

# Técnicas da liderança situacional para a promoção do amadurecimento profissional da geração Y



ISSN: 2316-2317

## Revista Eletrônica Multidisciplinar FACEAR

Soraya Juliane da Silva<sup>1</sup>; Daniel Ferreira dos Santos<sup>2</sup>; Gerson Amaury Marinho<sup>3</sup>;  
Roberto Carlos Evêncio de Oliveira da Silva<sup>4</sup>; Franciane Candatten Soares e  
Silva<sup>5</sup>

<sup>1</sup> PUC-PR – Mestranda em Administração

<sup>2</sup> PUC-PR – Mestre em Administração

<sup>3</sup> PUC-PR – Mestrando em Administração

<sup>4</sup> PUC-PR – Mestrando em Administração

<sup>5</sup> PUC-PR – Mestranda em Administração

### RESUMO

*As diferenças entre as gerações que convivem no ambiente organizacional têm despertado o interesse de gestores e de pesquisadores. O presente artigo objetiva caracterizar a geração mais jovem em atuação no mercado de trabalho, conhecida como Geração Y, descrevendo tanto os fatores que influenciaram sua formação quanto suas peculiaridades – dentre as quais se destaca sua imaturidade corporativa. O artigo argumenta e demonstra que técnicas propostas pela teoria da Liderança Situacional são relevantes para a promoção do amadurecimento profissional da referida geração, ainda que o modelo teórico em questão possua severas limitações. Recomenda-se que as constatações teóricas realizadas sejam verificadas empiricamente por pesquisas futuras.*

*Palavras chave: Geração Y, Liderança, Liderança Situacional.*

### ABSTRACT

*The differences between the existing generations in the organizational environment have aroused the interest of managers and researchers. This article aims to characterize the younger generation at work in the labor market, known as Generation Y, describing both the factors influencing its formation and its peculiarities – among which highlights its immaturity for work. The paper argues and demonstrates that the techniques proposed by the theory of Situational Leadership are relevant to the promotion of professional maturity of that generation, even though the theoretical model in question has severe limitations. This article recommends that its theoretical findings must be empirically verified by future research.*

*Key Words: Generation Y, Leadership, Situational Leadership.*

## 1. INTRODUÇÃO

A ciência administrativa, em seu processo evolutivo, não tardou a identificar a relação de dependência existente entre organização e indivíduos. Já no início do século XX, autores como Mary Parker Follet, Chester Barnard e Hugo Münsterberg abordavam em suas obras, ainda que de forma insipiente, questões relacionadas à gestão de pessoas. No entanto, o estudo científico do comportamento humano no contexto organizacional passou a receber significativa atenção somente após a década de 1930, quando a experiência de Hawthorne, coordenada por Elton Mayo, evidenciou a influência que aspectos psicológicos e sociais exercem sobre o desempenho corporativo.

A necessidade de compreender as complexas interações entre indivíduos, grupos e organizações deu origem a uma vasta literatura, composta por abordagens teóricas que analisam fenômenos organizacionais por meio de pressupostos distintos. E dentre tais fenômenos, a liderança tem sido um dos objetos de estudo mais amplamente discutidos no meio acadêmico. Embora existam muitas teorias no que se refere aos processos de liderança, as diferentes perspectivas com que cada uma aborda a questão resultam em significativas divergências entre conceitos e pouco consenso sobre o tema. Ainda há, portanto, muito a ser estudado.

Neste contexto, o presente artigo fará uma reflexão sobre aspectos da realidade organizacional à luz de uma das teorias de liderança existentes: a teoria da Liderança Situacional. O modelo teórico, proposto por Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard, possui características relevantes a serem observadas tanto por gestores quanto por pesquisadores no exercício de suas atividades.

Assim, mesmo se caracterizando como um ensaio teórico, este artigo estabelecerá a ligação entre teoria e prática ao indicar a relação existente entre os aspectos centrais da Liderança Situacional e sua aplicação para a gestão eficaz de jovens profissionais. Para tanto, serão descritas as características das diferentes gerações que convivem no ambiente empresarial, com ênfase na última a ingressar no mercado de trabalho: a Geração Y. Em seguida, serão apresentadas definições de liderança e os conceitos da teoria proposta por Hersey e Blanchard. Por fim, será demonstrado que o ciclo de desenvolvimento e o ciclo regressivo, definidos pelo modelo teórico em questão, constituem importantes ferramentas de gestão na busca pelo aprimoramento de profissionais pertencentes à Geração Y.

## Técnicas da liderança situacional para a promoção do amadurecimento profissional da geração Y

Ainda que possua severas limitações, a teoria da Liderança Situacional contém elementos com inegável potencial de incremento para o desempenho organizacional. O presente artigo contribuirá, por meio de discussão teórica, com a evidência deste fato.

### **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A fim de alicerçar a argumentação proposta neste artigo, o referencial teórico realizado apresenta a seguinte estruturação: inicialmente serão descritas as diferenças entre as gerações coexistentes no mercado de trabalho, enfatizando as peculiaridades dos profissionais mais jovens. Em seguida, serão apresentados alguns conceitos de liderança e os aspectos centrais da Liderança Situacional para que, por fim, seja estabelecida a relação entre o modelo teórico e o perfil de liderança requerido pelos profissionais pertencentes à Geração Y.

#### **2.1 Diferentes gerações no contexto organizacional e singularidades da Geração Y**

Os avanços ocorridos nas mais diversas áreas da ciência, especialmente no campo da saúde, têm contribuído para o aumento da expectativa de vida humana. Dentre as diversas conseqüências que este fato acarreta, uma das que mais exerce influência no contexto organizacional é representada pela atuação simultânea de várias gerações no mercado de trabalho.

De acordo com Oliveira (2010, p. 40), “o conceito de geração reconhecido e aceito pela sociedade moderna estabelece o período de vinte anos como marco de separação entre as gerações”. Assim, ainda que haja o convívio social de cinco gerações diferentes, três delas destacam-se numericamente no ambiente empresarial: os Baby Boomers, a Geração X e a Geração Y.

Embora não haja consenso entre autores quanto às datas limite, a Geração Baby Boomers compreende as pessoas nascidas após a Segunda Guerra Mundial, entre meados da década de 1940 até meados da década de 1960. Apesar de serem educados por meio de rígida disciplina, com valorização da ordem e da obediência, extravasavam sua rebeldia através da música e de comportamentos transgressores para a época, tais quais fumar, fazer sexo antes do casamento e usar roupas justas.

No aspecto profissional, os Baby Boomers foram inseridos em um ambiente organizacional no qual a liderança era sinônimo de controle. Alinhados e comprometidos com a missão da empresa na qual trabalhavam, caracterizam-se por apresentar lealdade, foco em resultados, valorização do status e da ascensão profissional. Esta geração associa realização pessoal com estabilidade profissional, ou seja, permanência duradoura na empresa. (ARIENTE et al, 2011)

## Técnicas da liderança situacional para a promoção do amadurecimento profissional da geração Y

A Geração X, por sua vez, é representada pelos nascidos entre os anos 1960 e 1980. A formação educacional desta geração foi fortemente influenciada pelo surgimento da TV que, mesmo involuntariamente, afetou de forma significativa os relacionamentos familiares. A rotina familiar passou a ser determinada pela programação da TV, e o controle do acesso aos programas preferidos permitia aos pais premiar ou punir comportamentos dos filhos. (OLIVEIRA, 2010)

A modificação da estrutura familiar, com a maior presença feminina no mercado de trabalho e o aumento do índice de divórcios, provocou a ruptura de padrões sociais e morais. Além disso, com a postura cética da geração anterior em relação às autoridades e aos governos, e vivenciando intensas revoluções políticas e sociais, os jovens da Geração X passaram a considerar vulnerável todo tipo de liderança, inclusive a dos próprios pais.

O perfil profissional desta geração é representado pela busca por estabilidade financeira, hierarquias menos rigorosas e ambiente de trabalho mais informal (ARIENTE et al, 2011).

Sucedendo a Geração X, e sendo a última a entrar no mercado de trabalho, a Geração Y é composta pelos nascidos entre os anos de 1980 e 2000. As variáveis ambientais que marcaram o desenvolvimento desta geração lhe conferem valores, crenças e comportamentos peculiares e bastante distintos das gerações anteriores.

Assim, identificar os fatores influentes na formação da Geração Y, com a realização da análise de causa e efeito, permite uma melhor compreensão das características destes jovens. E é por meio deste entendimento que, no âmbito corporativo, torna-se possível ajustar e utilizar adequadamente as ferramentas de gestão ao perfil diagnosticado.

Oliveira (2010) afirma que os pertencentes à Geração Y desenvolveram-se em um período de relativa estabilidade política, econômica e social, o que lhes confere certo sentimento de segurança e lhes proporciona a busca pela realização pessoal. Como consequência, o conceito de trabalho acaba sofrendo uma reformulação quando comparado ao das gerações anteriores. De acordo com Veloso, Dutra e Nakata (2008), a atividade profissional passa a ser vista como um meio para obtenção de satisfação e aprendizado, e não apenas como fonte de renda.

Assim, fatores como carreira, estabilidade e vínculo empregatício passam a ser menos representativos para a Geração Y do que eram para os Baby Boomers e para a Geração X, ao passo que aspectos como flexibilidade e bom ambiente de trabalho passam a ser valorizados. Há, portanto, maior ênfase nas dimensões pessoais e na

## Técnicas da liderança situacional para a promoção do amadurecimento profissional da geração Y

qualidade de vida. (OLIVEIRA, 2011)

O processo educativo desta geração é marcado pelo uso intensivo de recursos tecnológicos, o que trouxe conseqüências que não podem ser ignoradas. A televisão, responsável por reestruturar relacionamentos na Geração X, ganhou maior interatividade com o surgimento dos videogames, que se popularizaram. O cenário de desenvolvimento dos jovens da Geração Y foi transformado por duas características presentes nos jogos eletrônicos: as fases do jogo e o placar de recordes.

As diferentes fases dos jogos devem proporcionar aos jogadores graus crescentes de dificuldade, fazendo com que seja preciso superar um desafio cada vez mais complexo para avançar. Como forma de atribuir recompensa e reconhecimento, os jogos apresentam ainda algum sistema de apuração de resultados objetivos, além de estabelecer um placar de recordes que permita ao jogador comparar seu desempenho com o de outros competidores. (OLIVEIRA, 2010)

A influência destes aspectos dos jogos eletrônicos pode ser observada no comportamento dos pertencentes à Geração Y no contexto organizacional. A busca por desafios constantes faz com que estes profissionais almejem novos conhecimentos, novas responsabilidades e ascensão rápida na carreira. Associando-se a isso o fato de que a fidelidade corporativa deixou de ser valorizada, o jovem profissional passa a ser absolutamente aberto a novas oportunidades de trabalho que correspondam às suas expectativas. (OLIVEIRA, 2011)

Além disso, a necessidade de reconhecimento quase instantâneo, condicionada pelos videogames, possui como reflexo a freqüente solicitação de feedback como forma de avaliação de suas ações.

Outro fator tecnológico que possui considerável impacto na formação desta geração é representado pelo surgimento e popularização da internet e dos computadores pessoais, que permitiram acesso fácil a conteúdos irrestritos e ilimitados. Todavia, apesar de extremamente informados, os jovens Y possuem um componente importante de alienação, uma vez que ainda não são capazes de utilizar toda essa informação de forma produtiva (OLIVEIRA, 2010).

A facilidade que os pertencentes à Geração Y possuem para utilizar recursos tecnológicos faz com que apresentem a tendência de realizar diversas tarefas simultaneamente. Essa característica faz com que sejam vistos como distraídos e superficiais, o que nem sempre corresponde à realidade (LOIOLA, 2009).

A reestruturação da entidade família iniciada na Geração X foi consolidada na Geração Y. Com estruturas familiares mais flexíveis, onde ter pais separados se tornou

## Técnicas da liderança situacional para a promoção do amadurecimento profissional da geração Y

uma possibilidade sempre presente, outra realidade foi acentuada: a ausência tanto do pai quanto da mãe no dia a dia do jovem, uma vez que ambos possuem vida profissional ativa. Como forma de compensação, pais e mães passaram a investir em instrumentos educacionais que expandissem a capacidade mental e física de seus filhos, acrescentando-lhes diferenciais relevantes que os preparassem para um ambiente organizacional de alta competitividade (OLIVEIRA, 2010).

Além disso, a informalidade no relacionamento com os pais faz com que o profissional pertencente à Geração Y adote um comportamento similar para com as figuras representativas da autoridade no contexto organizacional. Dessa forma, passam a respeitar a competência observada e não a hierarquia, o que por vezes lhes confere o rótulo de insubordinados.

Diante do exposto, pode-se observar que os profissionais da Geração Y possuem diversas características positivas e relevantes para o competitivo contexto organizacional no qual estão inseridos. São bem informados, dinâmicos, possuem grande intimidade com computadores e tecnologias em geral, gostam de desafios e são academicamente bem preparados.

Entretanto, a grande facilidade com que trocam de emprego possui reflexos importantes a serem considerados. Do ponto de vista das empresas, esta situação pode representar um aumento de custos com contratação e treinamento de profissionais, além do desgaste temporal que este processo demanda.

Além disso, Oliveira (2011) destaca que a competência profissional está relacionada com o domínio de dois tipos de conhecimento: o teórico, adquirido por meio da formação acadêmica, e o tácito, obtido com a vivência de experiências. Assim, o aprendizado de conhecimentos tácitos acontecerá desde que o indivíduo seja exposto a situações nas quais possa colocar em prática os conhecimentos teóricos que possui. Trata-se de um processo por vezes complexo e lento, e que acaba sendo interrompido cada vez que o profissional decide mudar de emprego.

No que diz respeito aos conhecimentos teóricos, a intensa busca por qualificação acadêmica tem feito com que os jovens ingressem cada vez mais tarde no mercado de trabalho e acabem apresentando certa imaturidade corporativa.

Oliveira (2011) afirma ainda que os jovens da Geração Y possuem certo grau de dificuldade no estabelecimento de metas pessoais e de suas estratégias profissionais. De acordo com o autor, eles em geral querem ascender rapidamente na carreira, mas não associam este desejo a um planejamento.

Na maioria das vezes, estabelecem um prazo irreal para a realidade em que se encontram. Em suas estratégias de carreira, priorizam a própria

## Técnicas da liderança situacional para a promoção do amadurecimento profissional da geração Y

qualificação e desprezam os fatores culturais e os relacionamentos corporativos. Como resultado, acabam se afogando em ansiedade extrema. Em geral, abandonam um emprego frustrados pelo fracasso, alegam falta de desafios e começam tudo novamente em outra empresa, em outra realidade (OLIVEIRA, 2011, p. 114).

As peculiaridades inerentes aos pertencentes à Geração Y, especialmente as relacionadas à imaturidade corporativa, evidenciam a necessidade de orientação profissional requerida por estes jovens. E dentro do contexto organizacional, este direcionamento pode ser proporcionado pelos indivíduos que ocupam papéis de liderança.

Convém, portanto, apresentar algumas definições de liderança e os conceitos de uma das teorias relacionadas ao tema: a Liderança Situacional.

### **2.2 Teoria da Liderança Situacional**

Liderança é um tema que desperta o interesse de pesquisadores e de gestores, em razão de sua importância no contexto corporativo. A influência positiva que as ações de um líder podem exercer sobre o desempenho de uma organização tem sido estudada e comprovada por trabalhos como os de Chen, Farh e Lee (2011), Crawford, Lepine e Rich (2010) e Colquitt e Piccolo (2006).

Em função da relevância que possui e da atenção que atrai, é grande a diversidade de definições e de teorias relacionadas à liderança e seus processos. Griffin e Moorhead (2006) definem liderança como sendo o uso de influência não-coerciva na condução e coordenação das atividades dos membros de um grupo para o alcance de uma meta.

Para Etzioni (1965, apud HALL, 2004), a liderança envolve a habilidade, baseada nas qualidades pessoais do líder, para incentivar a concordância voluntária dos seguidores em relação a uma ampla variedade de assuntos. Massarik, Tannenbaum e Weschler (1959 apud HERSEY; BLANCHARD, 1986), por sua vez, entendem a liderança como sendo a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, por meio dos processos de comunicação, para a consecução de objetivos específicos.

Embora as definições expostas apresentem termos distintos, de modo geral pode-se apreender que a liderança representa o exercício de influência sobre um indivíduo ou grupo, a fim de que determinado objetivo seja alcançado. Além disso, o caráter não-coercivo e voluntário mencionado por Griffin e Moorhead (2006) e por Etzioni (1965) evidencia o papel desempenhado pelo liderado na relação com o líder.

Ainda no que se refere à definição de liderança, Hersey e Blanchard (1986) afirmam que se trata de um processo que envolve a interação do líder, do liderado e de variáveis situacionais. Ao incluir aspectos situacionais no processo de liderança, os

## Técnicas da liderança situacional para a promoção do amadurecimento profissional da geração Y

autores estabelecem sua condição contingencial, destacando que não existe um modelo único e ideal a ser adotado, mas sim estilos de liderança mais ou menos adequados a uma situação enfrentada.

De acordo com os autores, o estilo de liderança de uma pessoa consiste no padrão comportamental que ela manifesta quando procura influenciar as atividades de outras pessoas, na visão destas últimas, e envolve a combinação de comportamentos de tarefa e de relacionamento.

Comportamento de tarefa representa a medida com que o líder dirige as pessoas, indicando-lhes o que fazer, quando, onde e como, estabelecendo objetivos e definindo papéis. Comportamento de relacionamento, por sua vez, consiste nas ações do líder com foco na manutenção das relações interpessoais, por meio de apoio sócio-emocional, flexibilidade e recompensas psicológicas.

A maior ou menor ênfase dada pelo líder à tarefa ou ao relacionamento, bem como a combinação dos dois tipos de comportamento, resulta em quatro estilos básicos de liderança, definidos por Hersey e Blanchard (1986):

- a) delegar: muita ênfase no relacionamento e pouca ênfase na tarefa;
- b) compartilhar: pouca ênfase tanto no relacionamento quanto na tarefa;
- c) persuadir: muita ênfase na tarefa e pouca ênfase no relacionamento;
- d) determinar: muita ênfase tanto na tarefa quanto no relacionamento.

A eficácia de um estilo de liderança dependerá de sua adequação à situação em que é usado. Ou seja, qualquer um dos quatro estilos básicos pode ser eficaz ou ineficaz, dependendo da situação.

Com base nos argumentos expostos, Hersey e Blanchard (1986) propõem a teoria da Liderança Situacional, que enfatiza o comportamento do líder em relação aos liderados e se baseia na inter-relação entre três fatores: a quantidade de orientação e direção que o líder oferece (comportamento de tarefa), a quantidade de apoio sócio-emocional dado pelo líder (comportamento de relacionamento) e o nível de prontidão dos liderados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico. Este último item – nível de prontidão – é definido pelos autores como sendo a maturidade do liderado.

O conceito de maturidade estabelecido por Hersey e Blanchard (1986) inclui duas dimensões: maturidade de trabalho e maturidade psicológica. A maturidade de trabalho está relacionada ao conhecimento, à capacidade técnica e à experiência necessários para a execução de dada tarefa. A maturidade psicológica, por sua vez, refere-se à motivação, à autoconfiança para o desempenho de uma atividade e à identificação que o indivíduo possui para com ela.



## Técnicas da liderança situacional para a promoção do amadurecimento profissional da geração Y

Assim, a maturidade de um liderado pode ser entendida como sendo sua capacidade e disposição para assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Convém destacar, contudo, que as dimensões de maturidade devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica, uma vez que um indivíduo pode possuir diversas atribuições e apresentar diferentes níveis de maturidade em cada uma delas.

De acordo com a Liderança Situacional, portanto, a atuação eficaz de um líder dependerá tanto de sua capacidade em identificar o nível de maturidade do indivíduo ou grupo que pretende influenciar, quanto da adoção de comportamentos adequados ao perfil identificado. A relação entre a maturidade relativa à tarefa e os estilos de liderança adequados é representada pela figura 1.

Figura 1 – Relação entre estilos de liderança e níveis de maturidade



Fonte: Hersey e Blanchard, 1986, p. 189

A curva em forma de sino, composta pelos estilos de liderança determinar, persuadir, compartilhar e delegar é chamada curva prescritiva, indicando o comportamento apropriado do líder diretamente acima do nível de maturidade correspondente.

Como demonstrado pela figura 1, um liderado que apresente baixo nível de maturidade (M1) será influenciado de forma mais eficaz por um líder que adote o estilo de liderança “determinar” (E1). Nesta situação, onde o liderado não apresenta nem capacidade nem disposição para assumir a responsabilidade pela condução de suas atividades, um comportamento de liderança com muito apoio sócio-emocional pode ser visto como permissivo, complacente e até mesmo recompensador de maus desempenhos. Faz-se necessária, portanto, uma postura mais diretiva por parte do líder.

## Técnicas da liderança situacional para a promoção do amadurecimento profissional da geração Y

A Liderança Situacional, de acordo com Hersey e Blanchard (1986), deixa implícita a idéia de que o líder deve atuar de forma a promover o aumento do nível de maturidade do liderado, ajustando seu comportamento e percorrendo os estilos indicados pela curva prescritiva até o ponto em que o liderado atinja o nível mais elevado de maturidade (M4). Nesta situação, o estilo de liderança mais apropriado consiste em “delegar” (E4), que se caracteriza por pouca ênfase tanto no apoio sócio-emocional quanto no direcionamento de tarefa, uma vez que o liderado apresenta capacidade e disposição para assumir responsabilidades.

Entendendo-se que o líder possui o dever de promover a maturidade dos liderados, e considerando-se a já mencionada imaturidade corporativa característica dos jovens pertencentes à Geração Y, evidencia-se relação existente entre os pressupostos da Liderança Situacional e a gestão dos mencionados profissionais. Neste contexto, destacam-se duas ferramentas gerenciais propostas pelo modelo teórico de Hersey e Blanchard: o ciclo de desenvolvimento e o ciclo regressivo.

### **2.3 Ciclo de desenvolvimento e ciclo regressivo como ferramentas de gestão de profissionais da Geração Y**

De acordo com a Liderança Situacional, um líder estará envolvido em um ciclo de desenvolvimento sempre que procurar aumentar o atual nível de maturidade de um indivíduo ou grupo em algum fator específico. Considerando-se que um indivíduo pode possuir mais de uma atribuição, e apresentar níveis de maturidade diferentes em cada atividade que executa, faz-se necessário inicialmente que o líder defina que aspecto deseja influenciar, e então estabeleça os padrões de desempenho desejados.

Em seguida, cabe ao líder identificar o nível atual de maturidade do liderado e, constatando a existência de diferença entre os níveis real e ideal, o estilo de liderança com maiores probabilidades de eficácia para a situação deve ser adotado.

Para aumentar o nível de maturidade do liderado, Hersey e Blanchard (1986) afirmam que o líder deve observar três passos de um processo:

- a) dar uma estruturação inicial ou orientação, dizendo e mostrando ao liderado o que fazer (comportamento de tarefa);
- b) reduzir a quantidade de orientação e supervisão, isto é, delegar alguma responsabilidade;
- c) depois de um desempenho adequado, aumentar o apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento). Ou seja, qualquer comportamento do liderado que indique seu progresso na direção almejada deve ser recompensado, logo que possível. Ao oferecer gratificações positivas ao indivíduo, reforça-se psicologicamente um

## Técnicas da liderança situacional para a promoção do amadurecimento profissional da geração Y

comportamento desejado, aumentando a probabilidade de sua repetição.

Este processo deve ser sucessivo e continuar à medida que o nível de maturidade do indivíduo se aproxime das expectativas. Outro aspecto a ser observado pelo líder consiste em

Fixar objetivos de curto prazo, em vez de critérios de desempenho final, e assim reforçar os progressos em direção ao objetivo final à medida que são alcançados os objetivos intermediários. Ao estabelecer esses objetivos, é importante programá-los de modo que sejam difíceis mas alcançáveis, para que assim o indivíduo siga um caminho de desenvolvimento gradual e sistemático (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 258).

Ao submeter um liderado pertencente à Geração Y ao ciclo de desenvolvimento descrito, o líder estará trazendo para o contexto organizacional a dinâmica dos videogames, que influenciaram a formação educacional dos jovens profissionais. Como anteriormente mencionado, é característica desta geração a busca por novos conhecimentos, por desafios constantes e por reconhecimento e recompensa instantâneos quando objetivos são atingidos. E todos estes aspectos são contemplados no processo que almeja aumentar o nível de maturidade do indivíduo.

Outro fator a ser ponderado na realização de um ciclo de desenvolvimento quando o liderado é pertencente à Geração Y, refere-se à observação e à avaliação das duas dimensões da maturidade levando em consideração as peculiaridades deste profissional.

No que diz respeito à maturidade de trabalho, ainda que Hersey e Blanchard (1986) afirmem não haver diferença conceitual entre instrução e experiência, a distinção prática entre os dois tipos de conhecimento é ressaltada por Oliveira (2011), que defende a idéia de que a competência profissional requer a combinação de ambos. Admitindo-se que, como mencionado anteriormente, os jovens da Geração Y ingressam no mercado de trabalho academicamente bem preparado, o aumento no nível de maturidade de tarefa deste profissional demanda a aquisição de conhecimentos tácitos.

Os aspectos relacionados à maturidade psicológica, por estarem associados à motivação, são especialmente relevantes na terceira etapa do ciclo de desenvolvimento – o oferecimento de gratificações positivas ao indivíduo. Dado que, para os jovens Y a atividade profissional não é apenas uma fonte de renda, mas também um meio para obtenção de satisfação e aprendizado, evidencia-se que sua motivação não está associada unicamente a recompensas financeiras.

De acordo com Oliveira (2010), os fatores que apresentam maior relevância para a motivação – e conseqüentemente para o aumento no nível de maturidade psicológica –

## Técnicas da liderança situacional para a promoção do amadurecimento profissional da geração Y

dos profissionais da Geração Y são:

a) qualidade do relacionamento com o líder, obtida quando este oferece direcionamentos e referenciais que contribuem para os resultados do liderado, ao invés de recriminações e punições. Neste caso, Oliveira (2010) afirma que o jovem estabelece uma ligação muito mais profunda com os objetivos apresentados pelo líder e direciona suas energias para demonstrar que é merecedor do aprendizado;

b) percepção da possibilidade de desenvolvimento pessoal, obtida por meio de desafios que promovam seu crescimento individual;

c) ambiente de trabalho que estimule os relacionamentos interpessoais. De acordo com Oliveira (2010), um líder que não proporcione um clima de trabalho harmônico, flexível e favorável às experiências coletivas acaba favorecendo o surgimento de compensações informais, com o jovem concentrando suas energias em atividades desconectadas de suas metas.

Uma vez que o liderado atinja o nível máximo de maturidade, a realização do ciclo de desenvolvimento deixa de ser necessária. Entretanto, quando a eficácia de um indivíduo ou grupo começa a cair, é preciso que o líder efetue intervenções. E é neste contexto que se encontra a ciclo regressivo.

Segundo os preceitos da Liderança Situacional, no ciclo regressivo o líder deve adotar um estilo de liderança adequado ao nível atual de maturidade, em lugar do estilo que era eficaz quando o indivíduo ou grupo estava em nível de maturidade mais elevado. Muitas vezes no ciclo regressivo, depois de uma intervenção adequada, o líder pode voltar diretamente ao estilo anterior sem que seja necessário realizar um ciclo de desenvolvimento nem percorrer todos os estilos de liderança da curva prescritiva apresentada pela figura 1.

Ou seja, Hersey e Blanchard (1986) afirmam que se um liderado passa do nível de maturidade M4 para o M1, o estilo de liderança deve ser alterado do E4 para o E1. No entanto, assim que a maturidade do indivíduo retorne para o nível mais elevado, não é necessário que o líder adote progressivamente os estilos E2 e E3, podendo retornar imediatamente ao estilo E4. Isso ocorre porque o liderado já demonstrou anteriormente maturidade psicológica e de trabalho para desempenhar suas funções no nível mais alto.

Hersey e Blanchard (1986) ressaltam ainda que, quanto mais o líder espera para fazer uma intervenção a fim de corrigir um comportamento inadequado, tanto mais terá que regredir no estilo de liderança.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O delineamento da pesquisa que originou o presente artigo possui caráter essencialmente teórico, não tendo sido realizadas atividades de campo. Os dados coletados são de fontes secundárias, obtidos por meio de pesquisa bibliográfica.

Para o desenvolvimento do quadro de referência teórica, foram priorizadas obras de reconhecida confiabilidade. Os fundamentos da teoria da Liderança Situacional foram extraídos do livro *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional*, de Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard, com tradução e revisão técnica de Edwino A. Royer.

A descrição do perfil pessoal e principalmente profissional dos jovens pertencentes à Geração Y tem como base duas obras do especialista em conflitos de gerações, Sidnei Oliveira: *Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes*, do ano de 2010, e *Geração Y: ser potencial ou ser talento? faça por merecer*, de 2011.

Além disso, foram buscados artigos científicos em periódicos nacionais e internacionais, a fim de corroborar conceitos e de sustentar os argumentos apresentados.

### **4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

De acordo com a Liderança Situacional, o ajuste do comportamento do líder à maturidade do liderado influencia positivamente o desempenho deste e, conseqüentemente, a performance organizacional. A verificação empírica da validade de tais preceitos tem sido o objetivo de diversas pesquisas científicas. Neste contexto, a correlação positiva entre a adequação do estilo de liderança e o desempenho organizacional foi comprovada por Hambleton e Gumpert (1982). Vecchio (1987), por sua vez, relativiza a aplicabilidade da teoria, afirmando que ela é válida somente para certas estruturas organizacionais. Os pressupostos da Liderança Situacional são parcialmente comprovados também por Chen e Silverthorne (2005), ao passo que os resultados obtidos Blank, Green e Weitzel (1990) não corroboram a teoria.

As contradições observadas nos resultados obtidos pelas pesquisas mencionadas evidenciam que a teoria da Liderança Situacional possui importantes vantagens e também severas limitações. Uma das vantagens a ser considerada diz respeito à inclusão, mesmo que de forma implícita, do fator tempo no processo de liderança. De acordo com Shamir (2011), nas teorias e estudos sobre liderança o fator tempo é comumente desconsiderado, e isto pode comprometer significativamente os julgamentos feitos a partir dos resultados obtidos. O autor destaca a relevância que o fator temporal possui nas relações entre líder e liderado, afirmando que a influência

## Técnicas da liderança situacional para a promoção do amadurecimento profissional da geração Y

daquele sobre este pode produzir efeitos diferentes ao longo do tempo.

A teoria da Liderança Situacional, no entanto, ao determinar que o líder apresente um comportamento adaptativo, contempla as alterações contextuais que tenham ocorrido ou que venham a ocorrer. Além disso, os ciclos de desenvolvimento e de regressão também representam formas de incluir a questão temporal no processo de liderança.

Outro aspecto positivamente relevante da teoria de Hersey e Blanchard consiste na atenção dada às características do liderado. A teoria propõe que, embora outras variáveis situacionais sejam importantes, o liderado deve ser considerado o fator crucial do processo de liderança, uma vez que depende dele a aceitação ou rejeição do líder. Esta questão é particularmente importante quando se observam as diferenças existentes entre indivíduos no ambiente organizacional – e no contexto do presente artigo, as peculiaridades de cada geração atuante no mercado de trabalho, em especial da Geração Y.

O foco excessivo na figura do liderado, contudo, representa também uma das mais graves limitações da Liderança Situacional. Ao direcionar a atenção do líder apenas à maturidade do liderado, outros relevantes aspectos do contexto corporativo são negligenciados, e a teoria acaba se tornando excessivamente restritiva.

Além disso, o modelo teórico possui um caráter essencialmente prescritivo. Isso pode fazer com que o líder subjugue a complexidade do ambiente organizacional, e assim comprometa o alcance dos objetivos de indivíduos e da própria organização.

### **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A atuação de diferentes gerações no cenário organizacional representa um desafio para gestores e um interessante objeto de estudo para pesquisadores. O presente artigo buscou caracterizar e distinguir as três gerações que numericamente predominam no mercado de trabalho atualmente: os Baby Boomers, a Geração X e a Geração Y.

Ao enfatizar as particularidades da geração mais jovem, demonstrou-se que seu perfil profissional apresenta significativas diferenças com relação às gerações anteriores. As características distintivas dos pertencentes à Geração Y não lhes conferem superioridade nem inferioridade absolutas com relação aos profissionais mais experientes: representam apenas que tais profissionais possuem pontos fortes a serem potencializados e pontos fracos a serem aprimorados. Para tanto, especial atenção por parte daqueles que os lideram é requerida.

## Técnicas da liderança situacional para a promoção do amadurecimento profissional da geração Y

Assim, no que se refere à liderança, exploraram-se os aspectos centrais de uma das teorias existentes sobre o tema: a Liderança Situacional. Reconhecendo as vantagens e as limitações que o modelo teórico em questão possui, este artigo articulou os preceitos da teoria com as características dos profissionais da Geração Y, e demonstrou que os instrumentais gerenciais propostos por Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard são de grande valia para o desenvolvimento de líderes, liderados e da própria organização.

Convém destacar que, sendo os argumentos e as proposições deste artigo de natureza essencialmente teórica, recomenda-se sua verificação empírica em pesquisas futuras. Além disso, considerando-se que a Liderança Situacional é apenas uma das teorias que abordam aspectos relacionados à liderança, sugere-se que em trabalhos futuros a gestão das particularidades dos profissionais da Geração Y seja analisada à luz de outros modelos teóricos.

### REFERÊNCIAS

- ARIENTE, M. *et al.* O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers. In: Seminários em Administração FEA-USP, 14., 2011, São Paulo, Anais... São Paulo: USP, 2011.
- BLANK, W.; GREEN, S. G.; WEITZEL, J. R. A test of the situational leadership theory. *Personnel Psychology*, v. 43, n. 3, p. 579 – 597, 1990.
- CHEN, J.; SILVERTHORNE, C. Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership and Organization Development Journal*, v. 26, n. 4, p. 280-288, 2005.
- CHEN, Z.; FARH, J.; LEE, C. Promoting group potency in project teams: the importance of group identification. *Journal of Organizational Behavior*, v. 32, p. 1147-1162, 2011.
- COLLQUITT, J. A.; PICCOLO, R. F. Transformational leadership and job behaviours: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, v.49, n.2, p. 327-340, 2006.
- CRAWFORD, E. R.; LEPINE, J. A.; RICH, B. L. Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, v.53, n.3, p. 617-635, 2010.
- GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Ática, 2006.
- HALL, R. H. Organizações: estruturas, processos e resultados. 8.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HAMBLETON, R. K.; GUMPERT, R. The validity of Hersey and Blanchard's theory of leader effectiveness. *Group and Organization Studies*, v. 7, n. 2, p. 225-242, 1982.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

## Técnicas da liderança situacional para a promoção do amadurecimento profissional da geração Y

LOIOLA, R. Geração Y. Galileu, São Paulo, out. 2009. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>>. Acesso em: 24 fev. 2012.

OLIVEIRA, S. Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes. 5.ed. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

OLIVEIRA, S. Geração Y: ser potencial ou ser talento? faça por merecer. 2.ed. São Paulo: Integrare Editora, 2011.

SHAMIR, B. Leadership takes time: some implications of (not) taking time seriously in leadership research. *The Leadership Quarterly*, v. 22, p. 307-315, 2011.

VECCHIO, R. P. Situational leadership theory: na examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, v. 72, n. 3, p. 444-451, 1987.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação Em Administração, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.