

Caracterização do perfil de liderança dos chefes de departamento de um instituto federal de educação

Characterization of the leadership profile of the heads of department at a federal institute of education

Wellyngton Thiago Novaes da Silva¹
Márcia Cristina Rodrigues Cova²

348

Resumo: A liderança transformacional é uma das teorias de liderança que tem sido amplamente pesquisada tanto em instituições públicas como em privadas tendo como principal instrumento de avaliação o *Multifactor Leadership Questionnaire*. O objetivo desta pesquisa é identificar o perfil de liderança predominante no comportamento dos chefes de departamento de um instituto federal de educação com base na teoria da liderança transformacional. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de natureza aplicada e de abordagem quali-quantitativa e teve instrumento de coleta o *Multifactor Leadership Questionnaire*. Os chefes de departamento apresentam características dos três estilos de liderança, entretanto os resultados indicam que predominam os estilos transacional e passivo/evitativo.

Palavras-Chave: Liderança transformacional, Serviço público, MLQ, Instituto Federal de Educação.

Abstract: Transformational leadership is one of the leadership theories that has been widely researched in both public and private institutions, with the Multifactor Leadership Questionnaire being the main assessment instrument. The aim of this research is to identify the predominant leadership profile in the behavior of department heads at a federal education institute based on transformational leadership theory. This is a descriptive research, applied in nature, with a qualitative-quantitative approach, and the Multifactor Leadership Questionnaire was used as the data collection instrument. Department heads exhibit characteristics of all

¹ Mestre pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Servidor docente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas situado a Av. Sete de Setembro, 1975 - Centro, Manaus - AM, 69020-120. E-mail: thiago.novaes@ifam.edu.br

² Doutora em Ciências Sociais. Docente da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia, BR 465, Km 07 – Seropédica – RJ – CEP 23890-000. E-mail: marciacova@gmail.com

Recebido em 15/09/2023

Aprovado em 24/04/2024

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



three leadership styles; however, the results indicate that transactional and passive/avoidant styles are predominant.

Keywords: Transformational leadership, Public service, MLQ, Federal Institute of Education.

INTRODUÇÃO

A liderança é tema de estudo científico desde os primórdios do século 19 (Antonakis & day, 2018; Northouse, 2018). Primeiramente sendo abordada com base nos traços individuais que caracterizam o líder, entendendo que o líder nasce com essas características e por isso é líder, ou seja, essas características são inatas. Após os trabalhos de Stogdill (1948) e Mann (1959) questionando a abordagem de traços, os pesquisadores voltam-se para novas abordagens na liderança e inúmeros trabalhos são publicados e o termo ‘liderança’ chega a possuir, no final do século XIX, mais de duzentas definições, conforme aponta Rost (1991).

Bernard Bass, em seu trabalho seminal intitulado *Leadership and performance beyond expectations*, de 1985, apresenta uma inovadora abordagem sobre liderança: a liderança transformacional. Nesta abordagem os líderes possuem características de liderança transacional, consideradas de baixo poder influenciador, e de liderança transformacional, no qual o líder é capaz de estimular os liderados a cumprirem metas antes nunca alcançadas (Bass & Riggio, 2006).

A liderança é um fenômeno amplamente pesquisado e um dos tópicos mais frequentes na agenda desses estudos tem sido identificar os impactos causados por ela nos diferentes aspectos da organização (Araya-Orellana, 2022).

No setor público a liderança pode ser entendida como uma capacidade inerente do gestor ou do dirigente público, de modo que o líder (gestor ou dirigente) passe a assumir importante papel como gestor de pessoas (Bergue, 2019). Ou seja, além de o líder ser responsável pela administração de recursos e processos, deve também assumir o papel de influenciar as pessoas.

Alguns estudos em Liderança Transformacional no setor público educacional brasileiro tem encontrado que o perfil predominante no comportamento dos gestores é transformacional (Ploszaj, 2021; Botelho & Pereira, 2015), o que indica certa contrariedade ao que sugerem Bass e Riggio (2006) ao apontar que o perfil de liderança mais encontrado em instituições públicas é o transacional.

Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo identificar o perfil de liderança predominante no comportamento dos chefes de departamento de um instituto federal de educação com base na teoria da liderança transformacional conforme Bass e Avolio (2004) por meio da pergunta: qual o perfil de liderança predominante no comportamento dos chefes de departamento de um instituto federal de educação?

A metodologia utilizada na pesquisa é de abordagem descritiva, de natureza aplicada e de abordagem quali-quantitativa e seus detalhes estão descritos na etapa de método de pesquisa. A principal ferramenta para se avaliar o perfil de liderança predominante no comportamento dos líderes tem sido o *Multifactor Leadership Questionnaire*® proposto por Bass e Avolio (2004). Esta pesquisa utilizou-se deste instrumento para coleta de dados por meio de questionário, adaptando-o para construir um roteiro de entrevista que abrangesse todos os aspectos considerados no questionário.

Para alcançar o objetivo este artigo está organizado em cinco partes. Além desta primeira parte introdutória, há a segunda com a fundamentação teórica embasando teoricamente o artigo; na terceira parte são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta e análise dos resultados; na quarta parte estão a apresentação e análise dos resultados; e na quinta parte, estão as considerações finais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção apresenta-se a fundamentação teórica que se utilizou como base para responder à pergunta de pesquisa. Os temas aqui tratados são Liderança transformacional e *Multifactor Leadership Questionnaire*®.

Liderança transformacional

O trabalho de Downton (1973) foi o primeiro a trazer o termo liderança transformacional como diferente do termo liderança transacional. Mas foi o trabalho de Burns (1978) que impulsionou o interesse de investigar a liderança transacional e a transformacional como sendo opostas. Então, Bass (1985), mostrou que a liderança transformacional e a transacional são correlacionadas, ou seja, são conceitos complementares (Bass, 2009).

A liderança transacional considera que o líder utiliza-se de troca de favores com o liderado para conseguir atingir seus objetivos (Bass, 1999; Northouse, 2018), ou seja, o líder

transacional utiliza-se de trocas sociais para fazer com que os liderados façam o que ele deseja (Bass & Riggio, 2006), assim, o líder deixa claro para o liderado o que este precisa fazer para ser recompensado (Bass, 1999).

A liderança transacional é muito comum e é encontrada em todo tipo de organização. São exemplos de liderança transacional: quando o líder oferece promoção se o liderado atingir determinado objetivo, quando o político pede que votem nele porque ele não aumentará os impostos, ou quando o professor diz para os alunos fazerem determinada atividade em troca de nota (Northouse, 2018).

Por sua vez, a liderança transformacional, afirma que esse líder é capaz de gerar estímulos no liderado de modo que ambos atinjam elevados níveis nos resultados, e como consequência da alta motivação dos dois, o líder consegue inspirar e desenvolver a liderança nos liderados (Bass & Riggio, 2006). Neste estilo o líder busca conhecer e entender as expectativas do liderado para que possa direcioná-lo ao nível máximo do seu potencial (Bass, 1999; Northouse, 2018). Assim, a liderança transformacional está relacionada com a capacidade de o líder inspirar seus liderados (Bass & Riggio, 2006).

Não é incomum vermos liderados sem vontade de fazer suas tarefas, desmotivados, ou ‘preguiçosos’ (Blanchard & Zigarmi & Zigarmi, 2013). O líder transformacional pode inspirar nesses liderados compromisso, visão compartilhada dos objetivos e interesse por resolver problemas, ao passo que, por meio de suporte e desafio, desenvolvem a liderança neles (Bass & Riggio, 2006).

Multifactor Leadership Questionnaire®

Várias formas são propostas para avaliar a liderança transformacional, porém, a mais conhecida é o *Multifactor Leadership Questionnaire®* (MLQ) proposto por Bass (1985). Alonso, Saboya e Guirado (2010), apontam que o MLQ é um importante instrumento para medir a liderança transformacional, e por isso, vários pesquisadores buscam verificar se os seus construtos são realmente capazes de determinar o estilo de liderança do líder. Vastos são os trabalhos que sustentam a validade e eficácia do questionário, tal como, as meta-análises de Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam (1996) e Judge e Piccolo (2004). Entretanto, existem trabalhos que questionam a validade e a eficácia do questionário. Antonakis (2018) argumenta que existem fortes evidências mostrando que a Teoria de Alcance Total não é tão ‘Total’ como se imaginava. O trabalho de Batista-Foguet, Esteve e van Witteloostuijn (2021)

argumenta que o questionário apresenta três falhas em potencial: 1) sua estrutura multidimensional é questionável; 2) sua falta de conexão com a teoria; e 3) o duvidoso caminho seguido pelo questionário ao combinar subdimensões diferentes para obter um modelo unitário.

Apesar das críticas, Avolio (2011) afirma que o termo ‘Alcance Total’ não tem a pretensão de literalmente avaliar todos os aspectos da liderança, mas fazer com que os seus leitores e os pesquisadores pensem no que mais pode ser acrescentado ao modelo para deixá-lo mais robusto. Neste mesmo sentido encontra-se Antonakis, Avolio e Sivasubramaniam (2003). Os autores fizeram um amplo estudo comparando o MLQ-5x® com uma gama de modelos concorrentes. Com base nos modelos testados por outros pesquisadores e nas argumentações de Avolio, Bass e Jung (1999), Antonakis, Avolio e Sivasubramaniam (2003) agruparam os indicadores dos fatores em nove modelos: o primeiro com 1 fator, o segundo com 2 fatores, os modelos três e quatro com 3 fatores, o modelo cinco com 6 fatores, o modelo seis com 7 fatores, o modelo sete e oito com 8 fatores e, por fim, o modelo nove com todos os 9 fatores. Os autores concluíram que, apesar das deficiências teóricas ou de medição, o MLQ-5x continua sendo um instrumento válido e confiável para avaliar os construtos relativos à liderança transformacional.

Estas críticas e confirmações auxiliaram Bass e Avolio (2004) na idealização de novas mudanças no questionário e nos construtos das escalas. Atualmente o questionário dos avaliadores conta com 45 perguntas e todas as escalas tiveram seus construtos atualizados. Estes são apresentados no Quadro 1, em negrito e sublinhados, e logo abaixo estão os nomes utilizados anteriormente.

Quadro 1 – Os nove fatores avaliados no MLQ-5x.

Fatores da liderança Transformacional	<u>Constrói confiança</u> Influência idealizada (atributos)	Esses líderes são capazes de construir confiança em seus liderados. Eles inspiram poder e orgulho em seus liderados ao irem além de seus próprios interesses individuais e focando no interesse do grupo.
	<u>Age com integridade</u> Influência idealizada (comportamentos)	Esses líderes agem com integridade. Eles falam sobre seus valores e suas crenças mais importantes, eles focam em visões desejáveis, e quase sempre, consideram as consequências éticas e morais das suas decisões. Eles também focam em construir uma missão/visão compartilhada para o grupo.
	<u>Encoraja outros</u> Motivação Inspiradora	Esses líderes se comportam de forma a motivar as pessoas ao seu redor ao fornecer sentido e desafio ao trabalho realizado por seus liderados. Espírito individual e de equipe crescem; entusiasmo e otimismo são exibidos. O líder encoraja os liderados a vislumbrarem um futuro promissor para a organização, assim como para eles mesmos.

	<u>Encoraja pensamento inovador</u> Estímulo intelectual	Esses líderes estimulam seus liderados para que seus esforços sejam inovadores e criativos ao questionarem suposições, reformularem problemas e abordarem situações antigas de novas maneiras. Os erros individuais dos membros do grupo não são ridicularizados ou criticados publicamente. Novas ideias e soluções criativas para os problemas são solicitadas dos liderados, que são incluídos no processo de identificação dos problemas e do encontro de soluções.
	<u>Treina e desenvolve pessoas</u> Consideração individual	Esses líderes são atentos às necessidades individuais de realização e crescimento de cada liderado ao agir como treinador ou mentor. Os liderados são desenvolvidos para alcançar um potencial de alto nível por meio da criação de novas oportunidades de aprendizado em um clima favorável. Diferenças individuais nas necessidades e nos desejos são percebidas.
Fatores de Liderança Transacional	<u>Conquista de recompensas</u> Recompensa de contingência	Líderes que frequentemente recompensam as conquistas tendem a esclarecer as expectativas e a oferecer reconhecimento quando os objetivos são alcançados. Isso deve resultar em níveis de desempenho individual e de grupo conforme o planejado.
	<u>Monitora desvios e erros</u> Gerenciamento por exceção (ativo)	Esse líder especifica os padrões de conformidade, bem como o que caracteriza um desempenho ineficiente e os liderados serão punidos por estarem fora do padrão de conformidade. Este estilo de liderança implica em monitoramento por desvios, enganos e erros, para que as ações corretivas sejam imediatamente implantadas.
Comportamento Passivo/Evitativo	<u>Combate incêndios</u> Gerenciamento por exceção (passivo)	Esses líderes combatem incêndios nos seus times ou organizações. Eles esperam que um problema surja antes de tomarem uma ação. Neste estilo, as ações corretivas são normalmente punitivas.
	<u>Evita envolvimento</u> <i>Laissez-faire</i>	Esses líderes tendem a evitar o envolvimento. Esse estilo de liderança pode facilmente ser definido como 'não-liderança'. Esses líderes permissivos se recusam a assumir responsabilidades que são parte de sua posição de liderança: eles não oferecem informações suficientes para seus liderados, não oferecem <i>feedback</i> , e não reconhecem ou não trabalham para reconhecer as necessidades de seus liderados.

Fonte: Adaptado de Bass e Avolio (2015).

O novo formulário é composto por nove fatores: influência idealizada (atributos), influência idealizada (comportamentos), motivação inspiradora, estímulo intelectual, consideração individual, recompensa de contingência, gerenciamento por exceção (ativo), gerenciamento por exceção (passivo) e *laissez-faire*. Destes nove fatores, os cinco primeiros são referentes à liderança transformacional, os próximos dois são relacionados à liderança transacional e os dois últimos à ausência de liderança.

MÉTODO DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa descritiva, de natureza aplicada e de abordagem qualitativa-quantitativa.

A população pesquisada é formada pelos servidores ativos de três departamentos acadêmicos de um instituto federal de educação da região norte do Brasil. O campus pesquisado é composto por quatro departamentos técnicos, três destes possuindo atividade insalubre e/ou perigosa em seus laboratórios. Estes três departamentos foram convidados a

participar da pesquisa, contudo um não aceitou o convite. O corte do período investigativo ocorreu entre os meses de agosto e outubro de 2022 e foram selecionados intencionalmente os servidores que realizavam suas atividades nos laboratórios e/ou eram chefes dos que ali trabalhavam e/ou eram subordinados diretos dos chefes de departamento. A população pesquisada, descrita por cargo, é composta por: a) chefes de departamento; b) coordenador de laboratório e laboratorista e foram chamados de equipe laboratorista; e c) pedagogo, coordenador de curso e técnico em assuntos educacionais que foram chamados de equipe administrativa.

A Tabela 1 abaixo resume a população e a quantidade de participantes na pesquisa.

Tabela 1 – Descrição da população por grupo.

Grupo	População	Amostra
Equipe administrativa	17	15
Equipe laboratorista	07	07
Chefes de departamento	03	02
Total	27	24

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A instituição possui 17 servidores da equipe administrativa e três chefes de departamento que satisfazem o critério da população, entretanto dois técnicos em assuntos educacionais e um chefe de departamento optaram por não participar da pesquisa. 0

A coleta de dados ocorreu entre os meses de agosto e outubro de 2022, em dias e horários previamente agendados com os participantes. Ocorrendo por meio da aplicação do *Multifactor Leadership Questionnaire®* (MLQ-5x) com as equipes laboratorista e administrativa e de entrevista com os chefes de departamento, sendo o roteiro elaborado com base no MLQ-5x.

As entrevistas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016). A primeira etapa para a análise de conteúdo foi a pré-análise. Esta etapa constou de dois processos: 1) constituição do *corpus*; e 2) constituição dos indicadores que fundamentaram a interpretação final.

O *corpus* definido para esta pesquisa restringe-se às entrevistas dos chefes de departamento. De posse das entrevistas, passou-se a suas transcrições.

A segunda etapa da análise de conteúdo foi a codificação. Segundo Bardin (2016, p. 133) a codificação:

Corresponde a uma transformação - efetuada segundo regras precisas - dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão.

Ou seja, é a agregação do texto em termos-chave que permitiram caracterizar o conteúdo pesquisado. Como a literatura utilizada apresenta a codificação, optou-se em realizar uma codificação dedutiva, conforme descrição apresentada no Quadro 1.

O perfil de liderança dos chefes de departamento, na percepção das equipes laboratorista e administrativa, foi analisado com base no modelo proposto por Bass e Avolio (2004).

Por questões particulares do meio pesquisado e por não fazer parte do escopo desta pesquisa, optou-se por não aplicar as perguntas relacionadas às saídas esperadas da liderança, ou seja, não foram aplicadas as perguntas que avaliam os resultados da liderança.

Para cada afirmação do questionário, o participante poderia indicar apenas uma de cinco opções: nunca, quase nunca, às vezes, quase sempre e sempre. Cada opção recebeu um peso, conforme o Tabela 2, que foi utilizado como parâmetro para analisar os resultados.

Tabela 2 – Distribuição dos pesos por item da escala.

Opção do questionário	Peso
Nunca	0
Quase nunca	1
Às vezes	2
Quase sempre	3
Sempre	4

Fonte: Bass e Avolio (2004).

Esses pesos foram atribuídos para se ter uma escala numérica comparativa entre o valor da média encontrada e os valores da média de *benchmark* (Tabela 3) encontrados pelos autores.

Tabela 3 – Média de *benchmark* por estilo de liderança.

Estilo de liderança	Benchmark
Transformacional	>3,0
Transacional	>2,0 e <3,0
Passivo/Evitativo	<1,0

Fonte: Bass e Avolio (2015).

Espera-se que os líderes apresentem mais características transformacionais por isso suas avaliações precisam estar entre ‘quase sempre’ e ‘sempre’, enquanto que as atitudes transacionais devem estar menos presente nas atitudes dos líderes e deve pontuar entre ‘às

vezes' e 'quase sempre' e as atitudes passivas/evitativas devem aparecer 'quase nunca' ou 'nunca' nas atitudes dos líderes visto serem ações com menor poder de influência.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção apresentam-se os resultados encontrados na pesquisa com suas respectivas discussões. Esta seção está dividida em análise descritiva dos construtos e análise de conteúdo das entrevistas.

356

Análise descritiva dos construtos

O MLQ-5x é composto por 45 perguntas, organizadas em 9 fatores que representam os comportamentos de liderança inerentes aos estilos estudados. O estilo de liderança Transformacional é composto por 5 escalas, cada uma com 4 perguntas. Os estilos de liderança Transacional e Passivo/Evitativo são compostos por 2 escalas cada um e com 4 perguntas por escala e Resultados da liderança é composto por 3 escalas, cada uma com 4 perguntas, entretanto estas não foram utilizadas na pesquisa. Dessa forma, aplicou-se o questionário com 36 perguntas relativas aos 3 estilos de liderança.

Cada escala representa uma dimensão do estilo de liderança. A avaliação dos resultados dessas escalas permite identificar o estilo predominante na liderança da organização estudada.

No total, 22 participantes responderam ao questionário para identificar o perfil de liderança dos chefes de departamento. Este grupo da população pesquisada é composto por 24 servidores, dessa forma, duas pessoas optaram por não participar deste estudo.

A análise dos dados permitiu identificar o perfil de liderança predominante no comportamento dos chefes de departamento. Os pesquisados apontam que a Liderança Transformacional é o perfil mais presente no comportamento deles, com 3,2 de média, conforme Figura 1.

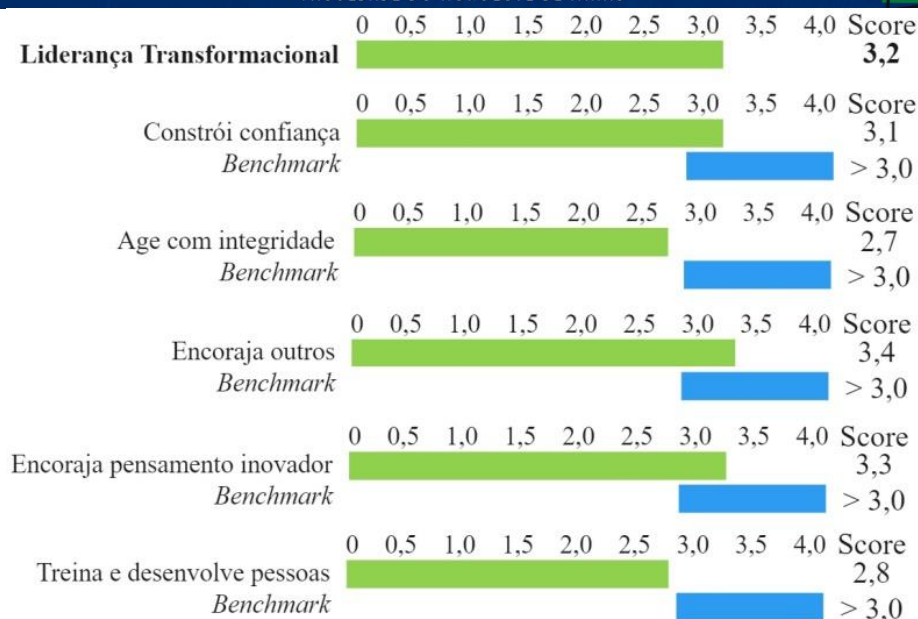


Figura 1 – Distribuição das médias na Liderança Transformacional.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

De igual maneira, Gonçalves, Trevisol, Lopes e Soethe (2015), Dias e Borges (2015) e Ploszaj (2021) concluem que o perfil de liderança predominante na liderança é a liderança transformacional.

Nota-se que, das 5 escalas, três estão acima das médias de *benchmark* apontados por Bass e Avolio (2015). Os autores indicam que as médias de *benchmark* para a liderança Transformacional devem ser maiores que 3 (Quase Sempre).

A liderança transformacional envolve a mudança da conscientização dos liderados pelos líderes, fazendo com que aqueles vejam sua realidade e oportunidades de forma diferente. Estes líderes são proativos e buscam o crescimento e a inovação, e não apenas cumprir as expectativas. Eles inspiram seus liderados a alcançarem um potencial mais alto e a seguir padrões éticos e morais cada vez mais elevados, sem, entretanto, obrigá-los a isso.

As escalas ‘Constrói confiança’, ‘Encoraja os outros’ e ‘Encoraja pensamento inovador’ obtiveram, respectivamente, 3,1, 3,4 e 3,3 pontos de média, sendo as escalas que mais contribuíram para a caracterização da liderança transformacional. Este resultado sugere que os liderados percebem que seus chefes de departamento são otimistas quanto ao futuro, criam espírito de equipe, encorajam a pensar os problemas sob um novo prisma e que os liderados sentem-se orgulhosos por estarem associados aos chefes de departamento.

O estilo de liderança transacional apresentou 2,2 de média. Este resultado encontra-se dentro do esperado, uma vez que Bass e Avolio (2015) apontam um *benchmark* entre 2 e 3 (às vezes e quase sempre). A Figura 2 apresenta o resultado estratificado por escala.



Figura 2 – Distribuição das médias na Liderança Transacional.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Como a liderança transacional ainda possui efetividade na condução da equipe espera-se que todos os líderes apresentem estas características, entretanto, não devem ser superiores às características transformacionais. Pode-se notar este aspecto na pesquisa. Este resultado sugere que os líderes estão utilizando-se de comportamentos transacionais da maneira adequada e estão conseguindo identificar o momento correto para utilizar cada um dos estilos até aqui apresentados. Os liderados percebem os líderes atuando de forma a recompensar suas conquistas e a reconhecê-las (pública ou individualmente) e que há punições quando o resultado esperado não é alcançado ou a *performance* está abaixo do esperado.

O estilo Passivo/Evitativo apresentou média de 1,5. Este resultado não está de acordo com os valores apontados por Bass e Avolio (2015). Os autores apontam que esse estilo deve apresentar o menor frequência entre os três estilos e consideram o *benchmark* inferior a 1 (nunca e quase nunca). A Figura 3 mostra a distribuição das médias neste estilo.



Figura 3 – Distribuição das médias na Liderança Passiva/Evitativa.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Bass e Avolio (2015) apontam que todos os estilos de liderança devem estar presentes no líder. Todavia, as escalas relacionadas ao comportamento passivo/evitativo devem estar o mais próxima possível de zero. Este resultado sugere que há comportamentos a serem evitados pela liderança. Os liderados enxergam que os líderes têm dificuldade em fazer modificações na equipe, mesmo quando estas se mostram necessárias, e não incentivam os liderados a tomar decisões.

Análise de conteúdo das entrevistas

O líder transformacional é capaz de gerar estímulos no liderado de modo que ambos atinjam elevados níveis nos resultados, e como consequência da alta motivação dos dois, o líder consegue inspirar e desenvolver a liderança nos liderados (Bass; Riggio, 2006). Neste estilo o líder busca conhecer e entender as expectativas do liderado para que possa direcioná-lo ao nível máximo do seu potencial (Bass, 1999; Northouse, 2018). Assim, a liderança transformacional está relacionada com a capacidade de o líder inspirar seus liderados (Bass; Riggio, 2006).

Conforme Bass e Avolio (2015) a liderança transformacional é composta por 5 fatores: constrói confiança, age com integridade, encoraja outros, encoraja pensamento inovador e treina e desenvolve pessoas.

A análise dos resultados sugere que os chefes de departamento demonstram mais comportamentos Transacionais ou Passivo/Evitativos em comparação com os comportamentos Transformacionais. Dos 5 fatores da liderança transformacional constituídos por Bass e Avolio (2015), constatou-se que apenas 2 deles - construção de confiança e age com integridade - foram mencionados de forma positiva pelos chefes de departamento. Em contrapartida, dois outros fatores - encorajar outros e treinar e desenvolver pessoas - foram mencionados de forma negativa pelos chefes de departamento. Além disso, o fator encoraja pensamento inovador não foi observado nas falas dos chefes de departamento.

Os chefes de departamento buscam resolver os problemas de forma conjunta com os liderados, ou seja, buscam construir confiança com a equipe.

O chefe de departamento E2 indica que se utiliza de dois fatores para tomar decisões: o pessoal e o legal. Utiliza o fator pessoal para construir confiança ao dizer: “Eu acho que você não pode tomar uma decisão unilateral. Você tem que conversar, reunir a equipe e

buscar alternativa [...] Nós vamos analisar juntos como encaminhar”. De igual modo, o chefe de departamento E1 com a fala: “Eu chamo todas as pessoas envolvidas, que na maioria das decisões eu tenho pessoas responsáveis por essas ações”. Ao se trazer o liderado para a resolução do problema os chefes de departamento mostram que estão buscando resolvê-los de forma a priorizar a equipe ou o liderado, ou seja, está colocando os interesses deles na frente dos seus próprios (Bass; Avolio, 2015).

Ambos os chefes de departamento buscam ser íntegros ao lidar com seus liderados.

O chefe de departamento E2 compartilha suas crenças e seus valores com seus liderados por meio de reuniões (formais/informais) e considera o momento informal o melhor, pois estão mais descontraídos:

Tem uns momentos informais, que eu acho assim, muito salutar, que é quando você vê a espontaneidade das pessoas. [...] principalmente, no momento de confraternização, porque você está desapegado de preocupações e ali realmente você se solta, então é um momento assim muito importante para a gente até conversar, dialogar sobre o que a gente pensa e quais são os valores que a gente defende (E2, 2022).

O chefe de departamento E1 não “procuro[a] ver essa questão de admiração”, mas está empenhado em fazer sua função com integridade. O fato de ele não se preocupar se é admirado por seus subordinados pode justificar o porquê dele realizar sua liderança mais distante do liderado (individualmente) e mais próxima dos liderados (grupo de pessoas), como se vê no trecho: “Claro que de cada um [liderado], a gente trabalha ou faz alguma expressão e colocação de forma diferenciada, mas com relação à função, ao cargo; não com relação à pessoa. Com relação à pessoa, todos são tratados da mesma forma”. Ao tratar os liderados de forma igual o chefe de departamento E1 acredita estar agindo de forma íntegra com eles, entretanto precisa-se cuidar das repercussões dessa atitude no âmbito da liderança, visto que “não há nada tão desigual do que tratar igualmente os desiguais” (Blanchard; Zigarmi; Zigarmi, 2013, p.57).

A linguagem utilizada pelos chefes de departamento sugere que a existência de um conjunto de regras, normas ou leis é a força necessária para que ele possa exercer o poder inerente à sua função, ou seja, encorajar os outros.

O chefe de departamento E2 discorre sobre como atua junto aos liderados no tocante à missão e ao senso de obrigação deles na instituição:

A gente tem vários documentos legais, que inicialmente passa pela questão da Constituição da República, depois das políticas voltadas para a educação (PNE), do projeto político-pedagógico, que hoje é o PDI. [...] Você perguntou também, como é que eu lido com o senso de obrigação deles. Essa obrigação... Nós somos servidores

públicos, regidos por uma legislação específica, a [Lei] 8112, ali tem todas as responsabilidades, as obrigações, os direitos e deveres e tem ainda aquelas competências que são inerentes ao cargo. Isso aí, no momento, está inclusive passando por avaliação. Então, é a partir daí que a gente conversa, que a gente trabalha, porque se a gente for ver falar em obrigação, mas está relacionado com as competências do cargo ou da função que é inerente. É como se fosse assim, utilizar isso como critério. Vamos supor um determinado servidor, ele pode dizer assim: “não, essa atividade não tem nada a ver com a minha atribuição”, então você tem que respeitar se realmente não tem nada a ver. Mas se tem, aí você tem que fazer com que o servidor reflita que aquelas atividades, aquelas obrigações, aquelas responsabilidades elas são inerentes ao cargo que ele ocupa (E2, 2022).

Não se identifica em sua fala a intensão de o chefe de departamento influenciar o liderado a alcançar mais do que se espera dele, pelo contrário, evidencia-se que quando não há uma definição legal quanto à realização de determinada atividade “você tem que respeitar se realmente não tem nada a ver” (E2, 2022) com a atividade do liderado.

Na mesma linha, pode-se destacar um trecho da fala do chefe de departamento E1 ao ser questionado sobre como agir ante um liderado que não quer realizar uma atividade de sua responsabilidade:

A gente tem que conversar com ele. Mostrar que é a função dele, quais são as atribuições que ele tem na instituição, o concurso para a qual ele foi aceito aqui na instituição e qualificar que aquela dada atividade deve ser desenvolvida por ele. Mas a gente sempre faz isso distribuindo as funções, entre todos eles para não ficar assim sobrecarregado somente nas mãos de um. Inclusive está tendo agora a atualização do novo planejamento [de] atribuição de cargos pela instituição, então, em breve, isso deve estar novamente sendo atualizado (E1, 2022).

Observa-se que os chefes de departamento valorizam a utilização de um documento legal para respaldar suas intervenções junto ao servidor. Entretanto, essa abordagem pode indicar uma limitação na capacidade dos chefes de departamento em corrigir e instruir seus subordinados sem a existência de um referencial legal específico. Embora seja imprescindível cumprir as determinações legais, é recomendável que os chefes de departamento não se limitem a motivar seus liderados apenas com base em requisitos legais. Sendo liderança a ação de influenciar as pessoas de tal forma que elas compreendam e concordem com o que precisa ser feito e como deve ser feito, além de facilitar o cumprimento de objetivos compartilhados através dos esforços individuais e coletivos (Yukl; Gardner, 2020), espera-se que o líder busque exercer influência e motivar as pessoas ao seu redor ao fornecer sentido e desafio ao trabalho realizado por seus liderados (Bass; Avolio, 2015), nota-se, então, a ausência de liderança, o que caracteriza um comportamento Passivo/Evitativo.

O chefe de departamento E2 repassa a informação para a equipe a fim de evitar problemas futuros com eles:

A gente pensa assim... Chega uma informação... Que é o que a gente está vivendo. Nós não vamos ter dinheiro para pagar a luz! Até o mês tal a gente ainda tem essa reserva. Não vamos ter dinheiro para determinadas ações. Então, nas reuniões com os servidores, a gente conversa, expõe a situação, porque todos devem estar a par do que está acontecendo. Porque vai haver muita cobrança. Porém, se você socializa com o grupo, busca reflexão, coloca todos a par do que está acontecendo. Não é que isso vá diminuir o problema de tensão, mas você vai encontrar até a questão da solidariedade e não esconder determinada situação e depois, quando você for querer tomar algumas medidas, você até pode conseguir, mas vai ser mais difícil (E2, 2022).

Diferentemente do chefe de departamento E2, o chefe de departamento E1 procura não interferir ou dar juízo de valor na informação que está sendo repassada aos liderados:

Olha, eu procuro transmitir sem interferir, entendeu? Eu procuro não julgar porque você sabe... Você pode dar uma notícia triste de uma forma alegre e uma alegre de forma triste. Aí você estaria sendo tendencioso, entendeu? Eu transmito a informação como ela vem e deixo à cargo de cada um a sua interpretação. Eu procuro não intervir nesse julgamento, entendeu? (E1, 2022).

Northouse (2018) destaca que a influência sobre um grupo é um dos elementos básicos da liderança. No entanto, o chefe de departamento E1 não procurou incentivar seus subordinados a pensar em um futuro promissor para a organização e para si mesmos, conforme sugerido por Bass e Avolio (2015). Essa falta de liderança pode ser caracterizada como um comportamento Passivo/Evitativo por parte do chefe de departamento E1, que voluntariamente abdicou de sua influência sobre a equipe.

Ambos os chefes de departamento não indicaram preocupação em treinar e desenvolver seus subordinados.

O chefe de departamento E2 apresenta um caso real que lhe aconteceu durante o período inicial da pandemia de Covid-19:

Temos um servidor que, por exemplo, não fez curso de informática, não quer e não gosta. A gente só descobriu isso na pandemia quando tivemos que nos ausentar do presencial, [pois] as tarefas eram distribuídas e não eram executadas [por esse servidor]. Por que, se no presencial esse profissional desempenhava bem? Porém essa atividade não era peculiar! Uma das sugestões foi: aproveite a pandemia, esse período agora mais crítico, para fazer um curso de informática. Mas a gente sabe que fazer curso de informática à distância também não foi grande facilitador. Mas você deixou com que o servidor não ficasse se sentindo assim, frustrado, por não estar conseguindo. Mas ele tem outras habilidades aí, na medida do possível, a gente foi... Por exemplo, fazer uma ata. Ele não fazia! E ele passou a fazer uma ata da reunião, entendeu? E respondeu muito bem. No retorno presencial foi que a gente observou isso. Quantos colegas realmente precisam? Porque hoje tudo o que você faz é com base na tecnologia, então hoje a gente não admite mais a pessoa não saber, porque tudo é sistema. Tem que saber. Mas ainda vamos encontrar perfis que têm dificuldade. Mas vamos supor, se ele tem facilidade na recepção das pessoas, ele vai trabalhar nessa parte da recepção e documentos mais elaborados, que requer uso de tecnologia, aí a gente já passa para outro servidor que já tem mais facilidade, mas sem perder de vista essa dificuldade dele, entendeu? (E2, 2022).

Nota-se na fala do chefe de departamento E2 que essa necessidade foi percebida apenas por conta do afastamento das atividades presenciais no momento da pandemia (1.2 e 3) e somente após o retorno às atividades presenciais que o chefe de departamento E2 começou a se preocupar com essa demanda de treinamento (1.12). Embora haja preocupação quanto à alocação do servidor na atividade que ele pode desempenhar da melhor maneira, não fica clara a atenção do chefe de departamento E2 às necessidades individuais de realização e crescimento de cada liderado ao agir como treinador ou mentor. Conforme Bass e Avolio (2015) os líderes que treinam e desenvolvem pessoas são atentos às necessidades individuais de realização e crescimento de cada liderado ao agir como treinador ou mentor. Os liderados são desenvolvidos para alcançar um potencial de alto nível por meio da criação de novas oportunidades de aprendizado em um clima favorável. Diferenças individuais nas necessidades e nos desejos são percebidas.

O chefe de departamento E1 revela que “na verdade ele [o servidor] tem que se capacitar. A gente tem que conversar com ele. Isso eu acho um ponto muito a ser melhorado na instituição. Ela precisa oportunizar a capacitação para os TAEs”. A fala do chefe de departamento E1 sugere que ele acredita que a instituição tem a responsabilidade de garantir o treinamento e a capacitação dos servidores. No entanto, conforme destacado por Bass e Avolio (2015), a influência do líder é essencial na vida do liderado, permitindo que as necessidades individuais de realização e crescimento sejam percebidas e atendidas. Nesse sentido, é importante que o líder atue como treinador ou mentor, ajudando seus subordinados a alcançar seu potencial máximo e a satisfazer suas necessidades e desejos individuais.

A liderança transformacional consiste em um processo que visa mudar e transformar as pessoas. Esse tipo de liderança está relacionado a aspectos emocionais, valores, ética, padrões e objetivos de longo prazo. Dentre as suas características, podemos destacar a avaliação dos motivos dos seguidores, a satisfação de suas necessidades e o tratamento destes como seres humanos completos. É um estilo de liderança que busca influenciar os liderados de forma excepcional, levando-os a alcançar resultados além do que seria esperado (Northouse, 2013).

Destarte, há evidência comportamental suficiente para indicar que os chefes de departamento apresentaram mais comportamentos transacionais ou passivo/evitativo do que comportamentos transformacionais. Em contrapartida, as equipes laboratorista e administrativa indicaram que os chefes de departamento são mais transformacionais.

A diferença encontrada entre as percepções pode ser justificada pelo receio de alguns membros das equipes laboratorista e administrativa em indicar o perfil de liderança preponderante no comportamento de seus chefes de departamento. Um dos participantes destacou que algumas perguntas do questionário poderiam ser entendidas sob uma ótica ruim, ou seja, poderiam indicar que a liderança exercida por seu chefe de departamento é ruim.

Conforme indica Bass e Riggio (2006), a organização de cultura burocrática possui uma estrutura organizacional alta, rígida, estável, mecanicista e centralizada, clara cadeia de comando de cima para baixo, os funcionários têm pouca autonomia e são monitorados, incentivados e controlados; e ainda de acordo com os mesmos autores, a agência de serviços públicos é um exemplo de cultura organizacional contratual ou burocrática; tal qual a instituição pesquisada. Ou seja, os resultados encontrados na pesquisa corroboram os achados de Bass e Riggio (2006) neste quesito.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos na pesquisa permitem chegar a algumas conclusões relativas ao perfil de liderança predominante no comportamento dos chefes de departamento. As equipes laboratorista e administrativa consideram que o perfil de liderança predominante no comportamento dos chefes de departamento é o transformacional, ao passo que apontam os chefes de departamento como possuidores de muitas características de liderança passiva/evitativa, ou seja, os chefes de departamento esperam que problemas surjam para que ajam ou evitam se envolver com os problemas institucionais. Na percepção dos chefes de departamento, estes possuem mais características transacionais e passivas/evitativa.

Os resultados sugerem que ações devem ser tomadas para reduzir as ações passivas/evitativas e aumentar ações transformacionais para que se alcance uma liderança mais efetiva na instituição. A liderança passiva/evitativa faz com que o servidor veja seu superior como relapso e desatencioso com as suas necessidades.

Academicamente, este artigo contribui para a ampliação dos conhecimentos sobre o perfil de liderança no serviço público, principalmente por encontrar resultado diverso de outras pesquisas que apontam a liderança transformacional como predominante em instituições públicas de ensino.

REFERÊNCIAS

ALONSO, F. M; SABOYA, P. R.; GUIRADO, I. C. Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. **Psicothema**, v. 22, n. 3, p. 495-501. Disponível em: <https://www.psicothema.com/pdf/3758.pdf>. Acesso em: 27 maio 2022.

ANTONAKIS, J. Charisma and the “New Leadership”. In: ANTONAKIS, J.; DAY, D. V (ed.). **The nature of leadership**. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

ANTONAKIS, J; AVOLIO, B. J; SIVASUBRAMANIAM, N. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. **The Leadership Quarterly**, v. 14, n. 3, p. 261-295, Jun. 2003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984303000304>. Acesso em: 17 jan. 2023.

ANTONAKIS, J.; DAY, D. V. Leadership: Past, Present, and Future. In: ANTONAKIS, J.; DAY, D. V (ed.). **The nature of leadership**. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

ARAYA-ORELLANA, P. J. Assessment of the Leadership Styles in Public Organizations: an Analysis of Public Employees Perception. **Public Organization Review**, v. 22, p. 99-116, 2022.

AVOLIO, B. J. **Full Range Leadership Development**. SAGE Publications, 2011.

AVOLIO, B. J; BASS, B. M.; JUNG, D. I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 72, n. 4, p. 441-462, Dec. 1999. Disponível em: <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1348/096317999166789>. Acesso em: 13 jan. 2023.

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BASS, B. M. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 8, n. 1, p. 9-32, 1999.

BASS, B. M. **The Bass handbook of leadership: theory, research and managerial applications**. 4. ed. New York: Free Press, 2009.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Multifactor Leadership Questionnaire™**: Manual and Sample Set. 3. ed. Mind Garden, 2004.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Multifactor Leadership Questionnaire™**: 360 Leader's Report. Mind Garden, 2015. Disponível em:

https://www.mindgarden.com/index.php?controller=attachment&id_attachment=70. Acesso em: 22 nov. 2022.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational leadership**. 2. ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2006.

BATISTA-FOGUET, J. M., ESTEVE, M., VAN WITTELOOSTUIJN, A. Measuring leadership an assessment of the Multifactor Leadership Questionnaire. **PLoS One**, v. 16, n. 7, p. 1-21, Jul. 2021. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8297756/pdf/pone.0254329.pdf>. Acesso em: 6 dez. 2022.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: ENAP, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoa%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%ABlico.pdf. Acesso em: 15 mar. 2023.

BLANCHARD, K.; ZIGARMI, P.; ZIGARMI, D. **Leadership and the One Minute Manager: Increasing effectiveness through Situational Leadership® II**. New York: William Morrow, 2013.

BOTELHO, L. H. F; PEREIRA, R. M. Estilos de liderança e administração pública: o caso de uma universidade federal mineira. **Nucleus**, v.12, n. 2, p. 39-56, out. 2015. Disponível em: <http://www.nucleus.feituverava.com.br/index.php/nucleus/article/view/1486>. Acesso em: 17 jun. 2023.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

DIAS, M. A. M. J; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 1, p. 200-221, jan.-abr. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/KZmhT4JL9DvdctJht4zTThv/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2022.

DOWNTON, J. V. **Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process**. New York: Free Press, 1973.

GONÇALVES, A.; TREVISOL, N. P.; LOPES, M. C.; SOETHE, J. S. A relação entre liderança e cultura organizacional: um estudo realizado em uma IES. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, n. 2, p. 85-100, Abr.-Jun. 2015. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/1201>. Acesso em: 15 maio 2021.

JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F. Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 5, p. 755-768, 2004.

LOWE, K. B.; KROECK, K. G.; SIVASUBRAMANIAM, N. Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. **The Leadership Quarterly**, v. 7, n. 3, p. 385-425, 1996.

MANN, R. D. A review of the relationship between personality and performance in small groups. **Psychological Bulletin**, v. 56, n. 4, p. 241-270, 1959. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/A-review-of-the-relationships-between-personality-Mann/c47b9d2ffc4c0a0f32b0748fa2e1b9cbfd05fd52>. Acesso em: 17 abr. 2022.

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

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and Practice**. 8th. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

PLOSZAJ, H. H. B. **A relação entre o estilo de liderança e o comprometimento organizacional em instituição pública de saúde**, 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão) – Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2021. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/73378>. Acesso em: 23 set. 2021.

ROST, J. C. **Leadership for the twenty-first century**. New York: Praeger, 1991.

STOGDILL, R. M. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. **Journal of Psychology**, v. 25, p. 35-71, 1948.

YUKL, G. A; GARDNER, W. L. **Leadership in organizations**. 9. ed. Boston : Pearson Education, 2020.