

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**JANAÍNA PIMENTA LEMOS BECKER**

**PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA JESUÍTA NA FORMAÇÃO DE LÍDERES DO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – GESTÃO PARA INOVAÇÃO E  
LIDERANÇA (UNISINOS)**

**Porto Alegre**

**2016**

Janaína Pimenta Lemos Becker

PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA JESUÍTA NA FORMAÇÃO DE LÍDERES DO CURSO  
DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – GESTÃO PARA INOVAÇÃO E  
LIDERANÇA (UNISINOS)

Artigo apresentado como requisito parcial  
para obtenção do título de MBA em  
Gestão Empresarial da Universidade do  
Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Patrícia Martins Fagundes Cabral

Porto Alegre

2016

## **PRINCÍPIOS DA LIDERANÇA JESUÍTA NA FORMAÇÃO DE LÍDERES DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – GESTÃO PARA INOVAÇÃO E LIDERANÇA (UNISINOS)**

Janaína Pimenta Lemos Becker\*

Patrícia Martins Fagundes Cabral\*\*

**Resumo:** Este estudo analisa a presença dos princípios da liderança jesuíta (autoconsciência, inventividade, amor e heroísmo) na formação de líderes pelo curso de graduação em Administração – Gestão para Inovação e Liderança (GIL) da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Os dados foram coletados através de entrevistas em profundidade, em agosto de 2014, com três egressos das primeiras turmas do curso (2003, 2004 e 2005). A temática-guia da entrevista foi o percurso da trajetória profissional após a realização do curso. Após a transcrição, os dados empíricos foram analisados, através da Análise de Conteúdo (Richardson, 2011), em relação aos princípios da liderança jesuíta. A análise revelou o alinhamento, expresso nas trajetórias dos entrevistados, entre a formação dos egressos do GIL e os princípios da liderança subjacentes à Companhia de Jesus. Os dados permitiram, ainda, uma reflexão crítica sobre os desafios de gerir cotidianamente um curso diferenciado, contemplando desde a formação pedagógica até a gestão do corpo docente e os aspectos administrativos do curso.

**Palavras-chave:** Competência. Liderança. Valores da liderança jesuíta. Administração: Gestão para Inovação e Liderança (GIL). Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

### **1 INTRODUÇÃO**

A educação é um dos indicadores de desenvolvimento humano – assim como a nutrição e a saúde – considerados na avaliação de um país quanto ao seu desenvolvimento. Classificado como país subdesenvolvido pela Organização das

---

\* Doutora em Linguística Aplicada pela UNISINOS (2013), Mestre em Linguística e Letras pela PUCRS (2004) e Licenciada em Letras: Português pela UNISINOS (2001). É professora da UNISINOS desde 2005, dedicando-se ao ensino em nível de graduação e à gestão acadêmica. Na graduação, ministra atividades acadêmicas da área de Língua Portuguesa no curso de Administração: Gestão para Inovação e Liderança (GIL) e da área de Métodos e Técnicas de Ensino no curso de Letras. Além disso, desde 2013, é coordenadora do curso de Administração: Gestão para Inovação e Liderança (GIL). E-mail: janainab@unisinobr.

\*\* Doutora em Psicologia pela PUCRS (2008), Mestre em Administração de Empresas pela PUC-Rio (1999) e Bacharel em Psicologia pela UNISINOS (1993). É professora titular da UNISINOS, dedicando-se ao ensino em nível de graduação e de pós-graduação e à gestão acadêmica. Na UNISINOS, está vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, em que coordena grupo de pesquisa sobre Liderança e Gestão de Pessoas, e é coordenadora do MBA em Gestão Empresarial (POA) e do Pós MBA em Liderança. Atua em consultoria nas áreas (i) desenvolvimento de liderança e de equipes, (ii) comportamento organizacional e (iii) gestão de pessoas. E-mail: patriciamf@unisinobr.

Nações Unidas (ONU), o Brasil possui um dos menores desempenhos nas avaliações da educação, inclusive quando é comparado a outros países de terceiro mundo. Assim, justificam-se pesquisas – quer acadêmicas, quer de mercado, por exemplo – que investigam especialmente boas práticas educacionais. É o caso deste trabalho de conclusão de curso do MBA em Gestão Empresarial da UNISINOS, cujo objetivo é examinar os princípios da liderança jesuíta na formação de egressos do curso de Administração – Gestão para Inovação e Liderança (GIL). As autoras deste trabalho – orientanda e orientadora – integram o colegiado do curso. Além disso, enquanto a primeira é coordenadora geral do curso, a outra, pesquisadora da área da liderança, coordena justamente o eixo de liderança do curso.

Esta pesquisa assume a liderança enquanto competência coletiva – Komives *et al.* (1998), Fagundes (2007), Fagundes e Simonetti (2009) e Soethe (2016) – e examina os princípios da liderança jesuíta (Lowney, 2015) sob o paradigma sistêmico complexo. Assim, considera a autoconsciência, a inventividade, o amor e o heroísmo (Lowney, 2015) valores que devem emergir da prática do líder nas relações (i) entre o líder e seus liderados, (ii) entre os liderados e (iii) com os demais líderes.

Os dados da pesquisa são oriundos de entrevista em profundidade realizada com três egressos das primeiras turmas do curso (2003, 2004 e 2005) no segundo semestre de 2014. A temática-guia da entrevista foi o percurso da trajetória profissional após a realização do curso. Após a transcrição, os dados empíricos foram analisados, através da Análise de Conteúdo (Richardson, 2011), em relação aos princípios da liderança jesuíta. A análise revelou o alinhamento entre a formação dos egressos do GIL e os princípios da liderança subjacentes à Companhia de Jesus.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção examina o conceito de competência assumido por esta pesquisa bem como os princípios da liderança jesuíta. A articulação entre esses elementos sustentará a discussão sobre os valores da Companhia de Jesus como elementos norteadores da formação de líderes do curso de Administração – Gestão para Inovação e Liderança (GIL), da UNISINOS, objeto de estudo deste trabalho.

## 2.1 Competência

Ainda que reconheça a existência de competências organizacionais – referentes à atuação das organizações no mercado (Bitencourt e Barbosa, 2010) – e de competências pessoais, a esta pesquisa interessam os conceitos de competências pessoais, as quais

conduzem à necessidade crescente de formar e valorizar o profissional para oferecer respostas mais rápidas às demandas do mercado e da empresa por meio de uma postura aberta à inovação, baseada em um perfil criativo e flexível, e do preparo para trabalhar e estimular o desenvolvimento das pessoas com quem se trabalha (Bitencourt e Barbosa, 2010, p. 176).

Nessa afirmação, destacam-se a inovação, a criatividade e a flexibilidade como atributos do perfil do profissional capaz de responder às necessidades do mercado e da organização com rapidez. Associada à esfera jurídica desde o fim da Idade Média, a concepção de competência no contexto organizacional surgiu apenas na década de 80 mediante o emprego da expressão por Boyatzis em sua obra “The competent manager: a model for effective performance” (Wood e Payne, 1998 apud Bitencourt e Barbosa, 2010).

Este trabalho assume a definição de competência postulada por Boyatzis, de acordo com o qual “as competências são características subjacentes ao indivíduo que o levam a resultados efetivos e/ou a uma performance superior no trabalho” (Boyatzis, 1982 apud Bitencourt e Barbosa, 2010, p. 178). O modelo de Boyatzis é constituído por 21 atributos pertencentes a seis categorias norteadoras do perfil profissional do gestor (Quadro 1).

Quadro 1 – As 21 competências de Boyatzis

<b>1. Metas e Gestão pela Ação</b>	1. Orientação eficiente 2. Produtividade 3. Diagnóstico e uso de conceitos 4. Preocupação com impactos
<b>2. Liderança</b>	5. Autoconfiança 6. Uso de apresentações orais 7. Pensamento lógico 8. Conceitualização
<b>3. Recursos Humanos</b>	9. Uso de poder socializado 10. Otimismo 11. Gestão de grupo 12. Autoavaliação e senso crítico
<b>4. Direção de Subordinados</b>	13. Desenvolvimento de outras pessoas 14. Uso de poder unilateral 15. Espontaneidade

<b>5. Foco em outros clusters</b>	16. Autocontrole 17. Objetividade perceptual 18. Adaptabilidade 19. Preocupação com relacionamentos próximos
<b>6. Conhecimento especializado</b>	20. Memória 21. Conhecimento especializado

Fonte: Bitencourt e Barbosa, 2010, p. 179.

Em conformidade com a classificação de Boyatzis (1982), constituem o perfil profissional do gestor 21 atributos pertencentes às categorias “metas e gestão pela ação”, “liderança”, “recursos humanos”, “direção de subordinados”, “foco em outros clusters” e “conhecimento especializado”. A esta pesquisa interessam as competências referentes à liderança: autoconfiança, uso de apresentações orais, pensamento lógico e conceitualização.

Há ainda outras definições de competência relevantes a este estudo:

Quadro 2 – Definições de competência

Parry (1996, p. 48)	“um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”
Magalhães e Rocha (1997, p. 14)	“conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”
Durand (1998, p. 3)	“conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito”
Dutra e Silva (1998, p. 3)	“capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para seu alcance (input)”
Ruas (1999, p. 10)	“é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”

Fonte: Bitencourt e Barbosa, 2010, p. 180-181.

Conforme o Quadro 2, Parry (1996), Magalhães e Rocha (1997), Durand (1998), Dutra e Silva (1998) e Ruas (1999) definem competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam ao sujeito a execução de determinada atividade bem como o alcance de um objetivo específico. Além disso, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes podem ser medidos por indicadores e aprimorados mediante treinamento e desenvolvimento. Dessa forma, uma vez que o projeto político-pedagógico do curso de Administração – Gestão para Inovação e

Liderança preceitua o desenvolvimento de competências dos egressos mediante o aprimoramento e a mobilização de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, esta pesquisa assume os conceitos de competência do Quadro 2.

## **2.2 Concepções de Liderança e a Liderança Jesuíta**

Antes de examinar os valores da liderança jesuíta, esta seção analisa algumas considerações teóricas sobre a liderança. Consoante Boyatzis (1982), o perfil profissional possui 21 competências, dentre as quais esta pesquisa destaca a autoconfiança e o pensamento lógico, que constituem a competência pessoal da liderança.

Por outro lado, vale destacar o entendimento de DeRue e Ashford (2010) de que a liderança é construída no processo social e possui três elementos formadores: internalização individual, reconhecimento relacional e endosso institucional (ou aprovação coletiva). Sem dúvida, a dimensão pessoal do indivíduo, ou seja, a maneira como ele internaliza sua concepção de liderança, é um fator importante, mas não único, pois é por meio da interação social – de um processo interativo e generativo de reivindicações e concessões – que líder e seguidor constroem suas identidades no trabalho. E, considerando isso, o contexto da instituição "endossa" a ação do líder, transmitindo diretrizes e valores de sua cultura a ele ou absorvendo e transformando essa cultura pela ação da liderança – seja de maneira positiva, seja de maneira negativa.

Também Komives *et al.* (1998) destacam o processo relacional da liderança, que mobiliza pessoas que trabalham em conjunto para agirem e beneficiarem o bem comum. Uma concepção de identidade de liderança relacional pressupõe que os grupos são compostos por membros interdependentes que fazem liderança. Da mesma forma, para Fagundes (2007), a liderança possui duas dimensões: uma individual, que diz respeito à identidade e às competências do indivíduo-líder, e outra coletiva, que se alinha à perspectiva da liderança relacional. A perspectiva coletiva considera que a liderança envolve mais o trabalho do líder com seu grupo de liderados e deve estar presente nas relações de grupo entre líderes de mesmo nível hierárquico, alcançando as relações entre todos os atores do processo de liderança da organização. Ao assumir a dimensão coletiva, Fagundes (2007) postula o

constructo de rede de liderança, que se articula e se potencializa através das conexões que são estabelecidas na organização.

Aliás, Fagundes e Seminotti (2009, p. 18) postulam a ruptura da concepção “mecanicista linear”, que pressupõe a liderança centralizada no “indivíduo-líder”, e propõem a concepção de liderança do “paradigma sistêmico-complexo”, que se sustenta sobre a dimensão coletiva da liderança. No paradigma sistêmico-complexo,

a liderança se faz notar onde se estabelece uma relação de interdependência entre os que fazem parte dela. Quer dizer, a liderança não é apenas uma qualidade que *a priori* certas pessoas têm e que pode ser mensurada. Ou seja, a capacidade de liderar depende do contexto na qual é exercida e das inter-relações que se estabelecem, não apenas entre líder e liderados, mas entre todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura, o planejamento estratégico da empresa e demais fatores organizacionais e sociais que permeiam esse cenário: líder-liderados, liderados-liderados, líder-líderes (pares e superiores hierárquicos) (Fagundes e Seminotti, 2009, p. 19).

Assim como as competências podem ser pessoais ou coletivas, também existem definições que a atribuem a um tipo de trabalho ou atividade, enquanto outras a compreendem como uma posição formal”. A reflexão de Soethe (2016) avança na direção do desenvolvimento da identidade de liderança, considerada sempre incompleta:

o entendimento do desenvolvimento da identidade deve-se dar na direção daquilo que é inacabado, mutável e em constante movimento, pois o indivíduo constrói, desconstrói e reconstrói a sua identidade constantemente através das suas vivências que promovem uma nova consciência sobre si (Soethe, 2016, p. 82).

De outra forma, Lowney (2015, p. 24) – que examina a liderança no contexto da Companhia de Jesus – a considera no âmbito das competências do sujeito: “o líder descobre para onde precisamos ir, nos indica a direção correta, faz com que concordemos em ir até lá e nos incentiva a vencer os obstáculos inevitáveis que nos separam da terra prometida”.

Neste momento, interessa a este estudo aprofundar a análise da concepção de liderança que marca a Companhia de Jesus, a maior ordem religiosa do mundo. Fundada por Santo Inácio de Loyola em 1534, a Companhia de Jesus possui, na atualidade, mais de duas mil instituições, em mais de cem países, dirigidas por mais de vinte mil profissionais (Lowney, 2015). Apesar do sucesso da instituição, não há evidências de que os jesuítas antigos postularam princípios formais de liderança



nem, aliás, de que se denominaram líderes. Na verdade, os princípios da liderança jesuíta decorrem de reflexão hodierna sobre a liderança exercida pelos integrantes da Companhia.

A concepção de liderança sob a perspectiva jesuíta é constituída por premissas. A primeira postula que a liderança é uma forma de viver, o que significa que ela não corresponde a um conjunto de técnicas que podem ser desenvolvidas pelo sujeito mediante, por exemplo, estudo ou treinamento (Lowney, 2015). A segunda considera que a liderança é integral, ou seja, o líder não exerce a liderança somente em sua profissão, mas em todos os âmbitos de sua vida, o que significa que “a liderança é a verdadeira vida real do líder” (Lowney, 2015, p. 30).

A terceira assume que todas as pessoas são líderes e que nossas vidas estão repletas de oportunidades de liderança. Esse postulado explica por que os membros da Companhia de Jesus procuraram – e procuram – desenvolver a liderança em todos os sujeitos da instituição, não apenas no indivíduo que comanda o grupo. Nesse sentido, Lowney (2015) contrapõe o estilo da liderança jesuíta ao estereótipo da liderança imediata, de acordo com o qual somente as pessoas em posição de dirigir equipes são líderes, o que transforma os demais em seguidores.

Lowney (2015) destaca, ainda, as seguintes diferenças da concepção de liderança sob a perspectiva jesuíta:

- Somos todos líderes, e estamos liderando bem ou mal, o tempo todo
- A liderança surge de *dentro*. Tem a ver com *quem eu sou* tanto com o que eu faço
- A liderança não é um ato. É minha *vida*, um modo de viver
- Nunca completo a tarefa de me tornar um líder. É um processo contínuo (Lowney, 2015, p. 25).

Destacam-se, neste momento da revisão da literatura, o segundo e o quarto atributos da liderança: seu pertencimento à essência do sujeito (“a liderança surge de *dentro*”) e o aspecto processual de seu desenvolvimento (“nunca completo a tarefa de me tornar um líder”). Sua consideração como atributo da identidade do sujeito explica por que, em conformidade com a concepção jesuíta, a liderança não pode ser concebida como um conjunto de táticas. E mais: essa característica se ainha ao aspecto processual da liderança; afinal, “a liderança pessoal é uma obra em andamento, uma obra sem fim, que se vale de uma autocompreensão em constante amadurecimento” (Lowney, 2015, p. 30).

A liderança jesuíta é caracterizada por quatro valores (Quadro 3), que formaram a base da cultura corporativa da Companhia de Jesus.

Quadro 3 – Valores da liderança jesuíta

<b>Autoconsciência</b>	Ordenar sua própria vida (Lowney, 2015, p. 38).	<i>Os líderes vicejam pela compreensão de quem são e do que valorizam, por terem consciência de fraquezas ou pontos cegos e insalubres que possam desencaminhá-los e por cultivarem o hábito de aprendizado e autorreflexão constantes (Lowney, 2015, p. 38).</i>
<b>Inventividade</b>	O mundo inteiro será o nosso lar (Lowney, 2015, p. 39).	<i>Os líderes fazem com que eles mesmos e os outros se sintam à vontade num mundo mutante. Exploram avidamente novas ideias, posturas e culturas em vez de se esquivarem defensivamente do que possa estar virando a próxima esquina da vida. Ancorados por princípios e valores inegociáveis, cultivam a "indiferença" que lhes permite adaptar com confiança (Lowney, 2015, p. 39).</i>
<b>Amor</b>	Com amor maior do que o medo (Lowney, 2015, p. 42).	<i>Os líderes encaram o mundo com uma noção saudável, confiante, de si mesmos como imbuídos de talento, dignidade e potencial de liderança. Descobrem exatamente esses mesmos atributos nos outros e se comprometem com paixão a honrar e destravar o potencial que encontram nos outros e em si mesmos. Criam ambientes unidos e energizados pela lealdade, pelo afeto e pelo apoio mútuo (Lowney, 2015, p. 42).</i>
<b>Heroísmo</b>	Evocando grandes desejos (Lowney, 2015, p. 43).	<i>Os líderes imaginam um futuro inspirador e se empenham em moldá-lo em vez de assistir passivamente ao futuro acontecendo à sua volta. Os heróis transformam as oportunidades que têm à mão em ouro, em vez que aguardar que oportunidades douradas caiam no seu colo (Lowney, 2015, p. 43).</i>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A autoconsciência corresponde à reflexão do líder sobre sua visão de mundo, seus valores, suas forças e suas fraquezas a fim de que ele possa se aprimorar constantemente: a liderança " surge de dentro, tem a ver com quem sou tanto quanto com o que faço" e " não é definida pelo tamanho da oportunidade, mas pela qualidade da resposta" (Lowney, 2015, p. 29).

Esse valor possibilita, por sua vez, que a pessoa mobilize sua inventividade, isto é, a consideração de novas possibilidades, pois é a autorreflexão que permite o contato com temores internos, as motivações, os apegos que podem influenciar e controlar decisões e ações: "Somente tornando-se indiferente – livre de preconceitos e apegos e, portanto, livre para escolher qualquer forma de ação – os recrutas

podem tornar-se flexíveis estrategicamente. [...] Compreender apegos pessoais significa revirar suas próprias pedras para ver o que sai de baixo" (p. Lowney, 2015, 129).

Assim, Inácio de Loyola preceituava que o jesuíta deve estar pronto a colocar "um pé na estrada", pois "o mundo inteiro é o nosso lar" (p. 137), entre cujas condições está – além da agilidade, da rapidez e da flexibilidade – a abertura ao novo. A inventividade representa, portanto, "um misto de ousadia, adaptabilidade rapidez e boa capacidade de julgamento" (Lowney, 2015, p. 128), que são possíveis graças à atitude de "indiferença" , cultivada nos Exercícios Espirituais. E cabe ainda salientar que, para Loyola, obediência era totalmente consistente com inventividade e criatividade: "O espírito da indiferença iluminou a obediência de maneira inteiramente diferente. Não tinha mais a ver com quem dava as ordens e quem as recebia. O principal era cultivar a liberdade entre fazer um ou outro, e fazer ambos bem a fim de conseguir resultados" (Lowney, 2015, p. 171)

Já o amor – possivelmente o princípio de maior estranhamento nos discursos organizacionais da atualidade – parte da premissa de que o amor se manifesta em ações e incita o engajamento dos outros mediante a atitude positiva. Em uma perspectiva totalmente aderente à Gestão Estratégica de Pessoas, Lowney (2015) sugere: "Para professores, gerentes, técnicos, mentores, pais, amigos, expressar o amor através de atos, não de palavras, significa ajudar os outros a descobrir e colocar em prática seu potencial" (p. 134).

A modéstia e a caridade, assim como a valorização, o apoio, a confiança e a lealdade, proporcionam mais amor do que medo no ambiente de trabalho:

Os indivíduos têm um desempenho melhor quando são respeitados, valorizados e recebem a confiança de alguém que realmente se importa com o seu bem-estar. Loyola não tinha medo de chamar esse pacote de atitudes vencedoras de "amor" e de utilizar seu poder energizante, unificador, em favor de sua equipe de jesuítas. Atualmente, os líderes eficientes continuam fazendo uso desse poder (Lowney, 2015, p. 43).

Ao incitar incessantemente as equipes para uma visão generosa e abrangente do amor, os jesuítas utilizaram um princípio revigorante da liderança. As relações de confiança estabelecidas pelo princípio do amor permitiam a "coragem de delegar afirmativamente" (p. 172), buscando "enxergar o talento, o potencial e a dignidade de cada pessoa" (p. 182):

O amor era a lente através do qual os indivíduos jesuítas contemplavam o mundo à sua volta. Amar seus superiores, seus pares, seus subordinados, seus inimigos e aqueles aos quais serviam mudou não somente a maneira como os jesuítas viam os outros, mas *o que eles viam*. Sua visão tornou-se mais aguda, os olhos abertos para o talento em potencial (p. 182).

Por fim, o heroísmo viabiliza o estabelecimento de ambições heroicas, justificando, aliás, um dos lemas da Companhia de Jesus: *magis* (em latim, “sempre algo a mais”). O lema *Magis* parte da motivação pessoal de (...) sempre 'escolher e desejar' a opção estratégica que mais se aproxima de suas metas" (p. 131), e se materializa, na prática, na busca por desempenhos acima da média, o que passa pela dedicação de equipes e de indivíduos a ir sempre mais adiante.

*Magis* foi o que permitiu que professores jesuítas em centenas de escolas fornecessem, consistentemente, o melhor ensino secundário do mundo em sua época: um aluno de cada vez, um dia de cada vez. Independente de quais eram suas ações, elas eram fundamentadas na crença de que desempenhos excepcionais ocorriam quando equipes e indivíduos miravam mais alto (Lowney, 2015, p. 44).

É importante notar que o *Magis* tem intrínseca relação com a identificação de talentos e com o amor na prática de liderança:

O que distingue os tiranos dos líderes movidos pelo amor? “Um grande afeto” combinado com a paixão por ver os outros avançando “a toda velocidade rumo à perfeição”. Uma liderança movida pelo amor não empurra os outros à frente sem se preocupar com suas aspirações, seu bem-estar ou suas necessidades pessoais. Tampouco é bancar o chefe bonzinho que deixa passar desempenhos fracos e que podem prejudicar as perspectivas a longo prazo de seu subordinado. [...] Quando [crianças, estudantes] são criados, ensinados ou administrados por técnicos ou pessoas que geram confiança, dão apoio e incentivo, descobrem seu potencial e estabelecem padrões altos (Lowney, 2015, p. 191).

Observa-se, com isso, que a concepção jesuíta de heroísmo, ainda que valorize a iniciativa, a coragem e o talento individuais, não se restringe à concepção de “líder-herói”, solitário e centralizador. Ao contrário, enfatiza o papel da liderança no desenvolvimento de “laços singulares que unem uma equipe” (Lowney, 2015, p. 191) no “instinto inquieto, contracultural, que desafia o status quo” (Lowney, 2015, p. 219), no propósito de “influenciar aqueles que causariam o maior impacto sobre a sociedade” (Lowney, 2015, p. 227):

Liderança heróica é se motivar para um desempenho acima e além das expectativas, enfatizando o potencial mais rico de cada momento. [...] O impulso irrequieto para buscar por algo *mais* em cada oportunidade e a

confiança de que se irá encontrá-lo. Não é o trabalho que é heróico; é a atitude que se tem para com o trabalho (Lowney, 2015, p. 221).

Esta pesquisa assume, em alinhamento com Komives *et al.* (1998), Fagundes (2007), Fagundes e Simonetti (2009) e Soethe (2016), a liderança enquanto competência coletiva e examina os princípios da liderança jesuíta (Lowney, 2015) sob o paradigma sistêmico complexo. Assim, considera a autoconsciência, a inventividade, o amor e o heroísmo (Lowney, 2015) valores que devem emergir da prática do líder nas relações (i) entre o líder e seus liderados, (ii) entre os liderados e (iii) com os demais líderes. Dessa forma, esta pesquisa considera não apenas o líder mas também as demais relações de liderança integrantes da organização.

### **3 MÉTODO**

A fim de contribuir para o objetivo de examinar os princípios da liderança jesuíta na formação dos egressos do curso de Administração – Gestão para Inovação e Liderança (UNISINOS), esta seção caracteriza o contexto e a natureza da pesquisa bem como os procedimentos de coleta e de análise dos dados.

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, em função do objeto de estudo e dos objetivos definidos. A pesquisa qualitativa permite lidar com a complexidade de determinado problema, pois oportuniza analisar a interação de variáveis de modo a identificar e compreender os processos dinâmicos vividos por grupos sociais a fim de ampliar e aprofundar o entendimento das suas particularidades comportamentais. (Richardson, 1999). Ainda foi de natureza exploratório-descritiva quanto aos fins e adotou a estratégia de estudo de caso, tendo como caso o Bacharelado em Administração – Gestão para Inovação e Liderança (GIL) e como sujeitos três egressos do referido curso.

### **3.2 Contexto da pesquisa: o caso do curso de Administração – Gestão para Inovação e Liderança (GIL)**

O Bacharelado em Administração – Gestão para Inovação e Liderança (GIL) é um dos 81 cursos de graduação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Mantida pela Associação Antônio Vieira (ASAV), organização que atua como uma das faces da Província dos Jesuítas do Brasil, a UNISINOS possui mais de trinta mil alunos na graduação, na pós-graduação e na extensão e já diplomou cerca de 75 mil estudantes desde 1969. Além do câmpus principal em São Leopoldo, está presente em Porto Alegre, Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Santa Maria, Canoas, Florianópolis e Curitiba (Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2016b e 2016c).

O curso de Gestão para Inovação e Liderança (GIL) iniciou suas atividades no câmpus de São Leopoldo no primeiro semestre letivo de 2003 e, depois de oito anos, passou a ser ofertado também no de Porto Alegre. De acordo com Fonseca e Daudt (2007, p. 3), “o lançamento do GIL representava um dos importantes esforços da Unisinos visando ser, efetivamente, referência em algumas áreas (entre elas a de Administração”. Até hoje, quase 200 estudantes se graduaram e atuam nos mais diferentes segmentos dos mercados nacional e internacional. Atualmente, o curso pertence à Escola de Gestão e Negócios da UNISINOS (uma das seis escolas da universidade), cuja missão é “promover excelência em gestão e negócios para o desenvolvimento social e econômico no contexto local e internacional por meio da formação de pessoas, da pesquisa e de projetos aplicados” (Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2016). Destaca-se, também, a visão da Escola para 2025: “ser uma Escola de referência internacional em gestão e negócios para o desenvolvimento social e econômico por meio da formação de pessoas e de projetos inovadores” (Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2016a). Vale ressaltar que esta pesquisa examina, assim, um dos aspectos integrantes tanto da missão quanto da visão da Escola: a formação de pessoas; especificamente no caso do GIL, o desenvolvimento de líderes.

Em seu terceiro currículo, o curso já formou doze turmas (dez em São Leopoldo e duas em Porto Alegre), cujos alunos cursam mais de oitenta oficinas em oito programas de aprendizagem, dois intercâmbios curriculares internacionais, dois

estágios curriculares, um projeto social, um produto, um BSC<sup>1</sup> e um trabalho de conclusão de curso em 4260 horas-aula distribuídas em oito semestres. Seu projeto político e pedagógico foi elaborado por um grupo de professores de várias áreas do conhecimento – desde administração, contabilidade, economia e gestão de pessoas até educação, filosofia, gestão ambiental e história, por exemplo – que o criaram a partir de reflexões sobre o perfil do profissional do futuro a fim de atender a um dos projetos do Planejamento Estratégico da UNISINOS, que previa a criação de cursos que se destacassem por sua excelência e por sua inovação na forma de se construir aprendizagem. O curso foi criado a partir de

- pesquisas em publicações nacionais e internacionais, buscando-se identificar, nos principais periódicos da área de Administração, os assuntos fundamentais de pesquisa e discussão.
- grupos de foco com alunos de escolas do ensino médio de Porto Alegre e da Região do Vale dos Sinos, que auxiliaram a identificar as principais características e atributos que os alunos egressos do ensino médio buscam em um curso vinculado à área de Administração.
- discussões com profissionais da área (representantes do mercado de trabalho): visando a identificação das principais competências e habilidades esperadas dos egressos de cursos da área de Administração.
- incorporação das diretrizes identificadas no documento “Princípios e Pressupostos Norteadores para a Construção de uma Nova Graduação”, tendo sido desenvolvido pelo grupo Graduação de Referência do Planejamento Estratégico da UNISINOS (PLANEST) (Borba, Silveira e Fagion, 2005, p. 169-170).

Algumas das importantes características distintivas do curso são a integração entre diferentes áreas, os intercâmbios, a formação em língua inglesa, a ênfase em comunicação e expressão, os recursos tecnológicos, a integração com empresas, a postura investigativa, a atualização permanente dos saberes envolvidos e o processo de avaliação dos alunos no curso, o acompanhamento individualizado e o planejamento de carreira. Por sua vez, espera-se que os alunos possam desenvolver ou ampliar as seguintes competências:

- planejar, organizar, dirigir e controlar, de forma criativa e inovadora, ações e projetos em distintos contextos organizacionais;
- atuar na tomada de decisão baseado em modelos qualitativos e quantitativos, visando ao desenvolvimento organizacional;
- demonstrar raciocínio lógico, crítico e analítico para intervir criativamente em diferentes contextos organizacionais e sociais;
- desenvolver processos de criação, de organização, de acesso e uso de informações;

---

<sup>1</sup> BSC é a sigla de *Balance Score Card*, uma ferramenta de planejamento estratégico.

- administrar situações profissionais complexas, interagindo, apoiando e negociando com os diferentes atores organizacionais;
- transpor elementos conceituais para a realidade profissional, criando condições inovadoras para o desenvolvimento do potencial humano e para o crescimento organizacional;
- estabelecer e manter redes de relacionamentos (pessoais e profissionais), integrando e liderando equipes inter(trans)disciplinares na busca de ações de reciprocidade orientadas para resultado;
- conceber e gerenciar soluções inovadoras, viáveis e adequadas, compreendendo os cenários a partir da realidade social, política, econômica e cultural em diferentes contextos;
- atuar de forma ágil, proativa, consistente e coerente frente a situações diversas;
- analisar e agir sobre os fatos do mundo da gestão a partir de uma perspectiva que equilibre os determinantes locais e globais da realidade econômica e componentes do processo decisório;
- empreender mudanças sobre essa realidade, portanto, de “inovar” e “empreender” de forma consistente;
- analisar e agir sobre o mundo econômico de forma ética e responsável, através de uma postura que valorize a pessoa humana e o meio ambiente físico e social;
- demonstrar visão histórica e prospectiva, centrada nos aspectos sócio-econômicos, revelando consciência das implicações econômicas, sociais, ambientais e éticas de suas ações;
- mobilizar e colocar em ação diferentes saberes para a problematização e contextualização das ações de gestão, respondendo de forma original e criativa aos desafios da vida profissional;
- comunicar-se e expressar-se, de forma oral e escrita, e com o domínio discursivo, de acordo com as exigências tanto do ambiente acadêmico quanto do organizacional;
- cultivar o pensamento reflexivo e crítico e a autonomia intelectual, com ênfase na curiosidade investigativa ligada à prática profissional;
- liderar pessoas, motivando-as a desenvolverem-se, individual e coletivamente, para a concretização de transformações em ambientes organizacionais;
- desenvolver um conhecimento crítico sobre os modelos de desenvolvimento predominantes na sociedade moderna, e na América Latina, apontando suas limitações e perspectivas na ótica da sustentabilidade;
- criar familiaridade com a discussão teórica sobre as diversas concepções antropológicas e entender suas implicações práticas nas formas de organização e de gestão.
- capacidade de pensar as questões de gerenciamento a partir de uma concepção sistemática da pessoa humana, na perspectiva personalista.
- capacidade de relacionar as concepções antropológicas com as formas de relação do ser humano com a natureza (economia) e com os outros (sociedade).
- desenvolver a comunicação interpessoal de maneira transparente, objetiva e respeitosa em relação aos seus interlocutores;
- desenvolver capacidade de expressão oral e escrita em uma língua estrangeira (Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2012).

### 3.2 Procedimentos de coleta e de análise dos dados

Os dados desta pesquisa são oriundos de entrevista em profundidade realizada com três egressos do curso de Gestão para Inovação e Liderança. O



objetivo de usar a entrevista em profundidade como método de coleta de dados é abordar a complexidade organizacional e das relações que a permeiam, a partir do ponto de vista subjetivo dos atores sociais envolvidos nesse contexto (Godoi e Balsini, 2010).

Por ocasião da produção da obra “Inovação e liderança: dez histórias de empreendedorismo” (Becker, 2015), esses egressos foram entrevistados e seus relatos foram gravados e, posteriormente, transcritos. As temáticas-guia foram:

- (1) Apresente-se livremente.
- (2) Relate sua trajetória profissional até hoje.
- (3) Examine a importância da sua formação em sua trajetória profissional.

Para a produção do livro, foram entrevistados dez egressos das três primeiras turmas do curso: 2003, 2004 e 2005. Destes, foram selecionados, para o presente artigo, um de cada grupo, aqui identificados, respectivamente, por “GV”, “E” e “GA”.

Os dados foram analisados mediante a Análise de Conteúdo, que busca compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características, extraindo momentos mais importantes, e, portanto, "deve basear-se em teorias relevantes que sirvam de marco de explicação para as descobertas do pesquisador". Richardson (2011, p. 224). Assim, as categorias de análise, definidas à priori na incursão teórica, são os valores da liderança jesuíta, examinados na seção 2.2: autoconsciência, inventividade, amor e heroísmo.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção examina os relatos dos respondentes em relação aos valores da liderança jesuíta. A primeira categoria da análise é a autoconsciência, que corresponde ao autoconhecimento do sujeito não apenas sobre suas forças como também sobre suas fraquezas a fim de que, mediante o aprendizado constante, garanta seu desenvolvimento pessoal (Lowney, 2015). O Quadro 4 destaca excertos em que é possível verificar a competência de autoconsciência dos egressos do curso de Gestão para Inovação e Liderança (GIL).

Quadro 4 – Autoconsciência

<b>Autoconsciência</b>	Sobre o curso	<i>E foi uma coisa bem bacana, porque agora, depois de ter concluído, na minha opinião, não poderia ter feito uma escolha melhor em termos de cursos. (GA)</i>
------------------------	---------------	--

		<p>No GIL, você forma uma rede de relacionamentos que é inigualável. Eu não fiz uma graduação normal pra saber, mas eu não consigo imaginar que seja assim. Então, por exemplo, dos meus trabalhos até hoje, dois deles foram indicações dos meus colegas do GIL, dois trabalhos importantes. Uma vez eu estava em dúvida sobre uma questão do meu trabalho, mandei um e-mail pro (professor) ***, ele me respondeu na hora. Você encontra seus professores depois e eles viram “parceirões”, são pessoas com quem você pode contar, são pessoas que sabem mais que você. (GA)</p> <p>meu único plano era fazer vestibular pra Ciências Aeronáuticas. (E)</p>
	Sobre a área de atuação	<p>Desde muito pequeno eu já sabia o que eu queria fazer da vida. (E)</p> <p>Na vida, você vai indo, sai do caminho, volta... E eu acabei me descobrindo no marketing. Tudo foi questão de descoberta, e agora estou numa fase em que estou retomando isso no mestrado e na minha carreira também. (GV)</p>
	Sobre suas limitações	<p>eu entendi que precisava de mais capacitação focada em marketing (GV)</p> <p>eu não sou o cara mais inteligente do mundo, eu não sou o cara que tu vai sentar e ter a melhor ideia, mas eu sou muito esforçado, sou um cara que tem uma determinação e tenho vontade, então eu vou atrás das coisas e a minha forma de aprendizagem não é parado sentado, eu preciso estar fazendo, eu preciso, porque eu penso andando, as minhas melhores ideias são quando eu estou fazendo atividades. Se eu ficar parado, eu não sei se... É que eu gosto muito de esportes, sou atleta desde sempre, então eu aprendo fazendo, eu não consigo ficar parado estudando, estudando, estudando para depois aplicar, eu vou fazendo e ver o que vai acontecendo e a partir daí vou agindo e lá foi a mesma coisa. (GA)</p>
	Sobre uma situação difícil	<p>E aí eu me vi em crise, pois foi a primeira vez que eu perdi um emprego. Eu tinha um salário razoavelmente alto, considerando o padrão do administrativo, mas tinha pouco tempo de empresa. Eu não esperava; foi um período bastante difícil, eu não encontrava emprego, era muito diferente do que é hoje. Foi uma época difícil para várias pessoas, além de eu ter perdido o meu emprego, eu não encontrava um novo. Abria e folhava o jornal, procurava na internet, nada. (GV)</p> <p>Querendo ou não, eu era o responsável pelo aeroclube, eu era responsável pelo avião, eu era responsável pela manutenção, era responsável por tudo. Tinha vinte e um anos e nenhuma experiência. Então, eu não fui culpado pelo acidente, mas se dá pra pensar que eu fui responsável pelo acidente, porque... toda a opção por decolar naquele dia era meu. Eu não era só comandante do avião, era comandante do aeroclube e comandante de tudo, isso com muito pouca experiência, né. (E)</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Conforme o Quadro 4, a autoconsciência é uma habilidade que se manifesta em relação a pontos fortes dos sujeitos – como, por exemplo, ao terem certeza da sua área de atuação – e a seus pontos fracos – como, por exemplo, ao reconhecerem que necessitam de mais capacitação em determinada área ou que não se destacam por sua inteligência. Além disso, o autoconhecimento é um valor presente especialmente na avaliação de situações problemáticas: “E” relata um acidente grave em que se envolveu e avalia, com franqueza, sua responsabilidade em relação ao evento.

É importante destacar, em relação ao princípio da autoconsciência, a capacidade de o respondente “GV” avaliar a rede de relacionamentos que estabeleceu: “dos meus trabalhos até hoje, dois deles foram indicações dos meus colegas do GIL, dois trabalhos importantes. Uma vez eu estava em dúvida sobre uma questão do meu trabalho, mandei um e-mail pro (professor) \*\*\*, ele me respondeu na hora”. Trata-se, neste caso, de uma evidência de competência relacional, não individual, no desenvolvimento da liderança dos sujeitos.

Quadro 5 – Inventividade

<b>Inventividade</b>	Desenvolvimento de produto	<i>a gente desenvolveu toda a questão do CRM deles de ter comunicações direcionadas, mapear pontos de contato com o cliente, se certificar de que os pontos críticos tivessem um atendimento especial. (GV)</i>
		<i>E eu comecei a desenvolver um programa de relacionamento, que era o foco do meu trabalho de conclusão. Então eu fiz o Clube Tracker 4x4, porque, conversando com os clientes, vi que eles tinham um carro 4x4, que é um carro pra subir morro, andar na lama etc., e esse cliente só anda na cidade. Então fundamos esse clube, que tinha uma comunicação especial, desenvolvida em conjunto com uma agência, e fazíamos eventos especiais pra esse público. (GV)</i>
		<i>E aí me deu essa luz de fazer um veículo aéreo não tripulado que fizesse as partes difíceis que (se tem na aviação) agrícola. Aí, agora eu to há seis meses nesse projeto. (E)</i>
	Organização de empresa	<i>Começamos a desenvolver tudo, fizemos uma pesquisa de mercado e não tinha nada. (GV)</i>
	Expansão de empresa	<i>Porque o Vale do Sinos foi eu que abri, eu construí. Aqui em Porto Alegre a maior parte também foi eu que construí. (GV)</i>
	Criação de empresa	<i>e aí surgiu a Egalité, que é uma empresa especializada no recrutamento e seleção, assim como na preparação das empresas, pra inclusão de pessoas com deficiência. (GA)</i>
Mobilização de saberes	<i>Fiz uns bicos em vários lugares com algumas outras</i>	

		<i>habilidades e trabalhei em feira de moda, fiz um monte de coisa e aí consegui um dinheiro. (E)</i>
--	--	---

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A inventividade é o princípio da liderança jesuíta mediante o qual os líderes são capazes de explorar novas ideias (Lowney, 2015). Especificamente em relação ao curso de Administração – Gestão para Inovação e Liderança (GIL), a inventividade integra competências essenciais da formação do egresso, como, por exemplo, (i) “planejar, organizar, dirigir e controlar, de forma criativa e inovadora, ações e projetos em distintos contextos organizacionais”, (ii) “conceber e gerenciar soluções inovadoras, viáveis e adequadas, compreendendo os cenários a partir da realidade social, política, econômica e cultural em diferentes contextos” e (iii) “empreender mudanças sobre essa realidade, portanto, de “innovar” e “empreender” de forma consistente”.

A análise das transcrições evidencia a competência de inventividade na trajetória profissional dos respondentes. Tanto “GV” quanto “E” desenvolveram produtos: enquanto a primeira desenvolveu um serviço na organização em que atuava, o segundo criou um bem a partir da análise de uma oportunidade de mercado. Já “GA” criou toda uma organização a fim de oferecer um serviço ao mercado brasileiro. Destaca-se, apenas nesses exemplos, que os sujeitos mobilizam seus saberes a fim de responderem, ativamente, às demandas do mercado e das organizações em que atuam, quer mediante atitudes de empreendedorismo, quer mediante atitudes de intraempreendedorismo.

Quadro 6 – Amor

<b>Amor</b>	Por uma universidade	<i>Faço mestrado na UNISINOS, fiz a graduação lá, saí, fui para outras instituições, voltei para a UNISINOS, que é como se fosse a minha casa. Eu fiquei algum tempo sem ir à UNISINOS e, se acaso tivesse que ir até lá, eu me arrepiava! Para mim, a UNISINOS tem um apelo emocional fortíssimo; por isso, eu escolhi fazer meu mestrado lá. (GV)</i>
	Por um curso de graduação	<i>Era mais ou menos como a administração do grêmio estudantil, mas aprendendo como fazer as coisas de verdade, entendendo a... qual a capacidade de análise, capacidade de realizar tarefas e tal e comecei a gostar também daquilo ali. (E)</i>
		<i>E aí quando eu vi o vídeo falando um pouco do GIL, foi uma coisa que me brilhou os olhos assim, aí eu olhei e falei: não, eu quero fazer esse vestibular para conhecer um pouco mais e vamos vê o que vai acontecer. (GA)</i>
		<i>Uma das coisas que eu mais gostei do GIL é a questão das turmas, porque tu faz amigos para a vida inteira, diferente</i>

		<i>das faculdades onde tu não conhece as pessoas com quem tu está te formando. Não só os nossos colegas, mas das turmas de cima e as de baixo também, a gente conhece por nome, por apelido. Agora que a gente estava conversando tu falou: ah, esse é o Dudu, a Débi, a Gabi, enfim... Então, isso é uma coisa bacana porque tu cria laços de verdade, tu conhece as pessoas e tu acompanha o desenvolvimento deles e também, conseqüentemente, o nosso vem acontecendo. (GA)</i>
	Por uma empresa	<i>Os três donos me chamavam de ***, me ligavam no celular. Era como se uma parte fosse minha. (GV)</i>
	Por uma área de atuação	<i>Estou também começando a trabalhar com pesquisa de mercado, porque, se eu tivesse que escolher onde mais está o meu coração, está na pesquisa! Gosto muito de pesquisa, é um sonho antigo que está sendo retomado agora. Então, isso é o que eu faço hoje. (GV)</i>
		<i>o sonho de vida, né, que era o avião grande, empresa grande, voo internacional, voo... tudo que era tipo de voo, aí eu tava curado, totalmente. (E)</i>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O amor – que se materializa na lealdade, no afeto e no apoio (Lowney, 2015) – permeia os relatos dos sujeitos da amostra (Quadro 6). Destaca-se a admiração de “GV” não apenas pela universidade em que estudou – “Para mim, a UNISINOS tem um apelo emocional fortíssimo” – como também por uma das organizações em que trabalhou – “Era como se uma parte fosse minha”. Além disso, o relato de “E” evidencia o começo da sua admiração pelo curso de graduação – “comecei a gostar também daquilo ali”.

Especialmente o relato de “GA” está permeado da expressão de seu afeto pelo curso em decorrência da relação de carinho que estabeleceu com seus colegas e com seus professores: “Uma das coisas que eu mais gostei do GIL é a questão das turmas, porque tu faz amigos para a vida inteira”. É importante destacar que o próprio respondente, devido à sua autoconsciência, é capaz de reconhecer que seu desenvolvimento pessoal decorre do desenvolvimento dos seus pares, com quem estabelece “laços de verdade”: “Então, isso é uma coisa bacana porque tu cria laços de verdade, tu conhece as pessoas e tu acompanha o desenvolvimento deles e também, conseqüentemente, o nosso vem acontecendo”.

#### Quadro 7 – Heroísmo

<b>Heroísmo</b>	Pioneirismo	<i>Sou da primeira turma do GIL e acho que isso já tem a ver com a questão da veia empreendedora (porque, se você é muito “quadrado”, muito do “padrão”, você entra em um curso que já está rolando normalmente, e não em um curso que está</i>
-----------------	-------------	---

		<i>abrindo a primeira turma e você não sabe como vai ser). (GV)</i>
	Acolhimento do desafio	<p><i>Eles também queriam explorar a questão do marketing digital e eu tinha apenas feito meu trabalho, nunca tinha estudado marketing digital, mas topei. (GV)</i></p> <p><i>Mergulhei no mundo do Peixe Urbano. Talvez essa tenha sido uma das experiências mais loucas da minha vida! (GV)</i></p> <p><i>“oh guri, tu sabe voar naquele avião ali?”, eu falei “sei”. Eu devia ter umas quatro, cinco horas de experiência naquele avião. Ele falou “tu sabe voar naquele avião?”, eu falei “sei”. Ele falou “tu não quer me levar pra Bagé naquele avião?”, a gente aqui em Porto Alegre. Aí eu falei “ah, vamos embora, agora”. Era umas três da tarde, o pôr do sol era as seis, tinha umas três horas, precisava de duas horas de voo. Vamo! Entrei no avião e fui. Aí, sem carta, sem mapa, sem nada, fui pra lá. Bagé é pra lá e vamos. (E)</i></p> <p><i>pô, eu me vi com vinte um anos tendo um aeroclube pra administrar e podendo aplicar todos conceitos que eu tinha aprendido em administração, e podendo voar com um avião ali pronto, com (gasolina) a hora que quisesse. (E)</i></p>
	Ultrapassagem das fronteiras	<i>Eu ia lá uma vez por semana, fazia o fluxo, e aí você já olha a parte de gestão pra dar uma sugestão aqui e ali. (GV)</i>
	Superação dos limites	<p><i>aquilo que não sabia, matava no peito e aprendia, como sempre foi e continua sendo. (GV)</i></p> <p><i>Aí eu falei: ah, eu não conheço, não domino, mas eu sou um cara que tenho vontade, eu vou atrás das coisas e eu realmente aprendo. Aí ele falou: ah, beleza. tu quer isso então? É o desafio mais difícil que o outro. Aí eu falei: não, eu quero esse, porque eu estava com a mesma ideia de que daria um retorno para vocês, beleza. (GA)</i></p>
	Superação dos traumas	<i>Naquela mesma tarde fui correndo pro aeroclube, pra dar uma instrução aqui em Eldorado, antes, onde eu tinha... eu era prato de bóia. Cheguei num amigo meu, entramos no avião e fui voar. E aí, (de alguma maneira) com medo, pois, no mesmo dia (dia sete) de Dezembro, oito de Janeiro eu entrei num avião e voei de novo. Aí, peguei o mesmo cara que (ele) tinha voado primeira vez juntos, e tal, a gente deu uma volta. Quando acabou ele desceu do avião e falou “agora vai, que tu vai sozinho de novo”, e aí um mês depois tava eu voando sozinho, dando volta... aí foi uma maneira de não deixar tomar conta... (E)</i>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A análise dos dados evidencia também o quarto princípio da liderança jesuíta na trajetória profissional dos sujeitos: “GV”, “E” e “GA” exemplificam o lema *Magis* – “sempre algo a mais, sempre algo maior” (Lowney, 2015, p. 44) – no acolhimento de desafios para os quais ainda não possuíam as condições prévias necessárias, o que

lhes exige sair da sua zona de conforto e adquirir novos saberes a fim de responder às situações de forma adequada. Não apenas seus próprios limites foram superados como também situações traumáticas foram vencidas mediante atitudes claramente heroicas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste momento, é importante registrar que esta investigação possibilitou a interlocução entre (i) concepções teóricas sobre competência e sobre liderança e (ii) o desenvolvimento de competências de liderança em estudantes de um curso de graduação em Administração. Os desafios de coordenar um curso de ensino superior compreendem desde a gestão do grupo de professores – no caso do GIL, professores oriundos de diferentes área de conhecimento, como, por exemplo, Administração, Ciências Contábeis, Economia, Engenharia de Produção, Filosofia, Gestão de Pessoas, História, Letras e Matemática – até o aprimoramento constante da cultura didática da inovação na sala de aula – o que, no caso do GIL, representa a possibilidade de implementar qualificadas práticas pedagógicas que podem inspirar outros cursos de graduação da universidade.

A análise dos dados possibilita assegurar que há alinhamento entre os princípios da liderança jesuíta autoconsciência, inventividade, amor e heroísmo (Lowney, 2015) e a formação de egressos do curso de Administração – Gestão para Inovação e Liderança (UNISINOS). A liderança – assim como, ademais, a inovação – é eixo transversal do GIL, o que justifica a reflexão sobre a formação dos egressos do curso. Por sua vez, a UNISINOS – universidade pertencente à Companhia de Jesus – possui, na atualidade, mais de trinta mil alunos e, em seus quase cinquenta anos de existência, diplomou aproximadamente 75 mil estudantes, o que também explica a relevância do estudo sobre a formação de alunos em alinhamento com princípios jesuítas.

Corresponderam a desafios deste trabalho de conclusão do MBA em Gestão Empresarial não apenas a apropriação teórica de concepções de uma área de conhecimento (até então) desconhecida – sob a perspectiva acadêmica – por uma das autoras deste artigo científico como também a necessidade de estabelecimento de categorias de análise que sustentassem a qualificada discussão dos resultados. Assim, a próxima etapa desta investigação é o aprimoramento da fundamentação

teórica a fim de que seja possível aperfeiçoar também os procedimentos de análise dos dados e a consequente discussão dos resultados.

## REFERÊNCIAS

BECKER, Janaína Pimenta Lemos. **Inovação e Liderança: dez histórias de empreendedorismo**. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2015.

BITENCOURT, Claudia Cristina, BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Gestão de competências articulando indivíduos, organizações e sociedade. In: BITENCOURT, Claudia Cristina (org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 175-195.

BORBA, Gustavo, SILVEIRA, Teniza, FAGGION, Gilberto. Praticando o que ensinamos: inovação na oferta do Curso de Graduação em Administração – Gestão para Inovação e Liderança da UNISINOS. **Organizações e Sociedade**, v. 12, n. 35, p. 165-182. Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Out/Dez, 2005.

DERUE, D. S., ASHFORD, S. J. Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 35, p. 627-647, 2010.

FAGUNDES, Patrícia Martins. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal**. 2007. 146 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica, Porto Alegre: PUC, 2007.

FAGUNDES, Patrícia Martins. **O desenvolvimento gerencial como instrumento para a formação de lideranças organizacionais: possibilidades e limitações**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), Rio de Janeiro, 1999.

FONSECA, Marcelo Jacques, DAUDT, Sônia Isabel Dondonis. Mantendo a inovação: o processo de revisão curricular do Curso de Graduação em Administração – Gestão para Inovação e Liderança, da UNISINOS. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro: 2007. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/5258354-Mantendo-a-inovacao-o-processo-de-revisao-curricular-do-curso-de-graduacao-em-administracao-gestao-para-inovacao-e-lideranca-da-unisinos.html>>. Acesso em: 28 fev. 2016.

GODOI, C. K., BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In.: GODOI C. K., BANDEIRA-DE-MELLO, R., SILVA, A. B. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 89-112.

LOWNEY, Chris. **Liderança heórica**. Rio de Janeiro: Edições de Janeiro, 2015.



KOMIVES, S. R., LUCAS, N. MCMAHON, T. R. **Exploring leadership**: for college students who want to make a difference. San Francisco: Jossey-Bass. 1998.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.

SOETHE, Joseane da Silva. **Desenvolvimento da identidade de liderança**: um estudo com reitores de universidades catarinenses. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2016.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS). **Escola de Gestão e Negócios. Unisinos Business School**. São Leopoldo, 2016a. Disponível em: <<http://www.unisinos.br/escola-de-gestao-e-negocios/a-escola>>. Acesso: 27 mar. 2016.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS). **Fatos e números 2015**. São Leopoldo, 2016b. Disponível em: <<http://www.unisinos.br/images/institucional/conteudos/fatos-e-numeros-unisinos-2015-1.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2016.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS). **Projeto político-pedagógico**. Curso de Bacharelado em Administração – Linha de Formação Específica: Gestão para Inovação e Liderança. São Leopoldo, 2012.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS). **Uma universidade de excelência acadêmica e em busca da internacionalização**. São Leopoldo, 2016c. Disponível em: <<http://www.unisinos.br/institucional>>. Acesso em: 27 mar. 2016.