



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO  
CAMPUS AVANÇADO IPAMERI

**O PERFIL DE LIDERANÇA NA UNIDADE SENAC IPAMERI**

**Alves, I<sup>1</sup>**  
**Andrade, K. A. V. G<sup>2</sup>**  
**Bento, D. R<sup>3</sup>**

**Resumo**

O objetivo deste artigo é identificar o perfil de liderança existente na Unidade de Ipameri do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC). Tendo como objetivo específico verificar o perfil de liderança das líderes na visão das mesmas e qual o perfil de liderança na visão dos liderados, sendo eles, instrutores, alunos, serviços gerais e vigias. Tendo como embasamento teórico de autores e informações internas da instituição, sendo aplicado uma pesquisa de campo através de questionários para ambas as partes com diferentes perguntas para melhor identificação do perfil dos gestores. As perguntas foram direcionadas em como se sentem em relação ao convívio com as líderes, como elas se comportam em relação a um problema e o que fazem para manter a motivação e inspiração dos liderados. Na análise dos resultados, pode-se identificar uma similaridade entre as respostas, considerando como estilo a liderança democrática que veio ao encontro de ambas pesquisas. Dos resultados, conclui-se que o estilo de liderança traz resultados positivos para a instituição.

**Palavra-chave: Perfil de liderança, Senac, Liderados.**

**INTRODUÇÃO**

Durante anos tem-se buscado uma forma de conduzir as pessoas dentro do processo de gestão administrativa com o intuito de ganhar produtividade. Contudo, em função de uma heterogeneidade que é composta o quadro de colaboradores das organizações empresariais, torna-se muito difícil projetar ou definir um perfil de liderança ideal capaz de conduzir os liderados a máxima produtividade.

A liderança é um dos princípios essenciais de qualquer organização empresarial, visto que, ter um bom líder contribui para o alcance dos objetivos e metas da empresa e mantém o clima organizacional em harmonia. Nesse sentido, procurou-se como objetivo

---

1.Orientador. Professor do Instituto Federal Goiano Campus Avançado Ipameri. Mestre em Agronegócio pela UFG. E-mail, [ivan.alves@ifgoiano.edu.br](mailto:ivan.alves@ifgoiano.edu.br)

2.Discente do curso Superior em Tecnologia em Gestão Comercial pelo Instituto Federal Goiano Campus Avançado Ipameri. E-mail, [Kerolayne\\_kavga@Hotmail.com](mailto:Kerolayne_kavga@Hotmail.com)

3.Discente do curso Superior em Tecnologia em Gestão Comercial pelo Instituto Federal Goiano Campus Avançado Ipameri. E-mail, [daiannerodrigues805@gmail.com](mailto:daiannerodrigues805@gmail.com)

geral deste artigo identificar o perfil de liderança existente na Unidade de Ipameri do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), visto que a mesma oferece vários cursos profissionalizantes, capacitando a população para desempenhar alta produtividade no mercado de trabalho.

Sendo assim, optou-se como por objetivo específico verificar o perfil de liderança das líderes na visão das mesmas e qual o perfil de liderança na visão dos liderados. Para que esses objetivos fossem alcançados, realizou-se uma pesquisa no Senac utilizando questionários que foram aplicados com vista ao alcance dos mesmos.

Como relatado aqui, o Senac de Ipameri tem a função de capacitar as pessoas nas mais diversas áreas do conhecimento. Existe uma ampla concorrência na área de ensino e quanto mais você se destaca mais chances tem de ganhar sua clientela. Logo, uma liderança ideal de qualquer instituição é capaz de se destacar, desde que seus gestores estejam aptos e dispostos a buscar melhorias para organização.

Por fim, este artigo está estruturado em cinco partes, sendo aqui a primeira onde foi apresentado os objetivos, a segunda onde é relatado o referencial teórico com os assuntos pertinentes ao tema abordado, a terceira parte é explicada a metodologia utilizada na execução do artigo, a quarta parte refere-se a análise dos dados obtidos na pesquisa e por fim as considerações finais onde são destacados os aspectos gerais da pesquisa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Organizações e Empresas**

As organizações são instituições dinâmicas e complexas que fornecem produtos ou serviços a fim de atender as necessidades das pessoas, elas surgiram em função das limitações individuais onde se valoriza o trabalho em grupo. Segundo Maximiano, (2017, p. 5), “as organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para realização de objetivos que de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos ou serviços”.

Para Silva, (2013, p. 43), “uma organização é definida como duas ou mais pessoas com desejo e disposição de cooperar para o alcance de um objetivo”. Toda organização é composta de recursos humanos que são primordiais para um bom funcionamento, porém complexos quando se trata de relacionamento social, divisão de trabalho e tarefas direcionando as responsabilidades e especificando os papéis, delimitar e esclarecer os limites da mesma e qual os objetivos para o alcance de sua meta. “As organizações não

são somente agrupamentos transientes e temporários de pessoas, elas existem para atingir objetivos e metas permanentes” (SILVA, 2013, p. 45).

No conceito de organizações pode ser incluído o termo sistema, que podem ser vistos como abertos, facilitando entradas e saídas de ambientes ou outros sistemas almejando um objetivo, e quando adotado pode identificar princípios e prescrições das organizações e da administração aplicadas nas organizações de negócios em geral (SILVA 2013).

Para Robbins (2013, p. 5) acredita-se que as empresas são “agrupamento sistemático de pessoas” a fim de cumprir metas e objetivos, assim ele as divide em níveis organizacionais:

Alta gerência grupo responsável por estabelecer os objetivos gerais, desenvolvendo políticas para que sejam alcançados; Média gerência são gerentes que gerenciam outros gerentes responsáveis por estabelecerem e atingirem metas departamentais específicas; Gerência são responsáveis por supervisionar o trabalho dos funcionários e não gerenciam outros gerentes; Funcionários operacionais trabalham em tarefas específicas e são eles quem produzem fisicamente os bens e serviços de uma organização.

As empresas são diversificadas, nenhuma é igual à outra, podem ter tamanhos, estruturas, características e objetivos diferentes. As empresas podem ser no ramo industrial, comercial, prestadora de serviços e as sem fins lucrativos. Para Franco (2004 apud JARDIM).

O setor industrial tem como processo a compra da matéria-prima e transformação dessa matéria em produtos acabados. O mesmo tem como composição as máquinas, mão-de-obra, equipamentos, produtos, matéria-prima, instalações, entre outros.

O setor comercial compra a mercadoria já produzida pelas indústrias e revende ao consumidor em geral. A prestadora de serviço oferece a mão-de-obra mediante a remuneração, as empresas de hoje contratam muitos serviços terceirizados, pois, para as mesmas os gastos são menores.

Para Maximiano, (2011, p. 33) as empresas são definidas pelo tipo de empreendimento que elas atuam, sendo elas, empresa tradicional, familiar, franquia, escritório doméstico e cooperativo. O quadro 1 abaixo destaca esses tipos de empreendimentos.

Quadro 1: Tipos de empreendimentos

Empresa tradicional	São aquelas focadas no lucro, como o comércio, indústrias, pecuária, transporte e outros.
Empresa familiar	Tem como objetivo de melhorar a situação econômica da família, os trabalhadores são os próprios membros da família, um negócio que normalmente é passado de geração em geração.
Franquia	É uma forma de dividir o direito de comercialização da marca, o franqueado cede os direitos de uso da marca como também tecnologia dando exclusividade ao franqueado, o mesmo pagaria uma taxa de utilização da franquia para o dono da franquia mas sem vínculo empregatício.
Escritório doméstico	São os trabalhos feitos em casa que normalmente caracteriza o início das pequenas e médias empresas por diminuírem os custos, tudo isso veio do crescimento da tecnologia e a terceirização de alguns negócios.
Cooperativas	Trata-se de uma união de pessoas que são donos do seu próprio negócio e que também participa da cooperativa, andando numa via de mão dupla onde todos trabalham para privilegiar os cooperados e a cooperativa que trabalha em função de garantir direitos a esses associados. Como exemplo são as cooperativas agropecuárias, de consumo, de trabalho, de crédito entre outras.

Fonte: Adaptado, MAXIMIANO (2011)

## 2.2 Sistema S

Sistema S, foi criado pelo governo federal em 1942, contendo 9 instituições de ensino voltados cada uma para uma área específica. A primeira foi o (SENAI) Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, que seria mantida pelos empresários da Confederação Nacional da Indústria, surgindo em seguida SESI - Serviço Social da Indústria, SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Sesc - Serviço Social do Comércio, Senar - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural, Senat - Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte, SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo e Sest - Serviço Social do Transporte.

O sistema “S” possui segmentos diferentes, com áreas em específico, como por exemplo: gestão, segurança, turismo, lazer e várias outras. Houve um decreto que sancionou lei, fazendo uma distribuição da verba destinada a essas instituições, sendo elas mantidas pelas empresas, pelo comércio, pela indústria, dentre outros, que repassam contribuições compulsórias para que possam fornecer cursos profissionalizantes para o mercado de trabalho, como por exemplo a instituição abordada neste trabalho (Senac) que oferece cursos gratuitos e pagos voltados para as necessidades do mercado regional.

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), voltado para o comércio de bens, serviços e turismo do país, está presente em cerca de 2.000 municípios

com mais de 600 unidades escolares, empresas pedagógicas e unidades móveis. Com cursos presenciais e a distância que vão da formação inicial e continuada à pós-graduação, permitindo ao aluno planejar sua carreira profissional tendo uma perspectiva de desenvolvimento contínuo (Divulgação interna SENAC, 2019).

O Senac foi criado em 10 de janeiro de 1946 pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), por meio do Decreto-Lei nº 8.621. A Carta da Paz Social foi o documento histórico que deu origem ao Senac e que registrou as primeiras diretrizes e resoluções deliberadas. Com a missão de ‘Educar para o trabalho em atividades de comércio de bens, serviços e turismo’, o Senac é uma instituição de Educação Profissional, empresa de direito privado, sem fins lucrativos, mantida por empresários do comércio de bens, serviços e turismo.

Na época de sua criação o país passava por uma turbulência devido à pós-guerra, e o estado de Goiás se encontrava em dificuldades para se erguer, momento este, em que foi quando o Senac que ofereceu o seu primeiro curso a fim de capacitar a mão de obra. Os cursos de Prático Correspondente e de Escritório foram as primeiras atividades profissionalizantes lançadas pelo Senac em Goiás, em 10 de junho de 1947 (Senac).

### **2.3 Marcas Formativas do SENAC**

As marcas formativas são características que diferem os profissionais formados pelo Senac dos demais profissionais do mercado. Elas apontam para o que querem promover na aprendizagem dos alunos, a forma como o aluno deve atuar, o que é fundamental compreender e desenvolver. Portanto, essas marcas são desenvolvidas durante toda a formação do estudante e perpassam todas as situações de aprendizagem, concretizando-se no desenvolvimento dos Projetos Integradores (Divulgação interna SENAC, 2019).

**Domínio técnico-científico:** mobilizar de forma articulada conhecimentos, habilidades e atitudes, elementos que compõem determinada competência de determinado fazer profissional. Isso pode ser evidenciado quando o aluno realiza uma ação profissional com desenvoltura, buscando soluções que contemplem o todo, propondo os melhores meios para a resolução de problemas.

**Atitude empreendedora:** observar e analisar seu campo profissional para propor soluções novas, dinâmicas e criativas para a resolução de problemas que promovam mudanças nas organizações e façam emergir novos projetos (negócios).

Visão crítica: compreender o contexto em que está inserido e demonstrar capacidade propositiva, que transcenda formatos padronizados de procedimentos e soluções. Isso significa ir além do esperado, questionar fórmulas prontas e ser capaz de propor soluções que visem à melhoria dos processos produtivos e da comunidade.

Atitude sustentável: agir de acordo com os princípios da sustentabilidade (desenvolvimento social, econômico e ambiental), considerando a ética e exercendo a cidadania. Como cidadão, ser consciente de que os recursos disponíveis, tanto naturais quanto organizacionais, são limitados, o que significa usá-los de maneira racional e eficiente, com vistas à qualidade de vida pessoal e coletiva.

Atitude colaborativa: promover o desenvolvimento de atitudes que qualificam o trabalho em equipe, o estabelecimento de relações interpessoais construtivas, pautadas na comunicação assertiva, clara e objetiva. (Divulgação interna SENAC, 2019)

### **2.3 Modelo pedagógico SENAC**

Segundo o que consta no site do SENAC, o mesmo conta com um modelo pedagógico próprio criado em 2010, onde identificaram a necessidade de alienar e integrar suas práticas educacionais, sendo criados catálogos de cursos técnicos e de formação continuada, buscando a união das metodologias de ensino a demanda de mercado de cada região. Assim criando uma identidade focada no alinhamento institucional, na inovação das práticas pedagógicas e na busca constante da qualidade e impacto positivo das soluções na educação profissional. As marcas formativas são diferenciais que tornam o modelo pedagógico uma proposta inovadora e alinhada com o que há de mais atual e moderno na educação profissional. (Divulgação interna SENAC, 2019).

O ser humano, o mundo, o trabalho e a educação são os alicerces do modelo pedagógico, onde auxilia o estudante na esfera social, pessoal e profissional. Preparando para os desafios que encontrará no decorrer de sua carreira

### **2.4 Liderança**

Por muito tempo acreditava que liderança fosse algo difícil de aprender ou ensinar, porém, as características de um líder podem ser oriundas de sua personalidade. Atualmente por ter se tornado cada vez mais necessário a presença de um líder de equipe na empresa, com qualidades e atribuições específicas para o cargo, tem se desenvolvido técnicas que extrai do indivíduo o seu melhor para a organização. Cada organização

possui diferentes tipos de problemas e para cada um deles uma solução específica, assim nesse mundo globalizado fica difícil definir liderança que englobe todas elas.

Para Robbins (2014, p. 249), “Liderança é a habilidade que um indivíduo demonstra para influenciar outros a agir de maneira particular por meio de direção, encorajamento, sensibilidade, consideração e apoio”.

Segundo Chiavenato (2014, p. 433), “A liderança é de certa maneira, um tipo de poder pessoal. Por meio dela, uma pessoa influencia outra em função dos relacionamentos existentes”. O autor ainda salienta que não se pode confundir liderança com gerência, e que um bom administrador deve ser um bom líder, porém, um líder deve estar junto da operação. “Todas as organizações precisam de líderes em todos os seus níveis e em todas as suas áreas de atuação” (CHIAVENATO, 2014, p. 436).

A maior parte de estudos sobre tipos de lideranças são voltados para tarefas, White e Lippit apontam os três principais estilos de liderança.

Quadro 02: Estilos de liderança

<b>Liderança autocrática (chefão)</b>	<b>Liderança liberal (colega)</b>	<b>Liderança democrática (orientador)</b>
Subordinado obedece e aceita as ordens do chefe. O Líder é centralizado, detém todo o poder de decisão, é uma pessoa dominadora que apenas emite ordens. Seus subordinados são numerosos e fatigados pelo excesso de cobrança.	Subordinado tem total liberdade de escolha. O Líder dispõe liberdade aos grupos na tomada de decisão com pouca intervenção, seu comportamento é sem firmeza e sem argumentos. Subordinados é que fazem a divisão do trabalho, conforme as sua própria vontade.	Subordinado participa das decisões. O Líder é participativo e comunicativo, trabalha orientando o grupo aconselhando e debatendo as tomadas de decisões junto ao grupo. Subordinados ajudam nas definições de tarefas, trabalham em um clima harmonioso e satisfatório, com comprometimento.

Fonte: Adaptado, Chiavenato (2014, p. 441)

#### **2.4.1 Lideranças Situacionais**

Hersey e Blanchard (1986) propuseram à teoria da liderança situacional em que se ancora na relação entre a quantidade de orientação e direção para tarefa ser dada ao liderado, a quantidade de apoio emocional a ser dada ao liderado. Defendendo 4 estilos a serem adotados, sendo eles: determinar, persuadir, compartilhar e delegar. Aplicados conforme a orientação para as tarefas e a orientação para o relacionamento, dividindo-as em níveis de maturidades: baixo, baixo a moderado, moderado a alto e alto.

Para Hersey e Blanchard (1986) determinar (maturidade baixa): com orientação destinada a tarefa, onde o líder precisa ser mais direto dizendo como, quando e como

fazer. O liderado não tem capacidade e vontade própria na realização das tarefas destinadas, falta prontidão e vontade, por isso o líder precisa determinar. Persuadir (maturidade baixa a moderada): caracterizada pela disposição de realizar as tarefas mesmo não tendo conhecimento necessário. O líder mantém o direcionamento com abordagem persuasiva buscando o convencimento onde o liderado se sente apoiado. Compartilhar (moderado a alto): existe uma prontidão em executar as tarefas, mas sem ter desejo. O líder apoia o liderado que pode ter insegurança nas realizações das funções facilitando a execução das mesmas. Delegar (maturidade alta): O liderado tem prontidão, disposição e responsabilidades na execução do trabalho decidindo as melhores formas a serem seguidas, tendo autonomia necessitando de pouco apoio do líder.

Quadro 03: Liderança situacional



Fonte: Hersey e Blanchard(1986, p. 189)

#### 2.4.2 Líder Coach

Para (UNYLEYA, 2018) o coach é um modelo de liderança com ênfase no aprendizado e no desenvolvimento da equipe. Em prol do desenvolvimento de habilidades



e a identificação de potencial dos liderados e a melhoria contínua, incentivando visando alcançar resultados satisfatórios.

A postura do líder é fundamental no desenvolvimento das pessoas e nas equipes, são eles os espelhos que irão refletir as diferenças de resultados alcançados, sendo uma liderança que motive, comprometa e conjugue os esforços em torno dos objetivos sendo parte fundamental para o desenvolvimento. Os liderados precisam ser considerados como seres humanos em todas as suas dimensões, pois as pessoas não vêm prontas e precisam ser desenvolvidas por outras.

Sendo assim (UNYLEYA, 2018), defende que um líder que desenvolve seus liderados é fundamental para as organizações, onde estimula e orienta os liderados, trazendo à tona o seu melhor. As pessoas são compostas de sentimentos e quando motivadas corretamente são capazes de grandes realizações na esfera pessoal e profissional. Os resultados dos liderados estão diretamente ligados com a atuação do líder.

O líder coach, leva o liderado a identificar seus pontos fortes e oportunidades de desenvolvimento, ele também desenvolve novas competências e habilidades com a finalidade de fazer com que alcancem seus objetivos.

Para (UNYLEYA, 2018), o líder coach não dá respostas prontas, leva o liderado a pensar e descobrir suas potencialidades da melhor forma de realizar uma tarefa ou resolver um problema, doando o que há de melhor em si. Define metas claras e conduz os liderados a alcançarem os resultados compartilhando a tomada de decisão. Ajuda o liderado a buscar as próprias soluções. Dá orientações constantes e práticas para que não ocorram erros, caso aconteça, considera como uma forma de aprendizagem. Por meio de feedback positivo e corretivo mantém um bom canal de comunicação focado no desenvolvimento.

A questão de liderança é fundamental no processo de gerir pessoas, sabemos que as pessoas são diferentes e as organizações também, portanto, baseado nessa ideia Maximiano (2011 p. 177) aponta alguns tipos de liderança, baseados no relacionamento do líder com seus liderados e a situação em que vive a grupo, que são definidos em autocrático, democrático, situacional, carismático e transaccional.

#### Quadro 04: Tipos de liderança

Liderança Autocrática	Mais conhecida como uma liderança voltada para tarefas, o líder toma as decisões, preocupado com cumprimento de prazos e metas, cobra a e avalia o desempenho do grupo, respeita a hierarquia.
Liderança Democrática	Orientada, trabalha para manter um bom clima organizacional, aceita sugestões, orienta os trabalhadores para melhor desenvolvimento da tarefa, é amigo e defende o grupo.
Liderança Situacional	Esse estilo combina uma forma de tratamento com a situação vivida na organização, sua forma de influenciar o grupo e como ele quer ser visto pela equipe, seus valores morais e éticos dentro da organização, trabalha com os vários estilos na medida em que for necessária a mudança.
Liderança Carismática:	Esse líder tem seguidores, incentiva a superação individual, incentiva a abraçar a empresa como sua, o grupo participa das tomadas de decisões, oferece recompensas e trabalha com o plano de carreira oferecendo cargos para os que se sobressaem.
Liderança Transacional:	Trabalha com recompensa relacionada aos interesses da empresa, trabalha com metas e oferece recompensas para sua realização, promoções e viagens.

Fonte: Adaptado, MAXIMIANO (2011)

Sabe-se que a liderança é exercida de diversas formas, que existem vários estilos e que cada organização tem seu próprio estilo de liderança. O líder deve saber guiar o seu grupo e nunca confundir liderança com autoridade. Autoridade é uma forma de imposição, muito ligada às pessoas mais velhas que são consideradas legais para julgar e determinar algo, tudo porque são experientes e possuem conhecimento técnico.

Chiavenato (2014), faz uma relação entre autoridade e poder, que um está diretamente ligado ao outro, que autoridade é um tipo de poder exercido sobre uma pessoa, que é legal perante a sociedade. Sendo assim, aponta cinco tipos de poder ligados à liderança, poder coercitivo, de recompensa, legitimado, competência e referência.

Poder Coercitivo: Líder exprime sentimentos de temor e obediência, punindo quem não acatar suas ordens ou descumpri-las. Poder de Recompensa: Líder elogia e promete recompensa pelo trabalho. Poder Legitimado: Trata-se de qual nível na hierarquia da empresa você está. Poder de Competência: Líder possui conhecimentos técnicos e práticos que excedem os dos subordinados. Poder de Referência: Líder apresenta traços de personalidade, admiração e carisma.

Segundo Maxwell (2008, p. 232), o chefe dirige seus trabalhadores, espalha sua autoridade, inspirando o medo, se refere a ele sem a equipe e determina-os culpados do fracasso. O líder treina seus colaboradores, espalha a boa vontade, inspira entusiasmo, se refere a equipe e ele trabalhando em conjunto.

Segundo Oliveira (2014, p. 58), a principal diferença entre as duas personalidades é sua condução do grupo, o líder cobra os resultados do grupo treinando, desenvolvendo, apoiando e motivando-o a conseguir a vitória e o chefe comanda o grupo através de ordens, determinações e cobranças para a realização da tarefa. O real objetivo de um líder é o de causar uma boa impressão para sua equipe, voltando os esforços para o sucesso dela, diferente dos chefes.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia compreende a forma como será orientada a pesquisa e como ela se dará. Segundo Gil (2010, p. 29):

A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela internet.

Ainda de acordo com os estudos de Vergara (2013), a pesquisa bibliográfica é o estudo baseado em publicações de livros, artigos, revistas e outros.

Logo, com os fatores apontados nesta pesquisa, percebeu-se a necessidade da realização de um estudo de caso sobre a Instituição SENAC. Com o intuito de alcançar os objetivos ora citados, aplicou-se juntos aos colaboradores e aos alunos um questionário com perguntas fechadas. Foram escolhidos os colaboradores que exercem cargo de liderança, os demais foram escolhidos aleatoriamente.

Segundo informações do SENAC de Ipameri, conta com treze, incluindo administrativo e instrutores, duzentos e quarenta e três alunos matriculados. Logo foi utilizado para cálculo amostral dos alunos a fórmula ideal para populações pequenas que segundo Gercino (2002), é " $N = N * n_0 / N + n_0$ ". Neste caso considerou-se o erro amostral de 10%.

Um primeiro cálculo da amostra foi feito, mesmo sem conhecer o tamanho da população através da seguinte expressão:

$$n_0 = 1 / E_0^2 \quad \Rightarrow \quad 1 / 0,10^2 = 100$$

Sejam:

$n_0$  = uma primeira aproximação para o tamanho da amostra

$E_0$  = erro amostral tolerável

$N$  = tamanho (número de alunos) da população

$n$  = tamanho (número de elementos) da amostra

Com essas informações, realizou-se o cálculo da amostra com base na população de 243 alunos

$N = N * n_0 / N + n_0 \Rightarrow N = 243 * 100 / 243 + 100 \Rightarrow 24.300 / 343 = 70,85$ , assim foram entrevistados 71 alunos.

Para os líderes a amostra foi censitária, ou seja, foram entrevistados todos que exercem cargo de liderança. O questionário foi aplicado nos dias 25 e 30 de Abril do corrente ano, nas dependências do SENAC de Ipameri. Após a aplicação dos questionários os dados foram tratados de forma gráfica e apresentados aqui em forma textual para melhor visualização dos resultados.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Históricos do SENAC em Ipameri

O Senac completou em 2019, 73 anos de história no Brasil. Em Ipameri ele foi fundado em setembro de 2000 e vem cumprindo seu papel de educar com qualidade, adequando, inovando e oferecendo condições que fomentam o progresso do município e regiões circunvizinhas. Realizou mais de 2000 turmas e mais de 22.000 alunos desenvolvendo programações e eventos socioculturais em parceria com os segmentos do comércio, cultura, saúde e educação. (Divulgação interna SENAC, 2019).

O SENAC de Ipameri leva suas programações a um crescente número de pessoas, transmitindo habilidades, conhecimentos e experiência de vida. Assume assim, a finalidade de capacitar pessoas para que tenham condições de disponibilizar, durante seu desempenho profissional, os atributos adquiridos na vida social, escolar, pessoal e laboral, preparando-os para lidar com a incerteza, com a flexibilidade e a rapidez na resolução de problemas. A instituição continua a diversificar seu atendimento, contribuindo para superar a carência de mão-de-obra qualificada, necessária para atender a demanda existente no município e região. Está localizada no Centro-Sul do Estado, atuando junto aos municípios de Pires do Rio, Urutaí, Campo Alegre de Goiás, Palmeiro, Santa Cruz de Goiás e Orizona, oferecendo cursos de educação inicial e continuada, cursos técnicos, além de eventos especiais nas suas áreas de atuação.

Após a aplicação do questionário na unidade de SENAC, foi realizado a tabulação das respostas que nos apresentou os seguintes resultados.

## **4.2 As Líderes.**

As líderes são duas mulheres, entre 41 e 50 anos, todas com formação superior e especialização. Consideram-se líderes democráticos seguindo uma linha de coaching, isso corrobora com o que o autor (UNYLEYA, 2018 p. 10) “Coaching é uma metodologia que auxilia a pessoa a encontrar recursos para melhorar seu próprio desempenho”. Esse é voltado para as pessoas a fim de obterem resultados excelentes no desenvolvimento profissional e pessoal. Foram realizadas perguntas fechadas, dentre elas, análise de como manter o bom convívio com os subordinados (diretos e indiretos), seu grau de confiança, o incentivo a melhorias no ambiente de trabalho, sendo apresentadas que ambas procuram manter um clima organizacional harmônico e confiam nos seus liderados, procuram estar sempre junto deles, incentivando e elogiando.

Demonstraram capacidade de ajudar seus liderados, não fazendo discernimento, sempre ouvindo e escutando, leva em consideração as opiniões dos liderados, nas tomadas de decisão, fazem reuniões sempre que possível e necessário para definir tarefas envolvendo a participação de todos. No entanto, como sendo uma empresa, possui regras de convívio, que em caso de erros graves cometidos, são levados à punição vigente no código de ética e normas institucionais que pode levar ao desligamento do colaborador.

As perguntas foram elaboradas tiveram como foco, obter respostas aos os objetivos da pesquisa, podendo chegar à conclusão de que as líderes se veem como democráticas, que são característica de uma pessoa que sabe ouvir, delega funções e não toma decisões sozinhas, orienta e elogia, é compreensivo, porém, respeita a lei da empresa e faz tudo para manter um bom convívio.

## **4.3 Os Liderados.**

Os liderados responderam perguntas de como se sentem em relação ao convívio com as líderes, como elas se comportam em relação a um problema, e o que fazem para manter a motivação e inspiração de todos.

A pesquisa mostrou que 90% dos entrevistados são mulheres entre 19 e 40 anos, levando em consideração os cursos ofertados com maior número, voltados para área da saúde entre estudantes e colaboradores da empresa. Realizamos um questionário para os liderados, com perguntas fechadas diferentes dos questionários das líderes, com foco ao objetivo da pesquisa que é mostrar a percepção de liderança de ambos os lados.

Através das respostas, constatamos a satisfação com a gestão da unidade, demonstrando que são líderes participativos e comunicativos, que estão sempre elogiando

e motivando, se sentem reconhecidos pelo seu valor e potencial, as líderes são compreensivas em relação a problemas pessoais, preocupa com o desenvolvimento da equipe, motiva sempre que pode.

As divisões de tarefas são realizadas em grupos hierárquicos, sendo alunos subordinados aos seus instrutores, instrutores à supervisão e supervisão à gerência, sempre ocorrendo de forma livre e sem imposição, respeitando os argumentos e demonstrando firmeza quando necessário, analisando as opiniões e procurando sempre manter um clima organizacional bom e satisfatório.

Observa-se, que na visão dos liderados em relação aos seus líderes, a maioria apontou como uma liderança democrática entre ambos, como por exemplo, instrutores, coordenação e gerência, preenchendo todas as características que aqui já foram citadas.

Nesse contexto vale ressaltar que um tipo de liderança não é melhor/correta em comparação a outra, todas tem seus pontos positivos e negativos de se trabalhar e cada indivíduo utiliza a melhor forma que se encaixa no seu perfil.

Quadro 05: Comparação de resultados

<b>Visão de liderança apontada pelo questionário aplicado, para identificar o estilo de liderança do SENAC</b>	
<b>Como os líderes se veem</b>	<b>Como os liderados vê os líderes</b>
Procura manter a confiança e o convívio com os funcionários	O líder procura ouvir opiniões
Procura reconhecer e elogiar	O líder às vezes impõem suas decisões
Incentiva o desempenho	O líder sempre acompanha o desenvolvimento
Vê os erros como aprendizado	O líder sempre está disposto a ajudar
Aberto a opiniões	O líder é firme quando necessário
Trata com igualdade	O líder tem bons argumentos
Tenta resolver todos os conflitos	O líder é participativo e comunicativo
Faz reuniões sempre que necessário	O líder procura fazer melhoras nas divisões de trabalho
Satisfeito com o relacionamento da equipe	O líder consegue manter a harmonia da equipe
Procura delegar tarefas	O líder consegue manter a equipe motivada

Tenta ter feedback	O líder acompanha o desenvolvimento
Confia em sua equipe	O líder reconhece potenciais
Tenta ser mais ágil possível em suas decisões	O líder é compreensivo, considera limitações e problemas pessoais
Procura ouvir opiniões antes de tomar decisões	O líder provoca estímulos e dá orientações
Está sempre de portas abertas	O líder compreende os sentimentos e a partir deles os motivam

Fonte: Questionários aplicado no SENAC.

As respostas apontadas pelos participantes revelam que a linha de pensamento de liderança dos líderes está de acordo com a percepção dos liderados, desta forma pode-se observar que o tipo de liderança que prevalece no Senac é o estilo democrático. Chiavenato (2014, p. 441), destaca que que um líder democrático “é participativo e comunicativo, trabalha orientando o grupo, aconselhando e debatendo as tomadas de decisões junto aos mesmos”. Também se percebe que utilizam técnicas de coach para elevar o desenvolvimento da equipe, buscando pontos positivos de cada um para que possam trazer o melhor de si mesmo, considerando o ser como um todo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo identificar o perfil de liderança existente na Unidade de Ipameri do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), verificar qual a percepção de liderança tanto dos líderes quanto dos liderados e se essa percepção é realmente a vivida no cotidiano. Após a definição da nossa pergunta problema, foi feita uma pesquisa bibliográfica para definir quais os estilos de lideranças existentes e o que os autores pensam a respeito das mesmas.

Com base nas informações coletados foi realizado um questionário para fazer a averiguação dos objetivos, com perguntas fechadas que também foram elaboradas baseando no referencial teórico. A pesquisa teve a intenção de ajudar os líderes da instituição a entenderem como são vistos pela sua equipe, tendo como resultado final satisfatório e a oportunidade de contribuir para melhoria no desenvolvimento da instituição.

Os objetivos do presente artigo foram atingidos, pois, verificou-se que a percepção dos líderes e liderados é a mesma, ambos são vistos como líderes voltados para pessoas,

líderes democráticos, isso nos remete ao que diz o autor Maximiano (2011, p. 178), “Quanto mais as decisões do líder forem influenciadas pelo grupo, mais democrático é o comportamento do líder”.

Qualquer que seja a estrutura em que estão inseridos, os líderes desempenham papel indispensável e inquestionável. Não importa se ali chegaram por merecimento ou em obediência a uma ordem hierárquica construída com base em aspectos como idade ou poder aquisitivo. Quando estão à frente de seus grupos, são eles os responsáveis por analisar cada situação e encontrar as melhores soluções, aquelas capazes de beneficiar a todos ou a maioria.

O bom líder faz com que seus liderados tenham confiança entre eles, pois quando faz o time confiar entre os mesmos, automaticamente geram confiança no seu líder. O termo liderança, remete a outros conceitos, como respeito, inteligência, sabedoria e, muitas vezes, sucesso.

No entanto, apesar da similaridade nas comparações e na percepção do que se melhorar, os líderes são apontados como muito compreensíveis no que se diz a respeito a problemas internos, isso pode abrir brechas para que alguma pessoa confunda essa liberdade com intimidade, que podem ocorrer certos constrangimentos ao impor uma ordem ou até mesmo em um pedido, persistindo em estabelecer a sua própria vontade e não a já estabelecida, seja ela por normas ou as tomadas de decisões em grupo.

Desta forma, sugere-se, aplicar formas de trabalhado em um estilo voltado para tarefas, no intuito de manter a ordem e disciplina no lugar, mas sem deixar de lado a forma humanizada de trabalhar em grupo, no intuito de cumprimentos de metas e prazos, a fim de manter a qualidade do serviço prestado.

Finalmente, este artigo apresentou alguns aspectos do tema abordado, mas ainda existem muitas questões envolvidas com o objeto deste estudo ora analisado, cabendo outras pesquisas complementares.



## Referências

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração.** 3ªed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.
- FACULDADE UNYLEYA. **Gestão de pessoas e Liderança,** Brasília-DF, 2018. 53 p. HTNL.
- FACULDADE UNYLEYA. **Coaching,** Brasília-DF, 2018. 10 p. HTNL.
- GERCINO, Geraldo. **Estatística Aplicada.** UFG. 2002.
- GIL, Antônio Carlos,1946. **Como elaborar projeto de pesquisa.** 5ªed.São Paulo: Atlas,2010.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores.** A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional. São Paulo: EPU, 1986.
- JARDIM, Eugênio de Britto. **Empresas de Pequeno Porte: Gestão Estratégica e Política de Pessoal.** Goiânia: Editora Vieira, 2004.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios.** 2ªed.São Paulo: Pearson Prentice Hall,2011.
- MAXIMIANO, Antônio César Amauru. **Introdução a Administração.** 8ªed. rev e ampl. São Paulo: Atlas, 2017.
- MAXWELL, J. C. **Você Nasceu para Liderar.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- OLIVEIRA, G. et all. **As Características Comportamentais que Diferem Chefes e Líderes.** ROBBINS, Stephan. **A nova administração.**1ªed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- SERVIÇO NACIONAL de APRENDIZAGEM COMERCIAL. **Divulgação interna** site: <http://www.saber.senac.br/#/> ©2019. acesso:27/03/2019.
- SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teoria da Administração.**3ªed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.
- VERGARA, Sylvia Contant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

## Apêndice I

Questionário para obtenção de resultados para a pesquisa de clima organizacional, a fim de compor o trabalho científico de conclusão de curso do IF Goiano - Campus Avançado Ipameri.

**\*\*Líderes\*\***

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa, referente ao projeto de trabalho de conclusão de curso intitulado: o perfil de líder no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) na cidade de Ipameri. Desde já declaro que a qualquer momento você pode deixar de participar da pesquisa sem nenhum tipo de prejuízo!

### 1. Sexo

Feminino       Masculino

### 2. Idade

16 a 18 anos       19 a 22 anos  
 23 a 25 anos       26 a 30 anos  
 31 a 40 anos       41 a 50 anos  
 51 a 60 anos       Mais de 60 anos

### 3. Qual sua ocupação?

Estudante       Funcionário de empresa privada  
 Funcionário público       Empresário / Comerciante  
 Aposentado       Outros: \_\_\_\_\_

### 4. Qual seu grau de escolaridade?

Ensino Fundamental Completo       Ensino Médio Incompleto  
 Ensino Médio Completo       Ensino Superior Incompleto  
 Superior completo       Outros: \_\_\_\_\_

### 5. Você procura manter e aumentar o grau de confiança e convívio com funcionários?

Nunca     Às vezes     sempre     não se aplica

6. Reconhece e elogia quando um funcionário ou você faz uma boa ação?  
( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) sempre ( ) não se aplica
7. Incentiva seus funcionários para obterem maior desempenho no trabalho?  
( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) sempre ( ) não se aplica
8. Os erros cometidos são vistos como momentos de aprendizado?  
( ) Sim ( ) Não
9. Caso sua resposta anterior seja negativa, quais atitudes são tomadas?  
( ) Advertência Verbal ( ) Advertência Escrita  
( ) Suspensão ( ) Demissão por justa causa  
( ) Diálogo ( ) Outros: \_\_\_\_\_
10. O modelo de gestão atual dá abertura para reconhecimento do trabalho feito pelos colaboradores?  
( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) sempre ( ) não se aplica
11. Tem portas abertas para ouvir/pedir opinião aos funcionários?  
( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) sempre ( ) não se aplica
12. Trata todos com igualdade?  
( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) sempre ( ) não se aplica
13. Sabe resolver conflitos entre os funcionários?  
( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) sempre ( ) não se aplica
14. Faz reuniões periodicamente para corrigir, melhorar e re-alinhar atitudes dos funcionários?  
( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) sempre ( ) não se aplica
15. Sabe tomar decisões com rapidez?  
( ) Nunca ( ) Às vezes ( ) sempre ( ) não se aplica
16. Em relação a sua equipe ela está preparada para estabelecer um bom relacionamento com os colegas de trabalho, alunos e gestores?  
( ) Totalmente Satisfeito ( ) Parcialmente Insatisfeito  
( ) Parcialmente Satisfeito ( ) Totalmente Insatisfeito

17. Na tomada de decisão você como gestor realiza sozinho sem compartilhar com os outros colaboradores?  
 Sim  Não
18. Caso sua resposta anterior seja negativa, qual o motivo?  
 Não confia  Não acha necessário  
 Falta de experiência dos colaboradores  Outros: \_\_\_\_\_
19. No que se refere às tarefas você delega para várias pessoas?  
 Nunca  Às vezes  sempre  não se aplica
20. Na tomada de decisões você com líder se preocupa em ouvir opiniões dando oportunidades aos colaboradores em ajudar?  
 Nunca  Às vezes  sempre  não se aplica
21. Feedback é rotina no seu trabalho?  
 Sim  Não
22. Caso sua resposta anterior seja afirmativa, é analisado e levado em consideração o feedback?  
 Sim  Não
23. Confia no desempenho da sua equipe?  
 Nunca  Às vezes  sempre  não se aplica

Questionário para obtenção de resultados para a pesquisa de clima organizacional, a fim de compor o trabalho científico de conclusão de curso do IF Goiano - Câmpus Avançado Ipameri.

**\*\*Liderados\*\***

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa, referente ao projeto de trabalho de conclusão de curso intitulado: o perfil de líder no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) na cidade de Ipameri. Desde já declaro que a

qualquer momento você pode deixar de participar da pesquisa sem nenhum tipo de prejuízo!

01) Gênero

Feminino       Masculino       Outros \_\_\_\_\_

02) Idade

16 a 18 anos       19 a 22 anos  
 23 a 25 anos       26 a 30 anos  
 31 a 40 anos       41 a 50 anos  
 51 a 60 anos       Mais de 60 anos

03) Qual sua ocupação?

Estudante       Funcionário de empresa privada  
 Funcionário público       Empresário / Comerciante  
 Aposentado       Outros: \_\_\_\_\_

04) Na tomada de decisões o líder se preocupa em ouvir opiniões dando oportunidades aos colaboradores em ajudar?

Nunca     Às vezes     sempre     não se aplica

05) Em relação ao líder você acha que ele só impõe suas decisões?

Nunca     Às vezes     sempre     não se aplica

06) O líder acompanha o desenvolvimento da equipe?

Nunca     Às vezes     sempre     não se aplica

07) O líder está sempre disposto a ajudar seus colaboradores? (Aconselha e debate as tomadas de decisões)

Nunca     Às vezes     sempre     não se aplica

08) O líder sabe ser firme quando necessário?

Nunca     Às vezes     sempre     não se aplica

09) O líder tem bons argumentos?

Nunca  Às vezes  sempre  não se aplica

10) O líder é participativo? Comunicativo?

Nunca  Às vezes  sempre  não se aplica

11) É o líder quem faz as divisões de trabalho?

Nunca  Às vezes  sempre  não se aplica

12) O líder consegue manter a equipe com clima em harmonia e com comprometimento satisfatório?

Nunca  Às vezes  sempre  não se aplica

13) O líder consegue manter sua equipe motivada?

Nunca  Às vezes  sempre  não se aplica

14) O líder se preocupa no desenvolvimento de seus subordinados?

Nunca  Às vezes  sempre  não se aplica

15) O líder sabe reconhecer o potencial de cada um?

Nunca  Às vezes  sempre  não se aplica

16) O líder é compreensível, levando em consideração as limitações e problemas pessoais dos subordinados?

Nunca  Às vezes  sempre  não se aplica

17) Provoca estímulos e dá orientações para que seus subordinados tragam o melhor de si?

Nunca  Às vezes  sempre  não se aplica

18) Sabe compreender os sentimentos das pessoas e a partir deles motiva para que tenha um bom desenvolvimento?

Nunca  Às vezes  sempre  não se aplica