



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA**  
**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**

**O ESTUDO DA LIDERANÇA NO PROJETO EDUCAÇÃO  
SEBRAE PELA *INTERNET***

**MÁRIO LÚCIO LARIOS GUEVARA SANTOS**  
**RA: 2045137/4**

**PROFESSOR ORIENTADOR: ALANO NOGUEIRA MATIAS**

**BRASÍLIA, NOVEMBRO DE 2008.**

**MÁRIO LÚCIO LÁRIOS GUEVARA SANTOS**

**O ESTUDO DA LIDERANÇA NO PROJETO EDUCAÇÃO  
SEBRAE PELA *INTERNET***

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof(a). Orientador(a): Alano Nogueira Matias

**BRASÍLIA, NOVEMBRO DE 2008.**

**MÁRIO LÚCIO LARIOS GUEVARA SANTOS**

**O ESTUDO DA LIDERANÇA NO PROJETO EDUCAÇÃO  
SEBRAE PELA *INTERNET***

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof(a). Orientador(a): Alano Nogueira Matias

**Banca examinadora:**

---

**Prof(a). ALANO NOGUEIRA MATIAS**  
**Orientador(a)**

---

**Prof(a). CARLA BORGES**  
**Examinador(a)**

---

**Prof(a). HOMERO REIS**  
**Examinador(a)**

**BRASÍLIA/DF, NOVEMBRO DE 2008.**

*Dedico esta monografia, aos meus pais, Mário e Milena, pois foram os grandes responsáveis pelo sucesso desta monografia.*

*Agradeço à Deus por ter me proporcionado grandes oportunidades em minha vida.*

*Agradeço aos meus pais, Mário e Milena, meus irmãos, Livia e Pablo e minha namorada, Joanna pela constante presença durante a execução desta monografia.*

*E agradeço ao professor e orientador, Alano, pois seus conhecimentos me nortearam para o melhor caminho durante o trabalho.*

*“Um negócio que não produz nada além  
de dinheiro é um negócio pobre.”  
( Henry Ford )*

## RESUMO

Os estudos de liderança começaram em meados de 1961, com Rensis Likert, por meio de um estudo sobre a liderança e suas características. Na década de 80, a liderança não era um assunto tão discutido, e os líderes eram interessados somente quando tinham alguma recompensa financeira. Porém, sabe-se que a liderança faz parte do cotidiano das empresas e da vida das pessoas. Por intermédio desse entendimento, esta monografia objetivou, por meio de uma pesquisa exploratória, identificar e conceituar a liderança e a educação à distância no Projeto Educação SEBRAE pela *Internet*. O objetivo geral foi analisar a liderança por parte do gestor do Projeto Educação SEBRAE pela *internet*. Portanto, o estudo visa, junto à levantamentos bibliográficos, aplicação de entrevista e análise dos dados, identificar os fatores da liderança, fazer um levantamento do Projeto Educação SEBRAE pela *internet*, identificar os conceitos de liderança e analisar a mesma, por parte do gestor do projeto. A metodologia aplicada foi de caráter exploratório e utilizou-se como instrumento de pesquisa a realização de entrevistas com os tutores responsáveis pelo projeto na empresa. A entrevista foi elaborada tendo por base 9 (nove) perguntas acerca dos temas supracitados. No embasamento teórico a monografia utilizou algumas características importantes como diferentes conceitos de diversos autores acerca dos temas liderança e educação à distância, além de uma comparação entre os dois temas. Já na análise e discussão dos dados foram feitos levantamentos e análises e foi diagnosticado que, para os tutores, o gestor desempenha de maneira satisfatória a função de líder, bem como de gestor efetivo do projeto. Portanto, concluiu-se que por meio das entrevistas foi possível diagnosticar o estilo de liderança do gestor: democrático. Ou seja, o gestor é um líder participativo, motivador e age em conjunto com sua equipe, valorizando seus pontos fortes e ajudando no crescimento e desenvolvimento de novos líderes.

**Palavras chaves:** Liderança, Educação a Distância e SEBRAE.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>2 METODOLOGIA</b>	<b>10</b>
<b>3 EMBASAMENTO TEÓRICO</b>	<b>12</b>
<b>3.1 Histórico de Liderança</b>	<b>12</b>
<b>3.2 Conceitos de Liderança</b>	<b>13</b>
<b>3.3 Estilos de liderança</b>	<b>16</b>
3.3.1 Estilo <i>Laissez-faire</i>	16
3.3.2 Estilo Democrático	17
3.3.3 Autocrático	17
<b>3.4 Teorias de Liderança</b>	<b>18</b>
3.4.1 Teoria X e Y de McGregor	18
3.4.2 Teoria dos Traços	19
3.4.3 Teorias situacionais ou contingenciais	19
3.4.4 Teorias transacionais	19
3.4.5 Teoria da liderança transformadora	19
<b>3.5 Educação a Distância</b>	<b>20</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO</b>	<b>22</b>
<b>4.1 SEBRAE Nacional</b>	<b>22</b>
<b>4.2 O Projeto Educação SEBRAE pela <i>Internet</i></b>	<b>23</b>
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b>	<b>25</b>
<b>6 CONCLUSÃO</b>	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>30</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	<b>31</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Liderança pode ser considerada como a capacidade de influenciar pessoas no desempenho de suas funções. O líder tem como atribuições, por exemplo, a tomada de decisão do rumo da empresa. Para tanto, precisa ser uma pessoa influente, capaz de fazer gerar em seus funcionários um sentimento de comprometimento, de engajamento e de perspectivas de mudanças. Para que isso se torne possível, o líder deve ter uma série de habilidades, conhecimentos e atitudes capazes de transformar uma organização.

Um bom líder é aquele que, por meio da motivação e incentivos constantes a seus funcionários, alcança os resultados esperados. Afinal, a liderança é uma competência que é desenvolvida a cada dia e está disponível a todos.

Nesse âmbito, o presente trabalho visa trabalhar com o seguinte tema: O estudo da liderança no Projeto Educação SEBRAE pela *internet*.

Após a delimitação do tema foi definido como problema: Qual estilo de liderança existe por parte do gestor no Projeto Educação SEBRAE pela *internet*?

A monografia delimitou como objetivo geral, analisar a liderança por parte do gestor do Projeto Educação SEBRAE pela *internet*.

Portanto, o estudo visa, junto à levantamentos bibliográficos, aplicação de entrevista e análise dos dados, identificar os fatores da liderança, fazer um levantamento do Projeto Educação SEBRAE pela *internet*, identificar os conceitos de liderança e analisar a mesma, por parte do gestor no projeto.

Liderança é um tema estudado pelos novos administradores e gestores, pois os mesmos têm que estar devidamente preparados para qualquer mudança no mercado de trabalho. Esse tema é relevante para os administradores por estar diretamente ligado as tendências de mercado, pró-atividade e a busca do conhecimento, fator primordial para os líderes e futuros líderes. A opção por esse tema se deu pelo fato do aluno-pesquisador trabalhar em um dos maiores projetos de Educação a Distância da América latina e por estar ligado a liderança, uma das principais características de um administrador e gestor.

Já no âmbito acadêmico este trabalho tem uma grande relevância por se tratar de uma nova ferramenta de estudo e aprendizagem, os cursos pela *internet*, que trazem informações muito importantes para os estudantes universitários que estão em busca de uma trilha de sucesso profissional e de adquirir novas competências que no século XXI o mercado exige dos profissionais. E para os

profissionais que já atuam no mercado que buscam adquirir novas competências para obter uma acessão profissional ou apenas se manterem no atual cargo.

O presente trabalho foi composto por cinco fases. A primeira delas consistiu na delimitação do tema, do problema, dos objetivos e da justificativa. Na segunda parte, foi feito o desenvolvimento do embasamento teórico, definindo assim, o conceito de liderança. Já na terceira fase, foi elaborada uma entrevista para ser aplicada aos tutores do projeto de educação a distância do SEBRAE, sendo também mostrado o histórico da empresa bem como o projeto em questão. Na quarta fase foram analisados os dados obtidos por meio das entrevistas para então, serem comparados com as teorias. E na quinta fase foi desenvolvida a conclusão da monografia.

## 2 METODOLOGIA

No trabalho em questão, foram realizadas pesquisas bibliográficas a respeito do tema, bem como métodos e técnicas de pesquisa para a obtenção de um bom resultado na elaboração do trabalho monográfico.

Foram também realizadas pesquisas acerca do tema liderança, junto a pesquisas de artigos na *internet* e revistas.

O trabalho visa demonstrar para os leitores qual o estilo de liderança é adotado pelo gestor do Projeto Educação SEBRAE pela *internet*, e delimita em seus objetivos, a importância da liderança por parte do gestor no ambiente organizacional.

O estudo procura analisar por meio de um estudo de caso, o estilo de liderança existente no projeto para isso, foi utilizado como instrumento, a entrevista.

Para Gil (1994) uma pesquisa exploratória tem como finalidade uma visão mais ampla de um determinado fato.

Neste trabalho, foi analisado qual o estilo de liderança adotado por parte do gestor no Projeto Educação SEBRAE pela *internet* e o melhor método para se estudar foi a pesquisa exploratória. Para isso, foi elaborada uma entrevista de forma semi-estruturada, composta por 9 (nove) perguntas, onde o entrevistador pudesse intervir durante a elaboração das respostas a fim de complementar, questionar e auxiliar as possíveis dúvidas dos entrevistados, e também, onde pudessem ser feitas novas perguntas para melhor entendimento da questão. Por meio dos dados coletados nas entrevistas foi possível verificar qual o estilo de liderança foi adotado pelo gestor do projeto e comparar com a teoria.

O método utilizado foi a entrevista e segundo Lakatos (2001) a observação direta constitui em uma gama de perguntas que devem, necessariamente, ser respondidas na forma escrita, fazendo-se ou não necessária a presença do pesquisador.

Os tutores foram informados da relevância da pesquisa e do objetivo do trabalho em questão. As entrevistas foram aplicadas no horário de expediente, durante toda a semana, ou seja, de segunda a sexta-feira sendo que, cada tutor foi entrevistado em dias diferentes da semana no mês de Setembro.

Este tipo de pesquisa possui vantagens e limitações. Uma das desvantagens diz respeito à subjetividade dos dados. E uma das vantagens é o fato desta possuir baixo custo para a realização (GIL, 1994).

Foram entrevistados 6 tutores, o critério utilizado para a escolha dos entrevistados baseou-se na função e atividades desenvolvidas no projeto em estudo, verificando-se também a facilidade, o acesso e a disponibilidade destes para a realização da entrevista.

### 3 EMBASAMENTO TEÓRICO

Nesta etapa do trabalho, foram mostrados o histórico, os diversos conceitos de diferentes autores acerca do tema liderança e um breve histórico do Projeto Educação SEBRAE pela *internet*, possibilitando uma análise da relação entre o papel do líder no projeto em foco.

#### 3.1 Histórico de Liderança

Em meados de 1961, na Universidade de Michigan, orientado por Rensis Likert, foi realizado um estudo sobre liderança e suas características. O objetivo desse estudo era detectar quais os modelos de liderança que poderiam refletir no desenvolvimento das tarefas do grupo. Ao final do estudo, foram identificados dois conceitos a respeito: orientação para o empregado e orientação para a produção (CURY, 1994).

O líder que se enquadra como possuidor de orientação para o empregado tem como foco o relacionamento entre os funcionários. Sabe lidar com as diferenças entre cada agente do grupo e se preocupa com as necessidades pessoais de cada um. É percebido também no estilo democrático, pois prioriza as relações no grupo liderado.

O líder interessado na orientação para produção tem como foco a técnica utilizada no trabalho e na produção, enxergando o funcionário com um agente que participa da construção e do alcance das metas da empresa. Não se preocupa com as necessidades dos seus funcionários. Desse modo, esse líder está enquadrado no estilo de liderança autoritário (CURY, 1994).

Maquiavel, em 1999, cita alguns riscos da liderança e desafios que preservam o líder. Para Bergamini, em 1994 os líderes possuem traços em suas personalidades que os diferencia dos liderados e propõe estudar esses traços. Essa teoria foi aceita até meados de 1940 (OLIVEIRA, 2005).

Já as teorias situacionais ou contingenciais estudam a eficácia do líder mediante diferentes situações, com ênfase na relação entre líder *versus* liderado (OLIVEIRA, 2005).

Na década de 80, liderança ainda não era um tema de muita relevância e os “líderes” só eram atraídos quando se falava em recompensa. No início dos anos 90 a liderança quase saiu de cena, quando novas teorias passaram a valorizar a cultura das empresas e processos de trabalho como chaves para o sucesso. Mas os

executivos vieram a aprender que o que importa não é a liderança, e sim o resultado que ela traz (OLIVEIRA, 2005).

A grande diferença entre vencedores e perdedores, sejam eles organizações ou pessoas, é que os vencedores entendem que aprender, ensinar e liderar estão intimamente ligados. Em uma organização qualquer, uma simples reunião com o chefe provoca reações de terror e de extrema insegurança por parte dos funcionários. Já nas empresas vencedoras as reuniões que não deixem seus funcionários à vontade e bem preparados, é uma perda de tempo (TICHY, 1999).

### **3.2 Conceitos de Liderança**

Oliveira (2005) diz que ser líder é ser uma pessoa a serviço das outras, e a sua satisfação é a satisfação dos seus colegas, fazendo do sucesso de seus seguidores o seu próprio sucesso.

Para Posner (2003) a liderança é o conjunto de habilidades e práticas que estão disponíveis para todas as pessoas, e não apenas para aquelas carismáticas. Porém, para ele, o verdadeiro líder é aquele que consegue adquirir todas elas e influenciar o grupo em que está inserido.

Bennis (1988) afirma que a liderança é como um abominável homem das neves, ou seja, suas pegadas podem ser vistas em qualquer lugar, mesmo ele não estando em algum lugar para ser visto.

Ou seja, as decisões de um líder são vistas por todos, mas ele não precisa necessariamente, estar presente sempre para que elas possam acontecer e serem percebidas. A liderança é o que permite a organização ter uma visão e possuir capacidade para transformar o que é visão em realidade. Sem essa interação que ocorre entre líderes e seguidores não haverá um bom desenvolvimento organizacional.

Drucker (1998) diz que quando há uma crise, o líder não pode convocar uma reunião para que os seus seguidores digam e participem do processo de decisão. Ele tem que agir e tomar decisões. Essa é a diferença de um grande líder e o grande segredo da liderança partilhada, pois o líder tem que saber em que situações ele deve atuar como chefe e em que situações pode agir como parceiro.

Liderar não significa somente possuir seguidores, mas saber quantos líderes se formaram entre os seus seguidores. Portanto, um bom líder, como já foi dito,

deve saber como formar outros líderes, afinal, a liderança e seus preceitos estão disponíveis para todos.

Existe uma diferença importante entre administração e liderança. Os administradores são pessoas que fazem as coisas da forma certa e os líderes são aqueles que fazem as coisas certas (TICHY, 1999).

Kouzes (1997, p.33) define a liderança como “a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”. Observa-se que nessa definição se encontra uma palavra bastante importante no conceito: querer. Sem ela, o significado do conceito ficaria alterado, pois desapareceriam outros conceitos, como motivação e aspirações.

Uma boa explicação para isso seria considerar o conceito de que o líder é aquela pessoa capaz de mobilizar os outros a quererem fazer algo para o alcance dos objetivos e não simplesmente mobilizá-los a fazer o movimento.

Esse conceito é de fundamental importância, uma vez que os seguidores, se não forem motivados e encorajados, perdem a esperança e o engajamento em realizar as tarefas, além de desacreditarem em seu líder, pois não se sentirão fazendo parte tanto do processo de decisão, quanto do processo de execução.

Os líderes têm o papel de manterem sua credibilidade, a partir de suas ações, e não somente de seus valores. São a partir delas, que eles são capazes de transmitir mais segurança, pois estarão mostrando que têm conhecimento acerca daquilo que pregam e ao mesmo tempo, mostrarão que estão aptos a desenvolverem tarefas também operacionais, além de criar em seus seguidores, um sentimento de mais afinho pelo real objetivo pelo qual estão lutando.

Por fim, a liderança é um conjunto de vários conhecimentos, habilidades, experiências, atitudes e tato que uma pessoa possui que a faz ser diferente, no sentido de poder influenciar e tomar atitudes e decisões que determinam o caminho de uma sociedade, por exemplo. Porém, trata-se de pessoas comuns capazes de transmitir grande quantidade de poder aos seus seguidores, pois são eles que representam os seus anseios e desejos.

Ao mesmo tempo, os líderes têm o papel de grandes motivadores e de gerar um sentimento de conforto e de auto-estima entre seus seguidores, uma vez que, ao se atingir um objetivo almejado, o líder deve sempre encorajar seus seguidores a continuarem perseverando, e nunca se esquecendo de celebrar o sucesso dos mesmos.

Vale lembrar, que o líder possui características e comportamentos que superam as expectativas do grupo e assim, agem de maneira diferente, como descrito abaixo seguir (KOUZES, 1997):

- a) Desafiam o estabelecido: os líderes se aventuram e desejam penetrar em algo desconhecido. Porém, não precisam ser eles os criadores de novos produtos e serviços, e sim, reconhecer essas boas idéias e apoiá-las adotando procedimentos capazes de torná-las reais. E a chave para isso, é o aprendizado, pois é por meio do conhecimento e das experiências que os líderes tomam suas decisões.
- b) Inspirar uma decisão compartilhada: os líderes são capazes de enxergar além do horizonte do tempo e assim, imaginam oportunidades que encontrará quando alcançar o objetivo proposto. Ou seja, os líderes vivem da frente para trás, conseguem ter uma visão de como as coisas serão no futuro, de que modo arquitetam para os melhores resultados. Porém uma pessoa sem seguidores, não é um líder, pois os seguidores têm que aceitar as visões de seu líder bem como acatar suas ordens.
- c) Capacitar as pessoas para a ação: a liderança é um esforço coletivo. O líder deve permitir que as pessoas ajam e encorajá-las a dar sempre o melhor de si, pois se sabe que pessoas que não se sentem fortes perante a alguma situação nem sempre dão o melhor de si, enquanto aqueles fortes, e com a estima alta, podem produzir mais e garantir o sucesso da ação.
- d) Apontar o caminho: ao apontar o caminho para seus seguidores, os líderes têm que ser claros com relação às atitudes a serem tomadas e que defendam suas crenças bem como seus valores. Para isso, eles precisam também, de planos operacionais, ou seja, ele não é apenas uma pessoa estratégica. Precisa analisar o curso que foi determinado, avaliar o desempenho de seus seguidores, dar *feedback*, e cumprir o cronograma de ação.
- e) Encorajar o coração: ao longo do caminho, os seguidores podem se sentir desencorajados, cansados e pensar até em desistir e o papel de seu líder é encorajar o coração dos mesmos, com suas palavras e crenças que permitam um maior sentimento de reconhecimento e vontade de alcançar os objetivos, além de celebrar as realizações de seus seguidores, tornando público o alcance das metas a todos os dirigentes e colaboradores da organização.

As pessoas estão aptas a se tornarem líderes, pois os conhecimentos inerentes à essas características, estão no alcance de todos, porém, somente os mais determinados e providos de vontade é que conseguirão adquirir tais conhecimentos e colocá-los em prática, tornando-se assim, um líder nato. Vale salientar, que os aprendizados são também provenientes de líderes passados e de erros que os mesmos possam ter cometido.

Líderes mundiais, pouco sabiam sobre gestão. Por outro lado, sabiam como lidar com pessoas, e essa é uma virtude em um líder, transformando assim, seus seguidores em grandes aliados.

### **3.3 Estilos de liderança**

Para Engstrom (1976, *apud* OLIVEIRA, 2005, P. 23) estilo “é o modo como um líder desempenha suas funções e como ele é percebido por aqueles que ele tenta liderar”.

O estilo de liderança tem como base quatro fatores: personalidade, caráter, necessidades do grupo supervisionado e situação imediata. Independente da área de estudo, são as particularidades da época em questão que norteiam o estilo de líder que surgirá para resolver as necessidades da organização.

Embora existam outros modelos e estilos de liderança, o aluno pesquisador optou por seguir a definição de outros autores, bem como, OLIVEIRA 2005.

Engstrom e Mackenzie (1974, *apud* OLIVEIRA, 2005) abordam categorias que a partir delas surgem outras combinações.

#### **3.3.1 Estilo *Laissez-faire***

Para Engstrom e Mackenzie (*apud* OLIVEIRA, 2005) nesse estilo não há supervisão, os membros definem suas próprias metas, o líder é o primeiro entre os iguais, ou seja, não tem autoridade, existe liberdade. Esse estilo de liderança é comum dos líderes que se ausentam com maior assiduidade.

Segundo Lewin (*apud* CURY, 1994) nesse estilo não há participação do líder nas tomadas de decisões, os próprios funcionários estão livres para decidirem e somente quando solicitado o líder emite opinião sobre assuntos que lhe forem solicitados.

### 3.3.2 Estilo Democrático

O líder é um conselheiro e possui o mínimo de autoridade. Nela, existe uma idéia de que as decisões são tomadas em conjunto e com isso, o líder toma ciência das necessidades dos funcionários e ajuda da melhor forma na definição de suas estratégias. Os líderes acreditam que motivar é envolver os membros do grupo nas tomadas de decisão (ENGSTROM e MACKENZIE *apud* OLIVEIRA, 2005).

Lewin (*apud* CURY, 1994) diz que o próprio líder incentiva e encoraja os funcionários a tomarem as decisões, fazendo com que os eles participem de todo o processo, ou seja, diferente do estilo acima citado, o líder pode participar do processo decisório, encorajando e incentivando seus funcionários, mesmo sem ter sido solicitado.

Para Maximiano (1995) o líder nesse estilo possui uma influência sobre seus subordinados quando utiliza autoridade que lhe foi delegada ou na tomada de decisão. Existem duas vertentes para o líder em questão: numa delas existe uma igualdade de opinião entre o gerente e seus funcionários a fim de gerar uma discussão sobre as questões apresentadas; na outra, os problemas são passados pelo gerente em conjunto com algumas possíveis soluções e os subordinados ficam com o dever de analisá-los.

### 3.3.3 Autocrático

Existe uma forte supervisão. O líder adota o método paternalista/maternalista para que os membros se sintam mais satisfeitos e felizes. Com isso, eles se tornam mais dependentes e conseqüentemente, mais fracos, o que os torna menos eficientes e eficazes (ENGSTROM e MACKENZIE *apud* OLIVEIRA, 2005).

Não existe qualquer incentivo para a participação do grupo. Esse estilo é o oposto ao democrata-participativo. O líder concentra o máximo de poder em si mesmo, tendo em mente que é o único que pode tomar as devidas decisões em um curto espaço de tempo.

O líder toma frente de qualquer decisão, determinando a cada pessoa o trabalho a ser desempenhado pelo mesmo. É uma pessoa amistosa, impessoal podendo se tornar hostil em certos momentos. (LEWIN *apud* CURY, 1994).

Existem dois comportamentos que o líder pode adotar: suave ou forte. No suave, os comportamentos iniciam nas orientações onde o gerente determina com antecedência quais as tarefas que seus subordinados terão que executar, deixando

clara a real expectativa que o gerente espera. No comportamento forte há o uso da autoridade e do poder do líder desde o início do processo, observando e orientando os seus subordinados em todas as etapas possibilitando assim, cobranças severas por parte dos gerentes (MAXIMIANO, 1995).

### **3.4 Teorias de Liderança**

A partir de reflexões perante os estilos de liderança apresentados anteriormente surgiram algumas teorias, como descritas abaixo (OLIVEIRA, 2005):

#### **3.4.1 Teoria X e Y de McGregor**

O objetivo dessa teoria é identificar quais as funções do líder. Nem sempre quanto mais especialidades um líder tiver maior serão suas competências, pois um número de especializações que um líder obtém pode se tornar uma limitação.

Teoria X – conforme o cargo ocupado pelo líder justifica-se o nível de autoritarismo do mesmo. A teoria diz que o ser humano é, por natureza, um ser preguiçoso e não confiável e por isso, deve ser pressionado e controlado para que consiga alcançar as metas. Todos os objetivos, metas e as políticas da organização são definidas pelo líder.

CURY (1994) afirma que o gerente acredita que os funcionários não produzem se não forem supervisionados, não são pró-ativos e buscam a estabilidade em primeiro lugar. Assim, o gerente trabalha sua gestão sabendo que os funcionários são motivados principalmente pelo dinheiro que recebem ao final do mês.

Teoria Y – o funcionário participa das discussões e decisões da empresa. Os líderes devem estimular que seus funcionários usem a imaginação e a criatividade pra ajudar na solução de problemas na organização.

Segundo CURY (1994), o problema dos funcionários estarem desmotivados, não serem pró-ativos e estarem buscando a estabilidade, deve ser levado ao gerente, pois a causa raiz do problema está no método de controle e gerencial da empresa.

Comparando os dois estilos observa-se que: na teoria X os líderes enxergam os funcionários como pessoas incapazes, e o estilo Y considera que as pessoas possuem potencial para crescer e se desenvolver na organização. Os líderes com o estilo X tem tolerância 0 (zero) a erros. Já os líderes com o estilo Y procuram

aprender por meio dos erros. E líderes com o estilo X utilizam recompensas externas como dinheiro, por exemplo, e os líderes com estilo Y adotam a motivação como forma de recompensa.

### 3.4.2 Teoria dos Traços

Para OLIVEIRA (2005) um traço é definido como uma característica da pessoa que pode tanto ser herdado quanto adquirido. Essa teoria afirma que os líderes têm características e traços de personalidade que o diferenciam de seus liderados. Teóricos tentaram interligar três tipos de traços às qualidades de liderança:

- a) Traços Físicos - a altura, a aparência;
- b) Traços mentais - inteligência, o raciocínio;
- c) Traços psicológicos - o controle emocional, autoconfiança, entre outros.

Porém, por melhores traços físicos que apresente, maior controle e inteligência que o líder possa ter, ele também está exposto à situações tensas, à frustrações e prováveis desavenças com outras pessoas. Portanto, um traço marcante e relevante de maturidade, é a capacidade que o líder tem de administrar certos conflitos, tirando da situação, grandes ensinamentos.

### 3.4.3 Teorias situacionais ou contingenciais

Nessa teoria os líderes, além dos traços de personalidade, dependem também, da situação e da interação líder-liderado. Ou seja, existe para cada situação, um contexto diferente que requer do líder tipos especiais de conhecimento e algumas habilidades.

### 3.4.4 Teorias transacionais

Essa teoria estuda a integração líder-liderado e os valores passados entre eles. Quanto mais positiva se der essa troca de valores maior será a satisfação dos liderados.

### 3.4.5 Teoria da liderança transformadora

Nessa teoria, o poder da liderança é exercido por meio de comum acordo entre líder e liderado, para se atingir um bem comum.

### 3.5 Educação a Distância

O mais simples conceito de educação a distância é o ensino sem a presença física do professor ou no qual o professor se encontra parcialmente presente a fim de realizar algumas tarefas em certas ocasiões (Lei Francesa *apud* Belloni, 1999).

Para Moore (2007) educação a distância é o aprendizado planejado que normalmente acontece em um local diferente do local de ensino tradicional. Por isso, há o uso de técnicas especiais para a criação e desenvolvimento do curso, além de interação por meio de tecnologias e coordenações organizacionais.

A educação a distância para Peters (*apud* Belloni, 1999) é a disseminação do conhecimento pela utilização de meios técnicos que possibilita que um número maior de alunos possam aprender simultaneamente.

Uma característica da educação a distância revela que existe uma vontade recíproca entre professor e aluno, onde o primeiro quer ensinar e o segundo, buscar o conhecimento. Dessa forma, o agente principal desse processo de aprendizagem é o aluno, pois a dependência do professor é menor em relação ao ensino convencional.

Uma vantagem competitiva da educação a distância é o fato desta possibilitar as pessoas o acesso à informações, conteúdos, conhecimentos, entre outros, de uma forma mais flexível e veloz, o que torna às pessoas mais bem preparadas para o mercado de trabalho, aumentando suas chances de ascensão profissional.

Nos sistemas usados para a realização de cursos a distância são envolvidos diferentes componentes como ensino, aprendizagem, desenho, comunicação e gerenciamento. Por isso, é de fundamental importância ter um planejamento eficaz para que a construção dos cursos que serão disponibilizados aos alunos, sejam de boa qualidade para que atendam, assim, os objetivos dos mesmos (NISKIER, 2000).

Com o surgimento da *world wide web*, um sistema que permite o acesso de arquivos pelo computador localizado em qualquer distância, ou seja, de qualquer lugar, em qualquer computador, é possível acessar o mesmo documento.

Na década de 90, várias universidades como a *Penn State University* dos EUA, passaram a utilizar programas baseados na *internet* (MOORE, 2007). Essas ofereciam programas de graduação integrais por meio da *web*.

O termo *e-learning* é bastante utilizado nas empresas que têm usado esta ferramenta educacional para a formação de seus colaboradores.

Para Rosenberg (2002, p. 25-26), “*E-learning* refere-se à utilização das tecnologias da *Internet* para fornecer um amplo conjunto de soluções que melhoram o conhecimento e o desempenho.

Pode-se dizer, então, que *e-learning* é toda iniciativa de formação à distância, em qualquer nível de ensino formal ou informal mediatizada pela Internet.

## 4 ESTUDO DE CASO

Nesta etapa utilizaram-se informações contidas no *site* do SEBRAE, além dos dados coletados por meio de uma entrevista aplicada ao gestor do projeto educação SEBRAE pela *internet*, para que fosse feita uma análise e comparação com a teoria.

### 4.1 SEBRAE Nacional

De acordo com os dados retirados do *site* do SEBRAE, pode-se dizer que esta é uma entidade civil sem fins lucrativos, e passou a ser, após a reformulação introduzida em 1990, um sistema de apoio ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas, com um propósito diferente de entidades semelhantes a outros países.

A empresa conta com um órgão máximo, um conselho deliberativo nacional que é composto por representantes de diversas instituições que contribuem para o fortalecimento desse universo.

Os SEBRAEs estaduais também são guiados por um conselho deliberativo, que guarda total identidade com aquela do organismo nacional. De cada um deles faz parte, ainda, um representante do próprio SEBRAE Nacional.

Mesmo as unidades existentes nos estados e no Distrito Federal possuem identidade jurídica própria, elas desenvolvem o mesmo tipo de atendimento que é indicado pelo conselho Deliberativo Nacional. Trata-se, entretanto, de uma uniformização apenas filosófica, sendo respeitadas as particularidades de cada região.

O SEBRAE tem como missão fomentar o crescimento das micro e pequenas empresas no Brasil. Além disso, a empresa fornece cursos de capacitação, consultoria, disponibiliza materiais como livros e revistas sobre empreendedorismo e atende individualmente cada empresário e candidato a empresário, na formulação das estratégias de sua empresa, em seus 27 pontos de atendimentos. Esses, localizados um em cada estado brasileiro por meio de seus consultores capacitados.

O SEBRAE acredita que, por intermédio de seu trabalho, possa diminuir a mortalidade das micro e pequenas empresas do país, o que gera maiores oportunidades de empregos e aumenta assim, a economia do país.

Fonte: Disponível em <<http://www.df.sebrae.com.br/mostraPagina.asp?codServico=100>> acesso em 20 de Set. 2008.

#### **4.2 O Projeto Educação SEBRAE pela *Internet***

Os cursos pela *internet* oferecidos pelo SEBRAE são soluções educacionais que a empresa disponibiliza para quem quer ter sucesso em seus empreendimentos.

A missão do projeto é ajudar os micros e pequenos empresários e candidatos a empresários a adquirir competências fundamentais para gerir uma empresa com eficácia.

O Projeto Educação SEBRAE pela *internet* iniciou em maio de 2001 e durante este período já capacitou mais de 800 mil empreendedores. Para isso, durante estes anos estabeleceu-se um processo contínuo de melhorias, obtendo-se avanços em ferramentas e metodologias de ensino, totalmente adequados ao modelo pedagógico e às necessidades do Projeto Educação SEBRAE pela *Internet*.

O projeto é constituído pelos seguintes serviços:

a) gestão operacional responsável pelas aberturas de turmas, geração de relatórios administrativos e pela coordenação dos monitores.

b) monitoria é responsável pelo pronto atendimento aos usuários ou clientes do projeto tirando todas as dúvidas em relação à ferramenta utilizada para navegação dos cursos.

c) orientação educacional acompanha os trabalhos dos tutores e auxiliam os mesmos em suas dúvidas pedagógicas.

d) tutores são os responsáveis pela orientação de conteúdo aos alunos, sanando todas as dúvidas dos alunos inerentes aos conteúdos dos cursos.

Esse projeto atende 40 mil alunos por mês e tem como meta capacitar 300 mil empresários no ano de 2008, para isso, conta com 115 tutores devidamente treinados pelo SEBRAE.

A formação de tutores e a orientação educacional pela Comunidade de Tutores trouxeram ao SEBRAE uma nova fase da tutoria. A tutoria cresceu nas suas ações pedagógicas, implantando um processo de comunicação e mediação centrado na aprendizagem dos alunos e principalmente com foco na aplicação do conteúdo na realidade dos alunos.

Avançou também o nível de discussão dos tutores na comunidade: a troca de experiências, de informações, as discussões das práticas de ensino on-line. Além disso, por meio das ações da orientação educacional possibilitou-se a formação permanente de modo informal, utilizando materiais pedagógicos de leitura complementar, orientações sobre planejamento, comunicação e interações.

O projeto consolidou-se como uma das maiores iniciativas de educação aberta e gratuita da América Latina, sendo reconhecido por meio do prêmio: Excelência ABED/Embratel de Educação à Distância em 2004 e também enaltecido em diversos congressos nacionais e internacionais por meio de artigos aprovados contando a experiência de sucesso do SEBRAE.

Entre os resultados obtidos por meio de uma pesquisa de satisfação realizada mensalmente com os alunos concluintes dos cursos, destacam-se, entre outras, que 99% consideram o conteúdo excelente ou bom e 53% dos concluintes consideram que o curso superou as expectativas.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Por meio da aplicação de entrevistas a alguns tutores do Projeto Educação SEBRAE pela *internet*, objetivando analisar a liderança no projeto em estudo, neste capítulo serão apresentadas as análises dos dados referentes às entrevistas realizadas.

Conforme a página 12 desta monografia, os estudos sobre liderança começaram em meados de 1961, com Rensis Likert, que realizou um estudo sobre a liderança e suas características. Na década de 80, a liderança não era um assunto muito discutido e os líderes eram atraídos somente quando existia algum tipo de recompensa financeira.

Ser líder significa ser uma pessoa a serviço das outras e a satisfação dele, é a satisfação dos seus companheiros, conforme Oliveira, encontrado na página 14 desta monografia. Para os tutores do SEBRAE, os gestores do Projeto Educação SEBRAE pela *internet* desempenham de forma satisfatória a liderança, sempre incentivando e reafirmando os pontos fortes de seus seguidores.

Kouzes, na página 15 desta monografia, define a liderança como a capacidade que o líder tem em mobilizar os seus funcionários a alcançarem suas metas. Este conceito é bastante aplicado pelos gestores do Projeto SEBRAE, pois, conforme os dados coletados nas entrevistas, eles estão sempre presentes nas tomadas de decisões, incentivando os seus funcionários a participarem dos processos decisórios e sempre os incentivando no alcance de suas metas.

Uma das grandes virtudes de um líder, encontrada na página 17, diz respeito às relações interpessoais. Em algumas situações o mais importante é o relacionamento, é o saber lidar com as pessoas e não necessariamente ter conhecimentos e teorias.

Conforme o conceito de Posner, encontrado na página 14 desta monografia, constata-se que a liderança é composta por uma gama de habilidades e práticas que toda e qualquer pessoa pode adquirir. Ou seja, a liderança é desenvolvida pelas pessoas, que podem aprender e desenvolver a qualquer momento. Esse conceito é de fundamental importância, pois um bom líder é aquele que consegue passar seus ensinamentos e experiências para os outros e formar, a partir daí, novos líderes. Para os tutores do SEBRAE, o gestor do projeto é considerado um líder bastante participativo e que dispõem de grande conhecimento capaz de gerar novos líderes

além de incentivar e ajudar no desenvolvimento de características inerentes aos líderes.

Dando continuidade ao conceito anterior, outra característica bastante importante para os líderes, se dá a partir de uma afirmação de Bennis, localizado na página 14 desta monografia, onde o mesmo diz que a liderança “é como um abominável homem das neves, ou seja, suas pegadas podem ser vistas em qualquer lugar, mesmo ele não estando em algum lugar para ser visto”. Portanto, o líder não precisa necessariamente estar presente para que suas ações e resultados sejam percebidos. Esse conceito é nítido dentro do Projeto do SEBRAE, pois os tutores percebem a atuação da liderança e os resultados delas, sem que o gestor estejam por perto. Para eles, a atuação do gestor não precisa que seja presencial, mas sim, que seja eficiente, onde quer que ele esteja.

Para os tutores, é importante também que os líderes tratem os funcionários como indivíduos e não como um membro qualquer. Kouzes, na página 16 deste trabalho, cita alguns comportamentos que o líder deve ter, e um deles, é estar sempre encorajando os seus seguidores a nunca perderem as esperanças mesmo nos momentos mais difíceis e sempre reconhecendo seus avanços, mas não deixando de pontuar os erros, para que esses possam ser melhorados a cada dia. Os tutores do Projeto Educação SEBRAE acreditam que são tratados como indivíduos e são valorizados por aquilo que desempenham.

Diferente da opinião de Cury, na página 19, que afirma que as pessoas não são pró-ativas e produzem somente com a presença de um supervisor, no projeto do SEBRAE a realidade é diferente. O gestor é um grande motivador e ao passar as tarefas, gera um sentimento de comprometimento e engajamento nos tutores, e esses, não precisam de supervisão para que realizem suas tarefas, uma vez que essas foram corretamente passadas.

Na pergunta 7 da entrevista, encontrada no Anexo desta monografia na página 34, foi perguntado se o gestor fazia com que os tutores enxergassem os problemas sobre várias e diferentes perspectivas. Para a maioria, isso acontece. O líder, além de todas as características já citadas anteriormente, deve mostrar aos seus seguidores caminhos diversos e maneiras distintas de se resolver um problema, podendo existir visões e interpretações diferentes acerca dele.

Na pergunta 9 da entrevista, foi questionado aos tutores qual o estilo de liderança do gestor do projeto. Na opinião de todos, o estilo é o democrático, pois o

líder tem o perfil de conselheiro e não de autoritário. Eles descrevem que todas as decisões são compartilhadas com os integrantes do grupo e fazem parte das decisões acerca de problemas que possam aparecer.

Para Engstrom e Mackenzie, encontrado na página 17 desta monografia, o líder democrático acredita que motivar é envolver os membros do grupo a participarem das decisões. Dessa forma, estimula a participação dos funcionários nas tarefas.

## 6 CONCLUSÃO

Depois de estudar os conceitos de liderança e educação a distancia no projeto educação SEBRAE pela *internet* e analisar a liderança no mesmo, foi possível identificar qual o estilo de liderança existente nesse projeto.

Por intermédio dos dados extraídos das entrevistas aplicadas, pôde-se constatar que o projeto em estudo possui um líder ativo e democrático, que incentiva e ajuda seus funcionários no alcance de suas metas, além de reconhecer seus pontos fortes, valorizando sempre, cada meta alcançada.

Uma característica do líder do projeto bastante citada nas entrevistas foi o fato do mesmo ser bastante motivador. Ou seja, o gestor do projeto está sempre disposto a ajudar, está sempre valorizando os tutores, reconhecendo seus trabalhos e alcance das metas além de conseguir passar os ensinamentos da melhor forma.

Outro ponto de fundamental importância, é que por se tratar de um projeto que lida com educação à distância nem sempre o gestor está presente nas negociações e quando surgem os problemas. Porém, mesmo essa distância não impede que o gestor possa desempenhar de forma satisfatória a função de líder.

A monografia foi elaborada com o objetivo geral de analisar a liderança por parte do gestor no Projeto Educação SEBRAE pela *internet*. Os objetivos específicos foram identificar os fatores da liderança, fazer um levantamento do Projeto Educação SEBRAE pela *internet*, identificar os conceitos de liderança e analisar a mesma, por parte do gestor do projeto.

Todos os objetivos, tanto o geral quanto os específicos, foram alcançados no término deste trabalho, uma vez que foram definidos os conceitos de liderança, identificar os fatores dela e explicar um pouco do projeto educação SEBRAE pela *internet*. As entrevistas foram também executadas de forma satisfatória, sendo possível a análise dos dados e a comparação desses com as teorias.

Depois das análises foi possível responder à pergunta proposta para essa monografia: Qual estilo de liderança existe por parte do gestor do Projeto Educação SEBRAE pela *internet*? Para os entrevistados, o estilo de liderança do gestor do projeto é o democrático, aquele líder que está presente, um líder capaz de aconselhar e motivar de diversas formas seus funcionários e sempre enxergando os pontos fortes. Isso faz com que os objetivos e metas do programa sejam passadas de forma amena onde todos os funcionários entendam e participem do processo

decisório dos problemas que possam surgir. Esse tipo de liderança, para os tutores, os ajuda muito, uma vez que sabem nitidamente o teor do trabalho a ser executado.

Foram verificadas durante a realização desta monografia algumas limitações. Dentre elas, está o tempo disponível para realização do trabalho, considerado curto pelo aluno, dificultando assim, uma análise mais detalhada entre a teoria e a prática.

Espera-se que este trabalho possa ajudar na referência de futuros estudos acerca dos temas relacionados. Como oportunidade de melhoria, o aluno propõe que este estudo seja feito com uma empresa privada, a fim de se comparar com os dados obtidos nesse trabalho.

## REFERÊNCIAS

BELLONI, Maria Luiza. *Educação a distância*. Campinas, SP: Autores Associados, 1999.

BENNIS, Warren, NANUS, Burt. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.

CURY, Antonio. *Organização e Métodos: uma visão holística*. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 1995

DRUCKER, Peter Ferdinand. *A profissão de administrador*. São Paulo: Pioneira, 1998.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOUZES, James M., POSNER, Barry Z. *O Desafio da Liderança*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 4º Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MOORE, Michel G. *Educação a distância: uma visão integrada*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

NISKIER, Arnaldo. *Educação a distância: a tecnologia da esperança*. 2ª Ed. São Paulo: Loyola, 2000.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo; MARINHO, Robson M. *Liderança: uma questão de competência*. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROSENBERG, M. J. *E-learning: estratégia para a transmissão do conhecimento na era digital*. São Paulo: Makron Books, 2002.

SEBRAE. Disponível em <<http://www.df.sebrae.com.br/mostraPagina.asp?codServico=100>> acesso em 20 de Set. 2008.

TICHY, Noel M. *O Motor da Liderança*. São Paulo: Educator, 1999.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

**Cargo:**

**Função:**

### ENTREVISTA

- 01) Em vista dos seus conhecimentos sobre liderança, pode-se afirmar que seu gestor exerce a função de líder no projeto educação pela *internet*?
- 02) Em sua opinião, o gestor do Projeto EAD fala com entusiasmo acerca das tarefas a serem realizadas?
- 03) O gestor te trata como um indivíduo ou simplesmente como mais um membro qualquer?
- 04) Você é recompensado e/ou reconhecido pelo seu gestor quando atinge as metas estabelecidas?
- 05) O seu gestor o ajuda a desenvolver os seus pontos fortes?
- 06) Em sua opinião, o seu gestor se mantém a par de todos os erros do projeto?
- 07) No seu ponto de vista, o seu gestor faz com que os outros vejam os problemas sobre várias e diferentes perspectivas?
- 08) Você acredita que o seu gestor aumenta a sua vontade em se empenhar mais?
- 09) Qual é o estilo de liderança de seu gestor?