

Liderança Situacional: um estudo sobre a aplicabilidade do modelo de Hersey e Blanchard na cadeia de liderança do Corpo de Cadetes da Aeronáutica - CCAer

Luiz Fernando Nascimento dos Reis  0009-0005-3367-0996

Seção de Finanças, Divisão de Administração, Segundo Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo, CINDACTA II, Curitiba, PR, Brasil

Maria Estela Ferreira do Nascimento  0009-0003-5489-4513

Divisão de Ensino, Academia da Força Aérea, AFA, Pirassununga, SP, Brasil

RESUMO

O presente artigo pautou-se em uma pesquisa dentro da Cadeia de Liderança (CLC) do Corpo de Cadetes da Aeronáutica (CCAER). Dentre todas as teorias em liderança situacional pesquisadas, optou-se pelo modelo de Hersey e Blanchard, pois este estudo possui uma metodologia alinhada com a realidade existente no processo de formação dos cadetes da Aeronáutica do 1º ao 4º esquadrão. Assim sendo, utilizou-se essa abordagem para comparar e verificar a aplicabilidade desse modelo com o intuito de investigar a possibilidade de adoção de um estilo de liderança, para cada esquadrão, estabelecendo um estilo específico de acordo com o respectivo grau de maturidade de cada esquadrão e/ou utilizar diferentes estilos de liderança no mesmo esquadrão para a realização das atividades previstas. As informações necessárias para o estudo da aplicação da liderança situacional foram coletadas por meio de dois questionários. Obtivemos uma amostra de 481 (quatrocentos e oitenta e um) indivíduos que expressaram sua percepção, tanto dos líderes como dos liderados, quanto ao estilo que melhor se enquadra para cada Esquadrão, bem como uma avaliação sobre a maturidade de cada turma. O estudo fez uso de pesquisas bibliográficas e levantamentos para coleta de dados. Os resultados indicaram que cada Esquadrão do CCAER se enxerga com nível de maturidade moderado-alto “M3”, havendo disparidades entre o estilo idealizado e o adotado pelos líderes. Também foi evidenciado que não existe uma graduação crescente na maturidade das turmas, podendo a tropa aumentar, manter ou diminuir o nível de maturidade organizacional. Todas essas informações foram suficientes para se chegar à conclusão de que a liderança situacional é aplicável ao ambiente pesquisado, desde que seja considerada a adequação à cultura organizacional, as expectativas da equipe quanto ao estilo de liderança idealizado e o aplicado pelo líder. A análise dessas questões evitará que surjam discrepâncias de expectativas e frustrações entre líder e liderado. Espera-se que esse estudo contribua para as próximas gerações de líderes da AFA, podendo agregar ao trabalho da CLC um aprendizado tanto para o líder como para o liderado.

Palavras-chave: *Liderança Situacional; Liderança Militar; Maturidade; Estilos de Liderança.*

Situational Leadership: a study of applicability of the Hersey and Blanchard model in the CCAer leadership chain

ABSTRACT

This article is based on a research within the leadership chain - CLC of the Aeronautical Cadet Corps-CCAER. Among all the situational leadership theories researched, the Hersey and Blanchard model was chosen, as this study has a methodology aligned with the existing reality in the process of training Air Force Cadets from the 1st to the 4th squadrons. Therefore, this approach was used to compare and verify the applicability of this model in order to investigate the possibility of adopting an leadership style for each squadron, establishing a specific style according to the respective degree of maturity of each squadron. The necessary information for studying the application of situational leadership was collected through two questionnaires. We obtained a sample of 481 (four hundred and eighty-one) individuals who expressed their perception, both of the leaders and those led, regarding the style that best fits each Squadron, as well as an assessment of the maturity of each group. The study used bibliographic research and surveys for data collection. The results indicated that each CCAER Squad sees itself with a moderate-high “M3” maturity level, with disparities between the idealized style and the one adopted by the leaders. It was also evidenced that there is no increasing graduation in the maturity of the groups, and the troop can increase, maintain or decrease the level of organizational maturity. All of this information was enough to conclude that situational leadership can be applied in the researched environment if it is considered a cultural organization adaptation and the group’s expectations about the leadership style which is idealized and the leadership applied by the leader. The analysis of these questions will avoid discrepancies in expectations and frustrations among the leader and the subordinates. It is expected that this study will contribute to the next generations of AFA leaders, being able to add learning to the work of CLC for both the leader and the led.

Keywords: *Situational Leadership; Military Leadership; Maturity; Leadership Styles.*

Liderazgo Situacional: un estudio de aplicabilidad en el modelo de Hersey y Blanchard en la cadena de liderazgo del CCAer

RESUMEN

Este artículo se ha basado en una investigación dentro de la cadena de liderazgo – CLD del Corpo de Cadetes da Aeronáutica – CCAER. Dentre todas las teorías en liderazgo situacionales investigadas, se ha optado por el modelo de Hersey e Blanchard, pues este estudio posee una metodología ajustada a la realidad existente en el proceso de la formación de los cadetes de Aeronáutica de 1er al 4º escuadrón. De ese modo, se utilizó el enfoque para comparar y verificar la aplicabilidad de este modelo con el objetivo de verificar si sería posible adoptar un estilo de liderazgo, para cada escuadrón, estableciendo un estilo específico de acuerdo con el respectivo grado de madurez de cada escuadrón y/o utilizar

diferentes estilos de liderazgo en el mismo escuadrón para realización de las actividades previstas. Las informaciones necesarias para el estudio de la aplicación del liderazgo situacional fueron coletadas por medio de dos cuestionários. Con una muestra de 481 (cuatrocientos ochenta y uno) individuos, las preguntas fueron contestadas, forneciendo la percepción, tanto de los líderes como de los que fueron liderados, cuanto al estilo que mejor estaba de acuerdo para cada Escuadrón, así como una evaluación de la madurez de cada grupo. El estudio utilizó investigaciones bibliográficas y levantamientos para la coleta de datos. Los resultados indicaron que cada Escuadrón del CCAER se ve con grado de madurez moderado-alto "M3", habiendo divergencias entre el estilo idealizado y el adoptado por los líderes. También fue evidenciado que no existe una graduación creciente de la madurez de los grupos, pudiendo la tropa aumentar, mantener o disminuir el nivel de la madurez organizacional. Todas las informaciones fueron suficientes para se llegar a las conclusiones de que el liderazgo situacional es aplicable caso sea considerada la cultura organizacional y que existen huecos entre estilos idealizados x empleados contribuyendo para que haya una discrepancia de las expectativas entre líder y liderado generando frustraciones que la dificultan en la Cadena de Liderazgo. Se espera que este estudio contribuya para que haya una contribución para las próximas generaciones de líderes de la AFA, pudiendo añadir al trabajo de la CLC un aprendizaje tanto para el líder como para el liderado.

Palabras clave: Liderazgo Situacional; Liderazgo Militar; Madurez; Estilos de Liderazgo.

1 INTRODUÇÃO

O tema liderança é um assunto complexo e muito debatido. A realidade contemporânea contempla diversas vertentes de estudos deste tema e promove diariamente novas perspectivas e formas de aplicação pois a liderança sempre envolve um processo de influência por parte do líder direcionado a influenciar sua equipe de seguidores em uma determinada situação.

Tannenbaum, Weschler e Massarik (1970) comentam que esse processo de influência interpessoal ocorre dentro de um contexto específico e se dá através da interação entre duas pessoas que se comunicam em prol do alcance de metas. Para eles, a liderança é um processo de influência pessoal. Amorim; Maia e Santos (2023), também veem como um processo de influência voltado para o alcance de objetivos comuns.

Já Bergamini (1994) salienta que liderar exige o conhecimento do sentido individual que cada um dá à atividade que desempenha, ou seja, os liderados têm percepções diferentes de seus papéis diante do grupo e por isso devem ser considerados como fatores de influência. Para ela, os líderes devem influenciar espontaneamente seus seguidores se tornando exemplo a ser seguido.

Na visão desses autores, destacam-se três elementos dentro do processo de liderança: os atributos do líder para influenciar seus seguidores, os influenciados e o contexto em que ocorre o processo de influência. Fica claro que a eficácia do estilo adotado pelo líder ocorre pela aplicação de mais de uma variável.

Partindo-se dessa premissa e considerando que, no âmbito militar, a preocupação com o aprofundamento da liderança é notória, visto as particularidades do ofício da guerra e à volatilidade e dinamismo em que se encontram os atuais conflitos e situações pertinentes ao



uso da força militar, mostrou-se evidente e necessária a busca pelo melhor entendimento das variáveis envolvidas na arte de influenciar pessoas, pois implicam em ações doutrinárias e impactam diretamente na forma de liderar.

Face ao exposto, o presente artigo pesquisou as teorias contingenciais que enfocam a relação entre estilo de liderança e sua eficácia com a situação e com sua equipe. Dentro dessa abordagem, existem várias teorias, são elas: Fiedler(1967); Tannenbaum (1970); House (1971); Vroom e Yetton (1973); Hersey e Blanchard (1986); entre outras. Das citadas, optou-se nesse estudo pela Teoria de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986) que é bem documentada: “A ampla aceitação da Liderança Situacional como conceito de validade formal está bem documentada.” (Hersey e Blanchard, p. 211, 1986) e também por ter sido um dos componentes principais de programas de treinamento em liderança de várias organizações, dentre elas: IBM, Caterpillar, Xerox, Forças Armadas Americanas, etc.

Essa abordagem apresenta-se atual para esclarecer e apontar respostas para a pesquisa desenvolvida que definiu como objetivo central: avaliar a aplicabilidade dos estilos de liderança Determinar – Estilo 1 (E1), Persuadir – Estilo 2 (E2), Compartilhar – Estilo 3 (E3) e Delegar – Estilo 4 (E4) podem se relacionar com os estilos de liderança aplicados pela Cadeia de Liderança – CLC ao processo de formação dos cadetes da aeronáutica do 1º ao 4º Esquadrão, no contexto do Corpo de Cadetes da Aeronáutica (CCAER). Dentre os resultados específicos que se pretende atingir, um deles é o de identificar o estilo de acordo com o respectivo grau de maturidade de cada esquadrão e/ou apontar a utilização de diferentes estilos de liderança no mesmo esquadrão. Ressaltando que quem exerce a liderança, nessa etapa do processo de formação, são cadetes da CLC questão o elo de ligação entre o Comando e os Cadetes, influenciando e informando seus liderados, por meio de instruções ou *briefings*, durante o ano letivo.

Assim sendo, foi realizada uma pesquisa vislumbrando esclarecer o seguinte problema: De que forma os estilos de liderança - Determinar – Estilo 1 (E1), Persuadir – Estilo 2 (E2), Compartilhar – Estilo 3 (E3) e Delegar – Estilo 4 (E4) podem se relacionar com os estilos de liderança aplicados pela Cadeia de Liderança – CLC dos 1º, 2º, 3º e 4º à luz do modelo de modelo de Hersey e Blanchard, no CCAer, dentro do AFA.

Os tópicos seguintes deste estudo apresentam os resultados, interpretações e análises da pesquisa. Dividiu-se este artigo em quatro seções. Primeiramente apresentou-se o desenvolvimento da fundamentação teórica sobre o tema deste estudo, analisou-se alguns conceitos de liderança e uma breve caracterização sobre a evolução histórica da liderança, a apresentação da Teoria de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard e a descrição do processo de formação de Líderes Militares adotados pela AFA. No segundo momento, a metodologia utilizada para a realização do estudo. Na terceira seção, mostrou-se a análise e a discussão dos resultados e, por último, as considerações finais da pesquisa.

Em suma, no contexto da CLC, este trabalho propõe a formulação de abordagens a serem utilizadas pelo Estado Maior dos Cadetes, mais precisamente pelos líderes de esquadrão visando a compreensão e o aperfeiçoamento desse processo dentro do CCAER. Espera-se que essa pesquisa possa contribuir para novos estudos sobre liderança militar, no âmbito da FAB, considerando os dados pesquisados ou novos dados a serem levantados.



2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Caracterização da Liderança

Diferentes autores possuem diferentes abordagens sobre como ocorre o processo de liderança ou quais os fatores para a eficácia de um líder junto à sua equipe.

Northouse (2013), define a liderança como um processo que envolve influência, que ocorre em um contexto de grupo e busca atingir um ou mais objetivos. Hunter (2004) também vê a liderança como a habilidade de influenciar pessoas visando atingir objetivos voltados para o bem comum. Nesse caso, tanto Northouse (2007) como Hunter (2004), levantam um fator como diferencial no processo de liderança que é a capacidade do líder de influenciar pessoas. Esse indicador está ligado a atributos pessoais que o líder precisa ter na arte de gerenciar pessoas.

Já Goleman (2018) inclui um novo elemento nessa análise, considera a tarefa emocional liderança como a tarefa primordial do líder durante sua gestão, o que significa que seu controle emocional pra lidar com situações de adversidade na rotina diária determinará sua eficácia para atingir metas junto aos seus liderados, ou seja, se souber gerenciar suas próprias emoções terá auto controle para orientar e lidar com as emoções de sua equipe de trabalho frente a situações de frustrações.

Existem variáveis que interferem na eficácia do líder dado seu contexto, o perfil dos seus seguidores e o tipo de atributo pessoal que o líder possui, exigindo maior compreensão de várias abordagens de liderança que possam explicar melhor esse processo de interação entre líder e liderado.

Schein (2009) considera que líderes criam e gerenciam a cultura, pois possuem talento para entender e trabalhar com ela. “Cultura e liderança são dois lados da mesma moeda; nem uma nem a outra pode, realmente, ser entendida por si própria.” (Schein, p. 10, 2009). Ou seja, a cultura estabelece um padrão comportamental, bem como uma filosofia de ação influenciando diretamente na definição de determinados critérios para a seleção e promoção de quem serão os seus líderes.

Enfim, os conceitos apresentados nesse tópico indicam que são muitas as variáveis do contexto organizacional que definem o estilo e a eficácia de um líder. A cultura é uma delas, mas não é a única, o que nos remete à necessidade de pesquisar um pouco mais sobre a evolução histórica desse tema.

2.2 Da Teoria dos Traços à Liderança Situacional: uma perspectiva histórica

O tema liderança é muito amplo e vem sendo investigado ao longo de décadas. Até o surgimento das primeiras pesquisas que apresentam uma abordagem situacional, muitos estudos foram realizados. Assim sendo, cabe nesse item um recorte sobre algumas dessas abordagens dentro de um contexto histórico evolutivo iniciado pela teoria dos traços até a liderança situacional, foco desse artigo.

A teoria dos traços partiu da premissa de que o líder já nascia com atributos pessoais favoráveis para o exercício de sua liderança, ou seja, de que a habilidade de liderar era natural



e apenas a possuíam aqueles que apresentavam os traços adequados. “O fato de um indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais não significa que ele será bem sucedido em liderar seu grupo no alcance dos objetivos” (Robbins, p. 260, 2005). Mas esse estudo mostrou que os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes.

Vários estudos foram desenvolvidos nessa área, o da Universidade de Ohio que identificou as dimensões da estrutura de iniciação e da consideração no comportamento do líder; o da Universidade de Michigan, que elencou as dimensões da orientação para o funcionário e para a produção; o Grid Gerencial que apresentou um estudo bidimensional dos estilos da liderança representado por um gráfico; Blake e Mouton (1978) que propuseram duas dimensões encontradas tanto nos estudos de Michigan como no de Ohio, além das teorias escandinavas que estudaram novas dimensões para capturar a essência da liderança: o comportamento voltado para o desenvolvimento de novas ideias e a implementação de mudanças e o aprimoramento do colaborador.

Todos esses estudos sobre liderança indicaram que o foco passou a ser o comportamento do líder, como ele se relaciona com os liderados, como delega tarefas e como motiva os empregados, de acordo com Fernandes, Júnior e Moraes (2020). Mas, embora tenham identificado relações consistentes entre o comportamento da liderança e o desempenho do grupo, não identificaram os fatores situacionais que influenciam o sucesso ou o fracasso do líder.

Assim, a ausência de resultados consistentes gerou pesquisas sobre as influências da situação visando identificar esses fatores situacionais, como a pesquisa de Fiedler (1965) que estudou três dimensões situacionais que interferem na liderança eficaz, ou a de House e Dressler (1974) que desenvolveram um modelo contingencial de liderança voltado para o alcance de metas, enquanto Likert (1971) analisou o perfil organizacional da instituição, de acordo com uma escala de indicadores. Drucker (1996) salienta que uma liderança eficaz se faz quando o líder consegue converter aspirações em ações. Ao agir convertendo intenções em condutas estará sendo eficaz.

Na fase atual, a liderança é considerada um processo dinâmico, variando de uma situação a outra. Mas, dentre os vários estudos situacionais realizados, um dos que se destacou foi a pesquisa de Hersey e Blanchard (1986) com o modelo da Teoria de Liderança Situacional que passou a ser “incorporada aos programas de treinamento de liderança de mais de 400 das 500 empresas listadas pela revista *Fortune*.” (Robbins, p. 266, 2005). Dessa forma, tendo como parâmetro essa teoria, foi realizada uma pesquisa para avaliar a aplicabilidade desse modelo ao contexto do CCAER, dentro de sua proposta.

2.3 Caracterização do modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard

Para Birchal (2013), a Liderança Situacional baseia-se na otimização da relação (vínculo) líder-liderado, enfatizando a necessidade de alinhamento entre a maturidade dos colaboradores (contingência) para o cumprimento das várias atividades críticas e a forma de ser e agir (estilos) do líder. O modelo contempla quatro estilos que devem ser dominados pelos líderes, oriundos de quatro combinações de duas variáveis, a saber: ênfase na estruturação do trabalho e ênfase no relacionamento interpessoal. Dentro desse modelo, a dimensão da eficácia está diretamente ligada

à capacidade do líder em se adaptar de acordo com a maturidade do liderado e, assim, oferecer o ambiente e os recursos adequados para que ele se desenvolva e realize as tarefas propostas.

A chamada Teoria da Liderança Situacional (SLT) parte da premissa de que a liderança é bem-sucedida quando se escolhe o estilo apropriado para se relacionar com o liderado. De acordo com Hersey e Blanchard (1986), o comportamento de tarefa é a medida com que o líder dirige as pessoas, dizendo-lhes o que, quando, onde e como desenvolver as atividades, definindo um padrão de comportamento. Por outro lado, o comportamento de relacionamento se mostra por meio da comunicação do líder, dando-lhes apoio e encorajamento. Isso significa “ouvir ativamente as pessoas e apoiar-lhes os esforços” (Hersey; Blanchard, 1986, p. 189).

Para Muzell (2006), que aplicou o modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard, em uma pesquisa, a liderança é considerada um dos pontos estratégicos para o desenvolvimento eficaz das atividades das organizações públicas e privadas. Para a autora, a eficácia do exercício da liderança depende da flexibilidade e habilidade de seus líderes em variar seu comportamento conforme o nível de maturidade de seus subordinados.

Já a maturidade dos liderados é definida por Hersey e Blanchard (1986) como “a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento” (Hersey; Blanchard, 1986, p. 187). Ela inclui duas dimensões: a maturidade de trabalho que é a capacidade de fazer alguma coisa, ligada ao conhecimento e a técnica e a maturidade psicológica que está relacionada à disposição para fazer alguma coisa e refere-se à confiança em si mesmo e ao empenho. Envolve relação com a tarefa e com o desempenho e uma maturidade classificada em quatro níveis: baixo – Maturidade 1 (M1), baixo-moderado – Maturidade 2 (M2), moderado a alto – Maturidade 3 (M3) e alto – Maturidade 4 (M4). O estilo de liderança sugerido para cada nível é prescrito pela curva, na proporção certa entre comportamento de tarefa (direção) e comportamento de relacionamento (apoio). Ou seja, para cada estilo adotado pelo liderado existe uma prática vinculada ao nível de maturidade de sua equipe. Esses estilos seriam “determinar”, “persuadir”, “compartilhar” ou “delegar”. Seguem suas respectivas caracterizações:

a) Determinar: O estilo “determinar” Estilo 1 - (E1) é proposto ao subordinado com baixa maturidade (M1), isto é, aquelas pessoas que não têm capacidade e vontade para assumir determinada tarefa. Muitas vezes, a falta de disposição está atrelada à insegurança em relação à tarefa exigida. Neste caso, um estilo diretivo que orienta e supervisiona de forma clara e específica, tem maior probabilidade de ser eficaz. Nesse estilo, o líder define a tarefa específica: o quê, como, quando e onde os liderados devem fazer. Um comportamento de muito apoio para pessoa de baixa maturidade pode ser encarado como permissivo, complacente ou como recompensa de mau desempenho. Por isso, o estilo adequado implica um comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo (Hersey; Blanchard, 1986, p. 190).

b) Persuadir: O estilo “persuadir” Estilo 2 (E2) é proposto para subordinados com maturidade entre baixa e moderada (M2), isto é, pessoas que não têm a capacidade necessária, mas mostram disposição para assumir responsabilidades. Nesse cenário, o líder deverá adotar um comportamento diretivo por conta da falta de capacidade, também deverá oferecer apoio para reforçar a disposição e o entusiasmo dos liderados. O líder pode fazer uso de explicações e comunicações bilaterais para que os liderados se sintam psicologicamente convencidos e adotar



os comportamentos esperados. Os subordinados com esse nível de maturidade normalmente aceitam as decisões enquanto o líder lhes oferece alguma ajuda e direção. Essa abordagem implica comportamento de alta tarefa e alto relacionamento (Hersey; Blanchard, 1986, p. 190).

c) Compartilhar: O estilo “compartilhar” Estilo 3(E3) é proposto para liderados com maturidade entre moderada e alta (M3), isto é, subordinados que têm capacidade, mas não estão dispostos a fazer o que o líder propõe. De uma forma geral, a falta de disposição encontrada está relacionada à insegurança ou à falta de confiança em si próprios. Mas quando se trata de pessoas competentes e pouco dispostas, a resistência em fazer o que o líder espera está mais relacionada a problemas de motivação do que de segurança. Em ambas as prováveis situações, o líder deverá utilizar a comunicação bilateral e escuta ativa, apoiando os liderados para que os mesmos utilizem a capacidade que possuem. Esse estilo é participativo, já que o líder e o subordinado são coparticipantes das decisões. “Compartilhar” é um estilo de apoio não-diretivo, em que o líder facilita a tarefa e a comunicação, implica em comportamento de alto relacionamento e baixa tarefa (Hersey; Blanchard, 1986, p. 191).

d) Delegar: O estilo “delegar” Estilo 4 (E4) é proposto a subordinados com alta maturidade (M4), isto é, pessoas que possuem capacidade e disposição para assumir responsabilidades. O líder deve apresentar uma abordagem discreta, com pouca direção e pouco apoio. Cabe ao líder identificar os problemas, todavia, cabe aos liderados a execução dos planos, o desenvolvimento do projeto e a decisão de como, quando e onde executam as tarefas. Esse estilo implica um comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa (Hersey; Blanchard, 1986, p. 191).

Como cada abordagem está diretamente relacionada a um nível de maturidade do liderado, isso significa que maturidade baixa (M1) requer o estilo “determinar” (E1), maturidade entre baixa e moderada (M2) requer o estilo “persuadir” (E2), maturidade entre moderada e alta (M3) requer o estilo “compartilhar” (E3) e maturidade alta (M4) requer o estilo “delegar” (E4), conforme ilustrado na Tabela 1 (Hersey; Blanchard, 1986, p. 192).

Tabela 1: Estilo de Liderança x Nível de Maturidade.

NÍVEL DE MATURIDADE	ESTILO APROPRIADO
M1 - Maturidade baixa Pessoas que não têm capacidade nem disposição ou inseguras	E1 - Determinar Comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo
M2 - Maturidade entre baixa e moderada Pessoas que não têm capacidade, mas têm disposição/autoconfiança	E2 - Persuadir Comportamento de tarefa alta e relacionamento alto
M3 - Maturidade entre moderada e alta Pessoas que têm capacidade, mas não têm disposição ou são inseguras	E3 - Compartilhar Comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa
M4 - Maturidade alta Pessoas capazes (competentes) e dispostas (seguras)	E4 - Delegar Comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa

Fonte: Hersey, P.; Blanchard, K. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU. 1986, p. 192.

Os autores Hersey e Blanchard (1986, p. 191-192) reforçam que os estilos supracitados só devem ser utilizados para representar o comportamento eficaz correspondente a cada nível de maturidade. Entretanto, quando se fala em estilos ineficazes, apenas será utilizado o número relativo ao quadrante (Q1, Q2, Q3 ou Q4). Desta maneira, quando corretamente usado um estilo, por exemplo, relacionamento baixo – tarefa baixa com a maturidade no nível M4, pode-se empregar E4 (delegar). Todavia, se o mesmo estilo for utilizado inadequadamente em qualquer outro nível de maturidade, considera-se no Quadrante 4 - Q4, que será enquadrado como “abandonar” ou abdicar” ao invés de “delegar”. A probabilidade do sucesso das abordagens depende do afastamento em relação ao estilo desejado. A tabela 2 explicita a correlação dos estilos com a probabilidade de sucesso.

Tabela 2: 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, P; Blanchard, K. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU. 1986, p. 192.

2.4 Formação de líderes militares

De acordo com Drucker (1996), a liderança deve e pode ser aprendida. Essa afirmação vem de encontro com a proposta de formação de líderes da AFA que elabora programas de liderança que são capitaneados por cadetes selecionados ao fim do terceiro e segundo anos de formação.

O Processo de formação de líderes militares se inicia na Seção de Doutrina (SDOUT), sob o respaldo do Comando do CCAER, de acordo com o Manual do Cadete da Aeronáutica (2020) e vai se estendendo ao longo de sua trajetória militar de acordo com sua carreira, seja ela aviação, intendência ou infantaria.

Para compreender as diversas vertentes da liderança situacional e verificar sua adequação à liderança militar desenvolvida pelo CCAER é necessário compreender um pouco sobre essa realidade vivenciada pela cadeia de liderança do corpo de cadetes e analisar a conduta dos líderes com seus subordinados, a maturidade do grupo e o pensamento dos liderados sobre o estilo adequado para si.

Drucker (1996) também comenta que o líder deve ser exemplo para os seus liderados, ou seja, suas atitudes e as convicções que prega têm que ser compatíveis. Ele deve criar uma



relação de confiança e elevar a sua visão para ver possibilidades futuras de mudanças e de melhorias organizacionais e não se limitar a uma atuação focada apenas no operacional e em sua rotina de trabalho, pois liderar também é administrar mudanças.

Bennis (1996) também vê essa questão da mesma forma, pois não é possível resistir às mudanças. Para ele, a evolução e adaptação ao ambiente externo são fundamentais para a sobrevivência da organização e o líder é o elo de ligação no ajuste dos valores que compõem uma cultura organizacional. “E hoje mudanças são como o clima: sempre em movimento e sempre imprevisível”. (Bennis, 1996, p. 128)

Blanchard (2019) reforça essa visão ao descrever a liderança como a “capacidade de influenciar os outros a liberar seu poder e potencial de forma a impactar o bem maior”. (Blanchard, 2019, p. 15), ou seja, a liderança não está atrelada somente a resultados, está atrelada a um propósito muito maior, que é a visão da organização alinhada à sua visão, valores e estratégia, gerando engajamento de seus liderados para atingir e superar os resultados propostos por ela.

O mesmo diz Senge (1999) quando comenta que a liderança se desenvolve, da capacidade de reter uma tensão criativa gerada quando as pessoas articulam uma visão sobre a realidade atual considerando que a mudança, seja ela externa ou interna, é fundamental para o crescimento da organização e que impacta diretamente na cadeia de liderança, pois não basta mudar as estratégias, estruturas e sistemas é necessário também mudar o pensamento de quem as produziu. É importante definir o perfil de liderança de quem vai conduzir a organização a diferentes cenários que o futuro lhe exija.

Esse processo de confiança junto aos liderados que leva um líder militar a ser visto como um exemplo, ocorre através da chamada CLC, grupo selecionado para influenciar os demais cadetes e ensinar os valores pertinentes à profissão militar.

Esse grupo de cadetes é responsável por promover um assessoramento ao Comando do CCAER e tem por objetivo principal estabelecer um elo entre o Comando e os Esquadrões. Além disso, a CLC age como instrumento hábil para o exercício de liderança pelos cadetes do 4º/3º ano. Dessa maneira, todos os envolvidos na cadeia de liderança são responsáveis pela aplicação do Programa de Treinamento Militar (PTM) e o Programa de Liderança -PTL (2009a).

A composição do CLC envolve: o líder do corpo de cadetes, líderes de aviação, Intendência e Infantaria, líderes de Esquadrão, líderes de Esquadrilha e líderes de elementos. Entre o grupo selecionado da CLC ainda há um crivo maior para que seja selecionado um subgrupo com maiores responsabilidades denominado Estado-Maior dos Cadetes. O Estado-Maior é composto pelo Líder do Corpo de Cadetes, Líderes de Curso e os Líderes de Esquadrão. Outro aspecto a ser considerado é que existe um período de adaptação dos alunos da Escola Preparatória dos Cadetes do Ar (EPCAR) e dos oriundos do meio civil à AFA e que, de acordo com o Manual do Cadete (2020), durante a fase do PTM os cadetes devem aprimorar os seguintes valores: integridade, servir antes de pensar em si e buscar a excelência. (Manual de Liderança, 2016b).

A conexão dessa estrutura com o estilo de liderança situacional aplicado pelo CCAER está ligada à sua estrutura de formação. Em sua composição, existem quatro turmas que variam de 150 a 200 cadetes por esquadrão. Essa população considerável remete ao Líder de Esquadrão

a dificuldade em adotar um estilo perante todo o conjunto de individualidades que o grupo oferece. Uma das situações que deram origem ao problema desta pesquisa é o fato de muitos cadetes não se sentirem tratados da forma como, em suas percepções, seria mais adequada. Observamos que, ao longo dos anos, é esperado que os cadetes amadureçam em prol do objetivo de se tornarem oficiais preparados. Essa realidade de quatro esquadrões em formação aliada à mudança natural do ambiente abre margem para estudo da liderança situacional.

O foco na missão e no objetivo e a construção da confiança é uma das características fundamentais para os líderes eficientes e uma organização só se constrói com base na confiança. A confiança é a convicção de que um líder realmente pensa naquilo que está dizendo. É a crença na integridade.

Assim ocorre o início da formação de líderes militares na FAB, por meio de jovens treinados para conduzir, em suas funções, inúmeros subordinados com o respaldo dos valores e conhecimentos ligados ao desenvolvimento organizacional da FAB, alinhados ao estilo adequado de liderança a ser adotado para o cumprimento de sua missão com a visão de futuro que pretende atingir. Maciariello (2016, p.25) comenta que “líderes eficientes fazem a coisa certa e são dignos de confiança”. Liderança é aquisição de confiança, é fazer as coisas certas.

Desta forma, a estrutura organizacional do CCAER facilita o entendimento de como são aplicadas as doutrinas que serão responsáveis pelo aprendizado da arte de influenciar pessoas, nela observa-se a árvore hierarquizada das seções que trabalham especificamente em prol da formação físico-militar do cadete.

2.5. MÉTODOS

Foi desenvolvida uma pesquisa teórica e de campo, de cunho descritivo, que verificou a adequação dos estilos citados na liderança situacional de Hersey e Blanchard aos estilos de liderança adotados pela cadeia de liderança do corpo de cadetes durante a formação dos quatro esquadrões da AFA.

Essa descrição foi apoiada em dados tanto qualitativos como quantitativos. Desta maneira, o corpo discente da AFA é dividido em anos, do 1º ao 4º esquadrão. Dentro dessa divisão, ocorrem dois programas de treinamento de seus futuros líderes, o PTM e o PTL, sendo no segundo que se encontra a presença da CLC. Os cadetes do 4º ano são os responsáveis pela aplicação direta da liderança do CCAER.

2.5.1 População e Amostra:

A realização desta pesquisa contou com a avaliação da população referente ao Corpo de Cadetes da Aeronáutica (688 seiscentos e oitenta e oito indivíduos) e com a participação de Ex-Líderes de Esquadrão, hoje já oficiais (12 indivíduos), totalizando 700 pessoas. Destes, 481 (quatrocentos e oitenta e um) fizeram parte da amostra. Essa quantidade forneceu à pesquisa uma margem de erro de 2,11% tendo em vista a confiabilidade de 90%. Com exceção de 4 (quatro) cadetes do 4º Esquadrão e os Oficiais que estão/estiveram em posição de Líderes de Esquadrão.



2.5.2 Coleta de Dados

2.5.2.1 Questionários: Foram utilizados dois questionários: o primeiro preenchido pelos líderes e o segundo pelos liderados. Esses instrumentos foram adaptados dos instrumentos LEAD (*Leadership Effectiveness and Adaptability Description*) desenvolvidos e descritos por Hersey e Blanchard (1986, p. 324-328). Cada questionário foi composto por três partes. A primeira consistiu em informações gerais para fins estatísticos, a segunda tratou do estilo de liderança e a terceira avaliou a maturidade no contexto usado.

2.5.2.2 Questionário “A” – Líderes: foi respondido por aqueles que exerceram/ exercem a função de Líder de Esquadrão. Coletou-se a percepção dos Líderes de Esquadrão sobre qual estilo eles considerariam adequado para o trato com cada tropa em seu respectivo ano de formação. Quantificou-se dois campos principais: a maturidade no trabalho e a maturidade psicológica, criando-se uma média da maturidade no trabalho e uma média da maturidade psicológica e, por conseguinte, uma média geral desses dois valores. Por último, criou-se uma média geral de cada esquadrão gerando a correlação com o nível de maturidade e o estilo de liderança apropriado.

2.5.2.3 Questionário “B” – Liderados: Foi respondido pelos liderados através de uma autoavaliação, fornecendo graus a aspectos como disposição e capacidade. Desta forma, foi feita uma média de capacidade e uma média de disposição.

2.5.3 Análise dos Dados:

Os resultados provenientes do primeiro questionário ilustraram qual estilo os líderes adotam com cada turma. Além disso, o primeiro questionário expôs o grau de maturidade de cada Esquadrão, com a peculiaridade que, nesta ferramenta, apenas e unicamente o líder de cada turma poderá responder a respeito dos seus respectivos liderados. Essas médias foram associadas à tabela de classificação de maturidade que posteriormente estabeleceu em qual nível o Esquadrão avaliado se encontra (M1, M2, M3, M4). Os dados permitiram identificar o nível de capacidade e o nível de disposição por conta de estabelecer uma média da turma para os dois fatores e estarem vinculadas às Figuras que dissertam sobre maturidade.

3 RESULTADOS

Nesta parte do trabalho foram expostos os resultados do questionário confeccionado para os Líderes de Esquadrão. Para a coleta dos dados de forma mais eficiente e célere foi utilizada a plataforma de formulários da empresa *Google*, disponível na rede *internet* de forma gratuita.



4 DISCUSSÃO

4.1 Questionário “A” – Líderes de Esquadrão

4.1.1 Abordagens sugeridas pelos Líderes de Esquadrão

Percebe-se que os líderes do 1º Esquadrão enfatizam o apoio à tarefa, levando em consideração o suposto baixo nível de maturidade e a pouca experiência do esquadrão. Desta forma, entende-se que, por conta da inexperiência do esquadrão, demanda do líder apoio à tarefa, pois os cadetes consideram a maioria das atividades como inéditas já que estão em estágio de aprendizado.

Também fica claro que os Líderes de Esquadrão enxergam o 2º ano como uma turma um pouco mais madura e que, de certa forma, evoluiu em experiência e confiança. Por esse motivo, há uma diminuição da necessidade do apoio à tarefa e um crescimento em relação ao apoio ao relacionamento. O 2º ano apresenta maiores vivências na AFA e já desenvolveu mais habilidades do que o 1º ano. Há uma preocupação por parte do líder de exigir o cumprimento de ordens e levar o liderado a compreender o sistema de forma lógica e não cega.

O 3º ano é uma turma que já participa do PTL e, por conta disso, assume funções de liderança dentro do CCAER. Essa realidade vai ao encontro das opiniões expostas pelos líderes, já compartilha ideias e toma decisões. Dá oportunidade ao liderado de fazer parte como protagonista das tarefas, quase assumindo a posição de líder, desenvolvendo esse grupo para auxiliar o 4º ano na condução e liderança do CCAER.

Os líderes, em sua maioria, acreditam que, no último ano de formação da AFA, os cadetes são capazes de liderar com o mínimo de orientação, estando no nível mais alto de maturidade, cumprindo o estabelecido sem fiscalização ou orientação. Entretanto, alguns líderes ainda veem o nível mais alto como algo um pouco fora da realidade e acreditam que, mesmo no 4º Esquadrão, ainda se faz necessário liderar através do estilo “compartilhar”. No 4º ano, os cadetes se aproximam do nível de maturidade esperado pelo oficial líder da Força Aérea Brasileira.

4.1.2 Avaliação do Nível de Maturidade feitas pelos Líderes de Esquadrão

Ao mensurar a maturidade de cada turma, percebe-se uma incongruência entre a abordagem dos líderes com o grau dado pelos mesmos. A amplitude desses dados pode ser prejudicada por algum tipo de abrandamento ou rigor excessivo por parte dos avaliadores, isto é, fator humano. Do ponto de vista numérico, parece não haver uma progressão da maturidade dos esquadrões ao longo de sua formação durante os quatro anos.



Tabela 3 – Avaliação Maturidade Esquadrões.

	Média de Maturidade do Trabalho	Média de Maturidade Psicológica	Média Geral do Esquadrão Avaliado
1º Esquadrão	7,93	7,73	7,83
2º Esquadrão	5,70	8,17	6,93
3º Esquadrão	8,00	8,0	8,00
4º Esquadrão	7,60	6,40	7,00

Fonte: O autor.

É possível que o Esquadrão se mantenha em determinado nível por dois anos consecutivos ou até mesmo apresente nível inferior de maturidade após determinado tempo devido às contingências do ambiente em que está inserido.

Tabela 4 – Tabela de Classificação de Maturidade.

Nível de Maturidade	Média Geral (notas)
M1 - Baixa	0 a 2,5
M2 - Moderada Baixa	2,5 a 5,0
M3 - Moderada Alta	5,0 a 7,5
M4 - Alta	7,5 a 10

Fonte: O autor.

4.2 Questionário “B” - Liderados

O propósito deste segundo questionário foi verificar se o liderado realmente se identifica com a forma com que o seu líder lhe trata e também visualizar em qual nível de maturidade ele se encaixa devido a sua capacidade e disposição.

4.2.1 Percepção dos Liderados: abordagem utilizada x abordagem adequada.

Foi observado no 1º Esquadrão que a abordagem utilizada atualmente com a turma não condiz com a que eles se identificam como sendo o adequado para um 1º ano. Conforme os dados, 42,4% sugere a prática “compartilhar” como um estilo mais voltado para o 3º ano. Entretanto, 57,6% aponta que o estilo utilizado é o “determinar”, mais adequada ao 1º Esquadrão, de acordo com o modelo pesquisado devido ao baixo grau de maturidade do 1º esquadrão nesse estágio de sua formação.

Diferente do 1º ano, no 2º Esquadrão, o estilo considerado adequado pela tropa foi o mesmo. Houve compatibilidade entre a prática adotada “compartilhar” com a esperada, além de ter sido identificado também o estilo persuadir.



Essa prática foi considerada como apropriada para o 1º ano e o fato de o 3º ano identificar seu líder utilizando essa ferramenta pode comprometer a motivação da tropa. Tal informação pode significar que muitos cadetes do terceiro ano se sentem tratados como novatos, prejudicando um senso de recompensa e reconhecimento por parte da segunda turma mais antiga do CCAER.

Já no 4º ano, percebe-se que o estilo utilizado pelo atual Líder de Esquadrão (40,2% - Compartilhar) condiz com a abordagem que a amostra, em sua maioria, enxerga como adequado para um 4º Esquadrão (56,9% “Compartilhar”). Entretanto, o estilo apontado como compartilhar não foi o estilo escolhido pelos líderes de Esquadrão como sendo o mais apropriado para turma mais experiente do Corpo de Cadetes.

A maior parcela dos líderes de esquadrão escolherem a prática “delegar” como o adequado para o nível mais alto de maturidade de um grupo. A maioria não possui a mesma visão que o núcleo de liderança do Corpo de Cadetes. O estilo “delegar” foi definido como o utilizado pelo líder atualmente, além de ser o segundo mais votado e a forma mais apropriada. Outra interpretação destes resultados é que o nível de maturidade “M4” possa ser um índice que dentro do ambiente militar seja bem complexo de se atingir, provavelmente em situações muito específicas. A preconcepção de que o último ano de formação teria a capacidade de estar na prática “delegar” foi desconstruída com os resultados de parte dessa pesquisa.

4.2.2 Nível de maturidade do liderado: autoavaliação

Observa-se que o Corpo de Cadetes possui quatro turmas avaliadas no nível mais alto de maturidade. Essa realidade confirma os dados coletados pelo questionário realizado com os líderes, porém entra em contradição com todos os aspectos qualitativos avaliados até então nesta pesquisa. A percepção é a de que a mensuração do nível de maturidade indica uma distorção dos avaliadores por superestimarem a capacidade/disposição dos liderados.

Tabela 5 - Autoavaliação dos liderados.

	Capacidade Conhecimentos/ Habilidades	Disposição Confiança/Empenho
1º Esquadrão	3,62	3,79
2º Esquadrão	3,64	3,75
3º Esquadrão	3,69	3,62
4º Esquadrão	3,51	3,31

Fonte: O autor.

4.2.3 Comparação perspectiva Líder x Liderado

Em relação a qual o estilo de liderança seria o mais compatível com cada esquadrão do Corpo de Cadetes, observou-se que, em cada parte da pesquisa, existe uma disparidade considerável entre como a turma acredita ser a melhor forma de tratamento e como o líder entende essa



questão. Na Tabela 6 é nítida a disparidade comentada, principalmente no PTM (Primeiro e Segundo ano). Entretanto, é válido comentar que no PTM os liderados acreditam que devem ser tratados como subordinados com nível de maturidade maior àquele observado pelo líder.

Já no 4º Esquadrão, os liderados acreditam que devem ser tratados como subordinados com nível de maturidade inferior àquele observado pelo líder o que significa que as turmas mais novas não se identificam com a forma com que são tratadas pelo seu líder, supervalorizam sua maturidade organizacional.

Tabela 6 – Comparativo das Percepções Líder x Liderado.

E1 – Determinar			
E2 – Persuadir	Estilo que o líder acredita ser o adequado	Estilo que o liderado acredita ser o adequado	Estilo que o liderado enxerga sendo atualmente aplicado
E3 – Compartilhar			
E4 - Delegar			
1º Esquadrão	E1	E3	E1
2º Esquadrão	E2	E3	E3
3º Esquadrão	E3	E3	E3
4º Esquadrão	E4	E3	E3

Fonte: O autor.

5 CONCLUSÕES

A liderança situacional é de fato aplicável ao Corpo de Cadetes da Aeronáutica, mas apenas como fator norteador e não como regra generalizadora para criação de modelos preconcebidos. Quando se tem em mente que ao longo dos anos de formação inúmeras variáveis serão dispostas, mudando o contexto e ensejando estímulos e abordagens distintas, o ambiente se torna diferente. Será esperado do líder uma postura flexível que consiga perpassar por todos os estilos e atender a demanda da tropa.

Embora a ferramenta proposta por Hersey e Blanchard, para graduar a maturidade dos liderados e escolher o estilo adequado de liderança a ser adotado, permita realizar um mapeamento diagnóstico para essa aferição, do ponto de vista quantitativo, nesta pesquisa, para o público-alvo pesquisado, mostraram-se menos eficazes do que o esperado devido a particularidades desse tipo de organização, ou seja, sua cultura, valores, estrutura organizacional e, conseqüentemente, estilo de gestão.

A análise de maturidade indicou que todos os Esquadrões possuem quase o mesmo nível de maturidade, moderada-alta/alta (“E3” – “E4”), apontando uma incongruência no resultado dos questionários em relação a ferramenta quantitativa, pois a representação numérica do nível de maturidade não condiz com o estilo escolhido.

Percebe-se também que não há uma linha de progressão mandatária do nível de maturidade nos Esquadrões do CCAER; o nível de maturidade pode aumentar, diminuir ou permanecer exigindo diferentes abordagens para os líderes pesquisados.



Outro ponto pertinente para o resultado da pesquisa foi a apresentação de uma disparidade existente entre a maneira que o liderado quer ser tratado e a maneira que o líder imagina ser o correto abordar sua respectiva turma. As ferramentas utilizadas para elencar os estilos mais apropriados nas concepções do líder e do liderado resultaram em diferenças que nos fazem entender que o liderado tende a sentir que possui um nível de maturidade superior, (como no caso do 1º Esquadrão) ou inferior (como no caso do 4º Esquadrão) àquele que seu líder tem como base. Essa lacuna entre o modo de agir do líder e a autoavaliação do liderado pode promover frustração, sentimento de injustiça, falta de meritocracia e outros aspectos responsáveis pela baixa motivação da tropa.

Também foi possível identificar um pensamento mais pragmático dos Líderes de Esquadrão. Os resultados sugerem a ideia da existência de uma progressão mandatória de maturidade de cada turma, uma forma engessada de pensar o grau de maturidade de cada esquadrão no CCAER gerando frustrações e falta de identificação do líder com seus respectivos liderados.

Por fim, não houve Esquadrão que estivesse enquadrado em nível de maturidade “M4”, o mais alto cuja prática é “delegar”. Entende-se que tal resultado é proveniente da própria cultura organizacional vigente do CCAER. Partimos do princípio de que o líder é fruto da cultura da instituição, ou seja, os valores da organização vão definir o tipo de liderança praticado. É de se esperar que dentro de uma organização militar o estilo dado como preponderante seja, no máximo, o “E3”, pois ainda existe um certo controle e direcionamento. Levando como base os resultados, foi possível constatar que a maioria dos cadetes se sente tratada com a prática “compartilhar” e este estudo entende que é possivelmente reflexo da cultura organizacional vigente.

Desta forma, dentro do nosso âmbito, talvez não caiba o estilo de maturidade mais alto, pois as práticas doutrinárias que fomentam, estimulam e desenvolvem a liderança estejam direcionadas apenas até o “compartilhar”. Partindo do pressuposto de que a liderança controla e faz valer todas as práticas doutrinárias e insere todos os padrões comportamentais estipulados pela cultura organizacional, pode-se dizer que a inexistência do nível mais alto de maturidade é reflexo da própria cultura organizacional da AFA, que possui um estilo de gestão típico de uma instituição pública e militar vigente nesse modelo organizacional. Sendo assim, o estilo de liderança “delegar” não se mostra compatível com essa realidade.

Em suma, esta pesquisa demonstrou que não existem regras nem moldes preconcebidos sobre a maturidade de cada turma. Não se pode generalizar esperando uma progressão na maturidade organizacional da tropa fluindo do 1º Esquadrão até o 4º Esquadrão, de acordo com o modelo pesquisado. Não há uma única abordagem para avaliar o estilo certo para cada situação em função do esquadrão vigente.

Toda mudança gera inovação. Não há um estilo único que atenderá a todo o esquadrão. Existe uma série de combinações necessárias dentro desse contexto para se diagnosticar qual estilo é o adequado para cada esquadrão. O estreitamento da lacuna existente entre o estilo praticado pelo líder e o idealizado pelo liderado pode corroborar para um sentimento de pertencimento e de propósito considerável nos esquadrões e aumentar a motivação do Corpo de Cadetes como um todo, levando a um clima organizacional mais saudável e eficiente.



Dentre as dificuldades encontradas para a realização dessa pesquisa, pode-se destacar que se trata de um estudo voltado para a análise da cadeia de liderança dentro do seu processo inicial de formação, fato que ocorre dentro de uma escola onde cadetes, em fase de aprendizado, treinam cadetes. Deve-se considerar que fora do contexto de aprendizado proporcionado pela AFA, o processo de liderança provavelmente ocorrerá com maior maturidade por parte dos liderados permitindo ao líder o ajuste adequado do estilo ao grupo de liderados, pois seu poder de decisão será maior para as ações a serem empregadas. No estágio de formação, mesmo que a cadeia liderança descrita no artigo já esteja liderando, o faz sob o crivo do SDOU e do CCAER.

A liderança situacional abre um leque de possibilidades para que novos estudos possam ser realizados já que existem muitas possibilidades ainda a serem exploradas. Os dados ficam à disposição de outros pesquisadores que tenham a intenção de ampliar os estudos a respeito da Teoria de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, em ambientes militares, dessa forma, sugere-se assim, que novos estudos possam ser realizados nesse campo da liderança.

Informações sobre os autores:

Luiz Fernando Nascimento dos Reis

<https://orcid.org/0009-0005-3367-0996>

<http://lattes.cnpq.br/2067017711893912>

luizcbnb@gmail.com

O 1º Tenente do Quadro de Oficiais Intendentes, Chefe da Seção de Finanças do Segundo Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo. Brasileiro, natural do Rio de Janeiro, possui bacharelado em Administração pela Academia da Força Aérea, teve a oportunidade de pertencer a Cadeia de Liderança do Corpo de Cadetes da Aeronáutica na figura do líder do 4º Esquadrão e assim propor um estudo que abarcasse perfis de lideranças sugeridos aos Esquadrões do CCAer de forma a observar a relevância da liderança situacional na AFA.

Maria Estela Ferreira do Nascimento

<https://orcid.org/0009-0003-5489-4513>

<http://lattes.cnpq.br/1813846191994857>

mariaestela519@gmail.com

Doutora em Ciências Sociais pela PUC/SP com pesquisa sobre “Reestruturação Produtiva: ênfase na formação e gestão por competências”. Mestre em Engenharia de Produção pela USP/SC com pesquisa sobre “Formação de Líderes Empresariais”. Pós-graduada em Administração de Recursos Humanos pela FAAP/SP. Graduada e Licenciada em Psicologia pela UNIUBE-MG. Atuou na área de Gestão de Pessoas em funções técnicas e de supervisão em empresas de médio e grande porte. Atuou como Coordenadora e Docente na UNICSUL e na UNAERP. Atuou como Coordenadora e Docente em PósGraduação. Atualmente é Professora Titular do Quadro de Magistério de Nível Superior da Aeronáutica, na Academia da Força Aérea - AFA, em Pirassununga. Atua como docente na disciplina de Gestão de Pessoas e como Orientadora de Monografia.

Contribuições dos autores:

A autora Maria Estela Ferreira do Nascimento foi responsável pela orientação e planejamento da execução da atividade de pesquisa, além da revisão e preparação do trabalho publicado. O autor Luiz Fernando Nascimento dos Reis aplicou o questionário o desenvolveu a análise dos resultados.

Como citar este artigo:

ABNT

REIS, L. F. N.; Nascimento, M. E. F. Liderança Situacional: um estudo sobre a aplicabilidade do modelo de Hersey e Blanchard na cadeia de liderança do Corpo de Cadetes da Aeronáutica - CCAer. **Revista da UNIFA**, Rio de Janeiro, v. 37, p. 1-20, 2024.

APA

REIS, L. F. N.; Nascimento, M. E. F. (2024, Fevereiro) Liderança Situacional: um estudo sobre a aplicabilidade do modelo de Hersey e Blanchard na cadeia de liderança do Corpo de Cadetes da Aeronáutica - CCAer. *Revista da UNIFA*, Rio de Janeiro, 37(1), P. 1-20.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Dênia Aparecida; MAIA, Junio Souza E SANTOS, Maria Gabriela Amorim. Gestão de Gestão de Equipes e Liderança: uma revisão na literatura. **Revista Fucamp, GETEC**, v. 12, n. 37, p. 32-43, 2023.

BENNIS, Warren. **A Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. 1^a. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

BIRCHAL, Fabiano Fernandes Serrano; VILELA, Cristina. Um estudo sobre o modelo de liderança situacional de Paul Hersey E Kenneth Blanchard em uma empresa brasileira de pequeno porte. **Tourism E Management Studies**, v. 2, p. 462-478, 2013.

BLAKE, Robert e MOUTON, Jane. **O Grid Gerencial**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

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

BRASIL. Ministério da Defesa, Academia da Força Aérea. **Manual do Cadete da Aeronáutica**. Pirassununga, 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa, Academia da Força Aérea. **Programa de Treinamento Militar do CCAER**. Pirassununga, 2009a.

BRASIL. Ministério da Defesa, Comando da Aeronáutica. MCA 2-1. **Manual de Liderança da FAB**. Brasília, DF: 2016b.

DRUCKER, Peter. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 5a. ed. São Paulo: Futura, 1996.



FERNANDES, Caroline de Souza; JÚNIOR, Armando Araújo de Souza E MORAES, Ana Flávia de Moraes. Estilos de Liderança no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas. **Revista de Administração**, Sociedade e Inovação, RASI, Volta Redonda/RJ, v. 6, n. 3, pp. 57-77, set./dez. 2020.

FIEDLER, Fred. **Engineer the Job to fit the manager**; Harvard Business Review; September-October; pp. 115-122. 1965.

GOLEMAN, Daniel. **O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência**. 1ª ed. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

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

HOUSE, Robert E; DESSLER, Gary. **The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests**. In. J. G. Hunt E L. L. Larson (Eds.), Contingency Approaches to Leadership. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press. 1974.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 18. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de Administração**. São Paulo, Pioneira, 1971.

MACIARIELLO, Joseph A. **Um ano com Peter Drucker: 52 semanas de coaching para tornar um líder eficiente**. 1ª ed. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2016.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MÜZELL, Maria Wilma Dias. **Aplicação do modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard em gabinetes de desembargadores federais do Tribunal Regional Federal da 4ª Região**. 2006.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and Practice**. 6ª ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2013.

ROBBINS, Stephen R, **Comportamento Organizacional** - 11. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, Edgar. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE. Peter M. **A Dança das Mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TANNENBAUM, Robert, WESCHLER, Irving and MASSARIK Fred. **Liderança e Organização: Abordagem à Ciência do Comportamento**. São Paulo: Atlas, 1970.

Recebido: 04 mai 2023

Aceito: 28 nov 2023

