III CONGRESSO INTERNACIONAL DE **GESTÃO E TECNOLOGIAS** COINTER - PDVGT 2019

A TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL: A DIMENSÃO DA ADAPTABILIDADE NA ATUAÇÃO DE GESTORES DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

TEORÍA DE LIDERAZGO SITUACIONAL: LA DIMENSIÓN DE LA ADAPTABILIDAD EN LA GESTIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA

THE THEORY OF SITUATIONAL LEADERSHIP: THE DIMENSION OF ADAPTABILITY IN THE MANAGEMENT OF A PUBLIC ORGANIZATION

Apresentação: Comunicação Oral

Camilla de Souza Padilha Feitosa¹; Mariana Larissa Santos Silva²; Rafaela Ângela Mateus Souto Maior³; Rodolfo Araújo de Moraes Filho⁴

DOI: <https://doi.org/10.31692/2358-9728.VICOINTERPDVGT.2019.0008>

Resumo

As mudanças provocadas por um ambiente cada vez mais dinâmico impactam as organizações do setor público e consequentemente, as competências requeridas às lideranças. Neste âmbito, em continuidade aos resultados apresentados por Feitosa *et al* (2019), destaca-se a importância de análises situacionais, frente às novas demandas de eficiência. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de abordagem quantitativa-qualitativa, de cunho exploratório-descritivo, cujo objetivo é identificar o grau de adaptabilidade de gestores de uma organização pública da Justiça Federal por meio da Teoria da Liderança Situacional. Foram aplicados questionários estruturados com 49 ocupantes de cargo de liderança, cuja análise se deu por meio de estatística descritiva e apontamentos da ciência comportamental. Como resultados, têm-se que 92% dos líderes possuem um comportamento eficaz de liderança, com destaque para situações relacionadas ao bom desempenho do grupo e a necessidade de uma força-tarefa. As situações com menores índices de adaptabilidade tinham como questão-chave a necessidade de mudança e a insegurança quanto à orientação dada ao grupo. Por fim, sugere-se a análise da dimensão “faixas de estilo” como possibilidade de continuidade dos resultados apresentados; bem como a aplicação da metodologia utilizada no contexto da gestão social.

Palavras-Chave: Liderança situacional, Estilos de liderança, Adaptabilidade.

¹ Mestranda em Administração, Universidade Federal Rural de Pernambuco, camillapadilhaf@gmail.com

² Graduada em Administração, Universidade Federal Rural de Pernambuco, marianalarissasantos@outlook.com

³ Mestranda em Administração, Universidade Federal Rural de Pernambuco, rafaelaangela@hotmail.com

⁴ Doutor em Administração, Universidade Federal Rural de Pernambuco, rodolfoamfilho@yahoo.com.br

Resumen

Los cambios provocados por un entorno cada vez más dinámico impactan en las organizaciones del sector público y, en consecuencia, en las competencias requeridas por los líderes. En este contexto, en continuidad con los resultados desarrollados por Feitosa et al (2019), se destaca la importancia del análisis situacional, dadas las nuevas demandas de eficiencia. Con este fin, se llevó a cabo una investigación de enfoque cuantitativo-cualitativo, exploratorio-descriptivo, cuyo objetivo es identificar el grado de adaptabilidad de los gerentes de una organización pública de Justicia Federal a través de la Teoría del Liderazgo Situacional. Se aplicaron cuestionarios estructurados a 49 ocupantes de puestos de liderazgo, cuyo análisis se realizó a través de estadísticas descriptivas y notas de ciencias del comportamiento. Como resultado, el 92% de los líderes tienen un comportamiento de liderazgo efectivo, destacando situaciones relacionadas con el buen desempeño del grupo y la necesidad de un grupo de trabajo. Las situaciones con los índices de adaptabilidad más bajos tenían como tema clave la necesidad de cambio y la inseguridad con respecto a la orientación dada al grupo. Finalmente, se sugiere el análisis de la dimensión “bandas de estilo” como una posibilidad de continuidad de los resultados presentados; así como la aplicación de la metodología utilizada en el contexto de la gestión social.

Palabras Clave: Liderazgo situacional, Estilos de liderazgo, Adaptabilidad.

Abstract

The changes brought about by an increasingly dynamic environment impact public sector organizations and, consequently, the competencies required of leaders. In this context, in continuity with the results developed by Feitosa et al (2019), the importance of situational analysis is highlighted, given the new demands for efficiency. To this end, a quantitative-qualitative, exploratory-descriptive research was conducted to identify the degree of adaptability of managers of a public organization of the Federal Justice through the Situational Leadership Theory. Structured questionnaires were applied to 49 occupants of leadership positions, whose analysis was done through descriptive statistics and behavioral science notes. As a result, 92% of leaders have effective leadership behavior, highlighting situations related to good group performance and the need for a task force. The situations with the lowest adaptability indexes had as a key issue the need for change and the insecurity regarding the orientation given to the group. Finally, it is suggested the analysis of the dimension “style bands” as a possibility of continuity of the presented results; as well as the application of the methodology used in the context of social management.

Keywords: Situational leadership, Leadership styles, Adaptability.

1. Introdução

Em um cenário organizacional cada vez mais dinâmico, as últimas décadas trouxeram grandes mudanças, com novas exigências; e associado a isto, um intenso intercâmbio de informações entre os indivíduos (TAVARAYAMA, SILVA, MARTINS, 2012; ALMEIDA et al, 2015). Para o Brasil, o desafio é evitar o aumento do gap de conhecimento, pois há uma grande necessidade das organizações em qualificar a sua atuação (LASTRES et al, 2002). O

setor público não está inerente a essas questões, principalmente quanto ao aperfeiçoamento de sua gestão, por meio do alcance de novos padrões de eficiência.

A liderança é um dos fatores que mais conduz ao êxito uma organização que se propõe a vencer desafios (SÁ, 2013). As novas possibilidades referem-se a práticas de gestão relacionadas à contextos específicos, em que para cada caso têm-se uma variabilidade de fatores. Para Oliveira (2014), alguns exemplos são o adequado treinamento da equipe, esforços comunicativos, gestão de projetos, implementação de mudanças, capacitação de colaboradores, dentre outros. Liderar envolve particularidades da organização: pressupostos internos, demandas peculiares à organização, desafios e o seu respectivo impacto nos colaboradores.

Por conseguinte, Oliveira, Sant'anna e Vaz (2010) argumentam que existe uma mudança em curso no perfil das lideranças, que devem lidar de forma mais crítica com os desafios que marcam o contexto vivenciado e o desenvolvimento dos liderados: "O líder deve se modificar conforme evoluem as demandas das organizações e orientações das pessoas" (SANT'ANNA, CAMPOS, LÓFTI; 2012, p. 64). A capacidade de adaptação e a contribuição na direção, treinamento, apoio ou nas metas cria condições para que as equipes tornem-se mais automotivadas (DUARTE; PAPA, 2011).

Nesse sentido, embora o campo de estudos em liderança esteja em evidência na área das ciências sociais aplicadas (PEDRUZZI JÚNIOR et al, 2016; TURANO, CAVAZOTTE, 2016), as relações líder/liderado, características do líder e efeitos do contexto ainda são poucos abordadas nacionalmente (FONSECA, PORTO, BORGES-ANDRADE; 2015). E nesta perspectiva, relaciona-se a abordagem da teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986), cuja compreensão é essencial para que os serviços públicos sejam fornecidos com qualidade e em consonância com as transformações do mundo do trabalho.

Por fim, destaca-se a necessidade de continuidade nos questionamentos levantados pelo resultados do trabalho de Feitosa *et al* (2019), que aponta a análise da dimensão adaptabilidade como essencial para obter um panorama mais completo da eficácia da liderança situacional na organização pública de seus estudos. A partir destas reflexões e considerando a carência de estudos específicos sobre a liderança situacional em organizações integrantes da administração pública; tem-se a seguinte problemática: **Qual o grau de adaptabilidade de gestores públicos, frente às novas demandas de eficiência?**

Para tanto, este estudo configura-se como exploratório, cujo intuito é dar continuidade aos resultados expostos por Feitosa *et al* (2019). Isto, através do objetivo de identificar o nível

de adaptabilidade de gestores públicos, a partir de um estudo de caso em uma organização pública do estado de Pernambuco. Sendo assim, este artigo será dividido nas seguintes seções: fundamentação teórica, com as conceituações que norteiam a problemática; delineamento metodológico do estudo; resultados e discussões, e por fim, as conclusões acerca dos achados. Ressalta-se que também serão elencadas algumas possibilidades para novos trabalhos.

2. Fundamentação teórica

2.1 A Teoria da Liderança Situacional

O campo de conhecimento que abrange as pesquisas em liderança é bastante amplo, com contribuições na política, filosofia, sociologia, psicologia e administração (TURANO, CAVAZOTTE, 2016). Sem um marco de origem explícito para a origem dos estudos, a temática aparece até mesmo em textos da Era Antiga e Medieval, a exemplo de “O Príncipe”, de Maquiavel; e “A Arte da Guerra” de Sun Tzu. Os primeiros esforços conceituais nos estudos em liderança partem da leitura do “líder nato”, na Era da Personalidade. Após o reconhecimento das relações para além do indivíduo e da investigação do viés comportamental, respectivamente nas Eras da Influência e do Comportamento; têm-se, nos 1970/1980, o domínio dos estudos em liderança pela Era Contingencial/Situacional (VAN SETERS, FIELD, 1990; KING, 1990; MELO, 2004; BERGAMINI, 2011; YUKL, 2013; RODRIGUES, FERREIRA, MOURÃO; 2013). Esta relação temporal entre os estudos pode ser observada na Figura 1.

Figura 1: Evolução das teorias da liderança.

Fonte: Adaptado de Dias e Moraes Filho (2018).

Esta última Era é marcada pelo aparecimento de teorias importantes, que marcaram a época a partir da inserção do contexto em suas análises: Modelo Contingencial de Fiedler, Teoria Caminho-Meta de House, Teoria da Troca Líder-Membro de George Graen, Teoria da Participação-Líder de Vroom e Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard. No

geral, todas buscam desvendar lacunas não solucionadas pelas Eras da Personalidade e do Comportamento, com passos importantes para as teorias da contemporaneidade. Contudo, os estudos de Hersey e Blanchard (1974, 1986) a partir da *Life Cycle Theory of Leadership* ou Teoria da Liderança Situacional é um dos mais utilizados nos dias atuais, devido à sua aplicabilidade (DE CASTRO, 2013; QUAGLIO *et al*, 2015). O modelo demonstrado na Figura 2 ilustra a ideia de um líder “sob medida”: que atue conforme a situação, com um tratamento diferente aos liderados, segundo suas diferenças (BLANCHARD, 2011; DE CASTRO, 2013).

Figura 2: O modelo da Liderança Situacional.

Fonte: Blanchard (2011).

Percebe-se que um dos cernes da teoria está no adequado alinhamento do estilo do líder com a maturidade do liderado, através da dosagem entre o comportamento de tarefa com o de relacionamento. A ideia de ciclo é explicada por Quaglio (2015) a partir da seguinte premissa: Indivíduos com pouca capacidade e disposição – Maturidade baixa (M1) – necessitam de atenção na estrutura e controle de suas tarefas, em que, conforme sua capacitação é desenvolvida e ele passa para outro estágio – Maturidade média (M2) –, em que concomitantemente à diminuição do controle, aumenta-se o apoio socioemocional. A partir disso, com capacidade e disposição mais elevadas – Maturidade média (M3) –, este indivíduo

caminha para o último estágio – Maturidade alta (M4) –, em que prioriza-se a autonomia e a responsabilidade. Segundo Birchall e Vilela (2013), é uma metodologia pertinente ao desenvolvimento do capital humano das organizações.

Dessa forma, para identificar a eficácia do líder neste processo são propostas três dimensões de análise: estilo de liderança, adaptabilidade em relação ao seu estilo predominante e flexibilidade/amplitude em moldar o comportamento (HERSEY, BLANCHARD; 1986). Inicialmente restritos à área de ciências médicas para diagnósticos mais precisos adequados à situação; a integração das dimensões são amplamente utilizadas no campo dos estudos organizacionais: entendimento da atuação do líder e compreensão dos modelos de gestão mais apropriados em variados contextos de análise. Nas organizações públicas, este cenário intercala-se com o surgimento da Nova Gestão Pública, por meio de um movimento de melhoria das práticas administrativas. A seção a seguir dedica-se à exposição do contexto histórico referente a esta abordagem mais atual do papel do Estado, com destaque para a evolução dos modelos de gestão.

2.2 A Nova Gestão Pública (NGP)

No âmbito das ciências administrativas, a Administração pública pode ser compreendida como a aplicação da administração nos três níveis de governo: Federal, Estadual e Municipal (PALUDO, 2010). Os modelos de gestão adotados no decorrer do tempo conectam-se com o contexto político, social e econômico da época; sendo o primeiro deles denominado por patrimonialista. Com origem após o surgimento dos Estados Nacionais, sua principal premissa é a não separação entre a “*res publica*” e a “*res principis*”; ou seja, os bens públicos e os privados do governante, respectivamente (BRESSER-PEREIRA, 2000). Sendo assim, muitas das práticas administrativas fundamentavam-se na tradição, com presença de nepotismo e de devoção puramente pessoal (WEBER, 2000). No Brasil, este cenário pode ser observado a partir da colonização pelos portugueses, visto ser a ordem social vigente da metrópole (FERNANDES, 2010).

O domínio deste modelo de gestão manteve-se em vigor até a década de 1930, quando introduzido o modelo burocrático, através do Governo Vargas. Com o objetivo de resolver os problemas e lacunas do patrimonialismo, a dominação racional-legal é a saída proposta, através do foco nos procedimentos, centralização das decisões, meritocracia, profissionalização e impessoalidade e hierarquia (WEBER, 2000; FAORO, 2008). A implementação desses

princípios produziram alguns aspectos negativos, denominados por disfunções burocráticas: resistência à mudanças, excesso de regras, impessoalidade exacerbada e formalidades com foco nos meios e não nos fins. Contudo, é importante ressaltar que existem, igualmente, avanços inegáveis a partir do modelo: a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), com determinações referentes à realização de concurso público, por exemplo (MERTON, 1949).

A primeira tentativa de reforma gerencial ocorre em 1967 com o Decreto-Lei nº 200, com ênfase na descentralização como caminho para a eficiência por meio da atuação de autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista (CAMPELO, 2010). Bresser-Pereira (2000) argumenta que a reforma não pode ser considerada bem sucedida, embora com o surgimento de órgãos importantes de desburocratização. Apenas com a passagem democrática e a Constituição de 1988 que, com uma conjuntura de crise de Estado, têm-se o fortalecimento de movimentos neoconservadores. Para De Paula (2015), a ascensão do gerencialismo esteve lado a lado com a proliferação de *business school*, reengenharia, administração da qualidade total e administração participativa. Com este contexto, é formado o cenário favorável e necessário ao surgimento da reforma do Estado conhecida por Nova Gestão Pública (NGP).

Transformando ideais e práticas do setor público, a NGP insere-se num movimento de melhoria da gestão, cujos princípios são: produtividade, orientação ao serviço, descentralização, liderança, *marketization* e *accountability* (SECCHI, 2009). No Brasil, um dos marcos deste novo momento é a criação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995, com o objetivo de diminuir os custos e promover a efetividade; que rendeu como frutos a abertura do caminho para uma nova gestão pública para o país. Recentemente, destaca-se o Poder Judiciário Brasileiro na perspectiva do foco para os resultados, com resoluções do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que fomentam uma gestão mais estratégica e que enseje o planejamento, monitoramento e avaliação de Boas Práticas de Gestão (BPIJus) como fomento à aprendizagem organizacional e o compartilhamento de ideias (BRASIL, 2007; BRASIL, 2014).

3. Metodologia

Para a identificação do nível de adaptabilidade dos gestores, foi desenvolvida uma pesquisa de abordagem mista – qualitativa e quantitativa, de cunho exploratório e descritivo;

cujas estratégia de investigação configura-se em um estudo de caso único. Este delineamento metodológico alinha-se a busca de obtenção de familiaridade com o fenômeno em estudo, visto que há a preocupação em descrever aspectos que o caracterizam, além de formular possibilidades para estudos futuros (MARCONI, LAKATOS; 2003; YIN, 2003).

A organização que constitui o *locus* da pesquisa faz parte do setor público, como integrante do Poder Judiciário Federal do estado de Pernambuco. Esta escolha atende aos critérios estabelecidos pelos pesquisadores: relevância da organização segundo parâmetros de estratégia e inovação; e presença de lideranças em sua estrutura organizacional. Nesse sentido, ressalta-se o reconhecimento da organização quanto ao cumprimento das boas práticas de gestão do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e na capacitação de seu corpo funcional.

Na estrutura dos cargos, existem funções de confiança (FC), niveladas de 1 a 6, e Cargos em Comissão (CJ), de 1 a 4. Devido a esta característica, fez-se necessário, em uma primeira etapa da coleta de dados, um levantamento nos sistemas de gestão de pessoal da organização para identificar os servidores que exerciam de forma efetiva e prática a liderança de uma equipe. Sendo assim a amostra classifica-se como probabilística intencional e de seleção racional, visto possuir características estabelecidas pelo pesquisador (RICHARDSON, 2008).

Na apuração, foram identificados 81 servidores em posição de liderança, ocupantes de cargos de FC5 a CJ4, para os quais foram disponibilizados questionários estruturados por meio do *e-mail* institucional da organização. Este instrumento, utilizado na segunda etapa da coleta de dados, foi desenvolvido no Centro de Estudos em Liderança da Universidade de Ohio por Hersey e Blanchard (1974) e já validado por estudos posteriores: LASI (*Leader Adaptability and Style Inventory*) ou LEAD (Levantamento de Adaptabilidade e Estilo do Líder).

São propostas 12 situações organizacionais hipotéticas, com o objetivo de identificar a adaptabilidade de estilo do líder. Contudo, ressalta-se que foram inseridos 05 questionamentos para caracterizar a amostra da pesquisa quanto ao sexo, idade, escolaridade e tempo de atuação em cargo de liderança. No total, foram obtidas 49 respostas, entre os meses de novembro e dezembro de 2018, o equivalente a aproximadamente 60% da amostra. Para a análise desses dados também foi necessária a realização de duas etapas, assim como na coleta.

A etapa quantitativa de análise compreende a computação de frequências, por meio de estatística descritiva simples; e a qualitativa, por meio de apontamentos derivados dos conceitos da ciência comportamental. A Teoria da Liderança Situacional fornece o suporte teórico no diagnóstico das situações organizacionais, em que cada uma descreve intuitivamente o nível de

maturidade do grupo trabalhado por meio de dimensões psicológicas. Esses apontamentos estão descritos no instrumento original fornecido por Hersey e Blanchard (1974).

4. Resultados e discussão

4.1 Caracterização da amostra de pesquisa

Os cargos de liderança são bem distribuídos entre homens (47%) e mulheres (53%), sendo este um cenário que se equilibra, de forma semelhante, quanto ao tempo de atuação na organização. Não há grandes disparidades, em que, de maneira geral, pouco mais da metade dos gestores (55%) possuem mais de 10 anos de atuação em cargo de liderança. Este é um dado que destaca a experiência e *know how* desses indivíduos no comando e coordenação de equipes. Com idade entre 30-65 anos, há a predominância do intervalo de 50-59 anos (55%) em relação aos demais: 30-39 anos (10%), 40-49 anos (27%) e 60 anos ou mais (08%). A subseção referente à escolaridade traz dados reveladores: todos os gestores pesquisados possuem nível superior e a maioria, algum grau de especialização (pós-graduação, mestrado, doutorado) – Figura 3.

Figura 3: Escolaridade dos ocupantes dos cargos de liderança.

Fonte: Própria (2019).

Ressalta-se que as áreas das especializações encontram-se relacionadas à temáticas que norteiam a gestão pública. Isto, juntamente com o exposto na Figura 3, além de atestar a capacidade técnica dos servidores ocupantes de cargos de liderança, reforçam os motivos da excelência do Órgão no atendimento às metas do CNJ quanto às Boas Práticas de Gestão (BPIJus): a excelência do capital humano.

4.2 Identificação do grau de adaptabilidade dos líderes

A partir da computação das frequências das respostas, foi encontrado o valor de ineficácia ou eficácia de liderança para cada um dos líderes, com base na relação entre o posicionamento de direção e de relacionamento na atuação dos gestores. Relacionando os dados obtidos com os apontamentos provenientes da Teoria da Liderança Situacional, têm-se que, de maneira geral, os gestores públicos da organização em questão possuem adaptabilidade de estilo eficaz (Gráfico 1).

Gráfico 1: Eficácia/Ineficácia da liderança.

Fonte: Própria (2019).

Apenas 04 gestores obtiveram resultados negativos, contudo, ressalta-se que suas pontuações aproximam-se bastante da eficácia. Nesse sentido, assim como argumentam Hersey e Blanchard (1974, 1986) e Blanchard (2011), a situação e o contexto devem ser levados em consideração para análises mais profundas e identificar particularidades que justifiquem as atuações discordantes. A seguir, as 12 situações organizacionais são desmembradas de forma a explorar resultados mais específicos para as questões-chave trabalhadas.

Situação 1: Como o líder se comporta frente à quedas de produtividade do grupo, que não responde à conversas amigáveis?

Gráfico 2: Eficácia/Ineficácia da liderança (Situação 1).

Fonte: Própria (2019).

Para esta situação, a atuação da grande maioria dos líderes (73%) pauta-se em um comportamento mais diretivo, com a definição de metas e diálogos com os subordinados.

Situação 2: Como o líder se comporta frente ao aumento do desempenho do grupo, que vem respondendo bem a seus papéis e padrões?

Gráfico 3: Eficácia/Ineficácia da liderança (Situação 2).

Fonte: Própria (2019).

Quando a atuação do líder envolve uma situação de visível aumento de maturidade dos seus liderados, cerca de 98% dos respondentes pauta seu comportamento na construção de interações amigáveis com o grupo, que assume mais responsabilidades.

Situação 3: Como o líder se comporta frente à incapacidade do grupo de resolver um determinado problema por conta própria?

Gráfico 4: Eficácia/Ineficácia da liderança (Situação 3).

Fonte: Própria (2019).

As ações propostas pela Teoria alinham-se com a atuação dos gestores, à medida que em situações de resolução de problemas, prefere-se permitir ao grupo trabalhar no problema, embora o líder esteja disponível para discussão e suporte.

Situação 4: Como o líder se comporta frente a uma necessidade de mudança que é respeitada pelos liderados?

Gráfico 5: Eficácia/Ineficácia da liderança (Situação 4).

Fonte: Própria (2019).

Neste caso, há incompatibilidade da atuação eficaz proposta pela Teoria da Liderança Situacional, com a observada nas respostas. 61% dos gestores, em situações de mudança, pauta o seu comportamento através da incorporação de recomendações do grupo e/ou implementações com supervisões mais rigorosas. São sugestões apontadas por Hersey e Blanchard (1974) como não adequadas para a utilização do máximo potencial do grupo.

Situação 5: Como o líder se comporta frente à queda no desempenho do grupo, que não se preocupa em atingir os objetivos?

Gráfico 6: Eficácia/Ineficácia da liderança (Situação 5).

Fonte: Própria (2019).

A atuação da maioria dos gestores (90%) alinha-se à proposta pela Teoria, pois a depender da maturidade do grupo, é dada a preferência para um estilo mais diretivo e assim aumentar a produtividade.

Situação 6: Como o líder se comporta frente ao desejo de “humanizar” o ambiente, em um momento de eficiência do grupo?

Gráfico 7: Eficácia/Ineficácia da liderança (Situação 6).

Fonte: Própria (2019).

Em face à questão que envolve o desejo de “humanizar” o ambiente, os gestores mostraram-se divididos entre uma atuação de suporte socioemocional e envolvimento na tomada de decisões; ou de um comportamento mais “permissivo” e não interventor.

Situação 7: Como o líder se comporta frente a uma necessidade de mudança na estrutura do grupo, em que ele opina e é flexível quanto à transformação?

Gráfico 8: Eficácia/Ineficácia da liderança (Situação 7).

Fonte: Própria (2019).

De maneira semelhante à situação anterior, com resultados bastante equilibradas; e a situação nº 4, também referente à mudança, parte dos gestores visualizam a necessidade de mudança de maneira discordante à proposta pela Teoria da Liderança Situacional. Contudo, cerca de 55% consideram o envolvimento do grupo a saída para um bom desempenho.

Situação 8: Como o líder se comporta frente a sua insegurança sobre a falta de orientação dada ao grupo?

Gráfico 9: Eficácia/Ineficácia da liderança (Situação 8).

Fonte: Própria (2019).

Embora em uma análise do nível de maturidade do grupo, descrita na situação proposta pelos autores (HERSEY, BLANCHARD, 1974), intervenções do líder, bem como medidas de direcionamento não são as mais indicadas. A maioria dos gestores (71%), neste contexto, implementaria algum tipo de mudança.

Situação 9: Como o líder se comporta frente à necessidade de uma força tarefa à qual o grupo não está claro quanto aos seus objetivos?

Gráfico 10: Eficácia/Ineficácia da liderança (Situação 9).

Fonte: Própria (2019).

Em virtude de, neste caso, o grupo estar abaixo da média de maturidade, o líder deve redefinir metas e supervisionar com cuidado. Esta também foi a resposta para a maioria dos gestores (92%), juntamente com a incorporação de recomendações dos liderados.

Situação 10: Como o líder se comporta frente à liderados capazes de assumir responsabilidades, mas que não estão respondendo a redefinições de padrões?

Gráfico 11: Eficácia/Ineficácia da liderança (Situação 10).

Fonte: Própria (2019).

A ação mais adequada lida com o recente declínio da maturidade do grupo sem desconsiderar que o mesmo sempre mostrou-se responsável. Para 86% dos líderes, esta é a melhor proposição, juntamente com a permissão de envolvimento do grupo na definição das novas metas.

Situação 11: Como o líder se comporta frente à gerência de um novo grupo, o qual o antigo líder não se envolvia com suas tarefas e atividades?

Gráfico 12: Eficácia/Ineficácia da liderança (Situação 11).

Fonte: Própria (2019).

A situação nº 11 possui resultados bastante próximos, em relação à eficácia/ineficácia proposta pela Teoria da Liderança Situacional. Contudo, a maioria dos gestores (59%) considera que deixar o grupo por conta própria, de forma a desenvolver a confiança e o compromisso dos liderados progressivamente, é a melhor saída.

Situação 12: Como o líder se comporta frente às dificuldades internas entre os seus liderados?

Gráfico 13: Eficácia/Ineficácia da liderança (Situação 12).

Fonte: Própria (2019).

Por fim, esta última situação proposta mostra que a maioria dos líderes discorda de uma atuação mais autônoma dos liderados. 55% dos respondentes agiria com rapidez e firmeza para corrigir as falhas e redirecionar a equipe. Hersey e Blanchard (1974), para este caso, consideram que em sua análise de maturidade, o grupo possui capacidade de obter a solução para os desafios.

5. Conclusões

Em síntese, os resultados desse estudo configuram-se como contínuos aos apresentados em Feitosa *et al* (2019), com um enfoque diferenciado para a dimensão da adaptabilidade. Nesse

sentido, por meio de análise situacional de 49 gestores, constata-se a eficácia da liderança, em que 92% da amostra obteve resultados positivos. Salienta-se que este é um quantitativo promissor e relevante para o entendimento da atuação do gestor público em variadas situações: dificuldades internas, mudanças, responsabilidades, padrões, forças-tarefas, inseguranças, desempenho, humanização, flexibilidade, produtividade e resolução de problemas.

De maneira específica, destaca-se que os resultados voltados para a ineficácia da liderança para algumas situações, a exemplo da nº 04 (necessidade de mudança); nº 06 (humanização do ambiente); nº 08 (insegurança na orientação dada ao grupo); e nº 12 (dificuldades internas) podem estar atrelados à existência de algumas das disfunções burocráticas elencadas por Merton (1949). Indica-se, como possibilidade de estudos futuros, a realização de entrevistas para analisar as particularidades encontradas no âmbito das respostas dos questionários estruturados.

Além disso, sugere-se a análise da terceira e última dimensão proposta por Hersey e Banchard (1974, 1986): faixas de estilo. Além disso, mostra-se importante a realização de pesquisa semelhante não apenas com os líderes, mas com seus liderados, de forma a comparar ambas as percepções e assim estabelecer um comparativo. Ademais, a investigação da Liderança Situacional no âmbito da gestão social é lacuna na literatura ainda pouco explorada, principalmente no que diz respeito ao alinhamento com outros temas, a exemplo do perfil de liderança de empreendedores sociais.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. J. F.; MOURA, M. R.; TORRES, P. B. Contribuições da liderança situacional para as organizações. In: VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2010, Brasília - DF. **Anais...** Brasília, 2010.
- ALMEIDA et al. Globalização e desigualdade social nos aspectos econômicos, políticos, sociais e culturais. **Revista Pesquisa e Debate**, v. 26, n. 2, p. 151-168, 2015.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BIRCHAL, F.; VILELA, C. Um estudo sobre o modelo de liderança situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard em uma empresa brasileira de pequeno porte. **Tourism & Management studies**, v. 2, p. 462-478, 2013.
- BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível: Como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BRASIL. **Resolução CNJ nº 49, de 12 de dezembro de 2007**: Dispõe sobre a organização de Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica nos órgãos do Poder Judiciário relacionados no Art. 92 incisos II ao VII da Constituição da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, dez 2007. Disponível em: Acesso em: 25 jan. 2019.

BRASIL. **Resolução CNJ nº 198, de 01 de julho de 2014**: Dispõe sobre o Planejamento e Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências, Brasília, DF, jul 2014. Disponível em: < <https://bit.ly/2FZ7NLa>>. Acesso em: 25 jan. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de administração pública**, v. 34, n. 4, p. 7-26, 2000.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, v. 34, n. 2, 2010.

DIAS, C. R. J. B; MORAES FILHO, R. A. Liderança servidora: Um estudo numa organização não governamental. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar – RaUnP**, v. 10, n. 2, p. 34-46, 2018.

DE CASTRO, A. F. **Liderança motivacional**: Como desenvolver pessoas e organizações através do coaching e motivação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

DE PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

FAORO, R. **Os donos do poder**. São Paulo: Editora Globo, 2008.

FEITOSA *et al.* A teoria do ciclo de vida da liderança: Um estudo comportamental em uma organização pública. In: VI CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2019, Recife-PE. **Anais...** Pernambuco, 2019.

FERNANDES, F. A sociedade escravista no Brasil. In: FERNANDES, F. **Circuito fechado**. São Paulo: Globo, 2010. p. 37-95.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. So you want to know your Leadership style? **Training and development journal**, v. 28, n. 2, p. 22-37, 1974.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

KING, A. S. Evolution of leadership theory. **Vikalpa: The Journal for Decision Makes**, v. 15, n. 2, p. 43-54, abr./jun. 1990.

LASTRES et al. Desafios e oportunidades da era do conhecimento. **São Paulo em Perspectiva**, v. 16, n. 3, p. 60-66, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 4, n.2, p. 31-62, 2004.

MERTON, R. K. **Social theory and social structure**: toward the codification of theory and research. Glencoe: Free Press, 1949.

OLIVEIRA, L. G. **Inovação no setor público**: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Brasília: ENAP, 2014. 61 pg.

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, 1453-1475, nov/dez 2010.

PALUDO, A. V. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

QUAGLIO, M. H. Liderança situacional: uma abordagem teórica a partir do modelo de Hersey e Blanchard. **Revista Produção e Engenharia**, v. 7, n. 1, p. 575-586, 2015.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: Métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

RODRIGUES, A. O.; FERREIRA, M. C.; MOURÃO, L. O fenômeno da liderança: uma revisão das principais teorias. **Fragments de Cultura**, v. 23, n. 4, p. 587-601, 2013.

SÁ, D. M. **A liderança estratégica e o mundo contemporâneo**. 2013. 39 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Faculdade de Estudos em Política e Estratégia, Escola Superior de Guerra (ESG), Rio de Janeiro, 2013.

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, M. S.; LÓFTI, S. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? **Revista Adm. Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 48-76, 2012.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

TAVARAYAMA, R.; SILVA, R. C. M. F.; MARTINS, J. R. A sociedade da informação: possibilidades e desafios. **Revista Nucleus**, v. 9, n. 1, p. 253-262, 2012

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quaterly. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434-457, 2016.

VAN SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. The evolution of leadership theory. **Journal of Organizational Change Management**, v. 3 n 3, pp.29-45, 1990.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2003.

YUKL, G. **Leadership in organization**. 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2013.

WEBER, M. **Economia e sociedade.** v. 1. Brasília: Editora UnB, 2000.