

O ALINHAMENTO DA LIDERANÇA SITUACIONAL COM O BEM - ESTAR DOS COLABORADORES DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES.

Prof^a. Dra. Helivalda Pedroza Bastos

Mestre e Doutora em Psicologia. Professora da Fals Faculdade do Litoral Sul Paulista.

Beatriz Catalano Branco

Aluna do 8º semestre do curso de Administração da Fals Faculdade do Litoral Sul Paulista.

Rafaela de Oliveira Leme

Aluna do 8º semestre do curso de Administração da Fals Faculdade do Litoral Sul Paulista.

RESUMO

Com o crescimento constante nas buscas por melhorias em relação à convivência nos ambientes organizacionais, o perfil e o comportamento do líder é cada vez mais estudado no meio acadêmico e cada vez mais avaliado nas organizações, isso se deve muito ao avanço tecnológico e ao autoconhecimento que os colaboradores vêm adquirindo com as próprias experiências e também com suas perspectivas futuras no ambiente organizacional. Atualmente os cargos de gestão exigem que o líder pense tanto nos procedimentos da empresa, quanto no que é necessário para que o colaborador se sinta parte da organização, o que exige que o líder tenha um autocontrole sobre suas emoções e das convivências sociais, abrindo espaço para a Liderança Situacional e consequentemente abrange para a Inteligência Emocional e o Clima Organizacional de sua equipe. Desta forma, o líder que busca por bons resultados de sua equipe mantendo o bem-estar entre eles, é necessário que ele saiba o estilo de liderança do qual deva se adequar para que assim consiga alcançar o desempenho desejado.

Palavras-chave: Liderança. Inteligência Emocional. Ambiente Organizacional.

ABSTRACT

With the constant growth in the search for improvements in relation to coexistence in organizational environments, the profile and behavior of the leader is increasingly studied in the academic environment and increasingly evaluated in associations, this is largely due to technological advances and self-knowledge that Employees acquiring with their own experiences and also with their future perspectives in the organizational environment. Currently the management positions that the

leader thinks about both the company's procedures, as well as what is necessary for the employee to feel part of the organization, which requires the leader to have a self-control over his emotions and social experiences, opening space for Situational Leadership and consequently covers Emotional Intelligence and the Organizational Climate of your team. In this way, the leader who seeks good results from his team maintaining the well-being among them, it is necessary that he knows the leadership style of which must be adequate so that he can achieve the desired performance.

Keywords: Leadership. Emotional intelligence. Organizational environment.

1. INTRODUÇÃO

Análise da liderança situacional, sua eficiência e eficácia dentro das organizações, analisando se é vantajosa de acordo com as expectativas dos colaboradores, e seus objetivos além dos valores, visões e metas das organizações.

Por um lado, queremos observar se a liderança situacional é de fato vantajosa e relevante para gerar resultados positivos dentro de organizações, por outro lado, queremos investigar se algumas empresas podem não estar dispostas a implementar esse tipo de liderança no sentido de não haver um alinhamento com os demais objetivos, metas e visões das organizações.

Apontar que a liderança situacional é uma importante opção para guiar as organizações, pois é uma liderança que complementa e traz resultados no sentido de se adaptar as diferentes características dos colaboradores, conseguindo extrair o melhor de cada um deles para obter os objetivos traçados.

O que entendemos por liderança? Liderança é a capacidade de um indivíduo conduzir um grupo a gerar resultados almejados pelas organizações; ser um bom líder é ter a sutileza de se adaptar as mais diversas situações e indicar o caminho, influenciar o comportamento e extrair o melhor de seus liderados assim se adequando á maturidade de cada um.

Ser um líder situacional é saber mesclar os tipos de lideranças; ligando de acordo com os níveis de maturidade de seus colaboradores e suas gerações.

Maturidade por sua vez não é a idade cronológica dos liderados e sim as experiências e conhecimentos que eles possuem para executar determinadas tarefas; um exemplo disso é a diferença de conhecimento que uma pessoa com mais de 10 anos de mercado de trabalho possui em comparação a um aprendiz ou estagiário em seu primeiro emprego.

As gerações são as características que eram mais predominantes em determinadas décadas de nascimento e criação, que influenciam no jeito de agir, pensar e aceitar.

Ser um líder situacional envolve a mescla de diversas teorias, posicionamentos e a maturidade do próprio líder para não se perder em suas mudanças de ações com cada colaborador em específico. O estudo se justifica pelo interesse em definir a melhor alternativa para a liderança eficiente e eficaz nas organizações dispostas a implementá-la para simplificar o caminho a ser percorrido para objetivo e bem-estar dos colaboradores e organização.

2. METODOLOGIA

O presente trabalho tem como objetivo relacionar a liderança situacional com o bem-estar dos colaboradores, em busca do entendimento sobre as influências do líder situacional no ambiente organizacional. Foi utilizado o tipo de pesquisa explicativo, buscando aperfeiçoar os conhecimentos obtidos.

Para este artigo, utilizamos a pesquisa bibliográfica. Para o desenvolvimento deste foram utilizados livros, artigos científicos, material desenvolvido em sala de aula, sites que tratem do assunto a ser pesquisado, além de materiais disponibilizados na internet.

3. O QUE É LIDERANÇA?

Liderança substantivo feminino que significa posição, autoridade, espírito de chefia. Já não é nenhuma novidade, a cada ano que passa o assunto liderança se torna cada vez mais frequente dentro das organizações, e nas conversas entre colaboradores. Mas o que levou a liderança ao que ela é hoje?

Em constante evolução, a liderança é uma recorrente discussão e pesquisas no mundo acadêmico e organizacional, perguntas como: “Como se tornar um bom líder?”, “Como manter uma boa liderança?”, “Como colocar em prática a liderança junto à equipe?”, são frequentes entre pesquisadores e gestores. Que há tipos de liderança é um fato verídico, mas será que dentro dessas variações, há uma ideal para todas as organizações existentes?

Para entendermos melhor sobre como são os tipos de liderança, começaremos pela origem da liderança dentro das organizações, e seguiremos até os modelos existentes, entendendo os princípios de cada um.

Mesmo sem ter essa nomenclatura, a liderança é existente desde a pré-história, sendo usada para guiar ações e destacar aqueles que se mostravam ser mais fortes. Devido a isso por muito tempo acreditou-se que ser líder era apenas uma qualidade da qual já se nascia com ela, com o tempo foi mostrado que sim, há pessoas que já nascem com o chamado “espírito de líder” de forma mais explícita (costumamos notar isso em crianças que estão à frente de seus grupos dentro da família ou na escola, por exemplo), mas também há meios de desenvolver a liderança através de conhecimento.

A liderança está diretamente ligada a relacionamentos interpessoais dentro das organizações, dentro do ambiente organizacional nos primórdios da administração, pouco se dava atenção ao relacionamento entre chefia e subordinados. Isso começou a ser visto com outros olhos a partir dos estudos realizados por Elton Mayo em meados de 1927, onde mostrou a importância do colaborador se sentir bem e valorizado dentro do ambiente de trabalho. “Um trabalhador feliz, é um trabalhador produtivo”, George Elton Mayo. Dentro disso foi criada a Teoria das Relações Humanas, onde foi mostrado que de fato a liderança influencia diretamente o comportamento das pessoas. (KOBAL, 2017)

Dentro desses estudos, foram constatadas três principais teorias sobre a liderança, que são elas: Estilos de liderança, Traços de personalidade e Situações de liderança. Abaixo falaremos melhor sobre cada uma delas de acordo com que foi apresentada em sala de aula na matéria de Liderança da professora Fernanda Ferraro (2019)

Estilo de liderança: são denominados três estilos de liderança principais: Autocrática, Democrática e Liberal.

- **Autocrática:** perfil do líder mais reservado, centralizador, não aberto a críticas e pouco comunicativo. Não concede autonomia para tomada de decisão;

- **Democrática:** mais aberto, comunicativo, estimula criatividade e proatividade dos colaboradores, além de delegar tarefas delega também parte das decisões, valorizando e dando ênfase ao trabalho em grupo, sempre com muito dialogo e troca de ideias;
- **Livre:** valorização da total liberdade de ação e autonomia interessa-se mais pelo individuo em si do que pelo grupo como um todo, delega as tarefas e da mais ênfase aos objetivos dela do que ao controle, apesar de atribuir responsabilidade e autonomia, é pouco comunicativo;

Traços de personalidade: é a teoria que sustenta a ideia de que para ser líder, precisa nascer líder, ou seja, nascer com traços de personalidade que facilitam liderar um grupo. Essa teoria é muito contestada, pois até hoje não foi demonstrado quais são as características fundamentais para uma pessoa ser líder. Afinal, os principais exemplos de líderes de sucesso, sempre apresentam diferenciação de personalidade entre si;

Situações de liderança: para essa teoria o líder pode assumir diversos padrões de liderança para diferentes tipos de situações e/ou para cada tipo de seus colaboradores. (FERRARO, 2019)

Após o entendimento sobre a liderança, é necessário entender o que é ser líder. Dentro da organização o líder é o indivíduo que vai influenciar o comportamento ou modo de agir e pensar de alguém. São quem vai buscar extrair o melhor de cada um, buscando sempre manter alinhados os objetivos da empresa com o bem estar dos colaboradores em geral, afinal as ações do líder impactam diretamente nas reações e/ou emoções dos seus subordinados.

Se tornar líder é uma tarefa um tanto quanto complexa e que exige autoconhecimento e mente aberta para novos aprendizados. Ter apenas uma forma de liderar e se posicionar pode não funcionar com 100% do quadro de colaboradores, assim como apenas uma linha de liderança pode não funcionar com determinados tipos de segmentos das organizações.

Um bom líder é formado por erros e acertos dentro de sua vida organizacional, praticando e aumentando conhecimento sobre a liderança, é mostrar diferença, deixando para trás o modo antigo de chefiar, ampliando horizontes e mostrando autenticidade.

Um líder se torna líder a partir do momento em que ganha uma equipe e passa a lidar com os desafios do comando que são apresentados ao decorrer de sua trajetória.

4. LIDERANÇA SITUACIONAL

Acima tratamos sobre o que é liderança e ser líder, vimos que existem algumas vertentes dentro do assunto, e uma delas é a Liderança Situacional.

A teoria da Liderança Situacional está ligada a teoria comportamental, nela é incluído e desenvolvido não só o líder, mas como o liderado. É mostrado o quanto é importante para os liderados saberem do que executam.

Para muitos pesquisadores a teoria da liderança situacional é considerada a melhor, pois exemplifica a maneira como um líder deve atuar dentro da organização. Introduzindo a ideia de que o líder deve se adaptar as situações, sabendo utilizar os estilos de liderança de acordo com elas, sempre levando em conta o liderado e seu nível de maturidade. Nessa teoria a maturidade não está ligada a idade cronológica do indivíduo, mas sim com o seu conhecimento e de como a sua tarefa é executada.

Foi através da Liderança Situacional que o colaborador que é liderado começou a ser visto e considerado. A partir desse novo olhar, pode ser entendido melhor sobre os fracassos e sucessos ocorridos dentro de uma equipe.

Com o desenvolvimento desenfreado das organizações em todas as suas faces, a teoria situacional vem como um estilo mais do que bem-vindo e aceito, pois além de se adaptar às situações, o líder situacional tem como principal característica ser incentivador, buscando sempre extrair as qualidades dos seus colaboradores, aprender e ensinar com as respectivas fraquezas e ofertar melhoria nos relacionamentos entre e para com os seus.

O fator potencializador dentro desse modo de liderar é essencial, melhorando performances, impulsionando crescimentos individuais e coletivos.

Um líder situacional precisa ser uma pessoa que se adapte facilmente a mudanças nas situações cotidianas do ambiente organizacional, para isso é necessário ter algumas características básicas, entre elas:

- **Adaptação:** uma das principais características é se adaptar aos diversos contextos, desde os mais positivos, passando pelos adversos. Buscando soluções eficientes de forma estratégica;
- **Direcionamento:** no primeiro momento, direcionar o colaborador ensinando a tarefa e acompanhando o seu desenvolvimento e desfecho final, até que o colaborador sinta confiança em executá-las. Além de direcionar a equipe em suas ações, no sentido de alcançar os objetivos da organização;
- **Orientação:** explica, ensina e mostra a importância da tarefa executada. Incentiva o colaborador para que a execução das tarefas saia como planejado. Utiliza suas habilidades e competências em prol do sucesso da equipe;
- **Apoio:** para que o colaborador sinta confiança em desempenhar suas tarefas, é necessário que ele sinta que tem o apoio de seu líder. Isso o auxilia a desenvolver de forma contínua suas competências e dá mais espaço para trabalhar com liberdade, sem precisar da interferência do líder com mais frequência;
- **Delegação:** o líder situacional delega as tarefas sem que seja necessário o excesso de cobrança para que o trabalho seja executado da forma correta. Dessa maneira o colaborador sente que tem autonomia para seguir com suas atividades, e em determinados momentos sente que tem espaço necessário para tomar algumas decisões. (NASCIMENTO, 2018)

O líder que decide por seguir pela linha da teoria situacional tem um grande caminho a percorrer, é preciso ter autocontrole sobre as emoções pessoais, individuais e coletivas, para que seja lidado da maneira correta e justa de acordo com o fato ocorrido. Estamos tratando de emoções de seres humanos, e por muitas vezes estamos fadados a julgar e ser julgado erroneamente. O líder deve manifestar um comportamento de acordo com o contexto da situação de seus liderados, sempre de acordo com o contexto da situação.

A busca por equilíbrio é constante, principalmente em equipes lideradas por mais uma pessoa, conflito de ideias existem, e é nesse momento que a liderança situacional passa a ser colocada em prática e desenvolvida dentro da equipe tanto gestora quanto subordinada.

Contudo, essa teoria é considerada vantajosa por muitos, pois possui uma fácil aplicação no dia a dia organizacional, e de fácil compreensão entre os líderes já existentes e os futuros. Atualmente a teoria da liderança situacional vem sendo utilizada com cada vez mais frequência em treinamentos de líderes no mundo todo.

5. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Por muito tempo no ambiente organizacional a Inteligência Emocional (QE) foi deixada de lado e pouco valorizada. A partir dos anos 1990 o Quociente Emocional, começou a ser notado e visto com outros olhos. Devido a isso, as organizações começaram a entender que o Quociente Emocional (QE) e o Quociente Intelectual (QI) na verdade eram complemento um do outro e que para ter um ambiente saudável, produtivo e com bons líderes eles precisavam andar lado a lado.

Dentre os fatores que integram a Inteligência Emocional, é necessário que você observe e eduque suas emoções e através disso consiga desenvolver e aplicá-las, gerenciando seu próprio ser e seus relacionamentos, principalmente com sua equipe.

Daniel Goleman definiu em seu livro “Inteligência Emocional” (2015) o conjunto de cinco habilidades que ajudam o líder e o liderado a melhorar seus desempenhos aliado ao desenvolvido da Inteligência Emocional, que são:

- Autoconhecimento: conhecer seus pontos fortes e fracos, suas motivações e seus valores, assim como o impacto causado por esses fatores;
- Autocontrole: controlar ou redirecionar impulsos e estados de ânimo problemáticos;
- Motivação: ter prazer na conquista profissional em si, sem segundas intenções;
- Empatia: entender a estrutura emocional de outras pessoas;
- Destreza social: construir relações com as pessoas para conduzi-las na direção desejada.

A Inteligência Emocional também pode ser aprendida e desenvolvida, sendo o seu meio mais eficaz de aprendizado a prática, principalmente em cargos de liderança a prática para colocar tudo o que se aprende sobre Inteligência Emocional é fundamental para o pleno desenvolvido do líder tanto com a sua QE quanto a sua maturidade referente ao cargo que ocupa.

“O indivíduo que aprende a controlar suas emoções torna-se mais resiliente, solidário, maleável, sensível, compassível, paciente, generoso e magnânimo. Quanto mais estável emocionalmente, mais o profissional torna-se um ser humano e deixa de ser um “Deus” rígido e suficiente”. (CURY 2008)

Pessoas que possuem uma Inteligência Emocional bem desenvolvida possuem uma maior facilidade de integração e de adaptação a mudanças. Tendo como estratégia a busca por compreensão, às pessoas e manter a conexão com elas. Goleman (2015) definiu como última tática, que o líder entre em sintonia com seu liderado, deixando claras as metas individuais, tempo para desenvolvimento, e por último a unificação dos objetivos individuais com os coletivos. Dessa forma o líder estará auxiliando tanto sua equipe quanto ao desenvolvido das competências emocionais dos mesmos de forma individual.

6. CLIMA ORGANIZACIONAL

São as sensações que os funcionários vivenciam e transmitem nas organizações, tensões, alegrias, entre outros sentimentos. É um conjunto de sentimentos e ações de todos os colaboradores.

Para o alinhamento do bem-estar dos colaboradores é necessário que o ambiente organizacional seja estável e saudável.

O Clima organizacional é uma peça fundamental nas organizações que está ligado a motivação interna de cada funcionário e necessita de extrema atenção, pois interfere diretamente no serviço que cada colaborador está desempenhando.

Fazer pesquisas mensais para verificar como andam o Clima em cada setor é essencial, pois se algo estiver errado os gestores podem corrigir para deixar o clima saudável novamente, mas não é vantajoso apenas realizar a pesquisa sem a intenção de analisar atentamente o que está ocorrendo para que possa ser resolvido. Pois isso também pode abalar o clima interno causando sentimento de descaso e indiferença para os colaboradores.

Um funcionário pode até gostar do que faz na organização, mas se um colega de setor ou até mesmo um coordenador não agir profissionalmente deixando a rivalidade aparente ou comentários não pertinentes à empresa, pode desmotivá-lo, causando exaustão mental e profissional.

7. CONCLUSÃO

Contudo, é possível entender o quão importante é a Liderança Situacional nos ambientes organizacionais nos dias atuais. Com ela é possível que o líder/gestor tenha maior abrangência no seu modo de liderar, além de entender melhor seus liderados. A Liderança Situacional não somente permitirá um maior conhecimento do líder para com seus liderados, como também permitirá um autoconhecimento do próprio líder, proporcionando a entrada da Inteligência Emocional no cotidiano de todos e a agregação do bem-estar dos colaboradores no ambiente organizacional.

Todo esse processo de conhecimento fará com que sejam gerados maiores resultados tanto para a organização como para todas as pessoas que nela trabalham. Este tipo de alinhamento vem cada vez mais demonstrando pontos positivos, além do fato de permitir maior interação e envolvimento entre todas as partes ligadas a empresa.

Desta forma, é essencial que o líder mantenha uma boa relação com todos que estão a sua volta, mantendo-os motivados e engajados em seus objetivos profissionais, tornando os processos mais compreensíveis, as relações interpessoais mais claras e próximas, e o bem-estar de todos alinhado com a Liderança Situacional de acordo com a situação e/ou adversidade a ser experienciada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: A administração do sentido**. 1994. Disponível em <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/38274/36989>>. Acesso em 17 maio 2020.

EGESTOR. **CLIMA ORGANIZACIONAL: o que é?**, 2017. Disponível em: <<https://blog.egestor.com.br/clima-organizacional/>> Acesso em 03 agosto 2020.

Fala da Professora FERRARO, Fernanda na disciplina de **Liderança**, FALS, 2º semestre de 2019.

Fala da Professora KOBAL, Ariella Buralli na disciplina de **Teoria Geral da Administração**, FALS, 1º Semestre em 2017.

GOLEMAN, Daniel. **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL** as melhores práticas para você desenvolver as habilidades centrais para seu sucesso no trabalho e em seus relacionamentos. . Editora Sextante. Publicação (2019).

GOLEMAN, Daniel. **Liderança a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Editora Objetiva. Publicação (27/01/2015). Tradução KORYTOWSKI, Ivo.

LONGHI, Carine Fabíola. **INTELIGENCIA EMOCIONAL X LIDERANÇA**, Congresso de Pesquisa e Extensão da Faculdade da Serra Gaúcha. Disponível em: <<file:///C:/Users/SANSUNG/Downloads/2338-Texto%20do%20artigo-6715-1-10-20161124.pdf>>. Acesso em 12 setembro 2020

NASCIMENTO, Denise Varela. **O que é liderança situacional e como ela pode ajudar as organizações a terem mais sucesso?** Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-a-lideranca-situacional-e-como-ela-pode-ajudar-as-organizacoes-a-terem-mais-sucesso>>. Acesso em 17 outubro 2020.

PONCIO, Rafael José. **O clima organizacional e seus principais aspectos**. Administradores.com, 2017. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-clima-organizacional-e-os-seus-principais-aspectos>>. Acesso em 02 agosto 2020.

SILVA, Marisa Costa. **Liderança, Notas de estudo Administração Empresarial**. 2009. Disponível em <<https://www.docsity.com/pt/lideranca-8/4713611/>>. Acesso em 15 maio 2020.