



## O Papel da Liderança na Gestão da SEaD da UNIVASF, sob a Ótica dos Colaboradores

Hesler Piedade Caffé Filho<sup>1</sup>; Cláudio Alberto de Sá Quirino<sup>2</sup>; Ivanir Lopes de Melo<sup>3</sup>;  
Renatha Dayane Cabral de Araújo Ramos<sup>4</sup>

**Resumo:** Cada vez mais, as organizações modernas vêm prescindindo de liderança que exerça sobre a atuação dos colaboradores práticas de gestão mais dinâmicas e eficientes, que repercutam profundamente na motivação e participação quanto ao processo decisório. A figura do líder cada vez mais tem desempenhado um papel extremamente expressivo na orientação da produtividade e prestação de serviços de qualidade à sociedade, sem deixar, contudo, de conduzir aspectos de crescimento e desenvolvimento das políticas de pessoal. Em ambientes que são setoriais, cuja coordenação do líder recai sobre uma amplitude menor de profissionais, exercer as habilidades não deixa de ser tarefa desafiadora, ainda mais quando os atributos de liderança são incompatíveis sob a perspectiva dos liderados. Assim, busca-se, enquanto objetivo do artigo, investigar o papel da liderança no exercício de gestão da Secretaria de Ensino a Distância (SEaD) da Univasf. Para tanto, foi aplicado um questionário com os colaboradores e uma entrevista semiestruturada com o coordenador do setor, permeando a seleção de achados científicos em plataformas de busca online (*Scielo, Spell, Google Acadêmico* e Banco de Teses e de Dissertações da Capes). Enquanto resultados da pesquisa, observou-se na coordenação da SEaD traços de liderança democrática e visionária, cujo líder desempenha papel de conduzir as equipes para o desempenho de tarefas produtivas. Os colaboradores, por sua vez, reconhecem a presença do líder engajado, aberto ao diálogo, que estimule o crescimento e profissionalização, contribuindo para a construção da cultura com definido comportamento da empresa, motivador e que atribua a autonomia aos colaboradores, deixando-os mais livres para exercerem a sua criatividade e potencial.

**Palavras-chave:** Liderança; SEaD; Univasf; Motivação; Organização.

## The Leadership in UNIVASF's SEad Management, the Contributors View's

**Abstract:** Increasingly, modern organizations have been dispensing with leadership that exercises more dynamic and efficient management practices, which have a profound impact on motivation and participation in the decision-making process. The role of the leader has increasingly played an extremely significant role in guiding productivity and delivering quality services to society, while continuing to develop aspects of growth and development of personnel policies. In environments that are sectoral, whose coordination of the leader falls on a smaller range of professionals, exercising the skills is still a challenging task, especially when leadership attributes are incompatible from the perspective

<sup>1</sup> Administrador pela Estácio de Sá, MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela Escola de Engenharia Eletromecânica da Bahia; Especialista em Marketing Institucional pela Faculdade São Francisco de Juazeiro (2009), Mestre em Gestão de Políticas Públicas da Comunicação; Professor da Faculdade São Francisco de Juazeiro: Graduação em Administração e em Comunicação Social e Pós Graduação em Gestão Estratégica e em Marketing; Professor da Universidade Federal do Vale do São Francisco: Pós Graduação em Gestão Pública. Hesler.caffe@univasf.edu.br;

<sup>2</sup> Administrador pela Universidade Federal do Vale do São Francisco; Pós Graduação (Lato sensu) em Gestão de Pessoas pela Universidade Norte do Paraná e discente do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Stricto Sensu) (PROFIAP). E-mail: claudioquirino@univasf.edu.br

<sup>3</sup> Administradora pela Universidade Norte do Paraná (2011); Discente da Pós Graduação em Gestão Pública e-mail: E-mail: ivanirlopes@gmail.com

<sup>4</sup> Administradora pela Universidade Federal do Vale do São Francisco (2014); Enfermeira pela Universidade de Pernambuco; Especialista em Saúde do Trabalhador (2015); Especialista em Gestão em Saúde UNIVASF (2016); Discente da Pós – Graduação em Gestão Pública (UNIVASF). e-mail: renathacabral8@gmail.com

of the leaders. Thus, the objective of the article is to investigate the role of leadership in the management of Univasf's Secretariat for Distance Learning (SEaD). For that, a questionnaire was used with the collaborators and a semistructured interview with the coordinator of the sector, permeating the selection of scientific findings in online search platforms (SciELO, Spell, Google Academic and Bank of Thesis and Dissertation of Capes). Of the research, it was observed in the coordination of the SEaD traits of democratic and visionary leadership, whose leader plays the role of leading the teams to perform productive tasks. The collaborators, in turn, recognize the presence of the engaged leader, open to dialogue, that stimulates the growth and professionalization, contributing to the construction of the culture with defined company behavior, motivating and that assigns the autonomy to the collaborators, leaving them freer to exercise their creativity and potential.

**Keywords:** Leadership; SEaD; Univasf; Motivation; Organization.

## Introdução

Em ambientes turbulentos e permeados de complexidade e de incerteza, cada vez mais os desafios se impõem aos gestores, muitas vezes exigindo dos mesmos, competências específicas para dirimir conflitos, processo decisório, capacidade estratégica de monitorar a atividade desempenha pelas equipes de trabalho, dentre outras (BARRETO, 2013).

Dentre os desafios das organizações contemporâneas, de uma forma que afeta significativamente a produtividade, a motivação é, inegavelmente, um dos indicadores que mais têm conquistado espaço nas discussões e reflexões gerenciais, tendo em vista implicações severas no trabalho (SANTOS, 2017).

A baixa motivação resulta em uma produtividade comprometida, já que os funcionários não se sentem valorizados e reconhecidos pelo esforço que desempenham e, as diversas percepções do problema, aliadas aos elementos predominantes de uma cultura autocrática e centralizadora, podem desenvolver inquietações e conflitos perturbadores (ALMEIDA, 2013; BARRETO, 2013).

Quando essas questões ameaçam a produtividade, é preciso que a alta administração encontre ações alternativas para restabelecer a saúde produtiva. Dentre as medidas utilizadas pelos gestores, uma das que mais tem surtido efeitos, é a nomeação de uma figura do líder atuante e engajado.

A liderança vem exercendo um papel significativo na gestão de questões conflituosas e no distanciamento dos objetivos institucionais, já que sua ação e atuação no trabalho implica na aplicação das ferramentas administrativas que sejam eficientes no alinhamento das metas institucionais. No entanto, dadas as abordagens de liderança, cultivadas por meio da literatura tradicional, nem sempre um estilo de liderança produz impactos expressivos esperados, já que

a definição da liderança é resultado da análise dos cenários, do propósito e do contexto (SILVA, 2016).

Nesse sentido, fundamenta-se o objetivo do estudo, que é apresentar o papel do líder da SEaD sob a ótica dos colaboradores, perpassando questões de motivação, tomada de decisão, comunicação, dentre outros. O estudo busca elucidar o seguinte problema de pesquisa: *qual papel estratégico que o líder da SEaD desempenha na motivação e produtividade dos colaboradores?*

## **Metodologia**

O estudo envolveu obtenção de informações teóricas, através de estudo qualitativo, por meio de aplicação de questionário com colaboradores da SEaD (Secretaria de Ensino a Distância), órgão da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), e também de entrevista semiestruturada aplicada com o coordenador do setor. Por questão de comodidade, somente foram avaliados os colaboradores de Juazeiro (BA).

Estruturalmente, o questionário é composto de 07 perguntas de múltipla escolha e conta com questionamentos em relação à avaliação que os liderados faziam em relação ao líder no setor, a forma de liderança, as características do líder, o tempo que executavam a atividade, como era o processo de tomara de decisão e quais elementos eram considerados como motivadores para esses. Não houve identificação por parte dos participantes foram analisados 09 participantes e o Secretaria de Educação a Distância

A consulta das fontes bibliográficas consiste na identificação das fontes documentais (documentos audiovisuais, cartográficos e documentos textuais), na análise das fontes e também de levantamento de informações teóricas. Para a constituição do presente projeto de pesquisa, fez-se uso de livros, revistas, jornais, dissertações, documentos impressos ou inseridos em meios eletrônicos (*Google Acadêmico*, Banco de Teses e Dissertações da Capes, *Spell* e *SciELO*), relativos à temática, seguido de estudo de caso na SEaD Juazeiro (BA) e da consolidação do tema nas diversas abordagens já publicadas.

## **Pressupostos Teóricos sobre Liderança**

A liderança é um importante elemento dentro das organizações e, sem ela, poucos resultados seriam mensurados e gerenciados, tampouco menos efetivas seriam atribuições desempenhadas pelos colaboradores da empresa (SANTOS, 2017, p. 36).

Evidentemente, as realizações da sociedade só aconteceram porque as equipes de trabalho interno se envolvem em projetos comuns e relevantes ou pretendem atingir metas, sejam as particulares ou as institucionais. Logo, as organizações existem porque um grupo de pessoas se reuniu para atingir um objetivo previamente delimitado. E as pessoas são os principais recursos que as organizações utilizam para realizar seus objetivos (ALMEIDA, 2013).

A liderança, pois, se fundamenta na preocupação gerencial de monitorar conflitos, a motivação, a satisfação para o trabalho e evidenciar a capacidade produtiva. O estudo para a definição da atuação dos líderes não é recente, remonta aos primórdios do pensamento administrativo cultivado por inúmeros estudiosos dos problemas e desafios das organizações de suas épocas.

Para Schein (2009), falar de liderança e competências gerenciais é, em dias atuais, tão comum como dizer que empresas possuem responsabilidade social. Tais assuntos são debatidos no âmbito organizacional, tendo em vista a relevância gerencial e os impactos que produzem para os atores envolvidos no processo de construção da cultura, bem como da realidade organizacional.

Na maioria das vezes, discute-se a respeito do que um líder deve fazer, e se esquece de refletir sobre aquilo que ele deve ser. Tal distinção não é de modo algum irrelevante, ou seja, é importante levar-se em consideração sua personalidade, o seu caráter e suas características intrínsecas não somente as ações e atitudes nas decisões. Sabe-se que a busca de resultados sempre foi um dos grandes motores da vida das organizações, para Santos (2017).

É verdade, pois, que houve uma mudança significativa de enfoque, mas não se alterou a maneira de tratar com as pessoas na empresa, com o conflito e as fragilidades do sistema produtivo, justamente porque continuaram sendo vistas como um instrumento para conseguir aquilo que se deseja. Liderar é, nesse sentido, liberar a capacidade criativa e inovadora das

pessoas, visando superar os objetivos e metas conforme os valores da organização. Tal nível de comprometimento leva consigo uma dupla exigência:

- 1) que a liderança seja digna da confiança dos seus liderados e
- 2) que os liderados sejam dignos da confiança do líder. A confiança, ao mesmo tempo que é recíproca pode ser consequência das atividades do líder (BERGAMINI, 1994).

## **Teorias Sobre Liderança**

Historicamente, as concepções de liderança sofreram influências de contexto, cada uma das quais contribuiu de uma forma significativa para o entendimento desse indicador, seus impactos, bem como os comportamentos que dele decorrem. Sob a ótica compreensiva para processos administrativos e abordagens de gerenciamento das organizações, o papel do líder no cenário institucional passou a ser visado sob teorias específicas (KOUZES; POSNER; DUQUE, 2003).

Uma liderança ideal é algo difícil de ser definido, tendo em vista que um estilo adotado por líder pode ser extremamente eficaz em determinada situação e, num outro momento, o mesmo estilo poderá ser totalmente inadequado. Logo, segundo Santos (2017), o estilo de liderança não é modelo engessado, único, mas compatível com o contexto organizacional, com o saber do líder e com o grau de coesão dos liderados.

Por outro lado, este estilo de liderança poderia causar a desmotivação em pessoas mais maduras, que se realizam ao efetuar as suas atividades com autonomia. Na verdade, esta dificuldade em definir um estilo ideal de liderança não nos impede de analisar e discorrer sobre as muitas formas de liderar, bem como sobre resultados alcançados por estas ou sobre seus “efeitos colaterais” (LUND, 2009, p. 29).

A controvérsia entre os que defendem que uma pessoa já nasce com determinados traços de personalidade para liderar e os que acreditam que a habilidade de liderança é algo adquirido, através das experiências de vida, já não causa polêmica, pois, na prática, é possível perceber que pessoa alguma lidera sempre, em qualquer situação. A teoria dos traços de personalidade não encontra muita sustentação.

É comum encontrar consensos defendendo que o líder já nasce pronto. Na maioria das vezes, essas pessoas percebem que os líderes possuem meios e características pessoais que lhes

proporcionam a habilidade de condução de pessoas e gerenciamento de conflitos internos, mas não podemos afirmar que já nasceram com estas características (KOUZES; POSNER; DUQUE, 2003).

As teorias de *Traços de Personalidade* são mais longevas a respeito da liderança. Um traço é qualidade ou característica distintiva da personalidade. Segundo as teorias acima, o líder é aquele que possui traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. Assim, o líder apresenta características por meio das quais pode influenciar o comportamento e hábito das pessoas (KOUZES; POSNER; DUQUE, 2003).

A *Teoria Situacional* de Hersey e Blanchard (1986, p.190) reside na tentativa de assegurar a possibilidade de escolha efetiva de um comportamento do líder adaptado à situação. O fator de contexto utilizado para determinar a escolha é a maturidade dos subordinados, avaliada em termos de grau de capacidade e interesse em fazer um bom trabalho. Este modelo recomenda um estilo de liderança dinâmico e flexível, facilmente adaptáveis às situações.

## **Abordagens de Liderança**

Pode-se considerar como pioneiro e propulsor no estudo dos estilos de liderança Max Weber, que diferenciou em três tipologias o comportamento do líder: *liderança autoritária, liberal e democrática*.

Weber delimita, em seus estudos, a diferença entre esses três estilos, dizendo que a liderança autocrática possui sua ênfase centrada no líder, sendo ele quem fixa as diretrizes a serem seguidas e determina as técnicas a serem utilizadas, sem qualquer participação do grupo (SELL, 2011).

Essa é uma das abordagens de liderança presentes nas corporações atuais. A liderança autoritária costuma ter seu foco na execução de demandas, seguindo de forma rigorosa regras pré-estabelecidas (BERGAMINI, 1994). A liderança autocrática é opinião em que irá contar no final, definindo decisões a serem tomadas sem promover a participação. Este pode implicar em quadros de desmotivação nos funcionários, gerando também improdutividade.

Já a liderança democrática coloca sua ênfase tanto no líder como nos subordinados, sendo diretrizes debatidas e as técnicas e processos escolhidos pelo grupo, assistidos pelo líder. Este é um dos modelos que possibilita que os liderados façam parte das decisões importantes

do grupo, aceitando ideias, sugestões e críticas visando construir um aperfeiçoamento das atividades e da organização como um todo (WEBER, 2012).

Por sua vez, a liderança liberal coloca todo seu foco nos subordinados. Neste caso, há liberdade completa, por parte dos colaboradores, para tomada de decisões. Os tipos de liderança funcionam realmente como o nome sugere, costuma ser liberal por deixar colaboradores mais livres para exercerem suas funções e tomarem suas próprias decisões. Isto pode ser eficiente, por deixar colaboradores motivados a trabalharem da forma que for (SELL, 2011).

Mas há também a possibilidade de algum funcionário irresponsável se acomodar com tamanha liberdade e deixar suas tarefas para segundo plano e se dispersar pela falta de controle.

## **Liderança e Motivação nas Organizações**

Atualmente, em dias turbulentos e permeados de decisão de mudança e novas configuração de trabalho e gerenciamento, as organizações estão sendo tomadas pela liderança renovadora no tocante de uma nova forma de lidar com os colaboradores e pelas equipes de trabalho em detrimento das atribuições do particular (MARTINS, 2010).

Para Batista (2011), a partir da definição da Administração Humanística, empresas mudaram estrategicamente o foco que, antes era colocado na tarefa e estrutura organizacional, para uma maior ênfase nos colaboradores, em sua valorização e em reconhecimento, munindo-as com autonomia, capacidade decisória e empoderamento em muitos aspectos.

A Abordagem Humanística ocorre com o aparecimento da Teoria das Relações Humanas, nos Estados Unidos, a partir da década de 1930. Ela surgiu graças ao desenvolvimento das ciências sociais, notadamente a Psicologia e, em particular, a Psicologia do Trabalho (MARTINS, 2010, p. 94).

Com o agravamento da crise de 1929, nos Estados Unidos, as empresas passaram a buscar continuamente mais eficiência, reconhecendo nesse fator uma alternativa para a produtividade satisfatória para empresas, consumidores e demais atores do processo. Para atender a essas configurações, começaram a fazer seleção de pessoal qualificado, definir os líderes democráticos, utilizar a cooperação entre trabalhadores, entre outras medidas.

Hoje, fala-se de motivação, comunicação, liderança inspiradora, dentre outros indicadores gerenciais, deixando pouco de lado alguns conceitos gerais de gestão, como



departamentalização, hierarquia e racionalização do trabalho, de acordo com Batista (2011) e Carvalho (2014).

O gerenciamento inteligente das capacidades humanas ainda é irreal, por mais que venha ocorrendo tantos avanços. São poucas as empresas que respeitam os parceiros (empregados, investidores, fornecedores, distribuidores e consumidores.) de forma igualitária.

Mais difíceis de encontrar ainda, são que consideram os colaboradores como companheiro vital nos seus negócios. "A grande maioria das empresas ainda trata as pessoas como recursos produtivos e operacionais, dentro da categoria das máquinas, equipamentos, instalações e materiais." (MARTINS, 2010, p. 49)

Segundo Martins (2010), as pessoas trabalham por meio dos cargos que ocupam. Colaboradores, pois, devem ser projetados e estabelecidos para especializar os métodos de trabalho, a capacidade decisória e as relações com os demais cargos existentes na estrutura organizacional.

Ao desenhar um cargo ou função permeada de atribuições significativas, o administrador determina antecipadamente as características necessárias que a pessoa deverá possuir para ocupá-lo, considerando as habilidades, a postura e o conhecimento que possui. Se uma pessoa inadequada ao cargo o assumir, não desempenhará bem seu trabalho e não corresponderá às expectativas da alta administração e supervisores (CARVALHO, 2014; SANTOS, 2017).

No entanto, se o cargo for ocupado por alguém que possui as aptidões expressivas e que contemplem as exigências para algum cargo no âmbito da organização, evidentemente executará as atividades corretamente, atendendo às expectativas, produzindo resultados e tendo retorno satisfatório por meio de reconhecimento e valorização em diversos aspectos.

A equipe de trabalho deve ser bem instruída e orientada a partir de uma comunicação estratégica, que contemple as necessidades de todos os atores e profissionais envolvidos; as dúvidas devem ser dirimidas para que o trabalho seja efetivo e produtivo (MARTINS, 2010). O líder sabe ouvir as pessoas, respeitando-as e entusiasmando-as, toma decisões em situações, em especial nos conflitos internos, e dirige pessoas por meio da comunicação, porque ele sabe conversar e convencer os outros a fazer o que é certo.

A liderança e a motivação são, sem dúvida, ferramentas imprescindíveis para o fortalecimento estratégico das organizações diante de um mercado cada vez competitivo. As organizações contemporâneas necessitam desenvolver os mecanismos para alcançar os seus



objetivos, precisam alocar as pessoas para desenvolver espírito de liderança e gerar motivação e suporte emocional, com o intuito de manter produtiva a cultura interna (SANTOS, 2017).

Para garantir a sua continuidade, é necessário que as empresas tenham à disposição pessoas capazes de maximizar o uso do capital e que saibam desenvolver e aplicar os conhecimentos e tecnologias relacionados com o ser humano, a fim de motivar pessoas para que atinjam objetivos organizacionais (MARTINS, 2010).

As organizações devem motivar seus colaboradores com intervalos de descanso, segurança no trabalho, remuneração e benefícios, reconhecimento, se quiserem que eles executem bem o seu trabalho. Quando os colaboradores se sentem bem onde trabalham, valorizados e livres para desempenhar a sua criatividade, produzem mais e melhor e se comprometem com a organização. Isto leva ao alcance dos objetivos e ao êxito da empresa (LUND, 2009; SELL, 2011).

A competitividade vem aumentando no mundo globalizado e permeado de diversas fontes tecnológicas, onde é fácil comprar produtos e serviços em qualquer parte do mundo, as organizações tendem a buscar novos caminhos para manter ou conquistar novos horizontes no mercado. E a inovação está se tornando um papel importante para a conquista, o trabalho humano se destaca no sentido de inovação, e para que o fator tenha sempre maior rendimento se faz necessário o desempenho da liderança na organização (LUND, 2009).

O líder pode ou não, ser um elemento relevante para esta conquista, à presença qualitativa do líder é vital para o desempenho organizacional e dos liderados, ou seja, indicador qualidade e desempenho organização e liderados depende da atuação deste líder, se este for profissional qualificado, flexível e conhecimento, pode elevar o rendimento do grupo a conquistas expressivas.

## **Comportamento Organizacional e Liderança**

O Comportamento Organizacional (CO) relaciona-se com os assuntos ligados à liderança, cultura organizacional, a comunicação, valores, motivação, dentre outros. Porém, é válido salientar que a comunicação e a motivação são pontos intimamente relacionados, no tocante ao papel do líder e nos aspectos motivacionais (ESPINDOLA; OLIVEIRA, 2016).

Para este autor, o Comportamento Organizacional é um ramo de estudo que pesquisa influências que os indivíduos, estruturas ou grupos apresentam em relação ao comportamento no âmbito das organizações, e, o estudo a cerca disso, possibilita ao líder lançar mão de estratégias que possam motivar os liderados em curto, médio e longo prazo.

O efeito da interação de pessoas quando atuando em conjunto pode apresentar os fatores como determinantes comuns às relações estabelecidas no próprio grupo, sejam esses de cunho profissional ou pessoal. Esses dados demonstram que as pessoas em um mesmo grupo não trabalham da mesma forma, em detrimento da sua atuação de forma isolada (LOPES, 2015).

Outro fator relevante, diz respeito à intensa pressão que um grupo tem em relação aos indivíduos e de que forma são influenciados pelas atitudes e pelo comportamento do mesmo. O comportamento de determinado grupo é além do que apenas ao somatório das ações executadas de forma isolada pelos seus membros e para tanto, sofre influência das formas de interação de cada um deles. Para tanto, os líderes precisam compreender esse fator, para poder compreender a forma de interação de seus liderados (LOPES, 2015).

O comportamento do ser humano pode relevantemente ser influenciado o que se refere a aspectos da motivação e satisfação laboral. E nessa mesma perspectiva, em uma organização em que os colaboradores possuem um canal de comunicação efetivo, tendem possuir maior motivação, tendo em vista que, a boa comunicação suprime distorções deixando as informações mais claras e diminuindo consideravelmente o tempo de execução de atividades.

Colaboradores informados e motivados tendem a se comportar de maneira positiva, ajudando para obtenção de um melhor clima organizacional, diminuição de custos, aumenta a interação entre liderados e também otimiza a qualidade no trabalho. Dessa forma, para a obtenção de efetividade no estudo do comportamento organizacional dos funcionários, causando um ambiente positivo, deverá haver uma análise acerca das forças externas que possam influenciar o comportamento, analisando a forma com que as pessoas atuam em relação aos acontecimentos (LOPES; CASSUNDÉ, 2015).

O sucesso de cada organização é dependente de alguns fatores e, dentre esses, a eficiência e da eficácia da gestão, e a eficácia dessa gestão depende os humanos e da como percebe os desejos e as necessidades dos empregados. Para haver um bom desenvolvimento humano em uma empresa, é essencial que seja enfatizada o fato do quanto cada organização se empenha e oferta fatores que promovem o bem-estar laboral (BARBOZA; QUEIROZ; LOPES, 2017).

O aprendizado social tem influências em relação à motivação de muitas formas. Os comportamentos que são adotados no ambiente de trabalho, que são exercidos, na maioria das vezes diariamente, são reflexos também dos comportamentos que são adotados no ambiente de trabalho que exercemos diariamente, são reflexos do comportamento dos outros (PEREZ; OLIVEIRA, 2015).

## **Resultados e Discussão**

A presente pesquisa buscou analisar a percepção acerca da liderança da SEaD, compreendendo suas distinções e reconhecimento das habilidades e práticas estratégicas empregadas no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, foi escolhido, em função da conveniência e oportunidade (RICHARDSON, 2007), o polo do município de Juazeiro (BA), em função do número considerável de profissionais em exercício (técnicos-administrativos em educação - TAEs, coordenação, terceirizados, etc.).

No funcionamento da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), foi criada a Secretaria de Educação a Distância (SEaD), responsável pelo fomento, apoio, articulação e pela execução de projetos institucionais em Educação a Distância (EaD).

No tocante aos cursos e aos programas oferecidos, observa-se em sua estrutura 4 (quatro) graduações, 8 (oito) pós-graduações, 2 (dois) programas de extensão rural e 6 (seis) componentes disciplinares de um programa de formação pedagógica, distribuídos entre os seus 30 (trinta) polos, localizados nos estados de Pernambuco, Bahia e Piauí.

Então, a SEaD gerencia, entre os cursos e os polos que coordena, um grande número de discentes, e, para tanto, dispõe de um corpo de funcionários de 30 (trinta) pessoas, que, para desempenharem de maneira eficiente as atribuições cotidianas precisam estar motivadas, engajadas, em consonância com uma liderança que inspire confiança e determinação para atendimento das demandas.

Os resultados abaixo descritos refletem percepção dos profissionais que trabalham na SEaD e, de forma complementar, ao posicionamento da liderança (coordenação do setor)

quanto ao que é desempenhado no dia a dia, processo decisório, dos aspectos da comunicação organizacional e estratégias de gestão contemporânea.

Ao todo, 9 (nove) respondentes manifestaram, por meio do questionário, suas manifestações acerca das características da liderança. Dos profissionais que atuam na SEaD, observa-se um considerável número de terceirizados, que exercem, em geral, funções administrativas e serviços gerais, garantindo, quanto à pesquisa, a maciça participação de 100%. Quanto ao tempo em que trabalham no setor, 45% afirmam que estão no setor entre 3 a 4 anos e 22% estão entre 5 e 6 anos, evidenciando o tempo de trabalho considerável, com capacidade para interferir na qualidade de serviços prestados que são direta ou indiretamente prestados à comunidade acadêmica e à sociedade.

O tempo de trabalho reflete no nível de conhecimento profissional e na curva de aprendizagem, enquanto um conceito de experiência na realização de atribuições profissionais. Funcionários com muito tempo de empresa tendem a, pelo maior engajamento e um conhecimento de particularidades dos serviços, transformarem a cultura interna e o ambiente organizacional em espaços de maior eficiência e efetividade (ANTONELLO; GODOY, 2009).

Observou-se também que há uma equipe relativamente nova na SEaD, com tempo de trabalho com menos de 1 ano, correspondendo a 22% dos respondentes e de 11% entre 1 e 2 anos. Nas organizações modernas, cada vez mais se busca, em uma gestão democrática, mesclar diferentes gerações e tempo de efetivo serviço a fim de produzirem compartilhamento expressivo de informações e conhecimento (BATISTA, 2011).

Enquanto muitos estudiosos compreendem essa heterogeneidade como ineficiente e que traz os impactos negativos à produtividade, outra corrente da literatura estimula a participação conjunta entre mais novos e os mais antigos profissionais dentro da empresa ou de um determinado setor de atuação.

Funcionários antigos tendem a compartilhar conhecimento e experiência mais rapidamente, promovendo a capacitação dos outros agentes, facilitando o processo de liderança e propiciando o meio onde a criatividade seja explorada. A integração entre os funcionários novos e antigos reduz consideravelmente o absentismo, o turnover, produz melhorias no clima, imagem e comportamento organizacionais (SILVA; FERRETT; MANCINI, 2015).

Quanto ao reconhecimento de profissionais quanto ao estilo (modelo) de liderança, o que ficou percebido é que 50% consideram a Coordenação como motivadora, enquanto que 36% enxergam como democrática e 14% como uma unidade de análise visionária. Esses modelos de liderança, pensados como um conjunto, propõem troca de ideias entre subordinados e líder com o objetivo de melhorar a satisfação e moral dos colaboradores (PEREIRA, 2014).

O líder que concentra essas tipologias deve assumir atitude de apoio, integrando-se ao grupo e sugerindo alternativas estratégicas positivas. Um bom líder democrático toma atitudes eficientes para ajudar, sempre que necessário, e estimula o desenvolvimento dos colaboradores, conforme pontua, neste caso, a Coordenação da SEaD. Assim, cada tipo de liderança retoma um conjunto de atributos característicos de seus agentes.

Acerca das características pessoais do líder da SEaD, a partir de um rol de habilidades, observou-se que o coordenador agrega, conforme perspectiva dos profissionais, os seguintes atributos predominantes: competente (26%), determinado (19%), agradecido e altruísta/humano (11%), inspirador, visionário e autêntico (7%).

Analisando as características que destacam a liderança da SEaD com a percepção quanto ao estilo (tipologia), percebe-se claramente a confirmação de uma liderança envolvida com a motivação dos funcionários, que busca inserir a todos no processo de construção de um ambiente de trabalho que reconheça as potencialidades e que, no que compete a isso, que contribua positivamente para o crescimento do colaborador (BATISTA, 2011; PEREIRA, 2014).

O engajamento e participação dos funcionários no processo decisório do setor e a interação no planejamento estratégico setorial, observou-se que 67% afirmam que quase sempre são consultados ou ouvidos na definição desses elementos, que são fundamentais para desenvolvimento de uma organização e das pessoas que abriga. A liderança democrática, flexível e visionária promove integração entre funcionários, visando angariar contribuições para o processo de tomada de decisão mais assertiva (ARAÚJO et al., 2014).

Por outro lado, 33% apontaram que são sempre ouvidos, o que implica que, mesmo que alguns profissionais não se encontrem diretamente e de forma mais efetiva envolvidos na construção de políticas de pessoal, ainda assim é grande o estímulo para envolver os

colaboradores seja na tomada de decisão, seja no planejamento estratégico (ARAÚJO et al., 2014; PEREIRA, 2014).

Outro ponto discutido foi o reconhecimento dos fatores de motivação no trabalho dos profissionais, de forma que ficou perceptível que 33% consideram o relacionamento com a chefia um contributo substancial para estabelecimento de vínculos profissionais e motivação, seguido por ambiente de trabalho salutar (33%) e o trabalho desenvolvido em equipe (17%). Perceber de que formas se constroem os obstáculos à motivação das pessoas e removê-los eficiente é um dos desafios à liderança democrática, em especial, devendo o agente observar os mecanismos que contribuem para a satisfação profissional no trabalho, para Carvalho (2014).

Naturalmente, espera-se do líder com atributos democráticos, motivador e autêntico que colabore com o setor no sentido de desenvolver mecanismos que incentivem o trabalho em equipe, onde os profissionais se sintam acolhidos e reconhecidos por suas práticas no exercício de atribuições (BATISTA, 2011).

Para estimular a cultura de equipe no setor, é preciso engajamento do líder com seus colaboradores, a partir da percepção de que a acessibilidade, reconhecido por 100% dos respondentes, é um dos principais aspectos que transformam o nível de produtividade ou a prestação de serviços.

Líderes acessíveis, abertos ao diálogo, comunicativos apresentam na personalidade o desejo de incentivar o trabalho em equipe e, ao mesmo tempo, espaço que agregue valor ao profissional, exercendo influências na motivação e na imagem organizacional

## **Conclusão**

As organizações estão inseridas em contexto social, político, econômico e cultural e, assim, enfrentam profundas configurações ao longo do tempo em função de transformações que ocorrem no ambiente. Essas mudanças acabam impactando também a maneira como as pessoas são tratadas no ambiente de trabalho, na definição de conflitos e no desempenho das atribuições.

Quando se evidencia pessoas dentro das organizações, não se discute apenas simples sistemas como financeiro, logístico e outros que as empresas utilizam, mas também os sistemas complexos chamados de talentos humanos, ocupando um lugar privilegiado nas organizações.

O homem deve ser considerado em sua complexidade como um ser que pensa, reflete, produz idéias criativas e inovadoras com potencial de gerar em resultados significativos, sendo capaz também de provocar mudanças, as quais podem ser para melhor ou pior. Tudo dependerá do seu estado de motivação, bem como da forma como ele é tratado dentro da empresa, especialmente no que compete ao modelo de liderança implementado.

As relações de poder instituídas e as abordagens de liderança são uma constante na rotina das organizações contemporâneas e devem ser encaradas como parte integrante dos processos, implicando em resultados expressivos na motivação, qualidade de vida no trabalho (QVT), estresse e produtividade, bem como em satisfação dos interesses dos colaboradores.

Através dos conceitos que possibilitam os gestores a formação de um ambiente de trabalho com foco nas pessoas, através da formação de líderes que motivem equipes através de tipos de lideranças consagradas, proporciona aos da organização a valorização de cada um.

Afinal, toda organização deve ter conjunto de pessoas que contribuam com habilidades e competências para que através da influência de um líder se forme equipes de trabalho produtivas, capazes de alcançar objetivos. Para isso, deve-se levar em consideração que um indivíduo isolado não possui todo o conjunto de aptidões, comportamentos de trabalho e competências necessárias para o cumprimento das finalidades e objetivos institucionais.

Assim, a formação de equipes constituídas de pessoas possuidoras das diversas habilidades é vital para que organização consiga enfrentar os desafios atuais, através de conjunto de visões diferentes que tragam as mais diversas soluções para os problemas enfrentados no dia-a-dia. A diversidade dentro das organizações é fundamental para restaurar a capacidade de perpetuação e de manutenção dos processos de liderança organizacional.

Contudo, é preciso refletir sobre os impactos e influências da diversidade dentro da organização, já que o líder poderá encontrar problemas e conflitos em seu trabalho de monitoramento e orientação, pois as possibilidades de se ter várias opiniões ao mesmo tempo, retira do líder a confiança e a hierarquia. A figura do líder como guia deve ser valorizada, a fim de identificar os fatores de sucesso de equipes, solução de conflitos e que o guia seja um referencial e suporte para o fortalecimento da organização.

Nesse sentido, como resultado da pesquisa com Coordenação da SEaD e seu corpo de profissionais, observou-se traços de liderança democrática e, ao mesmo tempo, visionária no agente que desempenha a função de líder. No tocante a suas características e atributos, a competência, determinação, além do sentimento de altruísmo e agradecimento marcaram o líder



enquanto agente de estímulo à motivação, à prestação de serviços de qualidade, produtividade e construção de um ambiente cuja cultura organizacional é bastante valorizada e reconhecida por seus colaboradores.

O liderança democrática e visionária da SEaD é refletida no conjunto de suas ações e práticas na área de ensino a distância no Vale do São Francisco e regiões, desbravando territórios onde a educação é deficiente e levando para centenas de estudantes e futuros pesquisadores o acesso a ciência e saber, a partir da inserção de ferramentas tecnológicas e de docentes capacitados. Este modelo de liderança estimula maior engajamento das pessoas no processo de tomada de decisão, no planejamento estratégico e definição dos elementos da cultura organizacional, contribuindo para a motivação, QVT e desenvolvimento dos colaboradores.

Com sugestão para pesquisa futura, sugere-se examinar o grau e nível de engajamento de profissionais no planejamento e decisão da SEaD, levando a pesquisa para outros polos, para ampliar os resultados do estudo. Pode-se, também, propor instrumentos de gestão que tornem a gestão e liderança mais dinâmicas e estimuladoras.

## **Referências**

ALMEIDA, L. Liderança organizacional. **Álvaro dias, Miguel Varela, José Costa (Orgs.), Excelência Organizacional**, p. 33-68, 2013.

ANTONELLO, Claudia; GODOY, Arilda. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Bookman Editora, 2009.

ARAÚJO, Marley, et al. Perfil de funcionários e eficácia de liderança na resolução de situações críticas. **Reuna**, 2014.

BARBOZA, T.; QUEIROZ, A.; LOPES, M. **Análise do Comportamento Organizacional em Diferentes Culturas Organizacionais**. 2017.

BARRETO, L. Cultura organizacional e liderança: relação possível?. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

BATISTA, J. A influência da liderança na motivação da equipe. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**, v. 13, n. 13, p. 195-206, 2011.

BERGAMINI, C. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

CARVALHO, J. Estilos de Liderança e Motivação-Estudo em IPSS's de VN Famalicão. **Studies of Organisational Management & Sustainability**, v. 2, n. 1, p. 36-60, 2014.

ESPINDOLA, M.; OLIVEIRA, A. Análise comportamental: estudo de como comportamento organizacional pode influenciar o clima organizacional da indústria. **SYNTHESIS| Revista Digital FAPAM**, v. 1, n. 1, p. 179-200, 2016.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. Psicologia para administradores: a teoria da liderança situacional. In: **Psicologia para administradores: teoria e técnicas da liderança situacional**. Epu, 1986.

KOUZES, J.; POSNER, B.; DUQUE, J. **O desafio da liderança**. 2003.

LOPES, V.; CASSUNDÉ, F. A importância do Comportamento Organizacional para o alcance da eficácia empresarial. **Id on Line**, v. 9, n. 27, p. 154-166, 2015.

LUND, M. Liderança e motivação. In: **Gestão de pessoas**. FGV, 2009.

MARTINS. Liderança e Motivação. **Rio de Janeiro**, 2010.

PEREIRA, Alonso. A liderança como fator de diferencial competitivo. **Negócios em Projeção**, v. 5, n. 1, 2014.

PEREZ, Olivia; OLIVEIRA, Ana. Liderança eficaz: o poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa. **Administração de Empresas em Revista**, v. 14, n. 15, p. 1-16, 2015.

RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007

SANTOS, Benedito. Cultura organizacional: revisão sistemática da literatura. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 17, n. 2, p. 129-136, 2017.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Atlas, 2009.

SELL, Carlos. Democracia com liderança: Max Weber e o conceito de democracia plebiscitária. **Revista Brasileira de Ciência Política**, n. 5, p. 139-166, 2011.

SILVA, Vanessa; FERRETT, Kézia; MANCINI, Ronaldo. Recrutamento e Seleção: Um estudo sobre as técnicas utilizadas nas organizações. **ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498**, 2015, 10.10.

SILVA, Ana. **Cultura organizacional**: meta análise. 2016. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão.

WEBER, Lidia. Estilos de liderança de professores: aplicando o modelo de estilos parentais. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 16, n. 2, 2012.



**Como citar este artigo (Formato ABNT):**

CAFFÉ FILHO, Hesler Piedade ; QUIRINO, Cláudio Alberto de Sá; MELO, Ivanir Lopes de; RAMOS, Renatha Dayane C. de A. O Papel da Liderança na Gestão da SEaD da UNIVASF, sob a Ótica dos Colaboradores. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, 2018, vol.12, n.40, p.566-583. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 18/04/2018

Aceito 30/04/2018