



## ***AS PRÁTICAS DE LIDERANÇAS NO ÂMBITO DAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS: UM ESTUDO DE CASO DO MUNICÍPIO DE UARINI - AM***

*LEADERSHIP PRACTICES IN THE SCOPE OF STATE PUBLIC SCHOOLS: CASE STUDY IN THE CITY OF UARINI-AM.*

Área temática: Recursos Humanos

ARAÚJO, Kimmy Paula Silva de<sup>1</sup>  
MARTINS, Reginaldo de Sousa<sup>2</sup>  
DUTRA, Jurandir Moura<sup>3</sup>  
Universidade Federal do Amazonas - UFAM<sup>4</sup>

### **RESUMO**

O tema Comportamento Humano nas Organizações foi escolhido em razão do interesse de se analisar a importância das práticas de liderança nas escolas estaduais urbanas e como elas afetam os colaboradores e o rendimento do exercício das suas funções. Este tema está relacionado com a atuação do líder e os estilos de liderança, buscando identificar os estilos de liderança observados nas escolas em estudo. A importância de se analisar os estilos de liderança nas escolas, acontece pelo fato de ser o líder o principal condutor da instituição e grande responsável, juntamente com sua equipe, em conduzir a organização ao sucesso ou fracasso. O estudo de caso “Como as práticas de lideranças interfere no desenvolvimento das escolas públicas estaduais?” visa conhecer práticas adotadas pelos gestores e como elas refletem no desenvolvimento das atividades de seus colaboradores. Por meio de uma pesquisa bibliográfica, aplicada e quali-quantitativa, o projeto de pesquisa possibilitou compreender que não há como definir um líder a partir de um único estilo de liderança, pois o mesmo indivíduo pode adotar diferentes atitudes em relação a diversos aspectos como tomada de decisões, divisão de tarefas e dentre outros. Apenas comprovamos que prevalece diferentes estilos de liderança.

**Palavras-chave:** Comportamento, liderança, escola

### **ABSTRACT**

The theme Human Behavior in Organizations was chosen because of the interest in analyzing the importance of leadership practices in urban state schools and how they affect employees and the performance of their duties. This theme is related to the performance of the leader and the leadership styles, seeking to identify the leadership styles observed in the schools under study. The importance of analyzing leadership styles in schools is due to the fact that the leader is the main driver of the institution and is responsible, together with his team, in leading the organization to success or failure. The case study “How do leadership practices

<sup>1</sup> kimmysilva86@gmail.com

<sup>2</sup> rreginaldo2010@gmail.com

<sup>3</sup> jurandirdutra@ufam.edu.br

<sup>4</sup> Programa Nacional de Administração Pública – PNAP, Faculdade de Estudos Sociais – FES, Centro de Educação à Distância – CED.

interfere with the development of state public schools?” aims to learn about practices adopted by managers and how they reflect on the development of their employees' activities. Through a bibliographic, applied and quali-quantitative research, the research project made it possible to understand that there is no way to define a leader from a single leadership style, since the same individual can adopt different attitudes in relation to different aspects as taken decision-making, division of tasks and more. We just proved that different leadership styles prevail.

**Keywords:** Behavior, leadership, school

## 1 INTRODUÇÃO

Falar de lideranças não é uma tarefa simples, assim como sua execução que exige uma multilateralidade de conhecimento e aperfeiçoamento constante. Sua evolução histórica envolve inúmeras teorias e contribuições de vários estudiosos no assunto e um dos focos principais dessas teorias e estudos são os líderes. Através deles é que as transformações acontecem pondo em ação suas práticas de lideranças. Chiavenato (2008) nos fala que liderança não acontece exclusiva, ou seja, para que exista é necessário que haja um conjunto social que se identifique com o líder através de um processo comunicativo. Rowe (2002) nos fala que a liderança se expressa de forma voluntária quando pessoas decidem seguir um líder sem qualquer forma de opressão ou obrigação.

Os estilos de lideranças podem tomar vários caminhos. Nas organizações a presença de líderes determinados é indispensável quando se quer alcançar objetivos, pois Segundo Bryman (2004), a influência do líder na organização reflete diretamente em seus colaboradores na busca de se atingir suas metas. Castanheira e Costa (2011) discorrem que para liderar é necessário vislumbrar aonde se quer chegar, tendo em mente o que se deseja analisando os diversos níveis organizacionais. Hunter (2004) endossa que uma das características dos líderes é induzir as pessoas a cumprir metas em busca de atingir os objetivos comuns pré-estabelecidos. Liderar exige muito de quem lidera e de quem é liderado, ou seja, a capacidade de adaptar-se e adaptar os colaboradores às situações. Griffin e Moorhead (2006, p. 282), relatam que segundo as Teorias das Contingências “essas teorias presumem que o comportamento do líder adequado varia de ambiente para ambiente. Seu foco é na compreensão de como diferentes situações exigem diferentes tipos de liderança.”. Quando se assume a responsabilidade de uma liderança todos os olhares se voltam para o líder. No entanto o formato como se lidera vem sendo aperfeiçoado ao longo dos tempos e hoje em dia o líder não é mais visto como o centro de todo o processo.

O tema apresentado foi escolhido em razão do interesse de se analisar a importância das práticas de liderança nas escolas estaduais urbanas e como elas afetam os colaboradores e o rendimento do exercício das suas funções. O tema está relacionado com a atuação do líder e os estilos de liderança, buscando identificar os estilos de liderança observados nas escolas. É importante analisar quais os estilos de liderança existem nas escolas estaduais urbanas pelo fato de ser o líder o grande responsável em conduzir a organização ao sucesso ou fracasso.

Por esta finalidade as análises realizadas sobre o comportamento humano nas organizações, como estudo de caso nas escolas estaduais urbanas do Município de Uarini – AM, “Como as práticas de lideranças interfere no desenvolvimento das escolas públicas estaduais?” visando conhecer estas práticas adotadas pelos gestores e como elas refletem no desenvolvimento das atividades de seus colaboradores.

O objetivo desta pesquisa foi identificar os estilos de liderança observados nas escolas estaduais urbanas do Município de Uarini – AM, listando as consequências destes e como afetam os servidores em suas atividades laborais conhecendo e sugerindo melhorias e/ou reformulações nas práticas de liderança adotadas pelos líderes.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A liderança eficaz deve estar sempre atenta ao modelo de gestão, pois a queda das grandes empresas, muitas vezes, está na continuidade do modelo de gestão. Muitas delas quando chegam ao sucesso mantêm o formato que lhes deu bons resultados e se acomodaram, não buscam inovar ou trazer algo diferente que agregue valor a empresa. É preciso manter a empolgação, a autoestima, a criatividade e intensidade, mesmo quando tiver sucesso. Se as pessoas perdem isso, há possibilidade de declínio. Em concordância, Lacombe, (2011) afirma que liderar é conduzir um grupo.

Falar de liderança como processo implica em compreender que a liderança se manifesta por ventos (ou, estabelecimento de relação característica), que ocorre entre o líder e o grupo, e não pela simples existência de determinadas características do líder. Trata-se de um evento não linear e interativo, em que quem exerce a liderança não é sempre a mesma pessoa. E tratar a liderança dessa maneira é torná-la disponível a todos, não apenas ao líder formalmente designado um grupo (NORTHOUSE, 2004; ROWE, GUERRERO, 2015). Segundo Diniz (2010 apud SOUZA, CHAVES, ASSIS, 2012, p. 17), a liderança é “a capacidade de inspirar, motivar e mobilizar pessoas a atingirem e superarem metas transpassando aquilo que se apresenta ser seus limites”.

Quando a literatura fala de líder, via de regra refere-se àquele indivíduo que está à frente da organização e possui a capacidade intelectual, os conhecimentos, as competências pessoais e as habilidades que o permitem ter tudo ordenado, contatado e resolvido. (MAUREIRA; MORFORTE; GONZALEZ, 2014).

Assim, ao se considerar a liderança como um processo de influência em grupo, deve-se notar que ela envolve motivos e percepções do liderado em relação às ações do líder e o contexto no qual a interação ocorre (YUKL, 1999). Ao se falar em processo de liderança, assume-se como premissa que a liderança se manifesta diferentemente em contextos distintos e que todos são capazes de exercer a liderança (ROWE; GUERRERO, 2015).

A liderança como prática é baseada em uma perspectiva de processo que considera o mundo como uma realização rotineira, contínua e recorrente, pois está interessada em padrões de ação recorrentes, ou seja, em padrões de ação de liderança estabilizados (CREVANI; ENDRISSAT, 2016). É uma abordagem de liderança que dá espaço para a autenticidade dos envolvidos e da organização (CUNLIFFE; HIBBERT, 2016), valorizando o que já é feito e aprimorando-o na medida em que se realizam as práticas de liderança.

De acordo com Silva (2010), a liderança não depende de um ato de vontade, mas do reconhecimento por parte de terceiro. Pina (2015) adotou o conceito de liderança definido por Greenfield (1995) como sendo, então, uma forma especial de influenciar um grupo ou uma organização a modificar, voluntariamente, as suas ações.

Silva (2010) considera a liderança como uma ação que assegura a condução do grupo na direção prognosticada, sendo o líder aquele que materializa a liderança, apontando o caminho, fortalecendo o espírito de grupo e incrementando a motivação e a união dos diferentes elementos desse grupo. Desta forma, podemos dizer que os líderes mobilizam e trabalham com as outras pessoas, articulando e atingindo objetivos comuns.

No mundo do trabalho, muito embora possam ser vistas como indissociáveis, as concepções de liderança e gestão têm assumido uma tendência que busca traçar algumas distinções. Na medida em que o ambiente organizacional, fonte maior das pesquisas. Assim a liderança é vista como função exclusiva daqueles que ocupam os níveis superiores da hierarquia organizacional, o que incorre em tratar a estratégia como parte dos processos de liderança (DAVIES, 2004; CURTS; SHERLOCK, 2006; LEITHWOOD; LEVIN, 2010).

### 2.1 Estilos de liderança

Em relação aos estilos de liderança, temos uma classificação de três tipos:

**Liderança autocrática:** de acordo com Ramos (2012) na liderança autocrática, os gestores tomam praticamente todas as decisões por si mesmo. Pauta-se no líder que centraliza a tomada de decisões, que dita suas ordens, que estabelece os caminhos, sem a opinião dos outros participantes. É definido por Chiavenato (2011) como liderança autocrática. Ela possui um líder dominador que elogia e critica os trabalhos de cada liderado de forma pessoal e preocupa-se, sobretudo com as tarefas e seus resultados.

**Liderança liberal:** o líder permite que o grupo por si só faça o que quiser. Nesse estilo de liderança figura o líder que interfere de forma mínima. Chiavenato (2011) a define como liderança liberal. O líder guia e orienta, motivando a contribuição democrática dos indivíduos, no entanto, há liberdade absoluta para as tomadas de decisões por parte do grupo. Este tipo de chefe não controla ou avalia as circunstâncias, apenas comenta quando pedem sua opinião. Robbins (2005) afirma que a liderança liberal se esquia da tomada de decisões e abandona as responsabilidades, deixando nas mãos dos liderados o comprometimento com as tarefas e a busca dos resultados.

**Liderança democrática:** o líder procura ter uniformidade entre o trabalho a ser realizado e a equipe, percebendo a necessidade de cada um, dando abertura para o diálogo do grupo por meio da comunicação, auxiliando na resolução de problemas, dando melhores soluções e sugerindo ideias. As tarefas são exercidas pelos liderados com satisfação, qualidade, comprometimento e responsabilidade, onde todos sentem parte do objetivo alcançado. Segundo Maximiano (2007) este estilo de liderança caracteriza-se na divisão de tarefas, ou seja, há maior participação dos membros da equipe nas decisões tomadas, mais democrático torna-se o líder.

Lacombe (2011) garante que o maior desafio de um líder está em administrar os conflitos que podem ser gerados pela relutância à mudanças, ou mesmo por envolver pessoas diferentes que possuem pontos de vistas diferentes a respeito de como a mudança deve ser conduzida.

A liderança é fundamental para todos os tipos de negócios e organizações. Liderar consiste em conhecer as particularidades humanas e ser capaz de conduzir pessoas. Toda situação onde um indivíduo influencia uma pessoa ou grupo existe liderança. Assim, todos em algum momento da vida já exerceram liderança (HERSEY, 1986; CHIAVENATO, 2011).

### 2.2 Práticas de liderança

A liderança tem sido definida através dos traços ou comportamentos de indivíduos. Em contraposição, é possível considerar a liderança como prática, como uma abordagem alternativa, que vem ganhando espaço na literatura nos últimos anos (RAELIN, 2012).

Uma perspectiva prática da liderança emergiu em contraposição à lógica predominantemente, da competência, e se apresenta tanto como uma abordagem alternativa de pesquisa quanto como um conjunto de princípios organizacionais com os quais se pode compreender e retratar a liderança (CARROLL; LEVY; RICHMOND, 2008). Ou seja, a liderança pode ser

observada a partir de paradigmas clássicos da competência, em que é feita a análise do indivíduo ou a partir da abordagem contemporânea da prática, fundamentada no grupo. Uma abordagem fundamentada na prática visa revelar como a liderança é realizada no dia a dia (BOLDEN, 2010).

A prática pode ser tanto mundana quanto extraordinária, para descrevê-la, são importantes tanto aspectos racionais, objetivos e técnicos (RAELIN, 2012).

A liderança como prática é menos sobre o que uma pessoa pensa e faz, e mais sobre o que as pessoas podem fazer juntas, ou seja, trata-se de um fazer coletivo que levam em conta as individualidades. Preocupa-se, portanto, com a forma como a liderança emerge e se desenrola através do seu dia a dia (BOLDEN, 2010; RAELIN, 2012).

A abordagem de alguns conceitos que associados a liderança, auxiliam como base, para o desenvolvimento e aplicação de novas práticas adotadas na pesquisa da prática de liderança, conforme (MILANO; STRAPASSON, 2016).

Há um número crescente de pesquisadores, em diversas áreas, que têm desenvolvido e adotado abordagens práticas para promover a compreensão da ação humana e da ordem social em suas várias nuances (SANDBERG; DALL'ALBA, 2009; WHITTINGTON, 2011; GHERARDI; STRATI, 2014; MILANO; STRAPASSON, 2016).

**Feedback:** está relacionado a informação fornecida ao colaborador sobre seu desempenho em suas funções, onde permite que o liderado se ajuste e aprimore sua performance. A prática é utilizada para alavancar ou até mesmo manter o desempenho dos liderados em todos os setores da organização. Os autores ainda reafirmam, através de seu estudo realizado em determinada organização, que o feedback em um contexto organizacional é utilizado de forma bem-sucedido, reduzindo retrabalhos e também na diminuição de tempo de produção (MILANO; STRAPASSON; 2016).

**Coaching:** Coaching (treinador) tem por significado aquele que conduz o processo a aquele que é conduzido para o cumprimento de determinada atividade. A essência é o desenvolvimento das competências para o alcance das metas. No coaching há sempre um relacionamento onde o coach (aquele que treina e desenvolve) compromete-se a apoiar seu coachee (que recebe o treinamento e aplica) a atingir seus resultados. O feedback é um processo presente nos princípios do coaching (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2011; GASPAR; PORTÁSIO, 2009).

**Execução:** Bossidy e Charan (2005) dizem que nos últimos anos se tem falado em reinvenção, mudanças espetaculares, ideias inovadoras, metas ambiciosas, organizações em constante aprendizagem, entre outros.

As conclusões extraídas de um estudo comparativo realizado por Serafini (2015) apontam abordagens de execução estratégicas onde enfatiza que os colaboradores e os líderes são atores fundamentais na execução da liderança.

Mas, se estas grandes ideias não forem traduzidas em passos concretos de ação, serão consideradas inúteis. Sem execução, a ideia inovadora perde o sentido, a aprendizagem não agrega valor, as pessoas não cumprem suas metas ambiciosas e a revolução não ocorre.

Há quem lidera e quem é liderado, isso é mutável, inconstante, pois varia conforme a atividade, o contexto, as características da organização e do processo, os objetivos a serem alcançados, as capacidades de cada envolvido e da própria equipe, dentre outros fatores. As perguntas que norteiam as investigações da liderança como prática envolvem os seguintes termos: o que é o trabalho de liderança? Onde e como o trabalho de liderança realmente é feito? Quem faz o trabalho de liderança? Quais são as ferramentas e técnicas de liderança mais comuns? Quais são os padrões recorrentes de ação que podemos observar? Como o

trabalho de liderança é organizado, comunicado e consumido? (CARROLL; LEVY; RICHMOND, 2008; CREVANI; ENDRISSAT, 2016).

Para Raelin (2011; 2016), a liderança como prática está mais interessado em onde, como e por que as práticas são realizadas e menos em quem as faz. Têm-se, então, os principais elementos para descrever a prática de liderança; o que é feito (ação); como é feito (modo), por que é feito (motivo) e onde é feito (contexto):

**a. Ação:** é identificada pela menção à atividade, especialmente por verbos que caracterizam diferentes atos de agir correlacionados à liderança; o que é feito, o ato de fazer (doing) coordenado, a atividade do dia a dia (CREVANI; ENDRISSAT, 2016).

**b. Modo:** são maneiras de executar as ações, envolvendo aspectos comportamentais como tom de voz, por exemplo ou mesmo objetos materiais, como um manual ou imateriais, como ideias ou planejamento; aquilo que ordena a prática, que a molda, que dá forma (RAELIN, 2016).

**c. Motivo:** Razões pelos quais a prática é realizada, ou seja, os porquês e os para quês: intenções que orientam e motivam as ações (WOODS; 2016).

**d. Contexto:** pessoas, coisas e acontecimentos que circundam a prática e a influenciam, mas não estão sob sua influência, ou seja, não são moldados pela prática enquanto esta ocorre. Aspecto do tempo ou espaço que orbitem a prática e que a influenciam. Trata-se da configuração espacial da prática, do ambiente que influencia a dinâmica da prática (DENYER; JAMES, 2016; CARROLL, 2016 apud GÜNTHER, 2017).

Para Gherardi e Strati (2014), as lentes da prática referentes ao trabalho e às organizações são exploradas da seguinte forma:

**a.** Participantes e pesquisadores atuam cognitiva e esteticamente como fazem o que fazem através de suas inteligências sensíveis e seu entendimento racional, bem como as repercussões do que fazem.

**b.** As práticas de trabalhar e organizar institucionalizam-se;

**c.** A prática é sustentada na interação, por um entendimento pré-verbal, uma orientação mútua e a produção de artefatos reciprocamente inteligíveis.

### 3 METODOLOGIA

A temática desse trabalho está centrada no comportamento humano nas organizações e nas práticas de liderança no âmbito das escolas públicas estaduais urbanas do município de Uarini-Am. Para uma resolução da problemática do estudo de caso.

Esta pesquisa classifica-se sob o ponto de vista do objeto como bibliográfica e estudo de caso.

A técnica bibliográfica realizada a partir de materiais já existentes. O pesquisador deve se ater às informações, se são verdadeiras, para que não haja inconformidades na pesquisa. (PRODANOV e FREITAS, 2013). Quase todos os estudos fazem uso do levantamento exclusivamente por fontes bibliográficas. Para o estudo de caso a pesquisa de campo é um dos seus principais instrumentos, pois permite analisar distintos prospectos de uma determinada realidade (SILVA, 2004; MARCONI e LAKATOS, 2005).

Do ponto de vista de sua natureza, é uma pesquisa aplicada. A pesquisa científica “É o resultado de inquérito exame minucioso realizado com o objetivo de resolver um problema recorrendo a procedimentos científicos”. (GERHARDT e SILVEIRA, 2009 apud BIROCHI, 2015).

Do ponto de vista da abordagem do problema é quali-quantitativa. Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o

mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. (GIL, 1999). A pesquisa quali-quantitativa emprega uma metodologia em que são aglutinados procedimentos metodológicos de ambas as pesquisas, ou seja, utiliza das ferramentas que envolvem as pesquisas qualitativas e quantitativas. (BIROCHI, 2015).

A pesquisa exploratória proporciona ao pesquisador uma maior familiaridade com o seu problema de pesquisa. Segundo Cooper e Schindler (2003), as pesquisas exploratórias servem para aumentar o entendimento, refinar as questões de pesquisa, identificar as questões investigativas. Ou seja, para formular e/ou refinar a problemática e a pergunta de partida. Possui um planejamento flexível, envolvendo, em geral, levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos similares. Assume as formas de pesquisas bibliográficas, com base em materiais impressos ou digitais, é usualmente empregada na composição da Revisão Bibliográfica concedendo apoio as fases da pesquisa (SILVA, 2004; MARCONI e LAKATOS, 2005).

### 3.1 Cenário da pesquisa

Os locais da pesquisa foram em duas escolas públicas estaduais, todas localizadas na sede do município de Uarini-Am.

Escola Estadual Edson Melo: sito na rua Tancredo Neves, nº 800 – centro. A Escola atende uma demanda de 901 alunos, sendo 492 no Ensino Fundamental e 409 no Ensino Médio. Funcionando nos turnos matutino, vespertino e noturno. SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO EDUCACIONAL DO AMAZONAS – SIGEAM (AMAZONAS, 2020).

Escola Estadual Hermano Stradelli. Sito na Rua Espírito Santos, nº 343. A Escola atende 299 alunos no ensino fundamental dos ciclos iniciais de 1º ao 5º ano. E na modalidade de Educação de Jovens e Adultos – EJA, 290, funcionando nos três turnos atendendo 589 alunos ao todo. SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO EDUCACIONAL DO AMAZONAS - SIGEAM (AMAZONAS, 2020).

### 3.2 Colaboradores da pesquisa

Os participantes do presente estudo foram selecionados mediante seu vínculo empregatício, ou seja, servidores efetivos da Secretaria Estadual de Educação e Desporto do Amazonas – SEDUC/AM, sendo 02 gestores (as), 25 professores (as) e 06 administrativos.

### 3.3 Procedimento de coleta de dados

Para a coleta de dados o principal instrumento foi um questionário (relatório) modelo proposto por Kouzes e Posner (2013), o relatório das práticas de liderança, descrevem trinta comportamentos que são avaliados dentro das cinco práticas de lideranças que aferem em uma escala de 10 pontos com que frequência as declarações comportamentais são empregadas no exercício da liderança.

Este relatório foi aplicado tanto para os líderes quanto para os liderados, porém para o líder foi aplicado mais um questionário com 18 perguntas fechadas sugerido por Marras (2000) com respostas SIM ou NÃO. Com um X as respostas “SIM” foram destacadas quanto

ao número da questão, somou-se a numeração relativa as respostas ‘SIM’, para identificar qual estilo de liderança sobressai ao líder fazendo referência aos três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal.

Quanto à avaliação dos líderes sob a ótica dos liderados foi utilizado um questionário adaptado de Maria Lúcia Alves Pereira Cardoso, Laís Helena Ramos e Maria D’Innocenzo, onde destacou-se a pergunta fechada nº 4 que avaliou os estilos de liderança exercida pelo líder e a questão 6, onde apresentou-se um relatório com 20 afirmativas com escore de 5 a 1. Sequenciado à frente: 1- “Nunca” – não percebo a afirmação. 2 - “Raramente” – eventualmente percebo a afirmação. 3 – “Nem sempre” – percebo algumas vezes a afirmação. 4. “Quase sempre” – percebo muitas vezes a afirmação. 5 – “Sempre” – percebo todas as vezes a afirmação. Esse questionário aborda a liderança coaching “[...] o coaching é um processo voltado para desenvolver competências em diversas áreas, sobretudo na capacitação de líderes [...]”. (MELO; RODRIGUES, 2016, p. 284).

Distribuídos em uma escala da seguinte forma, temos o questionário (relatório) das cinco práticas de lideranças sugeridas por Kouzes Posner (2013): 1-Quase nunca. 3-Pouco. 5-Ocasionalmente. 7-Frequentemente. 9-Muito frequentemente. 2-Raramente. 4-De vez em quando. 6-Às vezes. 8-Geralmente. 10-Quase sempre.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 108) “o questionário é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante (respondente). O questionário, numa pesquisa, é um instrumento ou programa de coleta de dados”. Além disso, aplicação do questionário possibilita a economia de tempo, pois pode ser feita com um número maior de pessoas em um mesmo momento.

Foram investigadas as ligações entre o conceito de liderança e líder, as habilidades interpessoais necessárias ao líder vistas pelos liderados, tempo de atuação como professor na escola onde trabalha atualmente, turno de trabalho, graduação, tempo atuação na rede de ensino, a prática de liderança exercida pelo gestor (a) no seu dia a dia, sexo, idade, há quanto tempo exerce a função de gestor (a), caracterização do estabelecimento de ensino que o gestor (a) lidera, se tem formação especializada no âmbito da gestão e da administração escolar, missão como líder, avaliações externas e ano de participação, e últimos resultados obtidos nas avaliações externas, impacto que essas avaliações provocaram na atuação dos líderes, descrição do comportamento de liderança exercida pelo líder e sua tendência em relação aos métodos de lideranças. Apresentaremos os resultados e as discussões obtidas após extração dos dados coletados. Os questionários foram aplicados com o intuito de identificar os perfis dos líderes a partir do olhar de seus liderados e líderes.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Dentre as várias funções do gestor (a) a direção é que mais depende do perfil da liderança em uma instituição escolar. De acordo com Chiavenato (2005), a função direção tem o objetivo de fazer com que os gestores conduzam a organização aos resultados esperados e se refere à administração interpessoal entre administrador e seus subordinados.

Chiavenato (2005), ainda cita que cada administrador possui uma concepção própria a respeito da natureza das pessoas que tende a determinar seu comportamento em relação aos seus subordinados. A eficiência da organização depende diretamente de o administrador liderar, motivar, apoiar e orientar as pessoas envolvidas, tudo isso a partir de uma adequada comunicação. (DORNELLAS, 2012).

Na tabela 1 são apresentados os dados coletados.



Tabela – 1. Dados da amostra

Gênero do Entrevistado	Masculino	Feminino	
	36,4%	63,6%	
Idade	31 – 40 anos	41 – 50 anos	51 – 60 anos
	42,4%	45,5%	12,1%
Cargos	Gestor	Professor	Administrativo
	6%	75,7%	18,2%
Sexo dos líderes	Masculino	Feminino	
	0%	100%	

Fonte: elaborado pelos autores

Conforme observado na tabela 1, 36,4% dos pesquisados são do sexo masculino e 63,6% do sexo feminino. A faixa etária de idade dos entrevistados é de 41 a 50 anos. Os mesmos ocupam cargos de gestor (a) (6%), professor (a) (75,7%) e administrativos (18,2%). Os gestores das escolas são na totalidade do sexo feminino.

As informações apresentadas no gráfico 1, referem-se a satisfação dos liderados sobre as práticas de lideranças exercidas pelo líder onde (96,77%) sentem-se satisfeitos. Do ponto de vista dos entrevistados, os dois líderes se destacam como ótimos, no entanto (20%) dos entrevistados fazem uma análise negativa das suas práticas

Gráfico 1. Satisfação Sobre a Prática da liderança exercida pelo líder sob a ótica dos liderados.



Fonte: elaborado pelos autores.

Kouzes e Posner (2013) sobre as práticas de liderança falam que a liderança pode ser aprendida. Isso pode significar que professores inexperientes em práticas de lideranças podem desenvolver essa habilidade. Talvez pelo fato de as escolas não terem uma liderança fixa as práticas de liderança empregadas pelos gestores, denotam uma confiabilidade por parte dos liderados.

Diversas são as funções atribuídas à liderança de um gestor escolar, destacando-se a direção como ponto crucial do seu estilo de liderança. Chiavenato (2005) fala que uma das atribuições da direção é agir de modo que os gestores encaminhem as organizações aos objetivos esperados. Várias são as abordagens existentes sobre liderança escolar. Pesquisadores divergem sobre tal ideia analisando esta prática de liderança, de forma participativa, democrática, transformacional, moral, estratégica e administrativa. (GRENDA, 2011). A integração mútua elevam suas motivações, onde os objetivos individuais entrelaçam-se ao coletivo assumindo uma liderança transformadora que aspira condutas mais éticas na relação criada entre os líderes e liderados. Conforme pensa Günther (2017, p. 50): “A liderança transformacional propõe construir um interesse comum, unificado, entre os líderes e os liderados”

O gráfico 2 mostra o modelo de gestão empregada pelos gestores, no qual se destaca com (94%) o estilo de liderança liberal que é vista por Carneiro (2016) como algo positivo, adotado por equipes capazes de se autogerenciar, ou seja, com a capacidade de conduzir um trabalho ou equipe mesmo com a presença mínima do líder, que é uma característica deste estilo de liderança. Isso pode significar que os líderes apesar de adotarem uma prática de liderança onde sua participação é limitada, o estilo adotado onde há menos cobranças e mais liberdades na execução das tarefas, pode resultar em pontos positivos.

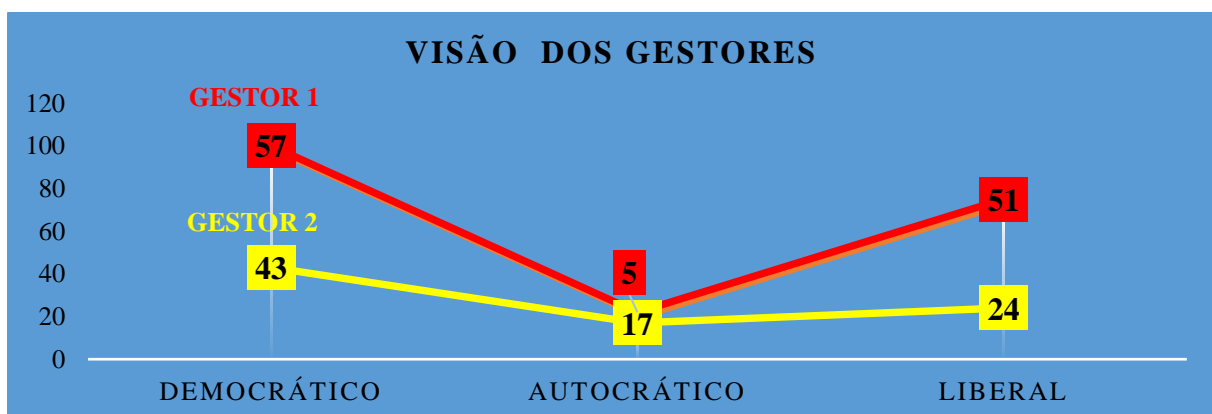
Gráfico 2. Visão Liderados



Fonte: Elaborado pelos autores

Assim pode-se comparar no gráfico 3 uma auto-avaliação realizada pelos gestores acerca de suas lideranças. Confere-se que ambos os gestores fazem uso dos três estilos de lideranças. Chiavenato (2006, p. 141), defende que: “Na prática, o líder utiliza os três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada.”. Em consonância com Kouzes e Posner (2013), Bergamini (2009), endossam que a liderança transformadora, encoraja os liderados a superar seus limites em prol de objetivos comuns. É importante ressaltar que Araújo (2006), discorre que é característica marcante de lideranças femininas envolver através do diálogo o interesse de todos no coletivo, assim fazendo a tomada de decisão mais transparente e homogênea no que concerne ao bem comum da organização.

Gráfico 03. Visão Gestores



Fonte: Elaborado pelos autores

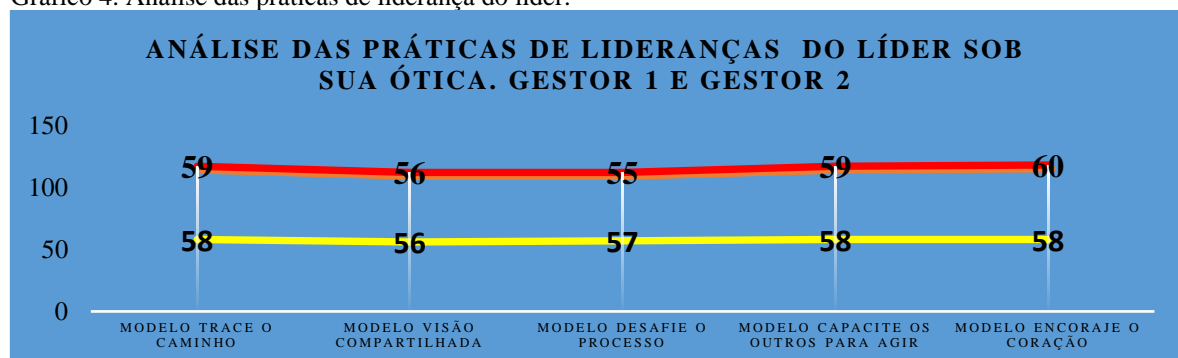
Tabela 2. As Cinco Práticas de Lideranças – categorias, unidades de análise e frequência.

Categorias	Unidades de análise	Frequencia
Modele o caminho	Esclareça os valores	1, 6, 11, 16, 21 e 26
	Dê o exemplo	
Inspire uma visão comum	Veja o futuro	2, 7, 12, 17, 22 e 27
	Atrair os outros numa visão comum	
Questione o processo	Busque oportunidades	3, 8, 13, 18, 23 e 28
	Experimente e arrisque	
Capacite os outros para a ação	Estimular a colaboração	4, 9, 14, 19, 24 e 29
	Fortaleça os outros	
Anime os corações	Reconheça as contribuições	5, 10, 15, 20, 25 e 30
	Comemore os valores e vitória	

Fonte: elaborado pelos autores.

Dando continuidade as análises, verifica-se no gráfico 4 o Modelo das cinco práticas de liderança dispostas na tabela 2 sugeridas por Kouzes e Posner (2013), que em suas pesquisas tendem a ser modelos de práticas de lideranças eficazes. Pode-se analisar que as três práticas de lideranças que se destacam na visão dos gestores, comparando-se as práticas autocrática, democrática e liberal, são meandros semelhantes adotados pelos gestores. Destacando-se o estilo democrático que centraliza forças proporcionais aos estilos autocrático e liberal, sendo este um modelo em que o trabalho é voltado na promoção e crescimento coletivo. (RAMOS, 2012).

Gráfico 4. Análise das praticas de liderança do líder.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Kouzes e Posner (2013), utilizam das cinco práticas de liderança como orientações principais, onde as mesmas têm subfunções orientadoras para se alcançar resultados positivos. As análises mencionadas indicam que os gestores fazem uso de tais práticas de modo frequente e semelhante, pois o Modelo Encoraje o Coração tem uma frequência de (60%) e

com menor frequência o Modelo Trace o Caminho com (58%). (KOUZES E POSNER, 2013). Verifica-se que há uma semelhança no modo de liderar dos dois gestores e que as cinco práticas de liderança são usualmente adotadas em seus estilos de liderança, ou seja suas distribuições são similares.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste projeto de pesquisa tivemos como objetivo fundamental investigar as práticas de lideranças nas escolas públicas estaduais nas perspectivas dos liderados e líderes no que corresponde à percepção das práticas e comportamentos da liderança nas escolas. Também verificamos que as práticas e comportamentos de lideranças foram privilegiados para um líder eficaz no olhar dos entrevistados.

Efetuamos uma reflexão sobre os estilos de liderança dos gestores da Escola Estadual Edson Melo e Escola Estadual Hermano Stradelli no que condiz à função de liderar professores, pedagogos e administrativos. As conclusões retiradas foram:

1. A satisfação sobre a prática exercida pelo líder sob a ótica dos liderados com maior frequência foi “SEMPRE” (percebo a afirmação);
2. O estilo de liderança analisado pelos liderados com maior frequência foi o estilo liberal e pelo gestor o estilo democrático.
3. A prática de liderança exemplar observada com maior frequência pelos líderes das escolas é o “modelo encorage o coração”, no caso de um líder eficaz, é dada relevância as práticas “modelo capacite os outros para agir” e “modelo modele o caminho”. Os entrevistados consideram que os gestores aplicam práticas de uma liderança exemplar.

O presente projeto de pesquisa possibilitou compreender que não há como definir um líder a partir de um único estilo de liderança, pois o mesmo indivíduo pode adotar diferentes atitudes em relação a diversos aspectos como tomada de decisões, divisão de tarefas e dentre outros. Apenas comprovamos que prevalece diferentes estilos de liderança.

O líder pode buscar adotar determinadas posturas com intuito de fomentar um bom ambiente de trabalho e ainda assim obter resultados insatisfatórios. Entende-se que é necessário que os gestores saibam observar sua própria postura com os liderados e avaliados com base nos resultados da instituição escolar. Essa prática permite que os líderes aprimorem suas técnicas de liderança e avaliem melhor a partir de quais situações deverão utilizar determinado estilo de liderança e desta forma, conduzir a equipe a um maior comprometimento.

As práticas dos comportamentos dos líderes contribuem com os liderados, pois permite trabalhar de forma mais tranquila, ao se sentirem à vontade para expor suas fraquezas e saberem que serão auxiliados a se desenvolverem a melhorar. Além de gerar benefícios para a organização, os resultados proporcionam melhorias na qualidade dos processos educacionais, na comunicação humana e profissional e no clima institucional.

Este estudo apresentou limitações atípicas mediante ao cenário de pandemia que estamos enfrentando, sendo o nosso público-alvo diretamente atingido, seu ambiente laboral afetado, e em consequência suas atividades presenciais foram paralisadas por um período indeterminado por decreto estadual do Governo do Estado do Amazonas. Mediante as limitações impostas pela pandemia da Covid-19 e nossa realidade não ter suporte de serviço de dados que viabilizasse o processo de forma on-line, tivemos de ir ao endereço dos servidores fazer a entrega dos questionários tomando todas as medidas de prevenção ao corona vírus.

Quanto ao levantamento bibliográfico e orientações tutoriais tivemos algumas limitações, como mencionado anteriormente, os serviços de internet sempre limitados. Outra limitação se refere ao tamanho da amostra, que não se pode constatar em um estudo mais profundo e assertivo da pesquisa, pois o número de respondentes não corresponde a toda comunidade escolar do nosso município devido ao pouco tempo disponibilizado para realizar a pesquisa.

Como sugestão, propõem-se colocar em ação as práticas levantadas no estudo de caso deste projeto de pesquisa, por um período a longo prazo para verificar se os resultados destas práticas lideranças serão consistente e apresentarão resultados satisfatórios.

### REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

BIROCHI, Renê. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração** – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2015.

BOLDEN, R. **The elusive nature of leadership practice**: An investigation into the distribution, practice and discursive processes of leadership in universities and other large organizations. 2010.

BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 21ª reimpressão.

BRAYMAN, Alan. Liderança na Organizações. In: CLEGG, Stewart R. et al. **Handbook de estudos organizacionais**: V. 3 – Ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004.

CARDOSO, Maria Lúcia Alves Pereira; RAMOS, Laís Helena; D'INNOCENZO, Maria. Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. **Revista Esc. Enfermagem USP**, São Paulo, v. 45, n. 3, 2011.

CARNEIRO, B. O. **A percepção quanto ao estilo de liderança liberal e os reflexos na satisfação no trabalho**. PUC Rio, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<https://www.maxwell.vrac.pucRio.br/30853/30853.pdf>>. Acesso em 15 Dez 2020.

CARROLL, B.; LEVY, L.; RICHMOND, D. Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. **Leadership**, v. 4, n. 4, 2008.

CASTANHEIRA; COSTA, J. A. “**O projeto de intervenção do diretor: onde anda e para que serve?**” In: COSTA, J. A.; NETO-MENDES, A.; VENTURA, A. (Eds.). *A emergência do diretor da escola: questões políticas e organizacionais*. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **A Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier Campus, 2005.



CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Elsevier. 2011.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CREVANI, L.; ENDRISSAT, N. Mapping the leadership-as-practice terrain. In: **Leadership-as-practice: theory and application 2**. New York, NY: Routledge, 2016.

CUNLIFFE, A. L.; HIBBERT, P. The philosophical basis of leadership-as-practice from a hermeneutical perspective. In: RAELIN, J. A. (Ed.). **Leadership-as-practice: theory and application**. New York, NY: Routledge, 2016.

CURTIS, R.; SHERLOCK, J. J. Best practices wearing two hats: counselors working and schools. **Journal of Counseling & Development**, v. 84, n. winter, 2006. da liderança situacional. Traduzido por Edwino A. Royer. São Paulo: EPU; 1986.

DAVIES, B. Introduction to the special edition on strategy and strategies leadership in schools. **School Leadership & Management**, v. 24, n. 1, 2004.

DORNELAS, J. **Liderar é inspirar a equipe a crescer e agir por conta própria**. Disponível em: <<https://www.josedornelas.com.br/blog/liderar-e-inspirar-a-equipe-a-crescer-e-agir-por-counta-propria>>. Acesso em 16 Dez 2020.

GASPAR, Denis Juliano; PORTÁSIO, Renato Mehler. Liderança e Coaching: desenvolvendo pessoas, recriando organizações. **Revista de Ciências Gerencias**, São Paulo, v. 13, n. 18, 2009.

GHERARDI, S.; STRATI, A. **Administração e aprendizagem na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

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

GREENFIELD Jr., W. D. Toward a theory of educational administration: the centrality of leadership. *Educational Administration Quarterly*, v.31, n.1, 1995.

GREENDA, J. P. **Instances and principles of distributed leadership: a multiple case study of Illinois Middle School principals' leadership practices**. [s.l.] University of Illinois, 2011.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

- GÜNTHER, Helen Fischer. **Práticas de liderança na escola pública: um estudo comparativo**. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2017. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=PR%C3%81TICAS+DE+LIDERAN%C3%87A+DE+FISCHER+GÜNTHER+2017&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=PR%C3%81TICAS+DE+LIDERAN%C3%87A+DE+FISCHER+GÜNTHER+2017&btnG=). Acesso em 19 Dez 2020.
- HERSEY P, Blanchard KH. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Traduzido por Edwino A. Royer. São Paulo: EPU; 1986.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos**: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LEITHWOOD, K.; LEVIN, B. Understanding how leadership influences student learning. In: PETERSON, P. L.; BAKER, E. L.; MCGAW, B. (Eds.) **International Encyclopedia of Education**. Third ed. [s.l.] Elsevier Ltd, 2010.
- MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2005
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MAUREIRA, O.; MOFORTE, C.; GONZÁLEZ, G. Más liderazgo distribuído y menos liderazgodirectivo. **PerfilesEducativos**, v. 36, n. 146, 2014.
- MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MELO, Juliana Albuquerque Freire; RODRIGUES, Marilsa de Sá. Coaching e Liderança: um estudo de caso com executivos do Vale do Paraíba. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 12, n. 5, 2016.
- MILANO, Myrella Luize; STRAPASSON, Bruno Angelo. Efetividade da fonte de feedback sobre desempenho em ambiente organizacional. **Revista Latino-Americana de Ciência Psicológica**, v. 8, n. 3, 2016.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice**. 3. ed. [s.l.] Sage Publications, 2004

PINA, R. *Da liderança do Diretor aos Resultados Escolares dos Alunos. Um caminho a percorrer*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa, 2015. [Tese de Doutorado. Documento policopiado].

PRODANOV, Cleber Cristiano, FREITAS, Hernane César de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas do trabalho acadêmico**. 2ª Ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=zUDsAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=A+t%C3%A9cnica+bibliogr%C3%A1fica+busca+encontrar+as+fontes+prim%C3%A1rias+e+secund%C3%A1rias+e+os+materiais+cient%C3%ADficos+e+tecnol%C3%B3gicos+necess%C3%A1rios+para+a+realiza%C3%A7%C3%A3o+do+trabalho+cient%C3%ADfico+\(OLIVEIRA,+2002\)&ots=dcX7dhA8HL&sig=0gVqgKBTq7BrnnGXZK7DZ\\_DOWIc#v=onepage&q=bibliogr%C3%A1fica&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=zUDsAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=A+t%C3%A9cnica+bibliogr%C3%A1fica+busca+encontrar+as+fontes+prim%C3%A1rias+e+secund%C3%A1rias+e+os+materiais+cient%C3%ADficos+e+tecnol%C3%B3gicos+necess%C3%A1rios+para+a+realiza%C3%A7%C3%A3o+do+trabalho+cient%C3%ADfico+(OLIVEIRA,+2002)&ots=dcX7dhA8HL&sig=0gVqgKBTq7BrnnGXZK7DZ_DOWIc#v=onepage&q=bibliogr%C3%A1fica&f=false). Acesso em 15 Dez 2020.

RAELIN, J. From. Dialogue and deliberation as expressions of democratic leadership in participatory organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 25, n.1, 2012.

RAELIN, J. From. **Leadership-as-practices theory and application**. New York, NY: Routledge, 2016.

RAELIN, J. From. **Leadership-as-practices to leanderful practice**. **Leadership**, v. 7, n. 2, 2011.

RAMOS, Zaíra Leite. **Conhecimentos pedagógicos**. 4. ed. Brasília: vestcon. 2012.

ROBBINS, S.P. (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

ROWE, Glenn W. Liderança estratégica e criação de valor. - **Revista de Administração de Empresas** v. 42 • n. 1 • p. 7-19 ERA. São Paulo : Jan./Mar. 2002.

ROWE, W. G.; GUERRERO, L. **Cases in leadership**. [s.l.] Sage Publications, 2015.

SANDBERG, J.; DALL'ALBA, G. Returning to practice anew: a lifeworld perspective. **Organization Studies**, v. 30, n. 1 2, 2009.

SERAFINI, Daiana dos Santos. **Ensaio teórico: estudo comparativo das abordagens de execução estratégica**. 2015. 46 f. Monografia (Especialização) - Curso de Mba em Business Process Management, Unidade Acadêmica de Educação Continuada, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2015.

SILVA, Cassandra Ribeiro de O. **Metodologia e organização do projeto de pesquisa: guia prático**. Fortaleza, CE: Editora da UFC, 2004

SILVA, M. J. (2010). *Líderes e lideranças em escolas portuguesas: protagonistas, práticas e impactos*. Fundação Manuel Leão.





# IV SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO INOVADORA E SUSTENTÁVEL:  
ANÁLISE E PERSPECTIVAS

ISSN 2675-4185



SOUZA, Wendel Carlos de; CHAVES, Luiz Eduardo de Carvalho; ASSIS, Odair Aparecido de. A influência da liderança em projetos sustentáveis. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Rio de Janeiro, Junho 2012.

WHITTINGTON, R. The practice turn in organization research: Towards a disciplined transdisciplinarity. **Accounting, Organizations and Society**, v. 36, n. 3, 2011.

WOODS, P. Democratic roots: feeding the multiple dimensions of leadership-as-practice. In: RAELIN, J. A. (Ed.). **Leadership-aspractice: theory and application**. New York, NY: Routledge, 2016.

YUKL, G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. **The Leadership Quarterly**, v. 10, n. 2, 1999.