S1 e S4, sempre que se justifique.

Perfil S1-S2

Os líderes que na visão dos outros utilizam predominantemente os estilos S1 e S2, são capazes de baixar ou elevar o seu apoio sócio emocional, ou comportamento de apoio, mas têm muita dificuldade em baixarem o seu comportamento de tarefa ou de direção, ou de abdicarem da sua estruturação e orientação. Nas amostras colhidas pelos autores da liderança situacional, este estilo tende a ser característico dos líderes que passaram do nível operacional para o nível intermédio. Nessas entrevistas, concluíram que estes indivíduos desejam continuar a dirigir as atividades para as quais anteriormente forma responsáveis. Este estilo é eficaz para níveis de desenvolvimento de subordinados entre baixo a moderado, bem como para líderes em que o recurso tempo é fundamental.

Perfil S2-S4

Os líderes que na visão dos outros têm este comportamento de liderança, são geralmente líderes que não se sentem seguros se não se responsabilizarem pela direção do trabalho e, desenvolverem um relacionamento pessoal com os liderados. Estes líderes, de acordo com os autores da liderança situacional (Hersey e Blanchard, 1969), só ocasionalmente encontram um colaborador no qual têm confiança para delegar. Mas quando delegam, correm o risco de quem recebeu a delegação não ser capaz de concluir a sua tarefa, uma vez que os colaboradores estão habituados a que o líder forneça orientação e apoio sócio emocional. Os autores afirmam que os líderes com o perfil de

estilo S2-S4 tendem a ser malsucedidos na delegação, porque geralmente passam do estilo S2 para o estilo S4, sem passarem pelo estilo S3.

Perfil S3-S4

As pessoas que na visão dos outros utilizam predominantemente os estilos S3-S4, são líderes que são capazes de aumentarem ou diminuírem o seu apoio sócio emocional ou relacionamento, mas geralmente não se sentem seguros quando têm de dirigir pessoas ou iniciar um comportamento estruturado. Assim, este perfil é apropriado para trabalhar com pessoas de níveis de desenvolvimento de moderado a alto, mas apresenta limitações para liderar pessoas que regrediram na sua maturidade e necessitam de intervenções mais estruturadas, assim como, para liderar pessoas inexperientes que requeiram mais direção nas primeiras fases do seu ciclo de desenvolvimento como profissionais.

Este perfil S3-S4 é característico dos administradores de alta direção, que são coadjuvados por equipas maduras e competentes que não necessitam de muita direção. Nos trabalhos de investigação dos autores de liderança situacional (Hersey e Blanchard, 1969, 1985 e 1986), este perfil surgiu também em administradores que fizeram formação para treinarem a sua sensibilidade ou que frequentaram grupos de desenvolvimento pessoal.

Se os líderes admitirem que uma das suas responsabilidades é aumentar o desenvolvimento dos seus colaboradores, terão de correr riscos, para estes continuarem a evoluir. Riscos estes, que embora sejam uma necessidade no ciclo de desenvolvimento, os administradores devem mantê-los dentro dos limites razoáveis. Ou seja, os riscos não devem ser excessivamente elevados, mas sim calculados. No fundo, é a esta responsabilidade que se refere o ciclo de desenvolvimento na terminologia dos autores da liderança situacional. De uma forma resumida pode-se afirmar que, um ciclo de desenvolvimento é um ciclo de crescimento.

Quando um administrador planeia o desenvolvimento de um grupo deve identificar quais as áreas de atividades dos seus colaboradores que deseja influenciar, ou seja, quais são as metas e objetivos que pretende atingir. Neste seu planeamento é fundamental especificar claramente o que um bom desempenho significa em cada área, a fim que cada membro do grupo saiba quando o seu desempenho se aproxima do nível desejado.

Para se iniciar um ciclo de desenvolvimento, os autores da liderança situacional afirmam que, é necessário verificar qual o nível de desempenho atual, ou seja, qual o nível de prontidão da pessoa ou do grupo no aspeto específico do trabalho. Qual o grau de capacidade para assumir responsabilidades, qual a disposição ou a motivação existente.

É assim necessário que em determinada situação, seja possível avaliar o grau de desenvolvimento de um indivíduo ou grupo, de forma a se poder utilizar o estilo de liderança mais apropriado à situação e de acordo com a correlação já anteriormente referida na curva prescritiva, de forma que o estilo de liderança passe pelos quatro quadrantes de liderança, se for necessário.

Na evolução de um ciclo de desenvolvimento anteriormente planeado, não deverão existir saltos, isto é, não se deve mudar de um estilo para o outro, sem que se tenha evoluído de uma forma lógica ao longo da curva prescritiva. A sequência deve seguir sempre o nível de desenvolvimento do indivíduo ou grupo, ou seja, para um nível de desenvolvimento D1 o estilo mais apropriado é o estilo determinar ou S1, à medida que o nível de desenvolvimento vai aumentando para D2, o estilo de liderança deve mudar para S2 ou negociar, e assim sucessivamente, até que em cada área se atinja um nível de desenvolvimento D4 e um estilo de liderança delegativo. Em qualquer momento pode ser necessário o líder voltar a um estilo anterior, quando por exemplo, for introduzida uma alteração no tipo de trabalho até ao momento desenvolvido e para o qual um indivíduo ou grupo não adquiriu ainda a experiência ou a disposição necessária.

7.6. A liderança situacional e o contexto organizacional

Em investigações realizadas a nível de organizações militares foi claramente observado, que em situações de trabalho com pessoas de alto nível técnico e emocionalmente maduras, o estilo mais eficaz era o estilo que compreendia um comportamento de relacionamento e de tarefa baixo ou estilo delegativo - S4. Este estilo foi igualmente considerado eficaz em outras experiências com pessoas ligadas à investigação e à pesquisa, assim com a nível da organização educativa, como forma de relacionamento entre a gestão da escola e o corpo docente. No entanto, em organizações orientadas para situações de crise, o estilo mais eficaz provou ser o estilo diretivo – S1, correspondendo a um comportamento do líder de relacionamento baixo e tarefa alta.

Em numerosas aplicações dos questionários LEAD em ações de formação a gestores portugueses (Jesuíno, 1987), o perfil encontrado com maior frequência foi o perfil S1-S2 (Dirigir – Negociar) e, em segundo lugar o perfil S2–S3 (Negociar – Participar), este último associado a uma maior eficácia. É também notado, que é extremamente raro o estilo S4 – Delegar, o que segundo o autor (Jesuíno, 1987), poderá indicar uma maior dificuldade dos gestores portugueses em delegar.

O conceito básico do modelo situacional consiste em estabelecer uma correspondência entre a atuação do líder e a prontidão dos liderados. O modelo postula que à medida que a prontidão dos liderados aumenta, o líder deverá começar a reduzir o comportamento de tarefa e a aumentar o comportamento de relacionamento. Quando a prontidão dos liderados se revela acima da média é desejável, que o líder diminua o seu comportamento de direção, como o seu comportamento de apoio.

Quanto aos estilos comportamentais, são utilizadas quatro designações sintéticas: Dirigir; Orientar; Apoiar; e Delegar.

A dimensão eficácia, ou terceira dimensão, é determinada a partir do ajustamento do estilo ou estilos predominantes às exigências da situação. Como em todas as abordagens contingenciais, não existe um estilo universal eficaz para toda e qualquer situação, considerando o modelo que qualquer um dos estilos desde S1 a S4 pode ser eficaz, desde que adequado à situação, ou seja, à prontidão dos liderados.

O líder deverá aprender a desenvolver determinadas características consideradas essenciais, tais como: *a flexibilidade para usar uma série de estilos de liderança, a capacidade de serem bons ouvintes* – ouvirem tanto quanto falam – *e quererem administrar as consequências*, isto é, elogiar se as coisas correrem bem e redirecionar ou até repreender, se correm mal, *a autoestima também é fundamental*, mantendo sempre presente que um dos conceitos mais importantes da liderança efetiva é uma boa autoimagem.

Na aplicação do modelo, a variável situacional mais importante é a pessoa que o líder tenta influenciar, devendo também considerar-se outras variáveis, tais como: *o estilo de liderança, a personalidade do líder, as exigências do trabalho, a cultura e o ambiente organizacional*.

7.7. Aplicações práticas da liderança situacional na Marinha Portuguesa

7.7.1. Curso de aperfeiçoamento em Liderança Militar para Sargentos e Cabos da Armada

Entre 1992 e 1995 (Silva, 1995) realizou-se um estudo de investigação relativo à validação interna e externa do Curso de Aperfeiçoamento em Liderança Militar, realizado na Escola de Fuzileiros. Pretendia-se, neste estudo, verificar: (1) quais os estilos de liderança adotados pelos Sargentos e Cabos da Armada, percecionados por si próprios, enquanto líderes; (2) quais as atitudes e comportamentos adotados enquanto líderes; e (3) quais as capacidades e competências deveria ter um líder na sua relação com os seus subordinados.

Em relação ao estudo relativo à pesquisa do **estilo de liderança situacional** percecionado por cada formando enquanto líder, registou-se que o estilo dominante correspondia ao **estilo S2 (Negociativo)** – escolhido por 64% dos formandos, seguido pelo **estilo S3 (Participativo)** – escolhido por 20% dos formandos, depois pelo **estilo S1 (Diretivo)** – correspondendo a 15% dos formandos, e apenas 1% dos formandos escolhia o **estilo S4 (Delegativo)** como estilo dominante. De registar que os formandos apreciados se situavam no nível intermédio da organização, vindo assim conformar os dados teóricos de Hersey e Blanchard (Hersey e Blanchard, 1993). Tendo em vista estes estilos dominantes, estes líderes adotam um comportamento diretivo, devido à falta de capacidade dos subordinados, mas ao mesmo tempo um comportamento de apoio, para reforçar a disposição e o entusiasmo das pessoas com este nível de desenvolvimento. Neste estilo, os líderes já adotam a comunicação nos dois sentidos. Como a grande maioria dos inquiridos se situa no estilo que envolve um elevado comportamento de direção e um elevado comportamento de apoio, concluía-se que os Sargentos e Cabos da Armada estariam aptos a:

- Fixarem objetivos para os subordinados;
- Organizarem situações de trabalho;
- Fixarem prazos para os subordinados;
- Fornecerem uma direção específica para os subordinados;
- Controlarem os subordinados.

Bem como:

- Fornecerem apoio e encorajarem os subordinados;

- Envolverem os subordinados em discussões de atividades de trabalho;
- Facilitarem as interações e convívios entre subordinados;
- Ouvirem as preocupações dos subordinados;
- Fornecerem *feed-back* da produtividade dos subordinados.

Desta forma, estes objetivos deverão ser uma preocupação constante da Armada para melhorar a eficácia do pessoal.

Do estudo desenvolvido (Silva, 1995), resulta igualmente que os Sargentos e Cabos da Armada aplicam os diversos estilos de liderança de uma forma **Eficaz (51,1% dos formandos) e Bastante Eficaz (25,2% dos formandos)**, permitindo afirmar que existe uma certa flexibilidade na utilização dos estilos de liderança, e que esses estilos estão a ser adequadamente aplicados.

Em relação aos estilos básico e de apoio empregues pelos Sargentos e Cabos da Armada, sobressai como conjunto dominante os **estilos S2/S3 (Negociativo / Participativo)** – correspondendo a 54% dos formandos, seguido pelos **estilos S1/S2 (Diretivo / Negociativo)** – correspondendo a 32% dos formandos, **estilos S1/S3 (Diretivo / Participativo)** – correspondendo a 10% dos formandos, e **estilos S2/S4 (Negociativo / Delegativo) e S3/S4 (Participativo / Delegativo)** – correspondendo cada um a 2% dos formandos.

Assim, deverá existir uma preocupação da Armada na atribuição de funções e objetivos, uma vez que os Sargentos e Cabos da Armada, de uma forma geral, *possuem um desempenho eficaz ao trabalharem com pessoas de níveis médios de desenvolvimento, no entanto têm alguma dificuldade em resolver problemas disciplinares, tratar de assuntos com grupos de trabalho de baixa prontidão, bem como em delegar em outros, de forma a maximizarem o seu desempenho.* A Armada deveria considerar fornecer formação específica, de forma que os Sargentos e Cabos utilizem os estilos S1 (Diretivo) e S4 (Delegativo) sempre que se justifique, de forma a maximizar o potencial de trabalho destes líderes.

De registar ainda a existência de uma forte relação entre os quatro estilos de liderança, indicando que existem uma flexibilização na utilização de um estilo de liderança particular, dependendo essencialmente da situação em questão.

Resulta também deste estudo, que é extremamente raro o aparecimento do **estilo S4 (Delegativo)** – aparecendo apenas um formando que o indica como estilo dominante, evidenciando uma enorme dificuldade dos Sargentos e Cabos da Armada em delegar.

Este estilo deverá ser objeto específico de ações de formação, de forma a poder-se cumprir a progressão natural dos líderes ao longo de determinado trabalho, passando os subordinados pelas fases de **entusiasmo, desilusão, precaução e independência**, sendo o líder responsável por gerir essa viagem, de forma que, no final, os subordinados possam executar o seu papel sem o líder, tão bem como com ele.

7.7.2. Eficácia dos estilos de liderança dos Comandantes das Unidades Navais

De acordo com estudos efetuados por Silva, 1997, pretendeu-se determinar o estilo de liderança a ser utilizado pelos Comandantes de Unidades Navais, a fim de melhorar a eficácia da componente operacional do Comando Naval.

Para tal, conduziram-se sessões de *brainstorming* e entrevistas individuais, envolvendo alguns Comandantes e ex-Comandantes de Unidades Navais, com o objetivo de recolher experiências próprias na adoção ou utilização de um determinado estilo de liderança, bem como, os critérios determinantes para a eficácia de cada estilo.

Na liderança situacional, quanto mais o líder conseguir adaptar o seu comportamento à situação, mais eficaz será a sua capacidade de influenciar os outros. A relação líder e subordinados é uma variável crucial. Se os subordinados decidirem não seguir o líder, não interessa o estado das outras variáveis, pois simplesmente não existe liderança sem alguém a seguir o líder.

Neste estudo foram aplicados os critérios da adequabilidade, exequibilidade e aceitabilidade.

A base da liderança situacional, com os estilos Diretivo, Negociativo, Participativo e Delegativo consiste em: (1) avaliar o nível de desenvolvimento dos seus subordinados; (2) adaptar o comportamento do líder, selecionando os estilos de liderança mais prováveis; e (3) comunicar estes estilos com eficácia de forma a influenciar o comportamento. Na liderança situacional está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecerem, através do ajuste do comportamento de liderança, de forma que passe pelos quatro estilos, ao longo da curva prescritiva.

Avaliando a decisão final para o estudo desenvolvido por Silva, 1997, verifica-se que o estilo de liderança que contribuirá para melhorar a eficácia da componente operacional do Comando Naval é o **estilo de liderança Participativo S3** registando uma percentagem de **26,3%** em termos de decisão, seguido do **estilo de liderança**

Negociativo S2 (25,7%), seguido pelo **estilo de liderança Delegativo S4 (24,4%)** e por último o **estilo de liderança Diretivo S1 (23,6%)**.

A aplicação eficaz deste estilo de liderança requererá que o **processo de tomada de decisão** envolva o Comandante e os subordinados; uma **comunicação em duplo sentido eficaz**; uma facilitação das **tarefas** por parte do Comandante; um bom **relacionamento** com a guarnição; uma boa **motivação e satisfação** do pessoal subordinado; o privilegiar o **trabalho de grupo** em detrimento do trabalho individual; e insistir no **treino dos subordinados** de forma a levá-los a assumirem responsabilidades.

Os Comandantes das Unidades Navais deverão aperfeiçoar determinadas características consideradas essenciais, tais como: a **flexibilidade** para usar uma série de estilos de liderança (conforme o estado de maturidade ou o nível de desenvolvimento dos subordinados), a **capacidade de serem bons ouvintes** (incrementando a comunicação) – ouvindo tanto quanto falam – e quererem administrar consequências, isto é **elogiar** se as coisas correrem bem e **redirecionar** ou até **reaprender**, se correrem mal, desenvolvendo também a **autoestima**, mantendo sempre presente que um dos conceitos mais importantes da liderança efetiva é uma boa **autoimagem**.

7.8. Conclusões

Torna-se importante aproximar a prática (através de cursos ou ações de formação prática em liderança) à teoria na Liderança Situacional, pois há técnicas nesta liderança que o líder tem de aprender a dominar: (1) *diagnóstico*, que consiste em determinar em que situações recorreu determinado estilo de liderança – dá-se prática em diferentes situações para que, quando algo ocorre, o líder possa reconhecer qual é o estilo apropriado; (2) *trabalhar a flexibilidade*, capacidade de usar uma variedade de estilos de liderança – a maioria das pessoas sentem-se mais confortáveis com um ou dois estilos, não com todos os quatro. É preciso dar algum tempo para praticarem os diferentes estilos de liderança através de *role play*. Ao ministrar-se cursos ou ações de formação prática em liderança está-se, de alguma forma, a conseguir-se fazer com que as pessoas que tentamos influenciar nos ajudem em todo este processo. Constrói-se o princípio que não se faz as coisas a alguém, mas que se faz as coisas com alguém.

O objetivo é fabricar líderes que sirvam as pessoas em primeiro lugar, em vez de servirem os seus próprios interesses, ajudando assim a organização e os seus subordinados a maximizarem o seu potencial.

Neste século, as organizações para serem competitivas terão de possuir: (1) *cliente como preocupação principal*, indo ao encontro dos desejos do cliente; (2) *custo efetivo*, através da necessidade de envolvimento dos empregados como parceiros da empresa; (3) *rapidez e flexibilidade*, através da atribuição de responsabilidades e capacidade de decisão a quem se relaciona diretamente com o cliente; e (4) *melhoria permanente*, onde a organização tem de estar em contínua evolução, provocando a realimentação de clientes e empregados.

O líder deverá ser um gestor de sonhos. O sonho ou visão do gestor está relacionado com mo servir o cliente. Essa visão conduz a um objetivo que deve ser partilhado com todos dentro da organização, necessitando posteriormente de ser implantado e gerido para o sucesso.