



UFPB

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS E AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

GEIZIANE PIA DOS SANTOS

**ESTILO DE LIDERANÇA: ESTUDO EM UMA UNIDADE DE ENSINO
PÚBLICO NO MUNICÍPIO DE CUITEGI-PB**

BANANEIRAS-PB

2019

GEIZIANE PIA DOS SANTOS

**ESTILO DE LIDERANÇA: ESTUDO EM UMA UNIDADE DE ENSINO PÚBLICO
NO MUNICÍPIO DE CUITEGI-PB**

Monografia apresentada à Coordenação do
Curso de Graduação e Administração da
Universidade Federal da Paraíba,
em atendimento às exigências para a
posterior obtenção do Grau de Bacharel
em Administração.

Orientadora: Dra. Raíssa Dália Paulino.

BANANEIRAS-PB

2019

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S237e Santos, Geiziane Pia Dos.

ESTILOS DE LIDERANÇA: ESTUDO EM UMA UNIDADE DE ENSINO
PÚBLICO NO MUNICÍPIO DE CUITEGI-PB / Geiziane Pia Dos
Santos. - BANANEIRAS, 2019.

66 f. : il.

Orientação: Raissa Dália Paulino.
Monografia (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Gestor. Estilos de Liderança. Escola Pública. I.
Paulino, Raissa Dália. II. Título.

UFPB/CCHSA-BANANEIRAS



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA CENTRO DE
CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS E AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ATA DE AVALIAÇÃO DO RELATÓRIO MONOGRÁFICO

Aos 05/06/2019
na presença dos professores
RAIMUNDA DA SILVA PAULINO
Gabriela Coutinho Machado de Sousa
apresentou-se o Relatório Monográfico do (a) estudante
GEIZIANI PIA DOS SANTOS
intitulado Estudo de liderança: estudo em uma unidade de en-
sino público no município de Luitigi - PB
obtendo aprovação com média final 10,00 (Dez), conforme o resultado das
notas dadas pelos professores abaixo descrito:

Observação: atribuir notas de 0 a 10 em cada critério, ao final a média é o total

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO RELATÓRIO MONOGRÁFICO	Nota 1	Nota 2
Introdução: apresentação do trabalho, justificativa, o problema e os objetivos da pesquisa, além da estrutura geral do trabalho.	10	10
Capítulo teórico: apresentação da literatura relevante sobre o assunto. A critério do orientador e do aluno, podem ser desenvolvidos dois ou mais capítulos teóricos.	10	10
Método: apresentação das principais decisões e procedimentos do trabalho de campo, com definição coerente com a opção de pesquisa definida (entre qualitativa e quantitativa). Cronograma (Quando TCC 1)	10	10
Resultados: apresentação dos resultados do trabalho empírico, juntamente com a discussão dos resultados à luz da construção teórica e da argumentação seguida desde a introdução.	10	10
Considerações finais: apresentação do fechamento da pesquisa, com retomada dos objetivos e sua análise, assim como as implicações teóricas e práticas da pesquisa e as recomendações de estudos futuros	10	10

Referências: apresentação somente dos itens de bibliografia efetivamente citados no texto.	30	30
Apresentação física do trabalho: coerência com as normas	30	30
Apresentação pública do trabalho	30	30
Total	30	30

Observação: o TCC 1 abrange, no mínimo, a elaboração da Introdução, Referencial Teórico, Método, Cronograma, incluindo as referências. As outras partes (Resultados, Considerações finais) e ajustes são realizados no TCC2" (CADM, resolução 01/2016, p. 16)

Observações:

Laissa Maria Paulino Nota 30,00
Profº Orientador(a)

Gabriela Continho R. de Souza Nota 30,00
Profº Examinador

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, por te me guiado e fortalecido na minha caminhada acadêmica, dando-me força, inteligência, sabedoria e perseverança para superar os obstáculos que se apresentaram durante o curso, a fim de conseguir alcançar mais um dos meus objetivos, minha conclusão de curso!

Agradeço a minha família por sempre estarem ao meu lado, oferecendo-me todo o carinho, apoio e compreensão constante em especial aos meus amados pais: José Pia Dos Santos Filhos e Maria do Socorro Paulino dos Santos, as minhas irmãs: Geane e Gerlane, que estão sempre na torcida pelo meu sucesso. Amo-os incondicionalmente!

A Minha querida orientadora, Prof^a. Raíssa Dália Paulino, que ensina com dedicação e compreende com sabedoria! Uma pessoa amável e excelente profissional, com um grande coração, que vai sempre além das suas responsabilidades acadêmicas para se tornar também uma amiga.

A Prof^a. Gabriela Coutinho componente da banca, fico grata por todas as contribuições positivas ao meu trabalho.

E não menos importante aos meus professores, que contribuíram com seus conhecimentos e experiências; e aos meus amigos da vida e do curso, que tornaram mais leve e divertida essa caminhada; a todos os colaboradores da organização escolar estudada, que fez tornar possível essa pesquisa de campo.

Enfim, a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a minha formação, só posso lhes dizer, muito obrigada.

Que Deus abençoe a todos!

Dedico este trabalho primeiramente ao meu Deus – O autor da minha vida e destino, razão da minha existência e companheiro de todos os momentos, aos meus pais e irmãos por sempre estarem ao meu lado, oferecendo-me todo o carinho, apoio e compreensão constante sempre na torcida pelo meu sucesso. Amo-os incondicionalmente! Hoje a minha conquista também é deles.

SANTOS, Geiziane Pia dos. **Estilo de liderança:** estudo em uma unidade de ensino público no município de Cuitégi-PB. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Universidade Federal da Paraíba. Bananeiras-PB. 2019. 66f.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo principal identificar o estilo de liderança do gestor escolar de uma unidade de ensino público no município de Cuitégi-PB, mediante a visão dos liderados. Sendo utilizado o método dedutivo e caracterizada quanto aos fins, de natureza descritiva; aos meios, como um estudo de caso, e levantamento teórico com abordagem quantitativa. A pesquisa usou o instrumento validado como o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-6s) simplificado de Bass e Avolio (1995), adaptado de Northouse (2004) que avalia estilos de liderança, o mesmo foi encontrado na pesquisa de Souza (2015), porém necessitou-se adaptar as questões para a referida pesquisa. Os dados coletados foram tratados por meio de técnicas estatísticas e obteve-se os resultados através do *Microsoft Excel*, versão 2007 e para avaliar a confiabilidade do questionário, aplicou-se a ferramenta estatística do Coeficiente Alpha de Cronbach, sendo o alfa de 0,87, que quantifica o resultado promovendo uma maior relevância à pesquisa. Os resultados evidenciaram que o estilo de liderança predominante do líder/gestor da organização escolar é o transformacional, entretanto, o estilo de liderança transacional é adotado com índice moderado. Já o estilo de liderança *laissez-faire* obteve o menor desempenho e desacordo dos liderados, sendo apontado como não frequente e pouco percebido.

PALAVRAS-CHAVE: Gestor. Estilos de liderança. Escola Pública.

ABSTRACT

This research had as main objective to identify the style of leadership of the school manager of a public education unit in the city of Cuitégi-PB, through the vision of the leaders. The deductive method is used and characterized in terms of purposes, of a descriptive nature; to the means, as a case study, and theoretical survey with quantitative approach. The research used the instrument validated as the simplified Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-6s) by Bass and Avolio (1995), adapted from Northouse (2004) that evaluates leadership styles, the same was found in Souza's (2015) research, however it was necessary to adapt the questions to the said research. The data collected were treated using statistical techniques and the results were obtained through Microsoft Excel, version 2007 and to evaluate the reliability of the questionnaire, the statistical tool of Cronbach's Alpha Coefficient was applied, with the alpha of 0.87, which quantifies the result promoting greater relevance to the research. The results showed that the predominant style of leadership of the school organization is the transformational one, however, the transactional leadership style is adopted with a moderate index. On the other hand, the laissez-faire leadership style achieved the lowest performance and disagreement of the leaders, being pointed out as infrequent and little perceived.

KEYWORDS: Manager. Leadership styles. Public school.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Análise Descritiva do Perfil dos Entrevistados.

Tabela 2- Média e desvio-padrão da Escala Liderança Transformacional.

Tabela 3- Média e desvio-padrão da escala Liderança Transacional

Tabela 4- Média e Desvio-padrão da escala Liderança Laissez- Faire.

LISTA DE SIGLAS

CRAS - Centro de referencia de Assistência Social

FNDE - Fundo de Manutenção de Desenvolvimento da Educação Básica de Valorização dos Profissionais da Educação.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

IFPB - Instituto Federal Da Paraíba.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

MEC - Ministério da Educação.

MP - Ministério Público.

MLQ - *Multifactor Leadership Questionnaire*.

PDDE - *Programa Dinheiro Direto na Escola*.

PIBID - Programa Institucional de Bolsas de Iniciação a Docência.

PMC - Prefeitura Municipal de Cuité.

PNAE - Programa Nacional de Alimentação Escolar.

PNME - Programa Novo Mais Educação.

PRP - Programa Residência Pedagógica.

PSE - Programa Saúde na Escola.

SE - Secretaria de Esporte.

SMA - Secretaria de Meio Ambiente.

SS - Secretaria de Saúde.

ST - Secretaria de Transporte.

UEPB - Universidade Estadual da Paraíba.

UFPB - Universidade Federal da Paraíba.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Conceitos de Liderança.....	20
2.2 Estilos de liderança.....	23
2.3 A liderança na gestão da organização escolar.....	26
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
3.1 Características da pesquisa.....	29
3.2 Ambiente e Sujeitos da pesquisa.....	31
3.3 Estratégia de coleta e tratamento dos dados.....	32
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	34
4.1 Caracterização do ambiente de pesquisa e perfil dos funcionários da Escola.....	34
4.2 Estilo de liderança predominantemente adotado pelo gestor da organização.....	39
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICE	
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	
APÊNDICE B- FOTOS DA ESCOLA PESQUISADA	

1 INTRODUÇÃO

É percebido que a organização é um universo vivente, que se comporta em um ambiente de crescentes mudanças e instabilidades de variáveis internas e externas, provenientes das complexidades do cenário mundial ao longo do tempo e isso ocasiona um amplo impacto na capacidade de atuação do líder/gestor ao se posicionar frente a estes cenários desafiantes do mundo globalizado que se fazem sentir. É preciso pensar em base global, mas respeitar as características locais do ambiente no qual a empresa está inserida. (VERGARA, 2006, p. 96).

Daí a necessidade do líder/gestor mostrar as múltiplas habilidades, que lhe permita tanto lidar com pessoas que formam o capital intelectual quanto com as situações cotidianas, a fim de enfrentar adequadamente as dinâmicas contemporâneas numa visão abrangente da realidade, para agir com equilíbrio, flexibilidade, racionalidade e competência para a melhoria da sua atuação seja no contexto privado ou público, como é o caso da organização escolar, que demanda adaptação às novas características vindas das constantes mudanças do ambiente em contraste com as do modelo organizacional tradicional do passado. Para Vergara (2006, p. 83), a liderança e os novos tempos em uma era que tem informação como seu recurso primeiro é assustadoramente diferente daquela cujos principais recursos foram o capital em si, a força física, a matéria-prima, a terra.

Entende-se, segundo Drucker (1994, p. 7), que é preciso tornar a organização capaz de prever a tempestade, resistir a ela e, na verdade, estar diante dela. Isto é chamado de inovação, de renovação constante. Sendo assim, a liderança na organização é fundamental, pois através do líder agente transformador, em conjunto com o trabalho de seus liderados é que a confiança mútua predomina e a equipe se motiva a realizar com sucesso suas funções, no sentido de desenvolver uma organização preparada para ser capaz de enfrentar as dinâmicas contemporâneas que ultrapassam as barreiras organizacionais.

De acordo com Fiedler (1967, p. 3), a preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história da escrita. Sob este aspecto, ato de liderar é notoriamente antigo, no entanto, a etimologia da palavra liderança é relativamente moderna. Não é de estranhar, portanto, que a palavra liderança reflita coisas diferentes para diferentes pessoas. (BERGAMINI, 1994, p. 14).

É necessário ressaltar que, o líder é visível; ele representa a organização. Ele pode ser totalmente anônimo quando sai do escritório e vai para casa. Mas dentro da organização ele é muito visível e isso vale para líderes locais, nacionais ou mundiais. (DRUCKER, 1994, 35).

Vergara (2006, p.75), ainda complementa afirmando que a liderança está associada a estímulos, incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais. Sendo assim, a liderança ocorre como um processo contínuo do aperfeiçoamento das relações interpessoais em que é necessário entender o que motiva cada uma das práticas e ações desenvolvidas por todos, para atingir determinados fins com comprometimento das funções, a fim de garantir o sucesso e a sobrevivência da organização, que além do líder e do liderando inclui o ambiente que o cerca, este que passa constantemente por variáveis internas e externas do mundo globalizado.

Diante do exposto percebe-se a necessidade de entender a definição de liderança, haja vista que em décadas anteriores tal definição era comparada aos termos e funções associadas à chefia e gerenciamento, mas trata-se de categorias diferentes que não devem ser confundidas. Para muitos estudiosos do assunto, as atividades são diferentes e não podem ser tomadas como sinônimos (GOLEMAN, 2015; BASS, 2008; MIGUELES; ZANINI, 2009; CHIAVENATO, 2005). Embora não tenha sido corretamente pesquisada nas instituições, ao longo da história da administração, como fator produtivo, a liderança foi tradicionalmente conceituada em termos de traços de personalidade, estilos de comportamento e fatores contingenciais. (VAN FLEET, 1992; YUKL, 1989; AUBERT, 1991; BERGAMINI, 1994).

Outrossim, liderar, no sentido amplo, diz respeito à capacidade de conseguir que as pessoas façam o que o líder entende que precisa ser feito, e com sucesso. Para isso, ele precisa saber administrar emoções e frustrações que surgem, em resposta ao ambiente instável em que as cercam, confrontando-se, constantemente, com o inesperado. (AMORIM, 2005, P. 9).

Neste sentido, a gestão do líder com o seus liderados, deve requerer além de outros vínculos interpessoais, um compartilhamento de valores, compromisso e cooperação, já que as variáveis internas e externas à organização são reais, o que lhe compete buscar um estilo de liderança que seja adequado a situação, ao momento, as pessoas e a organização, a fim de alcançar os melhores resultados e lhe conferir positivamente uma gestão em liderança admirada por todos. Daí a sobrevivência e o sucesso da empresa ao lidar com pessoas, a principal habilidade e ferramenta gerencial que emerge a liderança. (MAXIMINIANO, 1995, P.146).

De acordo com Bergamini (2000), a liderança também tem sido estudada como um processo que envolve trocas sociais, ou seja, o líder é visto como o que traz benefícios para os membros do grupo, e lhes conferem autoridade perante eles. Sob este aspecto, o líder desempenha um papel de facilitador dos resultados do grupo, entendendo a liderança como a capacidade de administrar o sentido que as pessoas dão as coisas que estão fazendo.

De acordo com Vergara (2003), as pessoas só se comprometem em buscar resultados positivos se a liderança atuar de maneira a criar e manter um ambiente favorável a isto. Sendo assim, o líder deve transparecer aos liderados a importância que cada um tem para o funcionamento integral da organização, e conseqüentemente ao perceberem a sintonia entre si, provavelmente se sentirão quistos no ambiente profissional onde passa a maior parte do seu tempo e sendo considerado uma pessoa responsável pelo o funcionamento em si da organização, irá desenvolver da melhor maneira a sua função, para alcançar os resultados positivos.

Portanto, há diversas teorias e definições de liderança, mas todas concordam que liderar é desenvolver a visão do que é realmente possível e ser capaz de influenciar as outras pessoas a desenvolver estes objetivos, bem como realizar e atingir seus próprios desejos e ideais como líder.

Nesse contexto, a pesquisa irá identificar o estilo de liderança praticado pelo líder numa organização escolar pública municipal de ensino fundamental II na cidade de Cuitégi-PB, tendo como base que esta escola é referência de ensino na cidade a qual será enfatizado o(s) estilo(s) de liderança adotado(s) pelo líder-gestor para com seus liderados no desenvolvimento das atividades educacionais do ambiente.

Sendo assim, a pesquisa utilizará o método dedutivo sendo caracterizada como um estudo de caso de cunho quantitativo e de natureza descritiva, a qual recorrerá a levantamentos teóricos que embasarão a discussão a respeito do tema em questão, também aplicara o instrumento validado e adaptado *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass e Avolio (1995), adaptado de Northouse (2004), que avaliara o estilo de liderança do gestor.

O trabalho esta organizado da seguinte forma: a sessão subsequente apresenta o problema de pesquisa, seguido dos objetivos e da justificativa, posteriormente, no segundo capítulo apresenta o referencial teórico, já no terceiro capítulo mostra os procedimentos metodológicos, e não menos importante, o quarto capítulo expõe a apresentação da análise dos dados e discussão dos resultados, logo em seguida, o quinto capítulo apresenta os resultados obtidos pela pesquisa, a começar pelas considerações finais a que o estudo chegou, posteriormente mostra as limitações do estudo e não menos importante, expõe sugestões para estudos futuros e por último apresenta as referências e o apêndice.

Por conseguinte, espera-se que este estudo possa contribuir com reflexões, estratégias e novas ideias e possa impulsionar o desenvolvimento de estudos futuros sobre esta temática.

Para tanto, serão aplicados questionários a todos os funcionários para a coleta de informações a respeito do objeto de estudo desta pesquisa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

É notório que nos dias atuais a sociedade contemporânea vem sofrendo muitas modificações, interferências políticas, socioeconômicas e tecnológicas, fazendo com que mudanças também ocorram dentro da organização escolar, uma vez que toda equipe pedagógica educacional precisa ter o compromisso de atingir metas educacionais significativas, pois assim é bem mais fácil superar obstáculos do cotidiano para oferecer uma educação de qualidade. Bergamini (1994, P.18), afirma que não somente o líder, mas o liderado determina as contingências do momento e do ambiente desempenham papéis importantes, considerados tão decisivos quanto o comportamento do próprio líder.

Bennis (1995) afirma que a liderança é um fator determinante para a vitória ou o fracasso das organizações. Sendo assim, bem antes de tomar a decisão final em relação à escola dos filhos, os pais se atentam a uma série de fatores gerais sobre a instituição, entre eles estão a reputação e o comprometimento com o ensino do seu público-alvo para torná-lo agente de transformação social, pois escolas que não têm um ideal de excelência a atingir, acabam estagnadas ou, definitivamente, fracassam e manter uma prática de liderança relacionada ao tempo de mudanças contínuas que se vive hoje se torna um dos pré-requisitos para que uma escola pública de qualidade se sobressaia.

Maximiano (1995, p.357) diz ainda que liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações. Logo, o estilo de liderança exercido pelo gestor nas relações interpessoais se apresenta de forma negativa ou positiva na organização e a forma com que ele se comunica e relaciona com seus liderados pode ser um fator de fracasso ou sucesso escolar.

Enquanto empresa, a escola exerce um papel fundamental na sociedade, já que ao prestar serviços a sua clientela, o líder/gestor lida diariamente com pessoas, então é necessário que desempenhe adequadamente a sua liderança e que mantenha uma boa relação interpessoal com seus liderados para bem administrar a organização, uma vez que, os funcionários também são responsáveis por prestar o serviço ofertado pela empresa-escola, e dentro da própria empresa cada um deles em geral são essenciais. As organizações jamais existiriam sem as

peessoas que lhe dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações. (CHIAVENATO, P. 5).

Considerando, portanto, que o estilo de liderança do gestor pode interferir diretamente nas ações de uma organização e nas as relações com os liderados para um bom desempenho organizacional, propõe-se, com esta monografia identificar o estilo de liderança do gestor escolar em uma unidade de ensino público no município de Cuitegi-PB.

Com base no exposto, a pesquisa será guiada pela seguinte questão problema:

- **Qual é o estilo de liderança do gestor escolar em uma unidade de ensino público no município de Cuitegi-PB?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

- Identificar o estilo de liderança do gestor escolar de uma unidade de ensino público municipal de Cuitegi-PB.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar os principais estilos de liderança do gestor escolar.
- Apontar suas concepções de liderança;
- Identificar as habilidades desse gestor.

1.3 JUSTIFICATIVA

A liderança é tão mutável e diferenciada que se desenvolve de diversas formas, até mesmo quando estamos estudando uma mesma pessoa na posição de líder, mas em momentos diferentes, ou em situações diferentes, ou ainda com pessoas diferentes. Desta forma, a liderança não nos deixa defini-la com facilidade, pois não podemos afirmar, com plena certeza, que o líder de hoje será o líder de amanhã, exatamente por esse caráter mutável da liderança. (AMORIM, 2005, p. 23).

Sendo assim, a liderança se torna uma atividade de influência interpessoal e um fator importante da administração organizacional, em que considera significativamente a

cooperação voluntária dos liderados a fim de alcançar objetivos previamente estabelecidos, para exercer da melhor maneira possível às ações desenvolvidas conforme as demandas internas e externas da organização, na busca do bem comum a todos os envolvidos, pois o líder é protagonista dos vários processos administrativos, uma vez que a organização requer uma gestão eficiente com prática de estilo de liderança exercido coerentemente, já que os estilos se diferem sistematicamente de acordo com o ambiente organizacional, onde o mesmo é repleto de desafios, inovações e constantes mudanças.

No entanto, o líder é um constante aprendiz e torna-se responsável pelo sucesso ou fracasso corporativo ao transformar a organização mediante o estilo de liderança exercido no período de tempo em que é líder, pois a antiga designação do gestor/chefe não corresponde mais as expectativas da organização contemporânea, a qual exige uma liderança flexível, inovadora e dinâmica de modo que consiga adaptar a organização as constantes mudanças e melhorias contínuas. Nesta época de mudanças tão velozes e de globalização, o gestor/líder deve perscrutar o ambiente externo, estar com as antenas ligadas para o que acontece no mundo. (VERGARA, 2006, P.89).

A escolha do tema a ser desenvolvido neste trabalho, deu-se através da importância que a organização escolar tem para o desenvolvimento dos saberes plurais de formação educacional para os cidadãos Cuitégienses. E, se tratando de educação, faz um diferencial percebível pela comunidade local em relação às demais que interagem no mesmo espaço, por promover uma adequada prática pedagógica, que auxilia os educandos a tornarem-se sujeitos do seu próprio conhecimento, a fim de desenvolver-se no mundo globalizado que exige múltiplas competências, além dos saberes cognitivos. Logo, é uma instituição de ensino regular localizada no município de Cuitégi-PB, a qual ocorre inúmeras transformações políticas, socioeconômicas, culturais entre outras que influenciam diretamente nas ações cotidianas do líder/gestor que reflete no ambiente organizacional.

Muitos são os desafios enfrentados pelos líderes/gestores, que na maioria das vezes não estão preparados para tal função e raros são os cursos de formação de gestores educacionais que proporcionam momentos de reflexão e discussão das práticas dos estilos de liderança do mesmo em suas instituições. Inegavelmente, ele ocupa uma posição de grande responsabilidade na organização, por isso o interesse em pesquisar sobre liderança focada na gestão escolar, a fim de identificar o estilo de liderança do gestor em uma unidade de ensino público municipal de Cuitégi-PB.

A gestora escolar, cujo exercício da liderança pretende-se analisar, é a líder desde o ano de 2001 até a presente data, na unidade escolar de ensino público municipal de Cuitégi-PB.

A escola é reconhecida pela comunidade local por sua excelência no segmento de educação do ensino fundamental II e já atua desde 1985, através do projeto de lei nº 50/85 de 19 de agosto de 1985, sendo uma das escolas mais conceituada e requisitada do município pelos pais ou responsáveis dos educandos para matricula-los nesse ambiente educacional. A sua designação é uma homenagem a um cidadão ilustre da cidade, uma grande agricultor que era tropeiro e negociava com café e que contribuiu significativamente para a educação local, mesmo sendo semianalfabeto.

A sua história encontra-se entre um dos motivos que justifica o seu lema- Educar com compromisso! Tendo finalidade de formar indivíduos plenos e aptos a construir a sua própria autonomia como ser capaz de transformar a realidade em que vive.

Recentemente a escola, frente ao conselho, criaram dois símbolos importantes sendo o brasão e a bandeira, bem como o coral musical que levarão o nome da escola a todos os lugares. De acordo com a necessidade e na medida em que se faz necessário os recursos financeiros são provenientes do: FUNDEB, PDDE, PNAE, PMC, PNME, PRP, acessibilidade, através de eventos escolares e doações de empresas locais e de outros cidadãos da comunidade.

A escola situa-se na área urbana em um dos bairros da cidade, sendo frequentada por uma população de classe média e media-baixa, com funcionamento nos três turnos que estão distribuídos: manhã e tarde (ensino fundamental II), noite (EJA-Educação de Jovens e Adultos), perfazendo um total de 375 alunos, apresenta uma estrutura física ampla e arejada, passou por diversas reformas estruturais, para se tornar um ambiente cada vez maior, mais organizado e com acessibilidade, para o acesso frequente dos educandos tanto da zona rural, quanto de outros bairros são disponibilizados transportes escolares.

Forma parcerias com o Ministério público (MP), IFPB (Mini curso e coral de libras: Mãos que falam), UEPB e UFPB (Estagiários: PIBID e Residência Pedagógica), Conselho tutelar, entidades religiosas, Secretárias: de saúde (SS/PSE- Programa de saúde na escola), meio ambiente (SMA), do transporte (ST), do esporte (SE) e do CRAS, além de execução de projetos diversificados para um melhor desenvolvimento educacional. Todos os envolvidos que compõe o quadro da equipe escolar são no total vinte e oitos funcionários com vínculo empregatício, sendo efetivos e contratados: A gestora, vice-diretora, professores, secretárias, auxiliares de serviço, porteiro e vigilante.

Neste sentido, tornou-se oportuno fazer o estudo sobre o exercício da liderança na escola, nomeadamente sobre a predominância do estilo de liderança utilizado pela gestora da escola para com seus liderados, percebido do ponto de vista dos funcionários, a fim de identificar e conhecer o estilo de liderança utilizado pela gestora da escola, a determinar em que modelo de liderança se enquadra o estilo utilizado e verificar se o estilo favorece ou não a inovação/mudança na escola.

No município, este estudo no ambiente local a ser pesquisado segundo informações da direção e dos professores efetivos da escola é inovador e trará contribuições científicas significativas para a organização, no entanto acontecem pesquisas no ambiente direcionadas para outros fins provenientes de conceito próprios da área educacional.

Em defesa do tema do estilo de liderança no ambiente escolar, dentre outros autores que partem de um viés interdisciplinar a fim de estudar as questões sobre liderança no ambiente escolar, vale ressaltar também, o trabalho do estudo com tema liderança escolar de Inocêncio e Resendes (2014).

Em virtude de tal, a área de liderança escolar suscita hoje, face a uma mudança bastante recente, uma atenção crescente e um interesse generalizado por parte de todos os governantes e agentes educativos na tentativa de melhorar as políticas educativas, bem como dos investigadores à procura de entender melhor as dinâmicas neste contexto educacional, especificamente, focados em investigar as relações causais entre os estilos de liderança praticados, os resultados escolares e a qualidade das escolas.

Outrossim, o foco dos estudos acadêmicos para a temática liderança se justifica pelo fato de que se trata de um fator fundamental em todos os tipos de organizações, sejam públicas ou privadas, como é o caso das empresas, dos hospitais, das escolas e até de uma micro organização como a sala de aula. Portanto, a escola se configura numa instituição social de extrema relevância na sociedade, uma vez que possui o papel de fornecer preparação intelectual e moral dos educandos, além da inserção social e na prática, o profissional que é promovido a cargo de gestão nem sempre apresenta habilidades de liderança nos níveis necessários, como a capacidade de influenciar e estimular pessoas para o alcance dos resultados da organização (ALVES, 2009).

É cabível enfatizar que, a liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. A liderança ocorre como um fenômeno social e exclusivamente nos grupos sociais. (CHIAVENATO, 2011, P.117). Sendo assim, no contexto das organizações escolares, o pouco relacionamento interpessoal acarreta uma difícil convivência

harmoniosa. Logo, estimular e preservar essa relação é de extrema importância para manter uma relação equilibrada no ambiente em que se trabalha e estuda, já que é composto por pessoas com distintas opiniões, gerações, bem como um relacionamento interpessoal positivo dentro da organização pública favorece uma boa qualidade das atividades desenvolvidas.

A organização, então torna-se um ambiente dinâmico, composto de fatores internos e externos, que necessita acompanhar as mudanças sociais, para que os funcionários possam melhor desempenhar o trabalho em conjunto e atingir objetivos comuns. Portanto, o termo liderança, no contexto da educação, ao mesmo tempo em que está ligado ao significado de administração, tomada de decisão, organização, direção, também envolve os liderados, pois entende-se segundo Hersey e Blanchard (1986, p.197), que esses são de suma importância para o líder exercer a liderança, "não só porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas porque como grupo efetivamente determinam o poder pessoal que o líder possa ter". Na prática, o profissional que é promovido a cargos de gestão nem sempre apresenta habilidades de liderança nos níveis necessários, como a capacidade de fomentar pessoas para o atingir resultados positivos para a organização (GOLEMAN, 2015; SOBRAL; GIMBA, 2012).

Hersey e Blanchard (1986, p. 197) postulam que “os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e a situação, sendo estas não tão constantes” e ressaltam ainda o estilo apropriado e/ou comportamento do líder que se espera numa organização é um desafio. Assim sendo, torna-se necessário explorar as características de como liderar com eficácia e, para Drucker (2016), os líderes devem construir relações produtivas com seus liderados, de modo a saber trabalhar em equipe, ter comunicabilidade, focar no autodesenvolvimento e no desenvolvimento da equipe.

A relevância do referido estudo, também pode ser justificada pelo fato de que existem “raros” estudos notáveis no contexto brasileiro que abordam a temática liderança direcionada para a área educacional, mas precisamente na gestão escolar, visto que essa temática é predominantemente mais forte na área da administração, já que o domínio maior desse conhecimento é próprio dessa área. No entanto, para a realização deste estudo, foram encontrados, mediante pesquisas, cinco trabalhos relevantes no contexto estrangeiro, mas precisamente em Portugal, que abordaram esta temática de pesquisa na área educacional, tanto na organização escolar pública quanto privada, sendo utilizado o instrumento de pesquisa *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) em seus estudos.

Os autores são: Alves (2009), no mestrado realizou sua pesquisa direcionada ao estilo de liderança da líder do conselho executivo numa escola básica dos 2º e 3º ciclos pública da

região autónoma da cidade de Madeira, concluindo que o estilo de liderança transformacional foi identificado pelos respondentes como o predominante da organização.

Freitas (2011) realizou a pesquisa de mestrado focado em investigar a liderança do presidente da escola secundária Jaime Moniz, no Funchal, e também concluiu que o estilo de liderança transformacional é predominante da organização seguido do estilo transaccional.

Já Inocêncio (2013), em sua tese de doutorado em educação, realizou a pesquisa direcionada a estilo(s) de liderança dos diretores em escolas públicas não agrupadas do ensino secundário da região do Alentejo e concluiu a predominância do estilo de liderança transformacional modelo de gestão (Decreto-Lei n.º75/2008), com uma direção “unipessoal”. Já no artigo feito em coautoria com Resendes (2014), ressalta que o estilo de liderança transformacional é o predominante da organização.

Sousa e et al. (2017) realizaram a pesquisa *Liderança como fator de sucesso na gestão escolar: estudo de caso numa escola privada na região norte de Portugal* e, conforme a análise crítica dos resultados, concluíram que o estilo de liderança transformacional é o que predomina.

Portanto, nos estudos acima citados, dentre os estilos de liderança, o transformacional predominou, pois apresentou as maiores médias, seguido do estilo transaccional, tendo exceção do estilo *laissez-faire*.

Sendo assim, surge outro considerável motivo em desenvolver esta pesquisa, a partir do interesse de aprofundar o conhecimento e o entendimento desta temática no contexto brasileiro, especificamente, numa escola do interior da Paraíba, tanto para fins acadêmicos quanto para fins organizacionais e educacionais, de um tema que, apesar de ser muito conhecido na área de administração, não é muito investigado no contexto educacional, ou melhor, nas escolas públicas brasileiras, a fim de identificar os estilos e os impactos da liderança no desenvolvimento das escolas aspectos tão verificados em organizações privadas e públicas da administração.

Além do que é apontada como uma variável crítica para o sucesso de qualquer organização e mediante a forma de atuação do líder frente aos desafios propostos nas práticas administrativas pode causar impactos positivos ou negativos quanto ao estilo de liderança praticado pelo gestor líder, para assim obter frutos advindos do uso da liderança.

A partir dessas evidências, o estudo irá identificar o estilo de liderança praticado pelo líder de uma escola pública municipal de ensino fundamental II de Cuité-PB e a sua influência no comportamento dos liderados será importante para o conhecimento, a análise e o desenvolvimento de novas estratégias para o sucesso organizacional. Uma vez que essas

informações forem estudadas com frequência, poderão trazer melhorias contínuas para o desempenho organizacional, pois a liderança exercida positivamente faz muita diferença neste ambiente, além de impactar as ações contínuas dos seus liderados/funcionários que envolvem não apenas os educandos/crianças e pré-adolescentes, neste nível de ensino, mais atingem também pais, parentes e toda a comunidade escolar.

Vergara (1999) afirma que os líderes em todos os níveis hierárquicos precisam estar à frente da mudança e fazê-la acontecer. Espera-se de um líder a capacidade de atuar em cenários nos quais a convivência da ordem e do caos se faz sentir. Que possuam múltiplas habilidades, tanto de natureza comportamental quanto técnica que, ancoradas em valores e atitudes, lhes permita lidar adequadamente com ambiguidades. Portanto, a importância do papel da liderança nas organizações está relacionada ao tempo de mudanças contínuas da contemporaneidade.

Diante do exposto, a realização desta pesquisa deverá contribuir para a compreensão dos estilos de liderança e sua influência nas ações dos liderados para o sucesso da escola pública municipal, mediante o estilo de liderança adotado pelo gestor, levando em consideração que o tema busca contribuir com o surgimento de novas ideias e direcionamentos que venham a colaborar com o desenvolvimento da instituição e da sociedade.

Por conseguinte, após a busca do entendimento do conceito de liderança, a referida pesquisa apresentará definições e estudos relacionados aos estilos de liderança, além de identificar o estilo de liderança praticado pelo gestor escolar tanto com seus liderados, quanto para o sucesso da organização. De acordo com Bass (1985), todo líder exibe distintos estilos de liderança em certa quantidade. O autor desenvolveu o instrumento de pesquisa conhecido como *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), que faz uma distinção dos estilos de liderança: transacional, transformacional e laissez-faire, instrumento que será usado nesta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para que se possa compreender, de maneira mais efetiva, as áreas as quais se pretende pesquisar, serão abordados estudos relacionados ao conceito de liderança e aos seus estilos, além dos conceitos de liderança na gestão escolar de uma escola pública municipal. Será, também, dada ênfase em torno da gestão e liderança nas escolas. Para tanto, esta pesquisa será embasada por estudiosos como Almeida (2012), Alves (2009), Amorim (2005), Bass (1985; 1990), Bass e Avolio (1993), Bass e Bass (2008), Bennis (1988), Bergamini (1994; 2008), Blanchard (2012), Brant (2012), Bravo (2007), Burns (1978), Chiavenato (1999; 2011), Drucker (1996; 2016), Freitas (2011), Hunter (2006), Maximiano (2004; 2012), Inocêncio e Resendes (2014), Robbins (2005; 2007), Souza (2017), Vergara (1999; 2000; 2006; 2016) que se empenharão a contribuir com o tema em questão.

2.1 Conceitos de Liderança

É oportuno frisar que a liderança, mesmo sendo um conceito complexo, não é estático, o que possibilita diversas interpretações, pois são várias as teorias, os modelos e as filosofias inspiradoras que refletem nas ações gerenciais, a partir da compreensão de diferentes líderes. Logo, a liderança nas organizações é uma competência fundamental para os gestores.

Isso que dizer que a liderança tem sido investigada há muito e como tal é justo que presente inúmeras interpretações. É desejável lembrar que a diferença entre as interpretações se traduz em pontos de vistas que não são necessariamente opostos, mas, que, de certa forma, propõem enfoques complementares uns aos outros. É o conjunto de todos eles, que oferece uma visão mais completa sobre o assunto. (BERGAMINI, 1994, p. 25).

Logo, percebe-se que a liderança apesar das suas inúmeras interpretações não a torna insignificantes nas organizações, uma vez que essas numerosas percepções só tiveram a validar e ampliar a sua importância entre os seus vários aspectos possíveis numa abordagem mais evoluída sobre esse mesmo fenômeno que é a liderança.

Para Chiavenato (2011, p.117), a liderança ocorre como um fenômeno social exclusivamente nos grupos sociais. Ela é decorre dos relacionamentos entre pessoas em determinada estrutura social. Sendo assim, todas as ações, situações observadas e estratégias utilizadas pelo líder na busca de solução frente aos desafios contemporâneos, devem considerar a ação conjunta de cooperação, confiança e responsabilidade mútua dos liderados, para atingir com sucesso objetivos propostos condizentes com as atividades desenvolvidas

pela organização. Logo, a liderança organizacional eficaz é aquela que, mais que anunciar o destino, trata de gerenciar a jornada da mudança. (BLANCHARD, 2012. P.184).

A liderança requerida nesses novos tempos é um processo de construção do ser, e essa construção é de responsabilidade de cada pessoa. Quando ela opta por, simplesmente, viver sua vida, expressando-se com plenitude e dignidade, suas ações ganham valor. E ela torna-se líder. (VERGARA, 2006, P.104).

Neste sentido, é essencial que o líder possa aprimorar sua característica intrínseca de liderança, pois nesses novos tempos, o maior desafio para a sua atuação eficaz é compreender a necessidade de adequar-se a nova exigência contemporânea, que determina a demanda das suas ações profissionais.

Já que o líder é considerado parte fundamental da organização, é preciso está preparado para ser capaz de agir com sabedoria diante das demanda de caráter político, socioeconômico, cultural entre outras, que causam impactos significativos na organização requerendo uma forma de liderar mais autêntica, qualificada e consciente, o qual irá enaltecer o seu importante papel e consequentemente obterá o verdadeiro reconhecimento que torna-se determinante para que se sinta prestigiado e continue aprimorando o melhor de si. É preciso que o gestor/líder busque conhecer-se, num processo permanente e, estando atento às lições que o mundo oferece, busque desenvolver-se nos planos físico, emocional, intelectual e espiritual. (VERGARA, 2006, P.102).

Conforme Bass (1990), os líderes são agentes de mudança, cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam seus atos. Torna-se evidente que a liderança é indispensável para o bom desenvolvimento organizacional, portanto, um bom líder, que exerce suas atividades com eficácia, pode, de modo significativo, elevar o nível do desempenho, realização e satisfação dos membros da instituição (DRUCKER, 2016).

Para Bennis (1998), liderar é conduzir o grupo de trabalho; logo, uma equipe bem liderada é capaz de atingir os resultados esperados pela empresa, visto que essa equipe detém as habilidades e as técnicas necessárias para alcançá-los. Sendo assim, os líderes mais eficazes nunca dizem “EU”. E não é porque eles treinaram para não fazê-lo. Eles compreendem que sua função é de fazer a equipe funcionar. Eles aceitam a oportunidade e não fogem a ela, mas a equipe leva o crédito. (DRUCKER, 1994, P.13).

Segundo Bergamini (2008), o conhecimento particularizado que um líder consegue alcançar de cada membro de sua equipe o ajuda a promover um processo de adaptação legítimo no qual os valores do ambiente, da empresa e de cada colaborador entrem em uma

sintonia mais fina, que, por sua vez, é fundamental para otimizar o êxito adaptativo, a satisfação e o desempenho de cada profissional, é possível levantar a hipótese de que a satisfação da equipe depende sobremaneira do estilo daquele que a lidera.

Entretanto, vale destacar que a atitude de liderar existe desde o início das civilizações, muito antes de encontrarem definições a respeito. A liderança se encontra em constante evolução, a busca pela definição já promoveu mais de 350 opiniões diferentes, tanto para área gerencial quanto para área acadêmica. (BENNIS; NANUS, 1988).

A liderança visa à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. O líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo. O comportamento de liderança deve ajudar o grupo a atingir seus objetivos ou a satisfazer suas necessidades. Assim, a pessoa que possa dar maior assistência e orientação ao grupo- escolhendo as soluções ou ajudando o grupo a encontrar as melhores soluções para seus problemas, - para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerado seu líder. (CHIAVENATO, 1994, P.148).

Sendo assim, o grupo de liderados, pode eleger e aceitar uma pessoa como líder ao perceber que a mesma possui qualidades intrínsecas de liderança, além de se preocupar em manter as relações interpessoais para obter um aumento de satisfação de suas necessidades.

Para Robbins (2002), a liderança diz respeito ao enfrentamento da mudança. Os líderes possuem habilidades em capacitar pessoas, guiar e estabelecem a direção a seguir. O mesmo autor também ressalta que, nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes (ROBBINS, 2002). Esse mesmo ponto de vista referindo-se ao líder e ao administrador é reforçado por Bergamini, ao enfatiza que:

É necessário, portanto, não confundir termos cujo conteúdo significativo seja diferente. Não há dúvidas de que a liderança configure um aspecto de grande importância em meio ao contexto administrativo, todavia, não se pode simplesmente reduzir a um mesmo denominador aspectos qualitativamente diferentes ao confundi-la com aquilo que se chama de administração. (BERGAMINI, 1994, P. 108-109).

Sendo assim, subtede-se que ambos possuem características comportamentais opostas, no qual o administrador se mostra como uma pessoa que lidera a organização dentro de uma estrutura com um estilo mais formal sendo autocrático, hierarquizado, ordenado, burocrático, técnico e regulamentado, enquanto o líder conduz a organização a funcionar mediante o compartilhamento de valores nas relações interpessoais com responsabilidade partilhadas entre líder e liderados, não é um cargo, são as experiências mútuas do cotidiano

que vem antes das técnicas, a fim de enfrentar com eficácia as complexidades diárias que ocorrem na organização e isto o diferencia dos demais.

Brant (2012) afirma que o estilo de liderança dominante em um líder pode gerar, ou não, mais resultados para a organização e aumentar ou reduzir o grau de influência entre líderes e liderados. De acordo com Bass (1985), todo líder exibe distintos estilos de liderança em certa quantidade. O autor desenvolveu o instrumento de pesquisa conhecido como *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), que faz uma distinção dos estilos de liderança: transacional, transformacional e *laissez-faire*, instrumento que será usado nesta pesquisa.

Bennis (1996, p. 42) argumenta que “um bom gestor faz as coisas bem, enquanto um bom líder faz as coisas certas”. Ele identifica quatro competências comuns nos líderes: visão, capacidade de comunicação, respeitabilidade e desejo de aprendizagem. Também afirma que os líderes são pessoas com capacidade para se expressar plenamente. Do mesmo modo, os líderes precisam saber o que querem, o porquê quer e o modo mais adequado de transmitir isto aos demais, com o intuito de obter a cooperação e o apoio destes. (BENNIS, 1996).

Para Hunter (2006), liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão. Para este autor: "você não gerencia pessoas, você lidera pessoas" (HUNTER, 2006, p. 20).

2.2 Estilos de liderança

Com o decorrer da evolução teórica e da expansão do conhecimento sobre liderança surge, entre outras, a abordagem dos estilos de liderança trazendo mudanças significativas para a sociedade, uma vez que antes era exercida sob influência do paradigma mecanicista. Conforme os autores, a liderança supera a influência mecanicista e incremental para dar sentido e propósito ao esforço coletivo (JACOBS; JAQUES, 1990; YUKL, 1994).

Para Chiavenato (2011, p. 120), as teorias sobre estilo de liderança, estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. “[...] a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar.”

O surgimento do enfoque dos estilos de liderança ocorreu na década de 50, os cientistas comportamentais passaram a se preocupar especialmente com aspectos que caracteriza mais claramente a dinâmica do comportamento do líder. A partir de um dado momento, os pesquisadores passam a dirigir sua atenção para aquilo que o líder faz, mostrando-se particularmente interessados na identificação de que tipos de comportamento adotado por ele

sejam responsáveis pelo aumento da eficácia em dirigir seus seguidores. (BERGAMINE, 1994, P. 36).

Nesse período, começaram a aparecer as teorias comportamentais de liderança e, conjuntamente, estudos sobre o comportamento dos líderes. Primeiramente, tentaram encontrar traços, em seguida, a ênfase foi nos estilos de liderança, buscando-se conhecer ou validar determinados comportamentos de liderança. (ROBBINS, 2005).

Sendo assim, os diversos estilos de liderança têm sua origem nas diferentes características individuais de personalidade de cada líder e ao assumir o seu papel na organização é possível observar com maior probabilidade os comportamentos bastante distintos dos vários líderes que se conhecem, no sentido que se propõem que existam alguns melhores do que outros. A valorização dos fatores intrínsecos ou dos fatores extrínsecos determinará, como resultado, estilos de liderança diferentes. (BERGAMINI, 1994, p.78).

Conforme Chiavenato (1994, p.149), estilo de liderança é o padrão recorrente de comportamento exibido pelo líder. Sendo assim, esse padrão pode influenciar positivamente ou não o desenvolvimento da organização como um todo. Logo, o comportamento do líder é como um espelho para o seu pessoal. O que ele faz, como faz e quando faz irá induzir a reprodução pelos que o cercam. Não é que você tenha que ser perfeito, mas precisa estar consciente de que você é um modelo a ser seguido. “[...] Como o líder age irá repercutir nas ações dos seus colaboradores.” (AMORIM, 2005, p. 57).

Os estilos de liderança podem ser entendidos como diferenças individuais de personalidade que determinam aqueles delineamentos mais evidentes dos estilos de liderança. É esse mesmo composto de temperamento e caráter que se denomina personalidade, que guarda as orientações próprias a cada pessoa. (BERGAMINI, 1994, p. 186).

Sendo assim, é necessário manter uma afinidade de valores entre o líder e os seus liderados, a cerca do estilo de liderança adotado, a fim de facilitar a interação entre ambos para que as orientações próprias dada a cada pessoa sejam cumpridas com ânimo e motivação na busca dos resultados satisfatórios.

Segundo Bass (1990), aponta a liderança como centro no processo de grupo, como uma questão de personalidade, como um exercício de influência e de persuasão, como resultante de comportamentos específicos, como uma relação de poder, como um instrumento para alcançar metas, como um esforço de interação, como um papel diferenciado, como a iniciação da estrutura e como muitas combinações dessas noções. Ainda, conforme Bass (1985), todo líder exhibe diferentes estilos de liderança em certa quantidade.

Para Burns (1978, p.117), são os líderes aqueles que ajudam a transformar as necessidades dos seguidores em esperanças positivas e aspirações. Cabe evidenciar que o referido autor, foi um dos primeiros a desenvolver conceitos sobre os estilos de liderança transformacional e transacional, distinguindo as duas formas de liderar. Ainda segundo o mesmo autor, a liderança transformacional ocorre mediante um relacionamento de estímulos mútuo por meio de ações que motiva seguidores a buscar os princípios elevados e os valores morais. Em oposição, na concepção do autor a liderança transacional ocorre baseada na autoridade burocrática e legitimidade dentro da organização e tendem a se concentrar na conclusão da tarefa e na disciplina do funcionário, além de considerar recompensas organizacionais e punições para influenciar o desempenho.

Essa abordagem focaliza que, embora a teoria seja estudada há muitos anos, estes estilos de liderança são, dentre uma vasta quantidade de teorias de liderança, os mais amplamente pesquisados nas últimas três décadas. (HU, WANG, LINDEN, SUN, 2012; ZHU, NEWMAN, MIAO, HOOKE, 2013).

De acordo com Jogulu e Wood (2006), os estilos transformacional e transacional representam teorias contemporâneas acerca do comportamento dos líderes. Esses modelos foram desenvolvidos por Burns em 1978 e fez uso das ideias de Maslow sobre a hierarquia das necessidades, e de Kolberg sobre o desenvolvimento moral (VIZEU, 2011). A liderança transformacional e transacional são, portanto, dois modelos que se complementam segundo alguns autores. (ROBBINS, 2002; REGO, CUNHA, 2004).

Logo, a liderança transformacional é construída em cima da liderança transacional, uma vez que produz, nos liderados, níveis de esforço e de desempenho que vão além dos obtidos apenas na abordagem transacional (ROBBINS, 2002). Sendo assim, ambos os estilos podem ser eficazes em situações distintas, pois o estilo transformacional é mais eficaz em períodos de fundação organizacional e de mudança, já o estilo transacional, em períodos de evolução lenta e ambientes relativamente estáveis (REGO, CUNHA, 2004).

De acordo com Bass (1985), os líderes transformacionais fornecem feedback construtivo a seus seguidores, os convence a realizar esforços extras, e os incentiva a pensar criativamente sobre problemas complexos. Logo, o líder transformacional estimula a cooperação e o comprometimento no trabalho dos liderados de forma coletiva, a fim de conseguir bons e duradouros resultados no que diz respeito ao autodesenvolvimento dos seguidores diante dos objetivos organizacionais.

A liderança transacional é um estilo de liderança que baseia-se no princípio de que o desempenho e a competência devem ser recompensados segundo algum critério. O líder

transacional estabelece metas e oferece incentivos para sua realização. Tanto o gerente (ou líder e liderado), em uma relação transacional, enxergam o trabalho como um sistema de trocas entre contribuições e recompensas. (MAXIMIANO, 2006, p. 305). A chave de um estilo de liderança transacional é a troca entre o líder e o seguidor. Eles influenciam um ao outro de uma maneira que ambas as partes recebam algo do valor. Eles são mutuamente dependentes um do outro e as contribuições de cada lado são compreendidas e recompensadas (BURNS, 1978).

Senso assim, a liderança transacional utiliza da autoridade dos cargos para intimidar os liderados. Suas diretrizes são: delegar tarefas e remunerar os funcionários pela execução destas; o líder ordena, os funcionários obedecem sem direito a questionamentos sobre o ambiente e a qualidade do serviço; os empregados não recebem incentivos ou promoção; os colaboradores em potencial passam despercebidos; e, o único foco é no aumento das vendas dos produtos ou serviços, além de serem alheios aos planos de negócios (WRIGHT, 2011).

Em oposição, na liderança *laissez-faire* o líder não se impõe aos liderados, evita e não aceita as responsabilidades fica ausente quando necessário, não auxilia no desenvolvimento da equipe, não dá feedback, adia a tomada de decisão dando total liberdade ao grupo para resolver problemas. (BASS, 1997; BENEVIDES, 2010). Oportunamente, Bass e Avolio (1999) complementam ainda que o estilo *laissez-faire* é simplesmente a negação da liderança, traduzindo uma ineficácia dos resultados obtidos.

Sendo assim, Robbins (2002) cita que os líderes *laissez-faire* assumem que seus seguidores são intrinsecamente motivados e podem ser deixados sozinhos para realizar tarefas e metas. Sendo assim, estes não-líderes abdicam completamente de seu papel da liderança e se recusam a tomar decisões. (BASS, 1990). Para Bass e Bass (2008), a liderança transformacional é mais ativa que a liderança transacional que, conseqüentemente, é mais ativa que a liderança *laissez-faire*.

2.3 A liderança na gestão da organização escolar

Conforme Chiavenato (2011, p.347-349), A organização é um sistema humano e complexo, com características próprias típicas da sua cultura e clima organizacional. Esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resulte em motivação e produtividade. Para mudar a cultura e o clima organizacionais, a organização precisa ter a capacidade inovadora, ou seja: adaptabilidade, senso de identidade, perspectiva exata do meio e integração com os participantes.

Portanto, quando os líderes agem de acordo com o que pregam, eles estabelecem a conexão com experiência e as preocupações daqueles a quem está se pedindo que mudem. Conexões levam a mais colaborações e parceria mais eficazes. (BLANCHARD, 2012, P.195).

Logo, a organização moderna existe para prestar um serviço específico a sociedade. Portanto, precisa estar dentro da sociedade. Precisa pertencer a uma comunidade, ser vizinha e realizar seu trabalho dentro de um ambiente social. “[...] Seus impactos sociais vão inevitavelmente, além da contribuição específica que ela existe para prestar.” (DRUCKER, 1996, P.370). Neste sentido, apesar da organização moderna ainda passar por momentos distintos na contemporaneidade, é preciso se reinventar constantemente para reconhecer os inúmeros benefícios possíveis proveniente da sua contribuição social, a fim de tornar os impactos dos resultados positivos ao refletir sobre suas ações para proporcionar um valor significativo no desempenho do serviço oferecido. Sendo necessário que o líder ao liderar a equipe, atue tanto de forma consciente e inovadora, quanto com originalidade e adaptabilidade sobre questões maiores em oposição ao conservadorismo.

Portanto, o que torna o líder imprescindível para o bom desempenho da empresa é, sem dúvida a capacidade de influenciar positivamente as pessoas, de modo que o líder é fundamental para o rendimento das equipes de trabalho. Nesse processo de influir, ele possibilita o engajamento dos colaboradores que, com atitudes mais comprometidas, proporcionam melhor resultado para a organização. (TAJRA, 2014, p.13). Sendo assim, o líder deve oferecer segurança aos seus liderados sem que os mesmos se sintam forçados a nenhuma situação. (BERGAMINE, 2006, p. 29).

Conforme Pereira (2006), socorrendo-se de Yukl (1998, 1999), refere que tudo depende das pessoas e das características que possuem, dando-lhe mais vantagens como líder/gestor ou gestor /líder. (PEREIRA, 2006; YUKI 1998, 1999 apud ALVES, 2009 p. 45). É por meio de uma estrutura organizacional que é definida a liderança formal dos cargos de comandos. Dessa forma, é mais fácil para uma organização definir seus líderes e, até mesmo, identificar oportunidades de desenvolvimento de líderes para ocupar os cargos de comando – que estes não sejam chefes, mas líderes de processos, de pessoas e de cultura que estabeleça resultados positivos. (TAJRA, 2014, P.121).

Logo, “os chefes, no geral e na sua grande maioria, estão longe de corresponder aos conceitos de liderança [...]” (BERGAMINE, 1994, p.105). Portanto, a antiga designação do gestor/chefe não corresponde mais as expectativas da organização contemporânea, a qual exige uma liderança flexível, inovadora e dinâmica de modo que consiga adaptar a organização as constantes mudanças e melhorias contínuas. (VERGARA, 2006, P.89).

De acordo com Hall (2001), uma organização é um conglomerado estrutural, técnico e social que promove o desenvolvimento social a partir de um conjunto de objetivos que envolvem pessoas, tecnologias de base estrutural, processos e, sobretudo, uma dinâmica estratégia que envolve um horizonte temporal. Sendo assim, Chiavenato (2010) afirma que os talentos dos indivíduos são importantes para o sucesso organizacional.

O gestor/líder deve ter alto astral, energia radiante, entusiasmo (em grego, *entusiasmo* significa: deus interno), bom humor, equilíbrio emocional, alegria de aprender, capacidade de lidar com diferenças, capacidade de fazer (não confundir com “ter que provar”, tato, compaixão, diplomacia, coerência, confiabilidade, firmeza, integridade, fé, esperança). O gestor/líder deve ser ético. É ética que emana a legitimidade de sua autoridade. O gestor/líder tem de ensinar e aprender. (VERGARA, 2006, P.96).

Deste modo, a totalidade de absorver essas capacidades e qualidades requeridas, lhe confere destaque nas particularidades implícitas e explícitas do seu estilo de liderar, a fim de valorizar as relações interpessoais positivas, que contribui para um bom ambiente dentro do contexto organizacional, o que pode resultar na sua aceitação de líder/gestor, condição que também está associada a maneira de ensinar e aprender com os liderados. Bergamini (1994, p. 155), postula que o líder/gestor adotando uma postura inadequada, sua ação será decisiva na falta de amadurecimento grupal em fases desconfortável de relacionamento precário.

Para Blanchard (2012, p.270), A liderança eficaz é uma jornada que começa com autoliderança, passando para liderança pessoa a pessoas, para liderança de equipes e termine com a liderança organizacional. Estudando as organizações e suas culturas particulares, muito provavelmente se chegue a compreensão mais clara dos estilos de líderes que em seu bojo podem ser considerados mais eficazes. Os mais variados tipos de organizações, sejam elas públicas ou privadas, nacionais ou internacionais e assim por diante contarão, cada uma delas, com líderes que podem atuar de maneiras bastante diferentes entre si. Isso implica o reconhecimento da natureza verdadeira humana das organizações e da consideração prioritária das pessoas. (BERGAMINE, 1994, P. 127). Para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura. Fazer parte de uma organização é assimilar a sua cultura. (CHIAVENATO, 2011, P. 345).

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Com o intuito de alcançar os objetivos pretendidos com a referida pesquisa, serão utilizados métodos e técnicas que possibilitarão conhecer e investigar o campo e os sujeitos envolvidos, neste caso, o estilo de liderança do gestor escolar para com seus liderados de uma escola municipal de ensino fundamental II, localizada em Cuitegi-PB. Para isso, faz-se necessária a realização de uma pesquisa, ou seja, “um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos mediante o emprego de métodos científicos” (ANDRADE, 2001, p. 121).

Portanto, esta pesquisa utilizará o método dedutivo, sendo caracterizada como um estudo de caso, de cunho quantitativo e de natureza descritiva, a qual recorrerá a levantamentos teóricos que embasarão a discussão a respeito do tema em questão. Em relação ao questionário aplicado, todos os funcionários liderados da escola responderão ao mesmo, por se tratar de uma amostra pequena, correspondendo a vinte e seis funcionários. Com isso, pretende-se apresentar dados determinantes para o alcance de resultados significativamente satisfatórios em relação aos objetivos esperados do trabalho. Para a presente pesquisa o instrumento validado foi adaptado, o qual apresenta vinte e uma questões que avalia a frequência com que cada afirmação se adapta ao líder a considerar a predominância do estilo de liderança do gestor escolar para com seus liderados na visão dos funcionários, sendo aplicado com os mesmos. No entanto, o questionário foi encontrado na pesquisa de Ariane Vanessa de Oliveira Souza, em sua dissertação para título de mestrado, que teve como objetivo identificar e analisar os estilos de liderança adotados na visão dos gestores e associados, das quatro Cooperativas Vinícolas, localizada na serra Gaúcha. O estudo fornece uma descrição dos estilos de liderança, o qual predominou no ano pesquisado o estilo de liderança transformacional e como instrumento de pesquisa, foi aplicado o MLQ-6S simplificado (*Multifactor Leadership Questionnaire*).

3.1 Características da pesquisa

O conjunto de procedimentos sistemáticos, com base no raciocínio lógico, cujo objetivo é encontrar soluções para problemas propostos, por intermédio do uso de métodos científicos, é a definição de pesquisa proposta por Andrade (2010). Sendo assim, é fundamental que essa pesquisa seja metodicamente planejada e realizada de acordo com

rigorosos critérios e procedimento confiáveis e validados, em que se pode associar à busca por respostas, soluções de problemas e compreensão de determinado fenômeno. Para Gil (2002), a pesquisa é um processo racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que serão apresentados.

Vergara (2016) classifica a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Em relação aos fins, a presente pesquisa se configura como pesquisa descritiva, pois os objetivos remetem a uma caracterização das variáveis estudadas e assim analisar a relação entre estas. Desse modo, a pesquisa descritiva objetiva descrever o objeto estudado, as características e os problemas relacionados (ALMEIDA, 2014). Semelhantemente, Acevedo e Nohara (2013) anunciam que a pesquisa descritiva pode ser usada quando os objetivos do estudo forem: expor características de um grupo, determinar a proporção de características ou comportamentos de determinada população de interesse do pesquisador e entender as relações entre as variáveis estudadas.

Esta pesquisa, normalmente, parte de uma questão, uma interrogação, uma situação que não tenha resposta adequada ou suficiente. Dessa maneira, toda pesquisa tem como base uma teoria que serve como fio condutor para a investigação (PRODANOV; FREITAS, 2013). A pesquisa tem por finalidade encontrar respostas para questões, mediante a aplicação do método científico, visto que a elaboração de um projeto ocorre mediante a consideração de etapas necessárias ao desenvolvimento da pesquisa, que vai desde a formulação do problema, dos objetivos e instrumentos, até a satisfatória apresentação dos resultados (GIL, 2002).

Esta pesquisa se caracterizará como descritiva quanto aos objetivos, dado que tende a ser descritas algumas situações, características, ou procedimentos de uma determinada população (no caso do estudo, gestor escolar, professores e funcionários com vínculo empregatício). O estudo descritivo tem como característica mais significativa a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, por exemplo, o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002).

Quanto à abordagem, o estudo será de natureza quantitativa, já que tem por finalidade identificar o estilo de liderança presentes nas ações do gestor escolar e explicar percebido apenas do ponto de vista dos docentes, sem relacioná-lo com os resultados escolares dos alunos, que será mensurado em termos quantitativos. Conforme Collins e Hussey (2005), o estudo quantitativo se caracteriza por transformar opiniões e informações em números que possibilitam a classificação e análise dos dados coletados nos instrumentos aplicados. As pesquisas de campo quantitativo-descritivas são empregadas para investigar de forma empírica a análise de fatos ou fenômenos e os seus métodos formais têm como característica a

precisão e controle, por meio de técnicas estatísticas dos dados coletados em amostras de população (TRIPODI ET AL., 1975; MICHAEL, 2009).

A pesquisa, quanto ao processo, pode ser adjetivada de quantitativa, cujo método é definido por Collis e Hussey (2005, p. 26) como “objetivo por natureza e focado na mensuração de fenômenos. Consequentemente, um método quantitativo envolve coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos”.

Gil (2002), afirma que a contextualização teórica do tema investigado dá fundamentação à pesquisa e tem sustentação devido às contribuições proporcionadas por investigações anteriores. O levantamento teórico, portanto, constitui uma fonte de pesquisa fundamental e de certa relevância para o pesquisador, pois conta com estudos e pesquisas já realizadas, tornando-se instrumento eficaz nos processos de resultados a variados tipos de pesquisas (MARCONI; LAKATOS, 2003)

Assim sendo, a pesquisa em questão utilizará um levantamento teórico, podendo ser caracterizada também como pesquisa de levantamento bibliográfico, uma vez que foram usados materiais já produzidos por outros autores, tais embasamentos como: artigos científicos, dissertações, teses, livros, revistas eletrônicas de modo a investigar, de maneira mais ampla e diversificada, os conceitos, o histórico e o desenvolvimento dos assuntos relacionados ao tema desta pesquisa. Gil (2002), afirma que a contextualização teórica do tema investigado dá fundamentação à pesquisa e tem sustentação devido às contribuições proporcionadas por investigações anteriores.

Por conseguinte será abordado, na sequência, os aspectos relacionados ao ambiente de pesquisa e ao sujeito de pesquisa, caracterizando o local no qual será realizado o estudo, como também os indivíduos que fazem parte da organização pesquisada. Esses indivíduos formam os elementos colaboradores na coleta de dados e informações para o levantamento de resultados deste trabalho. Segundo Gil (2002), os sujeitos de um experimento amplificam suas atividades em um certo ambiente. Esse ambiente deverá, portanto, proporcionar as condições para que se possa utilizar a variável independente e verificar seus efeitos nos sujeitos.

3.2 Ambiente e Sujeitos da pesquisa

Compreendendo que o ambiente de pesquisa é o local ao qual se pretende realizar a pesquisa, nesse sentido, Vergara (2016) enfatiza que o ambiente da pesquisa é o local abrangente do agrupamento de elementos que apresentam respostas características para os resultados da pesquisa, servindo ainda como importante objeto de estudo.

A referida pesquisa tem como objetivo geral de estudo identificar o estilo de liderança do gestor escolar de uma unidade de ensino público municipal de Cuitegi-PB, por se tratar de uma instituição pública reconhecida pela comunidade local por sua excelência no ensino fundamental II no segmento de educação básica e já atuar desde 1985 através do projeto de lei nº 50/85 de 19 de agosto de 1985. Sua designação é uma homenagem a uma pessoa ilustre da cidade. A escola municipal de ensino fundamental II apresenta uma estrutura física ampla e arejada, passou por várias reformas estruturais para se tornar um ambiente cada vez maior, mais organizado e com acessibilidade.

Com relação aos sujeitos de pesquisa, serão abordados neste estudo todos os envolvidos com as atividades da escola, no caso, com os vinte e seis funcionários com vínculo empregatício, que são: professores, pessoal de apoio, auxiliares de serviço, porteiro e vigia (exceto diretor e vice-diretor). Sendo assim, esses funcionários mais os gestores da organização constituirão os sujeitos de estudo da referida pesquisa. Esse procedimento é fundamental, pois a pesquisa tem por objetivo generalizar os resultados obtidos para a população da qual os sujeitos pesquisados fazem parte de uma amostra (GIL, 2002).

Diante do exposto, o procedimento de amostragem será não probabilista, tendo em vista que a porção da pesquisa é pequena e, conseqüentemente, não necessita ser usada leis da probabilidade para a definição da amostra.

Por conseguinte, após a identificação do ambiente e dos sujeitos da pesquisa, será dada ênfase às estratégias adotadas para a coleta e tratamento dos dados, em busca de alcançar os resultados esperados por este trabalho, ao utilizar os instrumentos validados e adaptados do MLQ de Bass e Avolio (1995), adaptado de Northouse (2004), que avalia o estilo de liderança do gestor.

3.3 Estratégia de coleta e tratamento dos dados

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, faz-se necessário o uso de questionários que serão aplicados diretamente aos funcionários da organização escolar, os sujeitos da pesquisa. O questionário corresponde, segundo Marconi e Lakatos (2003), a um instrumento de coleta de dados, formado por uma sequência de perguntas ordenadas, que deve ser respondido longe da presença do entrevistador.

Conforme Vergara (2016), o questionário pode ser aberto (não estruturado) ou fechado (estruturado). Ainda de acordo com a autora, no questionário aberto, as respostas são livres,

dadas pelos respondentes, todavia, no fechado, o respondente faz escolhas diante das alternativas apresentada. Sendo assim, esta pesquisa abordará um questionário fechado.

De acordo com o exposto, o presente estudo faz uso de uma escala: o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass e Avolio (1995), que avaliará o estilo de liderança do gestor escolar (Apêndice A).

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta sessão são apresentados os resultados do estudo de caso, obtidos da pesquisa de cunho quantitativo e de natureza descritiva realizada em uma escola pública municipal do ensino fundamental II, no período de fevereiro a junho de 2019, com intuito de identificar o estilo de liderança do gestor escolar na visão dos funcionários da organização escolar, de modo que as subseções foram organizadas para facilitar a apresentação do alcance dos objetivos propostos. Logo, abordam-se os seguintes tópicos: caracterização do ambiente de pesquisa; perfil sociodemográfico dos funcionários da escola; e por fim o estilo de liderança predominantemente adotado pelo gestor da organização apontado por eles.

4.1 Caracterização do ambiente de pesquisa e perfil dos funcionários da Escola

É válido ressaltar que esta pesquisa se realizou na Escola Pública Municipal de Cuitegi-PB, de Ensino Fundamental II, a qual já atua desde 1985, através do projeto de lei nº 50/85 de 19 de agosto de 1985, cujo o lema é - Educar com compromisso!

A sua designação é uma homenagem a um cidadão ilustre da cidade, um grande agricultor que era tropeiro e negociava com café e que contribuiu significativamente para a educação local, mesmo sendo semianalfabeto.

A escola tem parcerias com órgãos municipais, estaduais e federais e situa-se na área urbana em um dos bairros da cidade, para o acesso frequente dos educandos tanto da zona rural, quanto de outros bairros são disponibilizados transportes escolares.

Apresenta uma estrutura física ampla e arejada, passou por diversas reformas estruturais, para se tornar um ambiente cada vez maior, mais organizado e com acessibilidade e, desde então, vem crescendo estruturalmente e expandindo suas atividades educacionais.

Logo, para executar suas atividades, a organização escolar compõe em seu quadro de equipe o total de vinte e oitos funcionários com vínculo empregatício, sendo efetivos e contratados.

Portanto, a princípio tornou-se necessário evidenciar os procedimentos cabíveis que surgiram em momentos oportunos para o desenvolvimento da pesquisa, a fim de proporcionar um maior entendimento e credibilidade dos aspectos essenciais referente ao estudo na organização escolar a cerca do estilo de liderança praticado pelo líder/gestor, a considerar uma linha lógica de pensamento, que através do questionário elaborado para os liderados entrevistados, houve a possibilidade de se fazer uma reflexão ampla, que ao expressar os

pontos de vista nas questões assertivas, preservou-se o anonimato de cada participante, sendo de fundamental importância para o alcance dos resultados a serem expostos adiante nas tabelas 1 e 2.

Iniciou-se uma conversa com a líder/gestora para comunicá-la do interesse em realizar a pesquisa na organização escolar, na qual atualmente é ambiente de trabalho da pesquisadora. A mesma se dispôs a colaborar com as informações necessárias para o avanço da pesquisa no ambiente local. Posteriormente, na hora do intervalo a pesquisadora em conversa com os colegas de trabalho e demais funcionários, também conseguiu informar com antecedência sobre a pesquisa a ser realizada no ambiente escolar.

Diante do apresentado acerca das características do ambiente da pesquisa em questão, bem como dos procedimentos iniciais cabíveis para a realização da mesma, se faz necessário enfatizar sobre o procedimento de aplicação dos questionários, no qual os mesmos já estavam preparados em formato folheto para melhor visualização das questões, o que provocou certa ansiedade em aplicá-los, no entanto a data da aplicação foi definida após a qualificação dos professores que compõem a banca de avaliação. Contudo, os vinte e seis responderam ao questionário exceto a gestora e a vice, já que ambas fazem parte da liderança da organização.

Estrategicamente, na sexta-feira do dia 12 de abril de 2019, no turno manhã por volta das sete horas, foi feita a primeira entrega dos dezessete questionários aos liderados, sendo três aos secretários, dois aos auxiliares de serviço, um ao porteiro e mais um ao vigia, bem como os dez aos professores que lecionam no ensino fundamental II no turno manhã, que estavam no local de trabalho, totalizando dezessete. No período da tarde, por volta das treze e quinze horas realizou-se a segunda entrega dos sete questionários aos professores e no turno noite as dezenove e quinze houve a terceira entrega dos dois últimos questionários as professoras do ensino EJA.

Logo, não foi necessária a presença da pesquisadora na aplicação dos questionários, com a intenção de deixar os respondentes mais à vontade para serem mais espontâneos e sinceros ao responderem as perguntas, a fim de proporcionar aos liderados uma situação de liberdade, na qual cada participante se propôs a apresentar francamente suas opiniões.

A principal dificuldade encontrada ocorreu na devolução dos questionários, visto que pelos professores estarem em horário de trabalho e por lecionarem em todas as turmas, tendo apenas um intervalo para o lanche e um pouco de descanso ficava inviável a devolução imediata, bem como a dos demais funcionários que ocupam outras funções na escola, por também terem bastante tarefas a serem cumpridas por turnos, mesmo sabendo que a média de tempo necessário para o preenchimento do questionário variava de 10 a 15 minutos, por isso,

optou-se por estipular uma data de entrega, em que eles tivessem mais tempo para responder, que seria dia 15 de abril de 2019, uma segunda-feira, objetivando que respondessem no final de semana. Todavia, poucos entregaram na data marcada, dos 26 questionários entregues, 2 foram devolvidos no mesmo dia e apenas 10 foram devolvidos na data estipulada.

Por conseguinte, foi necessário aumentar o prazo para entrega e ficar fazendo cobranças com uma certa frequência devido ao prazo de aplicação dos questionários serem curtos. No entanto, aos poucos, foi sendo possível o recebimento de mais alguns questionários, mas precisamente 4, sendo a quarta-feira do dia 17/04/2019 da semana da páscoa o último dia de espera para devolução, já que foi realizada uma comemoração da páscoa no período da manhã com todos os turnos juntos. Sendo assim os 10 questionários foram devolvidos, totalizando os 26 questionários para a análise dos dados e já colocando em antecipação da questão aberta, na qual se pergunta aos respondentes quem eles consideram como seu líder, unanimemente todos responderam que reconhecem o gestor como líder da organização escolar.

No que se refere à tabulação dos dados, na parte do perfil dos funcionários entrevistados, foram utilizadas tabelas do Microsoft Excel versão 2007, que atribui uma contagem automática, assim que são inseridos os resultados que foram marcados pelos colaboradores no questionário.

Logo, na Tabela 1, mostra-se a análise descritiva do perfil dos entrevistados.

Tabela 1 – Análise descritiva do perfil dos entrevistados

PERFIL DOS ENTREVISTADOS			
VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS		NÚMERO	PORCENTAGEM
Gênero	Masculino	7	27%
	Feminino	19	73%
Idade	Até 20 anos	0	0%
	De 21 a 30 anos	1	4%
	De 31 a 40 anos	12	46%
	De 41 a 50 anos	7	27%
	51 anos ou mais	6	23%
Escolaridade	Ensino fundamental incompleto	2	8%

	Ensino fundamental completo	1	4%
	Ensino médio incompleto	0	0%
	Ensino médio completo	3	12%
	Graduação	8	31%
	Especialização	11	42%
	Mestrado	1	4%
	Doutorado	0	0%
Tempo de atuação no setor educacional	Até 2 anos	1	4%
	De 2 a 5 anos	2	8%
	De 6 a 10 anos	10	38%
	De 11 a 15 anos	4	15%
	De 16 a 20 anos	5	19%
	Mais de 21 anos	4	15%
Função do entrevistado	Professor	5	19%
	Professora	14	54%
	Auxiliar de serviços gerais	2	8%
	Porteiro	1	4%
	Vigia	1	4%
	Secretária	3	12%

Fonte: Dados de pesquisa (2019).

De acordo com dos dados apresentados na Tabela 1, percebe-se que existe um desequilíbrio na distribuição entre os gêneros dos funcionários da organização escolar, uma vez que 73% declaram-se do sexo feminino, enquanto, apenas, 27% declaram-se do sexo masculino.

Sendo assim, de acordo com os dados amostrais coletados da pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e da pesquisa anual do Instituto Nacional de

Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), ambas realizadas no ano de 2018, divulgadas também pelo Ministério da Educação (MEC), sobre o total de docentes e o censo escolar da educação básica, demonstram que cerca de 80% dos 2,2 milhões de docentes da educação básica brasileira são do sexo feminino, sendo que desse total, mais da metade tem 40 anos de idade ou mais.

Prosseguindo com a análise referente à idade dos funcionários, nota-se que 46% dos funcionários têm entre 31 e 40 anos, seguindo de 27% com a faixa etária entre 41 a 50 anos. Desse modo, 73% dos funcionários têm de 31 a 50 anos, o que constitui uma equipe experiente. Apenas 4% possuem faixa etária entre 21 a 30 anos e 23% possuem 51 anos ou mais, demonstrando, mais uma vez, que a organização é composta por o mínimo de jovens, e que pessoas com 51 anos ou mais em função do seu grau de maturidade, tem em sua trajetória profissional experiência e sabedoria a compartilhar no ambiente dinâmico de múltiplas aprendizagens, que contribui significativamente para o sucesso organizacional para além das competências peculiares demandas da organização.

Em relação à escolaridade, 8% afirmam ter o ensino fundamental incompleto, 4% afirmam ter o ensino fundamental completo e 12% afirmam ter o ensino médio completo, isso significa que 24% dos funcionários desempenha funções que “não necessariamente” requerem uma formação mais adequada para o cargo ocupado (Secretárias, auxiliar de serviços gerais, porteiro e vigia). No entanto, 31% afirmam ter graduação, 42% afirmam ter especialização e 4% afirmam que possuem o mestrado, isso significa que estes 77% dos funcionários da escola são professores que têm uma ótima formação profissional (graduação, especialização e mestrado) e consequentemente estão aptos a desempenhar com qualidade suas atividades educacionais.

Acerca do tempo de atuação no setor educacional, 4% dos funcionários estão na organização escolar até dois anos, 8% dos funcionários estão no período de 2 a 5 anos, 38% estão exercendo suas atividades no período de 6 a 10 anos, 15% dos funcionários estão na organização escolar de 11 a 15 anos, outros 19% deles exercem suas atividades pelo período de 16 a 20 anos e 15% dos funcionários estão na organização escolar há mais de 21 anos. Percebe-se que grande parte dos funcionários permanecem exercendo suas atividades por um longo período de tempo, a considerar que entres os mesmos, alguns são concursados para determinado cargo.

Ainda de acordo com a Tabela 1, 19% dos entrevistados afirmam exercer a função de professor, 54% afirmam que atua como professora, 12% dos funcionários exercem a função de secretária 8% afirmam que exercem a função de auxiliar de serviços gerais, 4% dos

funcionários atua como porteiro e os outros 4% exerce a função de vigia, na questão aberta, na qual se pergunta aos respondentes quem eles consideram como seu líder, unanimemente todos responderam que reconhecem o gestor como líder da organização escolar.

É importante ressaltar que a maior parte da amostra é composta por profissionais, com cargo de professores que exercem em parte a função de liderança em sala de aula, porém, como tal, estão submetidos a uma liderança suprema determinada pela gestora escolar.

Dando continuidade a este estudo, após a análise descritiva do perfil dos entrevistados, as tabelas 2, 3 e 4 descrevem as médias, bem como o desvio padrão dos estilos de liderança adotado pelo líder/gestor encontrados na escola pesquisada. O instrumento usado para medir os estilos de liderança foi o MLQ-6s simplificado (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass e Avolio (1995), adaptado de Northouse (2004), sendo encontrado na dissertação de Souza (2015). No entanto, houve a necessidade de fazer uma adaptação das 21(vinte e uma) afirmações, tipo escala Likert de 5 (cinco) pontos variáveis. Os dados coletados foram tratados por meio de técnicas estatísticas e obteve-se os resultados através do Microsoft Excel, versão 2007.

Portanto, essa discussão se torna necessária pelo fato de que a liderança supera a influência mecanicista e incremental para dar sentido e propósito ao esforço coletivo. (JACOBS; JAQUES, 1990; YUKL, 1994).

4.2 Estilo de liderança predominantemente adotado pelo gestor da organização

Observa-se que os estudos de liderança em administração, especificamente, na área empresarial, são inúmeros, abrangendo, por exemplo, pesquisas que pretendem entender os impactos da liderança nas atividades da empresa, a tríade liderados-líder-resultados, os perfis e concepções de liderança de determinado nicho de mercado, o papel, as competências e as habilidades de um/a líder, dentre outras questões. Mas poucos são os estudos de liderança voltados para a organização escolar, partindo de uma postura de diálogo entre as áreas da administração e educação, o que chama-se hoje de interdisciplinaridade.

Diante do exposto, surgiu esta proposta de pesquisa, tendo como foco a identificação do estilo de liderança de um gestor escolar da rede pública municipal de ensino Fundamental II de Cuitégi-PB, a partir da visão de todos os liderados/funcionários, é que apresenta-se a análise e discussão dos resultados a seguir.

Para identificar o estilo de liderança predominante na escola pesquisada, utiliza-se o questionário *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-6S), adaptado de Northouse (2004)

composto por 21 (vinte e uma) afirmações, tipo *escala Likert* de 5 (cinco) pontos variáveis (0, nunca; 1, raramente; 2, às vezes; 3, muitas vezes; e 4, sempre ou quase sempre), na qual cada participante informou seu nível de concordância ou discordância em relação as assertivas.

Logo, o questionário foi organizado para identificar os 7 (sete) fatores que envolvem a liderança transformacional (influência idealizada, inspiração motivacional, estimulação intelectual, consideração individualizada), transacional (gestão da recompensa e gestão pela exceção) e não-transacional ou *laissez-faire* (ausência de liderança). Os resultados da pesquisa (a média, o desvio padrão e a soma das respostas dos liderados) foram gerados a partir da ferramenta *Microsoft Excel*, versão 2007.

Sendo assim, a ordem da explicação do MLQ 6S, apresenta-se conforme a relevância da pesquisa da autora Souza (2015), cada estilo de liderança estabelece um nível de hierarquia que se dividem em dimensões de fatores conforme os destaques das características positivas a cerca dos três estilos de liderança: Transformacional, Transacional e Laissez Faire, seguido das respectivas afirmativas para cada estilo, mediante a análise dos dados de acordo com as tabelas: 2, 3 e 4, as quais evidenciam tanto as médias, quanto os desvio padrão de cada fator por estilo de liderança.

➤ **Liderança Transformacional:**

- Influência Idealizada = 1, 2 e 3.
- Inspiração Motivacional = 4, 8 e 10.
- Estimulação Intelectual = 11, 15 e 12.
- Consideração pelos outros = 17, 18 e 16.

➤ **Liderança Transacional:**

- Gestão por Recompensa = 5, 19 e 13.
- Gestão pela exceção = 9, 6 e 20.

➤ **Liderança Laissez-Faire:**

- Laissez-Faire = 7, 14 e 21.

Sendo assim, o questionário foi escolhido por já ter sido validado pela autora Souza (2015). No estudo em questão para avaliar a confiabilidade do questionário, aplicou-se a ferramenta estatística do Coeficiente Alpha de Cronbach que quantifica o resultado. Considerando-se todos os respondentes, obteve-se um alfa de 0,87, para o questionário, promovendo uma maior relevância a pesquisa. Conforme Bass (1985) o líder pode desempenhar estilos de liderança diferentes e em certas quantidades. Esses três tipos de estilos

de liderança são o transformacional, o transacional e o *laissez-faire*. Conseguiu-se, para tal, os resultados para os três tipos de estilos que serão mostrados a seguir na Tabela 2, Tabela 3 e na Tabela 4.

A Tabela 2, apresenta os resultados gerais da média e desvio-padrão da Escala Liderança Transformacional, mediante a pesquisa realizada com os liderados de uma Escola da Rede Pública de Ensino Municipal de Cuitégi-PB.

Tabela 2 - Média e desvio-padrão da Escala Liderança Transformacional

FATORES	AFIRMAÇÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL			
Influência idealizada	Meu líder faz sentir-me bem junto a ele e as demais pessoas a minha volta	3,92	<u>0,27</u>
	Meu líder expressa com palavras simples o que podemos e devemos fazer	3,81	0,39
	Meu líder estimula os outros a pensar problemas antigos de novas formas	3,65	0,55
Inspiração motivacional	Meu líder ajuda os outros a desenvolverem-se	3,69	0,46
	Meu líder desperta completa confiança	3,92	<u>0,27</u>
	Meu líder ajuda os outros a olharem de forma diferente as coisas desafiantes	3,58	0,93
Estimulação intelectual	Meu líder comunica aos outros o que pensa sobre o que eles estão a fazer	3,31	1,2
	Tenho orgulho de pertencer a equipe do meu líder	3,92	<u>0,27</u>
	Meu líder proporciona reconhecimento/recompensa quando os outros atingem os seus objetivos.	<u>2,92</u>	1,68
Consideração pelos outros	Meu líder leva os outros a repensarem ideias que nunca antes tinham questionado	3,42	0,84
	Meu líder concede atenção pessoal a quem o pareça ser rejeitado	3,73	0,44
	Meu líder ajuda os outros a darem significado ao seu trabalho	3,62	0,68
TOTAL		3,62	0,32

Fonte: Dados de pesquisa (2019).

Mediante a análise dos dados de acordo com a tabela 2, verifica-se que a liderança transformacional se divide em quatro dimensões, com destaque para os fatores 01, 02, 03, e

04: influência idealizada, inspiração motivacional, estimulação intelectual e consideração pelos outros. As médias desses fatores conforme as respostas dos entrevistados se apresentam satisfatórias acerca do estilo de liderança transformacional, essa qual o líder está sempre buscando resolver os problemas, auxilia seus liderados, busca motivá-los, agrega valor ao individuo e em seu trabalho realizado. (BASS, 1999). Logo, o líder transformacional inspira os membros do grupo e ajuda a realizar profundas transformações nos liderados e na organização de maneira constante, abrangendo até mesmo as características de inovação e mudança da cultura no ambiente para alcançar objetivos importantes.

Verifica-se que as maiores médias encontram-se nos fatores 01, 02 e 03: A começar com o fator 01- Influência Idealizada, na seguinte afirmação (em que os liderados sentem-se bem junto ao líder e as demais pessoas a sua volta). Fator este, considerado o nível mais elevado desse estilo de liderança, já que nesse contexto conforme a pesquisa de Souza (2015), os líderes enfatizam a confiança, ocupam posição em situações difíceis, expõem seus valores e enfatizam a importância do que deve ser realizado, realiza as tarefas e tomada de decisões com ética e possuem elevado padrão moral. Logo, o líder/gestor em questão mostra-se uma pessoa que demonstra uma imagem positiva no convívio interpessoal com os seguidores, os quais expressam por ele, uma inspiração a seguir, admiração, respeito e segurança referente à sua pessoa e a sua forma de liderar.

No que diz respeito, ao fator 02- Inspiração motivacional (no qual o líder desperta completa confiança nos liderados). Nesta circunstância, segundo a pesquisa de Alves (2009), os líderes expressam capacidade de comunicação e iniciativa e elevam o espírito de equipe, entusiasmo, otimismo e confiança na capacidade de todos os liderados em ultrapassar as dificuldades, bem como, manifesta grande confiança quanto a possibilidade do grupo ter um futuro melhor, todas estas características estão associadas a este fator. Logo, o líder/gestor em questão, mostra-se uma pessoa que valoriza no seu estilo de liderar as ações em conjunto com os liderados, que envolve o espírito de equipe, motivação, entusiasmo, inspiração e otimismo para o alcance dos objetivos da organização, além de motivar a equipe com intuito de aumentar a sua capacidade pessoal e profissional.

No que corresponde ao fator 03- Estimulação Intelectual (no qual os liderados tem orgulho de pertencer a equipe do líder). Neste aspecto, conforme as pesquisas de Souza (2015), Alves (2009) e Inocêncio e Resendes (2014), os líderes promovem um ambiente intelectual dinâmico e estimulante a novas ideias, crenças e valores, o qual possibilita a oportunidades dos liderados atuarem para valorizar o pensamento criativo e inovador, sem

tempo e espaço para críticas destrutivas, mas sim, privilegiando o desenvolvimento da organização.

Logo, líder/gestor em questão mostra-se uma pessoa que incentiva os liderados a buscar novas ideias, mesmo que sejam contraditórias as suas, além de valorizar a harmonia no ambiente de trabalho e o comprometimento da equipe para alcançar o sucesso da organização.

Diante do exposto, esses três fatores obtiveram iguais resultados com a maior média apresentada de 3,92, seguida com o menor desvio-padrão exposto de 0,27, o que pressupõe que o líder desenvolve com mais frequência esses fatores na sua maneira de liderar os seus seguidores na organização escolar. Neste sentido, a liderança transformacional através da influência idealizada (carisma), da inspiração motivacional, de estimulação intelectual e da consideração pelos outros/individualizada e consideração pelos outros, permitem que os liderados alcancem os seus próprios interesses. (BASS,1999).

Sendo assim, o líder transformacional estimula a cooperação e o comprometimento no trabalho dos liderados de forma coletiva, a fim de conseguir bons e duradouros resultados no que diz respeito ao autodesenvolvimento dos seguidores diante dos objetivos organizacionais. Conforme BASS (1985), o comportamento do líder transformacional seria mais eficaz durante tempos de mudança e turbulência na organização.

Prosseguindo com a verificação dos dados, a característica referente ao “Meu líder proporciona reconhecimento/recompensa quando os outros atingem os seus objetivos”, apresenta a menor média, sendo 2,92, com desvio-padrão de 1,68. Aspecto este, o qual demonstra possivelmente que em determinada situação a valorização do reconhecimento/recompensa dos liderados mediante suas ações, passam despercebidos pelo líder/gestor em questão, porém não necessariamente significa que esta afirmação, conforme os dados dos respondentes indicaram ocorra com frequência na sua maneira de liderar a equipe e a organização. Para Robbins (2002) a liderança transformacional diminui o índice de rotatividade, aumento da produtividade e maior satisfação dos funcionários. O líder transformacional pode atingir resultados e benefícios mais duradouros para as organizações.

No entanto, a média geral para o estilo de liderança transformacional resultou na pontuação mais alta, sendo 3,62, e com um reduzido desvio-padrão de 0,32. Sendo assim, evidência que a equipe da organização escolar está em conformidade com esse estilo de liderança, no qual o líder exerce o nível de influência mais alto com os liderados, em vista disso, motiva os funcionários a fazerem mais do que é esperado, Logo, mediante essas características dos fatores conforme, Northouse, (2004) identifica-se o líder/gestor transformacional na organização escola estudada.

Para Blanchard (2012, p.270), A liderança eficaz é uma jornada que começa com autoliderança, passando para liderança pessoa a pessoas, para liderança de equipes e termine com a liderança organizacional. Estudando as organizações e suas culturas particulares, muito provavelmente se chegue a compreensão mais clara dos estilos de líderes que em seu bojo podem ser considerados mais eficazes. Os mais variados tipos de organizações, sejam elas públicas ou privadas, nacionais ou internacionais e assim por diante contarão, cada uma delas, com líderes que podem atuar de maneiras bastante diferentes entre si. Isso implica o reconhecimento da natureza verdadeira humana das organizações e da consideração prioritária das pessoas. (BERGAMINE, 1994, P. 127).

Diante do exposto, compreende-se que a essência do estilo de liderança transformacional ocorre mediante a relevância desses quatros fatores (Influência idealizada, inspiração motivacional, estimulação intelectual e consideração pelos outros) que são necessários nos relacionamentos interpessoais, os quais o líder/gestor deve demonstra-los constantemente aos liderados no cotidiano das ações desenvolvidas no ambiente de trabalho, sejam por meio dos exemplos, atitudes e postura entre outras variáveis, que servirá também como um referencial positivo. No entanto, a liderança transformacional tem valores intrínsecos, no qual a maneira de interpretar e incorporar esses fatores irá depender do grau de importância para os liderados, é preciso fazer sentido para as suas competências pessoais e profissionais, a fim de obter uma reação conjunta com reflexos significativos.

Sendo assim, o resultado satisfatório da média e do desvio-padrão geral dos fatores característicos do estilo de liderança transformacional, apresenta-se mais elevado, sendo conferidos na liderança da líder/gestora, frente aos desafios contemporâneos, a qual considera a ação conjunta de cooperação, valores, crenças, ideias inovadoras, confiança e responsabilidade mútua dos liderados, para atingir com sucesso os objetivos propostos condizentes com as atividades desenvolvidas pela organização.

Conforme Amorim (2005, p.25) a liderança transformacional é capaz de liberar energia interior de cada seguidor, facilitando que ele siga seu impulso natural de assumir o comando de muitas situações, aprendendo a liderar a si mesmo, assumindo responsabilidade por suas ações e sentindo-se recompensado pelo auto-esforço. E este tipo de vínculo é que promoverá o aparecimento de novos líderes.

Prosseguindo com a análise dos resultados, a Tabela 3 apresenta os dados favoráveis ao estilo de liderança transacional, a qual se divide em duas dimensões de fatores: Gestão de recompensa e Gestão pela exceção, ambos contém três afirmativas relacionadas às características individuais dos fatores, as quais evidenciam por sequência a médias e os desvio

padrão. No entanto, ainda verifica-se a média geral e o desvio-padrão geral do estilo de liderança transacional, sendo o resultado considerado pelos liderados da organização escolar.

Tabela 3 - RESULTADO ESTILO DE LIDERANÇA TRANSACIONAL

FATORES	AFIRMAÇÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
LIDERANÇA TRANSACIONAL			
Gestão de recompensa	Meu líder diz aos outros o que devem fazer para que possam ser recompensados pelo seu trabalho	<u>2,77</u>	1,28
	Meu líder chama a atenção ao que os funcionários podem obter com o seu desempenho	3,19	1,11
	Meu líder ao perceber que as coisas correm bem, tenta não mudar nada	3,42	0,74
Gestão pela exceção	Meu líder transmite imagens apelativas e motivadoras em relação ao que nós podemos fazer	2,88	1,12
	Meu líder fica satisfeito quando os outros estão de acordo com os padrões	3,73	<u>0,44</u>
	Meu líder transmite aos outros os padrões de desempenho que eles têm que saber por forma a que prossigam o seu trabalho	3,15	1,2
TOTAL		3,19	0,30

Fonte: Dados de pesquisa (2019).

Mediante a análise dos dados de acordo com a tabela 3, verifica-se que a liderança transacional se divide em duas dimensões, com destaque para os fatores 05 e 06: Gestão de recompensa e gestão pela exceção. As médias e os desvio-padrão desses fatores conforme as respostas dos entrevistados se apresentam no nível de instabilidade acerca do estilo de liderança transacional, essa qual tanto o gerente (ou líder e liderado), em uma relação transacional, enxergam o trabalho como um sistema de trocas entre contribuições e recompensas. (MAXIMIANO, 2006, p. 305). A chave de um estilo de liderança transacional é a troca entre o líder e o seguidor. Eles influenciam um ao outro de uma maneira que ambas as partes recebam algo do valor. Eles são mutuamente dependentes um do outro e as contribuições de cada lado são compreendidas e recompensadas (BURNS, 1978).

Verifica-se que a maior média 3,73, seguida do menor desvio-padrão 0,44, encontra-se no fator 06- Gestão pela exceção, na seguinte afirmação (Meu líder fica satisfeito quando os outros estão de acordo com os padrões). Fator este, considerado um nível moderado desse estilo de liderança, já que nesse contexto conforme a pesquisa de Alves (2009), o líder centra-

se no acompanhamento controlador das tarefas desempenhadas pelos seguidores, de forma a poder corrigir os erros, desvios e falhas. Assim, garante-se o cumprimento dos objetivos traçados, pois o líder monitoriza e avalia a atuação dos liderados e adota ações corretivas quando estes falham ou não atingem as metas predefinidas. É um líder vigilante, atento e ativo.

Sendo assim, o líder/gestor em questão na sua maneira de liderar a equipe, mostra evidências relevantes praticadas do estilo de liderança transacional na organização escolar, conforme apresenta o resultado baseado na consideração dos liderados entrevistados.

Logo, a liderança transformacional é construída em cima da liderança transacional, uma vez que produz, nos liderados, níveis de esforço e de desempenho que vão além dos obtidos apenas na abordagem transacional (ROBBINS, 2002). Sendo assim, ambos os estilos podem ser eficazes em situações distintas, pois o estilo transformacional é mais eficaz em períodos de fundação organizacional e de mudança, já o estilo transacional, em períodos de evolução lenta e ambientes relativamente estáveis (REGO, CUNHA, 2004).

No que corresponde ao fator 05- Gestão de recompensa (Meu líder diz aos outros o que devem fazer para que possam ser recompensados pelo seu trabalho) verifica-se a menor média 2,77, seguida do menor desvio-padrão 1,28. Neste aspecto, conforme as pesquisas de Souza (2015) e Alves (2009) o líder clarifica o que o seguidor deve fazer para ser recompensado pelo esforço, recompensas essas que podem ser materiais ou psicológicas que funciona como promoção da melhoria do desempenho individual e grupal, onde as metas específicas de cada elemento têm de ser alcançadas. Se estas não forem cumpridas, o líder mostrará insatisfação, mesmo que os contextos de funcionamento sejam adversos.

Logo, de acordo com o resultado o líder/gestor demonstra que utiliza essa característica na organização escolar, na sua maneira de liderar os seguidores, mesmo que ocorra em baixa circunstância está em conformidade com o estilo de liderança transacional. A liderança transformacional e transacional são, portanto, dois modelos que se complementam segundo alguns autores. (ROBBINS, 2002; REGO, CUNHA, 2004).

De acordo com a comparação do nível maior e menor dos resultados dos fatores: Gestão de recompensa e Gestão pela exceção é possível perceber que as características de ambos apresentam um distanciamento relativo, que acontece de forma distinta nas ações de liderança. No entanto, em momentos específicos, possivelmente estes fatores possuem um grau de aproximação de nível razoável para liderar a equipe no desempenho das atividades realizadas.

Diante do exposto, a média geral para o estilo de liderança transacional resultou numa pontuação relativamente baixa, sendo 3,19, com um reduzido desvio-padrão de 0,30. Sendo assim, mesmo que prevaleça o estilo de liderança transformacional na prática do líder/gestor, em comparação com a média do estilo transacional os resultados demonstram que ambos, encontram-se significativamente bem próximos, evidenciado mediante a conformidade dos liderados da organização escolar. Logo, considera-se que à existência também da liderança transacional presente no exercício da liderança do líder/gestor.

Por conseguinte, diante da análise dos resultados mostra-se em evidência a predominância do estilo de liderança transformacional na organização escolar, onde o líder/gestor passa confiança, valoriza a relação interpessoal, eleva o espírito da equipe por meio da comunicação e impulsos emocionais, entre outras características relevantes que contribuem para o sucesso pessoal, profissional e organizacional a fim de alcançar os resultados positivos. No entanto, essa liderança é exercida em certa parte “em conjunto” com estilo transacional, onde o líder/gestor monitora a equipe, estabelece regras, desempenho e cumprimento de tarefas associados a recompensas e punições.

Neste sentido, o líder/gestor apresenta aos liderados em determinados momentos e em certa expressividade um comportamento de liderança transformacional e transacional, que ocorrem não ao mesmo tempo, mas que na sua profundidade contribui para trazer benefícios e alcançar os objetivos da organização escolar. Logo, os líderes eficazes não utilizam um único estilo de liderança. Eles ajustam seu estilo à situação. (DRUCKER, 1996).

Para Bruns (1978, p.117), a liderança transformacional ocorre mediante um relacionamento de estímulos mútuo por meio de ações que motiva seguidores a buscar os princípios elevados e os valores morais. Em oposição, na concepção do autor a liderança transacional ocorre baseada na autoridade burocrática e legitimidade dentro da organização e tendem a se concentrar na conclusão da tarefa e na disciplina do funcionário, além de considerar recompensas organizacionais e punições para influenciar o desempenho. Por conseguinte, todo líder exibe diferentes estilos de liderança em certa quantidade. (BASS,1985).

Prosseguindo com a análise dos resultados, a Tabela 4 apresenta os dados referentes ao estilo de liderança Laissez-Faire, a qual se divide em uma dimensão de fator: Laissez-Faire/ Ausência de Liderança, que contém três afirmativas relacionadas às características individuais desse fator, as quais evidenciam por sequência as médias e os desvio-padrão. No entanto, ainda verifica-se a média geral e o desvio-padrão geral do estilo de liderança Laissez-Faire, sendo o resultado considerado pelos liderados da organização escolar.

TABELA 4 - RESULTADO ESTILO DE LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE

FATORES	AFIRMAÇÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE			
Laissez-faire	Meu líder fica satisfeito ao deixar os outros continuarem a trabalhar da mesma maneira como antes	2,15	1,29
	Meu líder em situações cotidianas, independente do que os outros queiram fazer, para ele está tudo bem	<u>1,46</u>	1,31
	Meu líder só pergunta aos outros o que é absolutamente essencial	2,58	<u>1,28</u>
TOTAL		2,06	0,01

Fonte: dados de pesquisa (2019).

Mediante a análise dos dados de acordo com a tabela 4, verifica-se que a liderança Laissez-Faire se divide em uma dimensão, com destaque para o fator 07: Laissez-Faire/Ausência de Liderança e gestão passiva. Na liderança *laissez-faire* o líder não se impõe aos liderados, evita e não aceita as responsabilidades fica ausente quando necessário, não auxilia no desenvolvimento da equipe, não dá feedback, adia a tomada de decisão dando total liberdade ao grupo para resolver problemas. (BASS, 1997; BENEVIDES, 2010).

Verifica-se que a maior média 2,58, seguida do menor desvio-padrão 1,28, encontra-se no fator 07- Laissez-Faire, na seguinte afirmação (Meu líder só pergunta aos outros o que é absolutamente essencial). Fator este, considerado o nível mais baixo dos estilos de liderança, já que nesse contexto conforme a pesquisa de Alves (2009), este estilo de liderança está muitas vezes ligado a contextos também muito particulares (tempo de permanência do líder no cargo e situações de estabilidade, a título de exemplo). Logo, é considerado um estilo negativo de liderança, com efeito insignificante para os liderados e inadequado para o funcionamento da organização, pois o líder/gestor não contribui para o desenvolvimento da equipe, nem para o sucesso organizacional e em oposto aos dois estilos anteriores (transformacional e transacional) consiste na passividade do líder.

No que corresponde ao mesmo fator 06- Laissez-Faire, na afirmativa (Meu líder em situação cotidiana, independente do que os outros queiram fazer, para ele está bom) verifica-se a menor média 1,46, seguida do menor desvio-padrão 1,31. Neste aspecto, conforme a pesquisa de Alves (2009), esta característica representa ausência de liderança, que se traduz na ineficiência dos resultados, devido o líder evitar tomar decisões, ignorar as suas

responsabilidades e autoridade, além de adiar a resposta a questões urgentes e está ausente quando necessário, é um inativo.

Logo, por apresentar a média e o desvio-padrão baixo constata-se que esse estilo de liderança obteve o desacordo dos liderados entrevistados, sendo apontado como um fator não frequente na liderança do líder/gestor. Portanto a média geral de 2,06 e o desvio-padrão de 0,01, resultou numa menor pontuação a ser considerada baixa e raramente presente no exercício da liderança do líder/gestor.

Essas características descritas como péssima liderança, evidenciou-se, também, na pesquisa de Souza (2015), Inocêncio e Resendes (2014) e Souza (2017), em que o estilo *laissez-faire* apresentou um baixo desempenho quando comparado aos demais estilos de liderança, além de constatar que ele não influência consideravelmente nas ações dos liderados, o mesmo resultado foi verificado na pesquisa em questão. Oportunamente, Bass e Avolio (1999) complementam ainda que o estilo *laissez-faire* é simplesmente a negação da liderança, traduzindo uma ineficácia dos resultados obtidos.

Sendo assim, Robbins (2002) cita que os líderes *laissez-faire* assumem que seus seguidores são intrinsecamente motivados e podem ser deixados sozinhos para realizar tarefas e metas. Sendo assim, estes não-líderes abdicam completamente de seu papel da liderança e se recusam a tomar decisões. (BASS, 1990). Para Bass e Bass (2008), a liderança transformacional é mais ativa que a liderança transacional que, conseqüentemente, é mais ativa que a liderança *laissez-faire*.

Contudo, os resultados apresentados por esta pesquisa sobre os estilos de liderança do líder/gestor vão ao encontro de outras pesquisas, já mencionadas neste contexto. Conforme a pesquisa de Alves (2009), Souza (2015), Inocêncio e Resendes (2014) e Souza (2017), mostra que os estilos de liderança transformacional e transacional são exercidos de maneiras bastante aproximada, o que desafia os liderados a terem uma compreensão mais cautelosa na maneira de identificar e diferenciar ambos os estilos.

Portanto, evidencia-se nesta pesquisa que o estilo de liderança transformacional, acontece com um elevado grau de concordância dentro da organização devido as características dos três fatores que mais se destacaram, que foram: Influência idealizada, Inspiração motivacional e Estimulação intelectual, os quais tanto prevaleceram sobre o estilo de liderança transacional, pois este, mostrou-se uma diferença na média relativamente baixa se comparada com o estilo transformacional, quanto no que se refere ao estilo *laissez-faire*, este ultimo apresentou a média mais baixa, tendo uma representatividade insignificante para os liderados da organização.

Diante do exposto, pode-se dizer, portanto, que o estilo de liderança predominante na organização escolar de ensino público no município de Cuitegi-PB é o transformacional por ter apresentado a melhor média geral e desvio-padrão, conforme os resultados apontados pelos liderados entrevistados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo principal identificar o estilo de liderança do gestor escolar de uma unidade de ensino público municipal de Cuitégi-PB. A partir do referencial teórico utilizado e da disposição colaborativa dos participantes respondentes da pesquisa, foi possível identificar e analisar os estilos de liderança praticados pelo líder/gestor mediante a visão dos liderados e assim, atender a todos os objetivos desse estudo.

No que se refere ao perfil sócio-demográfico dos liderados da organização escolar estudada, tornou-se possível constatar que a maioria da equipe é formada por mulheres, que correspondem a 73% em oposição a 27% de homens. Neste sentido, percebe-se um desequilíbrio na distribuição entre os gêneros dos funcionários da educação básica e para fundamentar esse entendimento, utilizaram-se os dados amostrais coletados das pesquisas do (IBGE) e do (INEP), ambas realizadas no ano de 2018 e divulgadas também pelo (MEC) sobre o total de docentes e o censo escolar da educação básica, as quais demonstram que cerca de 80% dos 2,2 milhões de docentes da educação básica brasileira são do sexo feminino, sendo que desse total, mais da metade tem 40 anos de idade ou mais.

Outra consideração significativa é que a organização é composta por no mínimo 4% de jovens, que têm de 21 a 30 anos e que 73% dos liderados têm de 31 a 50 anos, esses resultados normalmente indicam que se constituem uma equipe experiente. Além disso, 23% possuem 51 anos ou mais, o que demonstra que essas pessoas têm muito a compartilhar em função do seu grau de maturidade, trajetória profissional de experiência e sabedoria, que vão além das competências peculiares demandas da organização.

Portanto, quanto à escolaridade, evidencia-se que 77% dos liderados da organização escolar são professores que têm uma ótima formação profissional (graduação, especialização e mestrado) e consequentemente estão aptos a desempenhar com qualidade suas atividades educacionais. No entanto, apenas 24%, desempenham funções que “não necessariamente” requerem uma formação mais adequada para o cargo ocupado (Secretárias, auxiliar de serviços gerais, porteiro e vigia).

Vale destacar que a organização escolar possui 34 anos de fundação oficial, desde a validade do projeto de lei nº 50/85 de 19 de agosto de 1985, e conforme o tempo de atuação dos liderados na organização escolar, verifica-se uma variação de discrepância significativa de modo geral, sendo que 4% têm até dois anos, 8% possui de 2 a 5 anos, 38% contêm de 6 a 10 anos e outros 15% têm de 11 a 15 anos de tempo de serviço prestado. No entanto, 19% têm

de 16 a 20 anos, sendo que 15% estão na organização há mais de 21 anos. Assim, nota-se no ambiente que grande parte dos funcionários permanecem exercendo suas atividades por um longo período de tempo, a considerar que entres os mesmos alguns são concursados para determinado cargo.

Conforme os dados da função dos entrevistados, torna-se possível perceber que a grande maioria dos liderados exerce a função de professor (a), sendo um total de 55,19%, e os outros 28%, exerce as seguintes funções: Secretárias 12%, auxiliar de serviços gerais 8%, porteiro 4% e vigia 4%, na questão aberta, a qual se pergunta aos respondentes quem eles consideram como seu líder, unanimemente todos responderam que reconhecem o gestor como líder da organização escolar.

É importante ressaltar que, a maior parte da amostra é composta por profissionais com cargo de professores que exercem em parte a função de liderança em sala de aula, porém, como tal, estão submetidos a uma liderança suprema determinada pela líder/gestora escolar.

Acerca dos estilos de liderança, adotados pelo líder/gestor da organização escolar pesquisada prevaleceu o estilo de liderança transformacional, sendo identificado pelos liderados respondentes da pesquisa como o estilo predominante da organização, uma vez que a média geral resultou na pontuação mais alta, sendo 3,62 e com um reduzido desvio-padrão de 0,32, alcançando, portanto, os objetivos desta pesquisa. Sendo assim, evidencia-se que a equipe da organização escolar está em conformidade com esse estilo de liderança, no qual o líder exerce o nível de influência mais alto com os liderados, em vista disso, motiva os funcionários a fazerem mais do que é esperado. Logo, mediante as características desse fator conforme Northouse (2004), identifica-se o líder/gestor transformacional na organização escola estudada.

Portanto, a relevância desse estilo se atribui conforme as pesquisas de Souza (2015), Alves (2009) e Inocêncio e Resendes (2014), porque os líderes promovem um ambiente intelectual dinâmico e estimulante a novas ideias, crenças e valores, o qual possibilita a oportunidades dos liderados atuarem para valorizar o pensamento criativo e inovador, sem tempo e espaço para críticas destrutivas, mas sim, privilegiando o desenvolvimento da organização. Assim, o líder está sempre buscando resolver os problemas, auxilia seus liderados, busca motivá-los, agrega valor ao individuo e em seu trabalho realizado. (BASS, 1999).

Diante do exposto, evidencia-se que as maiores médias encontram-se dentro do estilo transformacional nos fatores 01, 02 e 03: Influência Idealizada, Inspiração motivacional e Estimulação Intelectual. Esses três fatores obtiveram iguais resultados com as maiores médias

apresentadas de 3,92, seguidas com os menores desvios-padrões expostos de 0, 27, sendo possível pressupor que o líder desenvolve com mais frequência esses fatores na sua maneira de liderar os seus seguidores na organização escolar. Neste sentido, a liderança transformacional através da influência idealizada (carisma), da inspiração motivacional, de estimulação intelectual e da consideração pelos outros/individualizada, permitem que os liderados alcancem os seus próprios interesses. (BASS,1999).

Logo, o líder/gestor em questão mostra-se uma pessoa que incentiva os liderados a buscar novas ideias, mesmo que sejam contraditórias as suas, além de valorizar a harmonia no ambiente de trabalho e o comprometimento da equipe para alcançar o sucesso da organização. Conforme Amorim (2005, p.25), a liderança transformacional é capaz de liberar energia interior de cada seguidor, facilitando que ele siga seu impulso natural de assumir o comando de muitas situações, aprendendo a liderar a si mesmo, assumindo responsabilidade por suas ações e sentindo-se recompensado pelo auto-esforço. E este tipo de vínculo é que promoverá o aparecimento de novos líderes.

Sendo assim, o resultado positivo atribuído ao estilo de liderança transformacional é conferido na liderança da líder/gestora devido a sua maneira de agir frente aos desafios contemporâneos, a qual considera a ação conjunta de cooperação, valores, crenças, ideias inovadoras, confiança e responsabilidade mútua dos liderados, para atingir com sucesso os objetivos propostos condizentes com as atividades desenvolvidas pela organização.

Portanto, no estilo de liderança transacional a média geral resultou numa pontuação relativamente baixa sendo 3,19, seguido com um reduzido desvio-padrão de 0,30. Sendo assim, mesmo que prevaleça o estilo de liderança transformacional na prática do líder/gestor, porém em comparação com a média do estilo transacional os resultados demonstram que ambos encontram-se significativamente bem próximos e se complementam aspecto esse, evidenciado na pesquisa em questão mediante a conformidade dos liderados/respondentes da organização escolar.

Verifica-se ainda, que dentro dos fatores que fazem parte do estilo transacional, a maior média encontra-se no fator-06: Gestão pela exceção, sendo considerado um nível moderado desse estilo, mediante a seguinte afirmativa (Meu líder fica satisfeito quando os outros estão de acordo com os padrões), essa característica indica que os liderados demonstram um favoritismo a uma liderança na qual o líder/gestor está sempre atento no controle das tarefas.

Nesse contexto, conforme a pesquisa de Alves (2009), o líder centra-se no acompanhamento controlador das tarefas desempenhadas pelos seguidores, de forma a poder

corrigir os erros, desvios e falhas. Assim, garante-se o cumprimento dos objetivos traçados, pois o líder monitoriza e avalia a atuação dos liderados e adota ações corretivas quando estes falham ou não atingem as metas predefinidas. É um líder vigilante, atento e ativo.

Concluindo a pesquisa que aborda os estilos de liderança, o estilo *Laissez-Faire*, o qual contém o fator: *Laissez faire* (a ausência de liderança e gestão passiva), obteve o desacordo dos liderados entrevistados sendo apontado como um fator não frequente, o que resultou numa menor pontuação a ser considerada baixa e raramente presente no exercício da liderança do líder/gestor, permitindo identifica-lo com o menor desempenho, sendo conferido na média geral de 2,06 e o desvio-padrão de 0,01. Sendo assim, na liderança *laissez-faire* o líder não se impõe aos liderados, evita e não aceita as responsabilidades fica ausente quando necessário, não auxilia no desenvolvimento da equipe, não dá feedback, adia a tomada de decisão dando total liberdade ao grupo para resolver problemas. (BASS, 1997; BENEVIDES, 2010).

Sendo assim, Robbins (2002) cita que os líderes *laissez-faire* assumem que seus seguidores são intrinsecamente motivados e podem ser deixados sozinhos para realizar tarefas e metas. Portanto, estes não-líderes abdicam completamente de seu papel da liderança e se recusam a tomar decisões. (BASS, 1990).

Por conseguinte, esta pesquisa comprova que todo líder exibe diferentes estilos de liderança em certa quantidade. (BASS, 1985). Logo, um estilo complementa o outro, conforme evidencia Bass e Bass (2008), a liderança transformacional é mais ativa que a liderança transacional que, conseqüentemente, é mais ativa que a liderança *laissez-faire*.

Durante o processo evolutivo da pesquisa, surgiram alguns desafios consideráveis em diferentes etapas do estudo. A princípio houve a necessidade de pesquisar autores com estudos notáveis no contexto brasileiro, que abordaram a temática liderança na área educacional, mas precisamente os estilos de liderança do líder/gestor escolar, utilizando o instrumento de pesquisa *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) com amostras de resultados encontrados. Visto que essa temática é predominantemente mais forte na área da administração, já que o domínio maior desse conhecimento é próprio dessa área, mas possibilita fazer a interdisciplinaridade na área da administração e educação.

Porém, “raras” foram às pesquisas encontradas (Dissertações e teses), apenas cinco trabalhos relevantes no contexto estrangeiro, mas precisamente em Portugal, que abordaram esta temática de pesquisa na área educacional, tanto na organização escolar pública quanto privada, sendo utilizado o instrumento de pesquisa *Multifactor Leadership Questionnaire*

(MLQ-6S) em seus estudos e conforme a análise crítica dos resultados o estilo de liderança transformacional foi o que predominou nas cinco pesquisas.

Por conseguinte, tornou-se necessário definir o modelo de instrumento de coleta de dados que foi utilizado para melhor atender o problema da investigação e os objetivos do estudo. No entanto, para suprir a limitação de não ter encontrado “um questionário referente ao tema direcionado para a visão dos funcionários”, foi fundamental adaptar o instrumento para avaliar a frequência com que cada afirmação se adapta ao líder, afim de considerar a predominância do estilo de liderança do gestor escolar para com seus liderados na visão dos funcionários, sendo aplicado com os mesmos.

Sendo assim, o questionário usado foi encontrado na pesquisa de Souza (2015), em sua dissertação para título de mestrado, que teve como objetivo identificar e analisar os estilos de liderança adotados na visão dos gestores e associados, das quatro Cooperativas Vinícolas, localizada na serra Gaúcha. O estudo fornece uma descrição dos estilos de liderança, o qual predominou no ano pesquisado o estilo de liderança transformacional e como instrumento de pesquisa, foi aplicado o MLQ-6S simplificado (*Multifactor Leadership Questionnaire*).

Percebeu-se em momentos distintos em conversa com os entrevistados sobre a aplicação do questionário, que alguns liderados em sua minoria funcionários que desempenham funções que “não necessariamente” requerem uma formação superior mais adequada para o cargo ocupado, tiveram certa dificuldade para entender e interpretar as questões, sendo o questionário composto por 21 (vinte e uma) afirmações, tipo *escala Likert* de 5 (cinco) pontos variáveis (0, nunca; 1, raramente; 2, às vezes; 3, muitas vezes; e 4, sempre ou quase sempre), no qual cada participante informou seu nível de concordância ou discordância em relação as assertivas e isto deve ser considerado como um elemento importante na resposta colocada. No entanto na hora da entrega e a cada momento oportuno a pesquisadora procurou auxiliar no entendimento das questões.

É importante frisar que o resultado apresentado neste trabalho de pesquisa de conclusão do curso de graduação, corresponde ao estilo de liderança praticado pelo gestor na visão dos liderados. Sendo assim, até o presente momento o que realmente prevalece na gestão da organização escolar publica municipal de ensino fundamental II na cidade de Cuitegi_PB, é a liderança transformacional com presença importante de elementos que caracterizam a liderança transacional e muito poucos elementos que possam caracterizar a liderança *laissez-faire*, ou ausente como apresentado por Northouse (2004).

No que se refere a sugestões para estudos futuros, a presente pesquisa limitou-se no município de Cuitegi-PB em uma única organização escolar. Sendo assim, ao longo do

desenvolvimento deste estudo, foi possível identificar questões relacionadas que permitirão a elaboração de outras pesquisas para ampliar o entendimento do fenômeno em estudo, ou para buscar confirmação quantitativa dos resultados obtidos. Logo, o mesmo estudo pode ser realizado em outras escolas a escolher as redes de ensinos (municipais e estaduais) ou particulares da região, sendo apenas no ensino fundamental I ou II, bem como no ensino médio ou ainda relativo à educação de jovens e adultos (EJA), podendo evidenciar outros municípios e até mesmo outros estados.

Para assegurar seu sucesso frente a um ambiente em constante mutação e de elevado grau de competição, as empresas precisam de líderes eficazes (CHIAVENATO, 1994, p.159). Sendo assim, a liderança é essencial para o desenvolvimento das atividades diárias da administração nas organizações dos diferentes tipos e a sua essência transformacional nas relações interpessoais com os liderados constitui significativamente um grande diferencial tanto para os funcionários quanto para a organização.

É cabível mais uma possibilidade de estudo a ser desenvolvido, seria o da pesquisa comparativa, a fim de comparar os estilos de lideranças adotado na visão dos gestores de todas as escolas das redes públicas municipais ou estaduais e até mesmo as particulares da região, podendo realizar uma comparação dos estilos que prevalecem na gestão de cada rede de ensino da organização escolar escolhida pesquisada e o que facilitam a administração das mesmas.

Outra sugestão oportuna que pode contribuir para o ambiente profissional, seria analisar os estilos de lideranças adotado na visão dos funcionários de todas as escolas a escolher a rede de ensino, sendo a pública, a municipal ou a estadual e até mesmo as particulares da região, podendo realizar a pesquisa qualitativa, que busca percepções através de entrevistas e respostas abertas a fim de verificar se o estilo adotado do líder/gestor favorece ou não a inovação e mudança na escola.

Por fim, os resultados permitiram atender aos objetivos da pesquisa ao proporcionar a identificação dos estilos de liderança que a atual gestão tem exercido na escola pública municipal de ensino fundamental II de Cuité-PB.

Portanto, esta pesquisa buscou contribuir, em sua essência, para um maior aprofundamento do conhecimento e do entendimento desta temática no contexto brasileiro, especificamente, numa escola do interior da Paraíba, tanto para fins acadêmicos quanto para fins organizacionais e educacionais, de um tema que apesar de ser muito conhecido na área de administração, não é muito investigado no contexto educacional, ou melhor, nas escolas públicas brasileiras, a fim de identificar os estilos e os impactos da liderança no

desenvolvimento das escolas, aspectos tão verificados em organizações privadas e públicas da administração, além de também favorecer o surgimento de novas ideias e direcionamentos que colabora com o desenvolvimento da instituição e da sociedade.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. *Como fazer monografias: TCC, dissertações e teses*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ALMEIDA, Mário de Souza. *Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: um abordagem simples, prática e objetiva*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ALMEIDA, Maria Cristina Pereira de. *Liderança escolar e satisfação com o líder: uma relação possível?* 147f. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração Educacional) – Instituto Superior de Educação e Ciências, Lisboa, 2012.

ALVES, Armando Sérgio Vaz. *Estilo de liderança da líder do conselho executivo numa escola básica dos 2º e 3º ciclos pública da região autónoma da Madeira*. 139f. 2009. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação) – Universidade da Madeira, Funchal, 2009.

AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira. *Eu, líder: Construindo o sucesso corporativo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

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

BASS, B. M. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, Research, and Managerial applications*. New York: The Free Press, 1990.

BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, v. 8, n. 3, p. 19–31, 1990.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, São Paulo, v. 117, n. 1, p.112-21, 1993. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/40862298>. Acesso em: 07 mar. 2019.

BASS, Bernard M.; BASS, Ruth. *The bass handbook of leadership: theory, Research, and Managerial Applications*. 4. ed. Nova York: The Free Press, 2008.

BENNIS, Warren G.; NANUS, Burt. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

BLANCHARD, Ken. *Liderança de alto nível [recurso eletrônico]: Como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Tradução: Raul Rubenich. ed. ver. Ampl. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Bookman, 2012.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre. Bookman, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. *Recursos humanos*. Edição Compactada, 7. ed. São Paulo, Atlas 2001.

_____. *Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: MaKron Books, 1994, 1992.

_____. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. *Introdução à teoria geral da administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DRUCKER, Peter, Ferdinand, 1909. *Administração em organizações sem fins lucrativos: Princípios e práticas*. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

_____. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996.

FIEDLER, F. E. *A theory of Leadership effectiveness*. N. Y., Mc-Graw-Hill Book Company.

FREITAS, Ana Isabel Fernandes Pereira. *A liderança do presidente da escola secundária Jaime Moniz, no Funchal*. 185f. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração e Gestão Educacional) – Universidade Aberta, Lisboa, 2011.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, D. *Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2015.

HALL, Michael C. *Planejamento turístico: políticas, processos e relacionamentos*. São Paulo: Contexto, 2001.

HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU 1986.

HU, J; WANG, Z; LINDEN, R. C; SUN, J. *The influence of leader core self-evaluation on follower reports of transformational leadership*. Cidade: editora, 2012.

HUNTER, James C. *Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O monge e o Executivo*. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.

INOCÊNCIO, Serafim António Martins. *Estilo(s) de liderança dos diretores em escolas públicas não agrupadas do ensino secundário da região do Alentejo*. 456f. 2013. Tese (Doutorado em Educação), Universidade Aberta, Lisboa 2013.

INOCÊNCIO, Serafim António Martins; GRAVE-RESENDES, Lúdia da Conceição. *Estilo(s) de liderança de diretores escolares*. *FRONTEIRAS: Journal of Social, Technological and*

Environmental Science, Anápolis, v. 3, n. 3, p. 102-123, jul.-dez. 2014. Disponível em: <http://periodicos.unievangelica.edu.br/index.php/fronteiras/article/view/909>. Acesso em: 07 mar. 2019.

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Total de docentes na educação básica brasileira*. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/busca.html?searchword=docentes%20da%20educa%C3%A7%C3%A3o%20b%C3%A1sica&searchphrase=all> Acesso em 20/05/2019

JOGULU, D. U; WOOD, G. J. The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, v. 25, n. 4, p.236-250, 2006.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. *Introdução à administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MONTEIRO, Olga dos Santos Moura. *A liderança e o clima de escola na promoção de práticas pedagógicas supervisivas*. 155f. 2014. Dissertação (Mestrado em Supervisão Pedagógica) – Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2014.

PESSOA, Cristina Maria Paulo. *Liderança na escola de hoje, competências essenciais à liderança do diretor de escola*. 261f. 2018. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2018.

REGO, A.; PINA e CUNHA, M. *A essência da liderança: mudança, resultados, integridade*. Lisboa: Editora RH, 2004.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pretince Hall. 2005.

_____. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Pearson Education, 2007.

SOUZA, Vanessa Rocha Lima e et al. Liderança como fator de sucesso na gestão escolar: estudo de caso numa escola privada na região norte de Portugal. *Organizações em contexto*, São Bernardo do Campo, v. 13, n. 25, p. 122-174, jan.-jun. 2017. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/6786/pdf>. Acesso em: 07 mar. 2019.

SOUZA, Vanessa Rocha Lima e. *Um estudo de caso numa escola privada na região norte de Portugal*. 125f. 2015. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais, Universidade Católica Portuguesa, Braga, 2015.

SOUZA, Ariane Vanessa de Oliveira de. *Estilos de liderança em cooperativa vinícola da serra gaúcha*. 82f. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2015.

SOBRAL, F.J.B.A; GIMBA, R.F. As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. *RAM, REV. ADM. MACKENZIE*, São Paulo, v. 13, n. 3, maio-jun. 2012.

TRAJA, Sammya Feitosa. *Planejamento e liderança: Conceitos, estratégias e componentes humanos*. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

_____. *Gestão de pessoas*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. *Gestão de pessoas*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. *Gestão de pessoas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIZEO, Fabio. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *RAM: Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 53-81, fev. 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712011000100003. Acesso em: 07 mar. 2019.

WRIGHT, Peter L. *Administração estratégica conceitos*. São Paulo: Ed. Atlas, 2011.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2001.

ZHU, W; NEWMAN, A; MIAO, Q; HOOKE, A. Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *Leadership quarterly*, v. 24, n. 1, p. 94-105, 2013

APÊNDICE

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Caros colaboradores, venho, encarecidamente, pedir auxílio para preenchimento deste questionário. O mesmo é essencial para a pesquisa de elaboração do trabalho de conclusão de curso requisitado pelo Departamento de Administração, para aquisição do título de Bacharel em Administração de Empresa. A mencionada pesquisa tem como tema: **Estilos de liderança do gestor educacional da escola pública municipal**: estudo em uma unidade de ensino público municipal de Cuitegi-PB, no qual o objetivo é identificar o estilo de liderança do gestor escolar da unidade de ensino público do município de Cuitegi-PB. Ressalta-se que suas respostas serão sigilosas e o seu anonimato será respeitado. No entanto, responda o questionário com franqueza. Vale salientar, ainda, que sua participação é importantíssima para a realização dessa pesquisa. Desde já, agradeço a colaboração!

Geiziane Pia dos Santos - Graduanda em Administração/ UFPB Campus

III Prof.^a. Raissa Dália Paulino – Dra. Orientadora/ UFPB Campus III

PERFIL DO ENTREVISTADO

Nas questões que segue, assinale com um x a resposta que corresponde ao seu caso, ou escreva quando for necessário:

Gênero:

1 ☐ Masculino

2 ☐ Feminino Idade:

1 ☐ até 20 anos

2 ☐ de 21 a 30 anos 3 ☐ de 31 a 40 anos

4 ☐ de 41 a 50 anos

5 ☐ 51 anos ou mais

Escolaridade:

1 ☐ Ensino Fundamental Incompleto

2 ☐ Ensino Fundamental Completo

3 ☐ Ensino Médio Incompleto

4 ☐ Ensino Médio Completo

5 ☐ Graduação

6 ☐ Especialização

7 ☐ Mestrado

8 ☐ Doutorado

Tempo de atuação no setor Educacional:

1 ☐ até 2 anos

2 ☐ de 2 à 5 anos

3 ☐ de 6 à 10 anos

4 ☐ de 11 à 15 anos

5 ☐ de 16 à 20 anos

6 ☐ + de 21 anos

Função do Entrevistado

Quem você considera o seu líder?

QUESTIONÁRIO DE LIDERANÇA MULTIFATOR FORMA 6S¹

Questionário aplicado com os funcionários.

Para preencher: Este questionário fornece uma descrição de estilo de liderança. Apresentam-se vinte e uma afirmações descritivas. Avalie a frequência com que cada afirmação se adapta ao seu líder. A palavra outros pode significar os seus seguidores, clientes ou membros do grupo:

0 = nunca; 1 = raramente; 2 = às vezes; 3 = muitas vezes; 4 = sempre ou quase sempre.

A sua colaboração é fundamental para a realização desta investigação.

1. Meu líder faz sentir-me bem junto a ele e as demais pessoas a minha volta .	0	1	2	3	4
2. Meu líder expressa com palavras simples o que podemos e devemos fazer.	0	1	2	3	4
3. Meu líder estimula os outros a pensar problemas antigos de novas formas.	0	1	2	3	4
4. Meu líder ajuda os outros a desenvolverem-se.	0	1	2	3	4
5. Meu líder diz aos outros o que devem fazer para que possam ser recompensados pelo seu trabalho.	0	1	2	3	4
6. Meu líder fica satisfeito quando os outros estão de acordo com os padrões.	0	1	2	3	4
7. Meu líder fica satisfeito ao deixar os outros continuarem a trabalhar da mesma maneira como antes.	0	1	2	3	4
8. Meu líder desperta completa confiança .	0	1	2	3	4
9. Meu líder transmite imagens apelativas e motivadoras em relação ao que nós podemos fazer.	0	1	2	3	4
10. Meu líder ajuda os outros a olharem de forma diferente as coisas desafiantes.	0	1	2	3	4
11. Meu líder comunica aos outros o que pensa sobre o que eles estão a fazer.	0	1	2	3	4
12. Meu líder proporciona reconhecimento/recompensas quando os outros atingem os seus objetivos.	0	1	2	3	4
13. Meu líder ao perceber que as coisas correm bem, tenta não mudar nada.	0	1	2	3	4
14. Meu líder em situações cotidianas, independente do que os outros queiram fazer, para ele está tudo bem.	0	1	2	3	4
15. Tenho orgulho de pertencer a equipe do meu líder.	0	1	2	3	4
16. Meu líder ajuda os outros a darem significado ao seu trabalho.	0	1	2	3	4
17. Meu líder leva os outros a repensarem ideias que nunca antes tinham questionado.	0	1	2	3	4
18. Meu líder concede atenção pessoal a quem o pareça ser rejeitado.	0	1	2	3	4
19. Meu líder chama a atenção ao que os funcionários podem obter com o seu desempenho.	0	1	2	3	4
20. Meu líder transmite aos outros os padrões de desempenho que eles têm que saber por forma a que prossigam o seu trabalho.	0	1	2	3	4
21. Meu líder só pergunta aos outros o que é absolutamente essencial.	0	1	2	3	4

OBRIGADA PELA CONTRIBUIÇÃO

¹ Adaptado de NORTHOUSE, 2004.

APÊNDICE B- FOTOS DA ESCOLA PESQUISADA

FOTO 1- Espaço físico externo da Escola



FONTE: Pesquisa(2009)

FOTOS 2 e 3- Espaço físico interno da Escola



FONTE: Pesquisa(2009)