

Liderança inovadora na gestão de uma instituição de ensino

Carmen Lúcia da Silveira, José Sérgio de Jesus

Resumo

Este artigo objetiva verificar de que forma ocorre a liderança inovadora em uma instituição de ensino, identificando os traços de personalidade, o tipo de liderança: Transacional e transformacional e o grau de inovação presente na atuação dos líderes na Instituição de Ensino. A partir do referencial teórico foi realizada a coleta de dados por meio de um questionário enviado para 96 colaboradores, tendo a devolução de 30 questionários. Os dados foram tabulados e, a partir da análise, foram identificados os traços de personalidade como aspectos fortes na liderança da Instituição de Ensino. A pesquisa também indicou que a liderança transformacional está mais fortemente presente na Organização como um todo. Por outro lado, a liderança transacional, na percepção das pessoas não é forte nas lideranças, mas também está presente, pois um de seus aspectos que pode conduzir ou motivar os seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas. Conclui-se que os liderados ainda não percebem, de fato, a inovação nas lideranças da Instituição, vez que, na sua percepção, quanto aos líderes induzirem às mais altas aspirações e expectativas e a buscarem continuamente novas ideias obteve um grau de concordância baixo, o que nas demais questões aparecem com um grau de concordância maior, devendo ser ampliada a investigação e desenvolvidos estes aspectos pelas lideranças da Instituição de Ensino pesquisada, tendo em vista os aspectos inovadores que podem fazer a diferença na gestão da Instituição.

Palavras chave: Liderança. Inovação. Liderança inovadora.

Abstract

This article aims to verify how innovative leadership occurs in an educational institution, identifying the personality traits, the type of leadership: transactional and transformational and degree of innovation present in the actions of leaders in education institution. From the theoretical framework we collected data through a questionnaire sent to 96 employees, with the return of 30 questionnaires. Data were tabulated and, from the analysis, we identified the personality traits as strengths in leadership education institution. The survey also indicated that transformational leadership is more strongly present in the Organization as a whole. On the other hand, transactional leadership, the perception of the people is not strong in leadership, but is also present as one of its aspects that can lead or motivate followers toward established goals by clarifying the roles and requirements of tasks. We conclude that employees do not even realize, in fact, innovation in leadership of the institution, since, in their perception, as leaders inducing higher aspirations and expectations and continually seek new ideas achieved a low level of agreement, the that the remaining questions appear with a greater degree of agreement should be expanded research and developed by leading these aspects of education institution surveyed, with a view to the innovations that can make a difference in the management of the institution.

Keyword: Leadership. Innovation. Innovative leadership.

1 Introdução

Em uma época de constantes mudanças e transformações, a liderança nas Instituições de Ensino se torna um processo importante, devido à disputa acirrada de mercado, exigindo cada vez mais dos profissionais que ocupam cargos de liderança. Neste contexto, o papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver e influenciar a organização, contribuindo para a motivação, a confiança e o comprometimento das pessoas, vez que o líder moderno que procura a inovação tem que saber lidar com as pessoas, pois, por meio delas é que são realizadas as ações e consequentemente os resultados atingidos, tornando-se portanto, imperativo cuidar da sua motivação, que deve abranger desde a satisfação pessoal até a melhoria das condições de trabalho, tanto no sentido do ambiente, quanto do conteúdo do trabalho em si, pois na era do conhecimento, um dos principais desafios das organizações é atrair pessoas de talento com capacidade de inovação, completa (MEDEIROS, 2007).

Busca-se o enfoque nas teorias do traço, que, segundo Bryman (1992), tem premissa de que os líderes possuem traços de personalidade, auxiliando-os em seus papéis. Para o autor, o indivíduo já nasce líder, possuindo os tipos de traço: *Fatores Físicos* - características físicas, *Habilidades* - inteligência, fluência verbal, escolaridade, conhecimento... *Aspectos da Personalidade* – Autoconfiança, moderação, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, intelectuais - Adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança, sociais - Cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas e relacionados com a tarefa - Impulso de realização, persistência e iniciativa.

Todavia, em contraste com a teoria do traço, para França e Arellano (2002) a teoria dos estilos de liderança acredita que as pessoas podem ser preparadas para exercer o papel de líder, sendo necessário estudar e construir formas de exercitar o poder, baseando-se nas crenças básicas sobre o homem e a natureza humana. Por outro lado, a teoria dos estilos de liderança são as teorias que estudam a liderança em termos de estilos do comportamento do líder em relação a sua liderança, ou seja, os procedimentos e as técnicas que o líder utiliza para liderar sua conduta. Robbins (2000) relata que foram realizados estudos sobre o comportamento dos líderes com o objetivo de identificar características relacionadas com a eficácia e definir os estilos de liderança que podem ser orientados para a tarefa, para as pessoas e para o desenvolvimento.

Para Bergamini (1994) e Vergara (1999), a liderança é um fenômeno que depende, de forma conjunta, do líder, dos seguidores e da situação, pois é forte nas práticas organizacionais. Na liderança transformacional e transacional teorizadas por Bass (1999), tornando-se uma referência no estudo das organizações, ser líder é um processo integral que envolve a todos e o gestor lida com inúmeras informações, com a tomada de decisões, a imprevisibilidade e uma ampla rede de comunicação.

As organizações são constituídas por pessoas, com sentimentos, diferentes entre si, sujeitos às forças do ambiente, influenciando a motivação, os relacionamentos e a liderança, necessária em todos os tipos de organizações, tendo a inovação como fator essencial e impulsionador para o reconhecimento de oportunidades de mudança, trazendo resultados

positivos, pois o desafio da inovação é fazer com que todos os líderes sejam facilitadores do fluxo de ideias, segundo (SHERER; CARLOMAGNO, 2009).

Este estudo tem por objetivo verificar de que forma ocorre a liderança inovadora em uma Instituição de Ensino, compreendendo os traços de personalidade dos líderes da Instituição de Ensino; identificando o estilo de liderança exercida na organização; e descrevendo o grau de inovação presente na atuação dos líderes.

A escolha pelo tema deu-se em razão da necessidade de ampliar conceitos de liderança e inovação, a relação entre elas e como este fenômeno acontece no dia -a -dia de uma organização. Dessa forma, o gestor, na sua figura de líder, desperta o potencial de cada componente da Instituição, transformando a escola num ambiente de trabalho contínuo, onde todos cooperam, aprendem e ensinam o tempo todo. Encontra-se na literatura, atualmente, diversos estudos sobre o tema liderança, pois a eficácia organizacional está nas mãos dos líderes, o que motivou o interesse pelo aprofundamento do tema, vez que, a liderança tem forte apelo, tanto para os que dirigem, como àqueles que são dirigidos, e que suscita a conotação de “dom” mágico responsável por uma espécie de atração inexplicável que certas pessoas exercem umas sobre as outras, conforme afirma (BERGAMINI, 1994).

Bennis e Nanus (1985) afirmam que “assim como o amor, a liderança continua a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir”, pois há no universo organizacional uma procura por pessoas que tenham a capacidade para liderar e a falta dessa liderança não se restringe somente às empresas, mas ocorre também nas Instituições de Ensino, ou seja, a liderança efetiva-se pela valorização do ser humano na organização.

Para que isto ocorra e a liderança possa ser inovadora, o papel principal cabe aos gestores, estimulando, preparando os liderados para inovar, o que será relevante à sociedade, uma vez que a Instituição de Ensino, além de ensinar, forma pessoas, educa para o mercado de trabalho, tem responsabilidade com o futuro das crianças, adolescentes e jovens.

Quanto mais estudos, reflexões e ações práticas forem efetivadas, mais pessoas aptas nas empresas, organizações e Instituições de Ensino irá ter, gerando resultados positivos para a sociedade e, assim, maior envolvimento das pessoas para o crescimento do país, sem falar na realização pessoal e profissional.

Por isso, esta pesquisa justifica-se pela lacuna de um estudo mais aprofundado sobre liderança educacional, liderança inovadora na Instituição de Ensino e como a mesma pode ser inovadora aos olhos dos liderados. Esta pesquisa pode contribuir com o crescimento da organização pesquisada, sendo possível um aprofundamento do tema, pois o líder inovador cria condições para que as pessoas possam desenvolver os seus talentos e habilidades e aplicá-los na melhoria permanente dos resultados do seu trabalho. Os líderes criativos induzem seus colaboradores as mais altas aspirações e expectativas, tornando-os autênticos, dedicados à excelência de suas tarefas e funções (SIQUEIRA, 1995).

2 Referencial teórico

As organizações são constituídas por pessoas, com sentimentos, sujeitos às forças do ambiente que influenciam a motivação, os relacionamentos e a liderança, entre outras dinâmicas, que motivam o comportamento do ser humano e do grupo onde ele se situa. Neste contexto, a liderança é necessária em todos os tipos de organizações, principalmente nas Instituições de Ensino, vez que é o ambiente em que se trabalha com crianças, adolescentes e jovens, sendo necessário que os gestores conheçam a motivação humana e saibam conduzir as pessoas (SHERER; CARLOMAGNO 2009).

Para Lück (2000), a característica de um líder, é de uma pessoa empreendedora, que se empenha em manter o entusiasmo da equipe e tem autocontrole e determinação, sem deixar de ser flexível. É importante também que conheça os fundamentos da Educação e seus processos - pois é desse conhecimento que virá sua autoridade, que compreenda o comportamento humano e esteja ciente das motivações, dos interesses e das competências do grupo ao qual pertence.

Neste contexto, a Instituição de Ensino, uma organização que sempre precisou mostrar resultado, ou seja, a aprendizagem dos estudantes, sabe-se que é necessária a presença de gestores que atuem como líderes, capazes de implementar ações direcionadas para esse foco. A formação e a atuação dos líderes até então, restritas aos ambientes empresariais, foram adotadas pela educação e passaram a ser palavra de ordem para enfrentar os desafios. Por isso, a liderança deve ser exercida pelo diretor ou pelos gestores de forma a atingir seus liderados positivamente (LÜCK, 2000).

2.1. Conceito de liderança

Bergamini (1994) diz que o tema liderança tem forte apelo tanto aos que dirigem, como àqueles que são dirigidos; e que suscita a conotação de “dom” mágico responsável por uma espécie de atração inexplicável que certas pessoas exercem umas sobre as outras.

O processo de liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aquele de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforço de cooperação por parte das outras pessoas (HOLLANDER, 1978).

Segundo Robbins (2000), uma análise sobre todas as definições de liderança constata que é comum a noção de que os líderes são indivíduos que, por suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas, sendo importante distinguir líder e liderança, pois o líder é o indivíduo e a liderança é a função ou atividade que o indivíduo exerce. Kolb (1978) classifica como os principais problemas do cotidiano de um líder a responsabilidade e a autoridade, a delegação, o estabelecimento de objetivos, o controle, a avaliação de desempenho, a formação de equipes e o manejo de conflitos. Burns (1978) propôs as seguintes reflexões sobre os padrões de avaliação da eficiência de um líder:

Quadro 1 – Reflexões sobre os padrões de avaliação da eficiência de um líder.

Reflexão	Questão
1	• É a liderança simplesmente inovação, cultura ou política?
2	• É essencialmente inspiração: mobilização de seguidores? Fixação de objetivos? Consecução de objetivos?
3	• É o líder que define valores?
4	• É o líder um provedor de necessidades?
5	• Como os líderes requerem liderados, quem dirige quem, de onde, para onde e por quê?
6	• Como os líderes conduzem os seguidores sem ser inteiramente levados por eles?

Fonte: adaptado de Burns, 1978

Respondendo a essas indagações, Bergamini (1994), considera que todas as teorias conservam um denominador comum de que a liderança envolve mais de uma pessoa, tratando-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores.

Os líderes não podem ser líderes sem seguidores, tendo em vista que o papel dos seguidores é fundamental para discutir as escolhas com que os líderes se defrontam quanto aos comportamentos que devem exibir (BERGAMINI, 1994). Segundo Tourinho (1981), líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, dirige um grupo com a colaboração dos seus membros.

2.1.1. Traços e estilos de liderança

Teorias da Liderança: Traços e Estilos de Liderança serão descritas a seguir.

2.1.1.1. Teoria Dos Traços

Para Bryman (1992), as teorias de Traços de Personalidade são mais antigas a respeito da liderança. Um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade. Segundo essas teorias, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. Assim, o líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas. Esta teoria tem a premissa de que os líderes possuem traços de personalidade, o indivíduo já nasce líder.

De acordo com este enfoque, Bryman (1992) cita seis tipos de traços, representados no Quadro 2.

Quadro 2 – Tipos de traços de personalidade.

Tipo de Traço	Definição
Fatores Físicos	Relação com as características físicas do indivíduo, como altura, peso, aparência física e idade. Uma pessoa que tem voz alta consegue chamar mais facilmente a atenção dentro do grupo do que alguém com uma voz baixa e suave.
Habilidades	Inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento são tidos como características facilitadoras da liderança. Em princípio, quando alguém tem habilidade de se comunicar ou informar, há maior possibilidade de que atraia atenção.
Aspectos de personalidade	Moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional são características mais atuantes na aceitação ou não de um líder. Nem sempre uma pessoa sensível que consegue manter bom relacionamento com os demais assume liderança.
Traços intelectuais	Adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança.
Traços sociais	Cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa.
Traços relacionados com a tarefa	Impulso de realização, persistência e iniciativa

Fonte: adaptado de Bryman, 1992.

Os aspectos mencionados são importantes para exercer a liderança, mas não únicos. Um líder deve inspirar confiança, ser inteligente e decisivo para ter condições de liderar com sucesso, completa (FRANÇA; ARELLANO, 2002).

2.1.1. 2. Teoria dos estilos de liderança

Em contraste com a teoria dos traços, a teoria dos estilos de liderança acredita que as pessoas podem ser preparadas para exercer o papel de líder, sendo necessário estudar e construir as formas de exercitar o poder, baseando-se nas crenças básicas sobre o homem e a natureza humana (FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Lickert *apud* Bergamini (1994) delineia dois estilos de chefia que representam os extremos entre participação e submissão: I) a liderança orientada para as pessoas, com maior envolvimento delas; e II) a liderança orientada para a produção, onde as pessoas apenas seguem as determinações do gestor, que podem ser representadas por quatro padrões:

Relação com pouca interação, baseada no medo e na desconfiança.

Existência de alguma confiança na relação onde os objetivos são estabelecidos pelo gestor, porém, há algum controle intermediário.

Os gestores confiam nos subordinados, mas não totalmente. Algumas decisões são tomadas pelos subordinados, que são recompensados e se sentem responsáveis pelo alcance dos objetivos da organização.

Os gestores têm confiança total nos subordinados, que participam das decisões dentro das organizações, havendo envolvimento no estabelecimento e no alcance dos objetivos.

Robbins (1999) relata que foram realizados estudos sobre o comportamento dos líderes com o objetivo de identificar características relacionados com a eficácia e de definir os estilos de liderança, apontando que os três estilos básicos de liderança são: I) orientada para tarefas, enfatizando a realização das metas do grupo e a definição e estruturação das atribuições no grupo de trabalho; II) orientada para as pessoas, que desenvolve boas relações interpessoais, é amistosa e acessível; e III) orientada para o desenvolvimento, que experimenta e encoraja a mudança.

2.1.2. Tipos de liderança

São, a seguir, discutidos os dois principais tipos de liderança identificados na revisão da literatura: Transacional e Transformacional.

2.1.2.1. Liderança transacional

A liderança transacional é o processo associado ao reconhecimento dos desempenhos alcançados. As necessidades e desejos dos subordinados são satisfeitas e reconhecidas se os subordinados desenvolverem o esforço necessário para realizar a tarefa. Dessa forma, a liderança transacional refere-se à relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses (BASS, 1999).

Este tipo de motivação fornece energia e orienta as pessoas para a realização das tarefas atribuídas. Esta abordagem, caracterizada pelo reforço contingente positivo ou negativo, embora seja muito utilizada em situações de treino, é limitada aos fatores de troca de primeira ordem (BASS; AVOLIO, 1994).

Para Bass e Avolio (1994), ao comando e liderança, como procedimentos para alcançar a missão, a recompensa é contingente se o subordinado desempenhar o papel e as tarefas previamente indicadas. Na sua forma construtiva, o líder trabalha com os seus elementos estabelecendo acordos para a realização das tarefas baseado na negociação e entendimento mútuo, especificando qual a recompensa prevista se o resultado esperado for alcançado.

Para Bass (1999), a liderança transacional, embora independente da transformacional, é um pré-requisito de uma liderança eficaz. A liderança transacional é aquela baseada na autoridade, recompensa e troca, é a liderança que leva as pessoas a fazerem o que precisa ser feito. Este tipo de liderança precisa estar presente nas organizações, porque é a base do fazer acontecer e está alicerçada nos controles. Precisa existir em todos os estágios do ciclo de vida das organizações.

Robbins, Judge e Sobral (2010) definem líder transacional como uma pessoa que guia ou motiva seus seguidores na direção das metas estabelecidas, esclarecendo as exigências do papel e da tarefa, ou seja, são os líderes que valorizam o trabalho padronizado e tarefas orientadas.

O quadro 3 sintetiza as principais características dos tipos de liderança transacional.

Quadro 3 – Características da liderança transacional

Tipo	Característica
Recompensa Contingencial	• É uma transação em que há promessa de recompensa em troca de um bom desempenho. O líder pode, também, "punir" caso o trabalho não corresponda aos padrões.
Gestão por exceção (ativo)	• Ações corretivas através da observação e busca de desvios de regra e padrões.
Gestão por exceção (passivo)	• Há a intervenção somente se os padrões não tiverem sido cumpridos.
Laissez-faire	• O líder evita tomar decisões e se exime de responsabilidades.

Fonte: adaptado de Robbins, Judge e Sobra (2010).

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), na liderança transacional o comprometimento das pessoas lideradas é de curto prazo.

A ideia fundamental que sustenta a liderança transacional é o processo associado ao reconhecimento dos desempenhos alcançados. As necessidades e desejos dos subordinados são satisfeitas e reconhecidas se os subordinados desenvolverem o esforço necessário para realizar as tarefas (BASS,1999).

Para Júnior (2002), a ideia que permeia o conceito de liderança transacional é a de que não há mudança significativa de estrutura social corrente como resultado da relação líder/liderado, assim como não há transferência direta de poder e autoridade do líder para os liderados.

Para Nord e Fox, (1996), a liderança transacional evidencia o comportamento do líder no acompanhamento e na orientação do subordinado, na distribuição de recompensas, no papel de educador e motivador dos colaboradores e da equipe e no relacionamento com as pessoas, visando atingir as metas e objetivos organizacionais.

2.1.2.2. Liderança transformacional

A liderança transformacional, teorizada por Bass (1999), tornou-se uma referência no estudo das organizações. A liderança transformacional estimula a mudança a partir do carisma e da visão de futuro do líder e da sua capacidade de comunicar e estimular as pessoas a adotar a sua forma de ver as coisas.

Todavia, a liderança transformacional tem sido objeto de algumas restrições, vez que ela se concentra no líder e não considera a dimensão relacional entre líderes e seguidores.

Na liderança transformacional, de acordo com Burns (1978), líderes e seguidores elevam um ao outro a níveis mais altos de moralidade e motivação, o que ativa a busca de auto-realização.

Robbins (1999) destaca que a liderança transformacional é aquela em que os líderes oferecem considerações individualizadas e estímulo intelectual a seus liderados, além de possuírem carisma. A pessoa com este perfil é um verdadeiro líder que inspira a equipe com uma visão compartilhada. O foco no desempenho das tarefas continua a existir, entretanto ocorre simultaneamente a uma adequação à estratégia da organização. O líder transformacional objetiva o desenvolvimento de seus liderados com técnicas de *empowerment*¹.

Para Robbins; Judge e Sobral (2010), o líder transformacional possui quatro características peculiares, representadas no Quadro 4:

Quadro 4 – Características do líder transformacional

Característica	Definição
Influenciadores e Idealizadores	• Possuem carisma, são admirados, respeitados e confiáveis. Fornecem visão e sentido de missão.
Inspiradores e Motivadores	• Otimistas, lançam desafios com o fim de proporcionar um melhor futuro a cada membro da equipe. São estimuladores da equipe.
Estimulação Intelectual	• Encorajam os liderados a buscarem soluções criativas e inovadoras. Promovem a inteligência.
Consideração Individualizada	• O líder utiliza o mentoring² e coaching³ para que cada membro da equipe consiga atingir suas metas. Os liderados são desenvolvidos para atingirem seus melhores níveis de eficiência operacional.

Fonte: adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010).

Para Robbins; Judge e Sobral (2010), na liderança transformacional o comprometimento das pessoas lideradas é de longo prazo. Para Nord e Fox (1996), a liderança transformacional estimula a mudança a partir do carisma e da visão de futuro do líder e a da sua capacidade de comunicar e estimular as pessoas a adotar a sua forma de ver as coisas.

Em síntese, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), líderes transacionais são líderes que conduzem ou motivam seus seguidores em direção às metas estabelecidas por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas e líderes transformacionais são líderes que inspiram seus seguidores a transcenderem os próprios interesses e que são capazes de causar um impacto profundo e extraordinário em seus liderados.

Para França e Arellano (2002), o líder só se mantém líder enquanto estiver atendendo às expectativas e às necessidades de seus liderados e grupos relacionados com o processo de influência em que estão inseridos.

2.2. Inovação

¹ *Empowerment* – significa empoderamento.

² *Mentoring* – Mentor, tutor, conselheiro, guia, mestre, gestor, instrutor.

³ *Coaching* – Vem da palavra inglesa “coach” e significa treinador.

Para Brescianni e Guidelli (2009) o termo inovação refere-se à utilização da tecnologia na produção de produtos ou serviços ou ainda na gestão organizacional. Para Castilhos (1997), o conceito de inovação é definido como o uso, a aplicação e a transformação do conhecimento técnico e científico em problemas relacionados com a produção e a comercialização, tendo o lucro como perspectiva. As transformações utilizadas para comercialização de novos produtos são também denominadas de inovação.

Por sua vez, a inovação organizacional refere-se às alterações na forma de gestão e de organização da produção. Concorrer num mercado internacionalmente competitivo significa oferecer produtos e serviços feitos de formas diferentes e colocados lado a lado para escolha dos clientes completa (CASTILHOS, 1997).

Para Sherer e Carlomagno (2009), a inovação é um fator essencial para a competitividade ao longo dos anos não sendo simplesmente algo novo, mas algo novo que traz resultados, ou seja, a exploração de uma nova ideia com sucesso, resultado com retorno positivo à organização.

A inovação deve ser um processo continuado e não episódico, ela não se caracteriza por efêmeras ideias geniais, por brilhos instantâneos, mas pelo seguimento de uma estratégia concebida e executada de valorização do novo e do consequente objetivo de atingir resultados mais significativos e de maior impacto (SHERER; CARLOMAGNO 2009).

Balestrim e Bueno (2012) ressaltam que a inovação é vista como fonte fundamental para a geração de vantagem competitiva, desenvolvimento econômico e mudanças na sociedade. Segundo Freeman (2003), quando a vantagem competitiva provém de uma mudança expressiva em um produto, serviço ou processo, ela é mais significativa.

Para Balestrim e Bueno (2012), no âmbito organizacional, as inovações assumem papel crucial para os indivíduos e para a sociedade como um todo, uma vez que indivíduos inovadores implementam novas ideias necessárias ao progresso das organizações, as quais precisam de indivíduos capacitados para desenvolver soluções inovadoras a seus desafios atuais. Por suas características, a inovação envolve tanto um processo cognitivo usualmente individual, como um processo sócio-histórico por meio do qual um produto criado é aceito ou assimilado por um campo particular.

Vieira (2003) fala que para inovar é preciso mudar e para mudar é preciso inovar. Na verdade ambas estão dentro de uma mesma visão de renovação, na qual o comportamento é peça fundamental. A inovação se dá pela introdução de novas idéias no sistema organizacional, capazes de manter ativo o processo de atualização, de modernização permanente, independendo muitas vezes das mudanças tecnológicas, pois a inovação é a capacidade de criar novas situações, melhorar a qualidade do desempenho e buscar incessantemente novas formas de ação.

Nas realidades altamente competitivas a sobrevivência organizacional depende da capacidade de inovação mesmo em contextos de mudança tecnológica. A gestão dos sistemas integrados podem ter significâncias maiores à medida que são introduzidas ações

inovadoras nos sistemas. São as ideias novas, em ambientes de estímulo, as impulsoras da renovação das práticas e da introdução de novas intenções em obter vantagens operacionais e melhores resultados na objetivação organizacional, completa (VIEIRA, 2003)

Desenvolver novas ideias a serem introduzidas nos sistemas organizacionais e aplicá-las de modo eficiente, para Vieira (2003), é criar ambientes favoráveis à consolidação da mudança, pois no mundo das organizações privadas a renovação institucional identificada em estrutura, objetivos, metas e estratégias de ação é questão de vida ou morte, ou seja, está renovando permanentemente, ou não se está e nesse caso o declínio é inevitável.

A mudança e a inovação forçaram a necessidade de novas formas de desempenho e, nele, de comportamento. Não há mudança, não há inovação e não há desempenho de qualidade se não se alterarem as formas de comportamento (VIEIRA, 2003).

Portanto, a gestão da inovação deve ser feita por métodos e ferramentas específicas, pois a inovação não acontece como um sopro para que uma nova ideia seja gerada, mas uma seleção de idéias mais promissoras, o desenvolvimento de projetos e a sua implementação, levando à geração de resultados. Neste contexto, é essencial o papel e o envolvimento da liderança, considerando a relevância estratégica da inovação para o crescimento da organização, que é um processo continuado, gerenciado e induzido por ferramentas específicas trazendo melhores resultados. (SHERER; CARLOMAGNO 2009).

2.3. Liderança inovadora

Segundo Siqueira (1995), a grande fonte de riqueza de uma organização não são os bens materiais, mas sim, a inteligência criativa, capital intelectual da forma de criar e inovar das pessoas. Para o autor, o líder inovador cria as condições para que as pessoas possam desenvolver os seus talentos e habilidades e aplicá-los na melhoria permanente dos resultados do seu trabalho. Os líderes realmente criativos induzem nos seus colaboradores às mais altas aspirações e expectativas, tornando-os autênticos empresários, dedicados a excelência de suas tarefas e funções.

Para Sherer e Carlomagno (2009), uma cultura de inovação demanda lideranças comprometidas, pois o desafio da inovação é fazer com que todos os líderes sejam facilitadores do fluxo de idéias e do conhecimento e transformadores da organização como um todo, pois se não houver o envolvimento das lideranças com estratégias de inovação, poderão surgir obstáculos e dificuldades.

As técnicas de produção atuais geralmente pregam a aversão ao erro, enfocando a padronização e a eficiência pura. Entretanto, os líderes de uma organização inovadora devem ser pessoas desafiadoras, que sejam capazes de assumir riscos com respaldo da alta gestão. Este talvez seja o maior paradoxo nas organizações atuais. Como o recurso mais escasso de executivos e lideranças em qualquer organização é o tempo, o maior indicativo do entendimento que os mesmos têm da inovação e da relevância que dão ao tema é o tempo que eles dedicam para apoiar sua equipe para a inovação. (SHERER; CARLOMAGNO, 2009).

Houve muito investimento para adquirir maior competitividade, foram períodos de reestruturação, de racionalização na redução de custos de produtos e serviços. Estas ações acarretaram também encolhimento dos recursos humanos, principalmente dos níveis intermediários das chefias que atuavam em áreas que pouco valor agregavam ao negócio da empresa. Os líderes devem superar as limitações e refletir sobre as competências básicas exigidas para o desempenho da liderança; aquele conjunto de habilidades e comportamentos que permitem a eles gerar um determinado resultado por meio da coordenação do trabalho em equipe. As organizações da atualidade valorizam a liderança inovadora, ou seja, aquela que trabalha em equipe e visa aos relacionamentos interpessoais. (SIQUEIRA, 1995)

Para Siqueira (2009), o perfil de um líder inovador inclui coragem, carisma, assertividade, humildade, criatividade, honestidade, autoconhecimento, integridade, lealdade, boa comunicação, visão de futuro, paixão, curiosidade, empatia, perseverança entre outros. É claro que são todas boas qualidades e algumas são requisitos morais indispensáveis, como honestidade e integridade, pois os bons líderes têm uma boa percepção dos princípios e valores essenciais para a realização de sua missão. Eles vivem seus valores e procuram se tornar um exemplo para todas as outras pessoas.

Demonstrando estes valores em suas ações, eles se tornam poderosos modelos para suas equipes, sendo que, para liderar, é importante mostrar-se como um modelo de integridade, respeito pelas pessoas, compromisso com o aprendizado e na abordagem saudável das decisões que envolvem riscos, dentre eles, Siqueira (2009) cita quatro:

Quadro 5 – Modelos para liderar

Modelo	Característica
Integridade	Aqueles que se preocupam em construir relacionamentos confiáveis de longo prazo e mutuamente benéficos valorizam a integridade em si próprios e nos outros. Os grandes líderes procuram fazer com que suas palavras e ações confirmem seus valores e aspirações.
Respeito pelas pessoas	Quando compartilha respeito mutuo com as pessoas, há confiança e inspiração entre elas.
Compromisso com o aprendizado	Os líderes inovadores são comprometidos com o aprendizado contínuo e encorajam os outros a fazerem o mesmo. Eles procuram incansavelmente aprender com seus sucessos e fracassos e orientam suas equipes a fazerem o mesmo, criando oportunidades de aprendizado e melhoria.
Situações de risco	Para inovar, torna-se necessário assumir alguns riscos calculados para enfrentar novos desafios e realizar mudanças inevitáveis. Faz parte do trabalho dos líderes ajudar as pessoas a aprender como assumir riscos de forma saudável e responsável.

Fonte: Adaptado de Siqueira, 2009.

Por fim, Ulwick (2007), ressalta que, para lidar com processos de inovação, as lideranças precisam falar a mesma língua, ter a mesma visão, fazendo com que todos conheçam o que o consumidor deseja obter e o que é esperado delas. O aperfeiçoamento do processo de desenvolvimento ocorre quando todos na organização têm acesso às informações e são incentivados pelas lideranças a contribuir, a fim de agregarem valor à mesma.

3 Percurso metodológico

Esta pesquisa pode ser considerada de natureza exploratória, pois, segundo Gil (1991), este tipo de pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou de descobertas, envolvendo o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas em relação ao problema pesquisado e análise das questões exploradas.

A pesquisa também pode ser classificada como descritiva, pois tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno e as relações entre as variáveis encontradas (GIL, 1991).

Além disso, foi usada a estatística inferencial, que compreende as técnicas por meio das quais são tomadas decisões sobre uma população estatística, decisões estas baseadas unicamente na observação de uma amostra ou na elaboração de um juízo.

A organização pesquisa foi uma Instituição de ensino da Educação Básica, com Unidades em duas cidades do Distrito Federal, fundada em 1978.

Cada Unidade da Educação Básica possui a seguinte estrutura organizacional: Diretoria de Unidade, Coordenação Pedagógica, Coordenação Disciplinar, Psicologia Escolar e Orientação Educacional.

O quadro de colaboradores das Unidades é composto pelo corpo docente, sendo 2 professores de Educação Infantil, 23 professores de Ensino Fundamental Anos Iniciais, 43 professores de Ensino Fundamental Anos Finais e 22 professores de Ensino Médio; e pelo corpo técnico-administrativo, constituído por 3 secretários escolares, 1 auxiliar de secretaria, 3 tesoureiros, 8 auxiliares de disciplina, 5 recepcionistas/ telefonistas, 2 porteiros, 1 Coordenador de turno, 3 auxiliares de almoxarifado, 4 auxiliares de Coordenação Pedagógica e 4 auxiliares de Biblioteca.

Além disso, possui, ainda 14 estagiários, o que totaliza 142 colaboradores nas três Unidades de Educação Básica.

A coleta de dados foi realizada nas três Unidades de Educação Básica, tendo como respondentes os professores e auxiliares administrativos. O número total de pessoas que receberam o questionário para ser respondido foi de noventa e seis colaboradores. A caracterização da amostra forneceu variáveis que puderam auxiliar na compreensão dos fatores relacionados ao problema pesquisado, ou seja, a questão da liderança inovadora na Instituição de Ensino. Foi elaborado um instrumento de pesquisa do tipo *survey*, composto por três dimensões identificadas na literatura, que permitiram medir cada uma delas.

A primeira dimensão tratou dos Traços de liderança, sendo estruturada por sete itens; a segunda dimensão abordou os Estilos de Liderança, composta por dez itens; e a terceira dimensão compreendeu a liderança inovadora, estruturada por nove itens, totalizando o instrumento 26 itens.

Foi aplicada, para medir o grau de concordância ou discordância de cada item, uma escala do tipo Likert com 5 graus, sendo 1 maior discordância e 5 maior concordância.

Foi enviado por e-mail, no dia 08.11.2012, o endereço eletrônico para o acesso ao instrumento, sendo determinado um prazo de sete dias para a resposta.

Todavia, até o prazo final apenas dezesseis colaboradores haviam respondido o questionário, sendo enviado um novo e-mail, reforçando a importância da pesquisa e solicitando a participação dos colaboradores, estendendo o prazo para o dia 16.11.2012.

Ao findar a nova data estipulada, houve uma taxa de retorno de trinta questionários respondidos, ou seja, 31,25% do total enviado. As técnicas de análise de dados mostraram que é viável, com o auxílio de uma ferramenta estatística eficiente e de fácil manuseio, levantar e explorar informações consistentes que puderam trazer respostas ágeis aos questionamentos que surgem no dia-a-dia da organização. As questões elaboradas procuraram levar o respondente a uma reflexão sobre a liderança inovadora exercida na Organização de Ensino.

Após a coleta, os dados foram tratados em uma planilha Excel, sendo que a linha correspondeu aos conceitos dos respondentes e as colunas aos itens. Foram calculadas, por meio da estatística inferencial, a média, desvio padrão e intervalo de confiança de cada item, o que permitiu fazer a ilação dos resultados à luz do referencial teórico, sendo interpretados e discutidos no próximo capítulo. Ademais, ressalta-se que houve a identificação de *missing* nas respostas e optou-se pela sua manutenção no banco de dados, tendo em vista a baixa taxa de retorno.

4 Resultados e discussão

Os resultados apresentados a seguir, bem como a discussão e análise obedecerá às dimensões levantadas nos objetivos específicos da pesquisa: traços da personalidade dos líderes, estilos de liderança: transacional e transformacional e a liderança inovadora.

4.1. Traço de personalidade dos líderes

Quanto à avaliação sobre os traços de personalidade dos líderes, a Tabela 1 representa as médias de cada afirmativa, facilitando a interpretação como tendência dos respondentes em discordar ou concordar com as questões apresentadas.

Tabela 1 – Média das questões sobre os traços de personalidade dos líderes da Instituição de Ensino – Educação Básica.

Item	Média
1. Os fatores físicos dos líderes da minha organização, como aparência, influenciam-me para segui-los.	3,47
2. A forma de comunicação dos meus líderes, como o tom de voz, por exemplo, tem importância para mim.	4,50
3. Considero a inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento como características facilitadoras da liderança na minha organização.	4,17
4. Os líderes da minha organização são moderados, possuem domínio de seu trabalho, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional, o que me influencia na aceitação de sua liderança.	3,59
5. Os líderes da minha organização são adaptáveis, apresentam entusiasmo e autoconfiança.	3,83
6. Os líderes da minha organização são cooperativos, possuem habilidades interpessoais e administrativas.	3,86
7. Os líderes da minha organização apresentam impulso para realizar, persistência e iniciativa.	4,00

Fonte: Dados da pesquisa

Os fatores físicos dos líderes, com média 3,47 (intervalo de confiança entre 3,02 e 3,91), demonstraram estar entre o não concordo e nem concordo o que fica evidente que, para os colaboradores estes fatores não influenciam tanto, não são tão relevantes para que possam segui-los, pois uma pessoa que tem voz alta consegue chamar mais facilmente a atenção dentro do grupo do que alguém com uma voz baixa e suave, conforme afirma (BRYMAN, 1992).

A forma de se comunicar dos líderes da Instituição de Ensino obteve uma média alta de concordância entre os respondentes com 4,50 (intervalo de confiança entre 4,24 e 4,76). Pela média alta, verifica-se uma grande responsabilidade por parte das lideranças desta Instituição em comunicar-se bem, saber informar, atraindo a atenção de todos.

A inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento foram consideradas como características facilitadoras da liderança da organização com média de concordância de 4,17 (intervalo de confiança entre 3,87 e 4,47). Para os colaboradores respondentes, estas características são muito importantes na liderança da organização. Para Bryman (1992) estas características são habilidades fundamentais no exercício da liderança.

Em relação moderação, domínio do trabalho, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional, pode influenciar na aceitação da liderança, a média foi de 3,59 (intervalo de confiança de 3,25 e 3,92). Mesmo estando entre o nível de concordância ou de não concordância, pela média especificada, verifica-se que este traço pode influenciar a aceitação da liderança por parte dos liderados.

Quanto aos líderes da organização serem adaptáveis, apresentarem entusiasmo e autoconfiança, a média foi de 3,83 (intervalo de confiança de 3,47 e 4,20), ou seja, há uma confirmação maior para a concordância de que os líderes desta Instituição de Ensino, são

adaptáveis, entusiasmados e autoconfiantes, pois são as características mais atuantes na aceitação ou não de um líder, conforme acentua Bryman (1992).

Os líderes da organização pesquisada são cooperativos, possuem habilidades interpessoais e administrativas conforme grau de concordância dos respondentes, o que foi evidenciado pela média de 3,86 (intervalo de confiança entre 3,55 e 4,18), sendo traços sociais importantes para os liderados.

Em relação aos líderes da organização apresentarem impulso para realizar, persistência e iniciativa, na avaliação dos liderados, este item ficou com média 4,00 (intervalo de confiança 3,69 e 4,31) o que revela um grau de concordância, pois veem os líderes realizando, sendo persistentes e com iniciativa. Estes traços relacionados à tarefa, mostram-se presentes no entendimento dos liderados.

A partir da análise das médias em relação aos traços de personalidade das lideranças da Instituição de Ensino – Educação Básica, constatou-se que as médias estão para a concordância, exceto quanto aos fatores físicos, relação moderação, domínio do trabalho, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional, que estão mais para a discordância. Dessa forma, para os respondentes/ liderados, os líderes podem influenciá-los por meio dos traços de personalidade como a comunicação, a inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento foram consideradas como características facilitadoras da liderança da organização, onde há cooperação, possuindo habilidades interpessoais e administrativas para liderar, adaptáveis, apresentarem entusiasmo e autoconfiança, impulso para realizar, persistência e iniciativa, na avaliação dos liderados foram itens que tiveram grau de concordância por parte dos respondentes.

4.2. Estilos de liderança

Os colaboradores ao responderem as questões enviadas sobre os estilos de liderança (transacional e transformacional) dos líderes, evidenciaram o seu grau de concordância ou discordância com o itens representados na Tabela 2 que aponta as médias de cada afirmativa, facilitando a interpretação como tendência dos respondentes em discordar os concordar com as questões apresentadas.

Tabela 2 – Média das questões sobre os estilos de liderança dos líderes da Instituição de Ensino – Educação Básica.

Item	Média
Os líderes da minha organização prometem recompensa pelo meu bom desempenho.	2,87
Os líderes de minha organização punem quando o meu trabalho não corresponde aos padrões da organização.	2,83
Os líderes de minha organização observam o meu desempenho, buscando identificar o descumprimento da regras e padrões.	2,87
Os líderes da minha organização intervêm somente quando os padrões de trabalho não são cumpridos.	2,97
Os líderes da minha organização evitam tomar decisões, eximindo-se das responsabilidades.	2,20
Os líderes de minha organização possuem carisma, são admirados, respeitados e confiáveis.	3,93
Os líderes de minha organização são otimistas, lançam desafios com o fim de proporcionar um melhor futuro a cada colaborador, estimulando a equipe.	3,69
Os líderes promovem a inteligência, incentivando a criatividade.	3,57
Os líderes orientam cada membro da equipe para que consigam atingir suas metas.	3,73
Os liderados são desenvolvidos para atingirem seus melhores níveis de eficiência operacional.	3,59

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre a recompensa que os líderes prometem pelo bom desempenho dos liderados teve uma média de 2,87 (intervalo de confiança entre 2,41 e 3,32) o que reforça praticamente a não existência de práticas de recompensa quando os liderados apresentam bom desempenho. Da mesma forma, o item sobre a punição quando o trabalho não corresponde aos padrões alcançou a média de 2,83 (intervalo de confiança entre 2,44 e 3,22), ficando mais para o nível de discordância. A partir deste resultado, constata-se que as lideranças da organização pesquisada não punem caso o trabalho não corresponda às expectativas da mesma, como também não há uma política de recompensa pelo bom desempenho.

A média 3,87 (intervalo de confiança entre 3,57 e 4,16) sobre o fato de os líderes da organização observarem o desempenho dos colaboradores, buscando identificar o descumprimento da regras e padrões apresenta uma tendência à concordância, que na percepção das pessoas o seu desempenho é observado pelos líderes.

Na questão da intervenção dos líderes somente quando os padrões de trabalho não são cumpridos, obteve uma média de 2,96 (intervalo de confiança entre 2,56 e 3,37) com tendência para a imparcialidade, o que se conclui que os colaboradores não discordam e nem concordam que os líderes da organização intervêm somente quando os padrões não são cumpridos.

No item em que líderes da organização evitam tomar decisões, eximindo-se das responsabilidades obteve uma média de 2,20 (intervalo de confiança entre 1,78 e 2,62), voltando-se para a discordância. Nesta questão, os colaboradores não caracterizam os líderes da organização como Laissez-faire, sendo uma característica da liderança transacional, descrita por Robbins, Judge e Sobral (2010).

Com relação aos líderes da organização possuem carisma, serem admirados, respeitados e confiáveis obteve uma média de 3,93 (intervalo de confiança entre 3,62 e 4,24), havendo concordância com esta afirmativa. De acordo com Robbins (1999), a liderança transformacional é aquela em que os líderes oferecem considerações individualizadas e estímulo intelectual, além de possuírem carisma.

A média 3,69 (intervalo de confiança entre 3,32 e 4,06) aponta tendência à concordância sobre a questão dos líderes da organização serem otimistas, lançando desafios com o fim de proporcionar um melhor futuro a cada colaborador e estimulando a equipe.

A média 3,57 (intervalo de confiança entre 3,15 e 3,98) aponta um grau de concordância sobre a percepção dos liderados quanto a promoção da inteligência e incentivo a criatividade com alguma indefinição.

Além disso, os respondentes percebem de forma mais nítida que os líderes orientam cada membro da equipe para que consigam atingir suas metas, pois há concordância com a afirmativa de 3,73 (intervalo de confiança entre 3,86 e 4,11).

Na afirmativa sobre o desenvolvimento dos liderados para atingirem seus melhores níveis de eficiência operacional obteve média de 3,59 (intervalo de confiança entre 3,25 e 3,92), gerando certa indefinição com ligeira tendência à concordância.

O objetivo da pesquisa, nesta dimensão era de identificar o estilo de liderança exercido na Instituição de Ensino – Educação Básica, em que poderia ser identificada a liderança transacional ou transformacional. Pelas médias calculadas, o estilo transformacional está mais relacionado com a forma e o estilo dos gestores liderarem a Instituição de Ensino, vez que fica evidente que os líderes possuem: carisma, visão de futuro, comunicação adequada, motivação para liderar, admiração, respeito, confiança, conforme aponta (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010).

De outro lado, a liderança transacional também está presente na forma e no estilo de liderança, pois para Bass (1999) a ideia fundamental que sustenta a liderança transacional é o processo associado ao reconhecimento dos desempenhos alcançados, que embora independente da liderança transformacional, é um pré-requisito de uma liderança eficaz, onde há comprovação na característica da gestão por exceção em que as ações corretivas através da observação e busca de desvios de regras e padrões aparece na análise dos dados, no intervalo de confiança, para a concordância, enfoque de (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010).

4.3. Grau de inovação das lideranças

A Tabela 3 apresenta as médias das respostas dos colaboradores sobre o grau de inovação das lideranças, facilitando a interpretação como tendência dos respondentes em discordar os concordar com as questões apresentadas.

Tabela 3 – Média das questões sobre o grau de inovação das lideranças na Instituição de Ensino – Educação Básica.

Item	Média
1. Os líderes da minha organização criam as condições para que as pessoas possam desenvolver os seus talentos e habilidades e aplicá-los na melhoria permanente dos resultados do seu trabalho.	3,63
2. Os líderes da minha organização induzem os colaboradores às mais altas aspirações e expectativas.	3,33
3. Os liderados na minha organização são incentivados a se dedicar à excelência de suas tarefas e funções	3,67
4. Os líderes da minha organização facilitam o fluxo de idéias e do conhecimento.	3,70
5. Os líderes são transformadores da organização como um todo.	3,80
6. Os líderes da minha organização são pessoas desafiadoras, capazes de assumir riscos com respaldo da alta gestão.	3,72
7. Os líderes da minha organização trabalham em equipe e visam aos relacionamentos interpessoais, sendo um facilitador com uma visão de resultados presentes e futuros.	3,64
8. As lideranças da minha organização encorajam os liderados a buscarem soluções criativas e inovadoras.	3,62
9. As lideranças da minha organização buscam continuamente novas ideias e estimulam os colaboradores a buscá-las também.	3,50

Fonte: Dados da pesquisa

No item em que os líderes da organização criam as condições para que as pessoas possam desenvolver os seus talentos e habilidades e aplicá-los na melhoria permanente dos resultados do seu trabalho, os respondentes se posicionam com concordância ficando a média em 3,63 (intervalo de confiança entre 3,22 e 4,05). Segundo Siqueira (1995), o líder inovador cria as condições para que as pessoas possam desenvolver os seus talentos e habilidades e aplicá-los na melhoria permanente dos resultados do seu trabalho, induzindo nos seus colaboradores às mais altas aspirações e expectativas, dedicados à excelência de suas tarefas e funções.

Em relação à questão em que os líderes da organização induzem os colaboradores às mais altas aspirações e expectativas ficou com a média 3,33 (intervalo de confiança entre 2,94 e 3,72), evidenciando a imparcialidade dos respondentes, sendo que não discordaram e nem concordaram, o que pode demonstrar uma indefinição sobre a questão.

Para Sherer e Carlomagno (2009), uma cultura de inovação demanda lideranças comprometidas com a inovação, o que não pode ser evidenciado na pesquisa.

Foi evidenciado o grau de concordância na afirmativa em que os liderados da organização são incentivados pelos líderes a se dedicar à excelência de suas tarefas e funções com a média de 3,67 (intervalo de confiança entre 3,35 e 3,98).

Na afirmativa em que os líderes da organização facilitam o fluxo de idéias e do conhecimento com média 3,70 (intervalo de confiança entre 3,37 e 4,03) fica evidente o grau de concordância entre os respondentes. Como também na afirmativa em que os líderes são transformadores da organização como um todo, ficando com média 3,80 (intervalo de confiança entre 3,44 e 4,16) e com relação aos líderes da organização serem pessoas desafiadoras, capazes de assumirem riscos com respaldo da alta gestão. 3,72 (intervalo de confiança entre 3,42 e 4,02).

A média 3,64 (intervalo de confiança entre 3,28 e 4,01) em que os líderes da organização trabalham em equipe e visando aos relacionamentos interpessoais, sendo um facilitador com uma visão de resultados presentes são percebidos pelos colaboradores, pois há concordância com a afirmativa.

A afirmativa sobre as lideranças da organização que encorajam os liderados a buscarem soluções criativas e inovadoras obteve uma média 3,62 (intervalo de confiança entre 3,23 e 4,01) o que evidencia a concordância dos respondentes a busca de soluções mais criativas.

Por sua vez, os respondentes evidenciaram imparcialidade quanto às lideranças da organização buscarem continuamente novas idéias e estimularem os colaboradores a buscá-las, vez que a média de 3,50 (intervalo de confiança entre 3,14 e 3,86), aponta que optaram por não concordar ou discordar.

Esta dimensão objetivou identificar o grau de inovação das lideranças na Organização, ficando evidenciado que as pessoas não têm total clareza sobre a liderança inovadora na Instituição de Ensino, mesmo concordando com a maioria das afirmativas, pois há uma discrepância entre os respondentes, que marcaram notas 1 e 2 como 4 e 5.

Diante disso, pode-se inferir que os liderados ainda não percebem de fato, a inovação nas lideranças da Instituição de Ensino, pois ao serem indagados quanto à indução dos líderes da organização às mais altas aspirações e expectativas; e à busca das lideranças da organização continuamente por novas ideias estimulando os colaboradores a buscá-las também, obteve um grau de concordância baixo.

Além disso, nas demais questões aparecem com um grau de concordância maior, ou seja entre as notas 3 e 4, mas, mesmo assim, não deixando clara a percepção dos liderados como concordância com as afirmativas.

5 Conclusões e recomendações

A pesquisa buscou verificar de que forma ocorre a liderança inovadora no Colégio Projeção, identificando os traços de personalidade dos líderes, bem como os estilos de liderança: transacional e transformacional, obtendo subsídios para descrever o grau de inovação

presente na atuação dos mesmos. Para alcançar este objetivo, foi aprofundado o conceito de liderança como um processo social que se estabelecem relações de influência entre as pessoas, a realização de um estudo sobre inovação e liderança inovadora. A partir do questionário aplicado e da análise realizada, foram respondidas as seguintes questões:

- ✓ Como são verificados os traços de personalidade dos líderes da Instituição de Ensino.
- ✓ Como são exercidos os estilos de liderança na organização.
- ✓ Qual é o grau de inovação presente na atuação dos líderes.

O estudo, por meio da metodologia adotada, teve como público alvo: professores e auxiliares da Instituição de Ensino – Unidades de Educação Básica Projeção localizadas nas cidades do Guará I, Guará II e Taguatinga, o que objetivou identificar os objetivos específicos do trabalho apresentado.

A ênfase da Teoria dos Traços está na pessoa que exerce a liderança, isto é, referem-se àquilo que o líder é, partindo do princípio de que certas pessoas possuem uma combinação de traços que as levam à liderança, segundo Bryman (1992). A partir da análise realizada sobre esta dimensão, a pesquisa mostrou que na Instituição de Ensino, os líderes mostram-se com vitalidade, energia, aparência, demonstrando estar entre o não concordo e nem discordo o que fica evidente que, para os colaboradores estes fatores não influenciam tanto, não são tão relevantes para que possam segui-los.

Os traços sociais, ou seja, a forma de se comunicar dos líderes da Instituição de Ensino verificou-se uma grande responsabilidade por parte das lideranças da Instituição em comunicar-se bem, saber informar, atraindo a atenção de todos. Os traços relacionados com a tarefa: conhecimento do cargo e de todas as rotinas a ele inerentes são características importantes na liderança da organização, apontadas na pesquisa. Para Bryman (1992), estas características são habilidades fundamentais no exercício da liderança.

Neste sentido, a abordagem dos traços, do ponto de vista do comportamento dos seguidores, eles seriam conduzidos pela identificação ou projeção com a liderança. Já a inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento foram considerados também como características facilitadoras da liderança da organização uma vez que, para os colaboradores, estas características são importantes nos líderes da Instituição, sendo que um líder deve inspirar confiança, ser inteligente e decisivo para ter condições de liderar com sucesso, conforme completa (FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Os traços intelectuais, ou seja, autoconfiança, entusiasmo, carisma foram evidenciados na pesquisa como traços fortes o que pode interferir na aceitação da liderança ou não, conforme acentua (BRYMAN, 1992).

Por outro lado, a percepção das pessoas em relação aos tipos de liderança, a liderança transacional, que pode conduzir ou motivar os seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas, foi um

dos aspectos fortes que apareceram na pesquisa, ou seja, a liderança transacional está presente na forma e no estilo de liderança.

Esta evidência corrobora o que Bass (1999) afirma como a idéia fundamental que sustenta a liderança transacional que é o processo associado ao reconhecimento dos desempenhos alcançados, que embora independente da liderança transformacional, é um pré-requisito de uma liderança eficaz, onde há comprovação na característica da gestão por exceção em que as ações corretivas por meio da observação e busca de desvios de regras e padrões aparecem de forma significativa.

A partir do resultado da pesquisa conclui-se que o estilo transformacional está mais relacionado com a forma na qual os gestores lideram a Instituição de Ensino, ficando evidente que os líderes possuem: carisma, visão de futuro, comunicação adequada, motivação para liderar, admiração, respeito, confiança, conforme aponta (ROBBINS, JUDGE; SOBRAL, 2010). Assim, constata-se que os líderes, ao transcender seus próprios interesses para o bem da organização, causam um efeito profundo sobre seus liderados, prestando atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento dos mesmos. Por isso entusiasma, incita e inspira as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos da organização.

A liderança transformacional é construída a partir da liderança transacional, produzindo nos liderados, níveis de esforços e de desempenho que vão além daqueles obtidos apenas na abordagem transacional. O líder transformacional tenta passar aos seus seguidores a capacidade de questionar não apenas as visões já estabelecidas, mas até aquelas colocadas pelo próprio líder, conforme acentua Bass e Avolio (1994).

A pesquisa indicou que a liderança transformacional está mais fortemente presente na organização, pois pode-se constatar que os comportamentos de liderança transformacional são os mais observados nos líderes pelos liderados.

A partir da pesquisa, fica evidenciado que as pessoas não têm total clareza sobre a liderança inovadora na Instituição de Ensino, mesmo que, na maioria das questões as afirmativas estão em concordância de que a liderança da Instituição de Ensino é inovadora.

Diante deste fenômeno, pode-se concluir que, os liderados ainda não percebem de fato, a inovação nas lideranças da Instituição de Ensino, de acordo com a interpretação dos resultados.

É importante ressaltar que algumas questões são empíricas, merecendo ser resolvidas e provadas com um estudo mais aprofundado, como uma pesquisa aplicada com um maior número de colaboradores.

Conclui-se que a pesquisa respondeu aos objetivos que era identificar os traços de personalidade e os estilos de liderança dos líderes da Instituição de Ensino, como também a liderança inovadora. A interação dos resultados obtidos na pesquisa pode ser útil nas avaliações de desempenho, impulsionando as características principais dos traços de

personalidade, liderança transacional e transformacional como também a inovação existente na Instituição de Ensino para a obtenção da eficácia organizacional.

6 Referências

BALESTRIN A.; BUENO B. Artigo: Inovação Colaborativa: Uma Abordagem Aberta no Desenvolvimento de Novos Produtos. 2012.

BASS, B. M. *Two decades of research and development in transformational leadership*. European Journal of Work and Organizational Psychology. 1999.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage 1994.

BENNIS, W.; NANUS, B. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1985.

BERGAMINI, C.W. *Liderança, Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

BRESCIANI, L.P; GUIDELLI, N.S. Artigo: Inovação e qualidade de vida no trabalho: Uma visão integrada da Gestão a partir de um estudo de caso na Indústria Petroquímica do Grande ABC: 2009.

BRYMAN, A. *Carisma And Leadership in Organizations*. London: Sage Publications, 1992.

BURNS, J. M. *Leadership Dynamics: a practical Guide to effective relationships*. New York: The Free Press, 1978.

CASTILHOS, A. *A Dinâmica do Trabalho de Grupo*. Rio de Janeiro: Qualimark, 1998.

FRANÇA A. C. L.; ARELLANO, E.B. *Liderança, Poder e Comportamento Organizacional* - in Fleury (Coord.) - *As pessoas na Organização*. ED. Gente, 2002.

FREITAS, H.; MOSCAROLA, J. *Da Observação à Decisão: Métodos de Pesquisa e da análise quantitativa e qualitativa de dados*. 2002.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas. 1991.

HOLLANDER, E.P. *Leadership Dynamics: A Pratical Guide To Effective Relationsships*. New York: The Free Press, 1978

JÚNIOR, J. M. V. C. *Análise do Modelo de Liderança Criativa de Rickards & Moger*. Dissertação de Mestrado, Maringá, PR. 2002.

KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; McINTYRE. *Psicologia Organizacional: Uma Abordagem Vivencial*, São Paulo: Atlas, 1978.

LÜCK, H. A. *Escola Participativa: O Trabalho do Gestor Escolar*, Rio de Janeiro: DB&A, 2000.

MEDEIROS, A. Analista Organizacional Fonte: *HSM Management 61 - volume 2 – Revista Brasileira de Administração* – março/ abril 2007.

NORD, W. R.; FOX, S. *Handbook of Organization*. 1996.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

_____ *Administração: Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. *Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson CW, 2010.

SERRANO, D. *Portal do Marketing* – Artigos 3/0 no artigo “O que é Inovação”, 2011.

SHERER, F.O; CARLOMAGNO, M.S. *Gestão da Inovação na Prática – Como Aplicar Conceitos e Ferramentas para Alavancar a Inovação*. Atlas. 2009.

SIQUEIRA, J. S. *Liderança Inovadora: Mitos e Realidade*, 2009.

SIQUEIRA, J. *Liderança, Qualidade e Competitividade*, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

TOURINHO, N. Chefia, *Liderança e Relações Humanas*. 2ª Edição, Rio de Janeiro: Ibrasa, 1982.

ULWICK, A.W. *Implementando a Inovação*. In Série Orientada para Resultados. Campus, 2007.

VERGARA, S.C. *Gestão de Pessoas*. São Paulo. Atlas, 1999.

VIEIRA, E. F. Artigo: *Organizações e Desempenho: Mudança, Inovação e Comportamento*. Fundação Universidade Federal do Rio Grande – FURG, 2003.