

**UMA APLICAÇÃO DO MODELO DE LIDERANÇA SITUACIONAL DE HERSEY E
BLANCHARD EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA
FEDERAL**

**AN APPLICATION OF THE HERSEY AND BLANCHARD SITUATIONAL
LEADERSHIP MODEL IN A FEDERAL PUBLIC HIGHER EDUCATION
INSTITUTION**

Marco Antonio de Oliveira Caetano¹

Carlos Roberto Souza Carmo²

Mônica Hitomi Okura³

RESUMO

Enquanto parte de uma investigação científica maior, esta pesquisa teve por objetivo apresentar os resultados da aplicação modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard em uma instituição pública federal de ensino superior, com vistas ao processo de formação e desenvolvimento de líderes altamente eficazes da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal em questão. Por meio de um estudo de caso único, cuja base de dados foi composta a partir de entrevistas semiestruturadas e observação direta, bem como, mediante a realização de um diagnóstico situacional, foi elaborado e aplicado um treinamento-piloto composto por 24 horas de gravação, disponibilizadas na plataforma YouTube®, acerca de 24 ferramentas práticas e 8 apostilas didaticamente elaboradas para atender às necessidades de aperfeiçoamento e desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes comportamentais em liderança situacional e comunicação, referente a um grupo de servidores públicos federais formado por 57 indivíduos. Os resultados obtidos indicaram que, para se formar um líder situacional é fundamental não só o conhecimento conceitual, mas sim, um alinhamento com práticas de utilização de ferramentas de desenvolvimento comportamental de pessoas, equipes e de si mesmo. Ao final do treinamento-piloto, seu conteúdo e ferramentas foram validados pelos participantes da pesquisa, fechando o ciclo de análise diagnóstica, treinamento e capacitação dos servidores na instituição de ensino superior alvo deste estudo.

Palavras-chave: formação; educação; prática; teoria; diagnóstico.

¹ Mestre em Inovação Tecnológica pela UFTM. Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM). E-mail: marcocaetano.me@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-1329-2529>.

² Doutor em Agronomia pela UNESP (Botucatu). Faculdade de Ciências Contábeis da Univ. Federal de Uberlândia (FACIC-UFU). E-mail: carlosjj2004@hotmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3806-9228>.

³ Doutora em microbiologia agropecuária UNESP (Jaboticabal). Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM). E-mail: monica.okura@uftm.edu.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9875-9378>.

ABSTRACT

As part of a larger scientific investigation, this research aimed to present the results of the application of Hersey and Blanchard's situational leadership model in a federal public institution of higher education, with a view to the process of training and developing highly effective leaders of Pro- Dean of Human Resources of the Federal University in question. Through a single case study, whose database was composed from semi-structured interviews and direct observation, as well as, by carrying out a situational diagnosis, pilot training consisting of 24 hours of recording was developed and applied, available on the YouTube® platform, about 24 practical tools and 8 didactically designed handouts to meet the needs for improvement and development of competencies, skills and behavioral attitudes in situational leadership and communication, referring to a group of federal public servants made up of 57 individuals. The results obtained indicated that, to form a situational leader, not only conceptual knowledge is essential, but also an alignment with practices of using behavioral development tools for people, teams and oneself. At the end of the pilot training, its content and tools were validated by the research participants, closing the cycle of diagnostic analysis, training and qualification of employees at the higher education institution targeted by this study.

Keywords: training; education; practice; theory; diagnosis.

1 Introdução

As exigências impostas pela atualidade apontam para a necessidade de profissionais com múltiplas habilidades e competências comportamentais, de tal forma que o processo de liderança assume especial relevância no contexto econômico e social contemporâneos. Os líderes desempenham atualmente um papel fundamental e crucial na eficácia das equipes nas organizações sejam elas públicas ou privadas, sendo um fator de sucesso ou fracasso organizacional.

Nesse contexto, líderes tradicionais assumem uma postura autoritária e controladora, presumindo que podem obter resultados advindo dos seus subordinados mediante a utilização de certos incentivos combinados com a maximização dos resultados econômicos das organizações. Mas, uma vez que nem sempre é possível fazer com que as respectivas equipes alcancem os resultados desejados (KOFMAN, 2018), os líderes contemporâneos, independente das funções/cargos que ocupam, têm se questionado acerca das formas capazes de inspirar suas equipes a trabalharem em sincronia, encorajar cada liderado a perguntar sobre si mesmos e, conseqüentemente, o papel de responsabilidade e das questões operacionais.

Enquanto fenômeno social relevante, a liderança vem sendo estudada de forma extensiva. O conhecimento acerca desse tema vem sendo acumulado e formulado por várias ciências, por exemplo, a biologia, sociologia, psicologia, antropologia, história, entre tantas

outras. E, ainda assim, a compreensão sobre esse tema e a capacidade para desenvolver atitudes consideradas essencialmente eficazes nunca foi esgotada. Sendo que, a explicação para tanto reside no fato de que a liderança é um fenômeno dinâmico que está constante estado evolutivo.

De acordo com Dimitriadis e Psychogios (2021, p. 8) a liderança não é uma ciência exata; também não é pura arte; não é sequer um conjunto isolado de pensamentos, emoções ou ações... liderança é atitude e “[...] consiste simultaneamente de pensamentos, emoções e comportamentos”.

Blanchard (2019) pondera que líderes que se limitam a um ou outro extremo de liderança, autocrática ou democrática, serão inevitavelmente quase-líderes, ou seja, ineficientes. E que, por outro lado, os líderes mais eficientes serão aqueles mais flexíveis e capazes de adaptar seu estilo de liderança às situações. A partir desse princípio, institui-se o a “*Situational Leadership*” ou Liderança Situacional, que foi criado originalmente por Paul Hersey e Ken Blanchard na Ohio University em 1968, que ganhou notoriedade em 1969 (BLANCHARD, 2019, p. 61).

Ao levar em conta que a Liderança Situacional permite diagnosticar, flexibilizar, situacionar e estabelecer parceria para o alto desempenho e desenvolvimento de equipes e pessoas autogeridas em busca constante da alta performance, esta pesquisa teve por objetivo diagnosticar o perfil de Liderança Situacional utilizado pelos gestores ligados à Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) de uma Universidade Pública Federal da região do triângulo mineiro, no estado de Minas Gerais, mediante a utilização da metodologia de diagnóstico situacional proposta por Hersey e Blanchard (1986) e revisado por Blanchard (2019), a fim de propor ações de treinamento em liderança e comunicação voltadas para adequação dos estilos de liderança utilizados aos estilos desejáveis, de acordo com os níveis de maturidade (motivação e disposição) dos respectivos servidores da PRORH em suas unidades administrativas.

Para tanto, inicialmente, buscou-se identificar quais tarefas e atribuições cruciais e relevantes eram consideradas críticas/essenciais para as respectivas diretorias departamentais da PRORH em relação aos seus liderados. A seguir, foi realizado o diagnóstico situacional de acordo com o modelo SLII proposto por Hersey e Blanchard (1986) e adaptado por Blanchard (2019) nos departamentos de administração de pessoal (DAP), atenção à saúde do servidor

(DASS) e desenvolvimento de pessoal (DDP), e suas unidades administrativas da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da universidade em questão. Na sequência, após realizar a avaliação acerca da exequibilidade do processo de adaptação do estilo de liderança desejável e recomendado por Hersey e Blanchard (1986) e adaptado por Blanchard (2019) junto aos gestores da PRORH, foi mensurado o efeito das ações do treinamento piloto em liderança e comunicação para aprimorar e validar as competências de liderança por meio da autoavaliação e motivação para aprender e utilização de estratégias de aprendizagem no trabalho e a expressão de competências em Liderança Situacional, com vídeos gravados e disponibilizados na plataforma do YouTube®. Finalmente, aplicou-se o treinamento liderança e comunicação já testado aos gestores das unidades administrativas da PRORH e buscou-se identificar o impacto do treinamento e da utilização das estratégias de trabalho nas respectivas unidades administrativas.

Assim, a presente pesquisa se justifica pela oportunidade de se aplicar e testar, em um ambiente educacional público, uma teoria administrativa concebida para ambientes empresariais de natureza privada, como é o caso da Teoria de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986), que se caracteriza como uma ferramenta eficiente para auxiliar e apoiar os líderes a enfrentarem o desafio imposto por diferentes situações, ambientes, geradas a partir das constantes e rápidas mudanças.

2 Plataforma Teórica da Pesquisa

O conhecimento é tratado como recurso ou capacidade prioritária para a criação de valor institucional, viabilizando resultados por meio de estratégia, inovação e desempenho (CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2016). Importante ressaltar que o principal fundamento atribuído às competências essenciais de qualquer organização que requer a adoção de ações gerenciais compatíveis ao aprendizado individual. Sob o ponto de vista das definições de competência, pode-se defini-la como um conjunto de conhecimentos tácito e explícito, resultante das interações em ambientes organizacionais e de processos de aprendizagem (VERA, CROSSAN, 2005).

Para enfrentar desafios, os líderes se defrontam com a necessidade de saber controlar a dinâmica organizacional, assim como de situações incertas. Considerando então que a aprendizagem organizacional segundo Choo (2006), configura com a organização a administração da incerteza, torna-se imprescindível a adoção de ações que garantam o aprimoramento das rotinas e a qualificação dos profissionais.

A disposição para mudar, pautada na valorização do capital humano, se constitui em relevantes aspectos no processo de modernização e inovação das organizações. Essas exigências estão tanto para as organizações privadas quanto públicas, as quais encontram oportunidades de renovar seus processos de trabalho e promoção da transferência do conhecimento entre as equipes (RODRIGUEZ, 2010).

Nesse contexto, o papel principal da liderança, senão o mais importante, é estimular o comprometimento interno das pessoas para a realização de uma missão organizacional com eficiência e integridade, de modo a fazer com que a equipe vença (ARAÚJO *et al.*, 2013). Segundo Carnegie (2015, p.16) “liderar é capacitar pessoas, dando-lhes ferramentas para que tomem as próprias decisões, desde que tomem as próprias decisões, desde que sigam as orientações aceitáveis para todas as partes envolvidas”.

Dentre inúmeras teorias acerca do processo de liderança, uma das teorias mais influentes sobre estilos de liderança é datada de 1939, de autoria de White e Lippit (POSSI, 2006) e traz três estilos: autocrático, liberal e democrático. Sendo que, o líder autocrático toma as decisões e fixa as diretrizes, apresentando um comportamento dominador; o líder liberal permite total liberdade nas decisões, participa pouco na divisão de tarefas, limitando-se a opinar nas atividades; e, o estilo democrático enfatiza o líder e o liderado simultaneamente, sendo que, os caminhos são discutidos coletivamente, com estímulo e acompanhamento constante do líder. O Quadro 1 apresenta uma sinopse do comportamento entre os estilos de acordo com diferentes variáveis.

Quadro 1 - Tipos de liderança, segundo White e Lippit (POSSI, 2006)

Variável	Autocrática	Democrática	Liberal
Decisões	Decide sozinho.	Equipe decide, líder assiste e participa.	Equipe decide, líder participa minimamente.
Programas de Trabalho	Determina como se executa.	Equipe define os procedimentos e o líder apoia.	Líder esclarece dúvidas quando necessário.
Divisão do Trabalho	Determina quem deve executar as tarefas.	Equipe decide sobre a divisão.	O líder não participa.
Participação do Líder	É “pessoal”, domina elogios e críticas.	É participativo e objetivo. Elogio e críticas compartilhados.	Participa só quando solicitado.

Fonte: Belluzzo (2002).

No cotidiano das organizações, os líderes tendem a utilizar os três tipos de estilo, considerando as diferentes situações, pessoas e tarefas (BERGAMINI, 1994). O grande Cadernos da Fucamp, v.22, n.59, p.17-40/2023.

desafio do líder é perceber quando aplicar a determinada tendência para com as pessoas e em que ocasiões e em quais atividades. E, é justamente nesse contexto que a Teoria da Liderança Situacional se inseri, ou seja, parte-se do pressuposto que não há um único estilo correto e ideal para ser aplicado nas diversas situações, e com diferentes liderados do ambiente organizacional, portanto, cada situação pede uma gestão adaptada ao momento observado.

Observa-se como o comportamento do líder pode determinar o desempenho do grupo no ambiente de trabalho, sendo importante que haja maiores investimentos na qualificação gerencial, com o propósito de preparar os líderes para uma atuação integrada, com foco nas ações relacionadas à produção, como também, para os relacionamentos interpessoais. Outro aspecto que merece atenção é o suporte psicossocial e material dos colaboradores, já que é um fator que tem íntima influência no desenvolvimento profissional (MOURÃO; SILVA, 2015).

Existem diferentes formas de mensurar o desempenho profissional, o qual envolve três níveis de análise: organizacional, da equipe ou individual. No nível organizacional avalia-se as formas de planejamento, acompanhamento e a avaliação da produtividade. No nível grupal, a avaliação concentra-se sobre os projetos e processos de trabalho, isto é, sobre as equipes. E, finalmente, no nível individual, o objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho e o seu comportamento no ambiente de trabalho. Assim, é possível observar a influência do seu estilo de liderança tanto em nível individual, quanto em equipe, e que o desempenho e sucesso organizacional dependem da capacidade de um indivíduo para conduzir os demais indivíduos, bem como os recursos materiais disponíveis (BORGES; DIAS, 2015).

Vale ressaltar que não há um único estilo de liderança apropriado para toda e qualquer situação. O estilo de liderança a ser adotado de forma individual ou em grupo vai depender do nível de maturidade dos liderados. No entanto, o líder deve agir com compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade na tomada de decisão, comunicação; e ainda, considerar todas aquelas dificuldades que afetam os membros do grupo e os conflitos decorrentes de problemas de relacionamento ou do próprio processo de trabalho (BLANCHARD, 2019).

Uma vez que a Liderança Situacional associa o estilo de liderança prescrito por Hersey e Blanchard (1986) ao nível de maturidade dos liderados, é compreensível que essa Teoria esteja intimamente relacionada e focada no liderado. Dessa maneira, o processo de Liderança Situacional dialoga com a multiplicidade comportamental do gestor, onde a maturidade dos

liderados é peça fundamental (BISPO, 2013), pressupondo dessa forma que os líderes não são auto eficientes quando ignoram a necessidade de adaptação ao ambiente no qual estão inseridos.

Para Hersey e Blanchard (1986) a Liderança Situacional está sustentada sobre o comportamento de tarefa (quantidade de orientação e direção), o comportamento de relacionamento (apoio socioemocional) e maturidade (prontidão e disposição). Destacando-se que o comportamento de tarefa e de relacionamento estão intimamente relacionadas ao líder, enquanto a maturidade está relacionada ao liderado.

A partir de Hersey e Blanchard (1986), Blanchard (2019) revisou aquela metodologia inicial mediante a proposição de uma hierarquização dos níveis de maturidade do liderado em relação tanto à sua capacidade quanto à sua motivação para desenvolver as tarefas que lhe são atribuídas. Nesse sentido, Blanchard (2019) propõe que maturidade (motivação) sejam tratados em níveis, de tal forma que o líder possa adequar seu estilo de liderança a tais níveis.

No primeiro nível (S1), a maturidade do liderado é classificada como baixa, apresentando baixa capacidade técnica relacionada a uma dada tarefa, e ainda, baixa motivação para execução da mesma, e a prescrição indicada é a de que o líder alinhe o seu estilo de liderança (S1) às demandas motivacionais e de competências do seu liderado, atribuindo-lhe um maior volume (quantidade) de tarefas mais simples e de menor responsabilidade, proporcionando-lhe níveis de conhecimento técnico mais genéricos e amplos acerca do fluxo operacional no qual ele se encontra inserido (HERSEY; BLANCHARD, 1986; SLEHZADEH *et al.*, 2015).

No segundo nível (S2), de acordo com Hersey e Blanchard (1986) e Salehzadeh *et al.* (2015), definem que a maturidade do liderado é classificada entre baixa e média, apresentando baixa e média capacidade técnica relacionada a uma dada tarefa, e ainda, média motivação para realizá-la, sendo que, a prescrição indicada é a de que o líder alinhe o seu estilo de liderança (S2) à persuasão e direção-ação atribuindo ao liderado um maior volume (quantidade) de tarefas mais complexas e de maior rigor técnico e responsabilidade, proporcionando-lhe níveis de conhecimento técnico mais específico acerca do fluxo operacional no qual ele se encontra inserido e o respectivo aprimoramento da sua autoconfiança.

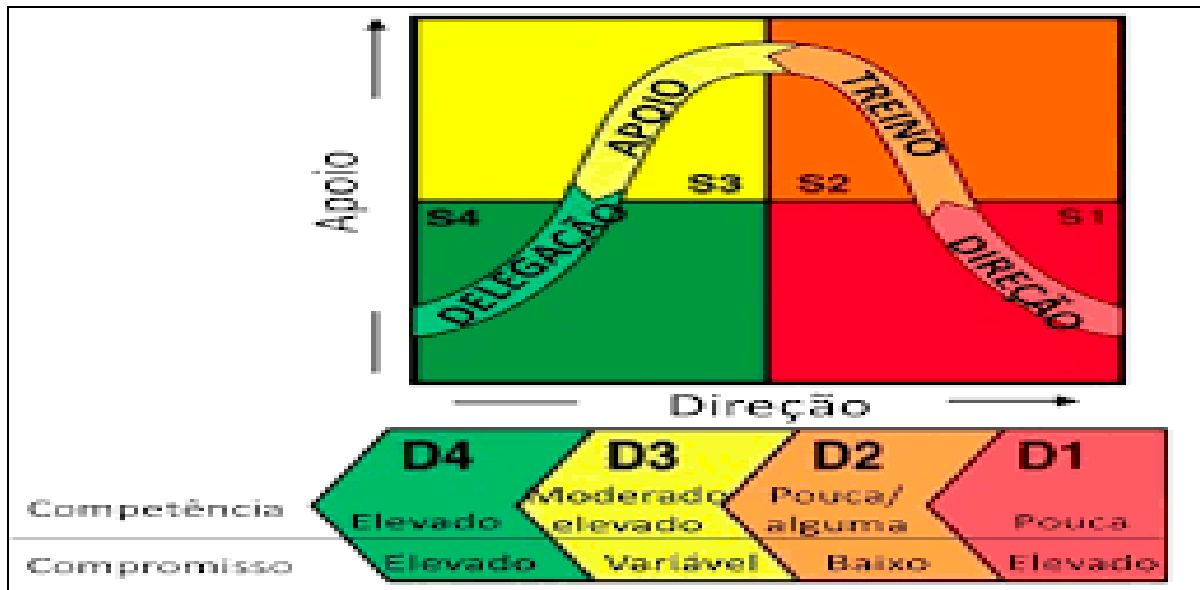
Hersey e Blanchard (1986) e Salehzadeh *et al.* (2015) afirmam que o terceiro nível (S3) o liderado apresenta uma alta capacidade e baixa motivação, ou seja, maturidade de média a alta. Assim, a prescrição indicada é a de que o líder alinhe junto ao liderado o estilo de liderança (S3) criando vínculos de proximidade e ajudando-os com apoio, assim como atribuindo ao liderado um menor volume (quantidade) de tarefas menos complexas, e participação na tomada de decisões importantes em relação aos seus problemas, permitindo-lhes que discutam e dirijam suas tarefas (HERSEY; BLANCHARD, 1986; SALEHZADEH *et al.*, 2015).

Por fim, ainda segundo Hersey e Blanchard (1986) e Salehzadeh *et al.* (2015), no nível (S4), o liderado tem maturidade alta, muita motivação e disposição para contribuir. Nesse nível, o liderado possui habilidades adequadas para realizar as tarefas, apresenta altos níveis de motivação e autoconfiança e desejos de auxiliar o líder. Assim, a prescrição indicada é a de que o líder alinhe o estilo de liderança (S4) delegando um menor volume (quantidade) de tarefas, assim como menores vínculos de proximidade, visto que o liderado possui independência, liberdade e autonomia na tomada e condução de decisões sem a participação direta do líder. Aqui também o coaching tem papel crucial, pois o líder é responsável pelos liderados (HERSEY; BLANCHARD, 1986; SALEHZADEH *et al.*, 2015).

Nesse contexto, cada nível de maturidade (D1, D2, D3 e D4) se relaciona com um estilo de liderança (S1- direção, S2 - treino, S3 - apoio e S4 - Delegação) prescrito pelos autores Hersey e Blanchard (1986), e adaptado por Blanchard, (2019), os resultados podem ser mais bem visualizados, conforme resumido pela Figura 1 que apresenta a identificação dos níveis de maturidade do liderado e o estilo de liderança mais apropriado a ser adotado pelo líder.

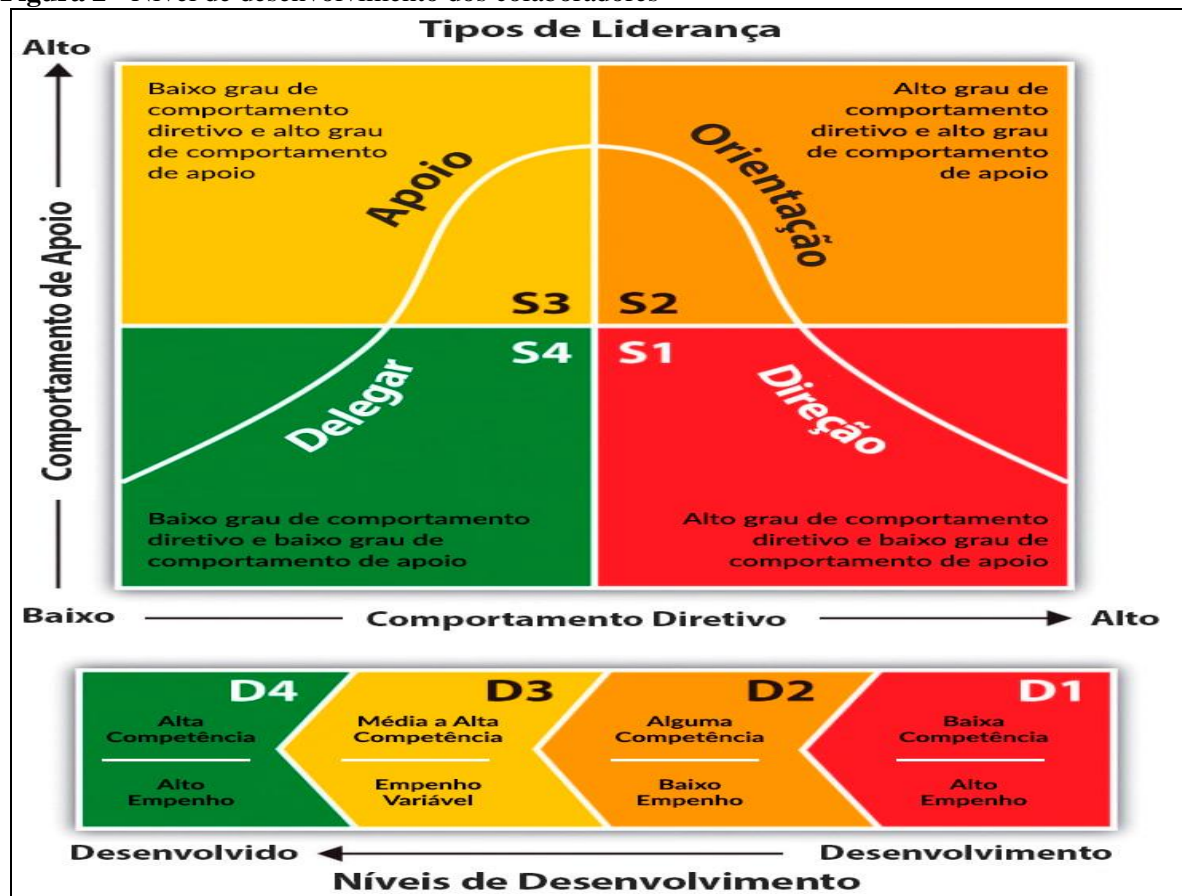
Em Hersey e Blanchard (1986) os autores acreditavam que os líderes deveriam manter-se extremamente atentos a cada situação, reconhecer que as situações mudam constantemente, e que adequar seu estilo de liderança à proatividade e perfil de cada membro da equipe era essencial. O líder deveria saber identificar em que níveis seus liderados estão, para em seguida escolher a mais eficaz forma de se comportar junto ao liderado.

Figura 1 - Nível de maturidade e estilo apropriado



Fonte: Hersey e Blanchard (1986).

Figura 2 - Nível de desenvolvimento dos colaboradores



Fonte: Blanchard (2019).

UMA APLICAÇÃO DO MODELO DE LIDERANÇA SITUACIONAL

Segundo Hersey e Blanchard (1986), para que essa decisão seja eficaz na escolha do estilo de liderança adequado para o nível (D1, D2, D3 e D4), o líder precisa diagnosticar como essa maturidade do liderado está e em seguida qual o estilo de liderança a ser adotado pelo líder a cada situação, conforme melhor demonstrado a partir da Figura 2.

Como dito anteriormente a maturidade é classificada em duas dimensões, quais sejam, de capacidade e disposição, conforme Hersey e Blanchard (1986). Desta forma, a partir da combinação da capacidade com a disposição será possível indicar o estilo de liderança adequado.

Os resultados obtidos da Figura 1, representativa dos estilos abordados pela Teoria da Liderança Situacional podem ser visualizados por meio do Quadro 2, que apresenta a matriz de integração entre maturidade do liderado (Figura 2) e estilo de liderança do líder (Figura 1), desenvolvida por Hersey e Blanchard (1986).

Quadro 2 - Matriz de Integração entre maturidade (profissional x psicológica) e estilo de liderança

Maturidade Psicológica (Disposição)	*	E4	E4	E4	E3E4	E3	E3	E2E3	E2	E2
	4	E4	E4	E4	E3E4	E3	E2E3	E2	E2	E2
	*	E4	E4	E3E4	E3	E3	E2E3	E2	E2	E2
	3	E3	E3E4	E3	E3	E3	E2E3	E2	E2	E1E2
	*	E3	E3	E3	E3	E2E3	E2	E2	E1E2	E1E2
	2	E3	E2E3	E2E3	E2E3	E2	E2	E2	E1E2	E1
	*	E2	E2E3	E2	E2	E2	E2	E1E2	E1	E1
	1	E2	E2	E2	E1E2	E1E2	E1E2	E1	E1	E1
	*	E2	E2	E1E2	E1E2	E1	E1	E1	E1	E1
		*	4	*	3	*	2	*	1	*
Maturidade Profissional (Capacidade)										

Fonte: adaptado de Blanchard (2019).

Segundo a prescrição de Hersey e Blanchard (1986), logo após a identificação da maturidade, aplica-se a probabilidade da eficácia dos estilos de Liderança Situacional ao estilo desejado. A probabilidade da eficácia pode ser visualizada por meio do Quadro 3, que apresenta a comparação do nível de maturidade dos liderados aos comportamentos dos líderes de forma eficaz.

O estilo de alta probabilidade e o de segunda probabilidade foram indicados com “E”, enquanto os estilos de terceira probabilidade e o de baixa probabilidade foram indicados com o “Q”, visto que os E1, E2, E3 e E4 somente são utilizados quando se referem a comportamentos eficazes.

Quadro 3 - Probabilidade de sucesso dos estilos de liderança

Nível de maturidade	Probabilidade alta	Segunda probabilidade	Terceira probabilidade	Baixa probabilidade
M1	E1	E2	Q3	Q4
M2	E2	E1, E3	–	Q4
M3	E3	E2, E4	–	Q1
M4	E4	E3	Q2	Q1

Fonte: Hersey e Blanchard (1986).

Como dito anteriormente a maturidade é classificada em duas dimensões, quais sejam, de profissional (capacidade) e psicológica (disposição), conforme Hersey e Blanchard (1986). Dessa forma, e a partir da combinação da capacidade com a disposição será possível indicar o estilo de liderança adequado para o líder.

Para Campbell, Bommer e Yeo (1993), seguidores têm expectativas sobre como os líderes agem em diferentes situações. Se os estilos escolhidos pelos líderes estão de acordo com essas expectativas, os seguidores identificam os estilos como apropriado e essa percepção tem resultados organizacionais positivos.

Blanchard (2019), revisou o modelo de diagnóstico situacional e sugeriu um treinamento a fim de aprimorar a atuação eficaz do líder para que ele desenvolva a capacidade de adaptar seu estilo de liderança alinhado à competência e comprometimento do liderado. E, sob o ponto de vista de Blanchard (2019), é presumível que o desempenho do seguidor irá melhorar por meio da sensibilização dos líderes. E, ainda, é fato de que esse treinamento não foi testado empiricamente e permanece entre as principais questões em aberto com respeito à validade do modelo, incluindo testes de habilidade, entrevistas, questionários.

O modelo da Liderança Situacional considera que a eficácia da liderança é uma função do relacionamento entre o estilo de um líder, que varia de acordo com sua personalidade no ambiente de trabalho, que é afetado por aspectos situacionais que permitem a um líder influenciar seus seguidores (YUKL, 2002; LESKIW, SINGH, 2007; SHAUN, 2007; MAJ, 2011).

3 Metodologia de Pesquisa

UMA APLICAÇÃO DO MODELO DE LIDERANÇA SITUACIONAL

A PRORH é um órgão vinculado à Reitoria que tem por finalidade atuar nas políticas de gestão de pessoas por meio da interação sistêmica e estratégica dos agentes públicos vinculados Universidade em questão, para atender demandas institucionais, em consonância com as diretrizes governamentais. Ela conta com 75 servidores em exercício, constituídos por cargos de provimento efetivo e subdivididos em áreas de atuação, conforme estrutura organizacional própria. Sendo que, para a presente pesquisa, foram recrutados 57 participantes, dos quais, o Grupo 1 foi composto pelos 10 encarregados (Ch) de cada setor/área (líderes) e o Grupo 2 formado pelos 47 funcionários de cada setor/área (liderados). Desse total de 57 participantes, 21 servidores estavam vinculados ao Departamento de Administração de Pessoal (Ch1), 22 servidores vinculados ao Departamento de Atenção à Saúde do Servidor (Ch2) e 14 servidores vinculados ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoal (Ch3).

A amostra foi definida de acordo com a estrutura organizacional da PRORH e a partir da relação direta entre cada chefia (Ch) e a correspondente competência funcional em suas unidades administrativas. Os participantes excluídos (responsáveis técnicos), daquele total efetivo de 75 servidores, foram aqueles lotados em unidades organizacionais denominadas de Ambientes Funcionais, nos quais inexistem gestores. Dessa forma, a amostra de pesquisa formada a partir de um total de 57 servidores perfaz 76,00% da população pesquisada, conforme detalhamento apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Composição da amostra de pesquisa (integrantes nas unidades administrativas da PRORH participantes desta investigação)

Departamento	Áreas	Quantidade de gestores	Quantidade de liderados
Administração de Pessoal (DAP)	Divisão de Pagamento de Pessoal - Ch1.1	1	4
	Divisão de Cadastro - Ch1.2	1	4
	Setor de Previdência Social – Ch1.3	1	6
	Seção de Legislação de Pessoal – Ch1.4	1	3
Total		4	17
Atenção à Saúde do Servidor (DASS)	Divisão de Vigilância e Promoção à Saúde – Ch2.1	2	13
	Setor de Perícia Oficial em Saúde – Ch2.2	1	6
	Total	3	19
Desenvolvim. de Pessoal (DDP)	Divisão de Sel. e Movimentação de Pessoal – Ch3.1	1	5
	Seção de Aval. e Desenvolvimento de Carreiras – Ch3.2	1	2
	Setor de Capacitação de Pessoal – Ch3.3	1	4
	Total	3	11

Fonte: elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa.

Para a coleta de dados foram utilizados questionários semiestruturados, operacionalizados no formato remoto (*on-line*), via correio eletrônico, previamente disponibilizados por meio de *hiperlinks* direcionados aos respectivos questionários, na

plataforma *Google forms*, permanecendo *on-line* em tempo integral. Segundo Nascimento (2014), a utilização de questionários corresponde à técnica de interrogatório individual obedecendo a um padrão que estabelece uma série de perguntas em ordem predefinida (NASCIMENTO, 2014).

A partir dos dados coletados foi realizado um diagnóstico inicial diagnóstico da Liderança Situacional, baseado em Hersey e Blanchard (1986) e adaptado por Blanchard (2019), propondo-se um modelo de roteiro de gestão e compatibilização de estilos de liderança mediante treinamento de habilidades, abordando ferramentas e processos de gestão de pessoas, tais como: perfis comportamentais (DISC), inteligência positiva (IP), Comunicação assertiva, gerenciamento de tempo, dentre outras.

Com base naquele diagnóstico, foram realizados treinamentos elaborados segundo a metodologia proposta por O`connor (1996, p. 11-12), em que, “para tornar o treinamento mais eficaz, no nível organizacional [...], devemos modelar as estratégias das pessoas cujo desempenho é excepcional relacionadas às habilidades de aprendizagem, comunicação e os métodos práticos para desenvolver habilidades mais eficazes de treinamento”. Adicionalmente, ainda no processo de treinamento das equipes, foram consideradas as contribuições de Senge (2014, p. 47), segundo o qual, “construir uma visão compartilhada estimula o compromisso com o longo prazo. A aprendizagem em equipe desenvolve a habilidade de grupos de buscarem uma visão do quadro com um todo, que está além das perspectivas individuais”.

Dessa forma, ao levar em conta o objeto de estudo, os métodos de coleta e análise de dados, e ainda, a natureza da investigação ora proposta, esta pesquisa poder ser considerada uma investigação de natureza científica de caráter qualitativo apoiada em um estudo de caso exploratório. Pois, de acordo com Yin (2005, p. 32), o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

4 Análise dos Dados e Discussão dos Resultados

Motivada pelo crescimento e interesse pela Liderança Situacional e pela importância de se acreditar que as pessoas nas organizações privadas ou governamentais são importantes,

e uma vez empoderados e tratados corretamente, torna-se possível alcançar resultados de alta performance no longo prazo. Esta investigação teve por objetivo reduzir o distanciamento (*gap*) metas e resultados efetivos, propondo a aplicação e alinhamento do modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard na formação e desenvolvimento de líderes altamente eficazes da PRORH.

A liderança e comunicação é atualmente uma das *soft skills* mais valorizadas e buscadas por aqueles que ocupam cargos de gestão de pessoas em todo mundo. As *soft skills* são competências diretamente relacionadas às habilidades comportamentais referentes à maneira ou a forma como os líderes e liderados se relacionam em diferentes situações. Seja em ambientes privados ou públicos, essas habilidades comportamentais estão cada vez mais sendo exigidas para todos os cargos e áreas.

A Liderança Situacional é um dos modelos mais eficazes, replicáveis e inovadores para o desenvolvimento de pessoas e equipes inteiras em empresas privadas e setor público em geral. Os estilos de Liderança Situacional são um requisito básico para os excelentes profissionais. Esses estilos utilizados pelos líderes, percebidos pelos liderados e desejáveis, prescritos pelo modelo de Hersey e Blanchard, permitiram diagnosticar que não existe um estilo comum e único que sirva para todas as situações ocorridas nas unidades administrativas da PRORH. Por isso, a eficácia do exercício de Liderança Situacional dependerá essencialmente das habilidades, flexibilidade e da competência comportamental de cada um de seus líderes frente aos desafios impostos atualmente, e ainda, do modo como se posicionam em seus ambientes, pessoal e profissionalmente, com o auxílio de ferramentas de apoio à gestão de pessoas.

É importante levar em consideração que a Liderança Situacional leva em conta que os líderes são flexíveis e capazes de adaptar seu estilo de liderança às situações. Essa estratégia de adaptação é a essência da *Situational Leadership* (Liderança Situacional), como um modelo eficaz de gerenciamento e motivação de pessoas, e que acima de tudo abrem os canais de comunicação, encorajamento e pertencimento entre o líder e liderados/equipe que ele apoia e de quem depende.

Dos estilos utilizados pelos líderes e dos estilos percebidos pelos liderados tem que se levar em consideração o que é necessário para um bom diagnóstico a identificação dos níveis de maturidade dos liderados diretos, observando dois fatores: competência e empenho (capacidade e disposição). Para ser um líder eficaz, segundo o modelo proposto por Hersey e

Blanchard, é necessário que o estilo de Liderança Situacional seja adequado ao nível de desenvolvimento do liderado.

A partir da combinação dos níveis de capacidade com os níveis de disposição será possível indicar o estilo adequado que o líder deve adotar. Dessa forma, foi realizado o diagnóstico do modelo de Liderança Situacional nas unidades administrativas da PRORH e identificando-se os estilos de liderança utilizados pelos líderes e percebido pelos liderados com um percentual de 32,61% de coincidências de estilo e um total de 67,39% de não coincidências, indicando aqui divergência significativa de estilos de Liderança Situacional utilizados nas unidades administrativas da PRORH.

A partir disso, procedeu-se ao diagnóstico para o estilo desejável, prescrito segundo o modelo de Hersey e Blanchard, obtido por meio da maturidade (capacidade e da disposição) indicadas pelo líder e liderado, e foi identificado um percentual de coincidências próximo, quando comparado com o estilo utilizado, perfazendo um total de 32,61%. Entretanto, nesse processo de análise, foram incluídos os parcialmente coincidentes (34,78%), o que totalizou 69,56%, indicando que o líder tem uma boa base de conhecimento da maturidade (capacidade e disposição) de seus liderados. O destaque ficou por conta das não-coincidências que apresentaram um percentual de 30,43%. O que tornou a pesquisa bastante interessante, visto que quase 70% dos participantes líderes e liderados desejam estilos de Liderança Situacional muito semelhantes.

Em seguida, foi identificada a probabilidade da eficácia sob a ótica dos líderes, já explicitada anteriormente no referencial teórico, confrontando o estilo autoavaliado pelo líder (utilizado e desejável) a partir da maturidade (capacidade e disposição). O resultado identificado foi um percentual de 23,91% de coincidências e 26,09% para as coincidências parciais, totalizando 50,00% e indicando que a probabilidade das não coincidências de estilo ainda é relevante, na visão do líder.

Na sequência, identificou-se a probabilidade da eficácia ao estilo autoavaliado (utilizado) e percebido pelo liderado com o estilo desejável de acordo com a maturidade (capacidade e disposição). Identificou-se 13,04% de coincidências de estilo, e para as coincidências parciais 15,22%, totalizando 28,26%. Interessante notar que ao levar-se em consideração que os liderados nunca foram treinados em Liderança Situacional, nas unidades administrativas da PRORH, reforça-se a própria Teoria da Liderança Situacional em si, pois

pela visão dos liderados, o estilo utilizado e desejável em suas unidades administrativas apresentou probabilidade de coincidências de apenas 28,26%, indicando que a probabilidade de não coincidências de estilo são muito altas, ou seja, 71,74%.

Seguindo com as análises do diagnóstico situacional dos estilos de liderança mais utilizado é o E3 (apoio), de acordo com os líderes e liderados em suas unidades administrativas na PRORH. Os líderes apontaram um percentual de 54,55% e os liderados 70,73%, para este estilo E3, indicando um distanciamento daquilo que o líder pratica e o que o liderado percebe, o que possivelmente se deve a uma falta de clareza no estilo e no comportamento E3 (apoio) e que o líder ainda não adota, em grande parte, estilos de liderança alinhados aos níveis de maturidade dos liderados.

O segundo estilo mais utilizado entre os líderes foi o E4 (delegação), com um percentual de 31,82%, que pode ser considerado bastante relevante. Para este estilo de liderança, a função do líder está relacionada ao empoderamento de seus liderados, ou seja, dá-se autonomia e demonstra-se confiança nas habilidades de ação e boas práticas de patrocínio positivo.

O terceiro estilo mais utilizado entre os líderes foi o E2 (*coaching*) com 11,36%. O que indica, dada a natureza e particularidades, que os liderados já possuem capacidades necessárias na execução de suas tarefas ou atribuições do cargo.

O quarto e último estilo menos utilizado entre os líderes foi o E1 (Direção) com 2,27%. Este estilo é adequado a liderados com baixa maturidade e que não possuem capacidade e vontade para assumir determinada tarefa.

Em seguida, foram realizadas análises para identificação, junto aos liderados, de quais estilos utilizados pelos líderes foram percebidos por eles, de acordo com o diagnóstico da Liderança Situacional. Lembrando que, conforme já dito, o estilo mais utilizado e percebido foi o E3 (apoio) com 70,73%.

O segundo percentual mais utilizado e percebido foi o E2 (*coaching*) com 17,07%. Esse estilo E2 é indicado para liderados com maturidade baixa e moderada, ou seja, os que não possuem a capacidade necessária, mas se mostram muito mais dispostos em assumir responsabilidades.

Os estilos menos utilizados e percebidos pelos liderados foram o E1 (Direção) com 4,88%. Este estilo E1 é adequado a liderados que não tem a capacidade, entretanto, se mostram empolgados e ansiosos para aprender, apesar de sua falta de habilidades para assumir determinada tarefa. Para o estilo utilizado e percebido pelos liderados E4 (delegação)

ficou com 7,32%, o que indica pouca delegação em tarefas nas unidades administrativas da PRORH, adequado para os liderados com alta maturidade e que possuem capacidade e disposição para assumir responsabilidades.

De uma forma geral os estilos menos utilizados e percebidos pelos liderados foram o E1 com 4,88% e E4 com 7,32%, indicando aqui que o estilo delegação é pouco praticado nas unidades administrativas da PRORH.

É importante ressaltar que mesmo que alguns dos líderes não adotem boas práticas de direção, coaching, apoio e delegação, nem mesmo que circunstancialmente, segundo os estilos E3 (apoio) e E4 (delegação), a sensação é que por receio de serem considerados omissos ou permissivos em suas unidades administrativas, eles se concentram em permanecer em E3, visto que em algumas situações se faz necessário o avanço para E4.

Espera-se que estilo desejável prescrito pela Teoria da Liderança Situacional seja analisado caso a caso, tarefa por tarefa, em cada unidade administrativa da PRORH, para que não haja vieses e equívocos generalizados. Para melhor compreensão sugere-se a leitura acerca dos estilos utilizados pelos líderes.

A pesquisa trouxe clareza às lideranças das unidades administrativas da PRORH em relação estilos utilizados pelos líderes e percebidos pelos liderados, assim como dos estilos desejáveis em função da maturidade, da tarefa e do contexto em a pesquisa foi aplicada, o que tornou o modelo da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard testável e replicável.

Diante dos resultados apresentados, é notório que na administração pública se faz necessário o investimento em treinamentos comportamentais com o propósito de promover uma melhor compreensão do fenômeno da Liderança Situacional no Brasil e no Mundo. Entretanto, não basta apenas propor treinamentos, pelo contrário, deve-se apontar caminhos e soluções válidas e necessárias para alcançar maior efetividade em relação às demandas internas dos órgãos públicos e, sobretudo, em relação às demandas da sociedade.

Ressalta-se que, para obter uma compreensão mais adequada a respeito da relação entre componentes técnicos e de gestão de pessoas, é preciso que líderes e gestores saibam lidar com ferramentas testadas e replicáveis, de maneira eficaz em seus ambientes de trabalho.

Foi proposta a implantação de um programa de educação continuada, com treinamentos e capacitações em Liderança Situacional para atendimento das demandas identificadas por meio do questionário aplicado previamente para diagnóstico situacional. A

UMA APLICAÇÃO DO MODELO DE LIDERANÇA SITUACIONAL

partir das respostas às necessidades e os estilos mais utilizados (E3 = direção) e o menos utilizado pelos líderes e percebidos pelos liderados (E4 = delegação), foi elaborado um treinamento intitulado “Treinamento Liderança: comunicação e influência para gestores” o que possibilitou uma mudança significativa a longo prazo para a PRORH.

Para validar o treinamento em questão, desenvolveu-se um piloto do treinamento com o título “Liderança: comunicação e influência” para os gestores da PRORH. O treinamento foi ofertado para 25 servidores com carga horária de 24 horas e oito apostilas de acompanhamento de conteúdo composto por ferramentas replicáveis nas unidades administrativas da instituição de ensino pública em questão, e disponibilizados todos os vídeos na plataforma YouTube®.

Esse treinamento foi replicado nas unidades administrativas da PRORH com um total de vinte quatro horas de vídeos e disponibilizados na plataforma YouTube®, para que os participantes pudessem, a qualquer tempo, rever as gravações e sanar dúvidas quanto a aplicação de todas as ferramentas incluídas no programa.

Ao todo foram mais de quarenta e oito horas de videoaulas disponibilizadas na plataforma YouTube®.

As ferramentas comportamentais que foram aplicadas durante todo o treinamento e atenderam a todas as situações prescritas do modelo de Hersey e Blanchard para gerar clareza e compreensão dos estilos de Liderança Situacional E1 (direção), E2 (coaching), E3 (apoio) e E4 (delegação). Especificamente para os estilos E4, menos utilizado pelos líderes e percebido pelos liderados e E3 que foi percebido como o mais utilizado pelos líderes e percebido pelos liderados, foi dado maior enfoque a fim de encurtar (*gap*) o distanciamento entre as práticas do líder e as percepções dos liderados.

Dos resultados alcançados com o Piloto do “Treinamento Liderança: comunicação e influência” para gestores da PRORH obtiveram-se os seguintes resultados: 71,4% dos participantes responderam que compreenderam o papel da liderança; 90,5% passaram a se considerar como líderes em suas atribuições; 76,2% consideram que liderança de tarefas e pessoas dependem da situação.

Das competências transversais (*soft skills*) a ferramentas demonstradas durante todo o treinamento e avaliadas quanto a sua eficácia pelos líderes participantes, observou-se os seguintes resultados: comunicação eficaz = 100%; dar e receber *feedback* = 95,2%; organização e planejamento = 100%; capacidade de resolver problemas e relacionamentos interpessoais = 95,2%; exercer influência e empatia = 85,7%; e negociação = 76,2%.

Ao término do treinamento piloto, obtiveram-se os seguintes resultados com a aplicação do questionário estruturado e avaliado pelos participantes: sei escutar e encontrar a melhor maneira de ajudar os liderados, quase sempre em 85,7% das vezes; mantenho o interesse dos liderados, quase sempre 71,4% e sempre 28,8% das vezes; transmito direção, orientação, apoio e delegação quase sempre 66,7% e sempre 28,6% das vezes; utilizo a comunicação verbal e mantenho a atenção dos liderados, nem sempre 33,3%, quase sempre 33,3% e sempre 33,3% das vezes; contribuo para a comunicação eficaz quase sempre 38,1% e sempre 38,1% das vezes; dou direção, orientação, apoio e delegação quase sempre 38,1% e sempre 61,9% das vezes; esclareço dúvidas dos liderados quase sempre 23,8% e sempre 71,4% das vezes; reconheço e valorizo os liderados pelo que fazem quase sempre 23,8% e sempre 66,7% das vezes; redireciono os liderados mostrando um novo caminho quase sempre 42,9% e sempre 23,8% das vezes; acompanho periodicamente o desempenho dos liderados quase sempre 33,3% e sempre 33,3% das vezes; estimo a prática do feedback quase sempre 38,1% e sempre 19,0% das vezes; delego atividades quase sempre 38,1% e sempre 42,9% das vezes; assumo responsabilidades pelo desenvolvimento dos liderados quase sempre 33,3% e sempre 42,9% das vezes; fico à disposição dos liderados para auxiliá-los quase sempre 23,8% e sempre 76,2%; peço opinião aos liderados para alterar um procedimento sempre 76,2% das vezes; auxilio na definição de metas quase sempre 61,9% e sempre 14,3% das vezes; acompanho periodicamente os resultados apresentados por cada liderado quase sempre 57,1%; e, concordo prazo para cada liderado quase sempre 57,1% e sempre 14,3%.

De uma forma geral os resultados foram positivos, demonstrando que os participantes do treinamento piloto compreenderam e aplicaram junto aos seus liderados, lotados nas respectivas unidades administrativas, com índice de “em quase sempre” e “sempre” na maioria das situações. Entretanto, para que se possa ter um panorama exato do desenvolvimento e aplicação das habilidades comportamentais faz-se necessário que sejam realizadas pesquisas futuras de caráter longitudinal.

Validada pelos líderes participantes do piloto “Treinamento Liderança: comunicação e influência” para gestores da instituição como um todo, replicou-se o treinamento aos líderes das unidades administrativas da PRORH, onde, também, foram abordadas as seguintes habilidades e competências transversais: sei escutar e ajudar da melhor maneira os liderados, quase sempre 100% das vezes; consigo manter o interesse dos liderados, nem sempre 50% e

quase sempre 50,0% das vezes; transmito direção, orientação, apoio e delegação aos liderados, quase sempre 50% e sempre 25% das vezes; utilizo a comunicação verbal e mantenho a atenção à comunicação não verbal dos liderados, quase sempre 75% e sempre 25% das vezes; contribuo para a comunicação eficaz com os liderados, quase sempre 50% e sempre 25% das vezes; dou direção, orientação, apoio e delegação aos liderados, quase sempre 50% e sempre 50%; esclareço dúvidas dos liderados, quase sempre 25% e sempre 75% das vezes; reconheço e valorizo os liderados pelo que fazem, sempre 75% das vezes; redireciono os liderados mostrando um novo caminho, quase sempre 50% e sempre 25% das vezes; acompanho periodicamente o desempenho dos liderados, quase sempre 25% e sempre 50% das vezes; estimulo a prática do feedback com os liderados, quase sempre 50,0% e sempre 25% das vezes; delego atividades aos liderados, quase sempre 50% e sempre 25% das vezes; assumo a responsabilidade pelo desenvolvimento do liderado, nem sempre 50,0% e quase sempre 50% das vezes; fico à disposição dos liderados para enfrentamento de alguma dificuldade, quase sempre 25% e sempre 75% das vezes; peço opinião aos liderados para alterar ou propor mudanças, quase sempre 25% e sempre 75% das vezes; auxílio na definição de metas para cada liderado, nem sempre 50% e quase sempre 50% das vezes; acompanho periodicamente os resultados apresentados por cada liderado, quase sempre 100% das vezes; concordo com o prazo com o liderado para que as metas sejam alcançadas, nem sempre 25% e quase sempre 75% das vezes.

De uma forma geral os resultados foram positivos, demonstrando que os participantes do treinamento com líderes da PRORH compreenderam e avaliaram positivamente, junto aos seus liderados lotados nas respectivas unidades administrativas, em quase sempre e sempre na maioria das situações. Entretanto, para que se possa ter um panorama exato do desenvolvimento e aplicação das habilidades comportamentais, espera-se que pesquisas futuras de caráter longitudinal sejam aplicadas.

5 Considerações Finais

Em qualquer pesquisa de cunho investigativo, os procedimentos e metodologias utilizadas, sejam para a análise e/ou interpretação dos resultados, geralmente encontram limitações. Uma dessas limitações diz respeito possibilidade, mesmo que remota, de que alguns dos participantes tenham se sentido intimidados ou constrangidos em responder e/ou participar ativamente de questões relacionadas as lideranças diretas frente as suas unidades

administrativas da PRORH, mesmo que o sigilo e o anonimato fossem previamente garantidos pelos pesquisadores.

Outra limitação refere-se à subjetividade dos questionamentos, ainda que o instrumento *on-line* selecionado tenha sido a melhor opção para o momento da pesquisa. E, ainda, com o propósito de amenizar ainda mais os riscos, foram realizadas reuniões *on-line* para alinhamento de conversas, de processos e atribuições das tarefas com a Pró-reitora e com todos os líderes e liderados das unidades administrativas da PRORH alvo desta pesquisa.

De forma geral, com o auxílio do diagnóstico situacional prescrito pelo modelo de Hersey e Blanchard, a presente investigação promoveu o mapeamento dos estilos de liderança utilizados pelos líderes e percebidos pelos liderados atuantes na PRORH, sendo que, os resultados observados apoiaram a elaboração de treinamentos específicos e inovadores na utilização de ferramentas de gestão comportamental de pessoas. As ferramentas foram testadas nos treinamentos pilotos e replicadas no formato de treinamento para os líderes das unidades administrativas da PRORH .

O modelo prescrito pela Liderança Situacional proposto por Hersey e Blanchard e o treinamento em liderança mostraram-se capazes de transformar, inovar e proporcionar novas formas de colaboração nas unidades administrativas da PRORH, desenvolvendo e aplicando as principais *soft skills* praticadas atualmente no mercado.

Por fim, sugere-se a continuidade desta pesquisa a partir do monitoramento e acompanhamento de caráter longitudinal mediante: pesquisa, desenvolvimento e testes práticos de educação continuada em treinamento e desenvolvimento e comunicação em Liderança Situacional; pesquisa, desenvolvimento e testes práticos de ferramentas e validações em escalas que estabeleçam mensurações métricas de avaliação do desempenho organizacional da instituição pública analisada como um todo; pesquisa, desenvolvimento e testes práticos em todas as unidades administrativas da instituição pública de ensino como um todo, de forma a permitir realizar comparações, novas ferramentas e procedimentos que impactam a relação de Liderança Situacional no desempenho e autodesenvolvimento pessoal e profissional dos líderes e liderados; pesquisa, desenvolvimento e testes práticos que abordem de forma permanente e continuada de novas e futuras *soft skills* para o desenvolvimento comportamental de líderes e liderados; pesquisa, desenvolvimento e testes práticos em estratégias de comunicação verbal e não-verbal, comunicação eficaz,

redirecionamento e conversas de alinhamento dos estilos desejáveis de Liderança Situacional, acompanhamento periódico no desempenho, feedback, delegação, autorresponsabilidade, definição de metas e acordo de prazos e acompanhamento dos resultados alcançados; pesquisa, desenvolvimento e testes práticos de novas metodologias de liderança para tomada de decisões, inteligência emocional e administração de conflitos; pesquisa, desenvolvimento e testes para redução do distanciamento ou encurtamento (*gap*) entre os estilos E1, E2, E3 e E4 frente a maturidade e/ou desenvolvimento dos liderados em suas atribuições prerrogativas de cargo; e ainda, pesquisa, desenvolvimento e testes acerca do aprimoramento e inovação de avaliação institucional de desempenho de forma periódica aplicada pelos líderes das unidades administrativas da PRORH.

Referências

ARAÚJO, M.R.M., SILVA, L.C.O., GÓIS, C.C., SOUSA, D.A., MENDONÇA, P.F., LIMA, T.C., et al. Preferência por tipos de liderança: um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. **Estudos de Psicologia**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 203-211, 2013.

BELLUZZO, R. C. B. Liderança & formação e desenvolvimento de equipes. São Paulo: USP, SIBi, 2002.

BERGAMINI, C.W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BISPO, N. Liderança situacional e a teoria de Hersey e Blanchard. Catho, Baruaeri, 10 maio 2013. Disponível em: <http://www.catho.com.br/carreirasucesso/gestao-rh/o-lider-situacional>. Acesso em: 06 maio 2017.

BORGES, R.S.W.G.; DIAS, M.A.M.J. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Rev. Eletrôn. Adm.**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015.

BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

CAMPBELL, D. J.; BOMMER, W.; YEO, E. Perceptions of appropriate leadership style: Participation versus consultation across two cultures. **Asia Pacific Journal of Management**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 1-19, 1993.

CARNEGIE, D.. **Como ser um grande líder e influenciar pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2015.

CHERMAN, A.; ROCHA-PINTO, S. R. Valoração do conhecimento nas organizações: as concepções dos indivíduos no contexto do trabalho. **Revista Organizações & Sociedade**, [s. l.], v. 23, n. 77, p. 307-328, 2016.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora SENAC, 2006.

DIMITRIADIS, N.; PSYCHOGIOS A. **Neurociência para líderes:** Como liderar pessoas e empresas para o sucesso. São Paulo: Universo dos Livros, 2021.

HERSEY, P., BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores:** a teoria e as técnicas da liderança situacional. 4. ed. São Paulo: EPU, 1986.

KOFMAN, F. **Liderança e propósito.** Rio de Janeiro: Harper Collins, 2018.

LESKIW, S.L; SINGH, P. Desenvolvimento de liderança: aprender com as melhores práticas. **Liderança e Organization Development Journal**, [s. l.], v. 28, n. 5, p. 444-464, 2007.

MAJ, E. R. **Teorias e estilo de liderança:** uma abordagem transacional. Military Leadership Writing Competição, CGSC Classe 11-02, 2011.

MOURÃO, L.; SILVA, N.S.O. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. **Estud. Pesqui. Psicol.**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 260-283, 2015.

NASCIMENTO, Thiago Gomes. Desempenho profissional: relações com valores, práticas e identidade no serviço policial. 2014. 581 f.. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/17808>. Acesso em 01 maio 2022.

O'CONNOR, J. **Treinando com PNL:** recursos para administradores, instrutores e comunicadores. 3. ed. São Paulo: Summus, 1996.

POSSI, M. **Gerenciamento de projetos - guia do profissional:** aspectos humanos e interpessoais. V. 2. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão do conhecimento e inovação nas empresas.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2010.

SALEHZADEH, R.; SHARIN, A.; KAZEMI, A.; BARZOKI, A. S. Proposing a new approach for evaluating the situational leadership theory based on the Kano model: The case of university students. **International Journal of Public Leadership**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 4-20, 2015.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. 30. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2014.

SHAUN, K. **The ABC of effective leadership.** Australian Leadership Development Center, Sidney, 2007.

VERA, D.; CROSSAN, M. **Organizational learning and knowledge management:** toward an integrative framework. In M. Easterby-Smith e M. Lyles (Org.). Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management Malden: Blackwell, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUKL, G. **Leadership in organizations.** 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.