



# ESTILO DE LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL ESCOLAR - UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIDADE DE EDUCAÇÃO INFANTIL

## RESUMO

O clima organizacional trata da percepção que os colaboradores têm acerca de toda a atmosfera organizacional em que estão inseridos e sofre diversas influências, dentre elas, o estilo de liderança do gestor, cujo papel imprime aspectos diversos na forma de conduzir uma organização independente do seu fim. O estilo de liderança é de suma importância à medida que o líder conduz, influencia e motiva o comportamento de seus subordinados. Desta forma, na busca pela eficácia da organização é imprescindível que a gestão analise e compreenda o impacto de suas ações. Diante do exposto, o problema de pesquisa é conduzido pela seguinte questão: Como o estilo de liderança impacta no clima organizacional de uma unidade de educação infantil? Neste contexto, a pesquisa teve como objetivo analisar o estilo de liderança do gestor e seus impactos sobre o clima organizacional escolar, realizando um estudo de caso em uma unidade, o Centro Municipal de Educação Infantil Prof.<sup>a</sup> Maria dos Navegantes Ramos. Trata-se de uma pesquisa aplicada com abordagem qualitativa e aporte quantitativo. Quanto aos objetivos é uma pesquisa descritiva e com relação aos procedimentos é um estudo de caso único. Vários autores como Chiavenato (2014), Lück (2005, 2009, 2010), Pereira (2017), Pestana (2003), contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa. A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista estruturada, observação direta e documentos disponibilizados pelo centro de educação. Conclui-se que o estilo de liderar da gestora, foco deste estudo, impacta positivamente no clima organizacional, tornando a equipe satisfeita, apesar de algumas diferenças entre os entrevistados.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Educação Infantil. Estilos de Liderança.

SILVA, Gabriela Duarte da.

Graduada em Administração (SINERGIA).  
Secretária Escolar.  
gabrieladuarteecs@outlook.com

SOARES, Marília.

Graduada em Administração;  
Especialização em Contabilidade e Administração Universitária; Mestre em Educação.  
Professora da Faculdade Sinergia.  
(SINERGIA).  
Coautora.  
marisoar@terra.com.br  
http://lattes.cnpq.br/1851637610051240

SILVA, Gabriela Duarte da;  
SOARES, Marília. Estilo de liderança e seus impactos sobre o clima organizacional escolar - um estudo de caso em uma unidade de educação infantil.

REFS – Revista Eletrônica da Faculdade Sinergia, Navegantes, v.11, n.18, p. 24-42, jul./dez. 2020.

## INTRODUÇÃO

As unidades de educação infantil exercem um papel extremamente importante para as crianças à medida que são responsáveis pelo estímulo do desenvolvimento social, cognitivo, motor, linguístico e também do artístico. Em meio a este processo de aprendizagem, o desempenho dos profissionais da educação exerce influência e interferência na formação dos alunos, e ao considerá-los como a sociedade do futuro, é necessário compreender tamanha responsabilidade.

Para a gestão de todos estes aspectos e o alcance dos objetivos de ensino, as escolas requerem uma liderança firme e competente, que conheça e valorize o seu ambiente interno da organização. No contexto das unidades de educação, esta liderança é exercida pelo diretor escolar, que é o responsável por representar, conduzir e orientar a comunidade escolar, além de promover ações que contribuam para um bom clima organizacional.

Enquanto organização prestadora de serviços, que lida diretamente com indivíduos e visa o aprendizado do aluno, seu principal foco, é imprescindível que a escola possua um líder que administre as demandas da unidade, o funcionamento dos setores e dedique-se a uma boa gestão de pessoas. Vários autores como Chiavenato (2014), Lück (2005, 2009, 2010), Pereira (2017), Pestana (2003), desenvolveram estudos em que destacam os colaboradores como o maior patrimônio organizacional e a peça chave na busca pela qualidade de ensino.

Boas estruturas físicas e benefícios oferecidos não são estritamente os responsáveis pela satisfação dos indivíduos em uma organização, estes aspectos complementam e dão suporte ao trabalho executado por todos os profissionais. Para manter a equipe motivada, alinhada com a estratégia e ter um bom clima organizacional, o diretor deve compreender que a atmosfera psicológica da organização também sofre com a influência das ações propostas por seu estilo de liderar.

Se, por um lado, é importante que as unidades de ensino possuam professores

comprometidos com os objetivos da organização e estejam em harmonia na busca pelos resultados, da mesma forma é imprescindível que o líder compreenda a importância de conduzi-los neste processo. Diante do exposto, o problema de pesquisa é conduzido pela seguinte questão: Como o estilo de liderança impacta no clima organizacional de uma unidade de educação infantil?

O presente estudo tem como objetivo geral analisar o estilo de liderança do gestor e seus impactos sobre o clima organizacional de uma unidade de educação infantil em Navegantes. Possui os seguintes objetivos específicos: a) contextualizar a instituição de educação infantil; b) identificar a relação entre a administração e a gestão escolar; c) apresentar os estilos de liderança, e d) caracterizar clima organizacional.

Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa aplicada com abordagem qualitativa. Referente aos objetivos é uma pesquisa descritiva de caráter bibliográfico, documental e um estudo de caso único.

A instituição instrumento central desta pesquisa é o Centro Municipal de Educação Infantil Professora Maria dos Navegantes Ramos, tratada neste artigo como CMEI Prof.<sup>a</sup> Maria dos Navegantes Ramos. É uma instituição pública que foi fundada em 25 de março de 2014 e inaugurada no dia 04 de abril do mesmo ano, no bairro Volta Grande, em Navegantes, e tem como missão contribuir com o desenvolvimento das potencialidades físicas e psíquicas dos alunos. Seu nome tem como patrona a professora Maria dos Navegantes Ramos, nascida no dia 30 de março de 1941, no município de Florianópolis, que trabalhou por mais de 20 anos em Navegantes e deixou um grande legado.

Para o CMEI Prof.<sup>a</sup> Maria dos Navegantes Ramos, esta pesquisa é de suma importância, visto que busca identificar os impactos provocados pelo estilo de liderança no clima organizacional da escola, sendo possível promover melhorias em sua gestão e no desempenho dos colaboradores.

Já para a acadêmica, o estudo é importante à medida em que se tem a oportunidade de apresentar ao gestor escolar os atuais aspectos de sua liderança e sua influência no clima organizacional, debatendo e ampliando a visão deste enquanto líder. Além disso, há o intuito de conscientizar o poder público e os próprios gestores quanto aos benefícios do conhecimento em gestão, administração e liderança. Desta forma, será possível colocar em prática as teorias e estudos desenvolvidos em sala de aula.

## 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica que embasa o artigo, com ênfase aos seguintes tópicos: instituições de educação infantil, administração e gestão escolar, estilos de liderança e clima organizacional.

### 1.1 INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO INFANTIL

Por muito tempo, a educação das crianças na sociedade foi destinada, estritamente, à responsabilidade da família, não existindo nenhuma instituição de ensino que os auxiliasse no processo de aprendizagem de seus filhos. De acordo com Craidy e Kaercher (2001), a igreja teve um papel fundamental nas primeiras formas de alfabetização, visto que as disputas religiosas dedicavam-se para que seus fiéis dominassem a leitura e a escrita. Com o passar dos anos, houve uma grande mudança no estilo de vida da população: a Revolução Industrial e o surgimento de novos mercados que permitiram às mulheres trabalhar fora do lar, influenciando então o surgimento das creches e pré-escolas.

Assim, as instituições de educação infantil passaram a ser um grande alicerce para as famílias, pois além do cuidado, as crianças passaram a ser estimuladas a desenvolver habilidades e também a ter um maior conhecimento sobre o mundo e a sociedade que as cerca. Em 1996, com o decreto da Lei n.º 9.394, estabeleceu-se as diretrizes e bases para toda a educação nacional, e após as alterações promovidas pela Lei n.º 12.796/2013, a

A importância deste estudo para a ciência administrativa está em evidenciar os impactos que um estilo de liderança não exercido em consonância com os objetivos coletivos da organização pode causar no clima organizacional, ampliando a visão dos líderes. Com esta pesquisa, pretende-se contribuir para o campo científico, tanto na área de gestão e liderança, quanto na área de administração escolar.

educação infantil passou a ser definida em seu Art. 29 como “[...] primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança de até 5 (cinco) anos, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade”.

Ainda segundo a Lei n.º 12.796/2013, em seu Art. 31, a educação infantil deve ser organizada conforme as seguintes regras:

1. Avaliação mediante acompanhamento e registro do desenvolvimento das crianças, sem o objetivo de promoção, mesmo para o acesso ao ensino fundamental.
2. Carga horária mínima anual de 800 (oitocentas) horas, distribuída por um mínimo de 200 (duzentos) dias de trabalho educacional.
3. Atendimento à criança de, no mínimo, 4 (quatro) horas diárias para o turno parcial e de 7 (sete) horas para a jornada integral.
4. Controle de frequência pela instituição de educação pré-escolar, exigida a frequência mínima de 60% (sessenta por cento) do total de horas.
5. Expedição de documentação que permita atestar os processos de desenvolvimento e aprendizagem da criança. (BRASIL, 2013, Art. 31).

Os municípios são os responsáveis pela organização e desenvolvimento das instituições de ensino, de acordo com os parâmetros estabelecidos pela LDB, Lei n.º 9.394/1996 em seus Arts. 11 e 12. No município de Navegantes, a Secretaria Municipal de Educação é representada por um(a) Secretário(a) Municipal nomeado(a) por meio de um cargo comissionado que atua como chefe de todas as unidades de ensino, segundo o Art. 16 da Lei complementar n.º 62/2009. Esta Secretaria é

responsável pela gestão de todos os processos educacionais no ensino fundamental e na educação infantil ofertados pelo município.

As unidades são compostas pelos docentes, agentes de serviços gerais, agentes de educação, monitores, supervisores, orientadores, secretários e direção, tendo esta um papel fundamental nos centros de educação infantil. Os diretores têm o compromisso de direcionar os professores e demais funcionários, a fim de assegurar a execução das diretrizes e ações pedagógicas estabelecidas pela Secretaria Municipal da Educação, de acordo com o Art. 174, inciso V da Lei complementar n.º 179/2013, sobre o Sistema de Ensino em Navegantes.

Segundo a Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, a gestão escolar que envolve os diretores e secretários deve ser exercida de forma democrática, sendo assim, os gestores têm como compromisso os seguintes aspectos:

Articular, liderar e executar políticas educacionais, na qualidade de mediador entre essas, a proposta pedagógica e administrativa da Rede de Ensino e da unidade escolar, observadas as diretrizes e metas gerais da política educacional brasileira e o uso dos resultados das avaliações internas e externas como subsídio à construção e revisão constante das propostas educacionais (NAVEGANTES, 2010, p. 1).

A equipe precisa ser motivada pela gestão e orientada a compreender suas responsabilidades, pois na educação infantil as crianças aprendem a ter autonomia, conhecer e desenvolver seu próprio corpo, se expressar, manifestar suas preferências, e todos os conhecimentos compõem sua experiência curricular. Segundo Craidy e Kaercher (2001), a forma como as creches e pré-escolas atuam é fundamental no processo de educação. Embora não haja reprovação, é uma fase crucial da vida das crianças à medida que elas não só aprendem a absorver a cultura de um grupo, mas também aprendem a produzi-la e a transformá-la.

O diretor deve gerir todos os recursos da escola pensando no bem-estar da coletividade, sendo necessário ter um perfil que promova uma relação saudável e participativa entre os alunos e funcionários. Na dimensão de escola, o diretor

é o representante dos demais, o primeiro entre os iguais. Já na dimensão empresa, o diretor representa o gestor que deve se preocupar com a eficiência e a eficácia dos resultados (BARROSO, 2012 *apud* OLIVEIRA, 2018).

Atualmente, os diretores no Município de Navegantes são nomeados como cargos comissionados, considerados servidores de carreira de acordo com os incisos II e V do art. 37 da Constituição Federal de 1988, constantemente substituídos pelo governo. Esta troca de liderança pode impactar muito no desenvolvimento escolar e, conseqüentemente, no clima. Segundo Lück (2005), o sistema educacional tem sido muito afetado pelo processo de escolha dos gestores escolares, devido à indicação com intuito político e familiar em detrimento de competências e conhecimentos inerentes à função.

Ainda, de acordo com Lück (2000 *apud* HONORATO, 2012), existem nove aspectos para que seja determinada a qualidade nas unidades: a liderança, flexibilidade e autonomia, apoio à comunidade, clima escolar, processo de ensino-aprendizagem, avaliação do desempenho acadêmico, supervisão dos professores, materiais e textos de apoio pedagógico e espaço físico adequado. Os professores precisam estar engajados com seus planejamentos, aplicar atividades que contemplem as áreas de conhecimento, avaliar e contribuir com o desenvolvimento do aluno, e para isso, o diretor deve estabelecer um ambiente escolar positivo e motivacional para que o processo de aprendizagem se desenvolva de forma efetiva e eficaz.

## 1.2 ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

Todas as organizações com atividades relacionadas à produção de bens ou à prestação de serviços necessitam ser administradas para que as atividades sejam planejadas, dirigidas e executadas corretamente. Segundo Bonome (2009), o significado da palavra administração deriva dos termos em latim *ad* e *minister*, significando direção, tendência e obediência, ou seja, é o direcionamento à obediência na prestação dos serviços. Como uma organização

social sem fins lucrativos, onde a matéria prima são os alunos, a escola deve ter suas estratégias bem definidas, controle de suas atividades e organização do trabalho, sendo o diretor o responsável por estas atribuições.

Durante muito tempo, coube ao diretor apenas os aspectos administrativos e burocráticos das unidades, mas também segundo Vasconcellos (2009, p. 86), são aspectos inerentes ao seu fazer “[...] a concepção macro das questões pedagógicas e o investimento efetivo nas relações interpessoais [...]”. Considerando os conceitos anteriores, a estrutura hierárquica da escola era extremamente rígida, sendo apenas o diretor o responsável por tomar as decisões referentes ao cotidiano dos funcionários, alunos e docentes. Mas com as novas políticas educacionais do século XX, o termo administrador dividiu lugar com um novo termo que carrega um conceito mais democrático e gerencial, conhecido como gestão.

Quando se fala em administrador escolar, pensa-se logo no diretor, mesmo que em algumas escolas seja necessária a figura do diretor e um administrador com funções distintas. Na literatura referente ao tema, os termos de administrador e diretor possuem o mesmo significado (PARO, 2017). Mas, conforme Ferreira (2015), o gestor, caracterizado como líder e não apenas administrador, é aquele que compreende e participa do cenário escolar, pensa na melhoria da sua equipe, fazendo com que todos se sintam capazes de conquistar com sucesso os objetivos da escola.

De acordo com Vargas (1993), a administração, como ato de planejar, organizar, dirigir e controlar, é vigente até os dias atuais, mas desenvolveu-se muito no sentido de gestão, tendo hoje também um significado político. A gestão escolar sofreu diversas mudanças ao longo do tempo, deixando de ser centralizadora e abrindo portas a uma gestão mais participativa, por isso é imprescindível o exercício de uma liderança que não apenas conduza, mas também que saiba caminhar junto com seus colaboradores.

Desta forma, tendo como fim o desenvolvimento social e autônomo dos indivíduos e não a produção e obtenção de lucro, a estrutura hierárquica da escola deve partir do pressuposto das relações humanas, sendo uma colaboração consentida com valorização de seu capital humano.

Em suma, as pessoas, com sua competência, comprometimento e capacidade de ação coletivamente organizada, constituem-se na alma da escola e a base da sua qualidade educacional. E é importante o destaque de que são as pessoas, trabalhando em conjunto, de forma integrada, compartilhando competentemente responsabilidades, que fazem a diferença na qualidade do trabalho educacional promovido pela escola (LÜCK, 2009, p. 82).

De acordo com Robbins (2002 *apud* MOREIRA, 2012), para uma boa administração e gestão de pessoas, além de habilidades humanas específicas são necessários três conjuntos de papéis:

1. papéis de relacionamento interpessoal – visto que os gestores exercem a liderança e possuem ligação com seus colaboradores;
2. papéis de informação – uma vez que precisam receber informações para conduzir os processos e atividades, além de também exercerem os papéis de transmissor e interlocutor, repassando o necessário aos níveis superiores da organização;
3. papéis de decisão – pois é o responsável por conduzir os processos à frente da organização.

As organizações precisam ser bem administradas, e os gestores devem conhecer profundamente suas dinâmicas para compreender que o fator humano provoca imponderabilidade em seu funcionamento (CHIAVENATO, 2014). Além de saber lidar com múltiplos pensamentos, o diretor deve possuir uma boa capacidade crítica, gerindo a unidade conforme suas tendências, humores, relações interpessoais e grupais para uma boa gestão do clima de trabalho (LÜCK, 2010).

Com a realidade contemporânea, o líder deve estar disposto a gerir a escola em todos os seus aspectos funcionais, além de promover o

diálogo com os pais, alunos e funcionários para solucionar os problemas e buscar a melhoria contínua. Ainda existem escolas que se fecham e vetam a participação do coletivo, considerando apenas as decisões tomadas a portas fechadas por duas ou três pessoas, provocando o desequilíbrio de trabalho e do clima organizacional (PESTANA, 2003).

Segundo Coelho (2006 *apud* MOREIRA, 2012), o sucesso de uma organização depende do ato de administrá-la, realizando as mudanças necessárias. Para isso, é preciso que os gestores compreendam os conceitos de gestão e administração, deixem para trás a figura de chefe e passem a ser inovadores, compartilhando seus conhecimentos em prol do desenvolvimento coletivo.

### 1.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

A liderança possui um papel muito importante no desenvolvimento das organizações, isso porque é a responsável por gerir todos os recursos em busca de resultados, conduzindo e motivando sua equipe. Pode-se verificar então, que o ato de liderar é de grande influência para o contexto social, político e empresarial, e quem resolve liderar precisa estar preparado para manter o foco e saber lidar com anseios, diferentes opiniões e até mesmo, com os sonhos dos colaboradores (PEREIRA, 2017).

Com a vivência de um cenário contemporâneo, torna-se cada vez mais difícil liderar os indivíduos com estilos imparciais e inflexíveis, visto que o acesso à informação e o domínio de novos recursos têm formado trabalhadores mais críticos e seletivos quanto as suas ações.

Nesse contexto, Padilha (2003 *apud* SÉRGIO *et al.*, 2018, p. 2) alude que:

[...] para ser um líder contemporâneo, é necessário desenvolver atitudes e habilidades que auxiliem na condução de um grupo de pessoas, buscando tomar decisões e ações acertadas, tendo em mente os objetivos para alcançar resultados. Para tanto uma inteligência privilegiada não basta. É necessária a combinação com outras qualidades pessoais, como espírito democrático, ter gosto em trabalhar com as pessoas, pois ele terá de agir de forma equilibrada, devendo ter caráter, carisma e

muita paciência para ouvir e compreender os problemas das pessoas e da empresa.

Como são consideradas organizações sociais, as unidades de educação precisam ter um modelo de gestão comprometido com a melhoria de seus processos e valorização dos funcionários. Uma das competências básicas do diretor escolar é promover o entendimento do papel de todos em relação à educação e à função social da escola, adotando uma filosofia comum e clara para que haja efetividade no trabalho de todos (LÜCK, 2009).

Com relação a termos comportamentais dos líderes, podemos encontrar a liderança autocrática, democrática, liberal, transformacional, transacional e situacional. A liderança autocrática é composta por um estilo onde apenas o líder fixa as regras e diretrizes e não há participação do grupo para a tomada de decisão, o que compromete o desempenho da equipe, pois os métodos de trabalhos são ditados exclusivamente pelo diretor, quando certamente, poderiam dar espaço a outras formas de pensar e agir (POSSI, 2006).

Em uma liderança democrática o líder assiste e faz a mediação do grupo, que possui espaço para destacar suas contribuições. Segundo Chiavenato (1994 *apud* CECHELLA, 2010), este estilo se preocupa com os aspectos humanos de toda a equipe e procura manter cada indivíduo completamente atuante, permitindo que participem das decisões. Assim, quem está à frente dos negócios exerce a essência de uma verdadeira liderança, que é a influência e a admiração das pessoas com as quais se relaciona, possibilitando um clima de trabalho agradável e bom desempenho da equipe.

Em um estilo de liderança liberal, há uma maior liberdade para que os indivíduos definam como realizarão suas tarefas, sendo a presença do líder necessária apenas, quando solicitada. Este estilo promove a autoconfiança, uma maior motivação dos colaboradores e o desenvolvimento de suas habilidades, mas é preciso conhecer estritamente sua equipe de trabalho, visto que a ausência do líder requer pessoas comprometidas com o trabalho e com

habilidades técnicas que envolvem o conhecimento (PEREIRA, 2017).

Alguns líderes também podem possuir estilos de gestão transformacionais e transacionais. Os líderes transacionais possuem características que influenciam seus colaboradores por meio da oferta de recompensas ou de ameaças, ou seja, sempre ocorre uma troca ou transação entre as partes para que uma tarefa seja executada. Diferente deste, a liderança transformacional promove maior motivação e crescimento. Para McShane e Glinow (2013, p. 226), “os líderes transformacionais são agentes da mudança que energizam e direcionam os funcionários para uma nova visão e comportamentos correspondentes”.

Considerando que as pessoas estão em constante mudança nas formas de pensar e agir, para se ter o domínio das situações a que o líder é submetido, ele não pode ser conduzido por um único estilo de liderar, principalmente no setor educacional. Desta forma, há um grande enfoque sob o estilo de liderança situacional para as organizações atuais, pois segundo Hersey e Blanchard (1986 *apud* SÉRGIO *et al.*, 2018), um líder não será eficaz se não souber ajustar seu estilo de liderança às demandas do ambiente.

Esta liderança permite a flexibilidade de todos os estilos pelo gestor, conforme a tarefa, comportamentos e o grau de maturidade dos colaboradores, ou seja, o líder precisa estar junto à equipe para se adaptar aos liderados. Quando este se ajusta ao nível de desenvolvimento e ritmo de aprendizagem dos profissionais, as situações passam a ser analisadas de acordo com o contexto micro e o macro da organização, levando em consideração o capital humano para obter vantagem competitiva, além de influenciar a boa percepção acerca do clima organizacional (FIEDLER, 1967 *apud* SÉRGIO *et al.*, 2018).

Diferente dos outros estilos, este modelo envolve aspectos antes não contemplados com enfoque na compreensão, antes da ação. De acordo com a teoria abordada por Hersey e Blanchard, (1986 *apud* SÉRGIO *et al.*, 2018), a gestão se baseia em três pilares:

comportamento de tarefa, comportamento de relacionamento e maturidade dos subordinados. Por isso, líder atua de acordo com as situações e demandas exigidas, podendo conduzir os colaboradores em determinados momentos de forma autocrática, democrática ou liberal, por exemplo.

Os liderados são de extrema importância para estabelecer o desfecho das situações dentro da organização, não só porque executam as atividades e criticam a liderança, mas porque com suas ações determinam o poder pessoal que o líder tem (SOTO, 2002 *apud* CEHELLA, 2010). Considerando que o sucesso da empresa está ligado ao sucesso de um líder, para uma boa administração, o estilo situacional torna-se um grande aliado, pois muitas vezes algo não ocorre dentro do planejado e as falhas acontecem devido ao enrijecimento dos líderes.

#### 1.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Régis Filho (2010), clima organizacional trata-se da forma como os empregados percebem e interpretam o ambiente, ou seja, entram em análise de satisfação as conjunturas atuais, as relações estabelecidas entre a equipe de trabalho e a postura apresentada pelo líder. O clima também passa a ser um fenômeno resultante da interação dos elementos presentes na cultura de cada organização, que se refere ao conjunto de hábitos, crenças, costumes, modo de agir e de pensar dos indivíduos (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007).

Considerando que as organizações, além de outros recursos são compostas por indivíduos, e que cada um possui uma característica específica no ambiente de trabalho, conhecer a equipe é fundamental para conseguir conduzi-la de modo a obter o melhor de todos. Questões salariais, oportunidades, treinamentos, estruturas da empresa e liderança influenciam na motivação da equipe. De acordo com Moreira (2012), o clima da organização é um importante conceito a ser observado e trabalhado pelo gestor.

Para verificar o clima de uma instituição e determinar as causas da falta de motivação e

desempenho dos colaboradores, os gestores podem realizar uma pesquisa de clima organizacional. Os resultados obtidos pela pesquisa vão estar relacionados à noção de cultura desta instituição, mas segundo Santos (2000 *apud* MOREIRA, 2012), o clima pode sofrer intervenções a curto prazo, já as mudanças na cultura exigem processos mais complexos e demandam mais tempo.

Por se tratarem de organizações com fins educacionais, os professores, monitores, agentes precisam realizar seu trabalho em sintonia, além de serem motivados e guiados por uma liderança que os conduzam a realizar o trabalho com foco no desenvolvimento do aluno. Diferente das empresas que visam lucro para sobrevivência no mercado, as unidades de ensino não deixarão de existir caso não haja um bom desempenho dos colaboradores, porém o conceito desta unidade e até mesmo a carreira profissional dos servidores, poderão ser negativados.

Neste contexto, nas unidades de educação infantil o clima organizacional será definido de acordo com a visão dos docentes e funcionários. Para Matos, Matos e Almeida, 2007, p. 267).

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma organização. Ele está relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo organizacional refere-se especialmente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

Por estar inteiramente ligado ao desempenho das atividades, visto que um indivíduo trabalha melhor quando se sente bem com o ambiente, o conhecimento dos fatores que causam a falta de motivação permite que o líder estude as possibilidades de melhoria. O clima organizacional pode e deve ser modificado para melhoria dos processos, pois um clima frio afasta as pessoas, ao contrário de um clima quente e receptivo, que promove envolvimento e a satisfação (CHIAVENATO, 2002).

De acordo com Mol *et al.* (2010), o clima organizacional pode ser definido de acordo com três tipos de variáveis: as variáveis

dependentes, independentes e intervenientes que é o conjunto das anteriores. Ao levar em consideração uma variável dependente, significa que o clima está sendo conduzido por fatores, como a estrutura da empresa, estilos gerenciais e também pelas tecnologias utilizadas. Já ao ser visto como independente, afetará outras variáveis, como a satisfação no trabalho devido aos estilos de liderança, por exemplo.

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg também visa identificar os fatores que determinam o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, podendo ser fatores higiênicos ou motivacionais. Os fatores higiênicos (extrínsecos) geram insatisfação e são administrados pela empresa, como salários, políticas, estruturas e liderança. Já os fatores motivacionais (intrínsecos), estão ligados ao que o indivíduo faz, envolve sentimentos e autorrealização e levam à satisfação (CHIAVENATO, 2002).

Pode-se encontrar três tipos de climas organizacionais, o favorável, desfavorável e neutro. Segundo Régis Filho (2010), a existência de um clima neutro torna o ambiente sem muito entusiasmo, existe baixa interação entre os colaboradores e caso se torne desfavorável, o nível de insatisfação pode até fazer com que procurem outras oportunidades de trabalho. Quando houver confiança, engajamento, participação e comprometimento, o clima será favorável, detectado pelo trabalho em equipe e preocupação em conjunto, quanto à execução dos trabalhos.

A gestão pública e os próprios diretores precisam compreender a importância de conhecer a ciência administrativa e de exercer um estilo de liderança que contribua para um clima favorável na escola. Segundo Chiavenato (2002, p. 183), “o clima organizacional constitui o meio interno, a atmosfera psicológica característica de cada organização”, portanto, além de tecnologias utilizadas e fatores estruturais, a forma de atuação dos gestores com relação aos sistemas de controle, às regras e ao comportamento social dentro da escola, irão contribuir na definição desta atmosfera.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa serviu como base para definir os caminhos a serem seguidos. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), métodos são um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo, auxiliando as decisões do cientista. Quanto aos objetivos de pesquisa, o estudo deste artigo compreende um modelo de pesquisa aplicada e descritiva.

Na pesquisa descritiva, o pesquisador tem como objetivo descrever as características de uma determinada população ou de um fenômeno, classificando, explicando e interpretando os fatos sem manipulá-lo (PRODANOV; FREITAS, 2013). Quanto aos procedimentos, esta pesquisa fará o uso do estudo de caso único, acerca dos estilos de liderança e os impactos no clima organizacional, em uma unidade de educação infantil no município de Navegantes, Santa Catarina.

Seja qual for o campo de interesse, a necessidade diferenciada da pesquisa de estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos. Em resumo, um estudo de caso permite que os investigadores foquem um “caso” e retenham uma perspectiva holística e do mundo real – como nos estudos dos ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias (YIN, 2015, p. 4).

A abordagem desta pesquisa foi qualitativa, com aporte quantitativo. A pesquisa qualitativa, segundo Sakamoto e Silveira (2014), busca estudar de forma indutiva o significado e o motivo dos fatos em questão, e os resultados não são numéricos. Já a quantitativa busca a objetividade, faz o uso de números e estatísticas para analisar as informações.

De acordo com Richardson (2007), pode-se afirmar que as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto de estudo situações complexas ou bastante particulares (como é o caso do objeto de estudo deste artigo). Estudos que empregam a metodologia qualitativa podem descrever melhor a complexidade dos problemas.

Entretanto, haverá sempre possibilidades de aporte do potencial do método quantitativo ao método qualitativo. No caso deste estudo, a ênfase é dada no método de análise qualitativo, pois foi analisado um problema de grande complexidade.

Com relação aos meios deste estudo, esta foi baseada em pesquisa bibliográfica e documental. Em uma pesquisa documental, os dados são obtidos a partir de documentos, podendo estes serem escritos ou não (LAKATOS; MARCONI, 2000). Já em uma pesquisa bibliográfica, o estudo é realizado por meio do contato com pesquisas anteriores, que são descritas em documentos impressos (SEVERINO, 2007).

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada por meio de um roteiro de entrevista estruturada com todos os servidores da unidade, além da observação direta e análise de documentos disponibilizados, tais como o Projeto Político Pedagógico (PPP) e Regimento Interno da unidade escolar, objetivando levantar informações sobre a unidade escolar e sua missão. Segundo Lakatos e Marconi (2003), o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido. Não é permitido adaptar as perguntas a determinada situação, inverter a ordem ou elaborar outras perguntas.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 190), “a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos [...]”. Assim, nesta pesquisa, observar contribuiu para identificar como o estilo de liderança impacta no clima da unidade escolar e como os colaboradores reagem diante das situações.

Durante a aplicação da entrevista, os dados foram integralmente transcritos em um notebook, para que as narrativas pudessem ser posteriormente analisadas. Participaram desta entrevista 5 professoras, 1 agente de educação, 12 monitoras e 4 agentes de serviços gerais, sendo os 22 entrevistados do sexo feminino com

tempo de serviço que variam entre menos de 1 ano a 5 anos.

A seguir, apresenta-se a operacionalização da pesquisa (Quadro 1), onde além da questão deste estudo (Q), são definidas as proposições (P) acerca do clima organizacional e os estilos de liderança (L) que serviram como base para a análise dos dados (POSSI, 2006).

Quadro 1 - Operacionalização da pesquisa.

Questão de Pesquisa	Proposição	Estilo de liderança
Q1 - Como o estilo de liderança impacta no clima organizacional de uma unidade de educação infantil?	P1 - O estilo de liderança impacta positivamente. Clima favorável.	L1 - Autocrática L2 - Democrática L3 - Liberal L4 -
	P2 - O estilo de liderança impacta negativamente. Clima desfavorável.	Transformacional L5 - Transacional L6 - Situacional
	P3 - O estilo de liderança não exerce nenhum impacto. Clima neutro.	

Fonte: A autora com base nos dados da pesquisa (2019).

A análise dos dados e interpretação das informações se deu por meio das narrativas e da elaboração de gráficos. Para Labov (1997 *apud* ROMERO, 2015), narrativa se refere ao relato de uma sequência de eventos que entraram para a biografia do falante por meio de orações que correspondem à ordem dos eventos originais. Já o uso de gráficos se torna importante à medida em que evidenciam os resultados por meio de recursos visuais, apresentando as informações de forma clara e de fácil compreensão (LAKATOS; MARCONI, 2003).

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Centro Municipal de Educação Infantil Professora Maria dos Navegantes Ramos, localizado no bairro Volta Grande em Navegantes/SC, foi fundado através do Decreto n.º 2856 de 25 de março de 2014, mas sua inauguração oficial aconteceu no dia 04 de abril de 2014. Esta unidade de ensino infantil localiza-se em terreno próprio do Município, e sua estrutura de dois andares, hoje atende um número de 130 alunos, distribuídos em 5 turmas integrais que vão desde Berçário I ao Jardim.

O Centro tem como patrona a professora Maria dos Navegantes Ramos, nascida no dia 30 de março de 1941, no município de Florianópolis. Foi professora por mais de 20 anos, em Navegantes, e faleceu no dia 23 de junho de 2013, deixando um legado aos demais educadores do Município: que educação se faz com muito amor, carinho, responsabilidade e, acima de tudo, com muita humildade.

No que diz respeito ao seu quadro funcional, atualmente a unidade possui vinte e

quatro servidores: uma diretora, uma secretária, cinco professores, uma agente de educação, doze monitoras e quatro agentes de serviços gerais. Além disso, conta com os membros eletivos da Associação de Pais e Professores (APP) e Conselho Escolar, que embora não façam parte do quadro funcional, cumprem o papel de fiscalização, apoio e interação entre a família e a escola para melhoria dos processos.

#### 3.2 MISSÃO DO CENTRO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL

Por meio da análise dos documentos disponibilizados pela instituição, constatou-se que o Centro de Educação Infantil Maria dos Navegantes Ramos tem como missão ser uma unidade de ensino que contribui com o desenvolvimento das potencialidades físicas e psíquicas dos alunos, partindo da realidade sociocultural destes e dos conhecimentos que já possuem.

Confiando nas possibilidades individuais de cada indivíduo, propõem-se desenvolver estas potencialidades por meio de atividades significativas e prazerosas num ambiente agradável e adequado às necessidades da criança, incentivando a descoberta, a criatividade e a imaginação, favorecendo ao sujeito desenvolver-se de forma afetiva, cognitiva, motora e social.

### 3.3 OBJETIVOS DO CENTRO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL

Com relação aos objetivos, o Centro Municipal de Educação Infantil está em consonância com os fins da educação expressa na Legislação Federal (LDB 9394/96), e tem como objetivos próprios:

1. Diagnosticar a realidade do Centro Municipal de Educação Infantil Professora Maria dos Navegantes Ramos e como está sendo desenvolvida sua prática pedagógica;

2. Reconhecer o papel político e pedagógico da Educação Infantil, buscando uma educação que valorize os conhecimentos da criança;

3. Respeitar os direitos e deveres da pessoa humana, do cidadão, do Estado, da família e dos demais grupos que compõem a comunidade;

4. Registrar o cotidiano escolar, bem como construir coletivamente princípios norteadores para o Centro Municipal de Educação Infantil Professora Maria dos Navegantes Ramos;

Condenar qualquer tratamento desigual;

6. Possibilitar a participação da família e da comunidade escolar de forma democrática nas ações do Centro Municipal de Educação Infantil.

### 3.4 ESTILO DE LIDERANÇA E OS IMPACTOS NO CLIMA

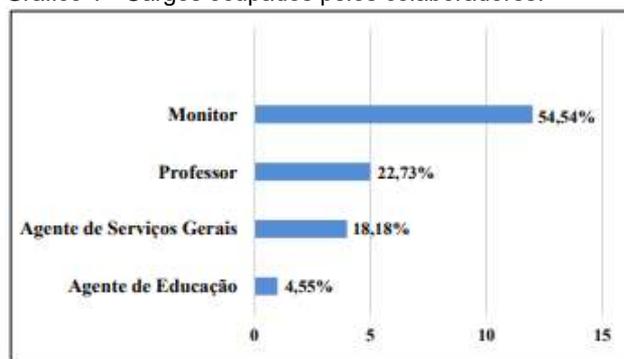
Atendendo os objetivos da pesquisa, nesta etapa serão apresentados os aspectos característicos do estilo de liderança exercido pela gestora e como este estilo impacta no clima organizacional do CMEI Prof.<sup>a</sup> Maria dos

Navegantes Ramos. Para compreender como ocorre este fenômeno, foi aplicada uma entrevista estruturada aos vinte e dois colaboradores. Não foram incluídas na entrevista a secretária, visto ser a pesquisadora e a gestora da unidade, alvo da pesquisa.

Para classificar o estilo de liderança serão analisadas as características propostas por Possi (2006), e para a definição do clima organizacional a proposta por Régis Filho (2010), podendo ser classificado como favorável, desfavorável ou neutro. A pesquisadora buscou identificar os fatores que impactavam no clima organizacional, de acordo com a percepção dos colaboradores com base na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, para posteriormente, relacionar o vínculo com as características da liderança.

Os resultados da pesquisa apontam que a totalidade entrevistada pertence ao sexo feminino e que, com relação ao cargo que ocupam, os monitores representam 54,54% do total, os professores, 22,73%, as agentes de serviços gerais, 18,18% e agentes de educação, 4,55% (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Cargos ocupados pelos colaboradores.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

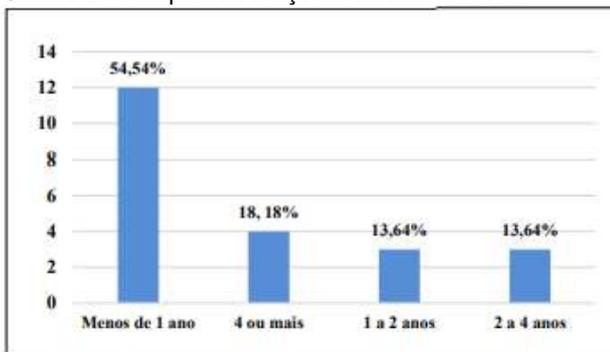
A pesquisadora acredita que principalmente 81,82% dos entrevistados, representados por monitores, professores e agente de educação deverão ter uma visão clara a respeito do estilo de liderança, visto que trabalham diretamente com a gestora da unidade escolar e são coparticipantes de todas as ações e decisões, pela mesma tomadas, o que reflete diretamente no clima organizacional (LÜCK, 2005).

Com relação à escolaridade dos entrevistados, 36,36% têm ensino superior

completo, 27,27% ainda não concluíram o ensino superior, 22,73% possuem ensino médio completo e 13,64% têm apenas o ensino fundamental. Tratando-se de uma instituição de ensino, a escolaridade é um quesito de grande importância, fazendo com que os membros da equipe tenham um maior conhecimento referente à gestão de todos os recursos de uma unidade de ensino e, conseqüentemente, da necessidade de uma boa liderança.

Verificou-se que um número significativo de membros da equipe está há menos de 1 (um) ano na unidade, perfazendo 54,54% dos entrevistados. Os colaboradores com 1 a 2 anos e 2 a 4 anos formaram o mesmo percentual, 13,64 %, e aqueles que atuam há 4 anos ou mais, na unidade escolar, 18,18%. Percebe-se que um número significativo dos entrevistados (54,54%) atua há menos de 1 ano na unidade escolar, sendo possível que este período influencie em alguns aspectos relacionados à compreensão do estilo de liderança da gestora, bem como o entendimento dos impactos que esta liderança possa causar no clima organizacional (Gráfico 2).

Gráfico 2 - Tempo de serviço na unidade escolar.



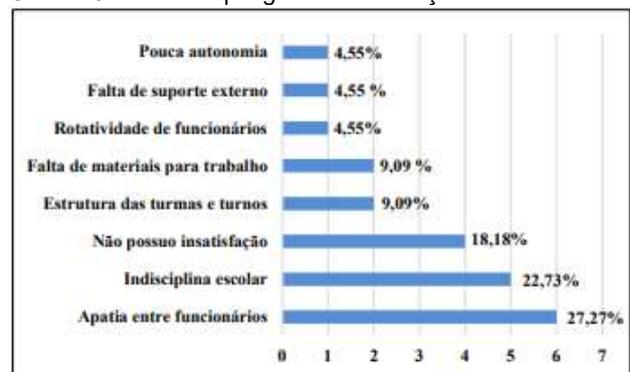
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quando questionados se consideram a unidade deste estudo um bom lugar para trabalhar, 100% dos entrevistados afirmaram que sim. Esta resposta demonstra que a forma como a direção conduz os processos tem sido adequada e condizente com os objetivos e expectativas do grupo de colaboradores. Segundo Lück (2009), a organização do trabalho e de todos os aspectos que compõem a escola compete ao diretor, responsável por liderar e conduzir o coletivo no alcance de bons resultados.

Com relação à análise dos aspectos que mais geram insatisfação no ambiente de trabalho, a pesquisadora trouxe os fatores motivacionais e os fatores higiênicos, reportando-se à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, com o objetivo de identificar o que determinava a construção de um clima favorável, desfavorável ou neutro, segundo a abordagem de Régis Filho (2010).

Verificou-se que 18,18% dos entrevistados não demonstram insatisfação no trabalho. Dentre os que revelam insatisfação, 27,28% das respostas se referem a fatores motivacionais, com destaque para a indisciplina escolar e 54,55%, a fatores higiênicos, com destaque para o mau relacionamento e apatia entre os funcionários. Desta forma, é possível observar que as causas que hoje geram insatisfação e, conseqüentemente, contribuem para um clima desfavorável são influenciadas tanto pelo próprio colaborador, quanto pelo ambiente e suas condições (Gráfico 3).

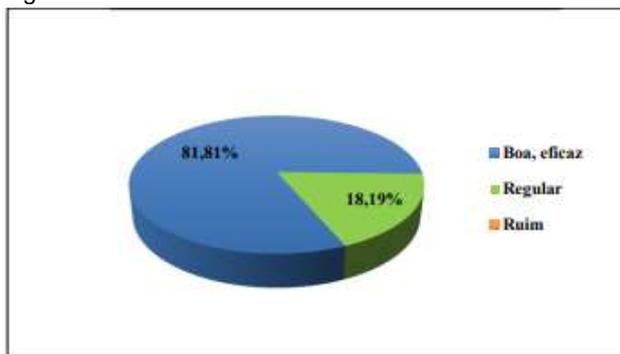
Gráfico 3 - Fatores que geram insatisfação no trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com relação à comunicação, 81,81% afirmam que a comunicação na organização é boa e eficaz, já 18,19% entendem ser regular, pois em alguns pontos ainda há falta de clareza e falhas na transmissão dos recados. Moreira (2012) destaca que a comunicação é fundamental para um desempenho e constituição de um clima organizacional favorável. Sendo assim, compreende-se que embora existam algumas falhas, a liderança da unidade é comprometida em repassar as informações à equipe (Gráfico 4).

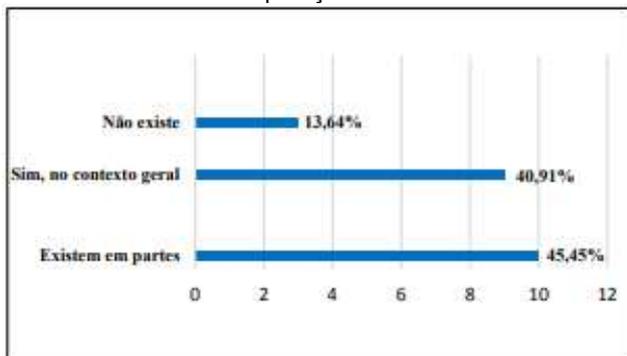
Gráfico 4 - Índice de qualidade da comunicação organizacional.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Sobre a existência de um ambiente que promova o relacionamento cooperativo na unidade escolar, 40,91% dos entrevistados afirmam haver engajamento e cooperação entre todos os colaboradores; 45,45% também afirmam haver engajamento e cooperação, mas entre alguns grupos, 13,64% dos pesquisados afirmam não haver cooperação na unidade (Gráfico 5).

Gráfico 5 - Índice de cooperação na unidade escolar.



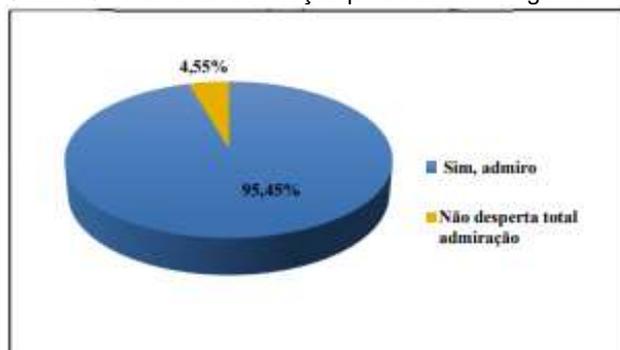
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quando existir trabalho em equipe, comprometimento e cooperação entre os colaboradores em seu ambiente de trabalho, os processos irão fluir dentro de um clima organizacional favorável (RÉGIS FILHO, 2010). Portanto, mesmo com a existência de algumas diferenças entre os colaboradores que precisam ser extintas para melhorar ainda mais os resultados no coletivo, pode-se verificar que há cooperação na unidade escolar, promovendo o engajamento e aprimorando os resultados do trabalho de todos.

Com relação à existência de um bom relacionamento entre colaborador e gestor, 100% dos entrevistados afirmam que há um bom relacionamento, pautado pelo respeito,

ética e empatia. Seguindo a linha de relação entre gestor e colaborador, 95,45% afirmam ser inspirados pelo estilo de liderar da gestora diariamente, e somente 4,55%, (1 colaborador) se apresenta de forma neutra, destacando que a gestora não desperta sua total admiração, pois ainda não teve muito contato com a mesma para conhecer e definir (Gráfico 6).

Gráfico 6 - Índice de admiração pelo trabalho do gestor.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme as narrativas, é possível verificar ainda mais a admiração e satisfação dos colaboradores com a forma com que a gestora lidera e executa seu trabalho, motivando-os. Segundo Possi (2006), o líder com característica transformacional apresenta visão motivadora e inspiradora, contribuindo para a melhoria constante e para a constituição de um clima favorável (Quadro 2).

Quadro 2 - Narrativas dos entrevistados.

Constituição de clima	Impacto positivo	Impacto negativo
Favorável	<p>“Quando eu vim “pra cá” me falaram que eu iria ser cobrada demais, mas a Márcia “me dá” admiração. Ela não só cobra mas também mostra como todos devem proceder, mostra o caminho, fazendo um trabalho diferenciado enquanto gestora.” Colaborador C</p> <p>“Sim, é uma pessoa que me inspira bastante, sabe o que faz.” Colaborador E</p> <p>“Desperta muita admiração sim, inclusive já tivemos conversas que mudaram meu olhar sobre o trabalho.” Colaborador H</p>	-

Fonte: A autora com base nos dados da pesquisa (2019). (continua)

Quadro 2 - Narrativas dos entrevistados. (continuação)

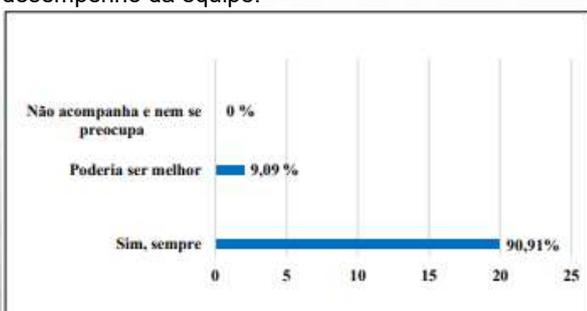
Constituição de clima	Impacto positivo	Impacto negativo
Favorável	“Desperta sim, até vejo como destaque a sua preocupação de “corpo e alma” para resolver todos os assuntos da creche.” Colaborador J	-
Neutro	-	“Olha, não consigo definir ainda uma total admiração, pois precisaria ter mais contato com ela.” Colaborador M

Fonte: A autora com base nos dados da pesquisa (2019).

Quando questionados se a gestora apresenta flexibilidade em situações em que os colaboradores necessitam de ajuda, 100% dos entrevistados afirmaram que a mesma é flexível e auxilia sempre que possível. Segundo Lück (2009), as organizações com lideranças democráticas se desdobram e se transformam de forma recíproca pela própria prática democrática, que é participativa, aberta, flexível e criativa.

No que diz respeito à gestora acompanhar e demonstrar-se preocupada com o desempenho da equipe, 90,91% dos entrevistados afirmam que a mesma está sempre presente, sendo uma liderança que contribui para o clima, pois além de se preocupar, propõe alternativas para melhorias no trabalho (OLIVEIRA, 2018). Somente 9,09% entendem que isto acontece às vezes, dependendo da situação e que poderia ser melhorado (Gráfico 7).

Gráfico 7 - Índice de preocupação do gestor com o desempenho da equipe.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com relação às regras para a execução de uma atividade na unidade, se estas regras são fixadas apenas pela gestora ou há envolvimento da equipe, bem como se já participaram de algum processo decisório, as respostas foram unânimes. Todos os entrevistados afirmaram que a gestora sempre envolve a equipe nas tomadas de decisões, ouvindo seus pontos de vista e que todos também já estiveram presentes em algum momento, opinando a respeito de algum processo (Quadro 3).

Quadro 3 - Narrativas dos entrevistados.

Estilo de liderança	Características
Democrática	<p>“Tem o envolvimento de todos para a decisão sim, principalmente quando tem reunião ela faz perguntas para todos”. Colaborador A</p> <p>“Vejo que a Márcia traz a ideia para a equipe, todos colocam sua opinião e depois ela toma uma decisão final. Já participei em momentos como membro da APP.” Colaborador B</p> <p>“Eu vejo que ela sempre abre para colocarmos nossa opinião e depois de receber a opinião ela que define o que é mais viável”. Colaborador J</p> <p>“Ela pede muita opinião sim, ouve as minhas ideias e de outros “pra” depois chegar em uma decisão”. Colaborador K</p> <p>“Envolve a equipe sempre, ela não é autoritária ela conversa para buscar opinião e ver a melhor forma para ser executado o trabalho.” Colaborador L</p> <p>“A Márcia nunca foi autoritária, sempre pergunta primeiro como gostaríamos de fazer as coisas, pede nossa opinião”. Colaborador M</p>
Liberal	<p>“A direção nos deixa livre e nós decidimos, hoje ela não chega com a regra fixa.” Colaborador E</p>

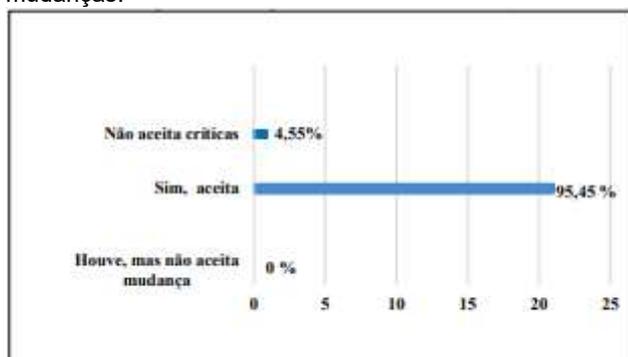
Fonte: A autora com base nos dados da pesquisa (2019).

Estes dados demonstram que o perfil de liderança da gestora busca o envolvimento e comprometimento da equipe, trazendo bons resultados e motivação do grupo. Em alguns momentos, também os deixam livres para agir e tomar as decisões. Possi (2006), destaca que a ação de um líder participativo, que compartilha as decisões com os colaboradores, está mais próxima de um perfil democrata. Já a autonomia concedida se aproxima de uma liderança liberal,

que quando exercida com responsabilidade, destaca a confiança na equipe.

Quando questionados se consideram a gestão receptiva a críticas e a mudanças, assim como nas questões anteriores, o resultado foi positivo. A grande maioria representada por 95,45% afirma que a gestora é receptiva, sendo uma liderança que ouve e analisa as críticas para aprimoramento e desenvolvimento profissional. Apenas 1 dos entrevistados, representando 4,55%, afirma que a gestora não aceita ouvir críticas, considerando somente seu ponto de vista (Gráfico 8).

Gráfico 8 - Receptividade da gestão às críticas e a mudanças.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com relação ao posicionamento da gestora diante dos problemas na unidade escolar, 100% dos entrevistados afirmam que a mesma sempre analisa e resolve os problemas, buscando a melhor alternativa e metodologia para alcançar a solução. Pode-se observar a preocupação da gestora em liderar com eficiência, e a satisfação que os colaboradores possuem com este modo de liderar, visto que demonstra preocupação com o bem-estar coletivo da escola.

Na última questão do roteiro de entrevista, quando questionados sobre o que deveria ser modificado na unidade escolar para melhoria do ambiente de trabalho atual, 9,09% dos entrevistados afirmam não ser necessário realizar mudanças. Com relação às demais, as respostas foram variadas, todas relacionadas

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar como o estilo de liderança da gestora impacta no clima

aos dois grandes eixos da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (motivacionais e higiênicos).

Quanto aos fatores motivacionais, foram apresentadas as seguintes sugestões: necessidade de mais parceria entre a família e escola, mais autonomia no trabalho e mais reuniões e encontros para discussão. Essas sugestões representam 27,28% dos entrevistados. Com relação aos fatores higiênicos, representados nesta pesquisa por 63,64%, as modificações deveriam ser as seguintes: alterar a estrutura das turmas e turnos, deixando de ser mistas, operacionalizar melhorias estruturais, melhorar o relacionamento entre os colaboradores e modificar algumas políticas da organização (Gráfico 9).

Gráfico 9 - Índice de modificações necessárias.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Por meio destas sugestões apresentadas, pode-se verificar que a grande maioria dos entrevistados (63,64%) acredita que são necessárias mudanças nos fatores extrínsecos, ou seja, nos aspectos que se localizam no ambiente em que estão inseridos e impactam no desempenho de suas funções. Em consonância com as questões anteriores, foi possível compreender que o clima organizacional é impactado principalmente por aspectos de relacionamento entre os funcionários, não havendo destaque negativo para as questões de liderança.

organizacional da unidade de educação infantil Prof.<sup>a</sup> Maria dos Navegantes Ramos. Os

conceitos de liderança foram definidos como o ato de gerir todos os recursos da organização em busca de resultados, conduzindo e motivando a equipe, enquanto clima organizacional se refere à forma com que os indivíduos percebem e interpretam o ambiente de trabalho, influenciador do desempenho de suas funções.

Com relação ao problema de pesquisa proposto, foi possível compreender, por meio das análises dos dados, que as características do estilo de liderança da gestora têm impactado de forma positiva na constituição do clima. Conforme a visão dos colaboradores, a gestão atua em consonância com os objetivos da unidade e com a legislação educacional, satisfazendo e motivando a equipe.

Considerando a preposição P1 (O estilo de liderança impacta positivamente, tornando o clima favorável) deste estudo, verifica-se como aspectos positivos da liderança que contribuem para um bom clima de trabalho, de acordo com a afirmação dos 100% dos entrevistados sobre a existência de um bom relacionamento entre gestor e colaborador, a flexibilidade do gestor, quando os colaboradores necessitam de ajuda, o envolvimento e participação de todos nos processos decisórios e o posicionamento da gestora em sempre resolver os problemas da melhor maneira possível.

A grande maioria dos colaboradores (95,45%), também destacaram serem inspirados diariamente pela forma com que a gestora lidera; estão satisfeitos com relação à comunicação (81,81%); afirmam que a mesma está sempre presente, preocupando-se com o desempenho da equipe (90,91%); é receptiva a críticas realizadas pelo grupo e aceita realizar mudanças; para desempenhar sua função com qualidade (95,45%).

No que diz respeito à preposição P2 (O estilo de liderança impacta negativamente, tornando o clima desfavorável), é possível observar que alguns colaboradores destacam que a preocupação da gestora e o acompanhamento com relação ao desempenho da equipe poderia ser melhor (9,09%); a comunicação deveria ser mais clara (18,19%); e apenas 1 (um) afirma que a gestora não

costuma aceitar críticas e realizar mudanças (4,55%).

Os demais aspectos citados que atualmente tornam o clima desfavorável e os que deveriam ser modificados para melhoria do ambiente, não são provocados pelo estilo de liderança da gestora e sim, por outros fatores higiênicos e motivacionais, podendo, apenas, alguns serem administrados por ela de forma estratégica para melhoria do ambiente. Sendo assim, verifica-se que no contexto geral há sim, um clima de trabalho favorável, porém é preciso atenção a estes quesitos citados para que o mesmo não se torne desfavorável.

Com relação à preposição P3 (o estilo de liderança não exerce nenhum impacto no clima, tornando o clima neutro), pode-se observar que apenas 1 (um) colaborador destacou não ser inspirado e ainda não possuir admiração pelo estilo de liderar da gestora, devido ao fato de atuar há pouco tempo na unidade e não conhecê-la.

Considerando os estilos de liderança (L) que serviram como elementos construtivos de análise, é possível perceber que a gestora possui características democráticas, visto que contribui para um ambiente com ética e respeito, apresenta flexibilidade, envolve e ouve sua equipe antes de tomar as decisões. Além de proporcionar um espaço participativo, também se preocupa com o desempenho e desenvolvimento dos colaboradores, estando presente não apenas para corrigir, e sim, para ensinar e motivar, exercendo, desta forma, uma liderança transformacional.

Importante destacar que a pesquisa apontou que em certos momentos a gestora afasta-se, permitindo a liberdade para que os próprios colaboradores se organizem e tomem decisões, exercendo um estilo liberal. Já em outros, apresenta características autocráticas, não aceitando determinadas críticas e mudanças. O estilo de liderar transita entre democrático, autocrático, liberal e transformacional. Estas oscilações a definem como uma líder situacional, pois se ajusta de acordo com os comportamentos e circunstâncias. Esta característica é extremamente positiva para a unidade em

estudo, pois segundo Hersey e Blanchard (1986 *apud* SÉRGIO *et al.*, 2018), enquadra-se no atual cenário contemporâneo e as demandas do ambiente.

Como contribuição acadêmica, destaca-se a importância deste tema em relação ao impacto causado no clima das unidades de ensino pelo estilo de liderança exercido, motivando ou desmotivando os colaboradores na busca por bons resultados. Desta forma, espera-se que este estudo possa subsidiar pesquisas futuras relacionadas ao assunto, desenvolvendo, ainda mais, os aspectos referentes à liderança.

Em relação à organização, há grande destaque para o interesse despertado sobre o tema, tanto pelos colaboradores quanto pela gestora. Vale destacar que a partir desta pesquisa, a equipe pôde conhecer e compreender os conceitos de clima organizacional e a sua importância na busca pelos resultados. Por outro lado, a gestora demonstrou o interesse em verificar os aspectos que hoje impactam na satisfação dos indivíduos para proporcionar melhorias no ambiente, enfatizando, assim, a importância da Administração e da Gestão Escolar para o pleno desenvolvimento da unidade escolar e a satisfação da equipe.

Como limitação, pode-se destacar: pouco tempo de trabalho na unidade de alguns colaboradores, que acabou interferindo em algumas respostas; a indisponibilidade de tempo, visto que era necessário interromper as

tarefas para realização da pesquisa; e também a dificuldade dos colaboradores em se referir à gestora, visto que a pesquisadora também faz parte do quadro de funcionários e, por isso, precisou estimulá-los e transmitir segurança quanto à confidencialidade e ética da coleta de dados.

Diante do exposto, visando contribuir com o desempenho dos colaboradores e proporcionar bons resultados para o CMEI Prof.<sup>a</sup> Maria dos Navegantes Ramos, sugere-se a revisão dos aspectos que atualmente tornam o clima desfavorável, buscando alternativas para neutralizar os conflitos e engajar, ainda mais, os colaboradores. Também é de suma importância acrescentar ao regimento interno a elaboração de pesquisas de clima semestralmente, assim como realizar mais reuniões para repasse dos resultados, revelando aos colaboradores os resultados e as circunstâncias acerca do que os desmotivam para que ampliem seus pontos de vista.

Por fim, conclui-se que, mesmo com a necessidade de algumas mudanças, o estilo de liderar da gestora, que é o foco principal deste estudo, impacta positivamente no clima organizacional, tornando a equipe satisfeita, motivada e inspirada pela gestora. Porém, na percepção dos colaboradores, são necessárias mudanças nos fatores extrínsecos e intrínsecos citados anteriormente, para elevar, ainda mais, a motivação da equipe e melhorar o ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

BONOME, J. B. V. **Princípios da administração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 08 out. 2018.

BRASIL. **Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases. Brasília: Presidência da República, 1996. Disponível em: <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/109224/lei-de-diretrizes-e-bases-lei-9394-96>. Acesso em: 22 out. 2018.

BRASIL. **Lei n.º 12.796, de 04 de abril de 2013**. Altera a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para dispor sobre a formação dos profissionais da educação e dar outras providências. Brasília: Presidência da República, 2013. Disponível em: <https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/1034524/lei-12796-13>. Acesso em: 18 out. 2018.

CEHELLA, A. **Estilos de liderança baseados nas competências e habilidades dos gestores da empresa Giassi & Cia Ltda**. 2010. 73 f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) -

Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, nov. 2010.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. v. 2.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CRAIDY, C.; KAERCHER, G. **Educação infantil: pra que te quero?** São Paulo Artmed, 2001.

FERREIRA, S. M. O papel do diretor de escola: contrapontos da administração e da gestão escolar. **Cadernos de Educação: Ensino e Sociedade**, Bebedouro-SP, 2 (1): 73-84, 2015.

HONORATO, H. G. **O gestor escolar e suas competências: a liderança em discussão**. Eixo temático 8 – A direção escolar: formação, profissionalização e democracia. AMPAE, Rio de Janeiro, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

LÜCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. 2. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Rio de Janeiro: Vozes, 2010. v. 5.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. de. **Análise do ambiente corporativo**. Rio de Janeiro: E-PAPERS, 2007.

MCSHANE, S. L.; GLINOW, M. A. V. **Perspectiva transformacional da liderança**. Tradução de Luiz Claudio de Queiroz Faria. São Paulo: AMGH, 2013. Cap. 11.

MOL, A. L. R. *et al.* **Clima organizacional na administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.  
MOREIRA, E. G. **Clima organizacional**. Curitiba: IESD, 2012.

NAVEGANTES. **Lei complementar n.º 62 de 1º de abril de 2009**. Dispõe sobre a estrutura administrativa do poder executivo do município de navegantes e dá outras providências. Navegantes, Prefeitura Municipal, 2009. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sc/n/navegantes/lei-complementar/2009/6/62/leicomplementar-n-62-2009-dispoe-sobre-a-estrutura-administrativa-do->

[poder-executivo-domunicipio-de-navegantes-e-das-outras-providencias](https://leismunicipais.com.br/a/sc/n/navegantes/lei-complementar/2009/6/62/leicomplementar-n-62-2009-dispoe-sobre-a-estrutura-administrativa-do-poder-executivo-domunicipio-de-navegantes-e-das-outras-providencias). Acesso em: 10 nov. 2018.

NAVEGANTES. **Lei complementar n.º 72 de 08 de janeiro de 2010**. Dispõe sobre o plano de carreira e a remuneração dos integrantes do magistério público municipal. Navegantes, Prefeitura Municipal, 2010. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sc/n/navegantes/lei-complementar/2010/8/72/leicomplementar-n-72-2010-dispoe-sobre-o-plano-de-carreira-e-a-remuneracao-dos-integrantesdo-magisterio-publico-municipal?q=72%2F2010+>. Acesso em: 10 nov. 2018.

NAVEGANTES. **Lei complementar n.º 179, de 30 de abril de 2013**. Dispõe sobre o sistema municipal de ensino de navegantes. Navegantes, Prefeitura Municipal, 2013. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sc/n/navegantes/lei-complementar/2013/17/179/lei-complementar-n-179-2013-dispoe-sobre-o-sistema-municipal-de-ensino-de-navegantes>. Acesso em: 16 nov. 2018.

OLIVEIRA, A. C. P. de. **Gestão, liderança e clima escolar**. Curitiba: Appris, 2018. Cap. 1, n.p.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

PEREIRA, A. P. **Uma liderança de valor**. São Paulo: Scortecci, 2017.

PESTANA, A. **Gestão e educação: uma empresa chamada escola**. Rio de Janeiro: Catedral das Letras, 2003.

POSSI, M. **Gerenciamento de projetos: guia do profissional, aspectos humanos e interpessoais**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006. v. 2.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**. 2 ed. Rio Grande do Sul: Editora Feevale, 2013.

RÉGIS FILHO, G. I. **Gestão do clima organizacional**. Itajaí: UNIVALI, 2010.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROMERO, T. R. de S. **Elas por elas: percursos autonarrados de educadoras**. São Paulo: Editora Cia do Ebook, 2015.

SAKAMOTO, C. K.; SILVEIRA, I. O. **Como fazer projetos de iniciação científica**. São Paulo: Paullus, 2014.

SÉRGIO, L. R. B. *et al.* A influência da liderança no clima organizacional. **Pesquisa & Educação a Distância**, n. 12, abr./jun. 2018. ISSN 2358-646x. Disponível em:

<http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=2013EAD1&page=article&op=view&path%5B%5D=6570&path%5B%5D=3298>. Acesso em: 21 maio 2019.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

VARGAS, G. de O. P. **O cotidiano da administradora escolar**. São Paulo: Papyrus, 1993.

VASCONCELLOS, M. de N. M. de Barros. **Gestão de sistemas educacionais**. Curitiba: IESD, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2015.