

LIDERANÇA NA GESTÃO PÚBLICA: MÉTODO MULTICRITÉRIO APLICADO À TEORIA SITUACIONAL

LEADERSHIP IN PUBLIC MANAGEMENT: MULTI-CRITERIA METHOD APPLIED TO SITUATIONAL THEORY

Alessandro Roberto Rocha, Especialista

<https://orcid.org/0000-0003-3580-7990>

alessandro.rocha@hotmail.com

Universidade Federal do Espírito Santo | Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública
São Mateus | Espírito Santo | Brasil

Rodrigo Randow de Freitas, Doutor

<https://orcid.org/0000-0003-0170-6892>

rodrigo.r.freitas@ufes.br

Universidade Federal do Espírito Santo | Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública
São Mateus | Espírito Santo | Brasil

Julien Chiquiéri, Doutor

<https://orcid.org/0000-0003-4207-9135>

julien.chiquieri@ufes.br

Universidade Federal do Espírito Santo | Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública
São Mateus | Espírito Santo | Brasil

Wellington Gonçalves, Doutor

<https://orcid.org/0000-0002-7106-3637>

wellington.goncalves@ufes.br

Universidade Federal do Espírito Santo | Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública
São Mateus | Espírito Santo | Brasil

Recebido em 20/setembro/2019

Aprovado em 12/fevereiro/2020

Publicado em 01/maio/2020

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

Mudanças e transformações decorrentes da era tecnológica vêm delineando um cenário dinâmico repercutindo progressivo desenvolvimento organizacional na iniciativa privada. No âmbito das instituições públicas, contudo, ainda há nuances de modelos de gestão típicos do século passado. Neste contexto, o papel dos líderes nas organizações públicas mostra-se preponderante no processo de ruptura com paradigmas obsoletos. Assim, a proposta deste estudo é explorar o campo sobre os estilos de liderança adotados por gestores no âmbito da iniciativa pública. Para a sua viabilização foi utilizado o *Analytic Hierarchy Process – AHP* que permitiu realizar comparações paritárias, a partir da hierarquização dos fatores relevantes, identificados por especialistas. Os dados foram obtidos por meio de *survey* aplicada aos chefes de departamentos acadêmicos, em uma instituição federal de ensino superior, a qual compreende a unidade de pesquisa. Achados revelam que o estilo de liderança apresenta correlação com o resultado do trabalho e com reposicionamento organizacional.

Palavras-chave: Organizações Públicas. Estilos de Liderança. AHP.

ABSTRACT

Changes and transformations in the technological age have been sketching a dynamic scenario, reverberating trends to the progressive organizational development of the private initiative. However, in the scope of public institutions, there are still traces of management models of the last century. Thereby, the role of leaders in public organizations is relevant in the process of breaking with old standards. Soon, the purpose of this study is to explore the field on leadership styles adopted by managers within the public initiative. For its feasibility, the Analytic Hierarchy Process - AHP was used that allowed to make parity comparisons, from the hierarchy of the relevant factors, identified by specialists. Data were obtained through a survey applied to the heads of academic departments, in a federal institution of higher education, which composes the research unit. Findings reveal that the leadership style correlates with the result of the work and with organizational improve.

Keywords: Public Organizations. Leadership Styles. AHP.

1 INTRODUÇÃO

Na visão de Andrade e Amboni (2018), o campo de estudos acerca da liderança nas organizações é caracterizado por apresentar diversos enfoques ao longo do tempo. Isso é ponderado por Melo (2004), quando menciona que a liderança é exercida em função de um conjunto de condições, em um momento particular, revelando-se, portanto, um processo dinâmico que varia de acordo com a situação. A liderança considerada eficaz é aquela em que o líder sabe identificar a realidade do ambiente e adapta o seu estilo de acordo com o contexto ao qual está inserido (Schein, 1982).

Os primeiros preceitos sobre a temática despontaram na concepção das características intrínsecas do líder, as quais eram inatas em apenas alguns seres humanos – teoria dos traços de personalidade (Andrade & Amboni, 2018). A evolução das teorias é marcada por abordagens comportamentais, modelos bidimensionais, culminando com as teorias situacionais (Melo, 2004). Mesmo no presente século, achados da literatura científica não indicam um único estilo de liderança que seja aplicado a todas as circunstâncias (Müzell, 2006; Melo & Silva, 2019).

O foco do líder, nas instituições privadas, vem sendo direcionado por meio de *mentoring* ou *coaching*, que visam estimular o crescimento e o amadurecimento individual (Barreto, Kishore, Reis, Baptista & Medeiros, 2013), enquanto no âmbito das organizações públicas, a liderança denota uma representação social na qual a existência do líder está associada a uma gestão eficaz, capaz de acompanhar a evolução do ambiente externo, assim como, promover mudanças na estrutura interna e fortalecer a cultura organizacional (Schein, 1982; Abdalla, Botelho, Brito & Silva, 2016). A escolha pelo estilo de liderança mais adequado representa desafio aos gestores devido aos elementos que podem interferir no ambiente organizacional: superiores, colegas, subordinados, exigências do cargo e fatores situacionais (Hersey & Blanchard, 1986).

Contudo, por comodidade ou *modus operandi*, gestores de instituições públicas brasileiras ainda têm focado simplesmente nos desvios das regras e padrões estipulados, aplicando sanções, ou intervindo apenas quando os objetivos traçados não são alcançados (Dias & Borges, 2015). De acordo com Oliveira, Sant’Anna e Vaz, (2010), a postura mais impositiva dos líderes é justificada pelos cargos que ocupam, o que tem provocado resultados negativos na motivação da equipe. Deste modo, é preciso repensar o papel dos gestores na iniciativa pública, pois o estilo de liderança predominante – liderança transacional – resulta

baixo envolvimento do servidor, visto que este condiciona a produtividade do seu trabalho apenas por troca de recompensas (Dias & Borges, 2015).

Ao repensar essa liderança predominante, a literatura aponta estudos embasados em teorias da nova liderança, liderança carismática e liderança transformacional, no entanto, as teorias clássicas – como a abordagem situacional – mesmo consideradas ultrapassadas, ainda mostram-se compatíveis em países em desenvolvimento, que compartilham características como o colonialismo histórico, desigualdades econômicas e sistemas legais ineficientes, (Turano & Cavazotte, 2016).

Sob esta perspectiva, o presente estudo tem por objetivo a proposição de um procedimento por meio de método multicritério, que auxilie a seleção do estilo de liderança mais adequado para a atuação de gestores, em uma Instituição Federal de Ensino Superior (unidade de pesquisa). Justifica-se essa abordagem, pois os métodos multicritérios apresentam-se como facilitadores no processo de escolha e decisão, tendo em vista o caráter sistematizado de hierarquização das prioridades, inerentes ao foco do estudo (Saaty, 1977). Para tanto, foi realizada uma aplicação junto a chefes de departamentos acadêmicos dessa unidade de pesquisa, o que possibilitou a identificação do estilo mais adequado em consonância com os desafios e o contexto da instituição em estudo.

2 QUADRO TEÓRICO

2.1 A LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A literatura acerca de liderança adquiriu maior consistência após a difusão da Escola de Relações Humanas nas primeiras décadas do século XX, época em que este campo de estudos revelava novas concepções, ao passo que as organizações atribuíam maior relevância ao indivíduo no trabalho (Andrade & Amboni, 2018).

No Brasil, segundo Bresser-Pereira (1996), as teorias sobre liderança receberam destaque a partir do processo de redemocratização da década de 80, que surgiu como resposta à crise da administração pública, momento em que novos paradigmas de gestão propunham suplantarem estruturas centralizadas, hierarquias rígidas e os sistemas de controle típicos do período “taylorista” que se faziam presentes mesmo após 60 anos de existência. Esse despertar por novos conhecimentos e aplicações é corroborado por Gomes, Emmendoerfer e Fraga (2017) em que os autores destacam a crescente produção científica a partir do ano de

2010, versando sobre temas ligados ao serviço público brasileiro sinalizando à necessidade de profissionalização do setor.

Dentro deste contexto, o deslocamento do modelo burocrático para o modelo gerencial proposto pela Nova Administração Pública (NAP) na década de 90, preconizava a segregação das dimensões política e administrativa no âmbito da gestão pública (Matias-Pereira, 2014). Fato que, de acordo com Santos (2014), se fortalecia a expectativa de que a execução do serviço público fosse cada vez mais semelhante ao serviço da iniciativa privada, sendo que para isto, a ênfase atribuída a elaboração de processos, cederia espaço para a ênfase no alcance de resultados, ou seja, a ruptura com os paradigmas tradicionais se mostrava necessária aos desafios de um novo contexto político e econômico.

As concepções da NAP, no entanto, mesmo no século XXI, carentes na prática da gestão pública brasileira, vêm sendo consolidadas de maneira bastante sutil (Denhardt & Catlaw, 2017). O “gerencialismo” contemporâneo ainda conserva elementos típicos das raízes coloniais como nepotismo, patrimonialismo e lobismo (Valadares, Costa, Silva & Luquini, 2013) revelando resistência às ideologias do novo modelo, que ainda não se estabeleceu no serviço público brasileiro (Matias-Pereira, 2014).

Em relação à liderança, tema central deste estudo, achados sobre teorias contemporâneas em âmbito internacional, debruçam sobre abordagens transformacionais em que a figura do líder se fortalece pelo carisma, pela capacidade de inspirar seus seguidores, concedendo-lhes estímulo intelectual capaz de desenvolver equipes autônomas, voltadas à criatividade, à inovação e ao *empowerment* (Turano & Cavazote, 2016).

Todavia, análises da produção científica nacional não indicam convergência de estilos de liderança praticados no Brasil com a literatura internacional. Investigações brasileiras sobre liderança e atuação gerencial conduzem ao estabelecimento de modelos situacionais que fundamentam o comportamento do líder, destacando a ênfase nas tarefas; ênfase no relacionamento; ou ênfase na situação (Fonseca, Porto & Borges-Andrade, 2015). Dissonância entre os modelos contemporâneos de liderança e a cultura predominante nas instituições públicas também são observadas por Dias e Borges (2015). Para as autoras, a atuação dos gestores ainda está voltada às práticas de recompensa ou punição para obter a adesão dos liderados, ou seja, caracteres de liderança transacional (Dias & Borges, 2015).

Destarte, achados da literatura (Fonseca et al., 2015; Dias & Borges, 2015) associados ao presente contexto da gestão pública brasileira – marcada pela forte presença dos traços da antiga Administração Pública Burocrática (Oliveira et al., 2010), sugerem que estudos acerca

da liderança organizacional se fundamentem em teoria de liderança consonante ao arcabouço da atual Administração Pública Brasileira.

2.2 A LIDERANÇA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

As organizações públicas podem elevar o desempenho dos seus servidores por meio da atuação dos seus líderes (Melo & Silva, 2019). A partir dos preceitos da NAP, a liderança exerce papel preponderante, uma vez que a sua atuação reflete na satisfação, na geração de ideias e na reflexão da equipe (Dias & Borges, 2015). Para tanto, as habilidades de liderança propõem uma perspectiva mais articuladora das competências e recursos internos, assim como a capacidade de atribuir aos liderados maior significado e relevância de seus papéis (Oliveira et al., 2010). O fato de não haver na literatura uma única teoria que aplica a todas as circunstâncias, a teoria situacional de liderança mostra-se relevante, pois coloca o subordinado como foco para a adoção do melhor estilo de liderança (Müzell, 2006; Melo & Silva, 2019).

Hersey e Blanchard (1986) desenvolveram na década de 60 – *Center of Leadership Studies, CA, EUA* – a Teoria Situacional dos Estilos de Liderança – *Leadership Styles II* (LS[©]II). O estudo permeia na concepção de que uma liderança eficaz é o resultado da ênfase atribuída às tarefas ou ao relacionamento interpessoal, sem desconsiderar o grau de “maturidade” dos subordinados (Hersey & Blanchard, 1986). A busca pelo aumento da eficácia é definida pela interação entre líder e liderados: “*baseia-se numa interrelação entre (i) a orientação e direção que o líder oferece, (ii) o apoio sócioemocional dado pelo líder, e (iii) o nível de prontidão dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.*” (Hersey & Blanchard, 1986, p.186).

A representação do Modelo LS[©]II consiste em quatro quadrantes de comportamento básico do líder, formado pelos eixos das abscissas e ordenadas, em um plano similar ao cartesiano, sendo que cada quadrante define um estilo de liderança. O eixo das abscissas indica o “comportamento de tarefa” e o eixo das ordenadas indica o “comportamento de relacionamento” (Hersey & Blanchard, 1986). A Tabela 01 expressa as características de ambas as dimensões.

Tabela 1 Dimensões do Modelo LS[©]II

DIMENSÕES DO COMPORTAMENTO DE TAREFA	INDICADOR COMPORTAMENTAL DO LÍDER
FIXAR OBJETIVOS	ESPECIFICAR OS OBJETIVOS QUE DEVEM SER REALIZADOS
ORGANIZAR	ORGANIZAR A SITUAÇÃO DE TRABALHO
FIXAR PRAZOS	ESTABELECEER PRAZOS PARA A REALIZAÇÃO DA TAREFA
DIRIGIR	CONCEDER ORIENTAÇÕES ESPECÍFICAS
CONTROLAR	ESPECIFICAR E EXIGIR RELATÓRIOS SOBRE AS ATIVIDADES
DIMENSÕES DO COMPORTAMENTO DE RELACIONAMENTO	INDICADOR COMPORTAMENTAL DO LÍDER
APOIAR	DAR APOIO E ESTÍMULO
COMUNICAR	ENVOLVER AS PESSOAS SOBRE ASSUNTOS DO TRABALHO
INTERAGIR	PROMOVER A INTERAÇÃO ENTRE PESSOAS
OUVIR	SOLICITAR E RECEBER OPINIÕES
CONCEDER <i>FEEDBACK</i>	INFORMAR AS PESSOAS SOBRE RESULTADOS E DESEMPENHO

Fonte: Hersey, P. H.; & Blanchard, K. H., (1986)

Abaixo do plano, em um *continuum* adjacente, quatro estágios indicam o grau de “maturidade” dos liderados. Para cada nível de maturidade é sugerido no plano um estilo de liderança por meio da curva prescritiva (em formato de sino), que percorre os quatro quadrantes, evidenciando o estilo mais eficaz a ser adotado pelo líder (Hersey & Blanchard, 1986). A Figura 01 ilustra o modelo.

Figura 1 Representação dos Estilos de Liderança – Modelo LS[©]II



Fonte: Hersey, P. H.; & Blanchard, K. H., (1986, p.189).

A maturidade dos liderados é expressa pela capacidade que estes possuem em assumir a responsabilidade de guiar as próprias ações para a execução de uma tarefa, ou cumprimento de objetivo específico (Hersey & Blanchard, 1986). Ressalta-se que a teoria indica que o grau de maturidade de um indivíduo é classificado sob a análise de uma atividade específica, não atribuindo o grau de maturidade à função ou cargo que ele desempenha na instituição. Os autores da LS^{©II} desdobram o conceito de maturidade em duas vertentes: maturidade de trabalho e maturidade psicológica.

A primeira refere-se ao conhecimento e capacidade técnica, enquanto a segunda refere-se à autoconfiança e ao empenho do colaborador. Ambas refletem à disposição do indivíduo para o alcance do objetivo proposto pelo líder. A teoria evidencia a importância de identificar o grau de maturidade, pois a partir desta dimensão, o líder adotará o estilo compatível com a necessidade do indivíduo, em conformidade com a situação (Hersey & Blanchard, 1986).

Denota-se, pois, que a ênfase da teoria é atribuída ao comportamento do líder em relação aos subordinados (Hersey & Blanchard, 1986). Os autores destacam que está implícito o papel do líder em promover o desenvolvimento do subordinado, por meio dos quatro estágios de maturidade, sendo o M4 considerado o estágio mais avançado de desenvolvimento do liderado.

O cerne da teoria situacional concentra-se na capacidade do líder identificar o grau de maturidade do subordinado para então adotar o estilo de liderança correspondente. A descrição dos quatro estilos de liderança propostos pelos autores, compostos pelas dimensões de comportamento do líder em conjunto com o grau de maturidade dos liderados são evidenciados na Tabela 02.

Outrossim, a teoria de Hersey e Blanchard (1986) não desconsidera o tipo de organização a qual se aplica o modelo LS^{©II}, nem despreza as variáveis ambientais (superiores, colegas, subordinados, exigências do cargo, fatores situacionais) que influenciam o estilo a ser adotado pelo líder (Hersey & Blanchard, 1986). Em uma organização educacional, unidade de pesquisa deste estudo, os autores apontam o estilo de liderança mais eficaz: “...o estilo mais eficaz para tratar com o corpo docente é o “S4”, embora possa haver exceções. O nível de instrução dessas pessoas é tão elevado que não há necessidade de estruturar suas tarefas, elas apenas necessitam de apoio sócioemocional.” (Hersey & Blanchard, 1986, p. 207).

Tabela 2 Descrição do Modelo LS[©]II

	M4	M3	M2	M1
NÍVEL DE MATUREZA DO LIDERADO	CAPAZ. DISPOSTO A ASSUMIR RESPONSABILIDADES; PRÓ-ATIVO OU AUTOCONFIANTE.	CAPAZ. SEM DISPOSIÇÃO PARA RESPONSABILIDADES; REATIVO OU INSEGURO.	INCAPAZ. DISPOSTO A ASSUMIR RESPONSABILIDADES; PRÓ-ATIVO OU AUTOCONFIANTE.	INCAPAZ. SEM DISPOSIÇÃO PARA ASSUMIR RESPONSABILIDADES. REATIVO OU INSEGURO.
ESTILO DE LIDERANÇA APROPRIADO	S4	S3	S2	S1
	DELEGAR	COMPARTILHAR	PERSUADIR	DETERMINAR
	CONCEDE AUTONOMIA; DELEGA RESPONSABILIDADES; ASSESSORA A TOMADA DE DECISÃO.	COMPARTILHA IDEIAS; DISCUTE; APOIA; PARTICIPA DAS DECISÕES.	EXPLICA DECISÕES; DEMONSTRA TAREFAS; CLARIFICA IDEIAS.	PROPORCIONA INSTRUÇÕES; SUPERVISÃO RÍGIDA; DEFINE FUNÇÕES.

Fonte: Hersey, P. H; & Blanchard, K. H., (1986).

Considerando as variáveis apontadas pelos autores, e ainda os desafios que permeiam o ambiente organizacional, o presente estudo parte da premissa que embora o estilo de liderança ideal para a instituição em análise seja o “S4”, segundo Hersey e Blanchard (1986), faz-se necessário investigar quais as principais variáveis ambientais que influenciam no exercício da liderança, e qual o grau de relevância elas representam nas atividades dos gestores. Deste modo, torna-se possível avaliar se o melhor estilo de liderança adotado pelos chefes de departamentos acadêmicos está em consonância com o proposto pela teoria situacional.

2.3 O ANALYTIC HIERARCHY PROCESS (AHP) COMO INSTRUMENTO PARA IDENTIFICAÇÃO DE ESTILO DE LIDERANÇA

Para identificar o melhor estilo a ser adotado pela LS[©]II, Hersey e Blanchard (1986) desenvolveram instrumentos para medir a maturidade e o estilo de liderança: propuseram o *Formulário de Avaliação do Gerente* e o *Formulário dos Membros da Equipe*. O primeiro dispõe de cinco escalas de avaliação direcionadas à identificação do grau de maturidade dos liderados. O segundo dispõe de dez escalas de avaliação: cinco voltadas ao comportamento de tarefa e cinco escalas voltadas ao comportamento de relacionamento. Ambos os instrumentos propunham aos gestores averiguar o estilo de liderança e o grau de maturidade da equipe em um mesmo documento.

Contudo, estudos acerca da liderança apontam convergência ao observar falta de modelos matemáticos que fundamentem a Teoria Situacional, que mesmo sendo desenvolvida

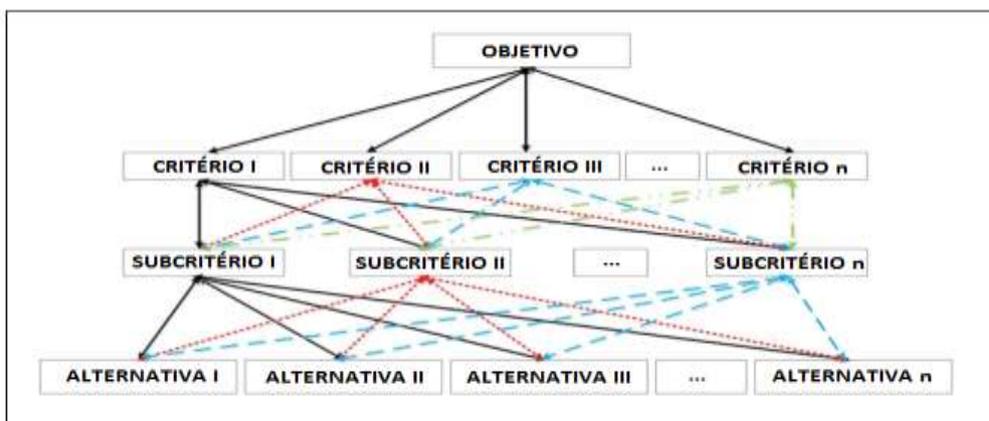
há quase 50 anos, tem imputado dúvidas quanto à confiabilidade dos resultados (Müzell, 2006).

No atual contexto, os métodos multicritérios têm recebido destaque no desenvolvimento de modelos para seleção de alternativas com finitas possibilidades. Tais métodos propõem a busca por soluções através da definição de critérios e subcritérios relacionados às alternativas e ao objetivo da tomada de decisão (Briozzo & Musetti, 2015).

A literatura indica a existência de diversos métodos, que sugerem soluções diversificadas de acordo com o objetivo que se deseja alcançar, sendo os mais citados: o TOPSIS (*Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*), o AHP (*Analytic Hierarchy Process*) e o ELECTRE (*ELimination and Choice Expressing the REality*), sendo o AHP escolhido como método neste estudo por possuir base na matemática e na psicologia, utilizando de propriedades quantitativas e qualitativas; conter a característica de oferecer consenso de preferência aos tomadores de decisão; e proporcionar concordância de julgamentos (Alvim, Santos, Sena, Freitas & Gonçalves, 2015; Zatta, Mattos, Oliveira, Freitas & Gonçalves, 2019).

O AHP pode ser entendido pela composição de três fases distintas, a saber: (i) decomposição dos elementos de um problema como uma hierarquia formadas por critérios, subcritérios, atributos e alternativas, segundo a opinião dos especialistas envolvidos, conforme Figura 02; (ii) comparação par a par dos julgamentos dos critérios, subcritérios, atributos e alternativas nos níveis da hierarquia, consolidados, posteriormente, em uma matriz genérica, conforme Figura 03. (iii) o cálculo dos pesos e análise da consistência lógica (Saaty, 1977 como citado em Zatta et al., 2019, p. 05).

Figura 2 Estrutura do Modelo AHP



Fonte: Adaptado de Saaty, T. L., (1977, p. 259).

O AHP foi desenvolvido na década de 70 do século passado, pelo matemático Thomas L. Saaty (1977). O propósito da metodologia é apoiar o gestor no processo de tomada de decisão, em que a escolha da alternativa parte da elucidação das preferências, por meio da quantificação dos julgamentos subjetivos dos participantes, atribuindo fator de ponderação, “pesos”, utilizando-se de uma escala numérica, que indica o grau de importância relativa aos fatores de análise. A Tabela 3 representa a escala numérica:

Tabela 3 Escala numérica para operacionalização do AHP

ESCALA NUMÉRICA	ESCALA VERBAL
1	ELEMENTOS DE IGUAL IMPORTÂNCIA
3	MODERADA IMPORTÂNCIA DE UM ELEMENTO
5	FORTE IMPORTÂNCIA DE UM ELEMENTO
7	MUITO FORTE IMPORTÂNCIA DE UM ELEMENTO
9	EXTREMA IMPORTÂNCIA DE UM ELEMENTO
2,4,6,8	VALORES INTERMEDIÁRIOS ENTRE OPINIÕES ADJACENTES

Fonte: Adaptado de Saaty, T. L., (1977, p. 246).

A matriz genérica de julgamentos é obtida a partir da equação $[n(n-1) / 2]$, em que “n” é o número de elementos da matriz (ZATTA et al., 2019), definida pela Figura 03.

Figura 03 Representação matricial do modelo AHP

1	a_{12}	..	a_{1n}
$1/a_{21}$	1	..	a_{2n}
:	:	..	:
$1/a_{n1}$	$1/a_{n2}$..	1

Fonte: Adaptado de Saaty, T. L., (1977, p. 235).

Após a normalização da matriz de julgamentos, obtém-se os quadros normalizados. Estes são calculados a partir do somatório dos elementos de das colunas da matriz de julgamentos que serão divididos pelos valores de cada elemento da referida coluna. Na sequência, calcula-se a média de cada linha do quadro normalizado. Finalmente, a etapa de julgamentos relativos é encerrada calculando-se as prioridades globais (Saaty, 1977, como citado em Zatta et.al., 2019, p. 06).

A análise da consistência lógica é elaborada conforme proposta de Saaty (1977), por meio da determinação da Razão de Coerência (RC), cuja finalidade é verificar a coerência dos julgamentos estabelecidos, a partir da equação:

$$RC = IC / IR$$

Em que “IR” representa o Índice de Consistência Randômico para uma matriz recíproca de ordem “n”, elaborada com elementos não negativos, de forma randômica (Zatta et al., 2019). Para que se configure uma relação de coerência, Saaty (1977) estabelece que a RC assumira valor menor ou igual a 0,10, do contrário, os julgamentos deverão ser revistos e recalculados. O “IC”, Índice de Consistência Global, deve assumir valores mais próximos de zero para que a análise seja consistente, sendo obtido pela equação:

$$IC = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$$

Em que a variável “ λ_{\max} ” representa o autovetor da matriz de julgamentos.

No presente estudo, a aplicação do modelo AHP considera a ênfase atribuída a cada estilo de liderança como uma alternativa a ser adotada pelo gestor. Os critérios e subcritérios são definidos pelos chefes de departamentos acadêmicos com base na teoria proposta por Hersey e Blanchard (1974), mas de acordo com a natureza, o perfil e as variáveis ambientais da instituição em estudo.

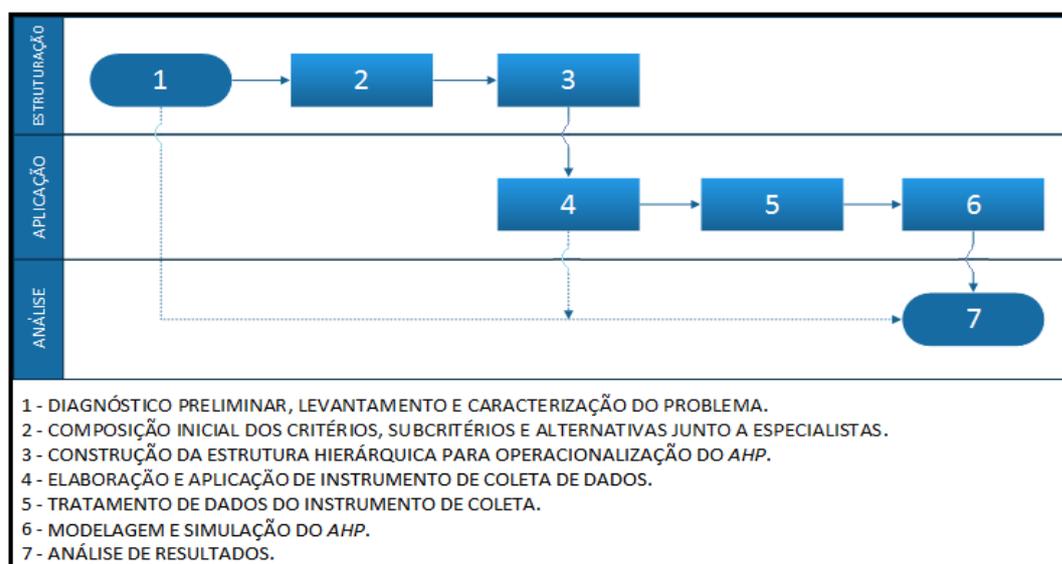
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho foi estruturado em três etapas distintas (Estruturação; Aplicação; e Análise), realizadas por meio de sete fases (Figura 04). A organização pública que serviu de unidade de pesquisa, compreende um “*campus* avançado” de Instituição Federal de Ensino Superior, situado na região administrativa Vale do Rio Doce, estado de Minas Gerais, com uma comunidade acadêmica composta, aproximadamente por 2000 discentes e 400 servidores. Nessa instituição são oferecidos dez cursos de graduação, sendo quatro nas áreas de Ciências Sociais Aplicadas e seis na área de Ciências da Saúde, distribuídos em duas unidades acadêmicas, sendo que este estudo limitou a pesquisar os departamentos acadêmicos das Ciências da Saúde.

A etapa “Estruturação” foi realizada com o diagnóstico preliminar da avaliação do problema estudado, com posterior idealização da operacionalização do AHP, sendo ainda estabelecidas as características das alternativas que nortearam as escolhas dos participantes (Fase 1). Assim, realizando levantamento inicial de critérios, subcritérios e alternativas relacionados a estilos de liderança junto a três especialistas (Fase 2) – servidores selecionados

aleatoriamente – a quem se atribuiu indagações a respeito dos principais desafios enfrentados no período em que atuaram (ou ainda atuam) como gestores de departamento acadêmico. Posteriormente, essas informações foram classificadas e agrupadas em três dimensões, correspondentes aos critérios e desdobradas em nove subcritérios, sendo os critérios relacionados às perspectivas propostas pela teoria situacional de Hersey e Blanchard (1974), e os subcritérios indicando os fatores críticos de gestão. Desta forma, foi possível elaborar uma estrutura hierárquica (Fase 3) a qual é composta por três níveis, sendo a base representada pelas alternativas; o nível intermediário pelos subcritérios; e o topo critérios. Logo, o produto da Fase 3 foi relevante para auxiliar a construção do instrumento de coleta de dados, tendo por princípio refletir as relações existentes para operacionalização do AHP.

Figura 4 Etapas do desenvolvimento metodológico



Fonte: Autores, (2019)

As “Alternativas” compreenderam as três dimensões propostas pelas teorias tridimensionais de liderança, as quais sugerem que o líder adapte o seu estilo de acordo com a circunstância. Além das variáveis ambientais, o modelo de Hersey e Blanchard (1986) considera três elementos fundamentais para orientar o estilo do líder: o desafio da tarefa; a relação entre líder e liderados; e o grau de maturidade dos subordinados. Para o presente trabalho, o último foi desconsiderado visto que os precursores da teoria afirmam que em instituições de ensino, como universidades, o grau de maturidade é o mais alto, “M4”, e tende a ser constante, devido a elevada qualificação profissional dos participantes (Hersey & Blanchard, 1986). Deste modo, o trabalho contemplou as dimensões “Tarefa” e “Pessoas” de forma análoga à literatura, e quanto a terceira dimensão, o estudo considera as demais

variáveis ambientais, denominadas “Situação”. Logo, as alternativas sugeridas neste ensaio, cuja proposta é indicar o melhor estilo de liderança a ser adotado pelos chefes de departamentos acadêmicos são: “Liderança orientada para Tarefas”, “Liderança orientada para Pessoas” e “Liderança orientada para Situação”.

Não obstante, a fim de obter maior elucidação, foram adotadas as nomenclaturas “Atividades”, “Servidores” e “Contexto” que representam os critérios na operacionalização do Método AHP - *Analytic Hierarchy Process*, proposto por Thomas Saaty (1977). Tais critérios fazem alusão aos termos “Tarefas”, “Relacionamento” e “Maturidade dos subordinados”, os quais compreendem as dimensões propostas por Hersey e Blanchard (1986) no Modelo LS[©]II – *Leadership Styles II*.

Na etapa seguinte, “Aplicação” o novo *survey* foi direcionado a amostra dos 12 participantes (docentes), que atuam ou já atuaram em cargos de chefia de departamento acadêmico (Fase 4). Com os instrumentos aplicados, a Fase 5 consistiu em tabular os dados por meio de planilha eletrônica, e identificar as médias ponderadas dos dados coletados. Já na Fase 6, os dados foram lançados no *software Expert Choice Demo*[©], sendo possível obter o cálculo dos pesos das alternativas. Além disto, os dados também foram lançados em planilha eletrônica obtendo-se o autovetor; o autovetor normalizado; o $\lambda_{\text{máx}}$; a razão de coerência (RC); e o índice de consistência (IC).

Por fim, na etapa “Análise”, composta de fase única (Fase 7), foi possível confrontar os resultados dos cálculos obtidos na etapa anterior pela planilha eletrônica, com os resultados do *Expert Choice Demo*[©].

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na primeira fase, “Estruturação”, o foco do estudo concentrou-se na caracterização do problema e permitiu identificar os elementos que representam os principais desafios no exercício da função, baseando-se nas premissas da teoria situacional. Com base na opinião dos especialistas – os quais acumulam em conjunto experiência superior a oito anos na função de chefe de departamento – para cada critério foram apontados três elementos mais relevantes, denominados subcritérios, que impactam no exercício da função (Tabela 04).

Logo, as alternativas sugeridas neste ensaio, cuja proposta é indicar o melhor estilo de liderança a ser adotado pelos chefes de departamentos acadêmicos são: “Liderança orientada para Tarefas”, “Liderança orientada para Pessoas” e “Liderança orientada para Situação” (Figura 05).

Tabela 4 Atributos empregados na operacionalização do AHP

CRITÉRIOS	SUBCRITÉRIOS	DEFINIÇÃO	ALTERNATIVAS
ATIVIDADES	COMPROMETIMENTO	SERVIDORES DEMONSTRAM DISPOSIÇÃO E PROATIVIDADE PARA A REALIZAÇÃO DAS TAREFAS.	LIDERANÇA ORIENTADA PARA TAREFAS
	SUPOORTE ADMINISTRATIVO	SETORES ENVOLVIDOS COM ATIVIDADES-MEIO OFERECEM PLENO SUPOORTE ADMINISTRATIVO PARA O DESEMPENHO DAS ATIVIDADES-FIM.	
	DISPONIBILIDADE DE RECURSOS	RECURSOS FINANCEIROS, MATERIAIS, PATRIMONIAIS, HUMANOS SÃO SUFICIENTEMENTE DISPONIBILIZADOS PELA INSTITUIÇÃO.	
SERVIDORES	EXERCÍCIO DA AUTORIDADE	AUTONOMIA E CAPACIDADE DE TOMADA DE DECISÃO PELOS CHEFES.	LIDERANÇA ORIENTADA PARA PESSOAS
	RELAÇÃO INTERPESSOAL	COESÃO DA EQUIPE. CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORÁVEL. CAPACIDADE DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS.	
	INTEGRAÇÃO DA EQUIPE	MORAL ELEVADO DOS PARTICIPANTES. A INSTITUIÇÃO INCENTIVA O FORTALECIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.	
CONTEXTO	RELAÇÃO INSTITUCIONAL	RELAÇÃO PERCEBIDA ENTRE CAMPUS SEDE E CAMPUS AVANÇADO. INTEGRAÇÃO INTERCAMPL.	LIDERANÇA ORIENTADA PARA A SITUAÇÃO
	RELAÇÃO POLÍTICA	RELAÇÃO PERCEBIDA ENTRE AS ENTIDADES PÚBLICAS MUNICIPAIS E A INSTITUIÇÃO, EM PROL DA SUA IMPLANTAÇÃO.	
	INFRAESTRUTURA FÍSICA	ESPAÇOS FÍSICOS, TRANSPORTE, SEGURANÇA E MANUTENÇÃO COMPATÍVEIS COM AS DEMANDAS DA INSTITUIÇÃO.	

Fonte: Autores, (2019).

Figura 5 Estrutura hierárquica de operacionalização do AHP



Fonte: Autores, (2019)

A partir da estrutura hierárquica, a segunda etapa do estudo, “Aplicação”, iniciou-se com o levantamento *survey* dirigido aos 12 docentes que acumulam a função de chefes de departamento acadêmico. Por meio do instrumento de coleta de dados, associado ao *software Expert Choice Demo*® foi possível calcular as matrizes dos julgamentos paritários,

dimensionar o grau de desafio que cada critério e subcritério representou na gestão do departamento, além de obter graficamente os resultados. Os dados dos formulários foram compilados, sendo possível obter médias ponderadas dos resultados da amostra (Figura 06).

Figura 06 Julgamentos globais



Fonte: Autores, (2019).

Na terceira e última etapa, “Análise”, a matriz de julgamento apresentou IC equivalente a 0,00756, RC equivalente a 0,01304, e λ_{\max} equivalente a 3,01512 que, segundo Saaty (1977), os índices figuram com consistência global adequada.

As médias apontadas na matriz possibilitaram inferir que o “Contexto” é a dimensão mais significativa na gestão de departamento acadêmico (55,1%), correspondendo ao conjunto de variáveis ambientais que estão indiretamente associadas às atribuições dos chefes de departamento. Para Bergamini (1994), este resultado mostra-se coerente quando essas variáveis são negligenciadas pela instituição, pois elas têm o caráter de atuar como redutores da eficácia do líder. A “Relação Institucional”, no caso, é o fator com maior impacto (61,1%) no rol dos subcritérios, evidenciando que as atividades do *campus* avançado que dependem de intervenções da sede, mostram-se desafiadoras para os chefes de departamento.

Por outro lado, a dimensão “Servidores” representa o menor desafio para a gestão de departamento (9,8%). A “Integração da Equipe” recebeu destaque na percepção dos respondentes (21,7%), e o atributo “Relação Interpessoal” mostrou-se bastante favorável na unidade pesquisada (24,1%), o que caracteriza uma atmosfera positiva, não priorizando pelos chefes uma “Liderança orientada para Pessoas” (19,6%).

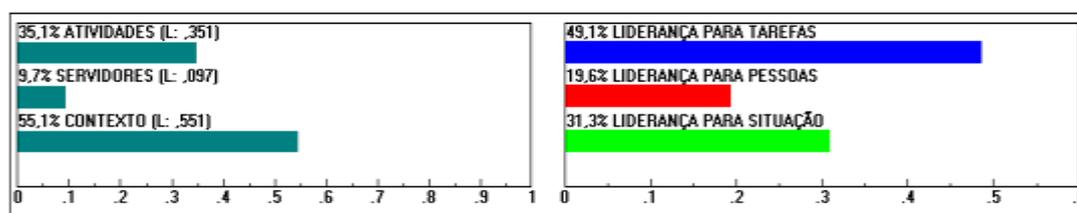
Destaca-se que 100% dos participantes não possuem formação em áreas de gestão a qual proporciona conhecimento de habilidades de liderança, no entanto, o relacionamento

interpessoal não se mostrou desafiador para a gestão. Bergamini (1994), corrobora este fenômeno ao afirmar que os liderados podem atribuir à figura do líder caracteres de carisma, capazes de fomentar certos tipos de motivações e determinados estilos comportamentais considerados como elementos-chave para o exercício da influência.

Em relação a “Atividades”, apesar de não representar expressivo desafio aos chefes de departamento (35,1%), é a dimensão em que o subcritério mais relevante também não está diretamente associado às atribuições dos chefes de departamento acadêmico. O “Suporte Administrativo” (39,6%), refere-se à percepção dos respondentes quanto a atenção que os setores que desempenham atividades-meio oferecem aos departamentos acadêmicos (atividades-fim). Com resultado similar, o “Comprometimento” dos servidores (39,3%) também merece atenção nesta dimensão. Compete aos chefes de departamento observar o comportamento dos servidores e tentar criar estímulos para elevar o grau de engajamento com as atividades.

Para efeito de comparação, o Gráfico 01 ilustra a relação em que o peso médio de cada atributo avaliado impacta no resultado da alternativa mais significativa, ou seja, representa a relação de causa e efeito que os desafios da gestão refletem na escolha da melhor alternativa.

Gráfico 1 Sensibilidade dinâmica



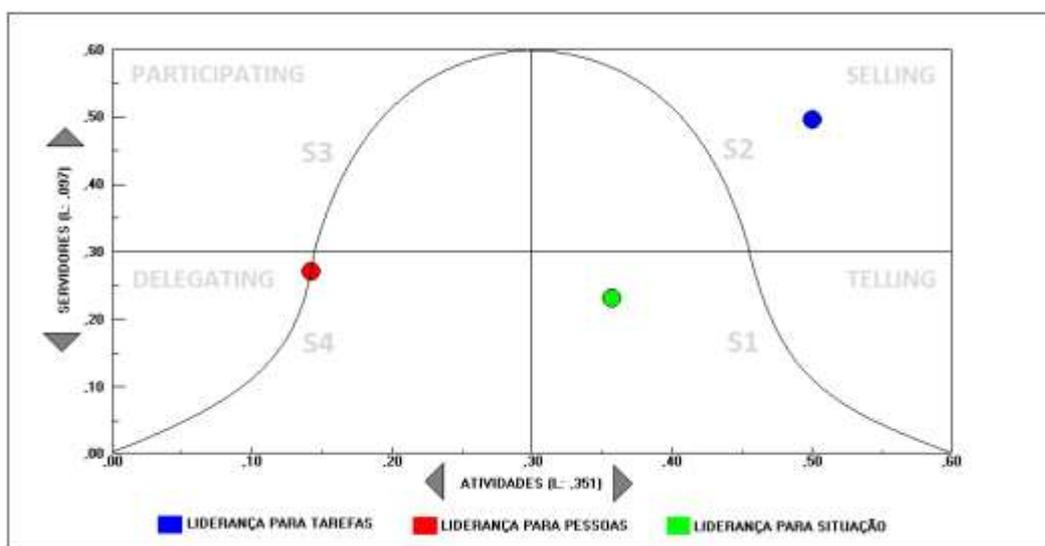
Fonte: Autores, (2019).

Percebe-se que apesar do “Contexto” representar maior desafio para a gestão acadêmica (55,1%), ele evidencia uma maior sensibilidade para a “Liderança orientada para Tarefas” (49,1%). Este cenário denota um ambiente instável e que provoca grandes reflexos no cumprimento do trabalho dos chefes de departamento, pois fatores externos ao ambiente organizacional reverberam no ambiente intraorganizacional e reforçam a necessidade de uma postura versátil por parte dos líderes para se adaptarem aos impactos que essas mudanças provocam nas instituições. Cardoso, Ramos e D’Innocenzo (2014) apontam a comunicação como um instrumento crucial no processo de liderança, sendo um recurso que permite ao líder aproximar-se dos liderados com o intuito de compreender as atividades de cada um,

compartilhar ideias e visões, bem como criar interdependências para o desenvolvimento do trabalho por meio das equipes.

O Gráfico 2 ilustra a escolha da alternativa baseada na percepção dos participantes e a correlaciona ao Modelo Situacional de Liderança proposto por Hersey e Blanchard (1986). O modelo conhecido como LS[©]II – *Leadership Situational Model II* – analisa, simultaneamente, os fatores de tarefa e de relacionamento no mesmo gráfico.

Gráfico 2 Análise dos resultados à luz do Modelo LS[©]II



Fonte: Autores, (2019).

Considerando as variáveis apontadas pela Teoria Situacional, Hersey e Blanchard (1986) afirmam que, geralmente, o estilo de liderança ideal para instituições de ensino, como universidades, seja o “S4”, contudo, os autores sugerem que se faz-necessário investigar quais as principais variáveis ambientais, peculiares de cada instituição, que influenciam no exercício da liderança.

Deste modo, ao aplicar o Modelo LS[©]II de Hersey e Blanchard (1986) sob o contexto da unidade pesquisada, ficou evidenciado que o melhor estilo de liderança a ser adotado pelos chefes de departamentos acadêmicos foi a “Liderança orientada para Tarefas”, conforme ilustrado pelo Gráfico 3, a qual corresponde ao estilo “S2”, denominado “*Selling*”, que marca um gestor persuasivo, com alto grau de atuação orientada para o cumprimento de atividades e para o relacionamento com servidores. Achados de Santos (2010) atribuem aos estilos “S2” e “S3” uma concepção de homem social, o qual é motivado por conviver em sociedade e responde às forças sociais da equipe ao construir a sua identidade a partir do relacionamento

humano. Além disso, associam ambos os estilos à liderança democrática, considerada um estilo participativo, notada pela tomada de decisão em grupo.

O estilo persuasivo, “S2”, apresenta habilidades para atuar frente a uma equipe com baixo grau motivacional (moral reduzido), porém dotada de alta capacidade de engajamento e autonomia. Assim, o líder deve envolver-se em interação amigável, promovendo constante *feedback*, mas atento para garantir que todos os membros estejam cientes dos objetivos do trabalho, pois o moral reduzido de uma equipe tende a comprometer o alcance dos resultados, razão pela qual mostra-se relevante um gestor com o perfil persuasivo e estimulador (Hersey & Blanchard, 1986).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste estudo foi possível identificar o estilo de liderança mais adequado para a atuação de gestores de departamento acadêmico, mediante as dimensões abordadas pela Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1986).

O fato de o “Contexto” ser a dimensão que representa o maior desafio na gestão de departamentos acadêmicos – sendo composto pelas variáveis extrínsecas às atribuições dos seus chefes – evidencia-se que é papel dos gestores dos níveis estratégicos intervenções capazes de minimizar os desafios desta dimensão que têm refletido diretamente no resultado do trabalho das unidades acadêmicas.

Além disto, ao analisar os elementos que compõem a dimensão de maior desafio para os chefes de departamento, constata-se que a relação institucional entre *campus* avançado e *campus* sede é o fator crítico deste estudo, o que sugere maior participação e envolvimento das equipes de administração superior por meio de uma atuação intercampi.

Por outro lado, a relação entre os membros da equipe interna aos departamentos acadêmicos representa o menor impacto nos desafios enfrentados pelos chefes. Mesmo com 100% dos chefes não possuindo formação voltadas às áreas de gestão - a qual proporciona conhecimento em habilidades de liderança - o relacionamento interpessoal entre chefes, docentes e técnicos-administrativos se revelou bastante favorável, denotando um clima positivo na unidade em estudo.

Os atributos analisados possibilitaram inferir que sob a dimensão “Tarefas” o comprometimento dos servidores apresenta maior impacto, revelando-se como o fator que demanda maior atenção dos gestores, sendo possível admitir uma tendência à redução no

moral dos servidores. Deste modo, como possível intervenção, os líderes devem criar estímulos para elevar o grau de engajamento dos participantes.

Outro fator que merece atenção é o suporte administrativo, pois demonstra que sob a percepção dos gestores, os setores que atuam na execução das atividades-meio revelam-se distantes dos setores que desempenham atividades-fim, caso da unidade pesquisada, cujo cenário pode impactar na morosidade pela busca de soluções administrativas.

O estudo concluiu que o melhor estilo de liderança para os departamentos acadêmicos na unidade pesquisada, é a liderança orientada para tarefas. Este estilo marca um gestor com alto grau de atuação orientada para o cumprimento de atividades, mostrando-se próximo aos servidores, a fim de oferecer suporte e promover ações que estimulem o cumprimento dos objetivos departamentais.

Consideram-se, pois, que estudos baseados em teorias contemporâneas sobre liderança Carrara et al. (2017), revelam que a liderança transformacional apresenta-se consistente no cenário organizacional da atualidade, pois apresenta-se amparada em um caráter amplo, visionário e carismático, pois focaliza a maneira como líder e liderados se relacionam, propondo um atuação inspiradora, e que identifica potencial em seus seguidores.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, M. M., BOTELHO, C. F., BRITO, P. N. & SILVA, Y. V. (2016). Representação social da liderança: análise em uma organização da administração pública federal. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 2(1), 52-66.

ALVIM, E. S. G., SANTOS, I. E, SENA, L. G., FREITAS, R. R. & GONÇALVES, W. (2015, dezembro) Modelo de apoio à tomada de decisão para seleção de fornecedores por meio do *Analytic Hierarchy Process* (AHP). *Anais do V Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção (CONBREPRO)*. Ponta Grossa, PR, Brasil.

ANDRADE, R. O. B., & AMBONI, N. (2018). *Teoria Geral da Administração* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

BARRETO, L., KISHORE, A., REIS, G., BAPTISTA, L., & MEDEIROS, C. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, 48(1), 34-52.

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

BRESSER PEREIRA, L. C. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, 120(1), 7-41.

BRIOZO, R. A., & MUSETTI, M. A. (2015). Método multicritério de tomada de decisão: aplicação ao caso da localização espacial de uma unidade de pronto atendimento. *Revista Gestão e Produção*, 22(4), 805-819.

CARDOSO, M. L. A. P., RAMOS, L. H., & D'INNOCENZO, M. (2014). Coaching leadership: leaders and followers perception assessment questionnaires in nursing. *Einstein*, 12(1), 66-74.

CARRARA, G. L. R., BERNARDES, A., BALSANELLI, A. P., CAMELO, S. H. H., GABRIEL, C. S., & ZANETTI, A. C. B. (2017). A utilização de instrumentos para avaliação da liderança nos serviços de saúde e enfermagem. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 38(3), 01-09.

DENHARDT, R. B., & CATLAW, T. J. (2017). *Teorias da Administração Pública* (7a ed.). São Paulo: Cengage.

DIAS, M. A. M. J., & BORGES, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho das equipes no setor público. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*, 80(1), 200-221. Recuperado em 25 abril, 2019, de <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/53468>

FONSECA, A. M. O., PORTO, J. B., & BORGES-ANDRADE, J. E. (2015). Liderança: um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290-310.

GOMES, J. C., EMMENDOERFER, M. L., & FRAGA, B. O. (2017). Produção científica no Brasil no período de 1986 a 2013 sobre gestão de pessoas no serviço público. *Revista Desafio Online*, 5(2), 296-311. Recuperado em 22 abril, 2019, de <http://www.desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/2966>

HERSEY, P., & BLANCHARD, K. H. (1974). So you want to know your Leadership style? *Training and development journal*, 28(2), 22-37.

HERSEY, P., & BLANCHARD, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.

MATIAS-PEREIRA, J. (2014). *Curso de administração pública: foco nas ações governamentais* (4a ed.). São Paulo: Atlas.

MELO, E. A. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG). *Revista Psicologia: organizações e trabalho*, 4(2), 31-62.

MELO, F. G. O., & SILVA, G. (2019). Qualidades de liderança para a inovação em organizações do setor público. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 6(3), 121-143.

MÜZELL, M. W. D. (2006). *Aplicação do modelo situacional de liderança de Hersey e Blanchard em gabinetes de desembargadores federais do Tribunal Regional Federal 4ª Região*. (Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Administração Pública). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de pós-graduação em Administração, Porto Alegre.

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

SAATY, T. L. (1977) A scaling method for priorities in hierarchical structures. *Journal of mathematical psychology*, 15(3), 234-281.

SANTOS, C. S. (2014). *Introdução à gestão pública* (2a ed.). São Paulo: Saraiva.

SANTOS, T. L. (2011, novembro). Os estilos de liderança nas organizações não governamentais da região metropolitana de Belém. *Anais do Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho (EnGPR/ANPAD)*, João Pessoa, PB, Brasil.

SCHEIN, H. E. (1982). *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

TURANO, L. M., & CAVAZOTTE, F. (2016). Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do the leadership quarterly. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 434-457.

VALADARES, J. L., COSTA, K. G. S., SILVA, E. A., & LUQUINI, R. A. (2013). Brasil e Angola: convergências e divergências epistemológicas sobre os modelos de administração pública. *Revista de Ciências da Administração*, 15(36), 131-142.

ZATTA, F. N., MATTOS, A. L., OLIVEIRA, R. R., FREITAS, R. R. & GONÇALVES, W. (2019). Aplicação do *Analytic Hierarchy Process* na escolha de planos de saúde. *Research, Society and Development*, 8(1), 1-25.