

## **GESTÃO DE PESSOAS**

**LIDERANÇA SERVIDORA: UM ESTUDO DE CASO COM OS DOCENTES E DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR EM VITÓRIA DA CONQUISTA – BA.**

## RESUMO

A presente pesquisa buscou analisar se os professores do curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior (IES) exercem a liderança servidora em sala de aula e se, exercendo, influenciam nas decisões pessoais/profissionais dos discentes. Dentre os autores utilizados, constam: Hunter (2006), Cury (2006), Conceição Neto (2008), Robbins (2014), dentre outros. Este estudo de caso simples possui caráter teórico empírico, qualitativa e quantitativa, do tipo descritiva-exploratória. A amostragem desse estudo foi definida pelos docentes e discentes do Curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior em Vitória da Conquista - BA, com amostra estatística. O instrumento de coleta foi o questionário estruturado com os discentes e semi-estruturado com docentes. Os resultados apontam que o docente possui o perfil de liderança democrático situacional, pouco exercendo a liderança servidora em sala de aula; possui influência nas decisões pessoais e profissionais dos discentes do curso de Administração, porém não acompanham os alunos até alcançarem o entendimento diante das dúvidas e informações, sobre a carreira profissional.

**Palavras-chaves:** Liderança Servidora; Professor-líder; Influência.

## ABSTRACT

The present research sought to analyze if the professors of the Administration course of a Institution of Higher Education (IHE) exercise the leading servant in the classroom and if, exercising, influence the personal / professional decisions of the students. Among the authors used, they are: Hunter (2006), Cury (2006), Conceição Neto (2008), Robbins (2014), among others. This simple case study has empirical theoretical character, qualitative and quantitative, descriptive-exploratory type. The sampling of this study was defined by the professors and students of the Administration Course of an Institution of Higher Education in Vitória da Conquista – BA, with statistical sample. The collection instrument was the structured questionnaire with the students and semi-structured with professors. The results indicate that the teacher has the profile of democratic situational leadership, little exercising the servant leadership in the classroom; influence on the personal and professional decisions of the students of the Administration course, but they do not accompany the students until they reach the understanding to the doubts and information, about the profession career.

**Key-words:** Leadership Servant; Leader-teacher; Influence.

## **1 INTRODUÇÃO**

Liderança é a capacidade de conduzir pessoas para um objetivo comum e é compreendida como um fenômeno social e de influência intencional sobre a atuação dos conduzidos. O líder apresenta qualidades que são capazes de influenciar o comportamento dos liderados e, por consequência, o ambiente em que está inserido.

O professor que é considerado como um líder utiliza dessas condições para exercer a sua função de educador e levar os alunos ao desenvolvimento, conduzindo-os ao objetivo comum, que é a formação de qualquer grau.

Diante de vários vieses que o estudo da liderança possui, eis que a Servidora se destaca por características peculiares como o amor e o caráter, onde, o líder coloca o desenvolvimento pessoal/emocional e as necessidades do liderado em primeiro, e depois a capacitação técnica. Esse perfil de liderança aborda que o líder é tido como modelo a ser seguido e possui maior influência e consideração ao repassar o conhecimento, diante da confiança e do afeto gerados – pelo amor e pelo caráter, entre os envolvidos.

Estudar esse fenômeno numa Instituição de Ensino Superior (IES) é instigante, uma vez que o contato e as exigências do nível superior proporcionam evidências e discussões mais nítidas de liderança e esse profissional da educação tem influência significativa na vida dos alunos. Dessa forma, este artigo objetiva analisar se o corpo docente do curso de Administração de uma determinada IES em Vitória da Conquista – BA exerce a liderança servidora e se, exercendo, influenciam nas decisões pessoais e profissionais dos discentes.

O tema possui grande relevância do ponto de vista organizacional, uma vez que o aluno que teve a oportunidade de receber uma liderança servidora possui um caráter inclinado a pensar primeiramente nas necessidades das pessoas, moldando-se de acordo ao ambiente e à situação; o ganho para a comunidade será de trabalhadores voltados para o bem comum: para a organização que o tem e para a sociedade em que está inserido como indivíduo; contribuir de forma significativa para o professor acadêmico ou não acadêmico, como um líder e que o acesso que este possui sirva para difundir a proposta da liderança servidora na Universidade e, por consequência, na sociedade.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Liderança – conceito e importância**

A liderança é um fator considerável dentro das organizações. Está vinculada à característica de um indivíduo ser seguido por outros na perspectiva de caminharem para um objetivo comum. Para Robbins, Decenzo e Walter (2014, p. 249), “a liderança é a capacidade que você demonstra quando influencia os outros a agir de certa maneira”, e reforça que é através da direção, sensibilidade e apoio que os seguidores serão inspirados a aceitar os desafios a serem superados, podendo ser de difícil acesso ou não.

Lara (2012, p. 6) afirma que a liderança é “baseada na necessidade de conhecer a importância do líder na organização visto que sua liderança faz muita diferença”; diferença que identifica e analisa quais serão as melhores decisões para obter os propósitos definidos pela instituição que está inserido.

O líder é visto em uma posição de referência, para os demais, e como uma pessoa que possui qualidades capazes de influenciá-los. Dessa forma, o líder passa a ter uma posição de importância ainda maior por utilizar sua capacidade intelectual e interpessoal. Além de direcionar os indivíduos para o objetivo desejado pela organização, conduz à realização de suas tarefas de maneira confortável, instigando no liderado a certeza de que trabalhar é algo bom para ele e para o ambiente em que está inserido.

## **2.2 A Liderança nas Organizações**

Para Maximiano (2000, p. 91), “uma organização é a combinação de recursos que procura deliberadamente realizar algum tipo de objetivo (ou um conjunto de objetivos)”. As organizações estão por toda parte e são consideradas o principal cenário que se desenrola o processo administrativo e muito importante para atender as necessidades de produtos e serviços das pessoas.

Contudo, as organizações não são feitas apenas de máquinas, materiais, tempo e espaço. O ser humano, retratado por Lotz e Gramms (2012), continua sendo o maior capital que uma organização possui por ser a base para o capital intelectual de uma organização.

Assim, para lidar com as pessoas, a liderança, além de auxiliar no desempenho de uma organização proporciona a interação das pessoas, tornando o ambiente organizacional propício para discussões e decisões. Uma das funções imprescindíveis da liderança, como abordam Motta e Vasconcelos (2006, p. 300), “é promover diretrizes – regras e estratégias – quando o modo habitual de fazer as coisas não funcione mais ou quando mudanças drásticas do ambiente exijam novas respostas”.

## **2.3 As Teorias da Liderança**

Para explicar os fatos e fenômenos da liderança, diversas teorias foram desenvolvidas no intuito de construir um único conceito. Para Maximiano (2000, p. 387), “é mais fácil apontar alguém que tem liderança, do que definir a liderança. Não apenas é difícil definir liderança, como também o conceito varia de pessoa para pessoa, de grupo para grupo, e de situação para situação”.

Para tanto, o mesmo autor descreve algumas teorias para explicar a vasta diversificação desse fenômeno, como:

Traços de Personalidade – destaca as características de personalidade como fator determinante para a liderança; Estilos de Liderança – aborda estilos de conduta do líder e o impacto que esse comportamento provoca sobre os liderados. Os estilos mais importantes e estudados são três: autocrático ou autoritário, *laissez-faire* ou liberal e o democrático; Situacional da Liderança – adapta-se às situações de forma conveniente ao momento e faz da liderança um fator flexível diante das mudanças que as organizações passam.

Os modelos citados de liderança foram construídos com base em experiências e estudos nas décadas passadas. Esses estudos são válidos nos tempos atuais, no entanto, pelas transformações e dinamismos que as organizações passam, a reformulação dessas teorias se faz necessária para adequá-las ao desenvolvimento que as organizações estão vivenciando e a posição do líder frente a estas.

Entre diversas teorias já construídas, de acordo com Robbins, Decenzo e Walter (2014), as contemporâneas mais acentuadas são: carismática, transacional, transformacional e visionária. Suas características são:

Carismática: entusiasmo, autoconfiança, visão futura; Transacional: direção das metas, definindo atividades e exigências; Transformacional: ganho por mérito ou por esforço; recompensas; Visionária: capacidade de inspirar e articular questões centradas em valores.

Diante desses vários conceitos sobre a liderança, as organizações ainda tendem a buscar estilos que se adaptam às condições do ambiente de trabalho. As instituições buscam líderes que conseguem alcançar os liderados de modo que estes reflitam as características adotadas pelo guia, resultando na conquista dos objetivos.

Pree (1989, p. 28) destaca que o verdadeiro líder é “aquele que serve” e interpreta seus seguidores como herdeiros institucionais. Reforça que “a arte da liderança exige que pensemos no líder como servidor em termos de relações: de bens e herança, de impulso e eficiência, de civilidade e valores”.

## **2.4 Liderança Servidora**

Criada por Robert Greenleaf na década de 70, a teoria apresenta adjetivos diferentes das demais. O estudioso acreditava que verdadeiros líderes agem como servos, colocando as necessidades dos outros como prioridade e que as organizações escolares, pelas suas propriedades de ensino, são instituições onde a liderança servidora pode revelar da melhor forma os objetivos atrelados a ela, como a interação em equipe, a potencialidade de cada indivíduo e a aplicação de princípios éticos no cotidiano, observação descrita por Ribeiro e Bento (2013).

Conceição Neto (2008) também menciona o teórico como pioneiro da liderança servidora e destaca que a maior motivação para exercê-la é o desejo de ajudar o outro, utilizando do amor e do caráter como alicerces dessa liderança.

O líder, por meio da força do caráter, inspira à confiança e estreita a relação com o indivíduo, como descreve Hunter (2006). Scatena (2012, p. 197) assegura que o amor incondicional e altruísmo, fazem parte da estrutura servidora do líder definindo como: “a capacidade sublime de amar ao próximo como seu semelhante e a vontade de ajudar sem esperar recompensa”. Hunter (2006, p. 21) concorda, ao dizer que o amor é “o ato de se pôr à disposição dos outros, identificando e atendendo suas reais necessidades, sempre procurando o bem maior”.

## **2.5 A Liderança Servidora nas Instituições de Ensino**

As instituições de ensino, como ressaltado por Ribeiro e Bento (2013), são organizações de potencial para aplicar os reais objetivos da liderança servidora. A interatividade da equipe docente e a atuação de cada líder educativo proporcionam uma contribuição favorável no desenvolvimento do aluno através da explanação de princípios éticos no dia-a-dia com as aulas.

Para Silva (2014, p. 24), os primeiros exemplos para os estudantes são os seus pais e professores. “São seus primeiros líderes. Por esse motivo, necessitamos disseminar cada vez mais os conceitos da liderança entre os profissionais da educação”.

Para Jordão (2003), as instituições educacionais, atualmente, passaram por poucas mudanças pelo fato dos professores, que são considerados como líderes

dentro e fora da sala de aula, não conseguem se adequar ao estilo que as instituições demandam. Para que haja, de fato, uma mudança considerável é preciso o educador desenvolver novas habilidades e se aperfeiçoar adquirindo novos conhecimentos. O mesmo autor descreve:

“O professor, como alguém que dá ordens, está sendo substituído pelo professor que lidera. O que dá ordens tem todas as respostas e diz a todos o *quê* e *como* fazer; o facilitador sabe como obter respostas de quem melhor as conhece” (JORDÃO, 2003, p. 87).

Através dessa abordagem, constata-se que a posição do professor é a de conduzir os alunos ao conhecimento e levá-los a criticar e articular seus próprios pensamentos. O professor tem tamanha capacidade de influência sobre a vida dos alunos, por estar numa posição de evidência e por possuir conhecimento vasto das disciplinas em comparação aos alunos que vão para aprender.

Cury (2006, p. 12), enfatiza como o amor é parte essencial utilizada para a administração das disciplinas ao descrever que “quem ama seu mestre, ama a matéria que ele ensina. Quem não ama seu professor, dificilmente amará suas idéias”.

### 2.5.1 O docente como líder

Como abordado anteriormente, o professor é visto como um líder em sala de aula e a este requer atributos para essa posição. Segundo Zanlorenço e Schnekenberg (2008), o professor-líder necessita de competências para delegar tarefas e, para esse feito, são essenciais qualidades como carisma, bom humor, simpatia e segurança para ensinar. Ao combinar tais características o guia, em sala de aula, conquista a confiança do grupo e alcança a sintonia da turma através de palavras, gestos e atos, levando-a a aprender as disciplinas expostas em sala.

O que se aprende dentro de uma instituição educacional, com um líder professor, aprimora a postura e adaptação do aluno aos ambientes que poderá passar e exercer sua função da melhor maneira.

Essa retórica também é colocada por Silva (2014, p. 24),

Se os professores e os demais profissionais da educação tiverem consciência desse papel que exercem como líderes e forem bem preparados, então poderão realmente fazer a diferença na vida de seus estudantes. Também serão gestores melhores para suas instituições.

Ser educador não anula as atribuições da liderança em estimular a motivação deixando o conduzido satisfeito em realizar a tarefa. Acompanhando esse pensamento, o professor-líder tem o poder de despertar o interesse do alunado em suas discussões, conduzindo-os à admiração, confiança, segurança na fala e até mesmo na visualização do educador como modelo a ser seguido.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho têm características de pesquisa teórica e empírica, em que utilizou de material documentado para a compreensão do tema e de pesquisa de campo para colher e validar os dados. Fez-se o uso da pesquisa descritiva e exploratória, uma vez que procura descobrir qual a frequência que determinado fenômeno ocorre e partindo de uma observação que consistiu no recolhimento e no registro de fatos da realidade que, segundo Rampazzo (2010, p. 56), “favorecem as

tarefas na formulação clara do problema e da hipótese como tentativa de solução”. Para se obter os dados necessários à elaboração da pesquisa, fez-se o levantamento e estudo de caso simples com tratamento de dados de forma qualitativa e quantitativa.

Delimitou-se como universo para essa pesquisa o Curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior de Vitória da Conquista-Ba e, desta Instituição como população, os vinte e quatro (24) professores e os trezentos e sessenta e sete (367) alunos do referido Curso.

Para se obter os dados necessários à elaboração da pesquisa, utilizou-se do questionário estruturado para os alunos, possuindo no total dezenove (19) perguntas de múltipla escolha, com duas tabelas com grau de concordância e discordância, e semi-estruturado para os discentes possuindo no total quinze (15) perguntas, mesclando em múltipla escolha, com duas tabelas com grau de concordância e discordância e três perguntas subjetivas.

Os questionários foram enviados por *e-mail* via *Google* formulário em formato de *link*, para ser compartilhado e, por não obter o resultado pretendido com os alunos, foi repassado de forma presencial em sala de aula também. Como retorno, obteve-se dezessete (17) questionários respondidos pelos professores do Curso e cento e oitenta e oito (188) dos alunos.

Após a coleta, os dados foram organizados e tabulados com o uso do *Google* Docs e do *software* Excel, que possibilitaram gerar tabelas e gráficos; tratamento e análise estatística, de forma que fossem analisados na perspectiva quantitativa, tanto o questionário aplicado com os discentes quanto o aplicado com os docentes. As questões abertas, do questionário dos docentes tiveram as respostas transcritas e procedeu-se à análise das falas, na perspectiva qualitativa.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Resultado com os discentes**

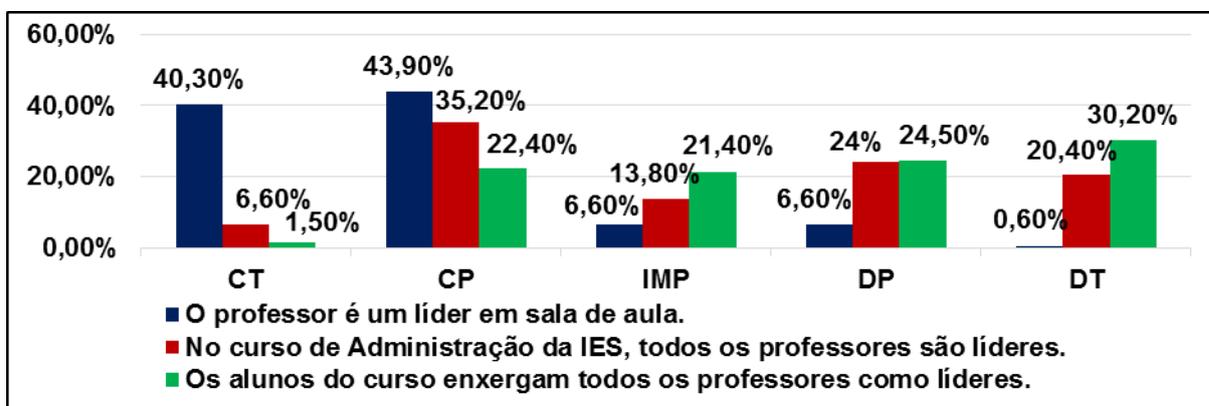
Identificou-se como perfil acentuado dos alunos participantes da pesquisa, 58,2% do sexo feminino, 59,2% com a faixa etária entre 18 e 23 anos e 92,9% com o estado civil solteiro. Sobre a renda 40,8% declararam possuir entre R\$ 938,00 e R\$ 1,874,00 reais. Quanto ao turno estudado, 61,7% informaram estudar no noturno e 68,9% dos alunos, trabalham e estudam.

As questões do questionário obedecem a uma escala com conceitos: CT (Concordo Totalmente), CP (concordo Parcialmente, IMP (Imparcial), DP (Discordo Parcialmente), DT (Discordo Totalmente), onde os discentes escolheram o seu grau de concordância/discordância com as afirmações do questionário.

De acordo a percepção de concordância dos estudantes do Curso de Administração da IES (84,2% - Gráfico 1), o professor é considerado como um líder em sala de aula; quando a referência define o professor da própria Instituição essa percepção se dá em 41,8%. Esse entendimento se altera quando afirmado para os discentes que os alunos do Curso veem os professores do referido Curso, como líderes; 54,7% discordaram da afirmativa, evidenciando que, embora o profissional de educação seja considerado como um líder, o educador do próprio Curso dos graduandos não se correlaciona com a atribuição.

Esse resultado apresenta coerência com a posição de Silva (2014), em que os pais e professores são os primeiros líderes que o indivíduo tem em sua vivência e por isso os conceitos e características da liderança devem ser disseminados, cada

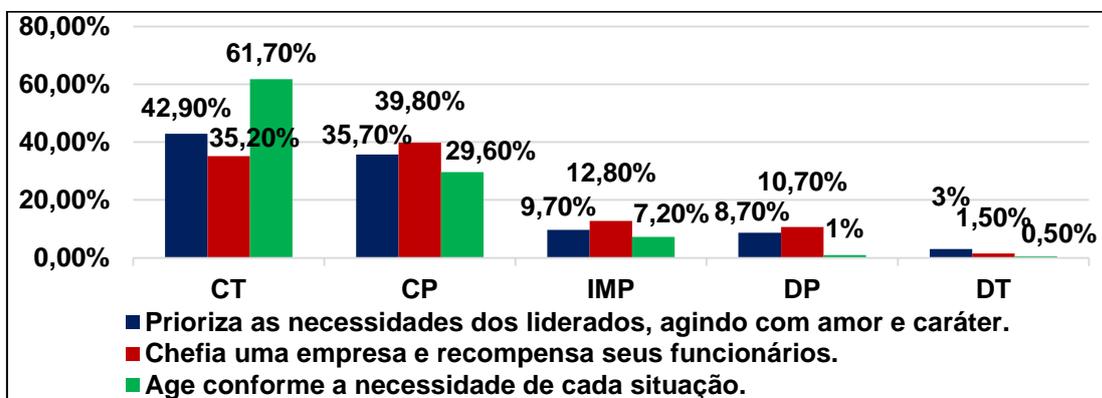
vez mais, entre os profissionais da educação. Mesmo que, em algumas Instituições de determinados cursos, alguns profissionais não recebam tal conexão com a liderança.



**Gráfico 1 – Percepção dos alunos sobre a liderança dos docentes**

Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

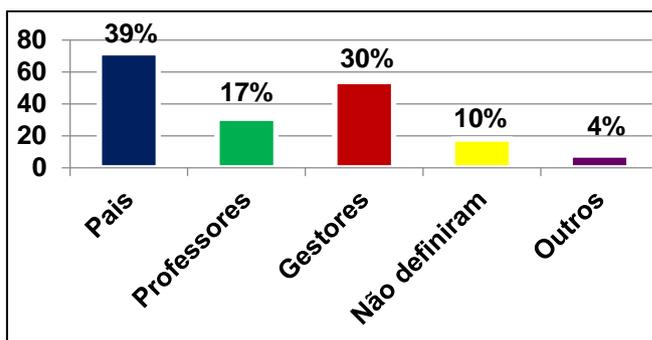
Nas características de lideranças, destacadas no gráfico 2, menciona-se em afirmativas para os alunos do Curso de Administração da IES, se o profissional educativo, visto como um líder, deve priorizar as necessidades dos alunos, agindo com amor e caráter. 78,6% concordaram, comprovando que a liderança pode sim, ser exercida com base no amor e no caráter do líder. Resultado congruente com Hunter (2006), ao considerar o amor como pilar da liderança servidora.



**Gráfico 2 – Perfis de liderança.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

Para a afirmação sobre “Chefiar uma empresa e recompensar seus funcionários” (gráfico 2), 75% concordaram, resultando na percepção do alunado que o líder também é um gerenciador de atividades e processos, e pode-se referenciar com Maximiano (2000), quando coloca o gerenciamento como parte fundamental da liderança. Diante da afirmativa de que o líder é aquele que age conforme a necessidade, 91,3% concordam que essa é uma atitude característica de um líder, o que faz ligação com a liderança situacional descrita por Robbins, Decenzo e Walter (2014) – o líder age de acordo as circunstâncias se adaptando ao momento.

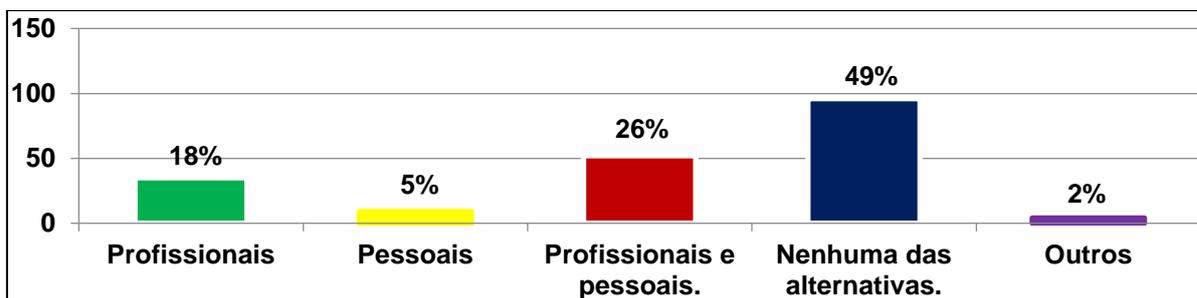


**Gráfico 3 – Por quem se sentiu liderado?**

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Ao questionar, no gráfico 3, por quem se sentiram liderados, 39% informaram que foram pelos pais e 17% pelos professores. O resultado, pode-se relacionar, outra vez, à abordagem de Silva (2014), em relação à primeira liderança, sendo a de pais e professores (57%), muito embora a maior expressividade de liderança tem sido a dos pais (39%) e gestores (30%).

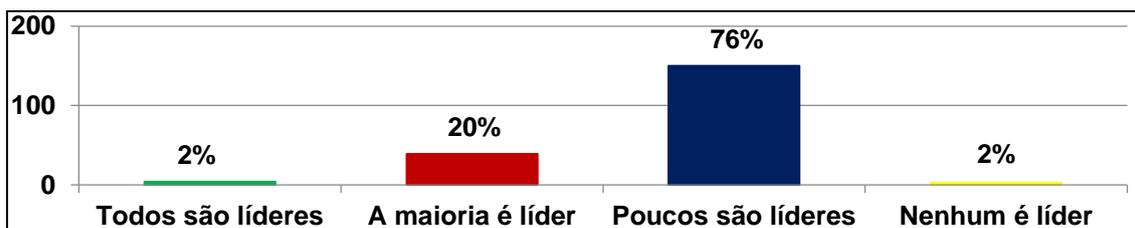
Se, de fato, existe uma liderança sendo empregada em sala de aula, de todo modo existe também uma influência comungada com essa qualificação. Onde há líder, há algo que está sendo modulado para alcançar um objetivo. Dessa forma foi abordada, para os estudantes do Curso de Administração da IES, qual a área que o líder-professor estava instigando.



**Gráfico 4 – A influência do professor em sala de aula.**

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

O gráfico 4 demonstra que 18% afirmam que o professor influenciou nas escolhas profissionais; 5% nas escolhas pessoais; 26% nas escolhas profissionais e pessoais e 49% apontaram que o docente não os influenciou, empatando com os 49% (profissionais, pessoais, pessoais e profissionais) que garantem ter recebido essa influência, acordando com Robbins, Decenzo e Walter (2014). O resultado de 2% nas colocações individuais apontou para o professor que não correspondeu às expectativas e não deu continuidade no direcionamento.

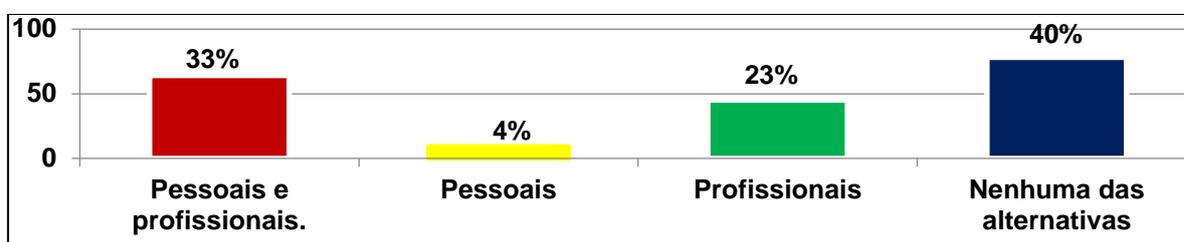


**Gráfico 5 – Liderança docente no curso de Administração.**

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

A abordagem de Zanlorenço e Schnekenberg (2008) indica que o professor-líder tem carisma, bom humor e simpatia. De acordo com Bennis (1996) e Pree (1989), as características que sustentam o perfil de líder são o serviço, criatividade, dentre outras atribuições. Ao tratar quantos dos professores do curso de Administração são líderes – no gráfico 5, 76% dos estudantes definiram poucos serem líderes. Embora os discentes da IES concordam (gráfico 1) que o profissional da educação é um líder em sala de aula, (76%) a maioria não visualiza essa característica nos professores do referido Curso.

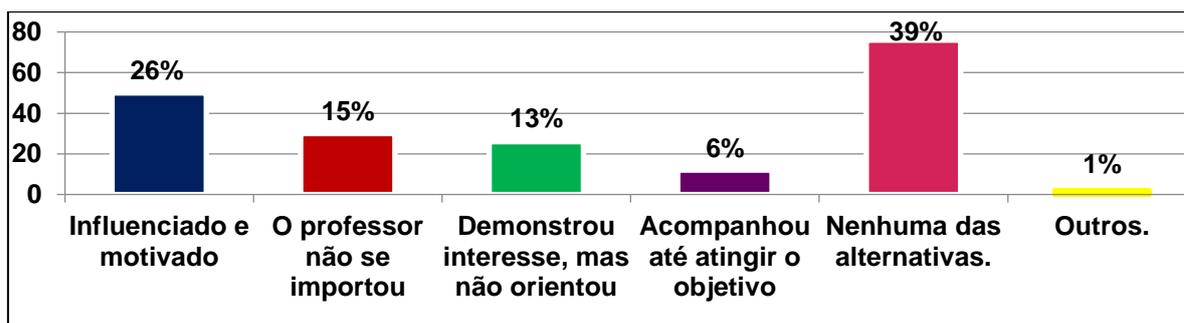
Diante das qualidades definidas para o professor-líder, a influência se enviesa em cada uma delas, uma vez que liderar é sinônimo de guiar para algo. Assim, o ser humano que está sob um poder, recebe “força” para seguir ou realizar algo; essa aceitação pode recair de forma positiva ou negativa sobre o indivíduo. Com esse ponto de vista, verificou-se qual a percepção que recai, na visão do alunado, sobre a influência na atuação dos professores do Curso de Administração.



**Gráfico 6 – A influência do professor é positiva para as escolhas:**

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Para 60% dos discentes, apresentado no gráfico 6, a influência do docente foi positiva para a área profissional e/ou pessoal. Esse resultado reforça a posição de Silva (2014) quando retrata a disseminação do estudo e da liderança entre os profissionais da educação. Indicando a potencialidade que o educador tem de positividade em sua influência sobre o aluno.



**Gráfico 7 – Influência do professor para a escolha da carreira profissional.**

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Para a escolha da carreira profissional (gráfico 7), foi perguntado ao estudante do curso se houve algum tipo de atenção do professor na influência profissional de escolha do aluno. O resultado mais expressivo apontou que 39% não recebeu resposta alguma das alternativas apresentadas e o 1%, que opinou de forma individual, atestou que o professor não foi constante até o objetivo final do acompanhamento.

Esse fato sinaliza que a influência do professor até acontece, mas raramente alcança o objetivo traçado pelo aluno. Para Jordão (2003), são raros os professores que acompanham o desenvolvimento dos seus alunos tampouco nos trabalhos

acadêmicos e Cury (2006) afirma que o professor deve conhecer mais os alunos para educar melhor e que cada aluno é um indivíduo único com suas necessidades únicas também.

## 4.2 Resultados com os docentes

Para o perfil dos professores do Curso de Administração da IES, que participaram da pesquisa, destaca-se como maior percentual: 52,9% são do sexo feminino; 88,2% estão acima dos 40 anos de idade; 58,8% são casados; 82,4% são administradores, sendo 82,4% ex-alunos da Instituição e do Curso pesquisados. Quanto à titulação, 41,2% são Mestres e 41,2% são Doutores. A respeito da carga horária, 52,9% possuem DE – Dedicção Exclusiva; e no quadro geral dos docentes do Curso, 88,2% são efetivos, sendo que 52,9% lecionam há mais de 16 anos na Instituição.

Ao tratar sobre liderança junto aos professores do Curso, como demonstra o gráfico 8, 82,3% deles afirmam concordar que o docente como profissional é um líder em sala de aula. Quando essa associação toma o corpo docente do Curso de Administração da IES, a resposta dos próprios professores é de 53% de concordância de que os docentes do referido Curso são como líderes. Tratando de analisar se os alunos enxergam seus professores como líderes, o percentual de concordância se dá em 41,2%.

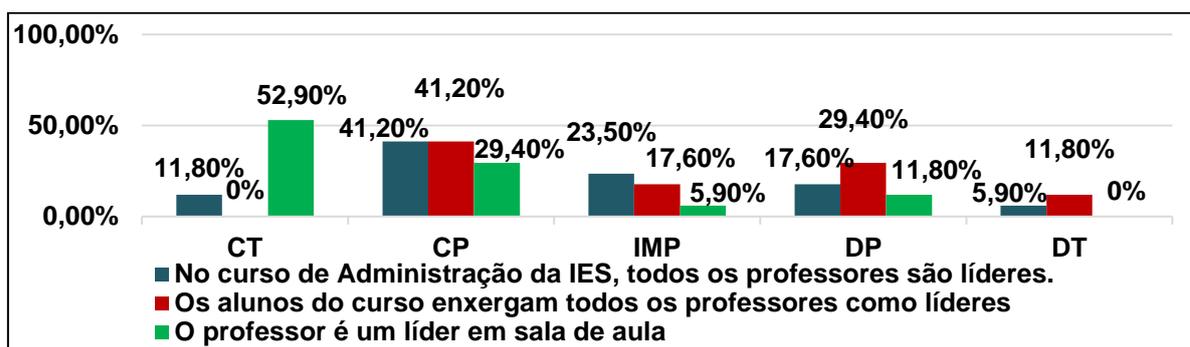


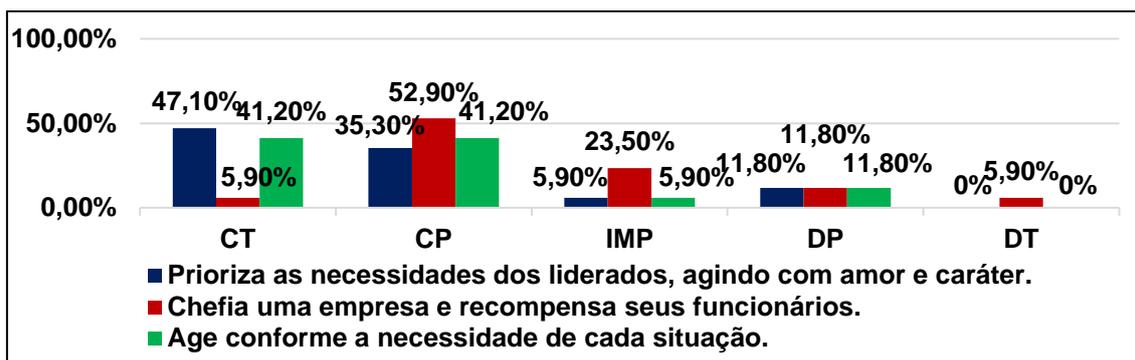
Gráfico 8 – Percepção da liderança dos professores, pelo corpo docente.

Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

Essa abordagem demonstra que o professor considera sua profissão como de um líder, contudo dentro da própria instituição que lecionam muitos não consideram uns aos outros como líderes. Esse fato se relaciona com a fala de Jordão (2003) quando enfatiza nas mudanças que uma Instituição passa, afirmando que são motivadas pelo desenvolvimento de novas habilidades de liderança dos professores.

As características que envolvem a liderança servidora são qualidades que também podem desenvolver uma Instituição e o profissional do ensino. Dessa forma, foram colocadas algumas atribuições para a análise do docente do Curso de Administração para pontuar as atribuições que mais se adequam a liderança.

Quando tratado sobre priorizar as necessidades dos alunos (gráfico 9) como uma característica de líder, 82,4% dos docentes concordam que essa é uma postura de líder; 58,8% concordam que chefiar uma empresa e recompensar seus liderados também faz parte da liderança e 82,4% consideram agir conforme a situação uma forma ideal de liderança.

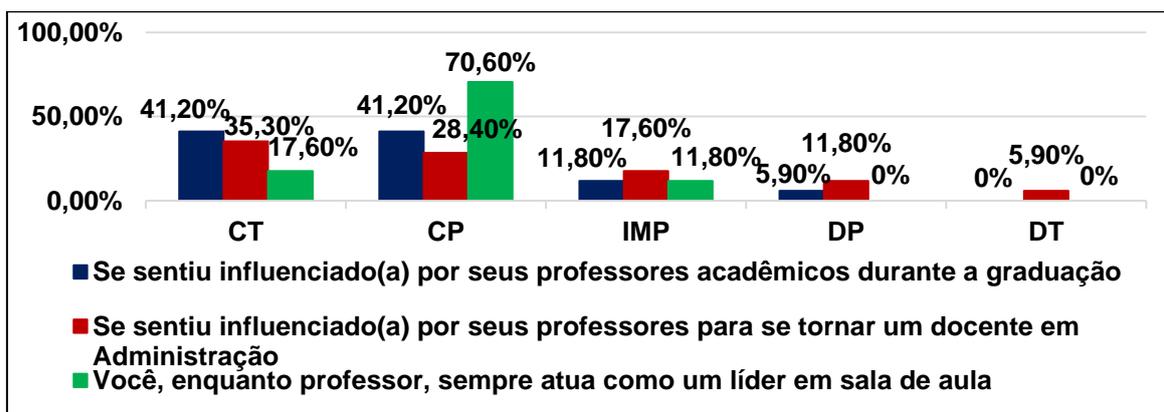


**Gráfico 9 – Características de lideranças tradicionais e contemporâneas.**

Fonte: Pesquisa de Campo (2017)

Para o tema atual de liderança tratado, priorizar as necessidades dos indivíduos é uma das principais atribuições de um líder servidor. Essa posição dos docentes denota a importância da docência em avaliar de forma minuciosa as necessidades do alunado.

Ao ser apresentado ao docente – no gráfico 10, do Curso de Administração se os seus professores do ensino superior os influenciaram (como os líderes fazem), 82,4% apontam que houve essa influência. Além dessa afirmação, 63,70% concordam que essa influência também foi fundamental para a escolha da docência como profissão e, 88,2% dizem se portar como líderes em sala de aula.



**Gráfico 10 – Influência de professor para professor.**

Fonte: Pesquisa de Campo, 2017.

Esse resultado se conecta com a fala de Cury (2006) ao abordar o tamanho da influência que o professor tem sobre o aluno e do quanto o amor pelo docente pode gerar amor pela disciplina que ele leciona.

#### 4.2.1 Características dos professores líderes

Foram apresentadas algumas características de estilos de liderança, ficando a critério escolher quantos atributos desejassem, para o corpo discente e docente identificarem se as reconhecem nos professores do Curso, como demonstradas no gráfico 11. O professor não vê como o aluno vê. Os docentes consideram os professores do curso participativos (82,4%) e servidores (70,6%), na visão do aluno, o professor está mais classificado, de forma equiparada, como participativo (38,8%) e desinteressado (38,8%), ou seja, participa das interações em sala de aula, contudo não dispense muito em priorizar servir aos alunos.

O resultado, ainda na visão dos discentes, aponta o professor servidor (29,6%) como quarta opção, vindo logo após da característica adaptável às situações (36,7%). Logo, o professor é visto como aquele que participa, se abstém, se adapta e depois serve. Para o professor, é aquele que participa da interatividade em sala, serve aos alunos, se adapta às situações e age com criatividade.

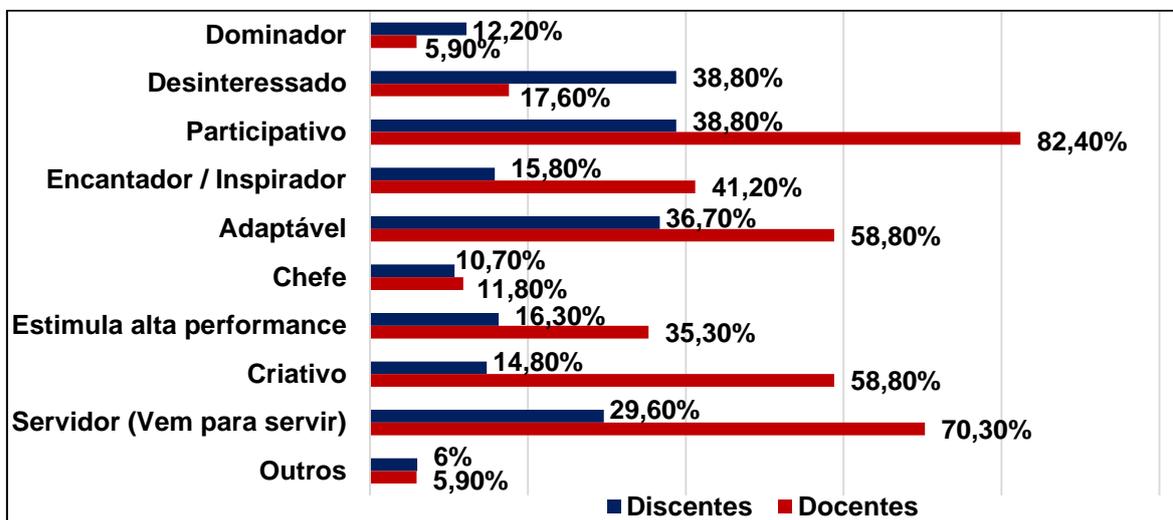


Gráfico 11 – Posições dos discentes e docentes sobre os professores do curso.

Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

No gráfico 11, demonstra as atitudes exercidas pelos professores do Curso de Administração em sala de aula, o posicionamento dos docentes em relação as suas ações, foram: colaborativo (82,4%), entusiástico (70,6%), flexível (70,6%), visa o melhor desempenho do aluno (70,6%). Para os estudantes, as características que mais representam as atitudes dos professores em sala, são: colaborativo (48%), flexível (39%), apático (33,2%), visa o melhor desempenho do aluno (32,7%).

O docente interpreta a sua atuação em sala de aula como um guia colaborativo, que entusiasma agindo de forma inspiradora e contagiante; flexível em aceitar novas ideias e situações, visando sempre o melhor desempenho dos seus alunos. Os discentes concordaram com a colaboratividade dos professores, contudo, o entusiasmo não é uma característica em evidência. Pelo contrário, a característica de apático vem logo após a flexibilidade, tornando a atuação do professor um pouco apagada ou indiferente ao que acontece em sala de aula, mas, ainda assim o professor é visto com a atitude de visar o melhor desempenho dos alunos.

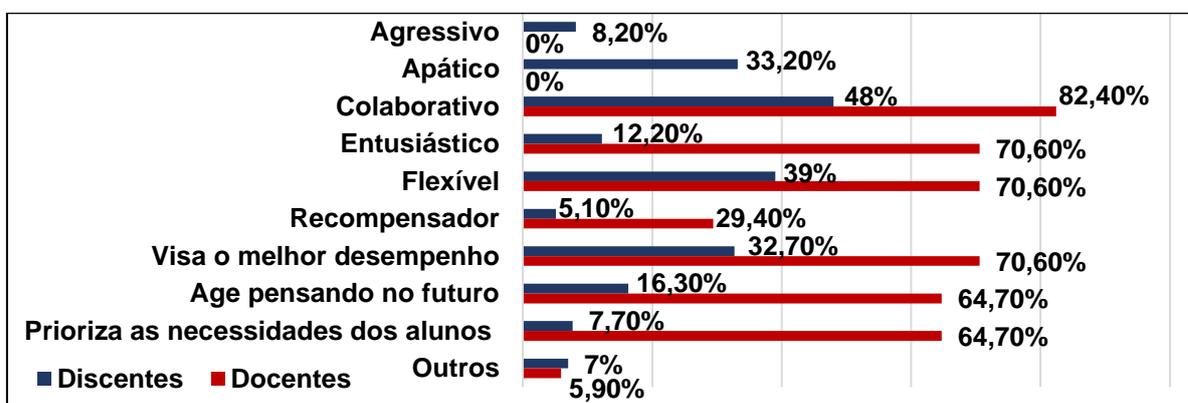


Gráfico 12 – Posições dos discentes e docentes sobre a conduta dos professores em sala.

Fonte: Pesquisa de Campo (2017).

Ao relacionar a posição dos dois grupos sobre como o professor do curso se comporta em sala de aula, apresentada no gráfico 12, o posicionamento dos docentes em relação às suas ações, foram: colaborativo (82,4%), entusiástico (70,6%), flexível (70,6%), visa o melhor desempenho do aluno (70,6%). Para os estudantes, as características que mais representam as atitudes dos professores em sala, são: colaborativo (48%), flexível (39%), apático (33,2%), visa o melhor desempenho do aluno (32,7%).

O docente interpreta a sua atuação em sala de aula como um guia colaborativo, que entusiasma agindo de forma inspiradora e contagiante; flexível em aceitar novas ideias e situações, visando sempre o melhor desempenho dos seus alunos. Os discentes concordaram com a colaboratividade dos professores, contudo, o entusiasmo não é uma característica em evidência. Pelo contrário, a característica de apático vem logo após a flexibilidade, tornando a atuação do professor um pouco apagada ou indiferente ao que acontece em sala de aula, mas, ainda assim o professor é visto com a atitude de visar o melhor desempenho dos alunos.

#### 4.2.2 Análise das questões discursivas

Para aprofundar a análise foi perguntado aos docentes quais as principais características de um professor-líder e quais dessas características eram exercidas por eles, em sala de aula. As respostas apontaram novas abordagens, demonstrando que há muito mais a ser feito por um professor-líder em sala de aula, a exemplo de: autonomia, empatia, coragem, compromisso, respeito mútuo, caráter moral e a empatia contribuem para a educação, bem como a vontade de servir.

Mesmo com todas as características acrescentadas pelos docentes, apenas um professor fez referência de que exercia em sala de aula as atribuições que o próprio relatou. Descrever não é o mesmo que realizar, uma vez que a liderança consiste em conduzir pessoas a um objetivo qualquer – o que representa uma ação; o professor-líder deve exercer tais características para, de fato, ser diferença na vida dos alunos, concordando com a posição de Silva (2014) sobre o professor que reconhece o seu papel de fazer a diferença na vida do discente.

A segunda questão tratou da liderança servidora, indagando se os professores do curso de Administração da IES a possuem e de que modo devem exercê-la. Para alguns, de forma específica, o professor não possui a liderança servidora em sua representatividade de liderança, sendo difícil caracterizar tal postura para um grupo fechado de professores acadêmicos; alguns possuindo, outros não. Além de considerar o amor e caráter bases complexas para sustentar um conceito de liderança.

Já em outra retórica, o professor enfatiza que serve ao estudante no processo de aprendizagem, compartilhando o conhecimento, nem sempre da maneira esperada pelo aluno e que a servidora não se ampara nas características de amor e caráter, mas na “perspectiva funcional e produtiva que o ensino vai proporcionar ao estudante”.

Outro questionamento feito para o docente do Curso foi qual a própria forma dele exercer a liderança servidora em sala de aula e qual a influência dessa execução nas escolhas pessoais/profissionais dos alunos.

Os docentes apontaram que, demonstrando objetividade no ensino, orientando e conduzindo discussões em sala de aula de forma democrática e flexível alcançam as características da servidora. Um professor de opinião mais elaborada descreveu que a sua presença em sala de aula não é apenas para lecionar uma

disciplina, mas de desenvolver atitudes reflexivas e críticas dos alunos. Dessa forma, retratou o educador, a vontade de aprender a aprender envolve tanto o aluno quando o docente e que juntos desenvolvem novos conhecimentos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É perceptível que o educador tem total capacidade de ser um líder servidor. Esse estilo, que pode ser agregado com outros perfis de liderança, não diminui a posição e a significação do docente em sala de aula. Pelo contrário, reforça que o professor está ali para contribuir, da melhor maneira, o aprendizado e a vida profissional do aluno.

Como analisado, os professores da IES não foram considerados, em sua integridade, como professores-líderes que exercem a liderança servidora. Embora os docentes tenham apontado, de forma considerável (gráfico 12), que muitos atuam como servidores em sala de aula, os alunos – os principais envolvidos nessa relação demonstraram que pouquíssimos professores exercem tal qualidade. Dessa forma, constatou-se que o docente do curso de Administração possui um perfil mais acentuado para a liderança democrática situacional, visto que gera interação entre aluno e professor e o docente ainda exercer a habilidade de se ajustar de acordo a situação vivenciada em sala de aula.

Os docentes do curso de Administração da IES estudada exercem ações de líderes e chegam a influenciar alguns poucos alunos, no entanto, não dão continuidade nesse acompanhamento o que, de fato, traria a evidência a liderança servidora em sua real atitude, conduzindo, de maneira servidora, o estudante ao objetivo que ele deseja.

A graduação como uma formadora de profissionais, deve ter como aspecto também a formação do caráter do indivíduo. Assim, os professores, por possuírem o poder de influenciar os estudantes, podem através da liderança, instruir o aluno no âmbito pessoal.

O ideal seria que todo professor fosse um líder em sala de aula e, mais interessante ainda, que todo corpo docente pudesse enxergar qualidades de liderança nos professores; sejam essas da servidora, democrática, situacional, etc, e, até mesmo, a junção delas. O importante é que a posição de liderança do docente seja uma atuação que traga impacto e referência na vida dos estudantes.

Para a educação é fundamental um vínculo de amor com o ensino, com as habilidades de repassar o conhecimento; amor pelos alunos e pela Instituição que faz parte, afinal, essa característica não agride, não maltrata, não visa o pior das pessoas. O professor-líder incutido de amor pelo que faz, repassa essa qualidade nas ações em sala de aula e nas relações com os estudantes.

Ainda que difícil utilizar o amor e o caráter para exercer liderança servidora, percebe-se que esse estilo traz mais proximidade nos relacionamentos. Uma vez que o líder prioriza as necessidades dos liderados, com responsabilidade e respeito, e estes se sentem mais confiáveis e respondem de igual modo a liderança do guia. O professor que prioriza as necessidades dos alunos, não descaracterizando a importância da aprendizagem e reflexão dos conteúdos, ganha a confiança, o amor, a reciprocidade, o comprometimento, a competência dos discentes.

O amor dos alunos por seus professores, da mesma forma que o amor do docente por seus aprendentes gera compreensão, confiança nas habilidades e no conhecimento do docente. O amor pelo professor gera respeito; gera a necessidade de se ter o melhor desempenho na disciplina que o mestre leciona para que este se

admire e fique contente com o resultado do seu aluno. A atuação da liderança com a servidora, atrelada aos outros estilos, beneficia os relacionamentos, o desenvolvimento profissional e o conhecimento de novos estilos de liderança observados dentro da Instituição.

O professor que direciona o aluno a alcançar o que deseja, está realizando um bom trabalho, mas o professor que acompanha o aluno até alcançar aquilo que deseja, concretiza sua posição de líder educacional não apenas para o futuro Administrador, mas também para o cidadão que possui responsabilidade com os demais indivíduos de realizar sua função com amor e com caráter.

### **5.1 Limitações do estudo**

A realização desta pesquisa encontrou algumas limitações. A primeira delas, a dificuldade de coletar as respostas através do questionário *online*, e presencial para os discentes, que dessem sustentação para a investigação proposta. Tanto os alunos quando os professores necessitaram de uma cobrança extensa para que respondessem o questionário enviado. A real intenção era de realizar um censo com os professores do Curso de Administração, contudo, mesmo enviando o *link* de acesso rápido, podendo ser respondido até mesmo por aparelhos móveis, e com muito esforço, dezessete (17), dos vinte e quatro docentes (24) responderam o questionário.

A estratégia de caso simples, não obstante proporciona o estudo aprofundado do fenômeno desejado, apresenta a limitação de não poder generalizar os seus resultados para outras organizações e instituições.

### **5.2 Recomendações**

Recomenda-se, com este trabalho, que a liderança de modo geral e a servidora, seja um tema recorrente dentro das abordagens dos professores-líderes do curso de Administração, dado que a liderança traz benefícios para a interação em sala de aula, proporciona melhor comunicação entre os envolvidos – educando/educador, reforça o trabalho em equipe e as análises que podem ser feitas dentro do grupo. A liderança dá base para desenvolver habilidades como autoconfiança, segurança do conteúdo estudado, proporcionando o desenvolvimento do futuro Administrador.

Ao Colegiado do Curso de Administração sugere-se como reflexão dos resultados encontrados, para que as atitudes dos docentes possam ser avaliadas continuamente, nessa seara de habilidade de liderar, como um indicador de sucesso para o curso.

Recomenda-se que outras pesquisas dessa natureza sejam realizadas, possibilitando maior compreensão da liderança e, em especial, da liderança servidora em Instituições de Ensino Superior e outros tipos e empreendimentos, considerando que liderar pessoas é essencial para o êxito das organizações.

## REFERÊNCIAS

- CONCEIÇÃO NETO, Vera Lúcia da. *Quem são os líderes de Pernambuco: modelos teóricos e práticas locais*. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CFCH. Psicologia. Orientador: Prof. Dr. Aécio Marcos de Medeiros Gomes de Matos. – Recife: O Autor, 2008.
- CURY, Augusto Jorge. *Filhos brilhantes, alunos fascinantes*. – São Paulo : Editora Planeta do Brasil, 2006.
- HUNTER, James C. *Como se tornar um líder servidor – os princípios de liderança de O monge e o executivo*. – Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- JORDÃO, Gilberto. *Professor, um líder na arte de educar*. Revista Acta Scintiarum: human and social sciences. Maringá, v. 25, n. 1, p. 087-093, 2003.
- LARA, Edineia dos Santos. *Liderança: a importância do líder na organização*. Artigo científico apresentado como trabalho final de Pós-Graduação de Gestão Estratégicas em Pessoas. Universidade Tuiuti Paraná, Curitiba: 2012.
- LOTZ, Erika Gisele. GRAMMS, Lorena Carmen. *Gestão de talentos*. – Curitiba: InterSaberes, 2012.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. *Introdução à Administração*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. *Teoria Geral da Administração - 3ª ed*. São Paulo: Thomson Pioneira, 2006.
- RAMPAZZO, Lino. *Metodologia científica para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação*. 6ª ed. São Paulo: Editora Loyola, 2010.
- ROBBINS, Stephen P. DECENZO, David A. WALTER, Robert. *A nova administração*. São Paulo: Saraiva, 2014.
- RIBEIRO, Maria I. BENTO, Antônio V. *Liderança Servidora em Diretores de Escola do Ensino Pré-Escolar e Básico: Uma Necessidade Relevante na Dinâmica das Políticas Educativas das Escolas Públicas*. Trabalho apresentado em VIII Colóquio CIE-Uma: O Futuro da Escola pública, *In O Futuro da Escola Pública*, Funchal, 2013.
- SILVA, Jesué Graciliano da. *Liderança ética e servidora: experiência concreta aplicada nos Institutos Federais Brasileiros*. Editora do IFSC Florianópolis, 2014.
- PREE, Max de. *Liderar é uma arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora*. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1989.
- ZANLORENÇO, Margarete Klossowsk; SCHNEKENBERG, Marisa. *Liderança e motivação na gestão escolar: o trabalho articulado dos diretores das escolas municipais*. Revista eletrônica Lato Sensu, Ano 3, n. 1. Março de 2008.