TIPOS DE LIDERANÇA ADOTADOS POR GESTORES NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Anápolis – GO - 05/2015

Marcos Wesley da Silva - Unievangélica – marcos.wesley@unievangelica.edu.br

Gustavo Ferreira Gomes - Unievangélica - gfgdc@hotmail.com

Marcia Divina Ribeiro - Unievangélica - marcia.ribeiro@unievangelica.edu.br

2.1.1 Classe-Investigação Científica

2.1.2 Setor Educacional-Educação Superior

2.1.3 Classificação das áreas em pesquisas em EAD-Nível Meso

2.1.4 Natureza-Relatorio de Estudo Concluído

Resumo

Essa pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de identificar quais os tipos de liderança adotados pelos gestores que atuam na educação a distância. Para essa verificação foi realizada uma pesquisa exploratória quantitativa não probabilística, tendo como ferramenta de análise um questionário estruturado com 30 questões, aplicado a 12 gestores de educação a distância de diversas instituições acadêmicas que praticam essa modalidade. A pesquisa revelou que a liderança transformacional ou empreendedora lidera o ranking dentre as demais estudadas, sendo a mais utilizada pelos gestores, firmando que suas características, tais como, capacidade de inovação, a gestão estratégica e a visão do futuro, marcam a gestão dessa modalidade.

Palavras-Chave: **educação a distância; liderança; gestores; gestão de pessoa**

1- Introdução

No Brasil foram registradas mais de 7 milhões de matrículas em cursos de educação superior no ano de 2012, na qual mais de 15% é representada pela modalidade a distância. Especialistas já apontam que a educação à distância – EAD vem crescendo no cenário brasileiro e que neste ano de 2014 já existem mais de 1 milhão de alunos matriculados em EAD no país, divididos entre 236 instituições de ensino superior[4].

Considerando a meta do Ministério da Educação – MEC por meio da qual o país deverá alcançar em 2020, 33% da população matriculada no nível superior, a EAD desempenhará um papel importante. O objetivo desse trabalho se apresenta dentro desse cenário buscando identificar quais são os tipos de liderança adotados pelos gestores de Educação a Distância.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo quantitativa entre os dias 26 e 28 de março de 2014, por meio de um instrumento de pesquisa no formato de questionário estruturado composto por 30 questões. As alternativas foram apresentadas em forma de escala tipo Likert de 5 pontos, na qual os entrevistados indicaram sua opinião por meio de concordância ou discordância em cada afirmação disposta no questionário.

2- Referencial Teórico

1.1. Liderança: contexto e definição

A liderança busca entender a necessidade de adaptação às mudanças, de maneira que os líderes desenvolvam uma visão do futuro, estabeleçam as diretrizes e envolvam outras pessoas ao trabalho, motivando-as a superar os desafios dessa visão e ao alcance dos objetivos da organização. Sendo assim, liderança é “a capacidade de influenciar um grupo a alcançar metas” [10].

Ser chefe e ser líder não é a mesma coisa. Existem pessoas que influenciam por conta do cargo que ocupam dentro de uma organização, ou seja, seus direcionamentos são obedecidos por coação ou interesse por parte do liderado, por outro lado, existem pessoas que exercem liderança sem mesmo possuir cargo de chefia. O líder geralmente é alguém que possui carisma, personalidade forte e que motiva uma equipe inteira a pensar estrategicamente. É alguém que consegue realizar a integração de um grupo de pessoas e, por isso, pode-se dizer que não há um líder forte sem uma equipe forte. “Integrar é a essência do trabalho de liderança, daí o líder ser um

educador [...] contribuindo assim para a renovação contínua da cultura organizacional”[7].

1.2. Tipos de liderança

O uso de autoridade é uma habilidade evidenciada na liderança e que pode ser usada de maneira centralizadora ou compartilhada, o que nos remete a dois estilos: autocrático e democrático. No estilo autocrático, as decisões estão centralizadas na pessoa do líder, que não considera a participação do grupo na tomada de decisões. Já no estilo democrático, o líder se deixa influenciar pelas opiniões das pessoas, envolvendo o grupo na tomada de decisões. Tendo como referência esses dois estilos, seguem as descrições de seis tipos de liderança:

2.2.1 Liderança orientada para tarefa

A liderança orientada para a tarefa está ligada ao modelo autocrático de uso da autoridade. Nesse caso, o líder se preocupa muito mais com as tarefas do que com as pessoas que a executam. Seu foco está no trabalho e, a ênfase, na otimização de recursos, no cumprimento dos prazos, no atingimento das metas, e na designação de tarefas para pessoas específicas. “Outros comportamentos do líder orientado para a tarefa podem ser classificados como: autocrático, diretivo e socialmente distante”[8].

2.2.2 Liderança orientada para as pessoas

A liderança orientada para as pessoas está ligada ao modelo democrático de uso da autoridade. O líder tem uma maior preocupação com o clima organizacional, que é a medida do sentimento das pessoas em relação à empresa e a seus administradores, podendo apresentar três características: satisfação, insatisfação e indiferença. Essa liderança acredita na importância das pessoas sentirem-se confortáveis e o líder incentiva à prática do trabalho em equipe, enfatizando as relações humanas, ouvindo e se mostrando interessado pelo liderado, apoiando-os de maneira amigável [8];[1].

2.2.3 Liderança carismática

Carisma é um atributo do líder que inspira, transforma e revoluciona. Geralmente, quando um líder tem carisma, seus liderados confiam em suas crenças a ponto de as adotarem, obedecem aos direcionamentos do líder sem questionamentos e se inspiram pela sua história de sucesso. Essa influência contribui para o envolvimento emocional com a missão da organização[2].

2.2.4 Liderança transformacional/empreendedora

Esse conceito ainda é novo, mas o foco aqui é a capacidade de inovação e visão de futuro que alguns líderes possuem para modelar as organizações, gerindo de forma estratégica e desenvolvendo os recursos humanos a fim de garantir consistência nos momentos de mudança e desenvolvimento. Esse tipo de liderança se assemelha a liderança carismática na perspectiva de assumir uma maior atenção no futuro, uma vez que esses líderes transformam a cultura organizacional[2].

2.2.5 Liderança simbólica

Esse tipo de liderança está ligado à consolidação dos valores que definem a identidade de uma empresa, envolvendo suas crenças, seus símbolos, comportamentos dos seus colaboradores, entre outros aspectos pertinentes a cultura organizacional, que deverá ser fortalecida e consolidada, apresentando características como: inovação, assunção de riscos, atenção aos detalhes, agressividade, estabilidade e orientação para os resultados, pessoas e equipe, tornando a liderança simbólica o principal fator para estabelecimento dessa cultura, o que diferencia uma organização da outra [8]; [10].

2.2.6 Liderança *on-line*

Hoje, não se pode negar que cada vez mais os executivos estão ligados aos subordinados por redes de informação, sem proximidade física. Muitos profissionais hoje trabalham a distância e se conectam a empresa, somente pelo computador. Com base nos tipos de liderança apresenta-se quadro indicando cada uma das lideranças e as palavras que as caracterizam:

Variável	Características
Liderança voltada para tarefa	1 - Interesse pelas tarefas 2 - Desinteresse pelas pessoas 3 - Otimização de recursos 4 - Cumprimento dos prazos 5 - Atingimento das metas
Liderança voltada para as pessoas	1 - Preocupação com o clima organizacional 2 - Trabalho em equipe 3 - Relações interpessoais 4 - Busca de informações
Liderança carismática	1 - Relação de confiança 2 - Fidelidade ao líder 3 - Envolvimento emocional dos liderados
Liderança empreendedora	1 - Capacidade de inovação

	2 - Gestão estratégica 3 - Visão de futuro
Liderança simbólica	1 - Inovação/assunção de riscos 2 - Atenção aos detalhes 3 - Foco nos resultados 4 - Efeito sobre as pessoas 5 - Trabalho em equipe 6 - Perfil agressivo
Liderança *on-line*	1 - Redes de informação 2 - Gestão a distancia 3 - Motivação a distancia 4 - Necessidade de clareza nas informações 5 - Abertura para feedback

Quadro 1: variáveis x características

2.3 Educação a Distância

2.3.1 História da EAD

A primeira geração acontece no início da década de 1880, onde as pessoas podiam estudar em suas casas através do estudo por correspondência e, em torno de 1930, já eram registradas mais de 200 escolas privadas no mundo. A segunda geração foi marcada pela utilização do rádio e da televisão como ferramentas de divulgação da educação. Na terceira geração a ideia foi articular e integrar diversas tecnologias de comunicação para que fosse oferecido estudo de alta qualidade, surge nos Estados Unidos em 1980 a educação a distância baseada na tecnologia de teleconferências, marcando a quarta geração da EAD[9].

2.3.2 EAD na atualidade

Na atualidade, a educação a distância é um processo de constante crescimento em diferentes meios, como escolas, faculdades, universidades e organizações. A midiatização, flexibilidade de horários, autonomia do aluno, a capacidade de gerir seu processo de ensino aprendizagem, a integração cada vez maior com os meios de informações e comunicações digitalizados, são importantes fatores que desperta o interesse por essa modalidade de estudo e “talvez nenhuma novidade tenha produzido um impacto tão intenso na história da educação quanto o desenvolvimento da educação a distância, especialmente na educação *on-line*, nos últimos anos”[5].

2.3.3 O quadro de colaboradores

Uma das tarefas mais importantes para os gestores em EAD consiste em estruturar a sua equipe para criar e operar o programa. É preciso constituir uma equipe multidisciplinar que pense, elabore, organize, construa, reconstrua e avalie todo o processo educativo. Para isso são necessários especialistas nas diversas disciplinas, especialistas em instrução, instrutores para ensinar os cursos criados, especialistas em apoio ao aluno, especialistas em tecnologia e técnicos que instalam e fazem a manutenção dos sistemas de comunicação, administradores, tais como diretores de programa e coordenadores de polo de apoio presencial, auxiliares que processam matrículas, notas de avaliação ou materiais, dirigentes como reitores, presidentes e outros executivos[9]; [12].

3- Metodologia

Foi realizada uma pesquisa de campo entre os dias 26 e 28 de março de 2014, por meio de um instrumento de pesquisa no formato de um questionário estruturado composto por 30 questões. As alternativas foram apresentadas em forma de escala tipo likert de 5 pontos, na qual os entrevistados indicaram sua opinião por meio de concordância ou discordância em cada afirmação disposta no questionário.

Como respondentes da pesquisa foram selecionados gestores, num total de 12, em organizações acadêmicas que ofertam cursos na modalidade à distância, compondo assim, uma amostragem não-probalística por conveniência, que tem por característica a obtenção de uma “amostra de elementos com base na conveniência do pesquisador”[6]. A análise dos dados foi realizada utilizando-se o software de cálculo Excel 2010.

4- Resultados e Discussão

As 4 primeiras questões identificaram o perfil dos respondentes em idade, gênero, números de alunos em EAD na instituição onde trabalham e números de colaboradores sob sua gestão. A tabela 1 apresentada abaixo ilustra a faixa etária dos respondentes e permite identificar uma maior incidência de gestores em EAD com mais de 41 anos de idade, representando 58,3% do total.

Idade	Frequência	Percentual
25 A 30 anos	1	8,3%
31 a 35 anos	3	25%

36 a 40 anos	1	8,3%
41 anos ou mais	7	58,3%

Tabela 1: Idade

Conforme os dados apresentados na tabela 2 verifica-se uma maior participação de mulheres na gestão da modalidade a distância, com 58% e homens com 42%.

Gênero	Frequência	Percentual
Masculino	5	42%
Feminino	7	58%

Tabela 2: Gênero

A tabela 3 ilustra o número de alunos matriculados em EAD nas instituições em que trabalham os respondentes do questionário, identifica-se um maior número de gestores, dentre os entrevistados, atuando em instituições de ensino com até 500 alunos matriculados, com 50% e um menor número atuando em instituições com mais de 5000 alunos, com 8%.

Alunos EAD	Frequência	Percentual
1 a 500 alunos	6	50%
501 a 1000 alunos	2	17%
1001 a 5000 alunos	3	25%
mais de 5000 alunos	1	8%

Tabela 3: Alunos EAD

Na tabela 4 identificam-se os números de colaboradores que estão sob a gestão dos respondentes, sendo verificado que 58% possuem mais que 10 pessoas sob a sua gestão.

Subordinados	Frequência	Percentual
1 a 3 colaboradores	3	25%
4 a 5 colaboradores	0	0%
6 a 10 colaboradores	2	17%
mais que 10 colaboradores	7	58%

Tabela 4: Subordinados

As demais questões variam de 1 concordo plenamente a 5 discordo plenamente, por isso, quanto menor for a média da variável estudada, mais propenso está o líder em exercer esse tipo de liderança. Para ilustrar as variáveis que indicam a tendência em exercer a liderança voltada para as tarefas, segue a tabela abaixo, onde a variável liderança voltada para tarefa 2 destaca-se com a menor média, sendo de 1,9167, evidenciando-se como a

característica que mais influencia a exercer esse tipo de liderança. A variável liderança voltada para tarefa apresentou uma média geral 2,5667.

	N	Mínimo	Máximo	Média
Liderança voltada para tarefa 1	12	1	4	2,6667
Liderança voltada para tarefa 2	12	1	5	1,9167
Liderança voltada para tarefa 3	12	2	5	2,7500
Liderança voltada para tarefa 4	12	2	4	2,7500
Liderança voltada para tarefa 5	12	2	5	2,7500

Tabela 5: Variável liderança voltada para tarefa

Na tabela 6 é mostrado o quanto a liderança voltada para as pessoas está presente na gestão em EAD, tendo a variável liderança voltada para as pessoas 2 como maior influenciadora nesse tipo de liderança, uma vez que apresentou a menor média, sendo 1,5000. A liderança voltada para as pessoas apresentou uma média geral de 2,0208.

	N	Mínimo	Máximo	Média
Liderança voltada para pessoas 1	12	1	3	1,6667
Liderança voltada para pessoas 2	12	1	2	1,5000
Liderança voltada para pessoas 3	12	1	4	2,5000
Liderança voltada para pessoas 4	12	1	4	2,4167

Tabela 6: Variável liderança voltada para as pessoas

Outras variáveis estudadas formaram o grupo de característica que influenciam na liderança carismática, que teve média geral de 3,0000 e apresentou a variável liderança carismática 1 como sendo a que mais exerce influência nesse tipo de liderança, com uma média de 1,7500. A tabela 7 ilustra esse resultado.

	N	Mínimo	Máximo	Média
Liderança carismática 1	12	1	3	1,7500
Liderança carismática 2	12	3	5	4,1667
Liderança carismática 3	12	2	5	3,0833

Tabela 7: Variável liderança carismática

A liderança transformacional ou empreendedora foi outro tipo de liderança estudada e apresentou média de 1,500, onde a variável que se destacou foi a liderança empreendedora 1, com média 1,2500, conforme ilustra a tabela 8.

	N	Mínimo	Máximo	Média
Liderança empreendedora 1	12	1	2	1,2500

Liderança empreendedora 2	12	1	3	1,8333
Liderança empreendedora 3	12	1	2	1,4167

Tabela 8: Liderança Empreendedora

Na Tabela 9 estão sinalizadas as variáveis que formam o grupo da liderança simbólica. Ficou evidenciado que a variável liderança simbólica 2 exerce maior influência nesse tipo de gestão uma vez que apresentou uma menor média, sendo de 1,5455. A liderança simbólica apresentou uma média geral de 2,5303.

	N	Mínimo	Máximo	Média
Liderança simbólica 1	11	1	4	2,6364
Liderança simbólica 2	11	1	2	1,5455
Liderança simbólica 3	11	2	5	3,2727
Liderança simbólica 4	11	1	4	2,6364
Liderança simbólica 5	11	1	3	1,9091
Liderança simbólica 6	11	1	5	3,1818

Tabela 9: Liderança simbólica

No grupo de variáveis que formam as características da liderança *on-line*, temos a variável liderança 5 com média 1,3636, sendo a que mais influencia os gestores que adotam esse tipo de liderança. A liderança *on-line* apresentou uma média geral de 1,9818.

	N	Mínimo	Máximo	Média
Liderança on-line 1	11	1	3	1,8182
Liderança on-line 2	11	1	3	1,8182
Liderança on-line 3	11	2	5	3,4545
Liderança on-line 4	11	1	3	1,4545
Liderança on-line 5	11	1	2	1,3636

Tabela 10: Liderança *On-line*

5- Considerações Finais

Este trabalho foi realizado com objetivo de identificar quais são os tipos de liderança adotados pelos gestores de educação a distância, analisando as médias dos grupos que representam os tipos de lideranças estudados. Verificou-se que a liderança transformacional ou empreendedora teve a menor média entre as demais lideranças estudadas, indicando então, ser o estilo de liderança que mais está presente no modelo de gestão adotado pelos líderes da educação a distância, firmando que suas características, tais como,

capacidade de inovação, a gestão estratégica e a visão do futuro, marcam a gestão dessa modalidade.

6- Referências Bibliográficas

[1]BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração:** novo cenário competitivo. São Paulo: Atlas, 2011.

[2]CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração:** teorias e processos. São Paulo: Pearson, 2005.

[3]CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus,1999.

[4]INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Brasil teve mais de 7 milhões de matrículas no ano passado.** Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/visualizar/-/asset_publisher/6AhJ/content/brasil-teve-mais-de-7-milhoes-de-matriculas-no-ano-passado>. Acesso em: 26 mar. 2014.

[5]MAIA, Carmem; MATTAR, João. **ABC da EaD.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

[6]MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução a pesquisa de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

[7]MATOS, Francisco Gomes de. **Nova liderança nova organização:** modelo estratégico de gestão em renovação contínua. São Paulo: Pearson, 2002.

[8]MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

[9]MOORE, Michael; KEARSLEY, Greg. **Educação a Distância:** uma visão integrada. Tradução Roberto Galman. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

[10]ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

[11]SATHLER, Luciano. Universia: **Infográfico a Evolução dos Cursos On-line nos Próximos anos.** Disponível em:< http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2014/03/20/1089476/infografico-confira-evoluco-dos-cursos-online-nos-proximos-anos.html>. Acesso em 27 jan. 2014.

[12]SILVA, M. W. da. **Estratégias de *Exploration* & *Exploitation* e competências sob a pers** em cursos de *lato sensu*, na área de gestão. 2009. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

[13]TERRA/UOL. **Especialistas apostam em crescimento de cursos a distância para 2014**. Disponível em: <http://noticias.terra.com.br/educacao/especialistas-apostam-em-crescimento-de-cursos-a-distancia-para-2014,bf8e95a5a4624410VgnVCM4000009bcceb0aRCRD.html>. Acesso em 26 mar. 2014.

[14]VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.