

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

ABORDAGEM CONTINGENCIAL DE GESTÃO E LIDERANÇA DA DIVERSIDADE DE GERAÇÕES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEO

DOI: 10.5281/zenodo.18528595

Suzy Cristina Rodrigues¹

RESUMO

Este estudo pretende compreender a gestão e liderança situacional da diversidade de gerações no contexto organizacional contemporâneo. Apresenta aspectos sobre a Teoria das Relações Humanas onde originou-se os estudos sobre a liderança; Teoria Comportamental cujo papel da liderança é integrar e articular as variáveis organizacionais e humanas; Teoria Contingencial busca identificar as variáveis principais do ambiente que influenciam a liderança; Curva de Maturidade de Hersey e Blanchard com o modelo concomitante dos níveis de maturidade dos liderados com as estratégias adotadas pelo líder; conceito de liderança; Liderança Situacional na qual não há lidera uma única forma e melhor maneira de liderar; diversidade de gerações nas organizações constituída de diferentes pessoas no quadro funcional das empresas. Aplicou-se neste estudo a metodologia da pesquisa bibliográfica - elaborada com base em materiais da literatura científica publicados sobre o tema. Conclui-se nesta pesquisa que a

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

integração e aplicação desses aspectos contribui para o desenvolvimento e desempenho das empresas, dos seus negócios e do seu corpo funcional, os quais são objetivos de uma gestão e liderança eficaz, eficiente e efetiva.

Palavras-chave: Curva de Maturidade de Hersey e Blanchard. Diversidade de Gerações. Teoria Contingencial. Liderança Situacional.

ABSTRACT

This study intends to understand the management and situational leadership of the diversity of generations in the contemporary organizational context. It presents aspects of the Theory of Human Relations where studies on leadership originated; Behavioral Theory whose role of leadership is to integrate and articulate organizational and human variables; Contingency Theory seek to identify the main variables of the environment that influence leadership; Maturity curve of Hersey and Blanchard with the concomitant model of the levels of maturity of the followers with the strategies imposed by the leader; leadership concept; Situational Leadership in which there is no one way and best way to lead; diversity of generations in organizations that serve different people in the companies' staff. The methodology of bibliographical research was applied in this study - based on materials from the scientific literature published on the subject. It is concluded in this research that the integration and application of these aspects contributes to the development and performance of companies, their businesses and their staff, which are objectives of effective, efficient and effective management and leadership.

Keywords: Hersey and Blanchard Maturity Curve. Diversity of Generations. Contingency Theory. Situational leadership.

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

1. INTRODUÇÃO

Compreendeu-se a nova visão do trabalhador, no ambiente interno das organizações, com a inserção da sociologia e psicologia à administração por meio da Teoria das Relações Humanas. As empresas são formadas por indivíduos que se relacionam, desse modo a capacidade de percepção em relação às ‘pessoas’ é um aspecto fundamental para todos os profissionais, de qualquer segmento do mercado.

As pessoas desempenham as suas funções no ambiente organizacional para a execução das diversas atividades de uma empresa. Sendo que, os colaboradores possuem diversidade no que tange as diferenças de gerações, visão de mundo, características, personalidades, comportamentos, origens e culturas, objetivos profissionais e pessoais, etc. Neste sentido, o gestor precisa ter as suas habilidades conceituais, humanas e técnicas bem desenvolvidas, colocando-as em prática da melhor maneira no desempenho de suas funções.

Em um determinado momento do estudo das organizações, devido a evolução da sociedade, das pessoas, do trabalho, das teorias da administração e demais fatores a fins

entendeu-se que a variável comportamental não abrangia a liderança de forma integral, dessa maneira a Teoria Contingencial desenvolveu seus estudos apresentando as variáveis do ‘ambiente’ atuam na liderança.

Contemporaneamente, as empresas, o mercado e os negócios vêm despertando para um aspecto de extrema importância, a diversidade de

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

gerações e a abordagem de liderança adequada frente a esta demanda, visando maior crescimento e resultados empresariais.

A observação das variáveis humanas, organizacionais e ambientais subsidiam os líderes a estabelecerem a estratégia de liderança mais oportuna, levando em consideração os perfis dos liderados, a situação, agregando vantagem competitiva aos negócios de uma organização.

Pretende-se com este estudo compreender a gestão e liderança situacional da diversidade de gerações no contexto organizacional contemporâneo. Consequentemente, nesta pesquisa os termos gestor ou líder e as suas variações equivalem-se.

Quanto a metodologia adotada para o alcance do objetivo proposto aplicou-se a pesquisa bibliográfica - elaborada com base em materiais da literatura científica publicados sobre o tema. Sendo a busca das publicações científicas realizada por meio das fontes eletrônicas: Biblioteca Digital da *Must University*, Biblioteca Digital da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP); Google Acadêmico; publicações científicas indicadas nas orientações para elaboração do *webquest* e obras do acervo da Biblioteca Pessoal da Autora.

Para o alcance do objetivo da pesquisa desenvolveu-se esta em tópicos: teorias da administração explanando-se sobre a Teoria das Relações Humanas, Teoria Comportamental e Teoria Contingencial com ênfase nos estudos da Curva de Maturidade de *Hersey e Blanchard*; apresenta-se aspectos gerais sobre a liderança e Liderança Situacional, discorre-se a

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

respeito da diversidade de gerações *Baby Boomers*, X, Y e Z nas organizações e por fim as considerações finais.

2. TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO, LIDERANÇA E DIVERSIDADE DE GERAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

Iniciou-se os estudos das Teorias de Liderança a partir da Teoria de Relações Humanas, cuja ênfase está nas ‘pessoas’, com a evolução da Teoria Geral de Administração estes estudos foram desenvolvendo-se a exemplo pesquisas da Teoria Comportamental e Teoria Contingencial. O entendimento da importância da diversidade de gerações para as organizações, também, perpassa pelas Teorias mencionadas.

2.1. Teoria Comportamental

Para a Teoria Comportamental, desdobramento da Teoria das Relações Humanas, o papel do líder é ‘integrar’ e ‘articular’, evidenciando o ambiente e o cliente, as variáveis organizacionais: estrutura, tarefas, missão, objetivos, tecnologia e outras e as variáveis humanas: valores, competências, habilidades, atitudes, necessidades individuais e outras. Tais variáveis devem ser articuladas e estabilizadas. Dessa maneira, planejar, organizar, controlar e, principalmente, dirigir proporcionam essa integração e articulação.

2.2. Liderança

No entendimento de Robbins et. al. (2020) a aptidão para atingir resultados influenciando um conjunto de indivíduos chama-se liderança, acredita o autor que a liderança proporciona o alcance de metas por meio dos

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

colaboradores de uma organização. Corroborando com o pensamento de Robbins et. al. definem Huczynski e Buchanan (2017) a liderança como um processo que estimula um grupo de pessoas a realizar suas atividades para a consecução das metas. Estes acrescentam o termo ‘processo’ no conceito de liderança, tendo como em comum a consideração que a liderança conduz os colaboradores ao alcance das metas.

2.3. Teoria Contingencial

Com a evolução do estudo da liderança constatou-se que o comportamento do líder não contemplava totalmente o fenômeno da liderança, desse modo os pesquisadores da Administração buscaram identificar quais as variáveis principais do ‘ambiente’ influenciam a liderança. Assim, tem origem a Teoria Contingencial para responder a esse questionamento.

Compõe-se a Abordagem Contingencial de 5 (cinco) fatores: o ambiente, a estratégia, a tecnologia, a gestão e a estrutura, estas subsidiam a definição da metodologia de gestão eficaz às organizações.

Existem várias Teorias Contingenciais, sendo as mais aplicadas e conhecidas: Curva da maturidade de Hersey e Blanchard, Teoria de *Fiedler* e *Continuum* de Liderança. Nesta pesquisa, explorar-se-á a Teoria da Curva da maturidade de *Hersey e Blanchard* por ser a fim do estudo proposto.

2.4. Liderança Situacional

Hersey e Blanchard (1986) desenvolveram a Teoria da ‘Liderança Situacional’ constatando-se que não se lidera de uma única forma, não há

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

melhor maneira de liderar, diferente do que propõe as teorias comportamentais. Sendo o pressuposto básico de todas as teorias de liderança contingencial (situacional): não existe um melhor estilo de liderança. O que acontece é a prática de um modo mais adequado de liderar conforme as circunstâncias (contingências) de um contexto singular. Tais pesquisadores afirmam que uma liderança eficaz compreende o resultado de uma função que agregue o ‘líder’, o ‘liderado’ e a ‘situação’.

Em consequência disso, os gestores podem vir a não atingirem a eficácia, caso não se adaptem de forma adequada o seu estilo de liderança às necessidades do ambiente. Nesse viés, eficácia é entendida como a capacidade não apenas de fazer com que seus liderados executem uma tarefa utilizando poder legítimo do gestor – autoridade formal, isto é, o poder resultante do cargo ocupado na hierarquia da organização, mas que a executem compreendendo que está alinhada com um objetivo legítimo, ou seja, utilizando o poder pessoal do gestor - originado das características singulares e exclusivas da pessoa. Assim, o líder é uma pessoa que inspira, motiva e engaja os seus liderados, ao contrário de um chefe que exerce o poder em função do cargo que exerce na hierarquia de uma empresa.

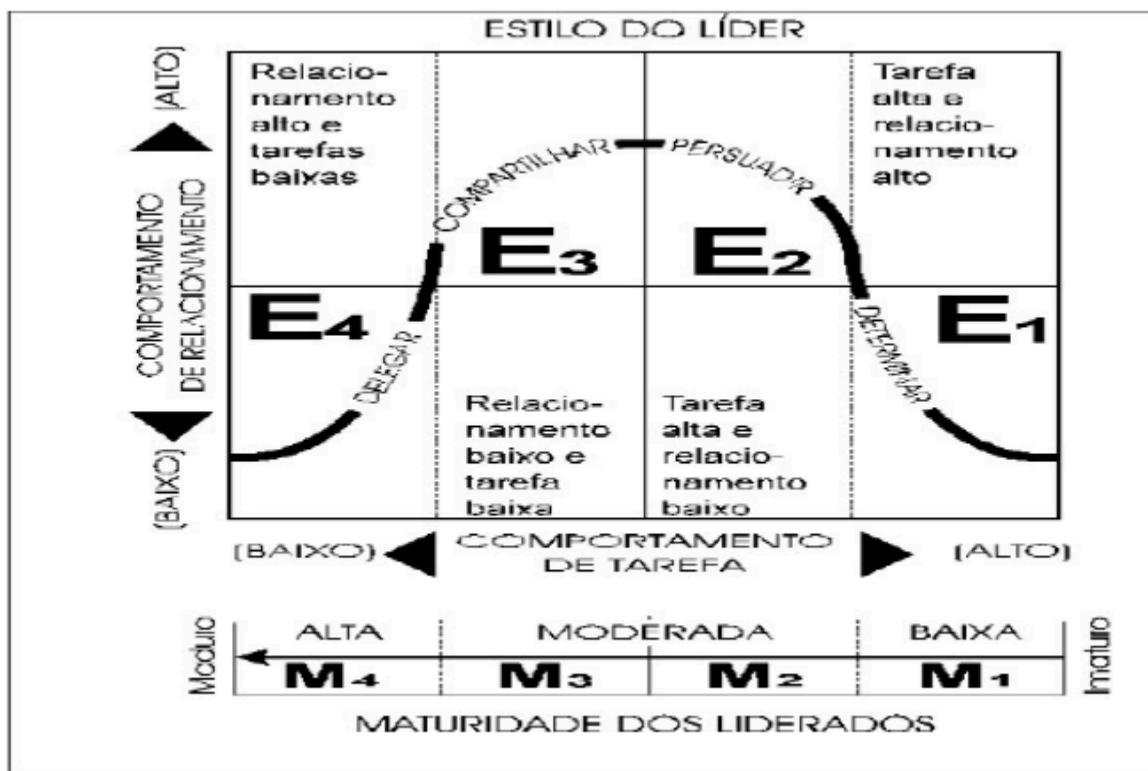
Nesta relação entre líderes e liderados existem estilos de liderança, bem como diversos tipos de gestores. Por isso, o papel do líder é entender como fazer a sua liderança ajustar-se a capacidade de seus liderados de executarem as tarefas delegadas.

Apresenta-se a relação entre estilo do líder e maturidade dos liderados na figura 01.

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Figura 01: Estilo do líder e maturidade dos liderados.



Fonte: Hersey e Blanchard, 1986, p.189.

Para Hersey e Blanchard (1986) observa-se para fins de avaliação do nível de maturidade da equipe dois enfoques: o primeiro em relação ao saber e a habilidade da pessoa em realizar uma tarefa autonomamente, pela orientação ou costumes (experiências) trazidas de práticas semelhantes. O segundo enfoque refere-se à capacidade de efetuar a tarefa, isto é, se a pessoa age com motivação ou não diante da inexistência de um impulso externo. Esta teoria de liderança de Hersey e Blanchard possui a premissa que o estilo de liderança depende, principalmente, da maturidade ou grau de prontidão do liderado.

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Maturidade é entendida pela capacidade e disposição de concluir uma tarefa determinada. Dessa forma, um seguidor maduro é um ser possuidor de conhecimentos necessários (maturidade no trabalho), estando disposto a executar o trabalho (maturidade psicológica).

Lê-se o modelo da direita para esquerda, classificando-se a maturidade do subordinado em quatro níveis (M1 a M4), logo ao determinar o nível de maturidade dos subordinados, o líder estabelece a estratégia ideal, a qual perpassa por um estilo com maior supervisão do líder e orientado para tarefas até um estilo de maior autonomia para o subordinado.

Diante disso, as teorias contingenciais desenvolvem modelos para o gestor realizar a análise do contexto, levantar certas características referentes ao ambiente, a estratégia, a tecnologia, a gestão e a estrutura com a finalidade de determinar o seu estilo de liderança. Nessa perspectiva, a Teoria Situacional desempenha a função de um ‘manual’ desse modo o líder identifica qual o estilo de liderança gera os melhores resultados em determinadas ocasiões.

Nesse contexto, os atributos do grupo e equipe são importantes na condução da liderança e devem ser observados pelo líder:

Para liderar, precisa-se conhecer as tarefas e o propósito da missão e conhecer e entender o grupo que será liderado. É necessário ter o conhecimento técnico a respeito dos processos que serão conduzidos e de como o grupo reagirá aos processos empregados. Contudo, o grupo não é um

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

corpo homogêneo. Os liderados são formados por diferentes indivíduos, de distintas procedências e com aspirações diversas (Rodrigues, 2021, p. 11).

Cada pessoa possui características peculiares que se traduzem em suas personalidades, caráter, intelecto, comportamento, visões de mundo, estilo de vida, objetivos pessoais e profissionais e outras, as quais o gestor precisa conhecer e saber usar para influenciar os seus liderados a alcançarem a eficácia no ambiente organizacional. Por isso, o papel do líder entender como fazer a sua liderança ajustar-se a capacidade de seus liderados de executarem as tarefas delegadas.

2.5. Diversidade de Gerações nas Organizações

No ambiente organizacional nos deparamos com a ‘diversidade’ caracterizada pela convivência com pessoas de diferentes origens, etnias, idades, orientação sexual, gênero, cultura, religião, etc. Esta convivência pode trazer benefícios e desafios para a gestão. Isto é, depende do estilo do gestor, se conseguem adaptar os seus estilos de gerir e liderar, interpretando corretamente a situação e o perfil dos liderados, afim de traçarem estratégias satisfatórias para a desempenho das atividades, alcance de metas, objetivos e desenvolvimento empresarial; as suas concepções sobre a diversidade organizacional e harmonização da convivência e trabalho em grupos ou equipes das gerações.

Na concepção de Alves (2023) no mundo do trabalho diversidade é entendida pela disposição no corpo funcional das organizações um grupo de pessoas de diferentes culturas e talentos diversos.

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Esses indivíduos igualmente possuem origens, objetivos profissionais e pessoais distintos. Assim, configura-se a diversidade no cenário das organizações um desafio aos líderes, os quais precisam preparar-se para lidar com esta situação, bem como serem sensíveis e compreensivos no tratamento desses seguidores (colaboradores).

Ainda entende Alves (2023, n.p) que “nesse sentido, é necessário implementar mudanças em estruturas, políticas e sistemas internos, a fim de apoiar a diversidade e construir um ambiente de convívio harmônico”. Ressalta o autor que os colaboradores necessitam saber relacionar-se uns com os outros para o desenvolvimento profissional, pessoal de cada uma das pessoas, como também o desenvolvimento organizacional.

Além disso, o complexo entendimento das diferenças entre as gerações traz mais dificuldade aos processos de liderança. As distâncias comportamentais encontradas no mundo do trabalho entre as gerações *baby boomers*, Geração X, Geração *Millenials* (ou Y) e Geração Z (ou *Post-Millenials*) imprimiram urgência as pesquisas sobre a convivência de gerações. Assim, visão de mundo, comportamento organizacional, perspectivas e atitudes, no âmbito organizacional, adquiriram diferenciação entre as faixas etárias distintas. No quadro abaixo demonstra-se as peculiaridades de cada uma dessas gerações.

Quadro 1: Exemplos de práticas discriminatórias

Gerações	Características

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Baby Boomers (1946 e 1964)	Valorizam a segurança no trabalho; dedicados e leais às empresas; motivados, otimistas e workaholics; não são adeptos a tecnologias; tomadores de decisões maduras; valorizam padrão de vida estável; autoritários; valorizam status e ascensão profissional na empresa; tradicionalistas; resistentes às mudanças.
Geração X (1965 e 1978)	Individualistas; menos leais à empresa; valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional; consumistas; buscam desafios e recompensas; geração TV; lealdade às suas habilidades em vez de seus empregadores; protetores da família; tecnologia presente desde a adolescência; dedicados, conservadores, criativos, materialistas, otimistas e autoconfiantes; defendem ambiente de trabalho mais informal e hierarquia menos rigorosa.
Geração Y	Tecnologia presente desde a infância; desejam status e autonomia no trabalho;

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

(1979 e 1992)

habilidade com tecnologias; multitarefas; individualistas; almejam flexibilidade e prazer no trabalho, dinamismo, qualidade de vida, reconhecimento, feedback e relacionamento interpessoal; valorizam trabalhar em empresas socialmente responsáveis e com um bom ambiente de trabalho; buscam ascensão rápida na empresa; gostam de desafios e inovação; apresentam relutância em obedecer à hierarquia organizacional; apresentam níveis mais baixos de comprometimento.

Geração Z

(1995 e 2010)

Multitarefas; individualistas; tecnologia e internet desde a infância; habilidade com tecnologias; gostam de desafios e inovação; anseiam por rápida ascensão de carreira; estimam desafios, autonomia, flexibilidade, qualidade de vida; valorizam trabalhar em empresas socialmente responsáveis e com um bom ambiente de trabalho; almejam horários flexíveis e roupas informais.

Fonte: Colet e Mozzato, 2019, p. 25 - 40

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Para amenizar tais barreiras o gestor deve escolher e aplicar a melhor abordagem de liderança, podendo em alguns casos, atuar de forma autocrática, democrática ou liberal, ou seja, de acordo com a situação. Sob o ponto de vista de Robbins et.al. (2020, p. 65) “a gestão da diversidade processo e programas por meio dos quais os gestores tornam todos mais conscientes e sensíveis às necessidades e diferenças dos outros”. A integração do grupo ou equipe de trabalho pela empatia, inteligência emocional e resiliência ajudam a manter o equilíbrio referente a convivência das gerações tanto no ambiente profissional e pessoal.

No mercado existem empresas preparadas para receber os jovens profissionais da Geração Z, como também há organizações que não se estruturaram para recebê-los. As que investem para essa situação estão à frente da concorrência e possuem vantagem competitiva.

Então, requer a Geração Z de uma liderança que os incentive, desafie, valorize, recompense, proporcionando ascensão na carreira e qualidade de vida. Nesse sentido, as recompensas financeiras como salário, comissões, gratificações e outras assim como as recompensas não financeiras como bom relacionamento interpessoal e clima organizacional, qualidade de vida no trabalho e na vida pessoal, participar de projetos de responsabilidade social e ambiental e outros são fatores motivacionais necessários, que contribuem para o desempenho profissional desta geração.

Se, o líder também for da Geração Y ou Z maior possibilidade de melhor relação com os liderados - jovens da geração Z, do que a liderança exercida

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

por um gestor da Geração *Baby Boomers* ou Geração X, devido as gerações Y e Z possuírem mais afinidades e pouca diferença de idade.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se com esta pesquisa que a liderança situacional constitui-se de um fator essencial para a diversidade de gerações no ambiente organizacional, uma vez que as diferentes experiências profissionais, pessoais dos colaboradores, por agregarem conhecimento e valor às empresas, configuram-se como elemento de diferencial competitivo e contribuem para o desenvolvimento, desempenho das organizações. Por outro, lado a diversidade pode ser um grande desafio para o gestor de uma organização, deste modo estes precisam preparar-se desenvolvendo competências não só humanas, também conceituais e técnicas, a fim de lidar de maneira adequada com a diversidade.

Portanto, a liderança situacional, na qual não há uma maneira única de liderar, é uma função estratégica das organizações, necessita da aplicação de métodos humanísticos, comportamentais e ambientais. Tendo um ‘olhar’ especial para a diversidade de gerações no ambiente empresarial, incluindo o conhecimento, objetivos profissionais, pessoais dos colaboradores e os objetivos organizacionais. Dessa maneira, a integração e aplicação desses aspectos contribui para o desenvolvimento e desempenho das empresas, dos seus negócios e do seu corpo funcional, os quais são objetivos de uma gestão eficaz, eficiente e efetiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Alves, O. F. (2023). Comportamento Organizacional. (1. ed.). Rio de Janeiro: Freitas Bastos.

Colet, D. S.; Mozzato, A. R. (2019). “Nativos digitais” características atribuídas por gestores à Geração Z. Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle, v. 8, n. 2, p. 25-40.

Hersey, P.; Blanchard, K. H. (1986). Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional. São Paulo: EPU.

Huczynski, A. A.; Buchanan, David A. (2017). Organizational Behavior. United Kingdom: Pearson Education Limited

Robbins, S. P.; Judge, T. A.; Sobral, F. (2020). Comportamento Organizacional. (18^a. ed.). São Paulo: Pearson.

Rodrigues. R. S. (2021) - A aplicabilidade da liderança servidora aos processos decisórios na marinha do brasil. Dissertação de mestrado, Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

¹ Mestra em Administração pela Must University. Bacharela em Administração. Especialista em Gestão Estratégica de Negócios e Gestão Pública. E-mail: admasuzyrodrigues@gmail.com.