

DECISÃO MULTICRITÉRIO E ESTILOS DE LIDERANÇA: O CASO DO CCSA DA UFPB

HELEN GONCALVES

Universidade Federal da Paraíba
helenmep@gmail.com

SILVANA MÁRCIA BATISTA DE LACERDA

Universidade Federal da Paraíba
silvanamarcia_adm@hotmail.com

Agradecimentos ao CNPq pelo apoio e financiamento a pesquisa realizada e ao conhecimento adquirido.

Área Temática: Estilos de Liderança

Título do Trabalho: **DECISÃO MULTICRITÉRIO E ESTILOS DE LIDERANÇA: O CASO DO CCSA DA UFPB**

Resumo

De acordo com Morgan (2007), os líderes, mesmo se utilizando de estratégias e planos, devem buscar se adaptar às circunstâncias e situações que lhe são impostas. A forma como os liderados podem ser avaliados em termos de preparação, ou como os autores Hersey e Blanchard (2007) denominaram, maturidade para realização das atividades é uma grande oportunidade de estudo. O objetivo do artigo é apresentar o nível de maturidade dos liderados, junto aos coordenadores no Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFPB – Campus I, a partir de uma abordagem multicritério de apoio a decisão aplicado ao modelo adaptado de Hersey e Blanchard, utilizando o instrumento de atribuição de estilos de liderança proposto por Gonçalves (2009), fazendo uso do método de apoio à decisão PROMETHEE para apoiar gestores na definição de um melhor estilo a ser adotado em função da maturidade de seus liderados. No trabalho utilizou-se o instrumento de Gonçalves (2009) em um total de sete (7) Coordenações de curso pertencentes ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFPB Campus I. Foram atribuídos às coordenações os estilos de liderança, verificando-se que os mais indicados foram os estilos E4 e E3.

Palavras chave: estilo de liderança, maturidade, liderado

Abstract

According to Morgan (2007), the leaders, even if using strategies and plans, should seek to adapt to circumstances and situations that are imposed. The way led can be evaluated in terms of preparation, or as Hersey authors and Blanchard (2007) called, maturity to carry out the activities is a great opportunity to study. The aim of the paper is to present the level of maturity of the team members, together with the coordinators in the Social Science Center of Applied UFPB - Campus I, from a multi-criteria approach to support the decision applied to the adapted model of Hersey and Blanchard, using the instrument Assignment leadership styles proposed by Gonçalves (2009), making use of support method PROMETHEE decision to support managers in defining a better style to be adopted depending on the maturity of their subordinates. At work we used the instrument Gonçalves (2009) in a total of seven (7) course Coordination belonging to the Social Science Center UFPB Campus of Applied I. coordinators were assigned to the leadership styles, verifying that the most were indicated E4 and E3 styles.

Key words: leadership style, maturity, led

1. Introdução

A liderança é vista como um processo de persuasão sobre o grupo de indivíduos para obtenção de objetivos. O executor é líder. Trata-se ainda de um processo mútuo, entre líder-liderado ou o inverso, de modo que é possível afirmar que líderes são formados.

O processo de liderança está focado na distinção entre mobilizar pessoas para fazerem algo (em função do poder concedido pelo cargo) e mobilizá-las para que queiram fazer (em função da credibilidade).

De acordo com Morgan (2007), os líderes, mesmo se utilizando de estratégias e planos, devem buscar se adaptar às circunstâncias e situações que lhe são impostas. O modelo de Hersey e Blanchard está relacionado à teoria situacional para explicação de fenômenos da liderança o qual teve sua origem no início dos anos 60 (GONÇALVES, 2009) e cujas dimensões do referido modelo é representado pelas dimensões: pessoas, tarefas e o estilo de liderança adotado à maturidade dos liderados, ou seja, à situação (GONÇALVES, 2009).

O estilo de liderança que um gestor deve utilizar para influenciar um indivíduo ou equipe vai depender do nível de maturidade destes últimos. Maturidade pode ser definida como a capacidade e a disposição das pessoas em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. As variáveis de maturidade devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada. Isto significa que um indivíduo ou grupo não é maduro ou imaturo em um sentido total (HERSEY E BLANCHARD, 2007).

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

A grande dificuldade de um líder em gerir uma equipe se dar pelo fato de que lidar com pessoas implica agir de maneira distinta de acordo com cada um dos liderados em questão, ou seja, a problemática trata-se de conhecer o nível de maturidade dos subordinados, para só então apropriar-se de um estilo de liderança mais adequado para cada situação.

O objetivo do trabalho foi verificar o nível de maturidade dos liderados, junto aos coordenadores no Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFPB – campus I, a partir de uma abordagem multicritério de apoio a decisão aplicado ao modelo adaptado de Hersey e Blanchard, utilizando o instrumento de atribuição de estilos de liderança proposto por Gonçalves (2009), no qual é utilizado o método de apoio à decisão PROMETHEE para apoiar gestores na definição de um melhor estilo a ser adotado em função da maturidade de seus liderados.

3. Revisão Bibliográfica

Segundo Neto (2008), muitos estudos tiveram como objetivo a liderança, embora muitos não apresentassem consenso entre si.

Kouzes e Posner (1997) definem liderança como a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas.

Estes conceitos têm em comum a busca pela realização de um objetivo comum a todos. A liderança neste sentido é uma função do líder, liderado e situação. O estudo do estilo de liderança vem sendo bastante pesquisado, e um elemento que se apresenta como oportunidade de estudo se refere a questão de como os liderados podem ser avaliados em termos de preparação, ou como os autores Hersey e Blanchard denominaram, maturidade para realização das atividades.

Um dos elementos mais importantes de uma situação de liderança é o estilo do líder, que é desenvolvido no decorrer de certo espaço de tempo, através de experiência, educação e treinamento. Mas sempre é importante lembrar que o estilo não é à maneira de comportamento que os líderes pensam ter em uma situação, mas a maneira como os outros veem seu comportamento. Por isso, os líderes precisam descobrir qual a impressão que causam nos outros.

A maturidade dos liderados, que ajuda a definir o estilo mais adequado de liderança que o líder deve exercer, divide-se em dois componentes: a maturidade no trabalho (capacidade) relacionada à motivação para fazer alguma coisa; e a maturidade psicológica (disposição) relacionada à motivação para fazer alguma coisa. As relações entre esses dois componentes e o respectivo estilo de liderança a ser adotado assume assim quatro estágios, que podem ser resumidos na tabela 1 a seguir:

TABELA 1 - Níveis de Maturidade dos subordinados e Estilos de Liderança Requeridos

NÍVEL DE MATUREZADE	ESTILO DE LIDERANÇA
M1 - Maturidade baixa: pessoas sem capacidade e sem disposição.	E1 - Determinar: para pessoas que não tem capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer os padrões.
M2 - Maturidade entre baixa e moderada: pessoas sem capacidade, mas com disposição.	E2 - Persuadir: é o estilo a ser adotado para pessoas que sentem disposição, mas não tem capacidade.
M3 - Maturidade entre moderada e alta: pessoas com capacidade, mas sem disposição.	E3 - Compartilhar: para maturidade entre alta e moderada: As pessoas neste nível de maturidade têm capacidade, mas não estão dispostas a elaborar os padrões.
M4 - Maturidade alta: pessoas com capacidade e com disposição.	E4 - Delegar: as pessoas neste nível de maturidade têm capacidade e disposição para a elaboração de padrões.

Fonte: Baseado em Hersey e Blanchard (2007)

Como resultado das avaliações, pode-se estabelecer a relação de nível de maturidade e estilo de liderança como na Figura 1.

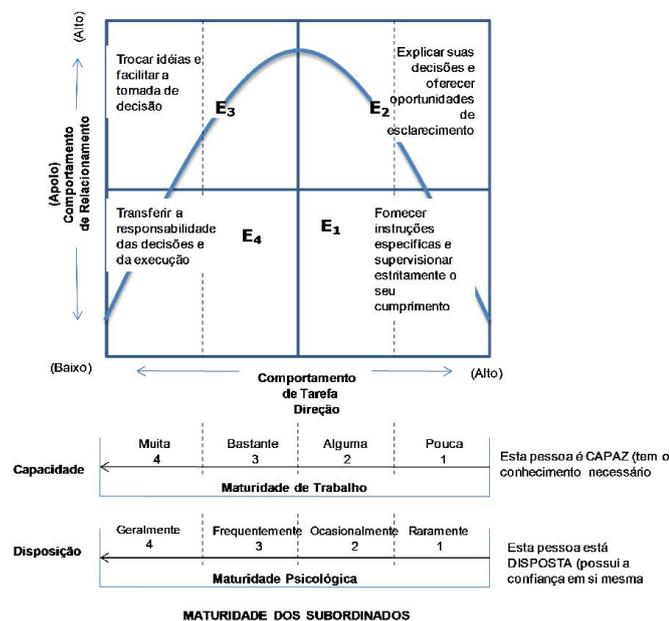


Figura 1 - Definição da maturidade e dos estilos de liderança

Fonte: adaptado de Hersey e Blanchard (2007)

Toda decisão que precisa ser tomada deve equilibrar múltiplos fatores (critérios), os quais algumas vezes são explícitos, outras sem uma opinião consciente (BELTON E STEWART, 2002). Os métodos de resolução de problemas tradicionais, propostos pela área de Pesquisa Operacional (PO) procuram enquadrar os problemas em categorias, e quando

classificados podem ser resolvidos através de procedimentos padrão. Ou seja, o foco destes métodos está na escolha das alternativas e na solução ótima a ser encontrada. Porém, com o passar do tempo, observou-se a necessidade em lidar com situações complexas, onde é necessária a incorporação de aspectos subjetivos ao tomar decisões. Tais aspectos devem ainda ser explicitados e quantificados de alguma forma, e o apoio a decisão multicritério visa oferecer ao decisor ferramentas que irão fazer com que ele seja capaz de resolver problemas com várias alternativas.

Apoio a decisão pode ser conceituado, segundo Roy (1996), como a atividade de uma pessoa, de um grupo de pessoas ou de uma instituição, que pelo uso explícito de modelos formalizados, não necessariamente completos, ajuda na obtenção de elementos capazes de responder a questões colocadas pelos stakeholders, que são atores que podem não ter responsabilidade formal pela decisão, mas têm interesse no resultado final, por isso irão intervir diretamente no processo decisório através dos seus sistemas de valores.

Apoio a Decisão Multicritério

A análise de decisão de multicritério, ou como também pode ser chamada de análise multicritério ou decisão multicritério, não dissipa a subjetividade, procurando fazer explícitos julgamentos subjetivos, em um transparente processo na consideração desses critérios. O método de Decisão Multicritério utilizado por Gonçalves (2009) e que foi usado neste artigo é da família de sobreclassificação, mais especificamente o PROMETHEE II (Preference Ranking Method for Enrichment Evaluation). É um método de apoio a decisão que constrói uma relação de sobreclassificação valorada (VINCKE, 1992). Cada critério é avaliado por um peso p_j , que são medidas de importância relativa do critério (Brans et al., 1986). Eles são expressos através de escalas e avaliados através de uma função objetivo definida de acordo com o problema. Para este método são necessários a definição corretas das alternativas e dos critérios a serem utilizados para avaliar essas alternativas.

* Alternativas - as decisões são realizadas sobre um conjunto de alternativas (ações). As alternativas são conhecidas como o objeto de avaliação em um modelo de apoio à decisão multicritério, levando em conta os critérios envolvidos (Vincke, 1992).

* Critérios de avaliação - corresponde à identificação dos aspectos ou pontos de vista relevantes a ter em conta para estabelecer a preferência de uma alternativa sobre outra.

4. Metodologia

Para este artigo foi utilizado o instrumento de Gonçalves (2009), que baseando-se no modelo de Hersey e Blanchard (2007) no qual o líder avalia o liderando quanto a maturidade no trabalho e maturidade psicológica, e utilizando o método PROMETHEE para uma ordenação dos liderados, foi possível chegar-se a uma atribuição dos estilos mais adequados. Uma vez que para utilização do PROMETHEE é necessário definir as alternativas (liderados) e os critérios através dos quais cada uma dessas alternativas é avaliada, foi realizada uma adaptação da tabela proposta por Gonçalves (2009) quanto à descrição desses critérios.

Neste trabalho as alternativas consideradas são os liderados, isto é, os funcionários das Coordenações dos cursos do CCSA. Eles foram avaliados pelos respectivos coordenadores de curso, levando-se em consideração os critérios relacionados ao nível de maturidade de cada um. Para tal avaliação utilizou-se de um questionário que continha à escala tipo Likert de sete pontos. Os critérios, baseados em Gonçalves (2009), estão representados no Quadro 1.

Quadro 1- Representação e descrição dos critérios de avaliação

Identificador	Critério	Descrição
---------------	----------	-----------

Maturidade no trabalho	Exp.Trab.	Experiência de trabalho anterior	Corresponde a já ter realizado atividades similares em outros setores de trabalho
	Qual.	Qualificação no trabalho	Corresponde a participar em cursos e treinamentos relacionados a atividade ou tarefa
	Sol. Prob.	Capacidade de solução de problemas	Corresponde a capacidade de conhecer a tarefa e conseguir resolver sozinho problemas que porventura surjam no setor de trabalho
	Ass. Resp.	Capacidade de assumir responsabilidade	Corresponde a flexibilidade para se ajustar às situações, novas tarefas sempre que necessário
	Com.Car.	Compreensão das exigências do cargo	Corresponde a buscar orientações detalhadas e específicas sobre a tarefa a ser realizada para evitar erros ou atrasos
Maturidade psicológica	Des.Res.	Desejo de assumir responsabilidade	Corresponde ao desejo de se antecipar às oportunidades, buscando conhecer além de sua tarefa
	Comp.Trab.	Comprometimento no trabalho	Corresponde a realizar bem as tarefas, com discernimento adquirido pelas experiências, no que se refere ao resultado de seu trabalho influenciar as demais tarefas
	Pers.	Persistência	Corresponde a capacidade de analisar a situação, de maneira clara, e propor ideias de soluções
	At.Trab.	Atitude no trabalho	Refere-se a expor suas inabilidades imediatas referentes à tarefa, ou mesmo reconhecer suas qualidades na realização da mesma
	In.	Iniciativa	Corresponde a predisposição para realizar novas tarefas, ou participar de trabalhos diferentes do habitual

Fonte: adaptado de Gonçalves (2015)

Para este artigo, considerou-se que cada critério teria mesmo peso de importância, pois as atividades que os funcionários realizam, conforme descrito pelos coordenadores, não passam por muitas alterações no dia a dia. Os cálculos foram realizados em planilha eletrônica *Excel Microsoft*. Depois de obtido o *ranking* dos liderados, foi possível, através da utilização de Separatrizes, realizar a atribuição dos estilos de liderança para cada liderado, de cada Coordenação pesquisada, conforme instrumento seguido.

5. Análise de Resultados

5.1 Coordenação de Administração

Ao se relacionar as descrições do trabalho a ordenação obtida, observa-se que dos seis liderados desta coordenação, o L1 ocupa a 1ª posição no ranking, obtendo um bom desempenho em critérios referentes à experiência, a qualificação, capacidade de conhecimento e habilidades, em contrapartida não teve um bom desempenho em relação ao comprometimento embora possua bastante tempo como assistente em administração da instituição. Em seguida no ranking o L3 ocupa a 2ª posição, apesar de ser o mais jovem e o de menos tempo na instituição que exerce a função de assistente em administração, o mesmo não teve um bom desempenho nos critérios referentes à qualificação, experiência e capacidade de solucionar problemas sozinho, no entanto nos demais critérios obteve um bom desempenho. Porém L4 que ocupa o 3º lugar do ranking apesar de sua experiência de vida e de trabalho em que exerce a função de assistente a coordenação, não teve um bom desempenho em termos de qualificação, adaptação às mudanças, em contrapartida apresenta um bom desempenho em

critérios referentes ao comprometimento assim como o fato de buscar além do que lhe é exigido. O L2 ocupa o 4º lugar no ranking embora possua um bom tempo de trabalho exercendo a função de assistente em administração na instituição assim como também possui uma considerável experiência de vida não teve um bom desempenho em critérios como resolver problemas sozinho, assim como, fazer além do que lhe é exigido em contrapartida apresenta com um bom desempenho em se tratando de experiência e qualificação por exemplo. O L5 que se encontra na 5ª posição exerce a função de assistente em administração há um bom tempo, embora possua experiência não teve um bom desempenho em nenhum dos critérios. O L6, o liderado mais imaturo, onde basicamente desenvolve duas atividades que não requerem conhecimento técnico.

5.1.2 Atribuição dos estilos de liderança

A partir da ordenação obtida resultante do fluxo líquido obtido com o uso do PROMETHEE, foi possível calcular para cada uma das coordenações a mediana (ponto que divide a distribuição em duas partes iguais e quando há valores extremos que afetam de maneira acentuada a média aritmética) (BARBETTA, REIS E BORNIA, 2004) e separar as posições em quartis (Q).

QUADRO 2: ESTILOS INDICADOS

Liderados	Maturidade apresentada	Estilo de Liderança a ser adotado
L1	M4	E4
L2	M2	E2
L3	M4	E4
L4	M3	E3
L5	M2	E2
L6	M1	E1

FONTE: AS AUTORAS, 2015

5.2 Coordenação de Arquivologia

Esta coordenação está vinculada ao Departamento de Ciência da Informação do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFPB. Os liderados avaliados pelo coordenador apresentaram a mesma pontuação máxima, isto é, todos foram considerados iguais em maturidade, não havendo nenhuma preferência. Tal avaliação foi considerada duvidosa, pois dentre os três liderados não houve porém nenhuma distinção em nenhum dos critérios dos quais foram avaliados.

5.3 Coordenação de Biblioteconomia

Nesta Coordenação comparando os resultados que os liderados obtiveram, observa-se que no ranking eles ocuparam posições diferentes, no entanto percebe-se que na avaliação que foram submetidos, não houve respostas muito distintas o que leva a definir esse tipo de padrão como sendo duvidoso, embora exista liderados há bastante tempo na instituição como o caso do L3 que atua há quarenta e dois anos na instituição, enquanto o L2 trabalha há apenas três anos, o L1 há cinco anos e o L4 há três anos no geral não foram avaliados de forma muito distinta um do outro. A partir de tais resultados, considera-se que o L3 possui o nível de maturidade M4, o L2 está no nível M3 o L1 encontra-se no nível M2 e por fim o L4 que está no nível M1.

5.3.1 Atribuição dos estilos de liderança

Logo, o L3 possui uma maturidade alta, o estilo de liderança mais eficaz é o E4 (delegar) e o que pode ser adotado é o E3 (compartilhar). O L2 possui uma maturidade entre moderada e alta, o estilo de liderança mais eficaz é o E3 (compartilhar) e o que pode ser adotado é o E4 (delegar) ou o E2 (persuadir). O L1 possui maturidade entre baixa e moderada, o estilo de liderança mais eficaz é o E2 (persuadir) e o que pode ser adotado é o E3 (compartilhar) ou o E1 (determinar) e por fim o L4 que possui maturidade baixa, o estilo de liderança mais eficaz é o E1 (determinar) e o que pode ser adotado é o E2 (persuadir).

QUADRO 3: ESTILOS INDICADOS

Liderados	Maturidade apresentada	Estilo de Liderança a ser adotado
L1	M2	E3 ou E1
L2	M3	E4 ou E2
L3	M4	E3
L4	M1	E2

FONTE: AS AUTORAS, 2015

5.4 Coordenação de Ciências Atuariais

Ao se relacionar as descrições do trabalho à classificação obtida, observa-se que o L1 ficou em 1º lugar recebendo pontuação máxima na escala de Likert em todos os critérios o que implica em um ótimo desempenho embora possua apenas dois anos na instituição exercendo a função de auxiliar em assuntos educacionais, o L2 por sua vez apresenta apenas um bom desempenho, no entanto apesar de estar a mais tempo na instituição.

5.4.1 Atribuição dos estilos de liderança

Logo, o L1 que possui uma maturidade alta (M4), o estilo de liderança mais eficaz é o E4 (delegar) e o que pode ser adotado é o E3 (compartilhar) e o L2 que possui uma maturidade entre moderada e alta (M3), o estilo de liderança mais eficaz é o E3 (compartilhar) e o que pode ser adotado é o E3 (compartilhar) ou o E2 (persuadir).

QUADRO 4: ESTILOS INDICADOS

Liderados	Maturidade apresentada	Estilo de Liderança a ser adotado
L1	M4	E3
L2	M3	E3

FONTE: AS AUTORAS, 2015

5.5 Coordenação de Ciências Contábeis

Ao se relacionar as descrições do trabalho a classificação obtida, observa-se que o L3 que fica na 1ª posição no ranking, realiza sua função de secretário da coordenação tendo um bom desempenho em quase todos os critérios como experiência, capacidade para resolver problemas sozinho, no entanto seu desempenho fica razoável apenas no que se refere à qualificação. Tratando-se do L1 que ficou com a 2ª posição no ranking, não apresenta bom desempenho em relação ao comprometimento, interesse em propor ideias, tendo um

desempenho razoável em experiência, qualificação e não possui um bom desempenho em evitar erros e fazer além do que lhe é exigido. O L2 que ocupa a 3ª posição no ranking apresenta um bom desempenho em critérios como experiência, resolver problemas sozinho, porém seu desempenho é razoável nos critérios como o de qualificação, evitar erros ou atrasos, em contrapartida apresenta um bom desempenho em experiência, resolver problemas sozinho, além de se interessar também em fazer tarefas variadas. O L4 que ficou na 4ª posição no ranking apresenta um bom desempenho em critérios como resolver problemas sozinho e se adaptar as mudanças, apresenta um desempenho razoável em qualificação e em contrapartida não apresenta um bom desempenho em critérios como evitar erros e atrasos e fazer além do que lhe é exigido.

5.5.1 Atribuição dos estilos de liderança

A partir de tais resultados que foram obtidos, considera-se que o L3 possui um nível de maturidade M4. O L1 encontra-se no nível M3. O L2 está no nível M2 e o L4 por sua vez encontra-se no M1.

Logo, o L3 que possui uma maturidade alta, o estilo de liderança mais eficaz é o E4 (delegar) e o que pode ser adotado é o E3 (compartilhar). O L1 que possui uma maturidade entre moderada e alta, o estilo de liderança mais eficaz é o E3 (compartilhar) e o que pode ser adotado é o E4 (delegar) ou o E2 (persuadir). O L2 que possui uma maturidade entre baixa e moderada, o estilo de liderança mais eficaz é o E2 (persuadir) e o que pode ser adotado é o E3 (compartilhar) ou o E1 (determinar). E por fim o L4 que possui uma maturidade baixa, o estilo de liderança mais eficaz é o E1 (determinar) e o que pode ser adotado é o E2 (persuadir).

QUADRO 5: ESTILOS INDICADOS

Liderados	Maturidade apresentada	Estilo de Liderança a ser adotado
L1	M3	E4
L2	M2	E3 ou E1
L3	M4	E3
L4	M1	E2

FONTE: AS AUTORAS, 2015

5.6 Coordenação de Economia

Ao se relacionar as descrições do trabalho a classificação obtida, observa-se que no ranking o L5 ocupa o 1º lugar e adquire uma pontuação máxima em quase todos os critérios e apresenta um bom desempenho em todos os critérios, o mesmo trabalha na instituição há trinta e seis anos na função de assistente administrativo. O L3 que ocupa o 2º lugar no ranking apresenta um bom desempenho também em todos os critérios como experiência, qualificação também atua na instituição há bastante tempo na função de assistente administrativo. O L1 que se encontra na 3ª posição no ranking apresenta um bom desempenho como, por exemplo, nos critérios de experiência, qualificação, adaptação às mudanças trabalha na instituição há trinta e cinco anos na função de assistente administrativo. O L2 ocupa o 4º lugar no ranking, apresenta um bom desempenho no geral e exerce a função de assistente administrativo há trinta e sete anos. O L4 que ocupa a 5ª posição no ranking não obteve nenhuma pontuação

máxima, apresenta um bom desempenho no critério de evitar erros, em contra partida possui um desempenho razoável em critérios como adaptar-se às mudanças, fazer além do que lhe é exigido também atua na função de assistente administrativo há um bom tempo. O L6 que ocupa a 6ª posição no ranking apresenta um bom desempenho em qualificação, um desempenho razoável em adaptar-se às mudanças e não apresenta um bom desempenho em propor ideias e realizar tarefas diferentes das habituais, trabalha na instituição há trinta e um anos na função de assistente administrativo.

5.6.1 Atribuição dos estilos de liderança

A partir dos resultados que foram obtidos, considera-se que os liderados L1 e L3 possuem níveis de maturidade M4. O liderado L4 apresenta nível de maturidade M3. Os liderados L2 e L5 estão no nível M2, enquanto o liderado L6 está no nível M1.

Logo; o L5 que possui uma maturidade alta, o estilo de liderança mais eficaz é o E4 (delegar) e o que pode ser adotado é o E3 (compartilhar). Já o L1 e L3 que possuem uma maturidade entre moderada e alta, o estilo de liderança mais eficaz é o E3 (compartilhar) e o que pode ser adotado é o E4 (delegar) ou o E2 (persuadir). O L2 que possui uma maturidade entre baixa e moderada, o estilo de liderança eficaz é o E2 (persuadir) e o que pode ser adotado é o E3 (compartilhar) e o E1 (determinar). O L4 e o L6 possuem maturidade baixa, o estilo de liderança mais eficaz é o E1 (determinar) e o que pode ser adotado é o E2 (persuadir).

QUADRO 6: ESTILOS INDICADOS

Liderados	Maturidade apresentada	Estilo de Liderança a ser adotado
L1	M4	E4
L2	M2	E3 e E1
L3	M4	E4
L4	M3	E2
L5	M2	E3
L6	M1	E2

FONTE: AS AUTORAS, 2015

5.7 Coordenação de Relações Internacionais

Ao se relacionar as descrições do trabalho à classificação obtida, observa-se que o L3 que ocupa o 1º lugar no ranking, apresenta um bom desempenho no geral a exemplo os critérios como experiência, resolver problemas sozinho, trabalha na empresa há três anos na função de auxiliar de assuntos educacionais. O L1 que ocupa a 2ª posição no ranking apresenta também um bom desempenho e se encontra na instituição há quatro anos onde atua em atividades referentes a assuntos educacionais. O L2 que se encontra no 3º lugar no ranking, tem um bom desempenho nos critérios a exemplo expor suas dificuldades e qualidades, um desempenho razoável na qualificação e em adaptar-se às mudanças, trabalha há dois anos como auxiliar de assuntos educacionais na instituição.

5.7.1 Atribuição dos estilos de liderança

A partir dos resultados que foram obtidos, considera-se que o L3 está no nível M3. O L1 encontra-se no M2 e o L2 está no M1. Havendo um número de três liderados fez-se o

seguinte: encontram-se os quartis e logo depois se verificou a proximidade dos valores obtidos perante os níveis de maturidade dos respectivos liderados em questão.

Logo, O L3 que possui uma maturidade entre moderada e alta, o estilo de liderança mais eficaz é o E3 (compartilhar) e o que pode ser adotado é o E4 (delegar) e o E2 (persuadir). O L1 que possui uma maturidade M2, o estilo mais eficaz é o E2 (persuadir) e o que pode ser adotado é o E3 (compartilhar) e o E1 (determinar) e por fim o L2 que está no nível de maturidade M1, o estilo de liderança mais eficaz é o E1 (determinar) e o que pode ser adotado é o E2 (persuadir).

QUADRO 7: ESTILOS INDICADOS

Liderados	Maturidade apresentada	Estilo de Liderança a ser adotado
L1	M2	E3
L2	M1	E2
L3	M3	E4 e E2

FONTE: AS AUTORAS, 2015

6. Conclusão

Diante do que foi exposto e conforme o que cada coordenação apresentou, foi possível observar como o nível de maturidade pode ser encontrado, para então obter um estilo de liderança mais indicado. Foi notória a existência de liderados que se enquadram em todos os níveis de maturidade, porém alguns coordenadores responderam os questionários sem o devido comprometimento, atribuindo a mesma avaliação a todos os funcionários, quando se sabe que ninguém é maduro ou imaturo em todas as atividades, o que limitou a análise nestas coordenações. Como resultado geral, fica visível que os estilos de liderança o E4 (delegar) e o E3 (compartilhar) foram os mais indicados segundo o método, dando a entender que os funcionários das respectivas coordenações são maduros o suficiente para que eles mesmos definam o que e como fazer as tarefas em alguns momentos. Seria interessante poderem-se comparar as visões que os funcionários teriam deles mesmo com essas percepções dos coordenadores, para verificar se existiriam lacunas nessa avaliação, e como elas seriam tratadas.

6. Referências

- EVERY, G. C.; RYAN, J. Applying situational leadership preferences in Australia: congruity, flexibility and effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*. v. 22, n. 1, p. 11-21, 2001.
- AVOLIO B.J.; GARDNER, W.L. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, v.16, p. 315–338, 2005.
- BASS, B.M. *Bass and Stodghill Handbook of Leadership: Theory, Research and Applications*, Free Press, New York, NY.1990.
- BELTON, V.; STEWART, T. J. *Multiple criteria decision analysis*.Kluwer Academic Publishers, 2002.
- DULEWICZ, V.; Higgs, M.J. Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles.Henley working paper series hwp 0311.Henley-on-thames, uk: henley management college. 2003.

- ESLAMI, A.; KRALJEVIC, M.; TUNBJER, M. Project Management; from a situational leadership perspective. Suécia, 2005. Tese. (Bachelor's Thesis in Management). Internationella Handelshögskolan, 2005.
- GONÇALVES, H. S. Instrumento para atribuição de estilos de liderança na gestão de projetos. Recife. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) PPGEP/ UFPE, 2009.
- GRAEFF, C. L. Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review. Leadership Quarterly, v. 8, n. 2, p.153-170, 1997.
- HAIR, J. F. Jr.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Bookman, 2004.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. Management of organizational behavior. 5 th edition. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. 2007.
- LUTHANS, F. Organizational behavior. 7 th edition. McGraw-Hill series in management. 1995.
- ROY, B. Multicriteria methodology for decision aiding. Netherlands, Kluwer Academic Publishers, 1996.