



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LETÍCIA DE MOURA MARINHO

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE EM UMA
ESCOLA PÚBLICA.**

CARUARU
2023

LETÍCIA DE MOURA MARINHO

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE EM UMA
ESCOLA PÚBLICA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Administração geral e organizações.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Luciana Cramer.

CARUARU

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Marinho, Leticia de Moura .

A influência da liderança nas organizações: uma análise em uma escola pública. / Leticia de Moura Marinho. - Caruaru, 2023.

58p.

Orientador(a): Luciana Cramer

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração, 2023.

Inclui referências, apêndices.

1. Liderança. 2. Organização Pública. 3. Organização Escolar. I. Cramer, Luciana . (Orientação). II. Título.

650 CDD (22.ed.)

LETÍCIA DE MOURA MARINHO

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE EM UMA
ESCOLA PÚBLICA.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração
da Universidade Federal de Pernambuco,
como requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 18/09/2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco- Centro Acadêmico do Agreste
Orientadora

Prof^a. Dr^a. Alane Alves Silva
Universidade Federal de Pernambuco- Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Prof^a. Dr^a. Maria Auxiliadora do Nascimento Melo
Universidade Federal de Pernambuco- Centro Acadêmico do Agreste
Banca

Dedico este trabalho a todos que me apoiaram e não me deixaram desistir, em especial aos meus pais, pois, são meu exemplo de resiliência, força e coragem para enfrentar os obstáculos impostos pela vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus e a Nossa Senhora por me conduzirem no meu caminhar acadêmico, por me concederem força para vencer os obstáculos, me sustentarem em todos os momentos difíceis e permitirem que pessoas especiais entrem e permaneçam na minha vida.

Agradeço a minha mãe Lucineide, por me compreender nos momentos de ausência para me dedicar ao meio acadêmico, por me ensinar que tudo tem seu tempo e acontece no momento certo, por suas palavras de fortaleza, seu amor incondicional e por me trazer confiança.

Agradeço ao meu pai Antônio, por toda paciência, pelos seus conselhos em todos os âmbitos da minha vida, por me incentivar a dedicação aos estudos, desde a minha infância a vida adulta, apoiando todos os meus sonhos e colaborando para concretização deles.

Agradeço a minhas amigas, Maria Gabriela e Jennifer Aparecida por compartilharem a vida acadêmica comigo, sempre apoiando e partilhando conhecimento, colaborando para meu aprendizado e transmitindo leveza para a essa jornada na Universidade Federal de Pernambuco.

Agradeço a todos os professores da Universidade Federal de Pernambuco, em especial a professora Luciana Cramer, minha orientadora e professora por dois períodos, gratidão pelos seus feedbacks, pelos seus ensinamentos e direcionamentos, que me ajudaram a aprimorar meu entendimento sobre o tema e me trouxeram segurança pelo qual caminho deveria seguir.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para realização deste trabalho, a todas as pessoas que participaram da pesquisa e ofertaram um pouco do seu tempo para obtenção dos dados.

Não fui eu que lhe ordenei? Seja forte e corajoso! Não se apavore, nem se desanime, pois o Senhor, o seu Deus, estará com você por onde você andar.

(Josué 1:9)

RESUMO

Tendo em vista o papel da liderança nas organizações, a sua aplicabilidade no cotidiano e suas particularidades nos diferentes tipos de organização. Este estudo questiona como isto impacta no desempenho dos seus liderados e qual a sua influência nas atividades realizadas na organização, destacando a visão dos líderes e liderados de uma escola pública da cidade de Brejo da Madre de Deus-PE. Na metodologia, foi realizada a coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas com líderes representantes dos setores da instituição e questionários com liderados, classificando a pesquisa como um estudo de caso de caráter qualitativo e exploratório, a fim de responder ao questionamento e alcançar os objetivos levantados ao longo do trabalho. Através dos resultados foi possível identificar como funciona a liderança e as dificuldades encontradas no ambiente participante, bem como, identificar a relação entre o líder e os liderados e as suas considerações para que o desempenho no trabalho seja satisfatório.

Palavras-chave: Liderança; Setor público; Organização Escolar.

ABSTRACT

Considering the role of leadership in organizations, its applicability in everyday life and its particularities in different types of organizations, this study questions how this impacts on the performance of those led and what is its influence on the activities carried out in the organization, highlighting the vision of leaders and followers of a public school in the city of Brejo da Madre de Deus-PE. In the methodology, data collection was carried out through semi-structured interviews, with leaders representing the institution's sectors and questionnaires with subordinates, classifying the research as a case study of a qualitative and exploratory nature, in order to answer the question and achieve the objectives. objectives raised throughout the work. Through the results, it was possible to identify how leadership works and the difficulties encountered in the participating environment, as well as identify the relationship between the leader and those led and their considerations, so that work performance is satisfactory.

Keywords: Leadership; Public Sector; School Organization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 –	Atribuições dos líderes	35
Quadro 2 –	Atribuições dos liderados	36
Quadro 3 –	Resposta do questionário- Tomada de decisão	42
Quadro 4 –	Resposta do questionário- Motivação	44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CO	Comportamento Organizacional
et al.	e outro
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVOS	14
1.1.1	Objetivo Geral	14
1.1.2	Objetivos Específicos	14
1.2	JUSTIFICATIVA	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	ORGANIZAÇÕES	17
2.1.1	Organização Pública	19
2.1.2	Organização Escolar	20
2.1.3	Gestão da Organização Escolar Pública	21
2.2	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	21
2.2.1	Motivação	23
2.2.2	Clima Organizacional	26
2.3	LIDERANÇA	27
2.3.1	Teorias de Liderança	28
2.3.1.1	Teoria dos Traços	28
2.3.1.2	Teoria Sobre os Estilos de Liderança	29
2.3.1.3	Teoria Situacional	30
2.3.1.4	Teoria Transacional e Transformacional	29
2.3.2	Liderança no Contexto Público	30
2.3.3	Liderança na Gestão Escolar	31
3	METODOLOGIA	33
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	33
3.2	PARTICIPANTES DA PESQUISA	33
4	CONTEXTO DO CASO	35
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
	REFERÊNCIAS	50
	APÊNDICE A- ENTREVISTA COM LÍDERES	56
	APÊNDICE B- QUESTIONÁRIO COM LIDERADOS	58

1 INTRODUÇÃO

Através das estratégias utilizadas em relação ao capital humano nas organizações, observa-se a necessidade da valorização das pessoas, visto que as organizações necessitam de uma complexa equipe de pessoas qualificadas, assim como, precisam ser administradas, seja através de um líder, gerente, supervisor e entre outros (Chiavenato, 2007). Portanto, o líder tem o papel de motivar, tomar as decisões, impulsionar o trabalho da equipe, implementar mudanças, observar a execução das atividades, corrigir os erros cometidos e direcionar todos os colaboradores para que os objetivos sejam alcançados, por isso, é necessário que adote um estilo de liderança no qual atenda as necessidades para que a organização se desenvolva.

Segundo Jago (1982), “liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los às realizações dos objetivos do grupo” (JAGO, 1982 APUD FARIA; MENEGHETTI, 2011). Assim, o líder se torna responsável por estimular as principais características individuais de cada componente do grupo, de modo que a execução do trabalho seja assertiva e alcance as metas estabelecidas.

Quando se trata de liderança, observa-se que existem duas características principais em relação às definições, a primeira é que a liderança esteja ligada a um grupo, envolvendo duas ou mais pessoas e a segunda é que se evidencia o processo de influencia de forma intencional, por parte dos líderes sobre os seus seguidores (BERGAMINI, 1994). Em relação ao setor público, os serviços devem ser prestados com qualidade, sendo necessário que se tenha uma liderança que apresente uma gestão de desempenho efetiva, no qual o trabalho seja realizado de forma correta independente do nível que o liderado ocupe na instituição.

Sendo assim, Botelho e Krom (2010, p.1) afirmam que, “o resultado que se espera da liderança, vem de acordo com o impacto exercido sobre os liderados, porém este impacto pode ter resultados diferentes conforme o estilo de liderança adotado com o grupo subordinado”. Por isso, a importância da escolha do estilo de liderança adequado para a organização, na qual vai determinar a maneira como o líder irá administrar e qual a postura que será adotada diante dos subordinados.

Outro ponto a ser discutido é a questão da diferença entre chefe e líder, que por muitas vezes é confundido. Se entende como chefe, aquele que não visa o

melhor da sua equipe, mas a intimida, assim como, não costuma ouvir a opinião dos colaboradores, para que assim demonstre a sua autoridade (PANZENHAGEN E DE NEZ, 2012). A respeito da definição de líder, Garcia (2017, p. 4) afirma que “líder é uma pessoa que dirige sua equipe com a ajuda dos seus liderados, sendo que todos estão voltados para um objetivo coletivo.” Tendo em vista essa diferenciação, é importante que o gestor compreenda os desafios que o seu papel traz, mas que saiba conduzi-los de forma que não prejudique o desempenho organizacional, definindo o seu perfil e a maneira com o qual irá gerenciar a sua equipe.

Ainda, uma questão significativa a ser abordada é a análise dos fatores que são influenciados pela relação líder x liderado, como por exemplo: a motivação, o desempenho profissional, o alcance das metas, além do efeito da mesma sobre os outros subordinados. Dessa forma, a metodologia desta pesquisa, tem como participantes colaboradores de uma escola pública do município de Brejo da Madre de Deus- PE, que atuam como líderes e seus respectivos liderados, sendo abordada de forma qualitativa e exploratória.

O estudo visa entender como a liderança acontece especificamente no setor público, a partir da análise nesta instituição, discutindo as particularidades neste âmbito e na organização, promovendo a autorreflexão aos participantes da pesquisa e entendendo como trabalham para que os impactos causados pela forma de liderança sejam positivos. Sendo identificada a seguinte pergunta de pesquisa: como a liderança influencia o desempenho dos liderados no setor público?

1.1 OBJETIVOS

Em seguida serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho, a fim de direcionar o estudo.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a influência da liderança em uma escola pública municipal.

1.1.2 Objetivos Específicos

- . Descrever a visão do líder sobre a influência dos liderados para o exercício do seu trabalho

- . Relacionar o tipo de liderança do gestor com os demais líderes da organização
- . Compreender a relação dos líderes e liderados no âmbito público, analisando como aperfeiçoar o trabalho através dessa relação

1.2 JUSTIFICATIVA

Sabe-se que em qualquer organização existem desafios pelos quais os líderes enfrentam, seja em questão administrativa, financeira ou interpessoal. No setor público não é diferente, as próprias regras estabelecidas em lei são desafiadoras para a gestão, assim como as dificuldades encontradas desde a falta de recursos até a complexidade deste tipo de organização. Para Pereira e De Almeida Cunha (2021), a liderança no contexto público é desafiadora pela estrutura burocrática e inflexível, assim como a desmotivação dos colaboradores e o excesso de regulamentos.

O trabalho tem a finalidade de estudar como acontece a liderança em uma escola pública, na cidade de Brejo da Madre de Deus- PE, através dele se fará uma análise, a fim de mostrar na realidade a importância da liderança, entendendo as perspectivas dela sobre os liderados identificando pontos positivos e negativos, para que sejam corrigidos e variáveis que contribuam para a realização das tarefas.

Além disso, observar a necessidade de o líder realizar bem o seu papel e lidar com o ambiente organizacional, encontrando o estilo de liderança adequado e que influencie para um bom clima organizacional, havendo equilíbrio entre a relação com os liderados e os objetivos organizacionais. Pois, uma gestão que busca a conquista de uma equipe humanizada, alcança contribuições com um comportamento de liderança que direciona a motivação e comprometimento (BIAS, 2019).

A motivação para o estudo deste trabalho foi a vivência no dia a dia, a observação da necessidade de entender como a liderança funciona no serviço público. O fato da realização do estágio supervisionado obrigatório ter sido realizado em uma organização pública, despertou o interesse em compreender como este aspecto atua neste ambiente, visto que a liderança acaba atingindo todas as partes da instituição.

Sendo assim, o trabalho visa contribuir para a organização que será analisada, no qual através dos resultados obtidos, aponta como funciona na prática as atividades relacionadas à gestão e liderança, e como estas impactam no comportamento e relação entre os servidores. Além disso, se espera que a pesquisa encontre estratégias que colaborem para que esse espaço se inove, apesar dos desafios, no sentido de identificar através da avaliação dos colaboradores como o trabalho pode ficar mais dinâmico para o líder, utilizando do estilo que mais se adequa nessa organização. De acordo com Pereira e De Almeida Cunha (2021) as habilidades de liderança são relevantes para um melhor desempenho de organizações nesse setor.

Como cita Bergue (2019) o tema da liderança é bastante estudado, porém se tratando do setor público necessita de mais atenção. Dessa forma, partindo para o meio acadêmico, a pesquisa objetiva contribuir com uma análise voltada para a exploração nesse meio, observando como esse tema acontece no cotidiano, proporcionando conhecer as experiências de líder e liderados, possibilitando uma reflexão sobre o seu âmbito profissional, identificando como acontecem as relações e como estas impactam no contexto geral da organização, levando em consideração a posição do líder que é o detentor da capacidade de influência, no qual suas ações orientam o comportamento dos liderados, se manifestando de forma positiva ou negativa, por isso que se torna fundamental o gestor conhecer o ponto de vista do colaborador, para que assim falhas sejam corrigidas e aspectos positivos sejam fortalecidos, desenvolvendo o desempenho profissional e a satisfação de todos os envolvidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo do trabalho, serão apresentados pontos importantes para a sua construção, com visões de atores, a fim de garantir um bom entendimento. A construção envolve temas como o conceito geral de organizações, organização pública e escolar, como também a gestão da organização pública; outros pontos são: Comportamento organizacional, clima organizacional, motivação, liderança, teorias da liderança, liderança pública e escolar.

2.1. ORGANIZAÇÕES

De acordo com Lacombe (2017), as organizações é um dos elementos mais importantes para sociedade, visto que executam quase todas as atividades, além disso, pode ser definida como um grupo de pessoas que se organizam para atingir um objetivo comum. As organizações desempenham o papel de contribuir para economia, relações sociais, para a geração de emprego, influenciando o ambiente externo e vice-versa.

Em complemento com a definição acima, Barreto (2017), apresenta o conceito em que explica as organizações na atualidade :

Para além da união dos indivíduos, deve haver a alocação de recursos (materiais), observando uma estrutura organizacional. Perceba que aqui se desmistifica a ideia ultrapassada de que para ter uma organização era necessário um estabelecimento físico ou máquinas entre outras coisas. Hoje, principalmente, com a nova era da informação e das redes sociais, que o intangível ganha uma importância muito grande.(BARRETO, 2017, p.12).

Isso demonstra que as transformações na sociedade impactam diretamente nas organizações, sendo necessário que as mesmas se adequem ao ambiente externo, inovando seus processos, como citado acima, se refere ao que seria a organização e a sua mudança de acordo com os dias atuais, nos quais nota-se, por exemplo, o impacto do advento da internet no meio organizacional.

Outra questão importante a ser pontuada, são os tipos de organizações, que se diferenciam entre as formais ou informais, públicas, privadas ou de terceiro setor, se entende por organizações formais as que são estabelecidas por estruturas,

regimentos e as organizações informais acontece quando se juntam sem exigências burocráticas para determinado fim, que pode ser provisório ou não (FERREIRA *et al.*, 2014).

No caso das estruturas: pública, privada e de terceiro setor, elas têm papel diferente na sociedade, cada uma atende a um aspecto diferente. A organização pública tem a responsabilidade de atender as necessidades previstas na constituição federal, nos níveis municipais, estaduais e federais, a organização privada visa o lucro, através da produção ou prestação de serviços essenciais para humanidade, por fim, o terceiro setor presta serviços que deveriam ser públicos e não são lucrativos (BARRETO, 2017,p.14).

Portanto, independente do tipo de organização, elas possuem uma função social e influenciam as pessoas que estão em seu meio, seja por atender as necessidades delas ou desenvolver o ambiente em que estão inseridas. Como cita Marcondes (2019) as organizações são participantes ativas na sociedade, atuando como modificadoras, assim como, executam as principais atividades para o bom funcionamento da mesma.

Este trabalho dará ênfase nas organizações públicas, visto que sua pesquisa se direciona a uma instituição escolar pública, estudando suas particularidades e desempenho.

2.1.1 Organização Pública

Como citado anteriormente, a organização pública tem o papel de atender as necessidades da sociedade, porém, ela é dirigida através da administração pública e seus princípios, pois, é por meio desta administração que são prestados os serviços públicos.

Para compreender melhor como funciona a organização pública, é importante entender a administração pública, pois uma está atrelada a outra. De acordo com Matias-Pereira (2018), a administração pública se relaciona com o Estado e a sociedade, através dos seus órgãos executores e suas funções são exercidas pelos poderes executivo, legislativo e judiciário, além disso, “é todo o aparato do Estado para realizar o mister para o qual foi criado, designa tanto a estruturação do órgão a

serviço do Estado, a sua integração por agentes, como a gestão por eles, ou seja, a sua atividade.” (MORAIS, 2009)

Além de todos esses aspectos mencionados, a administração pública é regida por princípios, que devem ser seguidos pelas organizações públicas e orientam os atos administrativos. Os princípios são designados como: a legalidade, a moralidade, a impessoalidade, a publicidade e a eficiência. Cada um destes apresenta finalidades diferentes e são aplicados em todas as esferas públicas.

Segundo Coelho (2014), o princípio da legalidade se caracteriza por estabelecer a supremacia da lei escrita, condição para a existência do Estado Democrático de Direito, o objetivo principal de tal princípio é evitar o arbítrio dos governantes, portanto, cada ação realizada deve estar respaldada por lei.

Morais (2009), afirma que o princípio da moralidade se executa de maneira que “impõe a Administração não apenas uma atuação legal, mas também moral, pautada na ética, honestidade, lealdade, boa fé. No entanto, a moralidade a ser obedecida é a administrativa e não a moralidade comum que trata da distinção entre o bem e o mal.”

Por conseguinte, Medeiros (2013) discorre sobre a impessoalidade de acordo com a administração pública, que significa que os atos são praticados objetivando o interesse público em sua plenitude, mesmo que seja contrário à sua vontade.

No que diz respeito ao princípio da publicidade, este significa que todo ato deve ser transparente, ou seja, deve se tornar público e claro, sendo possível a visibilidade e o conhecimento da sociedade sobre o mesmo e as atividades realizadas pelo poder (COELHO, 2014).

Por fim, na interpretação de Medeiros (2013), o princípio da eficiência surge como forma de garantir a qualidade com o que os serviços sejam executados, de modo que alcance resultados positivos e satisfação no atendimento das necessidades.

Desta maneira, entende-se que esse princípios surgiram como forma de regular o serviço público, prezando pela qualidade. Em resumo, a organização pública envolve o Estado, sociedade e a administração pública, e que esses buscam atender todas especificidades em relação às atividades públicas.

Vale ressaltar que existem dificuldades, como Pires e Macêdo (2006), discorrem sobre a contradição entre a prestação de serviços que é desejada para os departamentos públicos e a limitação de recursos recebidos por eles, o que

atrapalha a finalidade desejada nesse âmbito organizacional, o que torna a organização pública complexa.

2.1.2 Organização Escolar

Considerando que este estudo é direcionado a uma organização escolar, é imprescindível entender do que se trata. Não diferente das outras organizações, a escola tem seus objetivos, metas, finalidades e atende as necessidades da sociedade, nesse caso, cumprem com o papel de formar cidadãos, envolvendo alunos, professores, equipe gestora e outros profissionais, ou seja, “a organização escolar é uma unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, com vistas a alcançar objetivos educacionais” (ANTUNES E DA CUNHA, 2009, p.5).

Dessa forma, é indispensável que esta seja bem administrada, para que os objetivos sejam alcançados de forma efetiva, visto que isso impacta diretamente no desempenho de todos os envolvidos. Se tratando da escola, ela apresenta aspectos semelhantes às outras organizações, no sentido de procurar soluções para promover a eficácia dos seus serviços, porém, também apresenta objetivos que se diferem uma das outras, em relação a suas especificidades, em virtude das diferentes experiências, formações e ideologias das pessoas que a compõem (SOLOVIEVA *et.al*, 2023).

No Brasil, as organizações escolares podem ser públicas ou privadas. Existe um sistema educacional, no qual se constitui na Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Através desse sistema se apresenta as modalidades de ensino que são a educação básica e o ensino superior, assim como a educação deve ser organizada e os órgãos que são responsáveis pela sua administração (FOGAÇA, c2022).

Ainda como descreve Fogaça (c2022), em relação às instituições de ensino públicas, elas são “criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público” e as privadas “mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado”. Nesse sentido, diante das suas administrações a escola pública é vista como parceira da comunidade escolar e a escola privada tem a visão de pai e alunos como seus “clientes” (SILVELLO e HARTMANN, 2018).

Diante das particularidades entre esses dois tipos, compreender como funciona a gestão de uma escola pública, percebendo sua relação com a

comunidade, seus aspectos que diferem da escola privada, a forma como é gerida, é primordial para a análise deste trabalho.

2.1.3 Gestão da Organização Escolar Pública

Em relação a gestão de uma escola pública, ela é determinada pela direção da instituição, no qual é responsável pela orientação de todas as atividades, no sentido de coordenar, gerenciar e auxiliar os demais componentes daquele grupo, sendo comandado pelos sistemas e órgãos competentes (LIBÂNEO, 2001). Portanto, é a gestão escolar que administra todos os elementos, sejam eles os financeiros, pedagógicos ou sociais, dando prioridade sempre ao aluno, a formação e a permanência do mesmo, atingindo os objetivos dispostos pela organização.

Conforme Silvello e Hartmann (2018), a liderança da escola compete a figura do gestor escolar, que tem a função de garantir o funcionamento da escola como organização social e que as ações realizadas sejam de acordo com as determinações das leis, assegurando que os alunos estejam no processo de aprendizagem.

O papel do diretor escolar está ligado ao foco na integração das partes da organização, ou seja, ele deve estar atento para que o pedagógico, administrativo, financeiro e ainda os pais, estejam em harmonia, para que assim a organização escolar tenha a participação efetiva de todos, dessa forma, todos focam apenas em alcançar os objetivos de forma eficiente e com comprometimento (ANTUNES E DA CUNHA, 200).

Na esfera pública, existem formas para escolha dos diretores, Paro (2003) divide-as em três, sendo elas: nomeação, concurso e eleição; sendo a nomeação aquela em que o gestor é indicado pela autoridade do poder executivo, e ainda é muito presente no sistema de ensino, por seguinte, por meio de um concurso no qual acontece um processo seletivo, com o objetivo de identificar os conhecimentos e ter como escolha aquele que apresentar os melhores critérios para o cargo e por fim, através da eleição, que acontece de forma democrática a partir da escolha das pessoas que fazem parte da comunidade escolar, podendo ser também mediante representação, escolha uninominal ou lista plurinominais.

Em relação aos critérios utilizados para escolha de diretores, observa-se que através de pesquisas realizadas, a eleição é a escolha que mais impacta de forma positiva na gestão escolar, pelo seu posicionamento mais democrático, conforme indica Souza (2009) os casos da seleção e eleição, têm menos controle político, o que amplia a democracia escolar; por outro lado, existem casos nos quais a indicação seria necessária existir, porém que tivesse ligação também com outros modelos, por fim, afirma que a indicação existe uma grande relação com intervenções de cargas políticas.

Dos Santos e do Prado (2013), esclarece que a eleição é uma das formas de escolha que possibilita o envolvimento político de todos, além disso, afirma que a nomeação é influenciada por escolhas políticas, no qual a permanência do gestor é de acordo com o mandato político.

Diante do exposto, percebe-se que a gestão escolar pública apresenta muitos desafios em relação a garantir um serviço ofertado com qualidade, trabalhando de acordo com os segmentos das leis e diferentemente das escolas particulares, em alguns casos, a questão política pode dificultar a construção de uma gestão mais democrática.

2. 2. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Retomando a definição de organização, no qual é o grupo de duas ou mais pessoas em busca de atingir um determinado objetivo, o comportamento organizacional surge para estudar de forma individual ou coletiva como esses indivíduos se comportam, identificando seu desempenho, suas motivações, sua produtividade, como acontecem as relações interpessoais e a comunicação naquele ambiente, sendo um fator muito importante para que o gestor compreenda o capital humano da organização, para que assim se desenvolva, corrija os erros e alcance os resultados desejados, ou seja, compreenda a realidade organizacional.

Como define Bergue (2010), “o comportamento organizacional pode ser compreendido como um campo de estudo que objetiva prever, explicar e compreender o comportamento humano nas organizações.”

Nesta perspectiva, Wagner III e Hollenbeck (2020), descrevem a importância do comportamento organizacional na atualidade, pois, se notar os diferenciais que

os membros da organização possuem e conseguir desenvolvê-los a favor da gestão, colaborando para o trabalho em equipe, surge uma vantagem competitiva diante do ambiente externo.

Para Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn (2009) o CO estuda os indivíduos e grupos nas organizações, no qual vai possibilitar maior compreensão do trabalho, de si mesmo e de outras pessoas.

Dessa forma, o CO se torna um estudo necessário, pois envolve o cenário em que a organização está inserida, seus colaboradores e a equipe em geral. Ele se divide em três níveis que analisam o CO de uma forma diferente, são eles: Comportamento micro-organizacional, comportamento meso-organizacional e comportamento macro-organizacional.

O comportamento micro-organizacional estuda o indivíduo na organização, observando suas motivações, satisfação e habilidades, ou seja, como desempenha suas atividades (BERGUE, 2010). O comportamento meso-organizacional compreende o trabalho das pessoas que trabalham juntas em equipes ou grupos (SCHERMERHORN JR, HUNT E OSBORN, 2009). Por fim, o comportamento macro-organizacional analisa questões como as soluções para os conflitos, a estrutura organizacional e as influências ambientais e culturais (BERGUE, 2010).

Em resumo, o comportamento organizacional envolve a maneira que o líder atua na organização, essa atuação acaba influenciando tanto no desempenho dos colaboradores, como na motivação dos mesmos, contribuindo para que o clima da organização seja favorável para o alcance das metas e objetivos, se feita do modo correto.

2. 2. 1. Motivação

O líder deve estar atento a todos os fatores que influenciam no trabalho e produtividade da equipe, um desses fatores é a motivação. Uma equipe motivada desenvolve melhor o seu empenho diante do trabalho e a satisfação em realizar as atividades contribui para um ambiente colaborativo.

Na administração científica era considerado a remuneração o fator responsável pela motivação de um funcionário, porém, com a Teoria das Relações Humanas surgiram novas observações, que buscavam a valorização do trabalho.

Diante disso, surge a Teoria de Maslow (1943), em que relaciona a motivação com alguns fatores, distribuídos por níveis que formam uma pirâmide, cada fator representa uma necessidade para motivação e quando uma dessas é satisfeita, logo surge outra:

Figura 2- Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado de Gavioli e Galegale (2007).

De acordo com Vieira *et al.* (2011), as necessidades são divididas em primárias (fisiológicas e segurança), que possuem satisfação externa como a remuneração e secundárias (participação, auto-estima e auto realização), com satisfação interna, particular de cada indivíduo.

Existem outras teorias que discriminam a motivação, como por exemplo: a Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland (1961), na qual afirma que a motivação está interligada com as necessidades de realização (desejo de realizar, resolver problemas e ser eficiente), poder (desejo de controlar as outras pessoas e influenciar comportamentos) e afiliação (desejo por interação social e de ter relações de amizade) e que essas são aprendidas ao longo de suas vidas. (VIEIRA *et al.* 2011).

É importante entender o que os autores pontuam sobre o que seria a motivação. Segundo Ribeiro, Passos e Pereira (2018, p. 106) “A motivação é baseada em emoções, em especial, no desejo por experiências emocionais positivas e, conseqüentemente, por evitar experiências negativas.” Nesse sentido, o colaborador motivado busca colaborar de forma a agregar ao ambiente em que ele está inserido, fazendo com que os objetivos sejam alcançados.

Outro ponto de vista, diz que a motivação depende de vários fatores para existir, que vão desde o cargo e características pessoais ao resultado que o trabalho gera na organização, ou seja, ela é uma força que está dentro de cada ser humano (RODRIGUES E SILVA, 2007). Portanto, essa força pode trazer consequências positivas ou negativas ao ambiente organizacional a depender das emoções que o funcionário esteja sentindo, pois, a motivação está diretamente relacionada com o clima da organização.

O papel do líder no processo da motivação é conhecer a sua equipe, provocar um ânimo, conquistar a confiança dos liderados, fazendo com que eles adotem uma postura similar à do líder (VOIGTLAENDER; BEILER; WALKOWSKI, 2018), dessa forma o líder influencia o seu grupo em busca de motivação e empenho. Em relação a confiança, Godinho (2011, p. 10) cita que “se os liderados sentem que podem confiar em seu líder estarão mais motivados, ao contrário, sem confiança reduzem a produtividade e as metas geralmente não são cumpridas, o que gera mais cobrança por parte do líder.” Portanto, a relação do líder com os seus liderados impacta diretamente no trabalho e na motivação de toda equipe, além disso, o líder deve ser o exemplo, ele tem que trabalhar a sua capacidade de automotivação, pois, estando motivado poderá passar confiança a sua equipe.

No âmbito público, os líderes sentem uma maior dificuldade em motivar o colaborador, porém, de acordo com Andrade et al. (2011), é possível motivar o servidor público, visto que, a motivação está ligada às emoções e valores de cada um, para isso, o líder deve buscar novas formas de motivação de acordo com cada funcionário, incentivando suas potencialidades, para satisfação das suas necessidades de autodesenvolvimento.

O estudo de Bichett e Vargas (2021) apresenta que a satisfação e a motivação do trabalhador no setor público, estão interligados com a forma em que o gestor direciona o mesmo para que ele exponha suas percepções, identificando o seu papel dentro da instituição e ao trabalho que é desenvolvido, com isso, é possível perceber os pontos que precisam ser melhorados por parte do gestor para que o colaborador aumente a sua motivação. Podendo ser através de rodas de conversas para que se troquem experiências e o servidor se sinta importante, ouvido e valorizado.

Por fim, um ponto importante para a motivação são as próprias características do trabalho, no qual influencia as relações, dessa maneira, o indivíduo age de forma

diferente aos incentivos motivacionais em um mesmo ambiente. (DA SILVA ZONATTO; DA SILVA E GONÇALVES, 2018). Portanto a motivação depende do próprio servidor, da função que ele exerce e dos estímulos do líder, que pode utilizar de estratégias para que o liderado se sinta satisfeito e valorizado, contribuindo para um ambiente com o clima organizacional favorável para realização das tarefas e com melhor qualidade.

2. 2. 2. Clima Organizacional

A valorização do funcionário é importante para um bom clima organizacional, no qual irá desempenhar suas funções com maior satisfação. Na administração pública esse conceito vem ganhando maior destaque, visto que para a oferta de um serviço de qualidade ser realizada, os colaboradores precisam estar satisfeitos com o seu trabalho.

O clima organizacional é definido como um conjunto de fatores que vai contribuir para satisfação no trabalho e identificar os aspectos negativos pelo ponto de vista do colaborador, com isso, observa-se o que precisa ser melhorado. O objetivo é sempre que o funcionário seja reconhecido e que as condições de trabalho sejam as melhores, evitando inseguranças e descontentamentos nas relações (DE OLIVEIRA E TREINAMENTO, 2006)

O líder é fundamental para o clima organizacional favorável, pois, ele tem o contato com toda a equipe e deve saber identificar os pontos com os quais os colaboradores ficam satisfeitos. É importante que ele crie um ambiente com sentimento de companheirismo, levando em consideração as necessidades daquele grupo, colaborando para relações interpessoais saudáveis (SILVA; TAVARES E FRANÇA, 2020). O clima organizacional envolve “a demonstração dos sentimentos dos servidores perante valores, políticas, práticas de gestão de pessoas, maneira de relacionamento com os demais, atitude da empresa ao constituir metas, e ainda, remuneração e sistema de recompensas” (LIMA; DA SILVA E DA SILVA, 2018, p. 9).

No âmbito público, foram identificados alguns fatores que colaboram para o bom clima organizacional através do estudo realizado por Nunes (2015), os motivos pelos quais os colaboradores permanecem na organização, são: estabilidade, afinidade com o grupo e identificação com o trabalho social realizado. Para que se

tenha harmonia, é preciso compreensão e equilíbrio do estado emocional pessoal e dos demais colegas, com a motivação voltada para o crescimento pessoal, no qual encaram divergências e conflitos como uma etapa desse crescimento.

As diferenças entre o setor privado e o setor público em relação ao clima da instituição, é que no setor público a relação interpessoal é mais saudável, visto que no privado existe alta competitividade entre os colaboradores; em contrapartida a remuneração no setor privado é mais satisfatória (SILVA; TAVARES E FRANÇA, 2020).

Para a manutenção desse clima organizacional, uma ferramenta que pode ser aplicada para a motivação é o endomarketing, buscando ações de treinamento para a equipe e sendo vantajoso para o gestor, que vai conhecer melhor o perfil motivacional do colaborador, tornando o comportamento organizacional mais eficaz (DA SILVA, VIANA E DA CRUZ FEITOSA; 2018).

2. 3. LIDERANÇA

Partindo da perspectiva das organizações serem compostas por pessoas e que seja indispensável o bom direcionamento, para a obtenção de resultados satisfatórios, a liderança é um ponto fundamental para essa finalidade, além disso, ela se torna necessária em todos os tipos de organizações. Esse ponto de vista começou a ter destaque a partir da Teoria das Relações Humanas, na qual se deu ênfase às pessoas. Segundo Chiavenato (2005, p. 43) “a contribuição maior da Teoria das Relações Humanas foi ressaltar a necessidade de boas relações humanas no ambiente de trabalho, o tratamento mais humano às pessoas, a adoção de uma administração mais democrática”.

Com isso, a valorização do funcionário passa a ser pauta importante para as organizações, assim como a relação de todos que fazem parte da mesma, visto que isso se torna um diferencial e uma vantagem diante das outras organizações. O líder como mediador entre todos, é o principal agente para estimular essa boa relação e precisa ser visto como um referencial, um exemplo que promova motivação para atingir os objetivos. A liderança se constitui a fim de proporcionar eficiência e eficácia, através da capacidade de influenciar os outros a contribuírem com a organização a que pertencem (RIBEIRO, 2008).

De acordo com Moreira *et. al.* (2020), a liderança “é a arte de conduzir pessoas, transformando-as em uma equipe geradora de resultados positivos. É dar a motivação necessária para que os objetivos sejam alcançados.” Além dessa influência que existe, entre líder e seu grupo, é importante a análise sobre as características e a forma como ele utiliza do seu poder.

O líder eficaz é antes de tudo um gestor de pessoas, no qual vai conduzi-las para que encarem a realidade, enfrentem as mudanças e superem todos os obstáculos e desafios. Para isso, o gestor precisa ter consciência de todos esses fatores, além de criar as condições necessárias, estratégias e conduzir as ações para os resultados organizacionais obtidos, serem os desejados (PONTES, 2008).

Como já citado, existem vários tipos de organizações, os líderes se comportam de forma diferente em cada uma delas, pois, cada uma tem suas particularidades, visto que são compostas por pessoas com personalidades diferentes, onde a direção das mesmas será diferente, compostas por sua cultura organizacional, valores e princípios.

Por isso, é importante que o líder encontre o estilo de liderança adequado para trabalhar com o seu grupo, de forma que os colaboradores fiquem motivados e produtivos e a organização atenda as necessidades das suas demandas, incentivando-as na realização de um bom trabalho, essas por sua vez, devem oferecer a cooperação e o esforço para concluir as determinadas tarefas e serem recompensadas, havendo uma troca entre essas partes, que irá colaborar para o clima organizacional e a conquista do propósito da organização.

2. 3.1 Teorias de Liderança

Posteriormente serão discutidas as teorias de liderança, a fim de explicar resumidamente o que cada uma delas tem como definição.

2. 3.1.1 Teoria dos Traços

A teoria dos traços diz respeito aos traços que diferenciam líderes de não-líderes, se refere a características pessoais que determinam a capacidade de liderança do indivíduo, esse estudo baseia-se em observar os traços daqueles que

são líderes e assim prever quem pode ser um, porém, o fato do líder apresentar os traços não garante que ele seja bem-sucedido (ROBBINS, 2009).

Essa primeira abordagem enfatiza as qualidades intrínsecas pessoais, com isso conclui que o líder já nasce líder e não existem habilidades que podem ser aprendidas para se tornar um, o que se torna uma falha para o estudo, dificultando a sua aplicabilidade e surgindo a Teoria Comportamental (FACCIOLI, 2008).

2. 3.1.2 Teoria sobre os estilos de liderança

Chiavenato (1999), descreve a teoria sobre os estilos de liderança como quais as maneiras e os estilos de se comportar adotados pelo líder, baseando-se no estudo de White e Lippitt, que decidiram verificar a influência de três estilos de liderança no desempenho das pessoas. Os estilos são: autocrático, democrático e liberal.

O estilo autocrático foca no líder, no qual as decisões e autoridade são centralizadas nele; o estilo democrático busca o equilíbrio entre líder e liderado, no qual o colaborador tem voz e é ouvido, participa das decisões e o líder tem uma postura mais comunicativa, por fim o estilo liberal permite que os colaboradores tenham total liberdade para tomar as decisões, resultando no enfoque apenas do grupo.

Maximiano (2000) destaca que os estilos de liderança se refere a forma que o líder se relaciona com a equipe, sobre o comportamento democrático está relacionado com a influência dos integrantes nas decisões do líder, o comportamento autocrático diz respeito às decisões que independem de participação de terceiros, transformando-o em autoritarismo e o comportamento liberal o líder abdica do seu poder.

Botelho e Krom (2010) enfatizam que apesar de diferentes, nenhum estilo de liderança se sobressai em relação ao outro e que o posicionamento do líder em relação a este é que vai influenciar na organização, além disso, o líder deve ter a capacidade de aderir a mais de um estilo, mesmo que não seja da sua preferência, mas que se adapte melhor na organização, ele deve visar o crescimento mútuo entre as partes envolvidas.

2. 3.1.3 Teoria Situacional

A liderança situacional representa aquela em que o líder se ajusta à situação em que está inserido, dessa forma ele se molda a cada situação, tendo a capacidade de ter o conhecimento de todas as complicações em que o ambiente impõe para que os resultados não sejam alcançados, com isso, ele deve aplicar a técnica em que se encaixa melhor para resolver os problemas (ROBBINS, 2009). Portanto, conclui-se que não existe um estilo de liderança que se sobressaia a outro, tudo vai depender da situação e da escolha de estratégias para lidar com os acontecimentos da organização.

2.3.1.4 Teoria Transacional e Transformacional

Este conceito de liderança surge no ano de 1978 por James MacGregor Burns. A liderança transformacional impulsiona um sentimento de valor nas tarefas executadas pelos liderados, nos quais eles se sentem motivados, dessa maneira o líder eficaz conhece as necessidades do seu grupo, através da convivência com os seguidores, resultando em um relacionamento de troca, com o líder sendo parceiro do liderado e a organização se desenvolvendo e prosperando (BERGAMINI, 1994).

Dessa forma, Rodrigues *et al.* (2019) afirmam que “esses tipos de líderes conseguem transformar os seus subordinados em pessoas empenhadas, comprometidas, dispostas a irem mais além e a adotarem comportamentos espontâneos e inovadores.”

A liderança transacional se refere à influência da liderança através do poder formal, quando o líder tem algo a oferecer ao liderado. Porém, quando o líder não possuir mais esse poder, logo não será duradoura (BERGAMINI, 1994). Portanto, esse tipo de liderança “é baseado na conexão de transações de troca e na utilização de recompensas e punições contingenciais focadas no desempenho” (RODRIGUES *et al.* 2019).

2. 3.2 Liderança no contexto público

A liderança é importante em todos os tipos de organização, no contexto público não é diferente, porém, nesse cenário existem algumas particularidades. Em relação à qualificação profissional, muitos são os meios de recrutamento e seleção de pessoas, todavia, não contribuem para formação de lideranças. Outra observação importante, é que a liderança no setor público é vista como um instrumento de trabalho que colabora na motivação do servidor, para que ele desenvolva o seu trabalho (SANTOS, 2013).

Em relação às dificuldades da liderança no setor público Bertoncini e De Almeida Cunha (2017) destacam: “a falta de estrutura material; elevada carga de trabalho; impossibilidade de escolha dos colegas de trabalhos; impossibilidade de adoção de mecanismos de motivação dos liderados em razão dos planos de carreiras e das regras predefinidas de remuneração e à estabilidade.”

Para o exercício da liderança na gestão pública é essencial que o líder tenha algumas habilidades e capacidades, Lima (2022) apresenta elas como capacidades “agir e interagir, comunicar assertivamente, aprender, conhecer, desenvolver-se e favorecer o desenvolvimento de outras pessoas, etc.” e habilidades de “coordenação, administração, governança, gestão e gerência de recursos (humanos, materiais, não materiais, financeiros e econômicos).”

Bergue (2019) apresenta que o líder estabelece as relações de cooperação de recursos, que inclui a capacidade das pessoas para a obtenção de resultados, afirma que o estilo de liderança são requeridos a partir da situação, que a postura do líder vai depender dela, pois, até mesmo numa mesma equipe pode adotar estilos diferentes, sendo influenciado tanto pela forma que o gestor percebe os membros e como esses o percebe.

Em suma, o líder pode ser treinado e capacitado para desempenhar esse papel, seu exercício depende da situação e contexto, além disso, a liderança é uma atividade de pessoas, distinta de burocracia administrativa, no qual o gestor deve melhorar o seu ambiente organizacional, mesmo no âmbito público sugerir ações para serem implementadas (ROCHA, 2014).

2. 3.3 Liderança na Gestão Escolar

A função de gestor escolar é muito importante pelo seu papel na instituição, em ser responsável pela administração e tomadas de decisões e pela educação colaborando para o desenvolvimento da sociedade. Os estudos realizados por Honorato (2018) concluem-se que a gestão escolar necessita da liderança, para a realização de ações que tornem a escola eficaz e colaboração para o aprendizado dos alunos, outro ponto em destaque é a comunicação entre os membros da equipe, em que deve ser direcionada na criação de um ambiente de confiança e motivação, com todo trabalho direcionado e pensado para o aluno, por fim, a liderança se torna necessária para o gestor e para todos os envolvidos que devem seguir os passos do líder buscando conquistar os objetivos e superar os obstáculos.

A liderança na administração escolar se torna efetiva na presença do gestor em todos os espaços da instituição, participando e se posicionando, para isso se exige dedicação para a construir uma equipe que também se mobilize para alcançar os objetivos, em relação à escola pública, os gestores mesmo com a falta de recursos se dedicam para suprir todas as necessidades (DOS SANTOS, PRSYBYCIEM E BONEZ, 2020).

Ademais, é importante que o gestor escolar tenha conhecimento de toda comunidade escolar, tanto interna quanto externamente, como afirma: “cabe o diretor em seu processo de gestão ter o conhecimento do meio onde os alunos vivem, ter entendimento sobre suas famílias, descobrindo os problemas que cercam a escola e também os pontos positivos existente em volta dela” (SANTOS, 2020).

Em síntese, um gestor competente promove uma escola com bons resultados, para isso deve desenvolver a habilidade de liderança, dessa forma, ele saberá o que quer e como quer, incentivará seu grupo de forma positiva e alcançará o sucesso educacional (SANTOS, 2020).

3 METODOLOGIA

De Oliveira (2011, pág. 7) afirma que a metodologia é “o estudo sistemático e lógico dos métodos empregados nas ciências, seus fundamentos, sua validade e sua relação com as teorias científicas.”

Demo (1985, pág. 19) cita que a “Metodologia é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e praticamente.” Portanto, nesta etapa o objetivo será apresentar o caminho percorrido para que o questionamento fosse respondido, a respeito da finalidade da pesquisa.

3. 1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Em relação a abordagem da pesquisa, se caracteriza pela pesquisas qualitativa e exploratória, de acordo com Moresi (2003) o tipo de pesquisa qualitativa visa entender com detalhes as atitudes dos indivíduos, identificando o que é importante para ele e o porquê. Em relação a pesquisa exploratória, tem como objetivo maior familiaridade com o problema e o aprimoramento de ideias, envolvendo pesquisa bibliográfica e entrevistas (GIL, 2002).

A pesquisa qualitativa visa captar o fenômeno estudado a partir das pessoas nele envolvidas, para esta investigação será utilizado o estudo de caso. O estudo de caso tem como característica a análise profunda e detalhada de um objeto, situação, pessoa, proporcionando a análise de um contexto de vida real, relacionando a teoria e a prática (GODOY, 1995).

Considerando a apresentação de teorias de liderança e todos os outros pontos que envolvem a mesma ao longo do trabalho, o estudo busca relacionar esses pontos com a realidade do cotidiano em uma instituição pública, através do entendimento de todos inseridos nesse processo e que se encontram em posição de liderança e de liderados, dessa forma, visa compreender como acontece na prática do ambiente escolar.

3. 2. PARTICIPANTES DA PESQUISA

A fim de conhecer melhor a realidade da instituição, a pesquisa será realizada com líderes que representam cada setor e os liderados, que se dará através de entrevista semi-estruturada com os líderes e questionários com os liderados.

De acordo com Gil (2002, pág. 114-115) “questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. Entrevista, por sua vez, pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação "face a face" e em que uma delas formula questões e a outra responde”.

Nunes, Nascimento e de Alencar (2016) afirmam que a entrevista semi-estruturada busca alcançar uma maior profundidade nos dados coletados e bem como nos resultados obtidos. Isso porque permite uma maior flexibilidade, tornando a entrevista mais dinâmica.

Em relação a escolha dos participantes da pesquisa em relação aos liderados serão escolhidos de forma aleatória e os líderes serão escolhidos pelo gestor escolar. A escola é dividida pelos setores pedagógico, administrativo e organização escolar. No setor pedagógico se incluem os professores, profissionais de apoio escolar e coordenadores pedagógicos, no setor administrativo a secretária escolar e os auxiliares administrativos e a organização escolar inclui os auxiliares de serviços gerais. A escola apresenta a diretoria composta pelo gestor escolar e a gestora adjunta escolar.

A pesquisa será realizada com um líder de cada setor e dois liderados, além da realização com o gestor escolar, dessa forma pretende-se coletar os dados para a compreensão do tema nesta instituição de ensino público.

4 CONTEXTO DO CASO

A instituição estudada neste trabalho fica localizada na zona urbana da cidade de Brejo da Madre de Deus-PE, a escola é de nível municipal e atende ao ensino fundamental- anos finais (do 6º ao 9º ano), por questões de preservação da imagem da escola, algumas informações não serão divulgadas no estudo, como nome de funcionários, quantitativo de estudantes, para que a mesma não seja identificada. O estabelecimento de ensino visa contribuir para a formação educacional dos seus alunos, proporcionando projetos que envolva a comunidade que está inserida e o desenvolvimento dos estudantes.

A cidade em que o trabalho foi realizado fica localizada no interior do estado de Pernambuco, de acordo com o site do IBGE (2022), a cidade é composta por 48.650 habitantes. Em relação a educação a taxa de escolarização de 6 a 14 anos de idade é de 95,6%, o que representa de forma positiva que os profissionais envolvidos na educação municipal trabalham em prol de melhores condições para crianças e adolescentes estarem com seu direito à educação garantido.

Como citado anteriormente, o estudo foi realizado com líderes e liderados, nos quadros abaixo serão apresentadas as atribuições dos mesmos, de acordo com os dados coletados, os líderes serão identificados como: Líder 1- Gestor (G1), Líder 2- Coordenação (C2) e Líder 3- Secretaria Escolar (S3) e os seus liderados serão identificados de acordo com o seu líder, visualizado pelos números 1-2 e a inicial do líder.

QUADRO DE ATRIBUIÇÕES DOS LÍDERES	
LÍDERES	ATRIBUIÇÃO
Líder 1- Gestor (G1)	<i>“Tenho muitas tarefas sob a minha responsabilidade, sempre em contato com a Secretaria Municipal de Educação para alinhar as demandas. Principalmente lidar com todos os envolvidos na comunidade escolar, desde alunos, pais e funcionários. Conduzindo todos os colaboradores para o seu trabalho, dando suporte, garantindo que as aulas sejam realizadas e todo material necessário</i>

	<i>esteja na escola, desde merenda, transporte e demais necessidades, alinhar programas de caráter financeiro e educacional, enfim, garantir o aprendizado a todos os estudantes.”</i>
Líder 2- Coordenação (C2)	<i>“Minhas atribuições são auxiliar no planejamento das disciplinas; na construção de estratégias para melhorar as aulas e indicadores educacionais; planejar reuniões periódicas com os professores; identificar eventuais dificuldades dos alunos e apresentar as formas para lidar com tais questões; analisar as avaliações e realizar as devidas correções; distribuir a carga horária dos professores e elaborar o horário das turmas.”</i>
Líder 3- Secretaria Escolar (S3)	<i>“Meu trabalho é voltado a toda parte de documentação de alunos e ex-alunos, verificando a frequência dele em aula, as necessidades e condições fora da escola, por exemplo se é necessário transporte, coletar os dados socioeconômicos do alunos para manutenção de programas como o censo escolar e o auxílio brasil, realizando levantamentos de quantitativos de alunos, distribuição de turmas, emitindo declarações, certidões, realizando matrículas e entre outras demandas. Distribuindo essas atividades na equipe do setor administrativo.”</i>

Quadro 1: Atribuições dos líderes

Fonte: Dados da pesquisa

QUADRO DE ATRIBUIÇÕES DOS LIDERADOS	
LIDERADOS	ATRIBUIÇÃO
Liderado 1- G (L1G)	<i>“Auxiliar de Serviços gerais, colaboro no preparo da alimentação dos alunos.”(L1G)</i>
Liderado 2- G (L2G)	<i>“Auxiliar de serviços gerais, tenho como responsabilidade preparar a</i>

	<i>alimentação dos alunos.”</i>
Liderado 1- C (L1C)	<i>“Sou professora de Língua Portuguesa das turmas dos 8º anos A, B, C, G, H e I; da EJA IV e de Língua Estrangeira Moderna (Inglês) do 6º ano B”(L1C)</i>
Liderado 2- C (L2C)	<i>“Sou professora do Ensino Fundamental II, anos finais. Minhas atribuições são direcionadas ao ensino aprendizagem dos discentes. As atividades são realizadas por intermédio da interação, assiduidade e interesse dos estudantes.”(L2C)</i>
Liderado 1- S (L1S)	<i>“Agente administrativo, minhas atribuições são de fazer matrículas, transferências, declarações, ou seja a parte de documentação da escola” (L1S)</i>
Liderado 2- S (L2S)	<i>“Assessor administrativo, realizo matrículas dos alunos, transferências, declarações e atendimento ao público. ” (L2S)</i>

Quadro 2: Atribuições dos liderados

Fonte: Dados da pesquisa

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para obtenção de resultados nesta pesquisa foram utilizadas as falas dos entrevistados e as respostas ao questionário aplicado aos funcionários da unidade escolar, dessa forma, foi realizada a comparação entre o que foi dito pelos líderes e respondido pelos liderados, observando se as respostas eram compatíveis, além disso, foi comparada as respostas com a teoria desenvolvida ao longo do estudo, dessa forma, analisou a prática e a teoria.

Para melhor compreensão dos resultados, foram divididas três categorias, a fim de responder aos objetivos propostos e colaborar na compreensão das informações, como também, responder a pergunta de pesquisa. As categorias são:

- 1- Influência do líder em seus liderados
- 2- Tipo de liderança do gestor x tipo de liderança da equipe gestora
- 3- Relação de líder e liderado

Para identificar os participantes da pesquisa, serão utilizadas as siglas destacadas nos quadros 1 e 2. Através da análise de resultados foram apontadas as perspectivas dos líderes sobre a sua atuação nessa posição, as dificuldades encontradas no setor público, a postura adotada em relação a tomada de decisões e a motivação dos seus colaboradores, além disso, foram considerados os pontos de vista dos liderados em relação ao seu líder e em como se sentem no ambiente organizacional.

As informações coletadas possibilitaram visualizar pontos positivos em relação a liderança nesta unidade escolar e pontos que devem ser melhorados para que o ambiente se torne favorável ao trabalho.

1- Influência do líder em seus liderados

Esta categoria busca compreender o que os líderes entendem por liderança e como eles buscam dirigir os seus liderados, visto que em teoria, isso contribui para o bom desempenho do trabalho, como citado no referencial teórico por Moreira *et. al.*

(2020), a liderança conduz as pessoas para que as torne uma equipe gerados de resultados positivos.

Nas suas falas, os entrevistados apresentaram ter o conhecimento, mesmo que pouco, sobre liderança, apresentando questões como a capacidade de convencer as pessoas e o trabalho em equipe no qual o líder direciona as atividades, um ponto que foi possível observar é que eles apresentam um pouco de dificuldade de ordenar atividades aos liderados que não seja de forma que pareça autoritária. Segue as falas de G1, C2 e S3:

“Liderança seria no caso, a capacidade de influenciar pessoas, de convencê-las a fazer algumas coisas que você quer, porém, a minha opinião é que a liderança é um fator muito difícil, principalmente por alguns profissionais, não entenderem a sua posição de liderança e acabam de certa forma lhe confundindo com um autoritário, como se você estivesse utilizando de autoridade, pelo fato de você querer que as pessoas façam o que elas têm que fazer. Em relação às características do líder é ser capaz de convencer as pessoas, ouvi-las e ter um bom diálogo.” (G1)

“Para ser um líder em primeiro lugar você deve estar bem e saber quais palavras utilizar, pois, a liderança entra em trabalho em equipe, o líder é a pessoa que vai encaminhar, apontar sugestões, buscando estar aberto ao que você vai receber e saber as palavras de contestar, pois muitas vezes tem pessoas que não aceitam, não querem, questionam, em resumo a liderança é estar a frente de algo para o crescimento não só seu, mas geral. O líder deve ser empático, ter autocontrole, autonomia e criatividade.” (C2)

“Liderança é ser firme nas suas decisões e ter uma visão aberta, pois, nos dias de hoje é difícil a convivência, pelo fato de cada um ter pensamentos diferentes, por isso, o trabalho em equipe deve ser dinâmico, buscando agradar a todos e ao mesmo tempo não deixando de fazer o trabalho que é destinado a cada um. É importante que o líder seja tolerante, paciente e aprenda a dizer não quando for necessário.” (S3)

Sobre a liderança no setor público, eles citam algumas dificuldades que sentem, tanto em relação aos funcionários que são os seus liderados, como na falta de recursos e materiais que são necessários para realização do trabalho. Segue as falas de G1, C2 e S3:

“As dificuldades nós temos em relação a funcionários, recursos e pais de alunos. Em relação aos funcionários, infelizmente alguns funcionários públicos, por serem de cargos públicos, acham que devem fazer o que querem, confundindo o setor público com “oba, oba”, sendo difícil de seguir ordens, outra dificuldade é a administração de recursos, pelo fato de ser pouco recurso, para muitas demandas, para isso tentamos economizar e atender a todas necessidades, mesmo não sendo possível todas as vezes, com isso, acabamos sofrendo muito, outro ponto são os alunos, quando falamos em alunos de escola pública temos a dificuldade de administrar principalmente em relação aos pais, que acham que a escola por ser pública, tem que fornecer tudo, questões como responsabilidade com materiais e acompanhamento escolar que atrapalham o desenvolvimento das crianças, que por vezes os pais não realizam um acompanhamento como na escola privada, não sabemos o motivo para que isso aconteça se por comodismo ou outras coisas.” (G1)

“A primeira dificuldade é em relação a divergência de pensamentos, principalmente na área da educação, outra dificuldade é a falta de participação de alguns profissionais em projetos, outro ponto é sobre a falta de materiais nas escolas públicas, no qual o recurso não contempla a necessidade, fazendo com que o professor gaste demasiadamente.” (C2)

“Uma dificuldade que cito é sobre o quadro funcional, visto que no setor público tem o quadro de profissionais efetivos que ocupam a maior parte, porém, alguns desses profissionais acham que não podem sofrer punições, visto que quando se presta um concurso nos comprometemos a exercer com excelência aquele cargo, mas não é isso que acontece na realidade, outra situação é que no setor público precisamos ter um cronograma bastante antecipado quando se trata de solicitar materiais necessários, para que a gente se organize, listar e providenciar tudo com antecedência, pois dependemos de licitações, que são um pouco demoradas para concluir.” (S3)

Diante do exposto nas falas dos líderes dessa instituição, é possível analisar que uma das dificuldades encontradas por eles, é em relação a forma de se expressar com os seus liderados, demonstrando que devem ter muita cautela quando for se comunicar com os mesmos, para que sejam compreendidos da melhor maneira possível, outro ponto que é perceptível, é que eles entendem que o

trabalho deles reflete nos demais, percebe-se, por exemplo, nessas partes da fala do G1, C2 e S3, respectivamente: *“a capacidade de influenciar pessoas, de convencê-las a fazer algumas coisas que você quer”* ; *“em resumo a liderança é estar a frente de algo para o crescimento não só seu, mas geral”* e *“o trabalho em equipe deve ser dinâmico, buscando agradar a todos e ao mesmo tempo não deixando de fazer o trabalho que é destinado a cada um.”* Indo de encontro ao que cita Lima (2022), que em resumo se refere a forma que o líder age e se comunica.

Outras questões sobre a liderança no contexto público e suas dificuldades explícita nas falas dos líderes, destacam a cooperação dos colaboradores e a falta recursos como principais problemas, reforçando o que fala Bertoncini e De Almeida Cunha (2017) sobre a falta de estrutura material e a impossibilidade de escolher a sua equipe, como também ressalta o que diz Pires e Macêdo (2006) a respeito da exigência de uma prestação de serviço de qualidade e a limitação de recursos, percebe-se que os líderes tendem a ter um esforço a mais em relação a isso, para que apesar dessas adversidades, o serviço seja ofertado da melhor maneira possível.

2- Tipo de liderança do gestor x tipo de liderança da equipe gestora

Para analisar esta categoria será realizada comparação do que foi dito pelos líderes sobre a postura adotada em relação à tomada de decisões e sobre o que os seus liderados consideram em relação. Em suas falas destacam em comum a escuta dos seus liderados, para que juntos tomem as decisões, sempre visando as melhores possibilidades de solução para as situações expostas. Segue as falas dos líderes:

“Na maioria das vezes levamos a sugestão, mas ela é discutida entre todos, então no coletivo vemos as possibilidades de mudança, sempre dialogando e ouvindo sugestões, para ver qual a melhor alternativa.” (L1)

“Geralmente quando vou tomar uma decisão, eu levo a situação, converso e depois damos a solução, mas em alguns casos, dependendo do grupo de pessoas, já tenho que levar a decisão, dessa forma, depende da situação e a quem a decisão vai afetar. Em casos como por exemplo, voltados ao

ambiente do professor na sala de aula, ele tem a liberdade de tomar as decisões, se caso algo aconteça de não dar certo, é que existe a minha interferência para saber o que aconteceu, o que pode ser melhorado.” (C2)

“Quando vamos decidir algo, eu exponho a minha sugestão e escuto a deles, e tentamos entrar em consenso, não fugindo do que a instituição propõe, mas também não deixando de atender a individualidade e particularidade de cada um.” (S3)

Em relação aos liderados, as respostas ao questionário foram as seguintes:

Líder	RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO- TOMADA DE DECISÕES	
	Liderado	Resposta
L1	Liderado 1- G	Depende das situações, às vezes decidimos juntos, às vezes ele decide sozinho e às vezes eu tenho liberdade para decidir
L1	Liderado 2- G	Depende das situações, às vezes decidimos juntos, às vezes ele decide sozinho e às vezes eu tenho liberdade para decidir
C2	Liderado 1- C	Depende das situações, às vezes decidimos juntos, às vezes ele decide sozinho e às vezes eu tenho liberdade para decidir
C2	Liderado 2- C	O líder pede opinião e decidem juntos qual a melhor opção
S3	Liderado 1- S	Depende das situações, às vezes decidimos juntos, às vezes ele decide sozinho e às vezes eu tenho liberdade para decidir
S3	Liderado 2- S	O líder fornece autonomia para que você decida

Quadro 3: Resposta do Questionário- Tomada de Decisão

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto, analisando as falas dos entrevistados e as respostas dos liderados, pode-se considerar que os líderes atuam de maneira bem parecida, tanto o gestor como os demais, atuam em conjunto com os liderados, optando por uma tomada de decisão mais democrática, alinhando as opiniões deles e dos liderados, com a participação de todos, visando o bem comum e o melhor para a organização sem deixar de cumprir as obrigações necessárias para atingir os objetivos da unidade

escolar. De acordo com as respostas dos liderados identifica-se que na maioria das vezes as decisões são tomadas de acordo com as situações.

Essas considerações remetem ao que afirma Bergue (2019), no qual destaca esses pontos afirmando que o estilo de liderança é requerido a partir da situação, no qual o líder adota postura diferente, para situações diferentes, concluindo que de acordo com as respostas dos liderados, os líderes participantes dessa pesquisa são considerados líderes situacionais, adequando seu estilo a partir dos acontecimentos.

3- Relação de líder e liderado

Para esta categoria, a análise será interligada à maneira como o líder se relaciona e tenta motivar seu liderado, com as falas dos líderes e as respostas dadas pelos liderados através de questionário sobre a atuação dos seus líderes. Sobre como os líderes tentam motivar os seus liderados, as respostas obtidas foram as seguintes:

“Na questão da motivação, eu procuro atender todas as necessidades na medida do possível, em relação a dar suporte necessário, manter os materiais, atender e tratar bem, pois muitas vezes, não temos a questão do recurso para fornecer o melhor em relação à infraestrutura, mas só o fato de acolher, dialogar, ser aberto ao diálogo, acaba de certa forma motivando. Muitas vezes as pessoas nem estão dispostas a fazer, mas dependendo da forma que são tratadas, elas acabam fazendo o que é solicitado.” (L1)

“Eu tento motivar elogiando, auxiliando no que for preciso, dialogando, procurando estar presente no momento de descanso/lazer, procurando ouvir.” (C2)

“Eu tento incentivar mostrando a importância que cada um tem no êxito da função, pois muitos se acham apenas um assistente administrativo, mas não têm a visão da importância da sua função no ambiente escolar.” (S3)

Quando perguntado sobre o clima organizacional, os líderes focaram muito na questão dos conflitos e como lidam com eles, para que o ambiente seja agradável e colabore para o trabalho de todos. Segue as falas dos líderes:

“No caso dos conflitos, buscamos dialogar, chama a atenção em caso de confusões com funcionários, tentando resolver de uma forma amigável, ouvindo, tentando entender o que aconteceu e orientando para que não ocorra mais.” (L1)

“Geralmente quando detectamos algum problema, vemos que vai atrapalhar em algum sentido, nos direcionamos a gestão. Quando são com pessoas maleáveis, eu consigo resolver, que em uma conversa já aceita.” (C2)

“Essa questão é complicada, pois quando se surge um conflito, as partes envolvidas, cada uma quer ter razão, sendo necessária nossa intervenção para tentar resolver e se ponderar para que eles se entrossem novamente e consigam conviver de maneira agradável.” (S3)

Em relação aos liderados, as respostas ao questionário foram as seguintes:

Líder	RESPOSTA DO QUESTIONÁRIO- MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL	
	Liderado	Resposta
L1	Liderado 1- G	Me sinto motivada no ambiente de trabalho através da colaboração dos colegas e entrosamento. Meu líder é o maior incentivador do coleguismo e contribui da melhor forma possível para realização do trabalho de todos.
L1	Liderado 2- G	Me sinto motivada no ambiente de trabalho, o companheirismo do gestor colabora para isso, ele incentiva a boa relação entre os colegas através de conversas, do respeito e da sua dedicação.
C2	Liderado 1- C	Me sinto motivada no ambiente de trabalho através da autonomia na sala de aula, no apoio quando há conflitos e no diálogo. Para manter um bom clima, a minha coordenadora incentiva que eu dialogue com meus colegas de disciplina para que o processo de ensino e aprendizagem ocorra da melhor forma possível, pois a troca de ideais e de experiências exitosas contribuem para a harmonia da aprendizagem dos educandos e no aconchegam mais com os colegas. Além disso, contribui para que tenhamos uma educação municipal qualitativa. Minha sugestão para melhorar a postura da

		coordenadora, seria que ela reservasse um pouco do seu tempo para dialogar individualmente com os professores sobre as dificuldades na profissão, não apenas em grupo.
C2	Liderado 2- C	Me sinto motivada no ambiente de trabalho, estar motivada é de suma importância para o ambiente escolar, a coordenadora sempre está a disposição, a fim de sanar qualquer dúvida.
S3	Liderado 1- S	Me sinto motivada no ambiente de trabalho, pois gosto do que faço e a boa comunicação com os colegas de trabalho, aqui todos sempre fazem o possível para se dar bem.
S3	Liderado 2- S	Me sinto motivada no ambiente de trabalho, por meio da facilidade do trabalho na equipe, se tornando um bom ambiente. A maneira de agir da nossa líder, incentivando sempre a manter o ambiente agradável, contribui para boas relações.

Quadro 4: Resposta do Questionário- Motivação e Comportamento Organizacional

Fonte: Dados da pesquisa

Tendo como base as respostas adquiridas na pesquisa, logo, se conclui que um ambiente favorável a manter colaboradores motivados, contribui para boas relações e para o cumprimento das atividades de cada um. Os líderes destacam em suas falas pontos como o diálogo, ouvir os liderados, auxiliar nas atividades e dar suporte, para que assim se sintam motivados a realizar as tarefas, em relação ao clima organizacional eles destacaram os conflitos e como lida com eles, ressaltando novamente a conversa para contornar as situações e manter o ambiente tranquilo. Destacando o que citam Libâneo (2001) sobre o líder coordenar e orientar o seu grupo nas atividades e Voigtlaender, Beiler e Walkowski (2018) sobre o líder conhecer e motivar sua equipe provocando ânimo e confiança.

Em relação aos liderados, em suas respostas afirmam serem motivados no ambiente de trabalho e reforçam questões como o diálogo com os líderes, percebe-se que o ambiente conta com a cooperação de todos para o trabalho e o apoio dos líderes para essa realização, assim como, a disposição deles para ajudar no que for preciso, contribuindo para um bom clima organizacional também. Esses fatores remetem ao que foi citado no referencial teórico ao longo deste trabalho, como citam Andrade et. al. (2011) a respeito da motivação do servidor público, através do incentivo dos líderes e Bichett e Vargas (2021) sobre a satisfação do

trabalho depender da forma que o líder trata os colaboradores, destacando a conversa como um ponto importante.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como foco estudar a liderança no setor público, através da análise em uma instituição de ensino, dessa forma, traz as o aspectos desse setor, como por exemplo; as dificuldades enfrentadas. De acordo com os objetivos propostos, que foram: Descrever a visão do líder sobre a influência dos liderados para o exercício do seu trabalho, relacionar o tipo de liderança do gestor com os demais líderes e compreender a relação dos líderes e liderados no âmbito público, analisando como aperfeiçoar o trabalho através dessa relação, foram criadas categorias para analisar os resultados que buscaram alcançar esses objetivos.

Em relação ao primeiro objetivo: Descrever a visão do líder sobre a influência dos liderados para o exercício do seu trabalho, a análise proporcionou entender que os líderes têm a visão de que o seu papel influencia nas atividades dos liderados, sendo assim, consideram que para impactar de forma positiva os seus liderados, devem se atentar a forma como se expressam com os mesmos para que sejam compreendidos da forma correta, assim como, ter as habilidades de convencer, dialogar, ouvir e entender o trabalho em equipe.

Em relação ao segundo objetivo: Relacionar o tipo de liderança do gestor com os demais líderes, foi realizada a pesquisa para identificar a postura do líder com seus liderados em relação a tomadas de decisões e como os liderados consideram os seus líderes, dessa forma, pode identificar que os líderes buscam uma tomada de decisão com a participação de todos, mas que não deixe de atender a demanda necessária, porém, em alguns casos tomam as decisões sozinhos ou dão a liberdade para que o liderado decida. As respostas obtidas pelos liderados, em sua maioria coincide com o que foi relatado pelos líderes, identificando que eles em parte são líderes democráticos e eventualmente adotam uma postura de líder situacional.

Em relação ao terceiro objetivo: Compreender a relação dos líderes e liderados no âmbito público, foi associado o que os líderes utilizam para a motivação com os liderados e como trabalham para que o clima organizacional se torne agradável, em resumo as respostas foram a respeito a atender as necessidades e fornecer o suporte necessário para que o trabalho seja realizado, reconhecer as

atividades realizadas, manter o diálogo e a escuta, acolhendo e tratando bem os funcionários, em relação aos liderados, foi relatado questões como a colaboração entre os colegas para que o trabalho em equipe flua bem, contribuição e incentivo dos líderes e o diálogo.

Ao longo do trabalho foram destacados pontos como as dificuldades de liderança no setor público, em relação aos liderados observa-se uma certa resistência a respeito dos servidores públicos concursados, pois apresentam uma garantia a mais no sentido de demissão, isso porque esses servidores têm estabilidade no emprego, dessa forma, por vezes não cumprem com suas obrigações. Porém, existem direitos e deveres que devem ser seguidos, cabe ao líder apresentar cada um desses aos seus liderados, orientá-los e ter o conhecimento para que caso os deveres não sejam cumpridos, o servidor receber advertência.

Os pontos positivos destacados devem ser mantidos e aprimorados, como por exemplo em relação a motivação, em que é importante o servidor se sentir motivado, ouvido, para que assim se sinta valorizado e reconhecido no ambiente de trabalho, outras formas que podem ser adotadas para manter esse clima organizacional, são: reuniões frequentes para que sejam corrigidos erros e reconhecidos os acertos, rodas de conversas para que as experiências sejam trocadas, respeito a individualidade de cada servidor através de abertura ao diálogo individual e a oferta de formações e capacitações para os servidores.

Sabe-se que o tema da liderança é amplo e complexo, ainda mais em um tipo de organização como a pública, é importante que futuros trabalhos sejam desenvolvidos analisando órgãos superiores como a Secretaria Municipal de Educação, responsável pela gestão educacional de todo município, identificado as principais diferenças na liderança das demais Unidades que formam a Rede Municipal de Ensino, ou seja, replicando o estudo, mas analisando e abordando outras unidades.

Identifica-se como uma dificuldade para realização deste estudo, a resistência de colaboradores em se disponibilizarem para responder, seja por medo de que mesmo o trabalho sendo em caráter acadêmico e as informações pessoais omitidas, acabarem prejudicando em algo no seu meio profissional.

Ademais, os pontos destacados tanto pelos líderes, quanto pelos liderados, respondem a pergunta de pesquisa: “como a liderança influencia o desempenho dos liderados no setor público?”, mostrando que a postura adotada pelos líderes, assim

como as atividades realizadas pelos mesmos em relação aos seus colaboradores impactam diretamente na forma que os mesmos irão realizar as suas tarefas, dessa forma, é importante que o liderado se sinta respeitado, motivado e valorizado para que seu desempenho seja o melhor possível.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, José Adilson Santos; DA CUNHA, Jorge Luiz. A organização da escola: o diretor e seu trabalho. **Linguagens & Cidadania**, 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/LeC/article/view/28247/15968>>. Acesso em: 22 de julho de 2023.

BARRETO, João Marcelo Pitiá. Introdução à administração. 2017. Disponível em: <https://repositoriodev.ufba.br/bitstream/ri/24417/1/eBook_Introducao_a_Administracao_a_Ciencias_Contabeis_UFBA.pdf>. Acesso em: 01 de julho de 2023.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de administração de Empresas**, v. 34, p. 102-114, 1994. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 25 de junho de 2023.

BERGUE, Sandro Trescastro. Comportamento organizacional. **Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC**, 2010. Disponível em: <https://cesad.ufs.br/ORBI/public/uploadCatalogo/10400506032012Comportamento_Organizacional_Aula_1.pdf>. Acesso em: 30 de julho de 2023.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público. 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gestao_de_pessoas_lideranca_e_competencias_para_o_setor_publico.pdf>. Acesso em: 13 de agosto de 2023.

BERTONCINI, Isabella; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano José Castro. Liderança no setor público brasileiro: o estado da arte. In: **I Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público**. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Isabella-Bertoncini/publication/325678708_LIDERANCA_NO_SETOR_PUBLICO_BRASILEIRO_O_ESTADO_DA_ARTE/links/5b1db7ef45851587f29f5a9c/LIDERANCA-NO-SETOR-PUBLICO-BRASILEIRO-O-ESTADO-DA-ARTE.pdf> Acesso em: 13 de agosto de 2023.

BIAS, Ana Silvia Tavares et al. Gestão de pessoas: estilos de liderança no setor público. 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/33423/1/Trabalho%20finalizado%20%20PDF%20DEPOSITO%2002-03.pdf>> Acesso em: 26 de junho de 2023.

BICHETT, Miria; VARGAS, Sandra Martins Lohn. Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. **Desafio Online**, v. 9, n. 1, 2021. Disponível em: <<https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/10195/8875>> Acesso em: 12 de agosto de 2023.

BOTELHO, Júlio César; KROM, Valdevino. Os estilos de liderança nas organizações. **XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação-Universidade do Vale do Paraíba**, 2010. Disponível em: <https://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf> Acesso em: 24 de junho de 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**. Elsevier Brasil, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro. **Campus**, 1999.

COELHO, Ricardo Corrêa. Módulo I: Administração pública e o contexto institucional contemporâneo. 2014. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2260/1/1.%20Apostila%20-%20M%c3%b3dulo%201%20-%20Administra%c3%a7%c3%a3o%20P%c3%bablica.pdf>> Acesso em: 16 de julho de 2023.

DA SILVA, Teílma Maria; VIANA, Cíntia Milena Cid; DA CRUZ FEITOSA, Leandro. O impacto da gestão do clima organizacional no comportamento das pessoas do setor público. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 12, n. 42, p. 213-224, 2018. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1307/1923>> Acesso em: 06 de agosto de 2023.

DA SILVA ZONATTO, Vinícius Costa; DA SILVA, Alini; GONÇALVES, Michele. Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 1, p. 169-190, 2018. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6522455>> Acesso em: 30 de junho de 2023.

DEMO, Pedro. Introdução da metodologia. **São Paulo: Atlas**, 1985.

DE OLIVEIRA, Juliana Sevilha Gonçalves; E TREINAMENTO, Mauro Campello MC Serviços. Clima organizacional e o desempenho das empresas. 2006. Disponível em: <https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/413.pdf> Acesso em: 24 de junho de 2023.

DE OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração. **Universidade Federal de Goiás. Catalão-GO**, 2011. Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52313331/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell-libre.pdf?1490542822=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DUNIVERSIDADE_FEDERAL_DE_GOIAS_CAMPUS_CAT.pdf&Expires=1694640195&Signature=FhAp2Vmgo3enOUqGSz29zg3YJ9mREq6Elwzxp4BMNTGmN-Oz3rek38PY5bkQzYN1GRB3kEisC94VUi8BBBWyA-lmGYIb~bPv8l4yy7FNM9qY-PjsqDGHTe~p7nOoIHIDZpaOVkfdGNeILT0eBzmyLpeErgJm-i~s~KESaBYuFJUOB1Xql1XzGJZgDR4IriL5W5rPbkhvOMUGz1Mm3IncrDUHRuRIUc0aohkWLjo-u5sF6jAeSnQUePnjOArR51nrEeuXKYbvw2Bn3pwwSB1AttK6Rb9TAqTBJbqqKn95jz63hPKup7GayuK~rr912YuOAJI7NJbB9PYaOe1XeNG8A_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA> Acesso em: 20 de agosto de 2023.

DOS SANTOS, Almir Paulo; PRSYBYCIEM, Moises Marques; BONEZ, Juliane. Desafios na gestão escolar: liderança em discussão. **Educação em Perspectiva**, v. 11, p. e020040-e020040, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/educacaoemperspectiva/article/view/9238/6664>> Acesso em: 13 de agosto de 2023.

DOS SANTOS, Javan Sami Araújo; DO PRADO, Edna Cristina. Gestão democrática & eleição de diretores escolares nos municípios alagoanos. 2013. Disponível em: <<https://www.anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes/JavanSami-ComunicacaoOral-int.pdf>> Acesso em: 20 de julho de 2023.

FACCIOLI, Cinta. Teorias de liderança. Administradores, 2008. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/teorias-de-lideranca>>. Acesso em: 11 de agosto de 2023.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. **Liderança e Organizações**. Revista de Psicologia. Fortaleza: v. 2, n. 2, p. 93-119, jul./dez. 2011.

Disponível em: <<http://www.periodicos.ufc.br/index.php/psicologiaufc/article/view/92>>
Acesso em: 06 de julho de 2023.

FERREIRA, ALESSANDRA HENRIQUES et al. **Introdução à administração**. 1º Edição. SESES. Rio de Janeiro, 2014.

FOGAÇA, Jennifer. A organização e a estrutura dos sistemas de ensino no Brasil. Canal do Educador, UOL. c2022. Disponível em: <<https://educador.brasilecola.uol.com.br/gestao-educacional/a-organizacao-estrutur-a-dos-sistemas-ensino-no-brasil.htm>>. Acesso em: 22 de julho de 2023.

GARCIA, Denise B. Os diferentes tipos de Liderança e sua influência no clima organizacional. **Data da publicação**, v. 13, 2017. Disponível em: <<https://revistas.brazcubas.edu.br/index.php/dialogos/article/view/590/649>>
Acesso em: 09 de agosto de 2023.

GAVIOLI, E.; GALEGALE, N. V. Hierarquia das necessidades associadas aos tipos psicológicos. São Paulo: CEETEPS, 2007. Disponível em: <<http://www.pos.cps.sp.gov.br/files/artigo/file/883/8a8d1c006c8a64f6e32b1f59cef3344f.pdf>> Acesso em: 20 de julho de 2023.

GIL, Antonio Carlos; COMO ELABORAR PROJETOS DE PESQUISA. 4º Edição. Editora Atlas s.a. 2002.

GODINHO, Regiane de Fatima. A influência do líder na motivação dos funcionários e no alcance de metas organizacionais. 2011. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/77678/000894937.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 06 de agosto de 2023.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, p. 20-29, 1995. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 20 de agosto de 2023.

HONORATO, Hercules Guimarães. A gestão escolar e a liderança do diretor: desafios e oportunidades. **Revista de Administração Educacional, Recife**, v. 9, n. 2, p. 21-37, 2018.. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/view/239949>>. Acesso em: 06 de agosto de 2023.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Cidades e Estados. Brejo da Madre de Deus. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/brejo-da-madre-de-deus/panorama>>
Acesso em: 28 de agosto de 2023.

LACOMBE, Francisco. **Administração**. Saraiva Educação SA, 2017.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. **LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola-teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.** Disponível em: <<https://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/32/3/LDB-Gestao.pdf>> Acesso em: 08 de agosto de 2023.

LIMA, Danielle Félix Delmondes Figueiredo; DA SILVA, Raphael Alves Vieira; DA SILVA, Gilberto Soares. Clima organizacional no setor público: uma análise na Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins em 2017. **Revista Sítio Novo**, v. 2, n. 2, p. 5-25, 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Gilberto-Silva-11/publication/329924123_Clima_organizacional_no_setor_publico_uma_analise_na_Secretaria_da_Fazenda_do_Estado_do_Tocantins_em_2017/links/5c23e6b5299bf12be39c1cdd/Clima-organizacional-no-setor-publico-uma-analise-na-Secretaria-da-Fazenda-do-Estado-do-Tocantins-em-2017.pdf> Acesso em: 06 de agosto de 2023.

MATIAS-PEREIRA, José. Controle de Contas e Transformação da Administração Pública. **Foco nas Instituições e Ações Governamentais. 5a ed. rev. atual. São Paulo: Atlas, 2018.** Disponível em: <https://www.tce.ce.gov.br/downloads/Controle_Cidadao/f10_-_controle_cidadao.pdf> Acesso em: 16 de julho de 2023

Maximiano, A. C. A. (2000). Introdução à administração. São Paulo: Atlas
MEDEIROS, Lu et al. Princípios básicos da Administração Pública: poderes, deveres, direitos e responsabilidade. **SP.: FEAUSP, 2013.** Disponível em: <https://ted.iqsc.usp.br/files/2015/03/Manual_direito_Administrativo_FEA.pdf> Acesso em: 16 de julho de 2023.

MORAIS, Janaina Jacolina. Princípio da eficiência na Administração Pública. **ETHOS JUS: revista acadêmica de ciências jurídicas. Avaré: Faculdade Eduvale de Avaré, v. 3, n. 1, p. 99-105, 2009.** Disponível em: <https://www.eduvaleavare.com.br/wp-content/uploads/2014/07/principio_eficiencia.pdf> Acesso em: 17 de julho de 2023.

MOREIRA, R. M. F. L. et al. **A gestão estratégica de pessoas e a melhoria dos resultados corporativos através do uso das ferramentas: liderança, Rapport e Empowerment.** Research, Society and Development, v. 9, n. 12, 2020. Disponível em: <<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/10808/10014>> Acesso em: 08 de agosto de 2023.

MORESI, Eduardo et al. Metodologia da pesquisa. **Brasília: Universidade Católica de Brasília, v. 108, n. 24, p. 5, 2003.** Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34909124/MetodologiaPesquisa-Moresi2003-libre.pdf?1411907393=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMetodologia_da_Pesquisa_PRO_REITORIA_DE.pdf&Expires=1694642661&Signature=Aw08yvXztrUKGkG1q0wN6u~3h0sNDMWfMLCJOx6kKCrmeNCawGFF9YY0FAvfWlK4noGX5lJf4TdA7hkzPkmvfs9L2QhOqOtSF803elpD4rUv9xYv3QnVtTajPKYRtpyNE1kGDWhQcXmyuQiVG7WE37byKk1pr~ZSEdiA7R~nCSWP6y2aUcucC4ShkxHSMFaNiZs9zFSm-9EsGsKYa0lgYJxkg0hQCFihBsAPz5jzYl~LgpN6-frdBhSsSF7erOkUj81P5ZFu4dZATccyp-RxShriFnbo13CFqi7gHB63sVH6mRrc8EdtWlpwpzfG8bwAuOdgVYe8hTIXqOcwBLDXA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA> Acesso em: 20 de agosto de 2023.

NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes; DE ALENCAR, Maria Aparecida Carvalho. Pesquisa científica: conceitos básicos. **ID on line. Revista de psicologia, v. 10, n. 29, p. 144-151, 2016.** Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/390/527>> Acesso em: 27 de agosto de 2023.

NUNES, Joedna Lima Oses. Clima organizacional no setor público: um estudo de caso no juizado especial cível de Brumado/BA. **NAU Social, v. 6, n. 10, 2015.** Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br/index.php/nausocial/article/view/31324/18668>> Acesso em: 06 de agosto de 2023.

PANZENHAGEN, Liane Margareth; DE NEZ, Egeslaine. Chefia e liderança na gestão pública: algumas reflexões. **Gestão em Foco, v. 5, p. 1-13, 2012.** Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/42688570/chefia_lideranca-libre.pdf?1455516369=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCHEFIA_E_LIDERANCA_NA_GESTAO_PUBLICA_ALG.pdf&Expires=1694642889&Signature=HXmLeVJdf85JJ8G1SSUsIYDDOivhaUoCREOxqEZWGkgk2rLFa1nvcOeVMJm4B6f7ZFEhYn4VamIImXBPehV~rXGQL1HoPMjVJHBHgdEFYVXQyREqUjQ75Eqt9RjOSLd4k19L~QR>

[CBJBd3MLB4ZGPMTWmfUi9QvwL548cnb3ZfL6M9RvMOYctqm9onIWphyUeYHSO Q7WfWNs~thl4aoRSaWDgrc62IVZfmrqxBBxmbwzgtP-jdmOXx8juhrid1cj6EqUEkLvl GOwbmynsNerH264iqFxsDnn-mf~J1NYLR6Gg3wRUyMbRs4Qk-LZzux9vgBXAngco bEgnbd3so8dTfgg &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://www.repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/1782/1/ANSF11082017.pdf)> Acesso em: 30 de junho de 2023.

PARO, Vitor Henrique. Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia. São Paulo: Xamã, 2003.

PEREIRA, Ricardo; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano José Castro. Liderança no Setor Público (LSP): Uma Revisão Integrativa e agenda de pesquisa. **XLV EnANPAD**, 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Ricardo-Pereira-39/publication/355178306_Lideranca_no_Setor_Publico_LSP_Uma_Revisao_Integrativa_e_agenda_de_pesquisa/links/6164aa341eb5da761e8362c9/Lideranca-no-Setor-Publico-LSP-Uma-Revisao-Integrativa-e-agenda-de-pesquisa.pdf> Acesso em: 07 de agosto de 2023.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de administração pública**, v. 40, p. 81-104, 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/8tWmWPZd8jYbQvDMkzkdcGx/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 01 de julho de 2023.

PONTES, Célia Maria. O novo papel da liderança nas organizações. **Monografia (Especialização)-Curso de Especialização em Administração Jurídica, Universidade Estadual Vale do Acaraú-Uva, Fortaleza**, 2008. Disponível em: <<https://esmec.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2014/12/C%C3%A9lia-Maria-Pontes.pdf>> Acesso em: 08 de agosto de 2023.

RIBEIRO, João. comportamento organizacional. 2008.

RIBEIRO, Marco Ferreira; PASSOS, Clotilde; PEREIRA, Paulo. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. **Gestão e desenvolvimento**, n. 26, p. 105-131, 2018. Disponível em: <<https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/657>> Acesso em: 27 de julho de 2023.

ROBBINS, P. S. Comportamento organizacional.(6ª reimpressão). **Tradução técnica de Reinaldo Marcondes**, v. 11, 2009.

ROCHA, Aparecido de Oliveira. Liderança no setor público. 2014. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br:8080/jspui/bitstream/1/23001/3/PB_GP_IV_2016_17.pdf> Acesso em: 13 de agosto de 2023.

RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz; SILVA, Walmir Rufino da. Motivação nas organizações. **São Paulo: Atlas**, 2007.

RODRIGUES, Sara Alves et al. Estilos de liderança de professores universitários: um estudo de caso em uma instituição de ensino pública. **Revista Gestão & Conexões**, v. 8, n. 2, p. 84-104, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/23242>> Acesso em: 12 de agosto de 2023.

SANTOS, Domitília Luiza da Silva et al. A importância da liderança da gestão escolar: prática em construção na educação de trindade-go. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ifgoiano.edu.br/bitstream/prefix/1317/3/TCC_Domitilia%20Santos.pdf> Acesso em: 12 de agosto de 2023.

SANTOS FILHO, Antonio Nicolau dos. Liderança no setor público. 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/1782/1/ANSF11082017.pdf>> Acesso em: 12 de agosto de 2023.

SCHERMERHORN JR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Bookman Editora, 2009.

SILVA, Carlos Rafael; TAVARES, Gleicy Kelly Barbosa; FRANÇA, Luciana Sessa Generoso de. CLIMA ORGANIZACIONAL. **Episteme Transversalis**, [S.l.], v. 11, n. 1, maio 2020. ISSN 2236-2649. Disponível em: <<http://revista.ugb.edu.br/ojs302/index.php/episteme/article/view/2121>>. Acesso em: 06 ago. 2023.

SILVELLO, João Pedro de Carvalho; HARTMANN, Maria Lourdes Backes. ESCOLA PARTICULAR E PÚBLICA: COMPARATIVOS NA INTERFACE DA GESTÃO ESCOLAR. In: XVIII SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO NO MERCOSUL, 18., 2018, Malheiros. SEMINÁRIO. Malheiros: N, 2018. v. 18, p. 0-10. Disponível

em: <<https://home.unicruz.edu.br/mercosul/pagina/anais/2018/3%20-Mostra%20de%20Trabalhos%20da%20Gradua%C3%A7%C3%A3o%20e%20P%C3%B3s-Gradua%C3%A7%C3%A3o/Trabalhos%20Completos/ESCOLA%20PARTICULAR%20E%20P%C3%9ABLICA%20COMPARATIVOS%20NA%20INTERFACE%20DA%20GEST%C3%83O%20ESCOLAR.pdf>> Acesso em: 22 de julho de 2023.

SOLOVIEVA, Yulia et al. A LIDERANÇA NA PROMOÇÃO DE UMA CULTURA DE EFICIÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO EDUCATIVA. **LIDERAR A EDUCAÇÃO ESCOLAR: DESENVOLVIMENTO DE CONHECIMENTOS E COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇAS NAS ESCOLAS**, v. 1, n. 1, p. 12-21, 2023. Disponível em: <<https://www.editoracientifica.com.br/artigos/a-lideranca-na-promocao-de-uma-cultura-de-eficiencia-da-organizacao-educativa>> Acesso em: 22 de julho de 2023.

SOUZA, Ângelo Ricardo. Perfil da gestão da escola pública no Brasil: um estudo sobre os diretores escolares e sobre aspectos da gestão democrática. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 49, n. 2, p. 1-17, 2009. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/f7f3/a8317d34fede6f231a07d07816e9df686390.pdf>> Acesso em: 22 de julho de 2023.

VIEIRA, C. B.; VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. de; OLIVEIRA, E. R. de. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. *Revista ADMPG*, [S. l.], v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/admpg/article/view/13963>. Acesso em: 6 ago. 2023.

VOIGTLAENDER, Karin; BEILER, Grazielle; WALKOWSKI, Marcelo. Liderança e motivação nas organizações. 2018. Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38825068/lideranca_e_motivacao-libre.pdf?1442706726=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DVIII_Convibra_Administracao_Congresso_Vi.pdf&Expires=1694649829&Signature=M-8fEA4KIXVtOhcEOeEn3Az7wrUB37Dwo9jRqSgiquMXurHBhJda6Cl6yEZWwYdmv36C8DPyigUUEwE3HloY6nYBUgNEgXTeAZwweDbZLkdpeUmHINTN4cPZ-~tw54e3Bde7z6Q23fhTYxBALw110Hw~i5nJywfqE~xOANRqjGdTajfY2QMrQ2e4nLoqqjM6rlsZ3l8PT449mE-Fc~AV7CLPsnOjwQvYYSZbD8N4vn7bg5s62p0CSdZ4zJexkDE3hz5-mRXws62e4P26z15u~Jfoo7iLZkPc2Q1J99fHERK49lz6044AQfR1WjNvxB~e6svVMOMNEyexzCpOb63yIA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA> Acesso em: 22 de julho de 2023.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. Saraiva Educação SA, 2020.

APÊNDICE A- ENTREVISTA COM LÍDERES

Roteiro para entrevista com líderes

Tema: RELAÇÃO ENTRE LÍDER E LIDERADOS NO SETOR PÚBLICO

- 1- Quais são as suas atribuições no setor em que trabalha?
- 2- Qual a sua visão sobre liderança, o que você entende a respeito?
- 3- Quais as principais características que você acha que um líder deve ter?
- 4- Quais as dificuldades que você enfrenta sendo líder no setor público?
- 5- Em relação a motivação, como você tenta motivar seus liderados para o desempenho do trabalho?
- 6- Em relação a tomada de decisões, qual postura você adota?
- 7- Como você tenta direcionar os seus liderados para um bom clima organizacional?

APÊNDICE B- QUESTIONÁRIO COM LIDERADOS

RELAÇÃO ENTRE LÍDER E LIDERADOS NO SETOR PÚBLICO

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa que relaciona líder e liderados na instituição de ensino, com a finalidade de analisar, entender como funciona esse aspecto e sugerir melhorias, se necessário. Por meio deste questionário será possível levantar pontos relevantes de forma coletiva. Ademais, comunico que o seu nome e dados serão mantidos em sigilo. Os resultados dessa pesquisa serão apresentados em trabalhos acadêmicos.

1. Qual a sua função na instituição? Descreva suas atribuições e atividades realizadas:

2. Quanto tempo trabalha na instituição?

3. Você consegue identificar quem seria o seu líder na instituição?

4. Se a resposta for positiva, qual aspecto positivo que você identificaria nele? Se a resposta for negativa, o que dificulta essa identificação?

5. Em relação a seu líder (ou quem deveria fazer esse papel), como acontece a comunicação com o mesmo?

() ótima () boa () regular () ruim

6. Tem algo que deveria ser melhorado na postura do seu líder, o que seria?

7. Em relação a tomada de decisões, como ocorrem?

() O líder fornece autonomia para que você decida
() O líder pede sua opinião e vocês decidem juntos qual a melhor opção
() O líder toma a decisão sozinho
() Depende das situações, às vezes decidimos juntos, às vezes ele decide sozinho e às vezes eu tenho liberdade para decidir
() Eu nunca tenho liberdade de tomar decisão

8. Você se sente motivado no seu ambiente de trabalho?

() sim () não

9. Se a resposta for positiva, quais pontos colaboram para a sua motivação no ambiente de trabalho? Se a resposta for negativa, quais pontos colaboram para sua **desmotivação** no ambiente de trabalho? Cite pelo menos três.

10. Seu líder o incentiva a ter uma boa relação com os demais colegas de trabalho?

() sim () não

11. Se a resposta for positiva, de que forma você enxerga esse incentivo, quais atitudes você consegue perceber que contribuem para uma boa relação? Se a resposta for negativa, na sua opinião, o que atrapalha o incentivo para um bom relacionamento no ambiente de trabalho?
