



**UEPB**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS VII- GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AMANDA VANDERLÉIA DA SILVA**

**A LIDERANÇA NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO EM  
UMA ESCOLA MUNICIPAL DO INTERIOR DA PARAÍBA**

**PATOS/PB**

**2019**

AMANDA VANDERLÉIA DA SILVA

**A LIDERANÇA NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO EM  
UMA ESCOLA MUNICIPAL DO INTERIOR DA PARAÍBA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

**Área de concentração:** Gestão de pessoas

**Orientadora:** Prof. Esp. Cinthia Moura Frade

**PATOS/PB  
2019**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S586l Silva, Amanda Vanderleia da.  
A liderança na percepção dos colaboradores [manuscrito] :  
um estudo em uma escola municipal do interior da paraíba /  
Amanda Vanderleia da Silva. - 2019.  
25 p.  
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de  
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas , 2019.  
"Orientação : Profa. Esp. Cinthia Moura Frade ,  
Coordenação do Curso de Administração - CCEA."  
1. Liderança. 2. Liderados. 3. Estilos de liderança. I. Título  
21. ed. CDD 658.409 2

AMANDA VANDERLÉIA DA SILVA

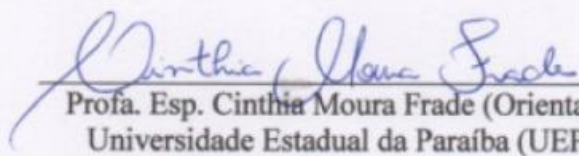
A LIDERANÇA NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO EM UMA  
ESCOLA MUNICIPAL DO INTERIOR DA PARAÍBA

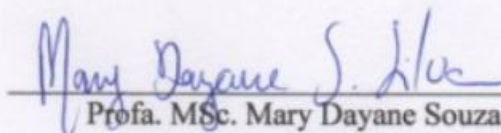
Artigo apresentado ao Programa de Graduação  
em Administração da Universidade Estadual  
da Paraíba, como requisito parcial à obtenção  
do título de bacharel em Administração.

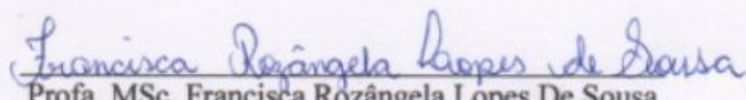
Área de concentração: Gestão de pessoas.

Aprovada em: 01/11/2019.

**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Esp. Cinthia Moura Frade (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. MSc. Mary Dayane Souza Silva  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. MSc. Francisca Rozângela Lopes De Sousa  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Primeiramente, a Deus e a Nossa Senhora da Conceição, que são meus guias, segundo a minha avó, que foi e é meu melhor exemplo de garra, terceiro a minha mãe e meu padrasto, que nunca mediram esforços para me ajudar estar onde estou hoje e por último, a minha colega de sala, amiga e comadre, Albaneide DEDICO.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Liderança e tipos de poderes.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.1 Líder e liderados.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Teorias da liderança.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2.1 A teoria das trocas .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2.2 A teoria contingencial.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.3 As mais recentes teorias: transformacional, transaccional e laissez-faire .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3 Estilos de liderança.....</b>	<b>9</b>
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>10</b>
<b>3.1 Caracterização do objeto de estudo.....</b>	<b>10</b>
<b>3.2 Instrumento e procedimento de coleta de dados.....</b>	<b>11</b>
<b>3.3 Análise de dados.....</b>	<b>11</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>12</b>
<b>4.1 Perfil Socioeconômico dos colaboradores.....</b>	<b>12</b>
<b>4.2 Perfil do Líder.....</b>	<b>13</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>17</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>18</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO APLICADO COM OS COLABORADORES .....</b>	<b>21</b>

## **A LIDERANÇA NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DO INTERIOR DA PARAÍBA**

Amanda Vanderléia da Silva\*

### **RESUMO**

A busca pelos objetivos deve ser uma ação comum entre: a organização, o líder e os colaboradores. Para que isso aconteça acentua-se uma liderança eficaz, que direcione as pessoas e as influencie, assim os colaboradores serão sinônimo de comprometimento com os objetivos. Nas organizações de educação não é diferente, visto que também são órgãos que através de pessoas são realizadas atividades que buscam atingir objetivos. Com o propósito de conhecer, a partir da percepção dos colaboradores de uma escola municipal de São Mamede/PB, o estilo de liderança da sua diretora, foram estabelecidos os seguintes objetivos: apontar o tipo de poder desenvolvido pela líder; identificar, sob a perspectiva dos colaboradores, o estilo de liderança adotado pela líder e os aspectos predominantes em sua liderança e; verificar o efeito da postura adotada pela líder na satisfação dos colaboradores. Quanto a metodologia da pesquisa, o estudo foi desenvolvido nos métodos qualitativos, a pesquisa também se classifica como descritiva, realizada por meio de um estudo de caso. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista do tipo estruturada fechada, elaborado com base no referencial teórico da presente pesquisa. Diante dos resultados, verificou-se que o poder empregado pela líder é o coercitivo, ainda assim, os colaboradores, encontram-se satisfeitos. A liderança adotada pela gestora da escola caracterizou-se como autoritária, embora haja participação dos colaboradores em algumas tomadas de decisões. Por fim, o efeito da postura da diretora no comportamento dos colaboradores, mostrou que os mesmos esperam mais da líder, esperam uma liderança na qual possam se espelhar.

**Palavras-Chave:** Liderança. Liderados. Estilos de liderança.

### **ABSTRACT**

The pursuit of objectives must be a common good between: the organization, the leader and the collaborators. For this to happen, effective leadership that directs people and influences them is emphasized, so collaborators will be synonymous with commitment to goals. It is not different in education organizations, since they are also organs that through people are performed activities that seek to achieve goals. With the purpose of knowing, from the perception of the collaborators of a municipal school of São Mamede / PB, the leadership style of its principal, the following objectives were established: to point out the type of power developed by the leader; identify, from the collaborators' perspective, the leadership style adopted by the leader and the predominant aspects in her leadership and; verify the effect of the posture adopted by the leader on collaborators satisfaction. With regarding the research methodology, the study was developed in qualitative paradigms, the research is also classified as descriptive, carried out through a case study. As a data collection instrument, we used a closed-ended questions structured interview script, elaborated based on the theoretical framework of the present research. Given the results, it was found that the power employed by the leader is coercive, yet the collaborators are satisfied. The leadership adopted by the school manager was characterized as authoritarian, although there is participation of the collaborators

---

\* Aluna de Graduação de Bacharelado em Administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus VII Patos- PB. E-mail: amandarockvanderleia@hotmail.com.\*

in some of the decision making. Finally, the effect of the director's posture on collaborators satisfaction showed that they expect more from the leader, expect leadership in which they can mirror.

**Keywords:** Leadership. Managed. Leadership Style.

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho é considerado como fator primordial nas organizações, ocupando lugar central na sociedade contemporânea. Igualmente a outras atividades humanas, encontra-se carregado de significados que impactam na (re)construção de identidades/papéis e na (re)definição de normas (ANTUNES, 1995). Assim, a ação de trabalhar associa-se a pessoas com diferentes formas de pensar e agir, de religiões e etnias distintas, e entre outros perfis, que se reúnem em organizações para exercerem suas atividades no trabalho. Tendo em vista que uma organização é formada por um ou mais indivíduos, onde os mesmos realizam seu trabalho diário, em busca de atingir os objetivos através de ações planejadas, organizadas, lideradas e controladas por líderes.

Diante disso, as organizações são criadas para atingir metas ou objetivos específicos, e por sua vez a liderança é descrita como o mais importante fator singular para atingir soluções (MCWHINNEY, 1997). Entende-se por liderança, o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo ao provocar o desejo de despender este esforço para se atingir o objetivo.

Conforme aponta Yukl (1998), a falta de cooperação entre eles acaba prejudicando todas as partes e acabam refletindo no desempenho da organização. Para o alcance dos resultados esperados é necessário conseguir fazer com que pessoas e grupos sigam um caminho, normas e métodos. Liderança é, pois, o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo (RAUCH; BEHLING, 1984).

Sucintamente pode-se dizer que, em todas as organizações indivíduos tentam influenciar uns aos outros e vários tipos de comportamentos específicos são utilizados para exercer influência. Nesse sentido, a forma como os líderes conseguem influenciar seus liderados gera uma percepção deles em relação ao seu líder, que nem sempre é a visão que o líder tem de si. Por esta razão, a fim de investigar mais formalmente a relação entre a liderança e os liderados e sabendo da importância dos líderes nas organizações, surge o seguinte problema de pesquisa: qual a percepção dos colaboradores sobre a liderança exercida em uma escola municipal localizada no interior da Paraíba?

Pelo exposto, o objetivo geral do presente trabalho é analisar a percepção dos colaboradores acerca da liderança exercida em uma escola municipal na cidade de São Mamede/PB. A partir do objetivo geral, pode-se traçar os objetivos específicos, tais como: (a) apontar o tipo de poder desenvolvido pelo líder; (b) identificar, sob a perspectiva dos colaboradores, o estilo de liderança adotado pelo líder e aspectos predominantes em sua liderança; (c) verificar o efeito da postura adotada pelo líder no comportamento dos colaboradores.

Destarte, justifica-se a importância do presente estudo, uma vez que se dá através dos aspectos teórico, prático, social e pessoal. Tendo ainda o enriquecimento e contribuição teórica, na tentativa de subsidiar para novos estudos voltados ao comportamento nas Organizações, para ser mais específica à liderança. A importância prática da pesquisa dá-se por trazer uma contribuição em termos de informações que serão oriundas dos dados disponibilizados pelos colaboradores da empresa em estudo.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico utilizado como suporte para o fundamento do presente projeto baseia-se em pesquisas em livros, artigos científicos, bem como em sites que disponibilizam informações legítimas e relevantes em torno do tema do estudo. Inicialmente será descrita a conceituação de liderança, tipos de poderes e em seguida uma relação entre líder e liderados e, posteriormente segue algumas teorias da liderança, e finalmente, será descrito os estilos de liderança.

### 2.1 Liderança e tipos de poderes

É evidente a relevância da liderança para os negócios, para o governo e para os incontáveis grupos e organizações que modelam nosso modo de vida, trabalho e lazer. Se a liderança detém essa importância, uma questão crucial impõe-se: o que define um grande líder? É tentador responder: são os liderados! Apesar de essa resposta ter um fundo de verdade, trata-se de algo muito mais complexo (ROBBINS, 2009).

Ainda conforme o referido autor, liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. A influência da liderança impulsiona o processo administrativo ao influenciar os colaboradores. Para Montana & Charnov (2001, p. 220), a liderança é conceituada como um “processo pelo qual um indivíduo influencia outros a realizar os objetivos desejados”. Assim percebemos que a liderança ideal é aquela que o líder ao induzir seus liderados de forma eficaz, consegue fazer com que eles atinjam, juntamente com seu líder, os objetivos, metas e trabalhe em sintonia.

Lacombe (2005, p. 203) expõe que “os líderes influenciam as pessoas por meio do poder de que dispõem”. O poder do líder atua como um fator diferenciador dos atos dos liderados. Desse modo, percebe-se que o poder de influência do líder é uma condição essencial para que este venha a desempenhar de forma eficaz e efetiva a função junto aos liderados.

Nesse contexto, Silva (2005, p. 252) indica cinco tipos de poder que servem de base para o desenvolvimento da liderança, a saber:

#### Quadro 1 – Tipos de poderes

TIPOS DE PODERES	
<b>Poder de recompensa</b>	é a capacidade de oferecer algo de valor, um resultado positivo, com meio de influenciar o comportamento de outras pessoas;
<b>Poder coercitivo</b>	é a capacidade de punir ou de reter resultados positivos, como meio de influenciar o comportamento de outras pessoas;
<b>Poder de especialização</b>	é a capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas por causa do conhecimento específico ou do entendimento que alguém detém;
<b>Poder de referência</b>	é a capacidade de influenciar comportamento de outras pessoas por causa do seu jeito de se identificar pessoal e positivamente com alguém admirado;
<b>Poder legítimo</b>	é a capacidade de influenciar comportamento de outras pessoas em virtude dos direitos do cargo ou da função ocupada.

Fonte: Elaborada pela autora, 2019, com base em SILVA (2005).

A partir do desenvolvimento da liderança mediante o uso do poder, conforme explanados, os líderes terão a capacidade de influenciar o comportamento dos seus liderados, seja por meio de recompensa, de conhecimento ou de sua relação de identificação pessoal com os liderados.

### **2.1.1 Líder e liderados**

Não existe liderança, nem missão, sem que haja pessoas a serem lideradas (PETRACCA, 1992). Dentro do processo administrativo, as pessoas são os principais veículos. Sendo assim, é indispensável que haja relação de interação entre a administração e os colaboradores.

A dependência de líder e liderados é constante para o andamento da gestão. Segundo Robbins (2000) os liderados são importantes para a liderança porque: (1) diferem nas qualidades que trazem para o cargo e, conseqüentemente, exigem ajustes por parte dos líderes; e (2) existem dados sugerindo que os “bons” seguidores exibem características comuns que facilitam sucesso dos líderes.

“Os líderes são a ligação entre os objetivos da empresa e as pessoas. Quando bem preparados, eles conseguem o engajamento de toda a equipe”. (Abrás, 2012, p. 01). A liderança exerce um papel muito valioso dentro de uma organização, visto que proporciona um elo entre os membros por meio de relacionamentos interpessoais e contribui na busca dos objetivos. É de extrema importância que o líder saiba estimular e motivar sua equipe, e que transmita confiança nas decisões tomadas, para que possa dirigir seus liderados no cumprimento das metas determinadas (DALLABONA, 2014).

Qualidades dos liderados que produzem efeitos positivos sobre a liderança, segundo Robbins (2000):

- São bons gestores de si mesmo. Os liderados conseguem pensar por si mesmos, trabalhando de forma independente e sem supervisão próxima;
- São comprometidos com uma missão. Os liderados são dedicados a alguma coisa – uma causa, um produto, uma equipe de trabalho, uma organização, uma ideia -, além de cuidarem de sua própria vida;
- Aprimoram sua competência e se esforçam para causar impacto. Os liderados dominam habilidades que serão úteis às suas organizações e portam padrões de desempenho mais elevados do que os requeridos por seu cargo ou grupo de trabalho;
- São corajosos, honestos e confiáveis. Os liderados estabelecem-se como pensadores independentes e críticos, cujo conhecimento e julgamento se podem confiar. Defendem padrões éticos elevados, dão crédito ao que merece crédito e não têm medo de admitir seus erros.

## **2.2 Teorias da liderança**

Desenvolvidas ao longo do século XX, as teorias sobre liderança são umas das áreas mais antigas de pesquisa científica e têm limitado seu foco de análise ao traço de personalidade, comportamento e poder exercido pelo líder (YULK, 2002). A teoria da liderança sugere que o comportamento de liderança tenha efeitos profundos em subordinados, inclusive como eles se relacionam com o líder assim como um com o outro (BASS, 1990).

### **2.2.1 A teoria das trocas**

A partir de 1964, Hollander buscou encontrar na teoria das trocas um esquema que sirva de base à compreensão do tipo de equilíbrio que deve ocorrer entre as expectativas dos

subordinados e as respostas que lhes oferece seu líder. Segundo esse enfoque, portanto, a emergência de um líder não deriva unicamente de seu tipo de personalidade, mas depende, além disso, de outros fatores, tais como as normas em uso pelos grupos, o tipo de trabalho desenvolvido, o clima favorável ou desfavorável com o qual se defrontam e muitos outros.

Diferentemente daquilo que foi visto nos primeiros estudos, são exatamente os valores grupais que, a partir de agora, irão eleger como importantes certas características de personalidade daquele que dirige. Essas características são consideradas como favoráveis a um tipo de conduta que o grupo considera como uma reação verdadeiramente começadora oferecida pelo líder, (BERGAMINI, 2009).

Os estudos de Hollander (1964, p. 11) apontam especialmente para pesquisas relacionadas aos aspectos a percepção que liderado tem daqueles que o dirige. O autor propõe três categorias de qualidades necessárias à natureza da liderança: a) “a competência percebida pelo indivíduo em termos de uma tarefa específica do grupo num dado momento”; b) “a conformidade do indivíduo a procedimentos já convencionados, que é aquilo que ele faz ao demonstrar sua identificação com o grupo”; c) “As características pessoais e o tributo o percebidos como valorizados em benefício dos recebedores”.

Esses fatores têm importância primordial para que se atinja uma posição de influência. Isso sugere que o indivíduo deve pertencer ao grupo há algum tempo para desenvolver nos demais um certo grau de confiança no sentido de ajudá-lo a atingir os seus próprios objetivo.

### **2.2.2 A teoria contingencial**

Para os estudiosos, como Robbins (2009), do fenômeno da liderança, tornou-se bastante claro que prever seu sucesso era algo que não restringia ao isolamento de alguns traços ou comportamentos preferenciais. A possibilidade de obter resultados consistentes levou os pesquisadores a focar as influências situacionais. A relação entre estilo de liderança e eficácia sugere que, sob a condição *a*, o estilo *x* pode ser adequado, enquanto o estilo *y* seria mais indicado para a situação *b* e o estilo *z*, mais apropriado para a situação *c*. Mas o que seriam as situações *a*, *b* e *c*? Uma coisa é dizer que a eficácia da liderança depende da situação, outra é ser capaz de identificar essas condições situacionais (ROBBINS, 2009).

Conforme aponta o referido autor, três teorias da contingência têm destaque: o Modelo de Fiedler, a Teoria da meta e do caminho e o modelo da participação e liderança, as quais são detalhadas a seguir, valendo-se ainda das ideias do autor.

- O modelo de Fiedler: a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o controle que a situação lhe proporciona;
- A teoria da meta e do caminho: segundo essa teoria cabe ao líder ajudar os funcionários a alcançar suas metas, dando a orientação e/ou o apoio necessário para assegurar que elas sejam compatíveis com os objetivos organizacionais. Os termos meta e caminho derivam da convicção de que líderes eficazes abrem os caminhos para ajudar os liderados a atingir suas metas, tornando a jornada mais fácil ao reduzir os obstáculos e as armadilhas;
- O modelo de participação e liderança: relaciona o comportamento de liderança com a participação no processo de tomada de decisão.

### **2.2.3 As mais recentes teorias: transformacional, transacional e laissez-faire**

A proposta de Burns (1978), a respeito dos estilos transformacional, transacional e *laissez-faire* de liderança, encorajou muitas pesquisas importantes na atualidade. Bass (1985), por exemplo, concentrou seus estudos na procura de uma profunda e abrangente caracterização dos estilos inicialmente propostos por Burns na década de 70. Como o próprio

Bass (1985, p.15) ressalta no início do seu livro, “devo a James MacGregor Burns as primeiras ideias sobre liderança Transformacional e Transacional”. No entanto, ele deixa claro a divergência com relação ao criador desses estilos sob vários aspectos (BERGAMINI, 2009, p.53).

De acordo com Burns (1978) e Bass (1985), a liderança transacional envolve um compromisso “*follow the rules*”, e estes líderes frequentemente mantêm estabilidade ao invés de promover mudanças. Estas capacidades são importantes, mas quando uma empresa precisa de mudanças, um tipo de liderança diferente é preciso, qual seja, a liderança transformacional. Enquanto os líderes transacionais promovem estabilidade, os líderes transformacionais criam mudanças significativas em ambos, seguidores e organização. Líderes efetivos possuem padrões de liderança transformacional e transacional, embora em diferentes quotas (BASS, 1985).

Burns (1978) introduziu a distinção entre líderes transacionais e transformacionais, e Bass (1985) identificou algumas dimensões dos comportamentos de liderança que cobrem estes dois domínios.

- Liderança transformacional: influência idealizada se refere aos líderes que têm elevados padrões de conduta moral e ética, que são realizados em elevada consideração pessoal, e que geram a lealdade dos seguidores
- Liderança transacional: os comportamentos são empregados para monitoramento e controle dos empregados por meios de métricas racionais ou econômicas. A recompensa contingente se refere ao comportamento de liderança centrado na troca dos recursos. Isto é, os líderes fornecem suporte e recursos tangíveis ou intangíveis aos seguidores em troca de seus esforços e desempenho.
- Liderança *laissez-faire*: líderes *Laissez-faire* assumem que seus seguidores são intrinsecamente motivados e podem ser deixados sozinhos para realizar tarefas e metas. Bass (1985) compara de forma inversa o estilo de liderança *Laissez-faire*, ou seja, a vacância da liderança ao modelo de liderança transformacional que é "a série completa" do comportamento do líder (BASS; AVOLIO, 1991). Robbins (2002) cita que o estilo *Laissez-faire* está presente nos casos em que os líderes evitam assumir responsabilidades, tomar decisões e são ausentes quando necessários.

Líderes passivos evitam especificar acordos, esclarecer expectativas e prover metas e padrões para serem realizados pelos seguidores. Este estilo tem efeito negativo sobre os resultados esperados, oposto do que se pretende por um líder, pelo gerente.

### 2.3 Estilos de liderança

As teorias sobre estilos de lideranças que se sobressaem das dos outros autores as comumente referenciadas de White e Lippitt (1939). De acordo com estes autores existem três estilos de liderança: Autoritária (ou autocrática), Liberal e Democrática. Assim, explorar-se as características principais de cada tipo, trabalhando vantagens e inconvenientes de cada um.

A seguir são apresentados os três estilos de liderança com as respectivas características e consequências, tomando como base o pensamento de Fachada (2003):

- Líder autocrático: determina diretrizes sem a participação do grupo, além de determinar as técnicas para a execução das tarefas. É ele também que indica qual a tarefa de cada um dos colaboradores e quem será o companheiro de trabalho de cada um. É inflexível e dominador, causando mal-estar organizacional. Tem postura essencialmente diretiva, dando instruções sólidas, e não deixa espaço para criatividade dos liderados. Este líder, nos elogios ou nas críticas que faz, dirige-se diretamente aos colaboradores, nominando publicamente os eventuais autores de faltas cometidas e/ou de atos dignos de elogios. As consequências desta liderança estão relacionadas com a

ausência de espontaneidade e de iniciativa, e pela inexistência de qualquer amizade no grupo. O trabalho só se desenvolve na presença do líder, visto que, quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se. É o estilo que produz maior quantidade de trabalho.

- Líder Liberal, também denominado Laissez-Faire: O líder não se impõe e não é respeitado. Os liderados têm total liberdade para tomar decisões, quase sem consulta ao líder. Não há grande investimento na função, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. O líder não regula e nem avalia o grupo, e faz alguns comentários irregulares sobre as atividades apenas quando questionado. A produção não é satisfatória, visto que se perde muito tempo com discussões e questões pessoais. Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança.
- Líder Democrático: o Líder assiste e instiga o debate entre todos os colaboradores. É o grupo que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos e todos participam nas decisões. Cada membro do grupo decide com quem trabalhará e o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder procura ser um membro igual aos outros elementos do grupo, não se encarregando muito de tarefas. É objetivo, e quando critica limita-se aos fatos. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho suave, seguro e de qualidade, mesmo na ausência do líder. O comportamento deste líder é de orientação e de apoio. É o estilo que produz maior qualidade de trabalho.

Pelo exposto e diante da reflexão obtida frente às ideias do referido autor, percebe-se que a liderança autocrática evidencia o líder, enquanto a liderança liberal evidencia os subordinados e a liderança democrática evidencia tanto o líder como os subordinados. Líderes influenciam liderados e liderados também influenciam seus líderes, portanto, deve-se lembrar de que o relacionamento entre os membros da equipe pode também interferir no estilo que o líder adotará.

Sendo assim, cabe a cada líder escolher qual o estilo mais se adapta às suas características e situações para que os objetivos sejam alcançados rapidamente, visto que quando existe uma equipe, a meta é alcançada com o esforço de todos, tanto líderes quanto liderados.

### **3 METODOLOGIA**

Essa pesquisa se configura como um estudo de caso, descritiva com abordagem qualitativa. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 62), a pesquisa de caso “é a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados”. Vergara (2007, p. 49) complementa afirmando que é “o circunscrito a uma ou poucas unidades”. Quanto à pesquisa descritiva, objetiva captar aspectos descritivos de um determinado grupo, através de amostras de peculiaridades de determinado fenômeno (VERGARA, 2007). E no que diz respeito à abordagem qualitativa busca ajudar o pesquisador a interpretar o que ocorre com as pessoas no meio social e cultural onde estão inseridas. (DIAS; SILVA, 2019).

#### **3.1 Caracterização do objeto de estudo**

Inicialmente, é importante salientar que as informações apresentadas no presente tópico foram obtidas por meio da investigação realizada na própria escola, em contato com a diretoria, representada pela líder, a fim de que dessa forma fosse possível caracterizar o local de estudo, conforme detalhado a seguir.

A escola escolhida para realização do estudo foi fundada em 1960, a mesma já passou por quatro prédios diferentes e hoje encontra-se com instalações própria do município, desde 2017. A atual líder, está na liderança desde 1973 e começou a trabalhar na escola em 1966 como professora. Situada na cidade de São Mamede/PB, atualmente a escola atende alunos do fundamental II, do 6º ao 9º ano, mas já atendeu ao Ensino Médio e contava também com Curso de Magistério, onde foram formadas 8 turmas. A escola foi pioneira da 2ª fase da Educação do município.

Em sua fundação, a escola era parte de uma rede de escolas particulares. Com uma série de dificuldades, algumas das escolas foram fechadas, inclusive a do município de São Mamede/PB. O poder público não permitiu que essa Instituição acabasse, em 2009 foi criada a partir dela uma escola municipal, dando continuidade ao ensino promissor daquele município.

A escolha desse campo de investigação deveu-se pelo fácil acesso que se deu ao administrativo que acolheu a ideia do estudo, à curiosidade de saber como age a líder desse setor, pois é uma gestão que já vem durando 46 anos. A escola conta com 373 alunos matriculados, distribuídos em 8 salas, todas climatizadas. A escola também possui: 11 banheiros, 1 cantina, 1 dispensa, 2 almoxarifados, 1 sala de informática, 1 auditório, 1 sala de professores, 1 diretoria, 1 secretaria, 1 sala para arquivo morto e 1 sala departamento de educação física. A escola conta com um quadro de 29 colaboradores, mais a diretora, totalizando 30 funcionários.

### **3.2 Instrumento e procedimento de coleta de dados**

Participaram da pesquisa os 29 colaboradores, entre eles vinte efetivos e nove comissionados, na manhã do dia 17 de abril de 2019, na cidade de São Mamede/PB. No que concerne à coleta de dados foi utilizado como instrumento um roteiro de entrevista do tipo estruturada e fechada com 15 perguntas destinadas ao público selecionado.

O roteiro foi elaborado com base no referencial teórico discutido na presente pesquisa, considerando os princípios que remetem a liderança exercida, abordando, de maneira clara e objetiva, questões de maior relevância acerca do tema delimitado. Desta forma, a primeira parte do roteiro delinea o perfil socioeconômico dos colaboradores e a segunda e última parte busca compreender, com base na percepção dos mesmos, aspectos relacionados a liderança exercida na escola investigada.

### **3.3 Análise de dados**

Com base nos dados e informações obtidos na coleta de dados, que para Cervo e Bervian (2002), representam a reunião de todas as informações acumuladas durante a pesquisa e que devem ser analisadas e confrontadas, a análise, que possibilita fazer comprovações ou não das questões então levantadas, dá-se através da utilização de gráficos, juntamente com análise interpretativa das respostas obtidas, oferecendo condições de serem agrupadas qualitativamente, possibilitando um melhor confronto entre literatura e dados obtidos.

Após a aplicação dos roteiros de entrevista, os dados foram analisados para a identificação de estilos de liderança. Assim, as respostas dos participantes foram agrupadas e analisadas individualmente, a fim de chegar a percentuais diante das respostas para posterior interpretação. Com isso, foi possível se chegar a análises acerca da problemática e respondendo às variáveis da pesquisa.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados deu-se a partir de dados colhidos através de um roteiro de entrevista do tipo estruturada e fechada aplicado com vinte e nove funcionários membros da escola. Os dados analisados converteram-se em informações de relevância para a presente pesquisa.

### 4.1 Perfil Socioeconômico dos colaboradores

O Quadro 2 nos mostra uma síntese do perfil socioeconômico dos colaboradores:

**Quadro 2 – Perfil sociodemográfico**

	QUANTIDADE	PORCENTAGEM %
<b>SEXO:</b>		
Masculino	7	24,13%
Feminino	22	75,86%
<b>IDADE:</b>		
De 19 a 30 anos	1	3,44%
De 31 a 50 anos	20	68,96%
De 51 a 70 anos	7	24,13%
Acima de 71 anos	1	3,44%
<b>ESTADO CIVIL:</b>		
Casado	20	68,96%
Solteiro	9	31,04%
<b>ESCOLARIDADE:</b>		
Fundamental incompleto	4	13,79%
Fundamental completo	1	3,4%
Ensino médio completo	6	20,67%
Superior incompleto	2	6,9%
Superior completo	10	34,5%
Mais de uma graduação	5	17,25%
Mestrado	1	3,4%
<b>TEMPO DE TRABALHO:</b>		
Há três meses	2	6,9%
3 meses a 1 ano	1	3,4%
1 a 5 anos	14	48,3%
5 a 10 anos	11	38%
Há mais de 10 anos	1	3,4%

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

A partir do observado no Quadro 2, pode-se perceber que o quadro de funcionários, em sua maioria, não é um quadro jovem e predomina o sexo feminino.

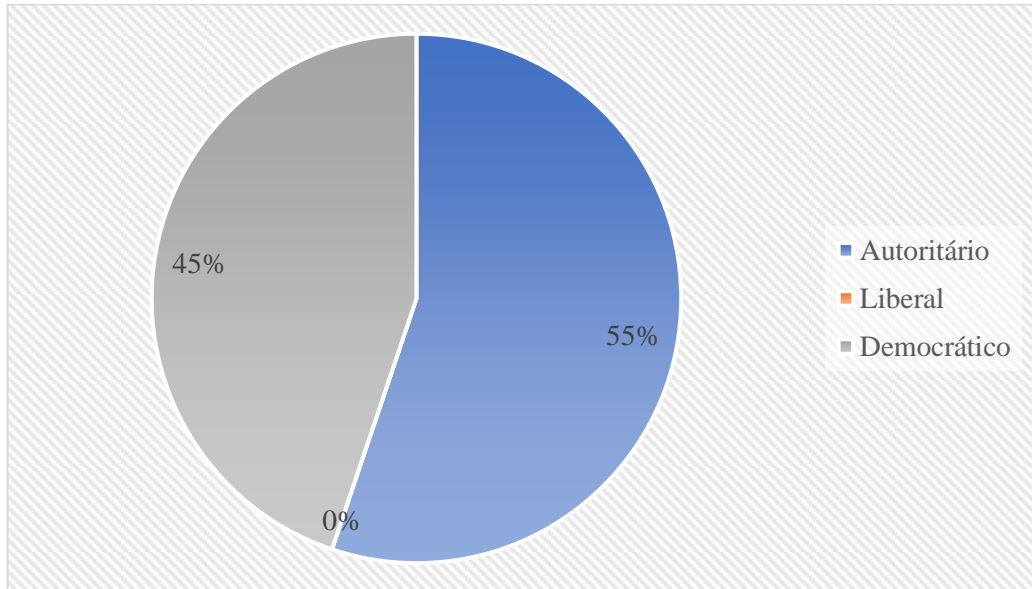
No tocante a escolaridade, os resultados evidenciam uma maioria considerável de funcionários com curso superior, com mais de uma graduação e até mesmo mestrado, pois somando seu percentual dar mais da metade das demais alternativas, levando a crer que a escola dispõe de funcionários qualificados, acreditando que sejam conhecedores de seus direitos e deveres, o que os torna mais exigentes. Esse percentual já era esperado, uma vez que, a organização trata-se do setor educacional.

Quando o estudo analisou o tempo de trabalho dos liderados, a amostra observou que a maioria dos funcionários já estão na escola há mais de 5 anos, portanto é percebido um tempo de experiência considerável no quadro geral dos colaboradores. A experiência é um dos fatores determinantes quando se trata da influência do observador na percepção de diferentes fenômenos (MAXIMINIADO, 2008).

## 4.2 Perfil do Líder

Inicialmente, o roteiro aplicado buscou investigar a percepção dos liderados em relação ao estilo de liderança adotado pelo líder, conforme os dados apresentados pelo Gráfico 1 a seguir:

**Gráfico 1 – Perfil do líder**

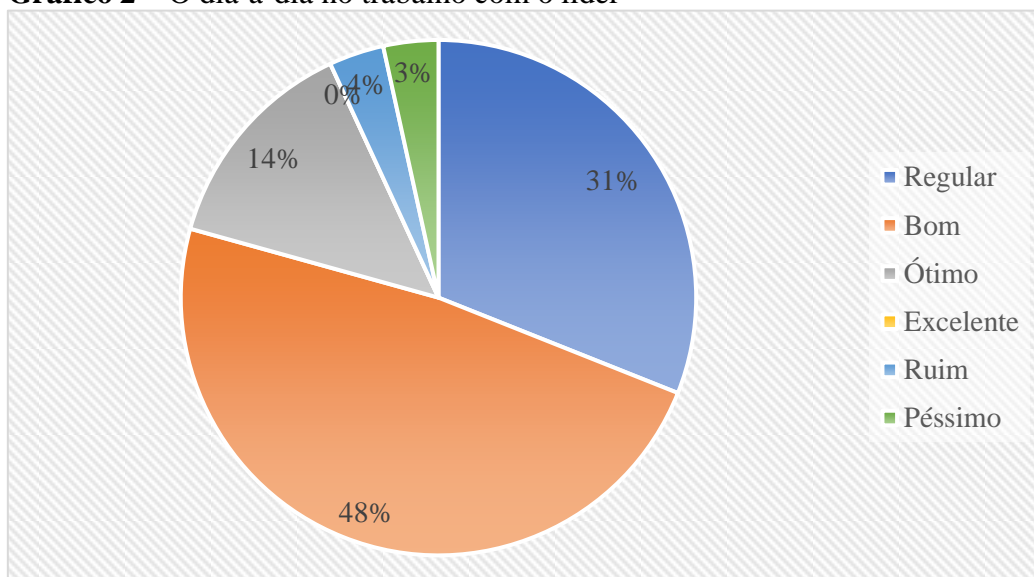


**Fonte:** Elaborada pela autora, 2019.

Em conformidade com os dados coletados, 55% dos funcionários da organização classifica seu líder com uma postura autoritária dentro da equipe. Segundo Fachada (2003), as consequências desta liderança estão relacionadas com a ausência de espontaneidade e de iniciativa. O trabalho só se desenvolve na presença do líder, visto que, quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se. É o estilo que produz maior quantidade de trabalho.

No que tange ao dia-a-dia, o roteiro investigou como os liderados se sentem com seu líder, assim como mostra o Gráfico 2:

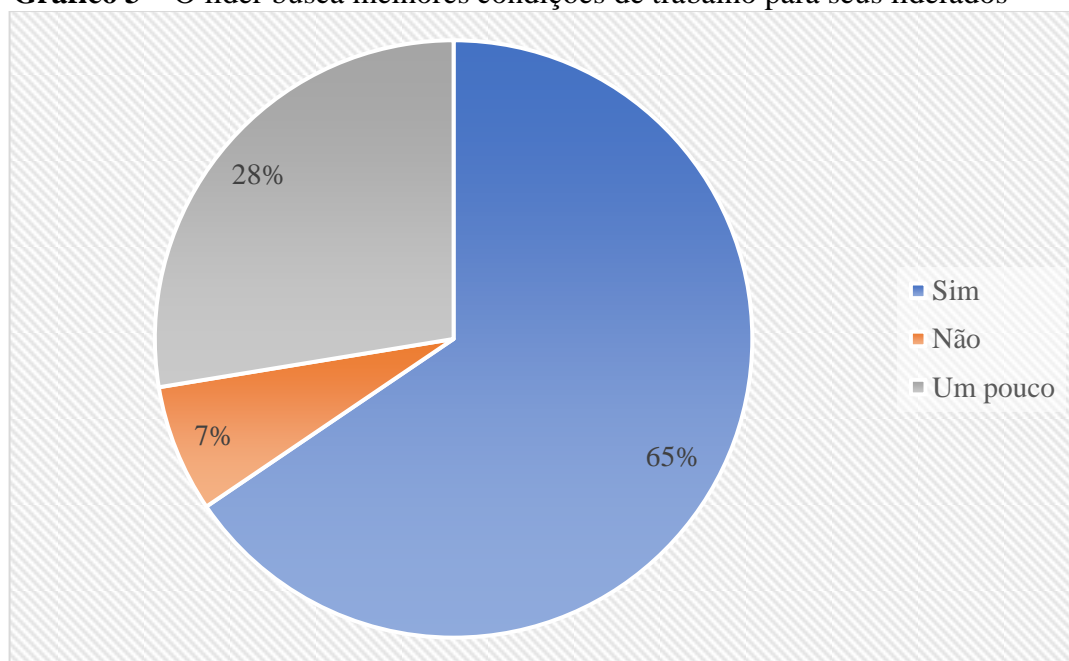


**Gráfico 2 – O dia-a-dia no trabalho com o líder**

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

Conforme os dados investigados, 48% dos colaboradores da escola respondeu que o dia-a-dia com a líder é bom. Os demais respondentes assinalaram como regular e ótimo. Analisa-se então que o trato entre colaboradores e a líder demonstra ser favorável para o bom andamento das atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho. O líder deve se empenhar para que isto ocorra. Discorrendo sobre o papel do líder, Mello *et al.* (2002) pontuam que convém que eles criem e mantenham um ambiente interno, no qual as pessoas possam estar totalmente envolvidas no propósito de atingir os objetivos da organização.

Posteriormente procurou-se saber se o líder proporcionava melhores condições de trabalho para seus liderados, conforme Gráfico 3:

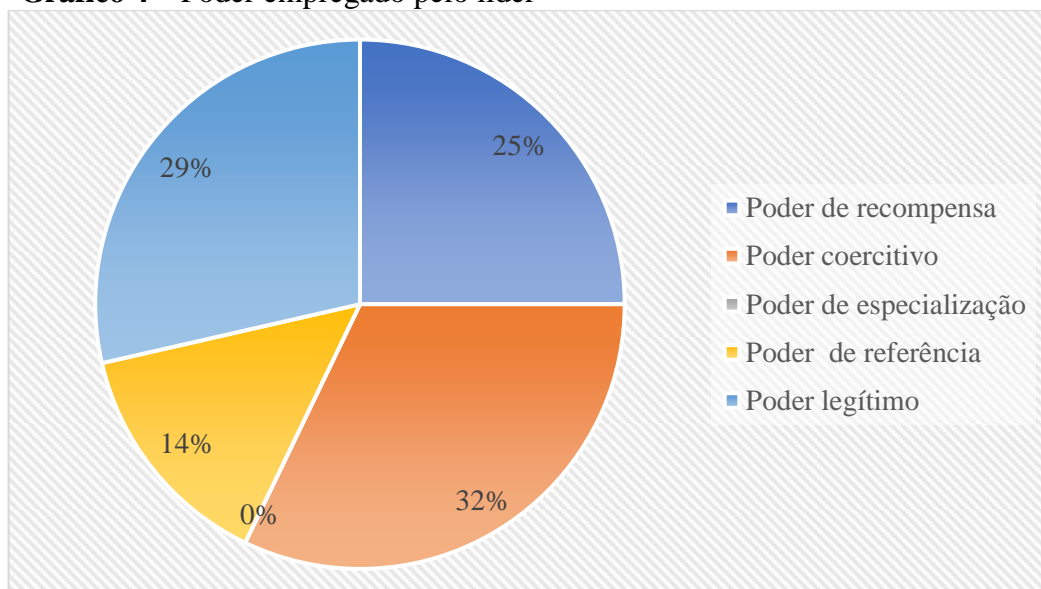
**Gráfico 3 – O líder busca melhores condições de trabalho para seus liderados**

Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

Conforme pode-se observar, 65% dos entrevistados afirma que sim, que o líder busca melhores condições de trabalho. Concorre para um bom aproveitamento das qualidades dos liderados a introdução de estímulos à contribuição dos mesmos. Ou seja, a busca dessas melhorias para os funcionários, acreditando no potencial e no melhor deles, acarretam em bons resultados. De acordo com Ulrick (1998), essa contribuição é elevada quando os colaboradores se sentem livres para apresentar ideias, quando sentem que pessoa chave na empresa levam seus interesses em conta. Uma vez, levado em conta seus interesses, consequentemente os colaboradores buscarão recompensar seu líder, em forma de resultados positivos.

No que concerne ao poder empregado pelo líder, pode-se observar no Gráfico 4, a opinião dos liderados:

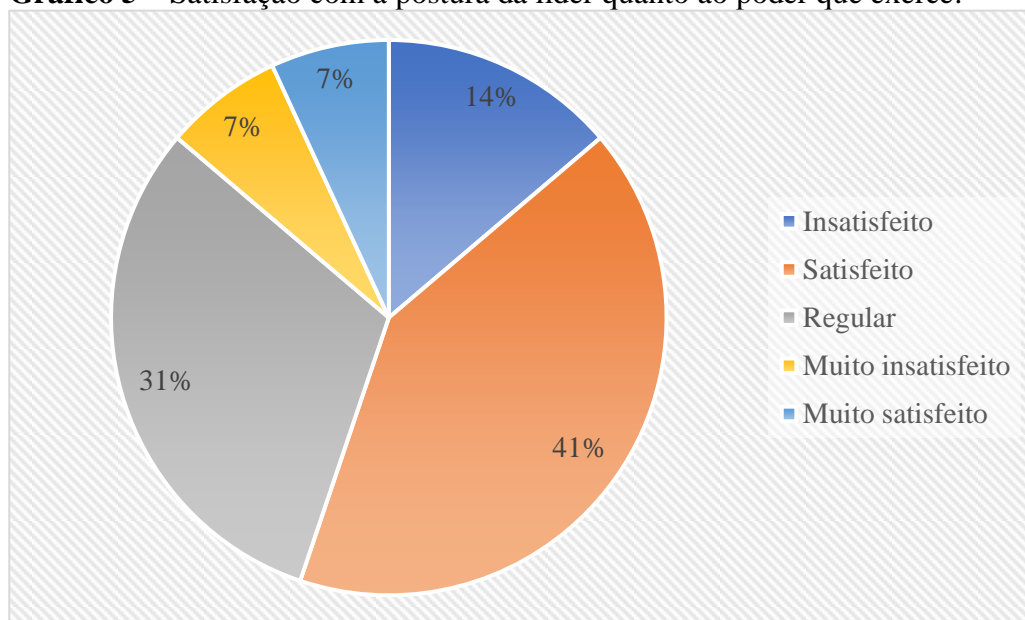
**Gráfico 4 – Poder empregado pelo líder**



**Fonte:** Elaborada pela autora, 2019.

Observa-se, através dos dados coletados na escola, que 32% dos colaboradores classifica o poder empregado pela líder como coercitivo. Segundo Silva (2005), o poder coercitivo é a capacidade de punir ou de reter resultados positivos, como meio de influenciar o comportamento de outras pessoas. Embora a líder procure melhores condições de trabalho para seus liderados, como vimos no Gráfico 3, ela usa o poder que pune, os mesmos, como meio de influenciar, esse não seria o melhor poder a se usar, pois leva-se a crer, que mesmo que eles sintam-se à vontade para apresentar suas ideias, sendo esse o poder empregado, eles poderiam mostrar mais seu potencial.

Logo após a identificação do poder usado pelo líder, o roteiro teve como intuito de saber se os liderados estão satisfeitos com esse poder, resultados no Gráfico 5:

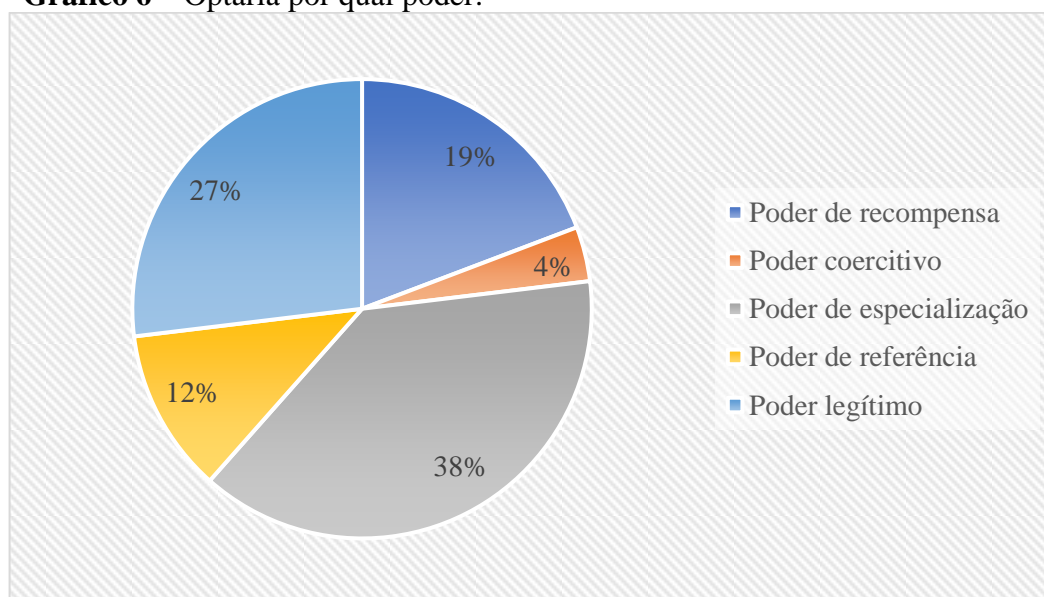
**Gráfico 5** – Satisfação com a postura da líder quanto ao poder que exerce:

**Fonte:** Elaborada pela autora, 2019.

De acordo com os dados coletados, 41% dos liderados da escola, estão satisfeitos com poder empregado pela sua líder.

Esse dado torna-se interessante, pois mostra que quase metade se sente satisfeito com o poder empregado pela líder, mesmo esse poder não sendo um dos poderes mais indicados, mais bem vistos, mas mostra que nesse caso, em especial, vem sendo aceito. Contudo, vemos que os resultados vêm seguido de 31% regular, mais 14% de insatisfeito e 7% muito insatisfeito, logo percebe-se que a outra parte, mais da metade, mudariam o poder empregado, se pudessem.

Ainda referente ao poder, foi indagado aos entrevistados a respeito da possibilidade de eles escolherem um poder, caso pudessem, observa-se no Gráfico 6 qual eles optariam:

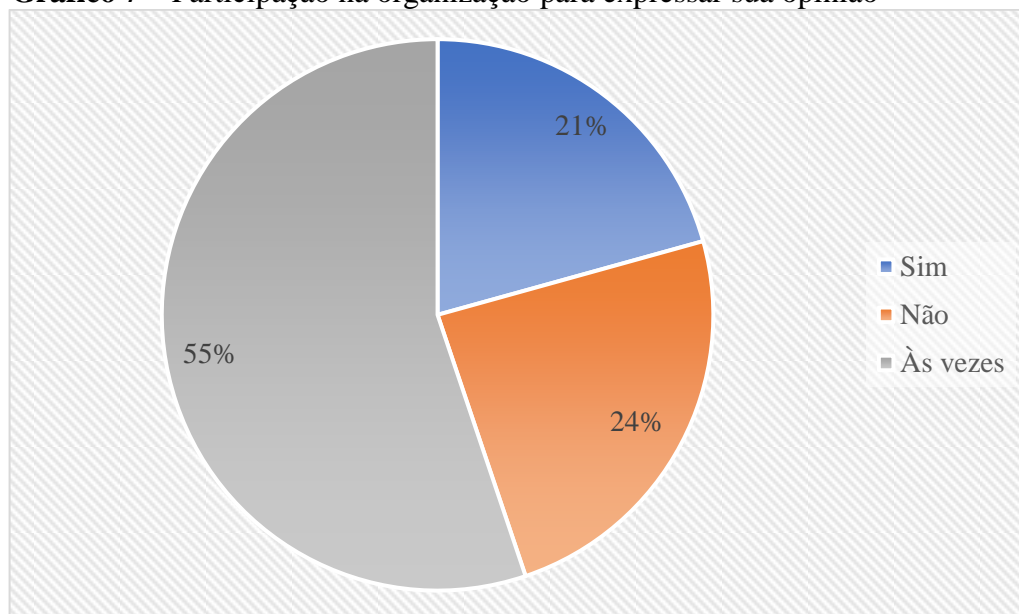
**Gráfico 6** – Optaria por qual poder:

**Fonte:** Elaborada pelo autor, 2019.

De acordo com os dados obtidos, 38% dos liderados optariam pelo poder de especialização, como sendo o ideal para a sua líder. Percebem-se que os liderados valorizam esse poder, tendo vista que é a capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas por causa do conhecimento específico ou do entendimento que alguém detém, segundo Silva (2005). Pode-se dizer que o exemplo é a melhor forma de influenciar alguém, logo os liderados acreditam que se seu líder fosse mais capacitado, seria melhor reflexo para eles.

Por fim, buscou-se saber como os liderados se sentem para expressar seus anseios nas reuniões, conforme apresenta o Gráfico 7:

**Gráfico 7** – Participação na organização para expressar sua opinião



Fonte: Elaborada pela autora, 2019.

Depois de coletados os dados, observou-se que 55% dos liderados da escola, entre os efetivos e comissionados, responderam que se sentem “às vezes” à vontade para opinar durante as reuniões da equipe. Esses dados refletem a relativa existência de um bom clima organizacional presente na escola, significando que nem sempre os liderados contribuem com suas ideias e atitudes para os fins propostos pela escola. De acordo com Lacombe (2005), se o clima organizacional é bom, as pessoas tendem a ser proativa, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procura agir, inovar e a ter iniciativas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a problemática exposta no início desse estudo buscou-se a identificação da percepção dos colaboradores da escola acerca do estilo de liderança da sua gestora. Para responder a já referida problemática foram estabelecidos os seguintes objetivos: (1) apontar o tipo de poder desenvolvido pelo líder; (2) identificar, sob a perspectiva dos colaboradores, o estilo de liderança adotado pelo líder e aspectos predominantes em sua liderança; (3) verificar o efeito da postura adotada pela líder na satisfação dos colaboradores.

No que discerne ao primeiro objetivo, pode-se observar que a maioria dos liderados, classificou o tipo de poder empregado pela líder como: poder coercitivo. Entende-se que a líder influencia o comportamento dos liderados, através de punições e retenção de resultados positivos. O poder coercitivo acaba explorando o medo nos colaboradores, ainda assim os colaboradores se sentem satisfeitos, mas afirmam que preferem o poder de especialização,

visto que é um poder onde o líder é mais qualificado e consegue passar o seu conhecimento com eficiência, logo são mais admirados e são fontes de exemplos.

Referindo-se ao segundo objetivo, verificam-se os fatores que predominam no estilo de liderança da gestora: às vezes os liderados participam das tomadas de decisões e recebem o compartilhamento de responsabilidades, logo pode-se observar, que embora seja uma liderança autoritária, os aspectos predominantes nessa liderança são bons, mas poderiam ser melhores, começando pelo próprio estilo da liderança, mesmo o dia-a-dia com a líder sendo bom, o ideal seria a liderança democrática, já que permitiria maior engajamento das pessoas no contexto organizacional.

Em conformidade com o terceiro objetivo, foi apontado a partir da ótica dos colaboradores em efeito mediano em relação ao comportamento quanto ao modo de liderar da gestora: os liderados se sentem, às vezes, à vontade para opinar durante as reuniões do quadro da escola e afirmam que o dia-a-dia com a sua líder é bom, refletindo um clima organizacional mediano entre ambas as partes, ou seja, um clima que está relativamente bom, mas que poderia melhorar, assim como eles afirmaram que a líder deveria usar o poder de especialização, leva-se a crer que eles esperam mais da líder, esperam mais conhecimento, mais talento.

Portanto, após identificar, nessa pesquisa, as percepções dos liderados, o gestor pode mudar alguns dos seus posicionamentos em relação a sua liderança e ao seu poder, rever sua gestão, gerir com excelência seu quadro de funcionários, tendo em vista que venha acarretar melhor desempenho e aumentar a satisfação e a participação dos mesmos nas tomadas de decisões, para assim agregar valor a liderança e a escola como um todo, fazendo jus ao quase meio século de gestão.

Como direcionamento futuro, pode-se propor à escola uma abordagem mais abrangente do estudo, englobando questionamentos mais específicos. Com isso, o estudo teria um enfoque estratégico, podendo ser utilizado pela líder, para melhor desenvolvimento das atividades laborais.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho.** São Paulo: Cortez/Edunicamp, 1995.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2006.

Associação Brasileira de supermercados Abras. (2012). **Empresas investem mais no desenvolvimento de líderes.** Disponível em: <<http://www.abras.com.br/clipping.php?area=3&clipping=29536>>. Acesso em: 20 de set. 2014.

BASS, B.M. **Model of transformational leadership.** In T.F. Mech & G.B. McCabe (Eds.), *Leadership and academic librarians* (pp. 66–82). Westport, CT: Greenwood, 1998.

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

BASS, B. M., & AVOLIO, B. J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz.** São Paulo: Atlas, 2009

- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- DALLABONA, L. F. (2014). **Influência de variáveis contingenciais na relação do estilo de liderança à folga organizacional em indústrias têxteis de Santa Catarina**. Tese do Doutorado em Contabilidade e Administração, Universidade Regional de Blumenau, SC, Brasil.
- DIAS, D. D.S.; SILVA, M. F. D. **Como escrever uma monografia: manual de elaboração com exemplos e exercícios**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FACHADA, M. O. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. Ed. Lisboa: Rumo. 2003
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GIL, A. C. **Metodologia do ensino superior**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- HOLLANDER, E. P. **Leaders, groups and influence**. New York: Oxford University Press, 1964.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARTINS, G. de A. **Manual Para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- McWHINNEY, W. **Paths of Change. Strategic Choices for Organizations and Society**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- RAUCH, C. F., & BEHLING, O. **Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership**. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, and R. Stewart (Eds.), 1984.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, S. p. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROBBINS, S. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 96 p.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

YUKL, G., & CHAVEZ, C. **Influence tactics and leader effectiveness**. In L. Neider & C. Schriesheim (Eds.), *Leadership: Research in management*, vol. 2. (pp.139–165), 2002.

WHITE, R., & LIPPITT, R. **Comportamento do líder e reação dos membros em três “climas sociais”**. São Paulo: Ed. Herder, 1969.

## APÊNDICE A – ROTEIRO APLICADO COM OS COLABORADORES

### I – PERFIL DOS COLABORADORES

#### 1. Sexo

Masculino                       Feminino

#### 2. Idade

menos de 18 anos.                       de 19 a 30 anos.                       de 31 a 50 anos.  
 de 51 a 70 anos.                       mais de 71 anos.

#### 3. Estado civil

Solteiro                       Casado                       Divorciado                       Viúvo

#### 4. Grau de instrução

Nunca estudou.                       Ensino médio completo.  
 Ensino fundamental incompleto.                       Ensino superior incompleto.  
 Ensino fundamental completo.                       Ensino superior completo.  
 Ensino médio incompleto.                       Mais de uma graduação  
 Mestrado                       Doutorado

#### 5. Tempo de trabalho na Escola

Menos de 3 meses                       De 3 meses a 1 ano  
 De 1 a 5 anos                       De 5 a 10 anos

#### 6. Situação perante a Escola

Efetivo                       Comissionado

### II. PERFIL DOS LÍDERES

#### 1. Classifica seu líder como:

Autoritário                       Liberal                       Democrático

#### 2. O dia-a-dia no trabalho com seu líder é:

Regular                       Bom                       Ótimo  
 Excelente                       Ruim                       Péssimo

#### 3. O líder busca melhores condições de trabalho para seus liderados:

Sim                       Não                       Um pouco

#### 4. Qual poder empregado pelo seu líder no ambiente de trabalho:

Poder de recompensa – é a capacidade de oferecer algo de valor, um resultado positivo, com meio de influenciar o comportamento de outras pessoas;  
 Poder coercitivo – é a capacidade de punir ou de reter resultados positivos, como meio de influenciar o comportamento de outras pessoas;  
 Poder de especialização – é a capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas por causa do conhecimento específico ou do entendimento que alguém detém;  
 Poder de referência – é a capacidade de influenciar comportamento de outras pessoas por causa do seu jeito de se identificar pessoal e positivamente com alguém admirado;



( ) Poder legítimo – é a capacidade de influenciar comportamento de outras pessoas em virtude dos direitos do cargo ou da função ocupada.

**5. Está satisfeito com a postura do seu líder em relação ao poder usado por ele:**

( ) Insatisfeito                      ( ) Satisfeito                      ( ) Regular

( ) Muito insatisfeito              ( ) Muito satisfeito

**6. Se pudesse mudar pudesse mudar o poder por ele exercido, optaria por:**

( ) Poder de recompensa              ( ) Poder coercitivo

( ) Poder de especialização          ( ) Poder de referência

( ) Poder legítimo

**7. Se sente a vontade para expressar sua opinião nas reuniões:**

( ) Sim                      ( ) Não                      ( ) Às vezes