



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Estilos de liderança em uma instituição de
ensino básico**

Estudo de caso: Escola Crescer

Aline Alves da Costa

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2017.



Aline Alves da Costa

Estilos de liderança em uma instituição de ensino básico

Estudo de caso: Escola Crescer

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Paulo Cesar Teixeira

Rio de Janeiro
Junho de 2017.

Agradecimentos

À minha família, e em especial aos meus pais, minha irmã e ao Luís, por estarem sempre ao meu lado, por não me deixarem desistir nos momentos difíceis e pelo apoio incondicional para a concretização deste trabalho.

Aos professores da PUC-Rio por todo o conhecimento compartilhado e por contribuírem para o meu crescimento tanto profissional quanto pessoal.

Ao meu orientador, professor Paulo Cesar Teixeira, pelo incentivo, motivação e suporte necessário para o desenvolvimento deste trabalho.

Por fim, aos meus amigos da PUC-Rio, pela troca de experiências e aprendizado e, em especial, aos amigos Douglas, Vanessa e Danielle, pelos momentos de descontração, pelo apoio nas angústias e dúvidas, e por compartilharem comigo ótimos momentos ao longo da graduação.

Resumo

Costa, Aline Alves. Estilos de liderança em uma instituição de ensino básico: Estudo de caso Escola Crescer. Rio de Janeiro, 2017. 34 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho tem como objetivo identificar o estilo de liderança predominante em uma instituição de ensino básico. Para tanto, inicialmente foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o tema liderança e abordado o modelo conceitual de liderança gerencial. Na sequência, a fim de obter os dados para análise, foi realizada uma pesquisa tipo *survey* e utilizou-se como instrumento de pesquisa questionários específicos que permitiram avaliar tanto a percepção dos líderes quanto dos liderados. Com os resultados obtidos foi possível analisar os estilos de liderança dos diferentes segmentos da instituição e, por fim, identificar o estilo de liderança predominante.

Palavras-chave

Liderança; Estilos de liderança; Líder; Liderado; Instituição de ensino básico.

Abstract

Costa, Aline Alves. Leadership styles in an elementary school: Case study Crescer. Rio de Janeiro, 2017. 34 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This work has the purpose to identify the prevailing style of leadership on an elementary school. Therefore, initially a bibliographic study on leaderships and an approach on management leadership concept was accomplished. Following, in order to obtain the necessary data for analysis, a survey research was used as groundwork through specific questionnaires which allowed an evaluation on the perception of the leaders and the led. With the obtained results, it was possible to analyse the leadership style on each cantle of the institution, and lastly, identify the prevailing leadership style.

Key-words

Leadership; Leadership styles; Leader, Led; Elementary school.

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	2
1.3. Objetivos intermediários do estudo	2
1.4. Delimitação e foco do estudo	3
1.5. Justificativa e relevância do estudo	3
2 Revisão de literatura	4
2.1. Liderança	4
2.2. Teorias de liderança	4
2.3. Modelo conceitual de liderança gerencial	10
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	14
3.1. Etapas de coleta de dados	14
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	14
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	15
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	16
3.5. Limitações do Estudo	16
4 Apresentação e análise dos resultados	18
4.1. A Empresa	18
4.2. Descrição da amostra	19
4.3. Descrição e análise dos resultados	19
4.3.1. Direção	19
4.3.2. Educação Infantil	25
4.3.3. Ensino Fundamental I	27
4.3.4 Estilo de liderança predominante	29
5 Conclusões e recomendações para novos estudos	30

5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	31
6 Referências Bibliográficas	32
Anexo 1 - Questionário aplicado aos líderes	33
Anexo 2 - Questionário aplicado aos liderados	34

Lista de figuras

Figura 1: <i>Continuum</i> de Tannenbaum e Schmidt	6
Figura 2: <i>Grid</i> Gerencial	7
Figura 3: Modelo do Caminho-objetivo	8
Figura 4: Liderança Situacional de Hersey e Blanchard	10
Figura 5: Modelo de Liderança e Sistema de Administração de Pessoas.....	13
Figura 6: Estilo de liderança da Direção	24
Figura 7: Estilo de liderança da Educação Infantil	26
Figura 8: Estilo de liderança do Ensino Fundamental I.....	28
Figura 9: Estilo de liderança da Instituição	29

Lista de Tabelas

Tabela 1: Autoavaliação Diretor I	20
Tabela 2: Autoavaliação Diretor II	21
Tabela 3: Autoavaliação Diretor III	22
Tabela 4: Autoavaliação dos Diretores	23
Tabela 5: Avaliação dos liderados da Direção.....	24
Tabela 6: Autoavaliação Coordenador I	25
Tabela 7: Avaliação dos liderados da Educação Infantil.....	26
Tabela 8: Autoavaliação Coordenador II	27
Tabela 9: Avaliação dos liderados do Ensino Fundamental I.....	28

1 O tema e o problema de estudo

1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo

O desenvolvimento da tecnologia, a velocidade das mudanças, a concorrência acirrada e a incerteza do cenário econômico, político e social, são alguns dos desafios que as organizações enfrentam diariamente. Para se manterem competitivas e assegurarem sua sobrevivência, as organizações devem ser sensíveis e adaptáveis às mudanças.

Nessa perspectiva, pode-se afirmar que a liderança é um fator essencial para o sucesso das organizações. O líder desempenha um papel de indiscutível importância no alcance dos objetivos organizacionais por ser capaz de motivar e influenciar seus liderados, o que torna a liderança uma das principais vantagens competitivas para as organizações.

São inúmeras as abordagens teóricas e as linhas de pesquisa que buscam compreender o papel do líder, sua capacidade de influência e o impacto da relação entre líderes e liderados no alcance de metas e objetivos organizacionais. Sobral (2013) descreve liderança como o processo social de dirigir e influenciar o comportamento de membros da organização, levando-os à realização de determinados objetivos. Bennis (1996) afirma que a liderança pode ser sentida em toda a organização.

Neste contexto, a liderança tem papel fundamental não somente no que tange o cumprimento de metas e objetivos organizacionais, mas também exerce grande influência no clima organizacional.

Visando identificar os estilos de liderança praticados em uma instituição de ensino básico, o presente trabalho tem como objeto de estudo a Escola Crescer (nome fictício), localizada na cidade do Rio de Janeiro. A Crescer possui os segmentos de Educação Infantil e Ensino Fundamental I e sua metodologia é baseada no modelo construtivista, que possui características opostas ao modelo tradicional de ensino.

O construtivismo é um movimento enraizado na mudança, no qual a aprendizagem é promovida num ambiente de autonomia e reciprocidade social, isto é, num ambiente democrático e de dialogicidade (MATUI, 1995).

Sob essa ótica, o conhecimento do estilo de liderança praticado pelos líderes torna-se determinante para a instituição, uma vez que o modelo de ensino adotado pela Crescer baseia-se na concepção de um ambiente que promova a construção da autonomia, desenvolva a capacidade de pensar e que esteja em processo permanente de aprendizagem.

Desta forma, este estudo visa responder à seguinte pergunta: qual o estilo de liderança predominante na instituição de ensino Crescer?

1.2.Objetivo do estudo

O presente trabalho tem como objetivo final identificar o estilo de liderança predominante em uma instituição de ensino básico à luz da percepção dos seus líderes e liderados.

1.3.Objetivos intermediários do estudo

Para se atingir o objetivo final proposto esse estudo prevê, como objetivos intermediários a serem alcançados:

- Conceituar liderança e analisar seus diferentes estudos e teorias;
- Referenciar o modelo conceitual de liderança gerencial;
- Apresentar a metodologia de avaliação e diagnóstico;
- Identificar a percepção dos líderes quanto ao seu estilo de liderança;
- Identificar a percepção dos liderados quanto ao estilo de liderança de seu superior hierárquico; e
- Analisar se o estilo de liderança retratado pelos líderes aproxima-se da percepção dos liderados.

1.4.Delimitação e foco do estudo

O estudo pretende abordar, à luz do modelo conceitual de liderança gerencial desenvolvido por Teixeira (2007), o estilo de liderança predominante na instituição de ensino básico Crescer.

A pesquisa abrange o período de maio de 2017 e o seu universo é composto por funcionários da Direção e dos segmentos de Educação Infantil e Ensino Fundamental I da instituição. O estudo contempla a forma de o líder encarar a sua liderança e o papel de seus liderados, e a percepção dos liderados quanto a seu líder.

1.5.Justificativa e relevância do estudo

A relevância deste estudo baseia-se na importância do tema liderança para fins organizacionais. O estudo pode auxiliar empresas e líderes que atuam no setor de educação e que buscam maior conhecimento no que se refere à questão da liderança gerencial nas organizações que atuam no setor.

Os resultados alcançados no estudo podem ser úteis para empresas que buscam identificar os diferentes estilos de liderança e os impactos destes na organização. O estudo também pode contribuir para outras pesquisas e publicações do meio acadêmico, e pessoas interessadas no tema liderança.

Por fim, o trabalho pode ser utilizado pela instituição estudada. O conhecimento do perfil comportamental dos líderes pode auxiliar na melhoria da relação com seus subordinados e possibilitar maior sinergia da equipe no alcance das metas e objetivos da organização.

2 Revisão de literatura

2.1. Liderança

Segundo Bergamini (1994), o grande interesse pela liderança determinou o surgimento de incontáveis conceitos dentre os pesquisadores em Comportamento Organizacional, o que dificultou, até certo ponto, o delineamento mais preciso e a real abrangência do tema (BERGAMINI, 1994).

Robbins (2005) define liderança como a capacidade de influenciar um grupo no alcance de metas. Para Sobral (2008), o que irá estabelecer a diferença entre o líder e o administrador é a capacidade de motivar, de gerar entusiasmo e comprometimento por parte das pessoas.

Dentre as diversas definições de liderança, dois elementos parecem ser comuns a todas: a liderança como um fenômeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas, e a liderança como um processo de influência exercida de forma intencional pelo líder sobre seus seguidores (BERGAMINI, 1994).

Neste contexto, pode-se afirmar que liderança está associada a estímulos e incentivos que os líderes devem exercer sobre seus subordinados para que possam atingir o resultado desejado pelas organizações. Para tanto, os líderes devem ser capazes de engajar, motivar e influenciar positivamente seus liderados.

2.2. Teorias de liderança

Segundo Bergamini (1994), é possível, ao percorrer a grande quantidade de estudos e teorias sobre liderança, afirmar que, embora todos eles falem a respeito de um mesmo assunto, cada um tenha destacado um aspecto diferente a respeito do contexto e do processo em si mesmo desse tipo de relacionamento interpessoal.

De acordo com Robbins (2005), o primeiro estudo sobre liderança, denominado teoria dos traços, diferenciava os líderes dos não-líderes com base em qualidades e características pessoais. Esta teoria destacava que para ser

capaz de influenciar o comportamento de outras pessoas, o líder deveria ter determinadas características de personalidade e aptidões.

Entretanto, apesar das diversas pesquisas realizadas para identificar os traços responsáveis pela capacidade de liderança, a teoria se mostrou falha. Notou-se que apenas o conhecimento das características do líder não era suficiente para prever se ele seria um líder eficaz ou não.

Após as lacunas identificadas na teoria dos traços, os pesquisadores começaram a estudar o comportamento dos líderes. Segundo Sobral (2008), os pesquisadores tentaram verificar não o que os líderes eram, mas o que faziam, procurando isolar as características comportamentais dos líderes eficazes.

Portanto, diferente da teoria dos traços, em que o foco estava nas características do líder, na teoria comportamental o foco está nas funções de liderança, isto é, nas atividades realizadas pelo líder para promover o desempenho eficaz da equipe. Uma vez que a liderança se caracteriza como um conjunto de comportamentos, esta poderia ser ensinada através de programas de treinamento para o desenvolvimento de líderes eficazes (SOBRAL, 2008).

Pesquisas realizadas por Kurt Lewins, na Universidade de Iowa, foram uma das primeiras tentativas de identificar estilos de liderança. No estudo foram estabelecidos três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal (SOBRAL, 2008). De acordo com Sobral (2008), enquanto o estilo autocrático caracteriza-se pela centralização da autoridade e do processo de tomada de decisão, o líder democrático diferencia-se pela participação e envolvimento dos funcionários na tomada de decisão. O estilo liberal, por sua vez, evidencia-se pela total liberdade dada aos funcionários para tomar decisões, quase sem a consulta ao líder.

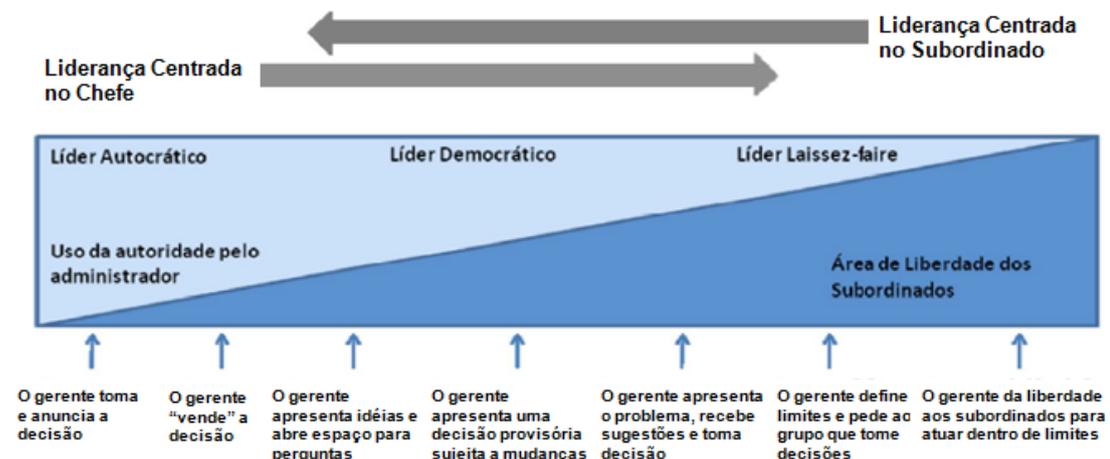
Em seguida, os pesquisadores procuraram identificar o estilo mais eficaz e concluíram que, em comparação com o estilo autocrático e o estilo democrático, o estilo de liderança liberal era o mais ineficaz em todos os casos estudados. Também foi possível concluir que, embora os líderes autocráticos e democráticos realizassem a mesma quantidade de tarefas, o líder democrático obtinha maior qualidade e satisfação no trabalho (SOBRAL, 2008).

Buscando compreender se o estilo democrático era o mais eficaz, Robert Tannenbaum e Warren Schmidt desenvolveram um *continuum* de comportamentos de liderança que variam de um estilo autocrático até o estilo *laissez-faire* (SOBRAL, 2008).

Segundo Sobral (2008), os autores constataram que, no longo prazo, o estilo democrático era o mais eficaz. Entretanto, para escolher o estilo de

liderança adequado, três conjuntos de força deveriam ser considerados pelo administrador, sendo elas: forças do administrador, forças dos subordinados e forças situacionais.

Figura 1: *Continuum* de Tannenbaum e Schmidt



Fonte: Sobral (2008, p. 218).

Segundo Robbins (2005), as teorias comportamentais mais abrangentes e reproduzidas resultaram de uma pesquisa iniciada no final dos anos 40 pela Universidade Estadual de Ohio, EUA.

A pesquisa buscava identificar dimensões independentes do comportamento do líder. Após iniciar com mais de mil dimensões diferentes, os pesquisadores chegaram a duas dimensões, uma voltada para a estrutura de iniciação e outra para a consideração. A primeira se refere à extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e dos funcionários para o alcance dos objetivos. Enquanto a segunda dimensão se refere aos relacionamentos de trabalho, como a satisfação das necessidades dos funcionários, preocupação com o bem estar e respeito às ideias dos liderados (ROBBINS, 2005).

Outro estudo similar realizado pela Universidade de Michigan identificou características comportamentais dos líderes que estariam relacionadas com o desempenho eficaz. As pesquisas identificaram dois diferentes estilos de liderança, um deles orientado para o funcionário e o outro, orientado para a produção. Segundo Robbins (2005), os líderes orientados para os funcionários enfatizavam as relações interpessoais, demonstravam interesse pessoal nas necessidades de seus funcionários e aceitavam as diferenças entre os membros

do grupo, enquanto os líderes orientados para a produção enfatizavam apenas aspectos técnicos e práticos do trabalho.

Como resultado, os estudos evidenciaram que líderes orientados para os funcionários eram mais eficazes por estarem associados a uma maior produtividade do grupo e mais satisfação com o trabalho, enquanto os líderes orientados para a produção estavam associados à queda na produtividade e satisfação dos liderados.

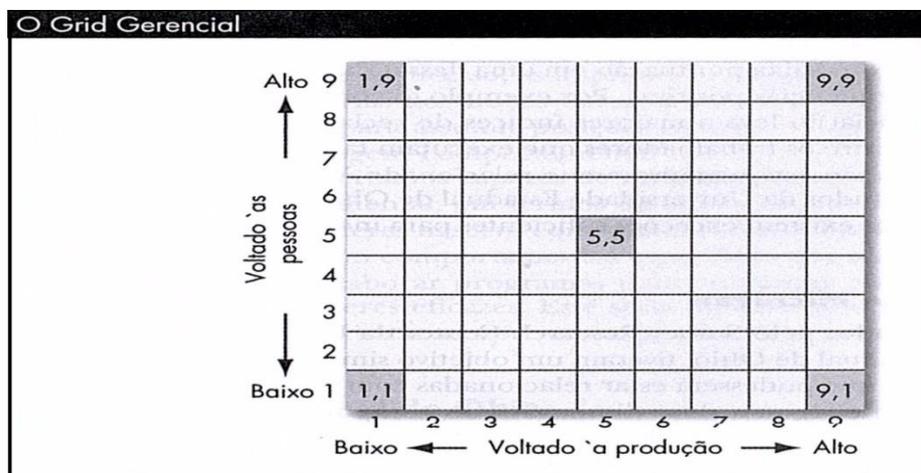
Os conceitos apresentados pelas teorias dos estilos de liderança formaram a base do modelo usado no *grid* gerencial, desenvolvido por Blake e Mouton (1964), pesquisadores da Universidade de Ohio (CAVALCANTI, 2005). Esta teoria sintetiza as descobertas das pesquisas anteriores e se baseia em duas dimensões comportamentais: voltado às pessoas e voltado à produção (ROBBINS, 2005).

O *grid* aloca comportamentos baseados na combinação dessas duas dimensões de estilo de liderança. Cada uma dessas dimensões é medida por meio de uma escala de 1 a 9, cuja combinação permite identificar 81 posições possíveis para o estilo de liderança (SOBRAL, 2008).

De acordo com Robbins (2005), a pesquisa descobriu que os executivos têm melhor desempenho em um estilo 9,9, que representa um líder que está simultaneamente orientado para as pessoas e para produção, em comparação com um estilo 9,1 (tipo autoritário), que está orientado apenas para a produção, ou 1,9 (tipo liberal) orientado para as necessidades dos funcionários.

Entretanto, o *grid* gerencial não apresenta novas informações que possam esclarecer a questão da liderança, ele apenas oferece uma melhor estrutura para conceitualização do estilo de liderança (ROBBINS, 2005).

Figura 2: *Grid* Gerencial



Fonte: Robbins (2005, p. 262)

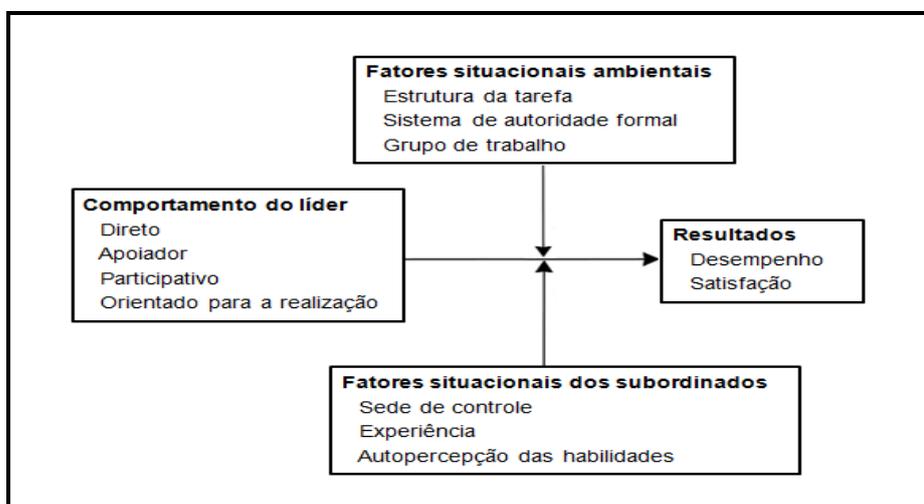
Após o surgimento das teorias de liderança que enfatizavam os traços e comportamentos dos líderes, os estudos encaminharam-se para a teoria situacional, considerando que a eficácia da liderança não estava relacionada apenas as características pessoais do líder ou seu comportamento, mas sofriam influências de variáveis situacionais (SOBRAL, 2008).

Segundo Sobral (2008), este foi um passo importante para a compreensão da eficácia do líder no contexto organizacional. Estudos anteriores constataram que nenhum traço era comum a todos os líderes de sucesso, assim como nenhum comportamento era eficaz em todas as situações, isso levou os pesquisadores a investigarem as circunstâncias situacionais que influenciavam a eficácia do líder.

Bergamini (1994) afirma que não é pura e simplesmente a ação do líder que determina sua eficácia. Não somente o líder, mas o liderado e as contingências do momento e do ambiente desempenham papéis importantes, considerados tão decisivos quanto o comportamento do próprio líder.

Dentro do enfoque contingencial, a Teoria do caminho-objetivo desenvolvida por House (1971), destaca que a função do líder é ajudar os subordinados no alcance de seus objetivos, dando-lhes direção e apoio. O termo caminho-objetivo surge através da crença de que os líderes eficazes orientam o caminho de seus seguidores na direção da realização de seus objetivos de trabalho, auxiliando-os na eliminação dos obstáculos existentes no percurso (ROBBINS, 2005). Quatro componentes compõem essa teoria, sendo eles: fatores situacionais ambientais, fatores situacionais dos subordinados, comportamento do líder e resultados. Conforme figura 3:

Figura 3: Modelo do Caminho-objetivo



Fonte: Cavalcanti (2005, p. 48).

Além dos fatores situacionais, que se dividem entre ambientais e dos subordinados, o modelo inclui quatro tipos de comportamentos do líder.

Segundo Cavalcanti (2005), no primeiro comportamento, chamado de diretivo, o comportamento do líder se caracteriza por definir o que espera do subordinado, buscando orientá-lo no alcance dos padrões de desempenho desejados. O segundo comportamento é denominado apoiador, em que o líder se preocupa com o bem estar dos seus subordinados. O terceiro tipo é o participativo, no qual o líder consulta a sua equipe e solicita sugestões que auxiliem no processo decisório. Por fim, no estilo de liderança orientado para a realização, o líder estabelece objetivos desafiantes e evidencia confiança na responsabilidade e no esforço por parte dos subordinados. Por ser um enfoque contingencial, o estilo de liderança a ser assumido pelo líder dependerá dos fatores situacionais (CAVALCANTI, 2005).

De acordo com Robbins (2005), algumas abordagens para a identificação de variáveis situacionais obtiveram sucesso e receberam amplo reconhecimento, dentre elas, a teoria situacional de Hersey e Blanchard. Nesta proposta o foco está no liderado e entende-se que à medida que o nível de maturidade dos liderados tende a aumentar, o líder deverá reduzir o seu controle.

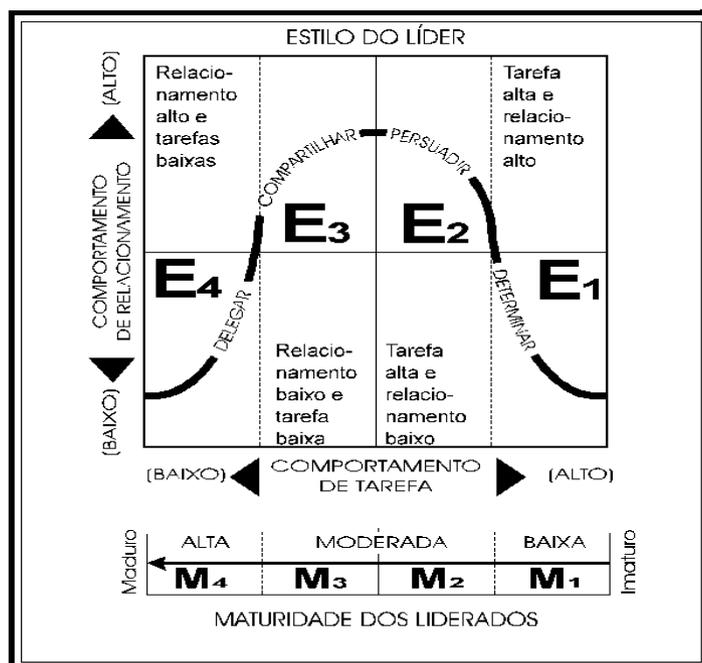
O modelo de Hersey e Blanc baseia-se na combinação entre o nível de maturidade dos liderados e o estilo de liderança. Segundo Cavalcanti (2005), são considerados níveis de maturidade:

- M1: funcionários despreparados e não desejosos de assumir responsabilidades em relação à tarefa;
- M2: funcionários não capazes de realizar a tarefa, por não terem as habilidades necessárias, porém dispostos e motivados a fazer o que o líder pedir;
- M3: funcionários capazes de realizar a tarefa, mas que não estão dispostos nem motivados para fazer o que o líder quer; e
- M4: funcionários capazes e motivados para realizar a tarefa.

Assim, como os níveis de maturidade, os estilos de liderança também são divididos em quatro níveis:

- E1: Determinar - foco alto na tarefa e baixo no relacionamento;
- E2: Persuadir - foco alto na tarefa e também no relacionamento;
- E3: Compartilhar - foco no relacionamento e baixo na tarefa; e
- E4: Delegar - foco baixo no relacionamento e na tarefa.

Figura 4: Liderança Situacional de Hersey e Blanchard



Fonte: Teixeira (2007, p. 44).

Na teoria situacional, se os liderados forem incapazes ou estiverem desmotivados para executar uma tarefa, o líder precisará fornecer orientações claras e específicas. Se os liderados forem incapazes mas estiverem motivados, o líder precisará oferecer muita orientação para a tarefa compensar a falta de habilidade dos liderados, além de muita orientação de relacionamento para conquistá-los. Se os liderados forem capazes, mas estiverem desmotivados, o líder precisará usar um estímulo apoiador e participativo, caso contrário, se forem capazes e estiverem motivados, o líder não precisará fazer muita coisa (ROBBINS, 2005).

2.3. Modelo conceitual de liderança gerencial

A partir da análise dos modelos de Supervisão Funcional de Taylor, Responsabilidade Individual de Ford, Supervisão Hierárquica de Fayol e Supervisão Comportamental de McGregor, Teixeira (2007) destaca dois elementos básicos como guia para estabelecer o comportamento gerencial adequado e que estão presentes em qualquer situação a ser administrada: atividades e pessoas.

Segundo Teixeira (2007), para o gestor dois elementos são fundamentais para estabelecer o comportamento gerencial eficaz:

1 - o grau de preocupação que o gestor tem com as atividades, isto é, a forma como vê as tarefas que devem ser executadas em sua área, como as organiza e relaciona com os objetivos estratégicos e operacionais e qual a sua contribuição efetiva para o alcance das metas organizacionais; e

2 - o grau de importância que o líder dá às pessoas que trabalham em sua equipe e em toda a organização, ou seja, até que ponto ele tem consciência de que o seu trabalho gerencial depende - quase exclusivamente - do envolvimento das pessoas com o objetivo traçado; como encara o impacto do comportamento dessas pessoas nos resultados e como se relaciona com essas pessoas para o alcance das metas organizacionais estipuladas.

Entretanto, o autor ressalta que o gestor deve lembrar que dominar as atividades é uma questão de engenharia do trabalho, pois existe uma lógica estrutural que pode ser dominada e compreendida com mais facilidade. O mesmo não ocorre no que diz respeito às pessoas, pois administrá-las implica em uma questão que vai além de métodos de trabalho (TEIXEIRA, 2007).

De acordo com o autor, a grande maioria dos gestores atua com as pessoas da mesma forma que atua na maioria das situações de suas vidas. Age de acordo com um modelo cultural e exterioriza a ideia que desenvolveu, ao longo de sua história pessoal, tendo como base suas experiências. Ao crer que pode encarar a liderança e a administração de pessoas como mais um papel a ser desempenhado e que pode desassociar sua conduta pessoal de sua conduta gerencial, o gestor segue um modelo que considera correto e que acredita ser suficiente para a obtenção de resultados (TEIXEIRA, 2007).

Segundo Teixeira (2007), para mobilizar as pessoas para que obtenham resultados, em primeiro lugar o gestor deve analisar suas atitudes e procurar estabelecer o grau de eficácia de seu comportamento atual em relação às pessoas. Em segundo lugar, o gestor deve ter consciência de que tudo está em processo de mudança e que as pessoas também se sujeitam a essas mudanças. O estilo de liderança do gestor não pode ser estático, por melhor que o gestor esteja administrando no momento. Por último, o autor afirma que, queira ou não, o gestor é uma pessoa que obtém resultados por meio de outras pessoas, e que compreender, aceitar e, principalmente, aprender a lidar com essa relação é fundamental para seu sucesso profissional.

Desta forma, segundo o autor, descobre-se que gerenciar tem como real significado combinar atividades e pessoas para obter resultados com qualidade.

Isto requer do gestor, como líder, a compreensão do papel de coordenador e, entender a importância da informação para um clima de envolvimento

cooperativo no ambiente de trabalho. Para que se crie um clima em que o resultado seja enriquecido pelo envolvimento de todos, a administração compartilhada deve ser implementada na unidade de trabalho, tendo como base a certeza de que resultados com qualidade dependem da adoção de um perfil de liderança em que se destaquem as funções de coordenação, orientação e suporte e não a função de imposição (TEIXEIRA 2007).

Segundo Teixeira (2006), para que isso ocorra, o gestor deve redimensionar a sua visão em relação às pessoas de sua equipe. Tradicionalmente, ao olhar para a sua equipe, o gestor tem a tendência simplista de encarar as pessoas como mão de obra e, por tanto têm baixa maturidade profissional e psicológica, e adota um modelo que facilita o controle e a autoridade. Para mudar, o gestor deve olhar para a sua equipe com a visão de que ela é formada por pessoas que usam a mente para fazer a obra e, por tanto, têm alta maturidade profissional e psicologia e constitui seu principal ativo.

Nesse contexto, pode-se afirmar que a forma de se conduzir perante um grupo de liderados depende, basicamente, de dois estilos de liderança (TEIXEIRA, 2006):

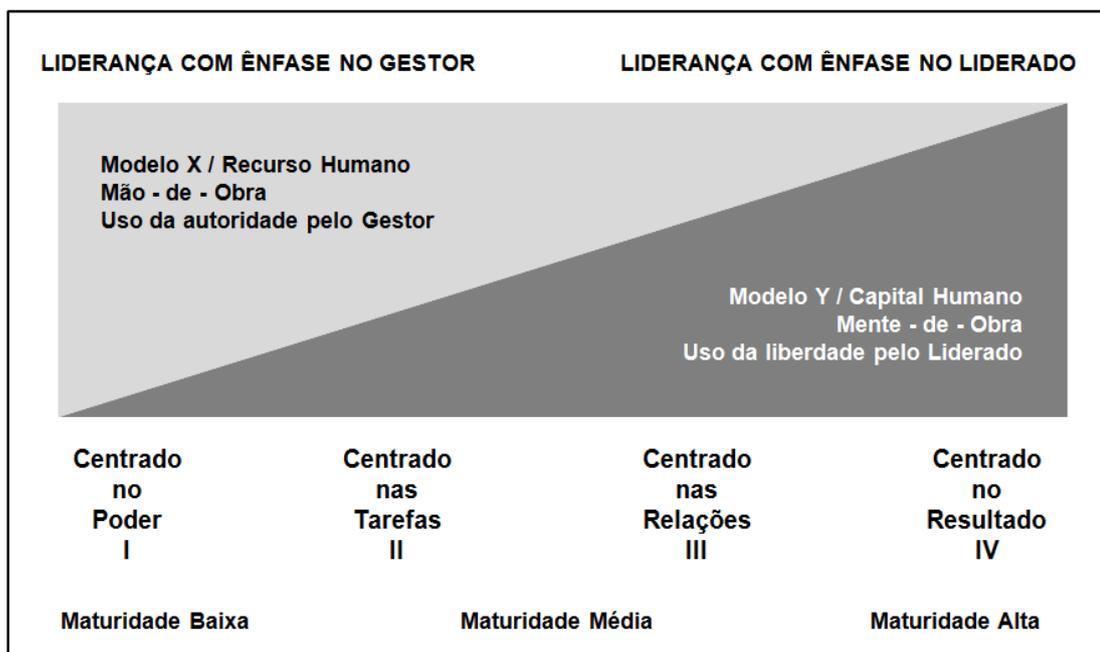
- 1 - Liderança com ênfase no gestor - uso da autoridade pelo gestor; e
- 2 - Liderança com ênfase no liderado - uso da liberdade pelo liderado.

Cada um dos estilos listados acima corresponde a uma maneira de o gestor encarar as atividades que realiza e o tipo de resultado que se deve ser produzido em função das seguintes formas de atuação (TEIXEIRA 2007):

- Centrado no poder - exerce liderança impositiva, na qual tem como guia o princípio da autoridade, atuando em busca do reconhecimento de seu comando.
- Centrado na tarefa - exerce liderança explicativa, na qual tem como guia o princípio da atividade, atuando em busca de uma eficiência burocrática.
- Centrado nas relações - exerce liderança conciliadora, na qual tem como guia o princípio da compreensão, atuando em busca de aceitação por parte da equipe em detrimento dos objetivos.
- Centrado no resultado – exerce liderança delegativa, na qual tem como guia o princípio da cooperação, atuando em busca de uma combinação entre os indivíduos e as tarefas.

Segundo o autor, ao se estabelecer uma analogia entre essas concepções de liderança, os estilos gerenciais e a abordagem desenvolvida por Tannenbaum e Schmidt se obtêm o modelo ilustrado na figura 5.

Figura 5: Modelo de Liderança e Sistema de Administração de Pessoas



Fonte: Teixeira (2007, p. 38).

Os tipos I e II traduzem uma liderança e administração de pessoas centrada no gestor e no uso da autoridade para a condução da equipe. Esse estilo de liderança se baseia na concepção tradicional de chefia de que o ser humano só alcança sua plena produtividade se for e tiver seu trabalho.

Os tipos III e IV traduzem uma liderança e administração centrada no liderado e no uso da liberdade gerencial por parte da equipe. Esse estilo de liderança se baseia na concepção da Administração Compartilhada que tem como pilar o reconhecimento da capacidade do ser humano de se autogerenciar, desde que tenha os recursos adequados.

Segundo Teixeira (2006), organizações que adotam os tipos I e II encontram-se em um estágio gerencial que tem como premissas a Supervisão Funcional e a Supervisão Hierárquica adotadas por Taylor e Fayol, respectivamente, e a Teoria X, enunciada por McGregor, aproximando, dessa maneira, suas práticas administrativas do antigo paradigma da mão de obra ou, em outras palavras, do recurso humano. Já as organizações que adotam o tipo III e IV, encontram-se em um estágio gerencial que tem como premissas a supervisão por Responsabilidade Individual adotada por Ford, e a Teoria Y de McGregor, tendo suas práticas administrativas no novo paradigma da mente de obra ou, em outras palavras, capital humano.

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

3.1. Etapas de coleta de dados

Segundo Vergara (2004), existem diversas taxonomias referentes aos tipos de pesquisa. A autora propõe dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois pretende evidenciar as características de uma determinada população. Em relação aos meios de investigação, foi realizada pesquisa de campo e bibliográfica.

De acordo com Vergara (2004), a pesquisa de campo fundamenta-se em uma investigação no lugar que acontece ou aconteceu certo fenômeno ou ainda que possui elementos que possam explicá-lo. A pesquisa de campo foi realizada através da aplicação de um questionário aos líderes e liderados da instituição de ensino Crescer, conforme anexo 1.

A pesquisa bibliográfica teve como base livros que possibilitaram o levantamento das abordagens, modelos e estudos sobre liderança.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

O universo é composto por 39 funcionários, todos lotados na sede da instituição e divididos entre a Direção e os segmentos de Educação Infantil e Ensino Fundamental, áreas objeto do estudo.

Os questionários foram aplicados aos diretores, coordenadores, professores e auxiliares com o objetivo de identificar tanto a percepção do líder quanto a dos liderados.

Para se determinar uma amostra da população, optou-se por distribuir o questionário (anexo 1 e anexo 2) a todos os funcionários das áreas de estudo, buscando obter o maior número possível de respondentes. No período em que a pesquisa foi aplicada, 1 funcionário estava afastado por licença médica, portanto, os questionários foram distribuídos a 38 funcionários, contemplando, assim, todos funcionários ativos no período da pesquisa.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

A pesquisa foi conduzida através do método *survey*, segundo Gil (2006), pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Foi utilizado como instrumento de pesquisa o questionário, por possibilitar um maior alcance no número de respondentes e por permitir que as pessoas respondam no momento em que julgarem mais propício.

Os questionários utilizados na coleta de dados tiveram como objetivo identificar os estilos de liderança predominantes na Crescer através da percepção dos líderes e liderados. Para tanto, foi adotado o modelo conceitual de liderança gerencial desenvolvido por Teixeira (2007) e o questionário extraído do livro *Liderança e Gestão de Pessoas nas Organizações: da mão de obra à mente de obra* do autor (2007).

O questionário aplicado aos líderes, 3 diretores e 2 coordenadores, contempla dez atitudes que um gestor pode adotar com seus liderados. Foi solicitado aos líderes que avaliassem a sua postura perante esses comportamentos e marcassem uma das respostas.

Cada comportamento possui quatro respostas em uma escala que mede a frequência com que o líder demonstra tal comportamento, sendo o nº 1 correspondente a – esforço-me bastante para fazer isto, 2 – tendo a agir assim, 3 – procuro evitar fazer isto, e 4 – esforço-me bastante para evitar isto, conforme anexo 1.

O questionário aplicado aos liderados contempla os mesmos comportamentos listados no questionário dos líderes, entretanto, foi solicitado que avaliassem como o seu superior hierárquico age perante esses comportamentos.

Assim como no questionário do líder, cada comportamento possui quatro respostas em uma escala que mede a frequência com que o líder demonstra tal comportamento, entretanto, as respostas visam identificar a percepção do liderado, sendo o nº 1 correspondente a – esforça-se bastante para fazer isto, 2 – tende a agir assim, 3 – procura evitar fazer isto, e 4 – esforça-se bastante para evitar isto, conforme anexo 2.

O questionário foi aplicado aos 33 liderados das áreas de Direção, Educação Infantil e Ensino Fundamental I.

Cabe ressaltar que os coordenadores responderam aos dois questionários, como líderes dos segmentos de Educação Infantil e Ensino Fundamental I e como liderados da Direção.

Pela dificuldade relatada por alguns funcionários para o preenchimento *on-line* e em função da restrição da empresa quanto à utilização de e-mail ou acesso à internet para este fim, todos os questionários foram entregues impressos. Os questionários possuem uma introdução acerca dos motivos que determinaram a sua realização e instruções para preenchimento. Foi estabelecido um prazo para entrega de cinco dias, tendo como objetivo atingir o maior número possível de respondentes e para que as respostas fossem dadas sem a presença do pesquisador.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Os dados coletados nos questionários foram consolidados em planilha Excel e posteriormente tratados com base em procedimentos estatísticos.

O modelo utilizado na pesquisa atribui pontos para cada atitude adotada pelo gestor, em uma escala de um ponto para o mínimo e quatro pontos para o máximo, com a utilização da média aritmética ponderada como medida de tendência central. O modelo utiliza uma escala que varia de dez a quarenta pontos, com três intervalos de dez pontos e um ponto médio de vinte e cinco pontos, o que permite identificar, quantitativamente, a forma de um líder, independente do seu nível hierárquico, se conduzir, por meio da prática de estilos, perante uma equipe de liderados (TEIXEIRA, 2007).

3.5. Limitações do Estudo

Ao longo da elaboração do presente estudo foram identificados alguns aspectos referentes às suas limitações.

É importante destacar que, embora tenha sido ressaltado e assegurado aos respondentes a confidencialidade dos dados informados, pode ter ocorrido certa resistência em se expor, ou mesmo receio por parte dos liderados em

avaliar o seu superior hierárquico, fazendo com que seus relatos não retratem com precisão suas percepções quanto à liderança.

O questionário enquanto técnica de investigação pode apresentar algumas limitações, seja por dificuldade de interpretação das questões, por impossibilitar auxílio ao respondente quando este não compreende as instruções ou perguntas, ou mesmo pela pressa ou falta de atenção quando do momento do preenchimento das respostas, visto que os questionários foram entregues e preenchidos no ambiente de trabalho.

Outra limitação do instrumento de pesquisa utilizado é a não garantia de que todos os questionários sejam devidamente preenchidos, como questionários incompletos ou questões marcadas de forma incorreta, o que implicou na redução da amostra final.

Cabe ressaltar que a pesquisa concentra-se nos estilos utilizados pelos líderes e não leva em consideração a maturidade profissional dos liderados.

4 Apresentação e análise dos resultados

4.1. A Empresa

A Crescer foi fundada em 2004, como resultado de discussões, pesquisas e estudos acerca do processo educativo de ensino e aprendizagem. A empresa iniciou com o segmento de Educação Infantil, em 2008 expandiu para o segmento de Ensino Fundamental I e atualmente possui em torno de 200 alunos.

A Crescer é uma escola construtivista e utiliza a pedagogia de projetos, o que possibilita ao aluno uma nova forma de aprender. Esta metodologia proporciona maior envolvimento e interação dos alunos e promove a construção do pensamento para além da acumulação de conhecimentos. Isto que requer uma mudança nas práticas consideradas autoritárias e na postura pedagógica dos educadores.

A missão da empresa é contribuir para a formação de pessoas com pensamentos autônomos, que reconheçam o valor do conhecimento e saibam fazer uso dele de forma criativa. Seu compromisso é garantir uma aprendizagem curiosa no qual o brincar, o descobrir, o imaginar, o estabelecer relações são de extrema importância para o desenvolvimento de seus alunos.

Segundo informações que constam em seu site, a Crescer destaca como uma de suas prioridades o desenvolvimento e a valorização de sua equipe. Com o objetivo de aperfeiçoar a capacitação e o planejamento da equipe docente, são realizadas, semanalmente, reuniões pedagógicas. Outras ações voltadas para o corpo docente, como palestras e cursos, ocorrem periodicamente.

A Crescer ressalta que toda a equipe docente é composta por profissionais que possuem nível superior completo nas áreas de Psicologia ou Pedagogia.

Fica evidenciado, portanto, que a Crescer possui uma política de desenvolvimento que visa valorizar sua equipe e promover constantemente a sua formação e atualização.

4.2. Descrição da amostra

Os questionários foram aplicados a 38 pessoas, totalidade de funcionários ativos no período de maio de 2017.

Destes retornaram 35 questionários, porém, para validação da amostra foram desconsiderados os respondentes que não completaram o questionário ou que marcaram mais de uma alternativa para a mesma questão. Após a validação, a amostra reduziu para 32 respondentes, o que representa 84% dos funcionários.

4.3. Descrição e análise dos resultados

Os resultados foram analisados separadamente entre as áreas de Direção, Educação Infantil e Ensino Fundamental I visando identificar diferentes estilos de liderança entre as áreas.

Em relação às respostas dos questionários dos líderes, os resultados foram separados entre Diretores, Coordenador I e Coordenador II. Sendo eles os superiores hierárquicos das áreas de Direção, Educação Infantil e Ensino Fundamental I; respectivamente.

Por fim, foi identificado o estilo de liderança predominante na instituição.

4.3.1. Direção

A instituição de ensino possui três diretores e foi solicitado que cada diretor responde-se ao questionário de forma individual para posteriormente ser feita a média aritmética dos resultados.

Neste caso, optou-se por consolidar os resultados visto que cada liderado analisou os diretores de forma conjunta após relatarem dificuldade em avaliá-los de maneira individual.

Primeiro serão apresentados os resultados da autoavaliação de cada Diretor e, em seguida, a média da pontuação dos três diretores e a análise dos resultados dos liderados da Direção.

A tabela 1 apresenta os resultados da autoavaliação do Diretor I. Após a soma dos pontos para cada atitude adotada pelo Diretor, sua pontuação foi 20, o que de acordo com Teixeira (2007) traduz uma liderança gerencial centrada no gestor e no uso da autoridade para obter resultados.

Tabela 1: Autoavaliação Diretor I

DIRETOR I				
Atitudes	Esforça-se bastante para fazer isto	Tende a agir assim	Procura evitar fazer isto	Esforça-se bastante para evitar isto
	1	2	3	4
1. Supervisiono de perto meus subordinados, num esforço para que trabalhem melhor.	1	2	3	4
	1			
2. Determino metas e objetivos para meus subordinados e os convenço dos méritos desses planos.	1	2	3	4
	1			
3. Organizo sistemas de acompanhamento e controle para assegurar que meus subordinados estão cumprindo suas tarefas.	1	2	3	4
		2		
4. Encorajo meus subordinados a estabelecerem os objetivos de trabalho à maneira deles.	4	3	2	1
	4			
5. Certifico-me de que o trabalho de meus subordinados foi planejado por eles.	1	2	3	4
	1			
6. Procura saber, diariamente, se meus subordinados precisam de alguma ajuda.	1	2	3	4
	1			
7. Intervenho sempre que acho que o trabalho está sendo negligenciado.	1	2	3	4
	1			
8. Uso de persuasão, ou mesmo de pressão, para garantir o cumprimento de cronograma.	1	2	3	4
				4
9. Procuro ter reuniões frequentes com meus subordinados para me manter a par do que está acontecendo.	1	2	3	4
	1			
10. Deixo que meus subordinados tomem decisões importantes sem minha interferência.	4	3	2	1
	4			
SUBTOTAL	14	2	0	4
TOTAL DE PONTOS	20			

Fonte: Autora (2017).

Na sequência foram analisados os resultados da autoavaliação do Diretor II, conforme tabela 2.

Assim como o Diretor I, a análise dos resultados revelou o estilo de liderança com ênfase no gestor. Embora a pontuação do Diretor II seja superior a do Diretor I, 23 pontos, o resultado evidencia uma forma de atuação centralizada na tarefa, na qual tem como guia o princípio da atividade, em que o líder atua em busca de uma eficiência burocrática (TEIXEIRA, 2007).

Segundo Teixeira (2007), líderes que obtêm uma pontuação inferior a 25 pontos baseiam a sua conduta na premissa denominada por McGregor (1966) como Teoria X, que tem como base a concepção tradicional de gerência de que o ser humano deve ser controlado e ter seu trabalho acompanhado para, assim, alcançar sua plena produtividade.

De acordo com o autor, a liderança apoiada na Teoria X adota uma forma autocrática para administrar pessoas.

Tabela 2: Autoavaliação Diretor II

DIRETOR II				
Atitudes	Esforça-se bastante para fazer isto	Tende a agir assim	Procura evitar fazer isto	Esforça-se bastante para evitar isto
	1	2	3	4
1. Supervisiono de perto meus subordinados, num esforço para que trabalhem melhor.	1	2	3	4
2. Determino metas e objetivos para meus subordinados e os convenço dos méritos desses planos.	1	2	3	4
3. Organizo sistemas de acompanhamento e controle para assegurar que meus subordinados estão cumprindo suas tarefas.	1	2	3	4
4. Encorajo meus subordinados a estabelecerem os objetivos de trabalho à maneira deles.	4	3	2	1
5. Certifico-me de que o trabalho de meus subordinados foi planejado por eles.	1	2	3	4
6. Procura saber, diariamente, se meus subordinados precisam de alguma ajuda.	1	2	3	4
7. Intervenho sempre que acho que o trabalho está sendo negligenciado.	1	2	3	4
8. Uso de persuasão, ou mesmo de pressão, para garantir o cumprimento de cronograma.	1	2	3	4
9. Procuro ter reuniões frequentes com meus subordinados para me manter a par do que está acontecendo.	1	2	3	4
10. Deixo que meus subordinados tomem decisões importantes sem minha interferência.	4	3	2	1
SUBTOTAL	6	11	6	0
TOTAL DE PONTOS	23			

Fonte: Autora (2017).

A tabela 3 apresenta a análise dos resultados do Diretor III.

Após a soma dos pontos para cada atitude adotada pelo Diretor, sua pontuação foi 20. A pontuação reflete, assim como os Diretores I e II, um modelo de liderança gerencial centralizado no gestor e no uso da autoridade para obter resultados.

Verifica-se, portanto, uma pequena variação entre os resultados dos diretores e a predominância do estilo de liderança com ênfase no gestor.

Esse tipo de liderança é tratado no modelo X e no sistema de gestão de recurso, o qual considera que as pessoas usam as mãos para fazer a obra (TEIXEIRA, 2007).

Tabela 3: Autoavaliação Diretor III

DIRETOR III				
Atitudes	Esforça-se bastante para fazer isto	Tende a agir assim	Procura evitar fazer isto	Esforça-se bastante para evitar isto
	1	2	3	4
1. Supervisiono de perto meus subordinados, num esforço para que trabalhem melhor.	1	2	3	4
		2		
2. Determino metas e objetivos para meus subordinados e os convenço dos méritos desses planos.	1	2	3	4
		2		
3. Organizo sistemas de acompanhamento e controle para assegurar que meus subordinados estão cumprindo suas tarefas.	1	2	3	4
	1			
4. Encorajo meus subordinados a estabelecerem os objetivos de trabalho à maneira deles.	4	3	2	1
	4			
5. Certifico-me de que o trabalho de meus subordinados foi planejado por eles.	1	2	3	4
	1			
6. Procura saber, diariamente, se meus subordinados precisam de alguma ajuda.	1	2	3	4
	1			
7. Intervenho sempre que acho que o trabalho está sendo negligenciado.	1	2	3	4
	1			
8. Uso de persuasão, ou mesmo de pressão, para garantir o cumprimento de cronograma.	1	2	3	4
			3	
9. Procuo ter reuniões frequentes com meus subordinados para me manter a par do que está acontecendo.	1	2	3	4
	1			
10. Deixo que meus subordinados tomem decisões importantes sem minha interferência.	4	3	2	1
	4			
SUBTOTAL	13	4	3	0
TOTAL DE PONTOS	20			

Fonte: Autora (2017).

Conforme tabela 4, a média dos diretores foi de 21 pontos, portanto, de uma forma geral, os líderes da Direção exercem o estilo de liderança com ênfase no gestor.

O modelo X de liderança gerencial identificado na Direção, segundo McGregor, dá ênfase as táticas de controle nos procedimentos e técnicas para liderar pessoas, verificando se estão cumprindo as ordens impostas pelos gestores e administrando recompensas e punições (TEIXEIRA, 2007).

De acordo com Teixeira (2007), como a suposição é de que o liderado deve agir, sem pensar, pois tudo está delimitado pelo gestor, a atenção se focaliza nas técnicas de controle de tarefa. O liderado atua por meio de suas mãos, ou seja, é mão de obra e, assim, não é capaz de pensar, controlar e fazer seu trabalho e, por isso, é visto como mais um recurso da organização.

Tabela 4: Autoavaliação dos Diretores

DIRETORES				
Atitudes	Esforça-se bastante para fazer isto	Tende a agir assim	Procura evitar fazer isto	Esforça-se bastante para evitar isto
	1	2	3	4
1. Supervisiono de perto meus subordinados, num esforço para que trabalhem melhor.	1	2	3	4
	1	4		
2. Determino metas e objetivos para meus subordinados e os convenço dos méritos desses planos.	1	2	3	4
	1	2	3	
3. Organizo sistemas de acompanhamento e controle para assegurar que meus subordinados estão cumprindo suas tarefas.	1	2	3	4
	2	2		
4. Encorajo meus subordinados a estabelecerem os objetivos de trabalho à maneira deles.	4	3	2	1
	8	3		
5. Certifico-me de que o trabalho de meus subordinados foi planejado por eles.	1	2	3	4
	3			
6. Procura saber, diariamente, se meus subordinados precisam de alguma ajuda.	1	2	3	4
	2	2		
7. Intervenho sempre que acho que o trabalho está sendo negligenciado.	1	2	3	4
	2	2		
8. Uso de persuasão, ou mesmo de pressão, para garantir o cumprimento de cronograma.	1	2	3	4
			6	4
9. Procuro ter reuniões frequentes com meus subordinados para me manter a par do que está acontecendo.	1	2	3	4
	2	2		
10. Deixo que meus subordinados tomem decisões importantes sem minha interferência.	4	3	2	1
	12			
SUBTOTAL	33	17	9	4
TOTAL DE PONTOS	21			

Fonte: Autora (2017).

A tabela 5 mostra que, na percepção dos liderados, os líderes da Direção exercem uma liderança centrada no gestor e no uso da autoridade para obter resultados, o que confirma o estilo de liderança identificado anteriormente na autoavaliação dos diretores.

A média dos pontos da avaliação dos liderados foi 27,80, o que comprova que o estilo de liderança da Direção ainda é bastante centrado no poder e na tarefa, embora apresente uma pequena tendência para a liderança centrada no subordinado.

Com o objetivo de identificar o estilo de liderança predominante na Direção foi calculado a média da pontuação da autoavaliação dos diretores e da avaliação dos liderados da área, obtendo-se, assim, o resultado de 24,40 pontos, conforme figura 6.

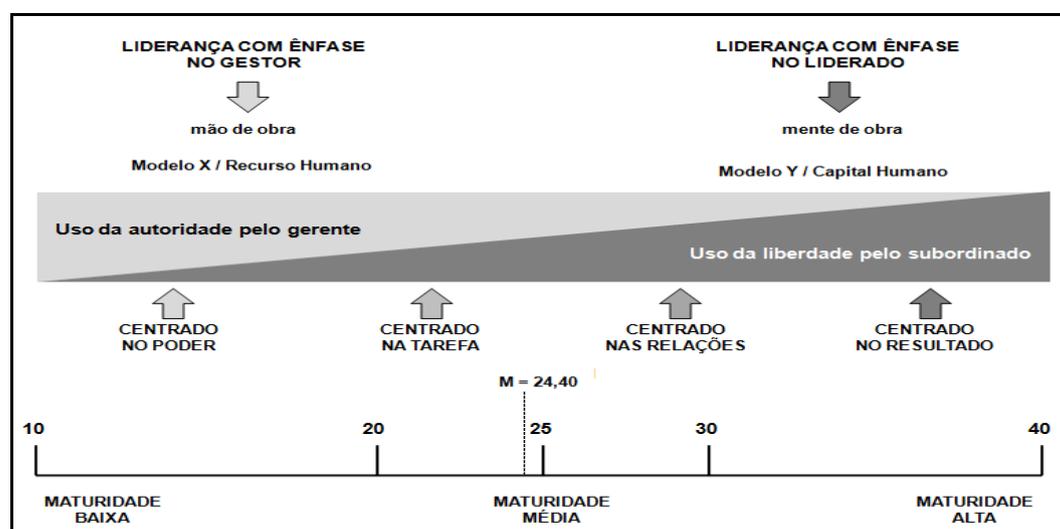
Tabela 5: Avaliação dos liderados da Direção

DIREÇÃO					
Atitudes	Esforça-se bastante para fazer isto	Tende a agir assim	Procura evitar fazer isto	Esforça-se bastante para evitar isto	Média
	1	2	3	4	
1. Me supervisiona de perto, num esforço para que eu trabalhe melhor.	1	2	3	4	2,60
	0	6	3	4	
2. Me determina metas e objetivos e me convence dos méritos desses planos.	1	2	3	4	2,40
	1	4	3	4	
3. Organiza sistemas de acompanhamento e controle para assegurar que eu cumpra minhas tarefas.	1	2	3	4	2,60
	0	6	3	4	
4. Me encoraja a estabelecer os objetivos do meu trabalho a minha maneira.	4	3	2	1	3,20
	8	6	2	0	
5. Se certifica que o meu trabalho foi planejado por mim.	1	2	3	4	3,20
	0	2	6	8	
6. Procura saber, diariamente, se eu preciso de alguma ajuda.	1	2	3	4	3,00
	0	4	3	8	
7. Me chama a atenção sempre que acha que o meu trabalho está sendo negligenciado.	1	2	3	4	2,20
	2	2	3	4	
8. Me induz ou mesmo me pressiona para garantir o cumprimento do prazo da tarefa.	1	2	3	4	2,80
	1	2	3	8	
9. Me faz participar de reuniões frequentes para me manter a par do que está acontecendo.	1	2	3	4	2,80
	1	0	9	4	
10. Me deixa tomar decisões importantes sem sua interferência.	4	3	2	1	3,00
	8	3	4	0	
TOTAL GERAL	21	35	39	44	27,80

Fonte: Autora (2017).

A figura 6 sintetiza a pontuação da Direção a partir da percepção dos seus líderes e liderados e identifica o estilo de liderança da Direção.

Figura 6: Estilo de liderança da Direção



Fonte: Autora (2017).

4.3.2. Educação Infantil

Na Educação Infantil o total da pontuação da autoavaliação do Coordenador I foi de 16 pontos, o que traduz, na percepção do líder, um modelo de liderança com ênfase no gestor e extremamente centrado no poder.

O resultado da percepção dos liderados do segmento de Educação Infantil foi de 20,39 pontos, como mostra a tabela 7.

Tabela 6: Autoavaliação Coordenador I

COORDENADOR I				
Atitudes	Esforça-se bastante para fazer isto	Tende a agir assim	Procura evitar fazer isto	Esforça-se bastante para evitar isto
	1	2	3	4
1. Supervisiono de perto meus subordinados, num esforço para que trabalhem melhor.	1	2	3	4
	1			
2. Determino metas e objetivos para meus subordinados e os convenço dos méritos desses planos.	1	2	3	4
	1			
3. Organizo sistemas de acompanhamento e controle para assegurar que meus subordinados estão cumprindo suas tarefas.	1	2	3	4
	1			
4. Encorajo meus subordinados a estabelecerem os objetivos de trabalho à maneira deles.	4	3	2	1
		3		
5. Certifico-me de que o trabalho de meus subordinados foi planejado por eles.	1	2	3	4
		2		
6. Procura saber, diariamente, se meus subordinados precisam de alguma ajuda.	1	2	3	4
	1			
7. Intervenho sempre que acho que o trabalho está sendo negligenciado.	1	2	3	4
	1			
8. Uso de persuasão, ou mesmo de pressão, para garantir o cumprimento de cronograma.	1	2	3	4
			3	
9. Procuro ter reuniões frequentes com meus subordinados para me manter a par do que está acontecendo.	1	2	3	4
	1			
10. Deixo que meus subordinados tomem decisões importantes sem minha interferência.	4	3	2	1
			2	
SUBTOTAL	6	5	5	0
TOTAL DE PONTOS	16			

Fonte: Autora (2017).

Verifica-se pela análise dos resultados da avaliação dos liderados uma forma de atuação centrada no poder, classificado por Teixeira (2007) como uma liderança impositiva, que tem como guia o princípio da autoridade, atuando em busca do reconhecimento de seu comando.

Conforme figura 7, a média da pontuação das avaliações da Educação Infantil foi de 18,20 pontos.

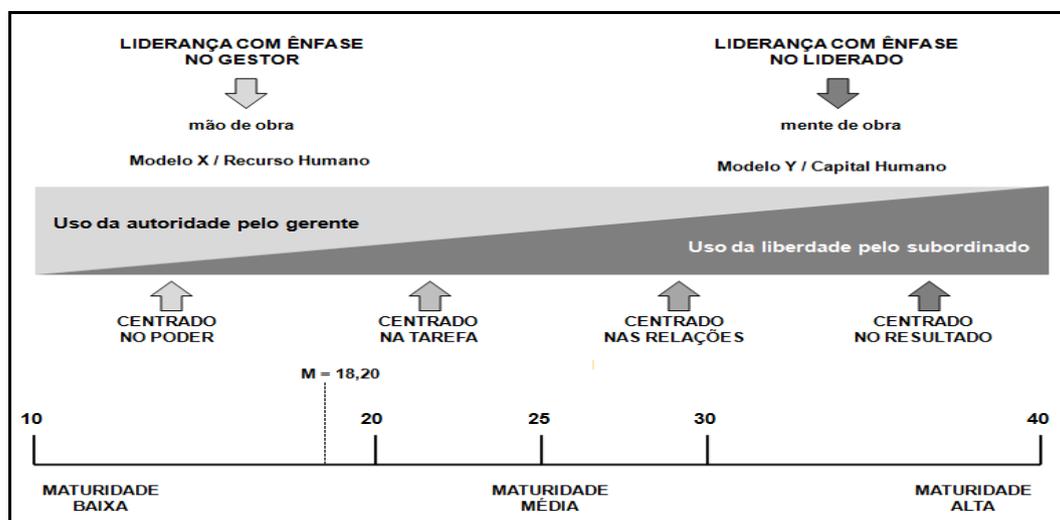
Tabela 7: Avaliação dos liderados da Educação Infantil

EDUCAÇÃO INFANTIL					
ESTILO DE LIDERANÇA					
Atitudes	Esforça-se bastante para fazer isto	Tende a agir assim	Procura evitar fazer isto	Esforça-se bastante para evitar isto	Média
	1	2	3	4	
1. Me supervisiona de perto, num esforço para que eu trabalhe melhor.	1	2	3	4	1,56
	11	8	9	0	
2. Me determina metas e objetivos e me convence dos méritos desses planos.	1	2	3	4	1,78
	6	22	0	4	
3. Organiza sistemas de acompanhamento e controle para assegurar que eu cumpra minhas tarefas.	1	2	3	4	2,00
	5	18	9	4	
4. Me encoraja a estabelecer os objetivos do meu trabalho a minha maneira.	4	3	2	1	3,17
	24	27	6	0	
5. Se certificar que o meu trabalho foi planejado por mim.	1	2	3	4	2,17
	5	12	18	4	
6. Procura saber, diariamente, se eu preciso de alguma ajuda.	1	2	3	4	1,83
	5	24	0	4	
7. Me chama a atenção sempre que acha que o meu trabalho está sendo negligenciado.	1	2	3	4	1,89
	8	10	12	4	
8. Me induz ou mesmo me pressiona para garantir o cumprimento do prazo da tarefa.	1	2	3	4	2,00
	8	6	18	4	
9. Me faz participar de reuniões frequentes para me manter a par do que está acontecendo.	1	2	3	4	1,61
	9	16	0	4	
10. Me deixa tomar decisões importantes sem sua interferência.	4	3	2	1	2,39
	8	18	14	3	
TOTAL GERAL	89	161	86	31	20,39

Fonte: Autora (2017).

A figura 7 sintetiza a análise dos resultados da Educação Infantil a partir da percepção dos líderes e liderados e identifica o estilo de liderança predominante.

Figura 7: Estilo de liderança da Educação Infantil



Fonte: Autora (2017).

4.3.3. Ensino Fundamental I

A tabela 8 apresenta o resultado da autoavaliação do Coordenador II e os pontos obtidos para cada comportamento apresentado ao líder. O resultado foi de 24 pontos, o que indica uma liderança centrada no gestor e no uso da autoridade para obter resultados.

Tabela 8: Autoavaliação Coordenador II

COORDENADOR II				
Atitudes	Esforça-se bastante para fazer isto	Tende a agir assim	Procura evitar fazer isto	Esforça-se bastante para evitar isto
	1	2	3	4
1. Supervisiono de perto meus subordinados, num esforço para que trabalhem melhor.	1	2	3	4
2. Determino metas e objetivos para meus subordinados e os convenço dos méritos desses planos.	1	2	3	4
3. Organizo sistemas de acompanhamento e controle para assegurar que meus subordinados estão cumprindo suas tarefas.	1	2	3	4
4. Encorajo meus subordinados a estabelecerem os objetivos de trabalho à maneira deles.	4	3	2	1
5. Certifico-me de que o trabalho de meus subordinados foi planejado por eles.	1	2	3	4
6. Procura saber, diariamente, se meus subordinados precisam de alguma ajuda.	1	2	3	4
7. Intervenho sempre que acho que o trabalho está sendo negligenciado.	1	2	3	4
8. Uso de persuasão, ou mesmo de pressão, para garantir o cumprimento de cronograma.	1	2	3	4
9. Procuro ter reuniões frequentes com meus subordinados para me manter a par do que está acontecendo.	1	2	3	4
10. Deixo que meus subordinados tomem decisões importantes sem minha interferência.	4	3	2	1
SUBTOTAL	0	18	6	0
TOTAL DE PONTOS	24			

Fonte: Autora (2017).

No que se refere à percepção dos liderados, percebe-se que, tal como ocorrido na análise do resultado do líder, o total da pontuação da avaliação dos liderados do Ensino Fundamental I, 22,50, reflete o estilo de liderança com ênfase no gestor, conforme tabela 9.

Após a análise dos resultados das avaliações foi identificada a média da pontuação do Ensino Fundamental I.

Conforme figura 8, a concentração dos pontos obtidos no Ensino Fundamental I, média 23,25, traduz uma liderança com ênfase no gestor e centrada no poder e nas tarefas.

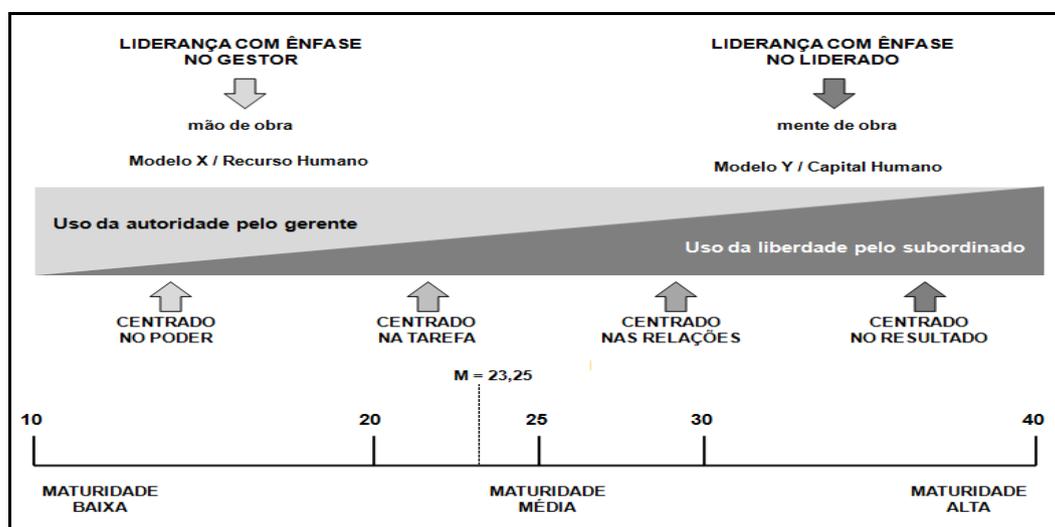
Tabela 9: Avaliação dos liderados do Ensino Fundamental I

ENSINO FUNDAMENTAL					
Atitudes	Esforça-se bastante para fazer isto	Tende a agir assim	Procura evitar fazer isto	Esforça-se bastante para evitar isto	Média
	1	2	3	4	
1. Me supervisiona de perto, num esforço para que eu trabalhe melhor.	1	2	3	4	1,50
2. Me determina metas e objetivos e me convence dos méritos desses planos.	1	2	3	4	2,33
3. Organiza sistemas de acompanhamento e controle para assegurar que eu cumpra minhas tarefas.	1	2	3	4	2,33
4. Me encoraja a estabelecer os objetivos do meu trabalho a minha maneira.	4	3	2	1	3,17
5. Se certifica que o meu trabalho foi planejado por mim.	1	2	3	4	2,67
6. Procura saber, diariamente, se eu preciso de alguma ajuda.	1	2	3	4	2,17
7. Me chama a atenção sempre que acha que o meu trabalho está sendo negligenciado.	1	2	3	4	1,83
8. Me induz ou mesmo me pressiona para garantir o cumprimento do prazo da tarefa.	1	2	3	4	2,17
9. Me faz participar de reuniões frequentes para me manter a par do que está acontecendo.	1	2	3	4	2,00
10. Me deixa tomar decisões importantes sem sua interferência.	4	3	2	1	2,33
TOTAL GERAL	23	56	47	9	22,50

Fonte: Autora (2017).

A figura 8 sintetiza a análise do resultado do Ensino Fundamental I a partir da percepção dos líderes e liderados e identifica o estilo de liderança.

Figura 8: Estilo de liderança do Ensino Fundamental I



Fonte: Autora (2017).

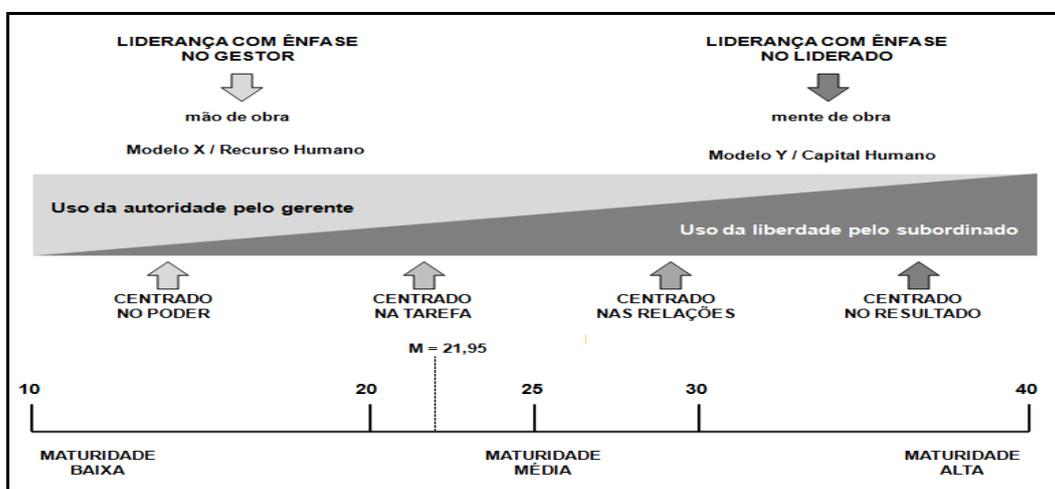
4.3.4 Estilo de liderança predominante

Verifica-se, em todas as áreas, a predominância de comportamentos consistentes com o estilo de liderança autocrático. Desta forma, para fins deste estudo, optou-se por analisar toda a amostra, identificando, assim, o estilo de liderança predominante na instituição.

Após identificar o estilo de liderança da Direção, e dos segmentos de Educação Infantil e Ensino Fundamental, foi realizada a soma da pontuação das respectivas áreas e posteriormente a média da pontuação da instituição. Como observado na figura 9, a média da Crescer foi de 21,95 pontos, o que traduz uma liderança gerencial centrada no gestor e no uso da autoridade para obter resultados. Segundo Teixeira (2007), organizações como a Crescer, que adotam os tipos I (centrado no poder) e II (centrado na tarefa) em suas formas de atuação, centralizam as decisões através do alto controle e acompanhamento do desempenho dos trabalhadores.

Os dados obtidos na pesquisa são coerentes com a pesquisa realizada por Teixeira, publicada em seu livro *Liderança e Gestão de Pessoas nas Organizações: da mão de obra à mente de obra*, e que serviu como base para a construção deste estudo. Após entrevistar 1.098 trabalhadores de 150 organizações que atuam na economia brasileira, Teixeira (2007) conclui que a maioria absoluta (81%) dos gestores utiliza o tipo de liderança centrada no uso da autoridade para obter resultados. Sendo uma minoria (19%) utiliza uma liderança centrada no liderado e no uso da liberdade administrada por parte da equipe.

Figura 9: Estilo de liderança da Instituição



Fonte: Autora (2017).

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

Este trabalho teve como objetivo final identificar o estilo de liderança predominante em uma instituição de ensino básico à luz da percepção dos seus líderes e liderados.

Para tanto, foi utilizado o modelo conceitual de liderança gerencial desenvolvido por Teixeira (2007), no qual o autor identifica dois possíveis estilos de liderança, sendo elas: a liderança com ênfase no gestor, na qual o líder faz uso de sua autoridade para obter resultados, e a liderança com ênfase no liderado, em que o uso da liberdade é administrada pelos liderados.

Como instrumento para a pesquisa de campo foi utilizado o questionário desenvolvido por Teixeira (2007) em seu livro *Liderança e Gestão de Pessoas nas Organizações: da mão de obra à mente de obra*. O questionário foi aplicado a uma amostra de 38 de funcionários das áreas de Direção, Educação Infantil e Ensino Fundamental I. As repostas possibilitaram identificar a percepção dos líderes e dos liderados quanto ao estilo de liderança praticado na instituição.

Ao analisar os resultados obtidos pela pesquisa, verifica-se que na percepção dos liderados todas as áreas obtiverem pontos entre 20,39 e 27,80, e na percepção dos líderes entre 16 e 24 pontos, o que indica a predominância do estilo de liderança autocrático na instituição, e que seus líderes ainda se baseiam na concepção tradicional de liderança de que o ser humano deve ter o seu trabalho acompanhado para que consiga alcançar a plena produtividade (TEIXEIRA, 2007).

A concentração dos pontos obtidos na pesquisa, média 21,95, traduz uma liderança gerencial centrada no gestor e no uso da autoridade para obter resultados. Segundo Teixeira (2007), esse número mostra uma descrença total no conceito de Administração Compartilhada e na preocupação em exercer controle para obter o máximo de qualidade.

Em razão do exposto, pode-se concluir que o modelo de liderança praticado pela instituição distancia-se do que é proposto pelo modelo construtivista, metodologia adotada pela instituição, que possui uma visão transformista e que se caracteriza como um movimento comprometido com a mudança social. Assim como também se distancia do modelo de liderança Y e

do sistema de capital humano, que enfatiza o uso da mente de obra, mantendo, portanto, características que de acordo com Teixeira (2007) não condizem com nova realidade social do mundo moderno.

Sob essa perspectiva, a Crescer deve ampliar seus programas de treinamento visando uma mudança no estilo de liderança da instituição e, aproximando, assim, suas práticas administrativas do novo paradigma de mente de obra proposto por Teixeira (2007).

5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos

Como desdobramentos futuros, essa linha de estudo pode ser desenvolvida através de pesquisas qualitativas para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento dos líderes.

Sugere-se ainda, que em futuros estudos, seja aprofundada a relação da liderança em instituições de ensino que utilizam a metodologia construtivista, de modo a verificar se o estilo de liderança adotado condiz com o que é proposto pelo modelo.

Por fim, a pesquisa poderia abranger outras organizações do setor de educação, com o objetivo de identificar se ocorre a predominância de um estilo de liderança em organizações deste setor.

6 Referências Bibliográficas

BENNIS, Warren G. **A invenção de uma vida**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CAVALCANTI, Vera Lucia. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATUI, Jiron. **Construtivismo: teoria construtivista sócio-histórica aplicada ao ensino**. São Paulo: Moderna, 1995.

MCGREGOR, Douglas. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

TEIXEIRA, Paulo Cesar. **Liderança e gestão de pessoas nas organizações: da mão de obra à mente de obra**. Guarapari: Ex Libris, 2007.

Anexo 1 - Questionário aplicado aos líderes

Abaixo estão listadas uma série de comportamentos que um gestor pode adotar com seus subordinados. Leia com atenção e marque uma das colunas para identificar o que você faria.

Como gestor, eu...	Esforço-me bastante para fazer isto	Tendo a agir assim	Procuro evitar fazer isto	Esforço-me bastante para evitar isto
1. Supervisiono de perto meus subordinados, num esforço para que trabalhem melhor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Determino metas e objetivos para meus subordinados e os convenço dos méritos desses planos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Organizo sistemas de acompanhamento e controle para assegurar que meus subordinados estão cumprindo suas tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Encorajo meus subordinados a estabelecerem os objetivos de trabalho a maneira deles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Certifico-me de que o trabalho de meus subordinados foi planejado por eles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Procuro saber, diariamente, se meus subordinados precisam de alguma ajuda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Intervenho sempre que acho que o trabalho está sendo negligenciado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Uso de persuasão ou mesmo de pressão para garantir o cumprimento do cronograma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Procuro ter reuniões frequentes com meus subordinados para me manter a par do que está acontecendo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Deixo que meus subordinados tomem decisões importantes sem minha interferência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 2 - Questionário aplicado aos liderados

Abaixo estão listadas uma série de comportamentos que um Supervisor pode adotar com seus subordinados. Leia com atenção e marque uma das colunas para identificar como o seu Supervisor age com você.

Como Supervisor (a), ele (a)...	Esforça-se bastante para fazer isto	Tende a agir assim	Procura evitar fazer isto	Esforça-se bastante para evitar isto
1. Me supervisiona de perto, num esforço para que eu trabalhe melhor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Me determina metas e objetivos e me convence dos méritos desses planos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Organiza sistemas de acompanhamento e controle para assegurar que eu cumpra minhas tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Me encoraja a estabelecer os objetivos do meu trabalho a minha maneira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Se certifica que o meu trabalho foi planejado por mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Procura saber, diariamente, se eu preciso de alguma ajuda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Me chama a atenção sempre que acha que o meu trabalho está sendo negligenciado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Me induz ou mesmo me pressiona para garantir o cumprimento do prazo da tarefa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Me faz participar de reuniões frequentes para me manter a par do que está acontecendo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Me deixa tomar decisões importantes sem sua interferência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>