



**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE  
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA DOS COORDENADORES E SUA  
INFLUÊNCIA NA MANUTENÇÃO E PROMOÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS  
FUNCIONÁRIOS: Estudo de caso no Centro Educacional Roberto Porto**

**Sarah Letícia Barros Barbosa\***

**Ana Paula Cota Moreira\*\***

**RESUMO**

O presente artigo busca analisar o estilo de liderança predominante nos coordenadores do Centro Educacional Roberto Porto e entender a influência destes coordenadores na manutenção e promoção da motivação dos funcionários. Neste contexto o estilo de liderança desenvolvido por cada coordenador é determinante para o engajamento dos funcionários. Com este estudo pretendeu-se responder a seguinte problemática: O estilo de liderança adotado pelos Coordenadores do Centro Educacional Roberto Porto influencia na manutenção e promoção da motivação dos seus funcionários? O objetivo geral foi analisar o estilo de liderança dos coordenadores e sua influência na manutenção e promoção da motivação dos funcionários do Colégio CERP. Os objetivos específicos foram: identificar o estilo de liderança predominante nos Coordenadores do Centro Educacional Roberto Porto, segundo a visão dos funcionários; verificar a percepção dos funcionários em relação à forma de liderança e a influência na sua motivação; sugerir o perfil ideal do líder

---

\* Graduanda em Administração da Faculdade Doctum de João Monlevade; sarah\_tdb@hotmail.com

\*\* Mestre em Administração; Professora orientadora; apaulacmoreira@yahoo.com.br

para administrar uma instituição educacional. O presente trabalho se justifica na medida em que se reconhece a importância em se identificar qual estilo de liderança se predomina dentro de uma organização e sugerir qual é o perfil ideal do líder para administrar uma Instituição de Ensino. A metodologia utilizada foi uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e estudo de caso; com pesquisa bibliográfica e aplicação de questionário. A partir dos resultados deste trabalho, conseguiu identificar dois estilos de liderança que estão predominantes nos coordenadores do CERP, que são os estilos liberal e democrático.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança. Motivação. Equipe.

## **1 INTRODUÇÃO**

Em tempos de globalização onde as pessoas tem acesso mais rápido e fácil a informação os estilos de lideranças que se impõe diante de um grupo ou uma equipe torna-se cada vez mais importante. Isso porque o sucesso de uma equipe sempre esta ligado diretamente ao perfil de liderança que um líder utiliza em seus colaboradores. O estilo de liderança pode influencia diretamente na motivação da equipe, na credibilidade da empresa, no comportamento e confiança dos seus funcionários diante das funções a eles destinadas.

A liderança hoje não é mais uma questão de uma pessoa manda e o restante da equipe simplesmente obedece. Os líderes devem ter um papel de uma pessoa visionária, inovadora, humano, criativo, motivador e que esteja aberto a novas ideias sempre.

A motivação dos funcionários sempre foi uma questão muito discutida dentro de uma organização. Uma equipe motivada interfere diretamente no resultado positivo ou negativo de uma organização. Muitos estudos mostram que o estilo de liderança se relaciona diretamente com cultura organizacional, ou seja, o tipo de liderança que o líder exerce influencia diretamente no que seus colaboradores vão fazer e vice versa.

Os estilos de lideranças mais comuns dentro das organizações são: Autocrática que a liderança onde só o líder tem o poder de decidir como será feito, onde será feito e como será feito. A liderança Democrática onde a liderança é

totalmente compartilhada com seus liderados, onde líder e liderados sempre compartilham ideias. Liderança liberal é o tipo de liderança onde o líder sempre deixa todos a vontade, sempre delega totalmente as decisões ao grupo sem controle algum das atividades.

Mediante ao exposto, a pergunta norteadora da pesquisa foi: O estilo de liderança adotado pelos Coordenadores do Centro Educacional Roberto Porto influencia na manutenção e promoção da motivação dos seus funcionários? O objetivo geral foi analisar o estilo de liderança dos coordenadores e sua influência na manutenção e promoção da motivação dos funcionários do Colégio CERP. Os objetivos específicos foram: identificar o estilo de liderança predominante nos Coordenadores do Centro Educacional Roberto Porto, segundo a visão dos funcionários; verificar a percepção dos funcionários em relação à forma de liderança e a influência na sua motivação; sugerir o perfil ideal do líder para administrar uma instituição educacional.

O presente trabalho se justifica na medida em que se reconhece a importância em se identificar qual estilo de liderança se predomina dentro de uma organização e sugerir qual é o perfil ideal do líder para administrar uma Instituição de Ensino.

A metodologia utilizada foi uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e estudo de caso; com pesquisa bibliográfica e aplicação de questionário.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo consta o embasamento teórico voltado para a temática liderança, com base na literatura e nos principais os autores tais como: Chiavenato, 2010; Bergamini, 1997; Bowditch, 2002.

### **2.1 Origem da palavra Liderança**

A definição da palavra liderança nos ajuda a esclarecer o significado e a utilização deste conceito quanto a seu emprego prático e usual. Em meados do sec. XIX foi incorporado à língua portuguesa o vocábulo lead e seus derivados. Entre os anos 30 e 40, no início do século XX, o radical e adaptando-se para usualidade da

língua portuguesa: líder, liderança e liderar. Outras línguas também incorporaram ao seu vocabulário sem perder seu significado inicial.

## **2.2 Lideranças X Líderes**

A liderança hoje é fundamental em todas as organizações, o líder atual precisa motivar e conduzir seus funcionários, isto é liderar. Desta forma um bom líder faz se presente em uma organização. Uma liderança pode surgir de forma natural, quando uma pessoa se identifica com o papel de um líder. Ou quando uma pessoa tem a necessidade de assumir um papel de liderança dentro de uma organização.

Chiavenato (2010, p.307) diz que “A liderança é um fenômeno social e ocorre exclusivamente em grupos sociais”. Pois a liderança pode ser melhor percebida quando se analisa um grupo de pessoas.

Um líder é uma pessoa que tem a habilidade de influenciar por meio de atitudes e motivar as pessoas de grupo para que todos consigam alcançar o bem em comum, como pode ser entendido de acordo com Bowditch (2010, p. 118) “a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o atingimento de metas”.

Os líderes mudam de função ou característica de acordo com o grupo em que eles esta inserido. Pois um líder eficaz analisa o ambiente para poder usufruir de toda a eficácia que seus liderados têm a oferecer. Um líder que se compromete a atingir sua meta e motivar de forma positiva sua equipe faz com que sua equipe pense grande. O líder que quer motivar de forma positiva sua equipe acredita neles, os ouve, entende-os, ajuda-os a crescer. Com isso vai nascer uma equipe com pessoas altamente capacitadas.

Uma liderança eficaz incide em fornecer ao grupo o que eles ainda não conseguiram alcançar sozinhos. O principal objetivo de um líder é dar condições para que as pessoas se tornem cada vez mais motivadas e engajadas com seu trabalho. E vai de acordo com o que fala Chiavenato (2010) que aprofunda um pouco esta definição e fala que liderança é a capacidade de se poder influenciar o comportamento de um grupo.

Bergamini (1997, p.103) aponta ainda dois aspectos comuns às definições de lideranças:

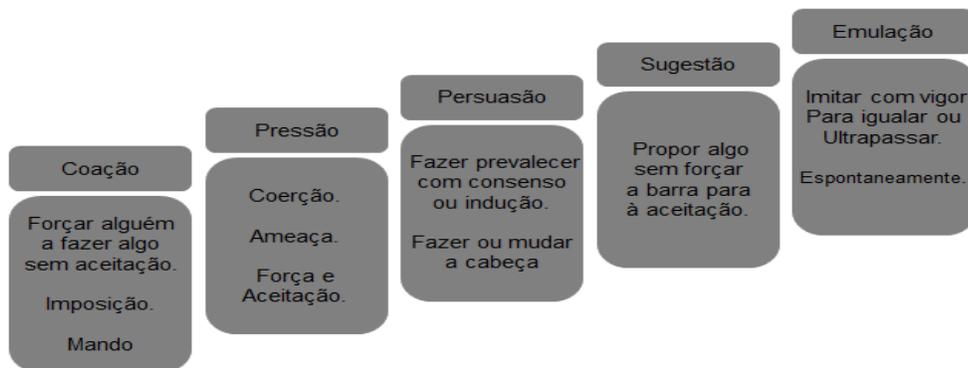
Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

Líderes servem de espelho e motivação para uma equipe quando o mesmo se torna símbolo de sucesso. Sendo assim o líder tem a responsabilidade de formar novos líderes em sua equipe, para que o sucesso continue crescendo dentro da organização. Um líder que deseja despertar tal motivação em sua equipe precisa primeiramente manter-se sempre motivado e ligado para as mudanças e inovações que o mercado apresenta.

De acordo com Robbins (2005) motivação é a centralização de esforços para cumprir uma meta definida que incluem as características de persistência, intensidade, e direção. A reação que cada indivíduo tem é muito particular e pode variar de acordo com o perfil de cada um.

Para Chiavenato o ciclo organizacional se dá após uma necessidade em que a pessoa se sentirá em situação de tensão alterando o sistema psicológico exigindo uma reação diante de um imprevisto ou um acontecimento. Chiavenato (2010) faz uma reflexão como é a influência que cada tipo ou cada líder desenvolver com seus liderados.

Figura 1 – Tipo de influência dos líderes



Fonte: Chiavenato (2010)

Para Chiavenato (2006, p. 18) a liderança “(...) é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”. Entende-se por liderança a percepção do grupo em relação ao líder, que consegue influenciar, persuadir e argumentar sobre pessoas.

Para que isso possa ocorrer da melhor forma possível o líder tem que estar em total sintonia com a equipe para que se possa fazer entender quais são suas reais expectativas. Teixeira (2002) entende que a liderança tem um papel fundamental no clima organizacional, o líder influencia diretamente no desempenho e na satisfação dos seus liderados. O que vai de acordo com os estudos feitos em empresas bem sucedidas, que tem lideranças engajadas em proporcionar um clima organizacional propício para que o colaborador possa desenvolver melhor suas habilidades.

#### Quadro1 – Funções da liderança

<b>Funções da liderança</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Participar do desenvolvimento dos valores, do propósito, das metas, das estratégias e das posições da organização e comunicar aos funcionários;</li><li>• Contribuir ativamente para as decisões da empresa, mantendo, ao mesmo tempo, a atenção claramente voltada para os interesses da organização;</li><li>• Trabalhar diligentemente para que as decisões importantes da empresa sejam tomadas nos momentos certos;</li><li>• Discordar ou valorizar problemas ou decisões quando achar que os interesses da empresa não estiver sendo atendidos, mas apoiar entusiasticamente a decisão final a partir do momento em que ela for tomada;</li><li>• Obter informações necessárias para comunicar os valores, a missão, as metas, as estratégias e as posições da empresa a todos os seus seguidores;</li><li>• Definir os papéis e gerenciar a organização de forma a respaldar as metas, cumprindo, ao mesmo tempo, as obrigações com os funcionários, clientes e comunidades;</li><li>• Apoiar e incentivar a propriedade local, o orgulho e a responsabilidade dentro da estrutura das metas e dos objetivos da organização;</li><li>• Olhar além da empresa de modo a incentivar o trabalho em equipe e a integração entre os grupos da empresa;</li><li>• Incentivar a inovação dentro da organização e compartilhar seus benefícios com os funcionários;</li><li>• Criar um ambiente propício à iniciativa, ao crescimento e ao desenvolvimento individuais.</li></ul>

## 2.3 Ambiente Organizacional

A palavra organização teve origem na Grécia “Organon” e significa “ferramenta, instrumento ou aquilo com que se trabalha”. De uma forma geral, a organização é a forma como se utiliza um sistema para atingir os resultados pretendidos.

As organizações existem em qualquer lugar. Existe desde a primeira menção que tivermos de sociedade, isso pelo simples fato de desde antes as pessoas já se organizarem para realizarem tarefas e etc.

Quando falamos em organização escolar, organização empresarial, organização pessoal e etc. Em todas essas aplicações, o sentido de organização se apóia na forma com que as pessoas se relacionam entre si na ordenação e distribuição dos diversos elementos envolvidos, com vista a uma mesma finalidade.

Podemos então definir um ambiente organizacional como um conjunto de forças, tendências e instituições, tanto externas como internas a organização, este ambiente pode influenciar diretamente no desempenho dos colaboradores. Quando falamos em ambiente externo estamos falando no contexto que a organização existe e opera, sendo constituído por tudo que existe fora dos limites da organização. Já o ambiente interno que tudo que esta dentro da organização, como os colaboradores, líderes, cultura organizacional, tecnologia, estrutura e as instalações físicas.

Para Chiavenato (1997) a palavra organização tem diversos significados em administração, e podendo ser aplicada e entendido de acordo com a necessidade:

1. A organização sob o ponto de vista das ciências comportamentais representa um sistema de comportamento de todos os participantes, todas as relações formais e informais;
2. A organização no sentido de empresa seria um empreendimento moldado para atingir um objetivo;
3. A organização como função administrativa representa a organização como parte do processo administrativo. É o agrupamento de atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa e a atribuição de cada agrupamento a um executivo com devida autoridade para atingir tais atividades. A Organização requer, pois o estabelecimento de relações de autoridade com disposições para a coordenação entre as mesmas, tanto vertical como horizontalmente, na estrutura da empresa. (Chiavenato, 1997. p. 264)

## 2.4 Estilos de Lideranças

Cada estilo de liderança pode influenciar de modos distintos o ambiente organizacional de uma empresa. Como já vimos à liderança esta presente em todos os momentos, seja na organização ou na vida pessoal de cada um. No livro *O Monge e o Executivo*, Hunter (2004, p. 25) aponta que liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”, ela ocorre com um fenômeno social.

Uma pessoa demonstra sua competência de liderar não apenas por suas próprias características pessoais, mas dependendo da situação em que se encontra.

A liderança é recebida por um grupo como detentora dos meios para a satisfação de suas vontades, como uma pessoa que tem que ter uma estratégia em que possa direcionar as pessoas ou um grupo para alcançar seus objetivos. Além disso, um líder deve saber conduzir todas as situações que envolvem seu grupo.

Os estilos mais comuns de lideranças são: autocráticas, liberais (*laissez-faire*) e democráticas.

Podemos observar cada estilo de liderança de acordo com as definições a seguir.

- a) Liderança autocrática: o líder é soberano sendo duro e impositivo. Sempre prevalece suas ideias e suas decisões sobre o grupo, sem nenhuma participação dos demais;
- b) Liderança liberal: o líder sempre deixa todos à vontade, sempre delega totalmente as decisões ao grupo sem controle algum das atividades. O trabalho em grupo é o que prevalece neste tipo de liderança.
- c) Liderança democrática: o líder é totalmente participativo neste tipo de liderança, aconselha o grupo e incentiva a participação de todos. Neste caso a participação é tanto do líder quanto dos colaboradores.

O mais importante quando se estuda os estilos de lideranças é que os líderes consigam chegar a seu objetivo final que é fazer com que seus funcionários tenham segurança e conhecimento dos que estão fazendo. Para que assim todos consigam chegar ao resultado final que é a execução das tarefas com excelência.

As teorias abordadas sobre os estilos de liderança até o momento são simplistas e limitadas, enquanto que as teorias da liderança situacional explicam mais detalhadamente que não existe um único estilo de liderar válido para qualquer situação. Cada situação requer um tipo de liderança, determinada pelas circunstâncias.

Figura 2 – Os três estilos de liderança

<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal (Laissez-faire)</b>
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada um por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir alternativas para o grupo escolher, sugindo novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e qual é o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas quanto a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder
O líder é dominador e "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo. O líder é "objetivo" e limita-se aos "Fatos" em suas críticas e elogios.	O líder não tenta avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder só comenta as atividades dos membros quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2010, p. 307)

Contudo Chiavenato (2010, p. 308) entende que "Na vida prática, o líder utiliza os três estilos de liderança de acordo com cada situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada". A grande questão para o líder é sabendo quando e como utilizar cada estilo de liderança, onde cada uma se encaixa e se aproveita melhor.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

O Grupo CERP, foi fundado em 2002, quando seus fundadores, depois de alguns estudos e pesquisas decidiram pela sede em João Monlevade. Devido aos resultados adquiridos voltados pela região do Médio Piracicaba. No começo, o CERP ofertava somente os cursos técnicos na área da saúde: Enfermagem, Radiologia Médica e Higiene Dental. No ano de 2003, com um ano no mercado, foi agregado o curso técnico em Segurança do Trabalho.

Com a escola em total crescimento, onde neste período havia duas unidades em João Monlevade e um número aproximado de 500 alunos. Em 2004 o Colégio CERP identificou um mercado e implantou uma unidade na cidade de Itabira e outra em São Gonçalo do Rio Abaixo.

Com abertura dessas novas unidades sua carteira foi alterada oferecendo curso técnico na área da Indústria. Sendo eles: Geologia, Mecânica, Meio Ambiente, Metalurgia e Mineração. Nesta época eram totalizados 4 (quatro) unidades, sendo que 2 unidades na cidade de João Monlevade, uma unidade na cidade de Itabira e outra unidade em São Gonçalo do Rio Abaixo. Somando um total de 1.200 alunos.

Como o crescimento foi de imediato houve necessidade da abertura de novas unidades. Sendo assim, mais duas unidades foram inauguradas. Uma na cidade de Itabira e outra em João Monlevade.

Em 2005, o Colégio CERP estabeleceu uma parceria com renomado Sistema de Ensino da Rede Salesiana, e através dessa sociedade implantou o Ensino Regular que é o Ensino Fundamental e Médio. Somando neste período em torno de 1700 alunos.

Atualmente o Colégio CERP conta com 5 unidades, sendo 3 unidades em João Monlevade, uma em Itabira e uma em Ponte Nova. Há dez anos consolidou uma parceria com a universidade Unopar (Ensino Superior a Distância). Pioneira no ensino presencial conectado. Levando para toda região, o aprendizado com Educação de qualidade para mais de mil alunos. O Colégio CERP tem uma historia de sucesso, oferecendo oportunidades de aprendizado para todos que buscam sua realização profissional.

Figura 3 – Colégio Cerp – Unidade I



Fonte: Google (2016)

### 3 METODOLOGIA

A metodologia que foi utilizada refere-se ao caminho escolhido para se chegar ao fim proposto pela pesquisa. Já a pesquisa só é possível existir através do levantamento de dúvidas referente a alguns temas, contudo suas respostas buscam por meio dos dados levantados pelo pesquisador chegar a algum lugar conforme determinado em um trabalho científico.

Foi utilizada a pesquisa descritiva é definida para Gil (1994, p.207) como “Objetiva descrever as características de certa população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis; envolvem técnicas de coleta de dados padronizadas (questionário, observação); assume em geral a forma de levantamento”.

Para a abordagem do problema foi utilizada pesquisa qualitativa. Para Gerhardt (2009) pesquisa qualitativa se preocupa com a compreensão que será feita da pesquisa e como serão compreendidas todas as informações contidas no questionário. Para Gil (1994, p 207) “considera que tudo é quantificável, o que significa traduzir opiniões e números em informações as quais serão classificadas e analisadas”. Os recursos mais usados na pesquisa qualitativa são as entrevistas semi estruturadas em profundidade, observação em campo (observar o comportamento do consumidor, por exemplo), entrevistas por telefone, etc. A

pesquisa bibliográfica se faz presentes em estudos feitos em publicações em livros, revistas artigos, entre outros com a abordagem referente ao tema lideranças.

Para responder as questões do questionário foi utilizado o estudo de caso que é um método qualitativo que consiste, geralmente, em uma forma de aprofundar uma unidade individual. O estudo de caso contribui para compreendermos melhor os fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos da sociedade.

Para Gil (2007) um estudo de caso é definido da seguinte maneira:

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. Gil (2007, p.54)

Foi feito um levantamento de como os funcionários do Colégio CERP entende e interage com os Coordenadores das unidades de ensino, com o intuito de obter informações significativas, para que se possa fazer um trabalho de melhoria nos pontos fracos e desenvolver os pontos fortes.

Para a coleta de dados foi adotado o questionário como forma de fazer uma melhor coleta de dados das informações necessárias para o desenvolvimento deste trabalho. Esta coleta de dados foi realizada entre os meses de Agosto e Setembro de 2016.

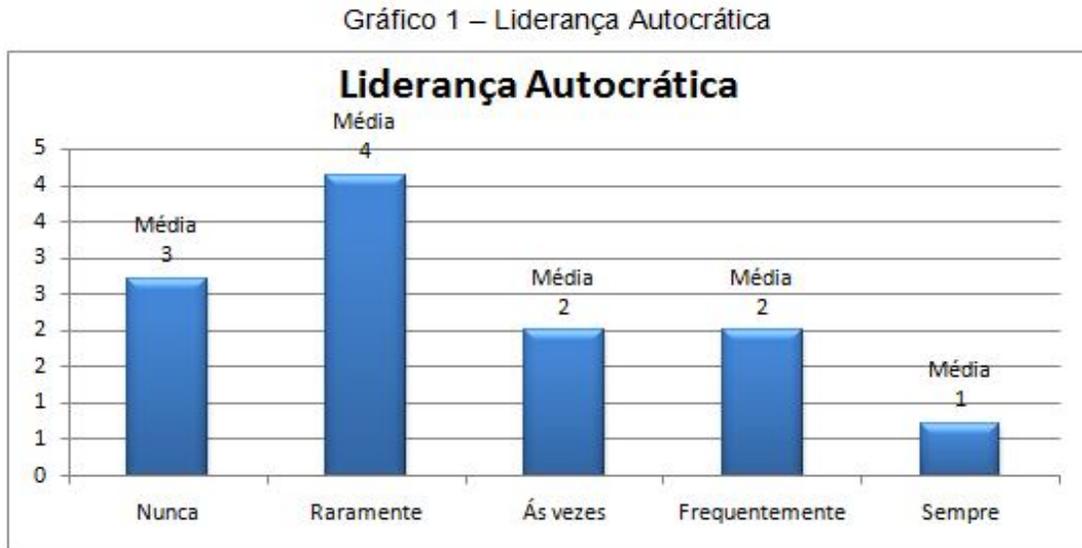
#### **4 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS**

O estilo de liderança presente dentro das organizações sempre foi motivo de discussão e pesquisa. E esta pesquisa é importante para se compreender qual o melhor estilo de liderança e como cada estilo se adapta para cada organização.

Com intuito de entender como o estilo de liderança dos Coordenadores do Colégio CERP se desenvolve, foi aplicado aos funcionários um questionário com perguntas que dividem entre os três principais estilos de liderança que são eles: Liderança Autocrática, Liderança Democrática e Liderança Liberal e questões que abordam como a manutenção e promoção da motivação são aplicadas aos funcionários. Este questionário será aplicado a 11 colaboradores que trabalham diretamente com os Coordenadores.

## 4.1 Liderança Autocrática

Para analisar a Liderança Autocrática foi feita uma exploração da opinião dos colaboradores nas perguntas: 1, 4, 7, 10, 13, 16 e 19. Onde se chegou aos seguintes resultados.



Fonte: Pesquisa Aplicada (2016)

Com relação a este estilo de liderança o que pode ser observado é que foi a questão que mais apareceu a resposta "Raramente" o que podemos entender como um ponto positivo, pois quando questionado aos funcionários se os Coordenadores tentam impor somente sua opinião sobre a equipe, ou se o Coordenador não deixa com que os funcionários expressem sua opinião quando se tem que tomar uma decisão em grupo o que ficou claro é que "Raramente" isto acontece.

Por este motivo ficou entendido mediante aos resultados, que este estilo de liderança não tem influência.

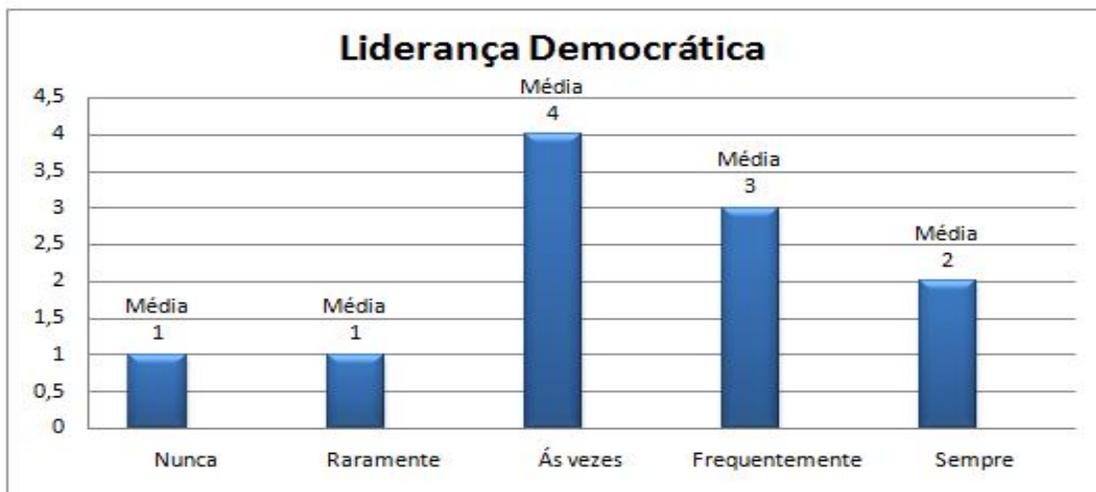
- Sugestão: Aproveitando que a organização não tem predomínio total do estilo autocrático buscar um diálogo ainda maior com os colaboradores.

- Sugestão: Propor para toda a equipe treinamentos para que a equipe nunca perca o entrosamento.

## 4.2 Liderança Democrática

Foi analisado a influencia de alguns aspectos da Liderança Democrática na organização, para tanto foi realizada uma exploração da opinião dos funcionários nas perguntas: 2, 5, 8, 11, 14, 17 e 20.

Gráfico 2 – Liderança Democrática



Fonte: Pesquisa Aplicada (2016)

Com relação a este tipo de liderança foi possível observar que os funcionários têm a mesma percepção sobre o relacionamento com os coordenadores. Uma vez que quando questionado os funcionários com relação ao engajamento, ao desenvolvimento que o Coordenador deve proporcionar a equipe, sobre participação da equipe, sobre novas formas de olhar as dificuldades. O que se observou é que os Coordenadores “As vezes” e “Frequentemente” tentam mostrar a equipe novas e melhores formas de entender e executar as atividades propostas. E que os coordenadores “As vezes” e “Frequentemente” influenciam e promovem a motivação dos seus colaboradores.

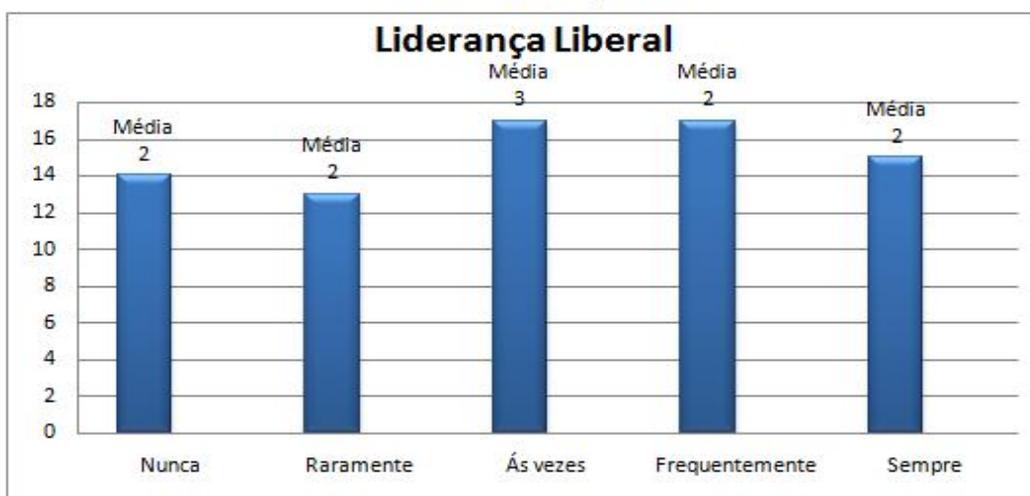
Outras questões que se levou em consideração é a interação e a valorização dos funcionários pelos Coordenadores do Colégio CERP. O que neste quesito deixou um pouco a desejar uma vez que uma equipe totalmente engajada e valorizada é uma equipe que tende a se destacar muito mais.

- Sugestão: Criar meios de valorização mais freqüente dos seus funcionários, o que pode ser um ponto forte para motivação dos mesmos;
- Sugestão: Tirar maior proveito deste estilo de liderança buscando cada vez mais proximidade com seus colaboradores.

### 4.3 Liderança Liberal

Foram analisados também os aspectos do estilo de Liderança Liberal e saber se este estilo de liderança tem algum tipo de influencia para os funcionários do Colégio CERP. Para poder fazer esta análise foi realizada uma exploração da opinião dos funcionários nas perguntas: 3, 6, 9, 12, 15, 18 e 21.

Gráfico 3 – Liderança Liberal



Fonte: Pesquisa Aplicada (2016)

O que ficou muito claro dentro deste estilo de liderança é que os funcionários do Colégio CERP também identificam que este estilo de liderança está presente nos coordenadores e que em muitas questões quando questionado aos funcionários com relação a liberdade que os mesmos têm dentro da instituição ficou muito claro que todos têm muita liberdade para executar o trabalho proposto, o que pode ser analisado de duas formas.

Sendo a primeira pelo lado positivo, uma vez que como se trata de funcionários que já têm alguns anos na empresa e uma vez que ter liberdade dentro da organização é sinal que a gerência acredita e confia no trabalho executado.

Outro lado é que os Coordenadores têm que sempre estar atentos ao trabalho executado, pois quem responde pela equipe no caso de qualquer coisa não sair da forma certa é os Coordenadores, é importante dentro de qualquer organização que o líder supervisione o trabalho dos funcionários.

- Sugestão: Não deixar que os coordenadores explorem tanto este estilo de liderança, uma vez que a supervisão do trabalho em qualquer organização se faz totalmente necessária.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Uma das questões mais importantes e discutidas dentro das organizações é o estilo de liderança adotado pelos líderes e o mais importante como cada estilo de liderança pode influenciar seus funcionários, seja de forma positiva ou negativa.

Neste contexto, o presente artigo buscou considerar como os estilos de liderança dos coordenadores do CERP influenciam o desempenho dos seus funcionários. Para isto usamos de bases os três estilos de lideranças: Autocrático, Democrático e Liberal.

Para se chegar a uma resposta foi aplicada uma pesquisa para poder responder a seguinte pergunta norteadora: O estilo de liderança adotado pelos Coordenadores do Centro Educacional Roberto Porto influencia na manutenção e promoção da motivação dos seus funcionários? O que se identificou é que a motivação dos funcionários do Colégio CERP ainda precisa ser melhor trabalhada pelos coordenadores.

Outras questões abordadas neste artigo foram: Identificar estilo de liderança dos Coordenadores do Centro Educacional Roberto Porto, na verdade o que se observou é que os coordenadores possuem características de dois estilos de lideranças, o estilo liberal e o estilo democrático.

Mais uma questão foi identificar a percepção dos funcionários em relação à forma de liderança e a influência na sua motivação, esta questão é de extrema importância em qualquer organização uma vez que pode influenciar diretamente no desempenho dos funcionários, o que se observou que a motivação muitas vezes não é uma questão muito trabalhada na organização.

Por fim, sugerir o perfil ideal do líder para administrar uma instituição educacional. A partir dos resultados deste trabalho, conseguiu identificar dois estilos

de liderança que estão predominantes nos coordenadores do CERP, que são os estilos liberal e democrático.

Como perfil ideal de liderança foi sugerido o estilo democrático, pois com este estilo de liderança o líder atua sempre como um facilitador para orientar um grupo. Como exposto por vários autores, os grupos que são submetidos a este estilo de liderança sempre apresentam uma boa qualidade de trabalho e o clima gerando com está liderança sempre é satisfatório.

### **ABSTRACT**

This article aims to analyze the predominant style of leadership in the coordinators of the Roberto Porto Educational Center and to understand the influence of these coordinators in the maintenance and promotion of employee motivation. In this context, the leadership style developed by each coordinator is decisive for employee engagement. This study aimed to answer the following problems: Does the leadership style adopted by the Coordinators of the Roberto Porto Educational Center influence the maintenance and promotion of the motivation of its employees? The overall objective was to analyze the leadership style of the coordinators and their influence in maintaining and promoting the motivation of CERP College employees. The specific objectives were: to identify the predominant style of leadership in the Coordinators of the Roberto Porto Educational Center, according to the vision of the employees; To verify the perception of the employees regarding the form of leadership and the influence in their motivation; Suggest the ideal leader profile to run an educational institution. The present work is justified insofar as it is recognized the importance of identifying which style of leadership prevails within an organization and suggest which is the ideal profile of the leader to administer a Teaching Institution. The methodology used was a descriptive research, with qualitative approach and case study; With bibliographic research and questionnaire application. From the results of this work, it was able to identify two styles of leadership that are predominant in the CERP coordinators, who are the liberal and democratic styles.

**KEYWORDS:** Leadership .Motivation. Team

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOWDITCH, James. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração, teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CONSORTI, Júlio César. **ESTILOS DE LIDERANÇA: OS TIPOS DE LÍDERES DA ATUALIDADE**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tres-estilos-de-lideranca-e-os-impactos-junto-aos-colaboradores,1cdea5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 25 ago. 2016.
- CORRÊA, Guilherme Metidieri. **ESTILOS DE LIDERANÇA: AUTOCRÁTICA, DEMOCRÁTICA E LIBERAL**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal/52800/>>. Acesso em: 24 out. 2016./
- Denise Tolfo Silveira (Org.). A pesquisa científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Ufrgs Editora, 2009. Cap. 2. p. 31-42.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.
- HUNTER, James. **O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança**. 3. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. 139 p. (Tradução).
- KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z.. **O que precisamos saber sobre a Liderança: Verdades Fundamentais sobre a natureza do líder**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 177 p.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamento de metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- NASCIMENTO, Eunice. **Comportamento Organizacional**. Curitiba, Pr: lesde Brasil, 2012.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SCHERMERHORN, John. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2.

ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

TEIXEIRA, José Emídio. **Clima Organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios**. In: BOOG, Gustavo. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. São Paulo: Gente, 2002.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Prezados (as) colegas,

Estou desenvolvendo a pesquisa “ANÁLISE DO ESTILO DE LIDERANÇA DOS COORDENADORES E SUA INFLUÊNCIA NA MANUTENÇÃO E PROMOÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS”, que tem como objetivo analisar como os estilos de liderança dos coordenadores influenciam os funcionários do CERP.

Os resultados desta pesquisa oferecerão subsídios para possa se proposto um estilo de liderança que melhor se encaixe na promoção e motivação da equipe para a geração de melhores resultados.

Assim, solicito sua colaboração para responder ao questionário.

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE**

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1) O coordenador toma decisões sem consultas seus funcionários.					
2) O coordenador interage bem com todos os funcionários .					
3) O coordenador deixa a equipe livre para que as decisões sejam tomadas pelos colaboradores em grupo ou individualmente.					
4) O coordenador expressa com poucas palavras o que pode e como deverá ser feito.					
5) O coordenador encoraja a equipe para a participação na tomada de decisões.					
6) O coordenador diz à equipe o que fazer para ser recompensada pelo seu trabalho					
7) Os funcionários só desempenham suas atividades quando o coordenador esta por perto.					
8) O coordenador ajuda a equipe a desenvolver-se					
9) O coordenador fica contente por deixar a equipe continuar a trabalhar da mesma forma de sempre.					
10) O coordenador sempre faz prevalecer suas decisões e suas opiniões sobre o grupo.					
11) O coordenador aconselha e incentiva a participação de todos os funcionários .					
12) Qualquer coisa que a equipe queira fazer não incomoda a coordenação.					
13) O coordenador determina a tarefa que cada um vai executar.					
14) O coordenador fornece a equipe reconhecimento quando se alcança os objetivos.					
15) O coordenador não pede a equipe nada mais do que o essencial.					
16) A decisão final sempre é do coordenador					
17) O coordenador mostra para a equipe novas formas de olhar para as dificuldades					
18) O coordenador não tenta avaliar nem regular o curso dos acontecimentos.					
19) O coordenador não deixa que os funcionários expressem suas opiniões.					
20) A equipe tem orgulho de esta ligada à coordenação.					
21) O coordenador não tenta interferir no trabalho da equipe nem quando é necessário.					