

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

KATRYNE VIEIRA PACHECO

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA PARA GESTORES DE UMA
UNIVERSIDADE: um estudo de caso**

Porto Alegre

2023

KATRYNE VIEIRA PACHECO

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA PARA GESTORES DE UMA
UNIVERSIDADE: um estudo de caso**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos da S. Freitas Jr.
Coorientadora: Profa. Dra. Leninne G. Freitas

Porto Alegre

2023

Universidade de Rio Verde
Biblioteca Luiza Carlinda de Oliveira
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – (CIP)

P119d Pacheco, Katryne Vieira

Desenvolvimento de liderança para gestores de uma universidade: um estudo de caso. / Katryne Vieira Pacheco. — 2023.
119f. : il.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Júnior.
Coorientadora: Profa. Dra. Leninne Guimarães Freitas.

Dissertação (Mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação, 2023.

Inclui lista de quadros e figuras.

1. Liderança. 2. Desenvolvimento. 3. Universidade. 4. Conhecimento.
I. Freitas Júnior, José Carlos da Silva. II. Freitas, Leninne Guimarães. III. Título.

CDD: 658.4092

Bibliotecário: Juatan Tiago da Silva – CRB 1/3158

KATRYNE VIEIRA PACHECO

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA PARA GESTORES DE UMA
UNIVERSIDADE: um estudo de caso**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Conceito Final: 9,0

Aprovada em: 04 de outubro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Júnior – UNISINOS

Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral – UNISINOS

Profa. Dra. Leninne Guimarães Freitas – UniRV

Prof. Dr. Claudemir Bertuolo Furnielis – UniRV

Dedico este estudo a Deus, meu Senhor, porque sem Ele, nada seria possível em minha vida. Ele é a fonte de toda sabedoria e força. Sua luz guia-me constantemente, em todos os minutos da vida.

AGRADECIMENTOS

Ao Magnífico Reitor da UniRV, Prof. Alberto Barella Netto, cuja visão em prol do desenvolvimento de pessoas e o apoio incondicional proporcionaram-me esta experiência verdadeiramente enriquecedora.

À Profa. Leninne Guimarães Freitas, expresso toda a minha gratidão. Desde o início do Programa, acreditou em mim, confiou em meu esforço e depositou em mim a sua confiança. Todo o seu conhecimento e ajuda foram fundamentais para que eu chegasse até aqui. Sou verdadeiramente privilegiada por tê-la ao meu lado, durante este percurso tão desafiador.

Ao meu orientador, Prof. José Carlos da Silva Freitas Júnior, que tanto me ensina, não há palavras suficientes para agradecer. Seu incentivo constante, suas críticas construtivas e seu encorajamento foram essenciais para o meu desenvolvimento neste trajeto de pesquisa e aprendizado.

À minha amada família, que representa tudo o que sou, que é minha riqueza, que me acompanha e compreende minhas ausências. Em especial, à minha mãe, Marilene, que me fortalece e encoraja todos os dias, sendo minha incentivadora; e ao meu avô, Laurindo, que bem pertinho de Deus, está me acompanhando e dando-me forças para nunca desistir dos meus sonhos.

Ao amor da minha vida, Bruno Gabriel, que é minha verdadeira âncora, que me sustentou durante todo o trajeto, deu-me forças em todos os momentos, especialmente naqueles em que eu não acreditava mais em mim e que, com todo o seu cuidado e apoio, trilhou mais esta jornada ao meu lado.

Aos meus amigos, pela paciência, torcida e por todo o carinho. E especialmente ao meu “grupinho”, que são mais do que companheiros nesta jornada, Renata, Welther e Wilker, os quais sempre estiveram ao meu lado, apoiando-me neste caminhar: a solidariedade e a reciprocidade entre nós foram essenciais para o nosso crescimento.

E a todos que colaboraram para esta Dissertação, toda a minha gratidão. Sem a contribuição de cada um de vocês, este trabalho não seria possível. Que este estudo seja uma pequena forma de retribuir o que recebi de cada um dos envolvidos. Que nossas trajetórias sigam sempre fortalecidas.

Assim como o amor, a liderança continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir”. (BENNIS; NANUS, 1988).

RESUMO

O objetivo deste estudo consistiu em analisar, por meio de um estudo de caso, como os resultados de um Programa de Desenvolvimento de Liderança contribuíram para a melhoria na gestão de uma Universidade pública municipal. Deste modo, foi analisado o referido contexto, por meio de entrevistas com 03 (três) grupos de servidores da Instituição de Ensino Superior em estudo, a saber: Organizadores do Programa de Liderança; Coordenadores de Departamentos Administrativos; Diretores de Cursos de Graduação. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa teórica acerca de conceitos, teorias, competências e habilidades relacionadas ao tema liderança. Buscou-se obter respostas a objetivos específicos, analisando-se as percepções referentes aos desafios enfrentados no processo de liderança, descrevendo-se as etapas do processo de desenvolvimento de líderes e relatando-se os impactos obtidos em relação ao Programa em estudo. Este estudo justificou-se pela necessidade de explicar o desenvolvimento de um projeto de liderança para ambientes educacionais, com a verificação de resultados benéficos deste último para as relações cotidianas e para o ambiente universitário. O estudo também instiga o aprimoramento das competências dos colaboradores que atuam nas organizações. As entrevistas semiestruturadas foram aplicadas presencialmente e abordaram questões profissionais e reflexivas aos entrevistados. Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e, quanto à abordagem do problema, é de natureza qualitativa. Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de coleta de dados. Nota-se que os entrevistados possuem clara percepção de que o Programa de Desenvolvimento de Líderes possibilitou o desenvolvimento de inúmeras habilidades, bem como proporcionou uma ferramenta de apoio modificadora dos cenários de trabalho. No que se refere às considerações finais, os resultados encontrados sugerem que a pesquisa destaca os desafios complexos enfrentados pelas universidades municipais em sua missão de liderança. A diversidade da instituição e dos líderes exige uma abordagem adaptativa e colaborativa. O Programa vem manifestando o compromisso da Universidade em promover lideranças sensíveis às necessidades locais, fomentando colaborações interdepartamentais e um ambiente de aprendizado contínuo. Tais fatos evidenciam que a liderança pode ser adquirida, aprimorada, desenvolvida, gerando valores e níveis de alta relevância, quando aplicada à realidade das organizações.

Palavras-chave: Liderança. Desenvolvimento. Universidade. Conhecimento. Experiências. Habilidades. Etapas. Desafios. Impactos. Resultados.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze, through a case study, how the results of a Leadership Development Program contributed to improving the management of a public municipal University. In this way, the aforementioned context was analyzed, through interviews with 03 (three) groups of employees of the Higher Education Institution under study, namely: Organizers of the Leadership Program; Administrative Department Coordinators; Directors of Undergraduate Courses. Initially, theoretical research was carried out on concepts, theories, skills and abilities related to the topic of leadership. We sought to obtain answers to specific objectives, analyzing perceptions regarding the challenges faced in the leadership process, describing the stages of the leader development process and reporting the impacts obtained in relation to the Program under study. This study was justified by the need to explain the development of a leadership project for educational environments, with the verification of beneficial results of the latter for everyday relationships and for the university environment. The study also encourages the improvement of the skills of employees who work in organizations. The semi-structured interviews were carried out in person and addressed professional and reflective questions for the interviews. This is exploratory, descriptive research and, regarding the approach to the problem, it is qualitative in nature. For data analysis, the data collection technique was used. It is noted that the interviewees have a clear perception that the Leader Development Program enabled the development of numerous skills, as well as providing a support tool that modifies work scenarios. Regarding final considerations, the results found suggest that the research highlights the complex challenges faced by municipal universities in their leadership mission. The diversity of the institution and leaders requires an adaptive and collaborative approach. The Program has demonstrated the University's commitment to promoting leadership sensitive to local needs, fostering interdepartmental collaborations and a continuous learning environment. These facts show that leadership can be acquired, improved, developed, generating values and levels of high relevance, when applied to the reality of organizations.

Keywords: Leadership. Development. University. Knowledge. Experiences. Skills. Phases. Challenges. Impacts. Results.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 01 - Definições destacadas sobre os conceitos de Liderança.....	21
Quadro 02 - Competências dos líderes.....	27
Quadro 03 - Habilidades necessárias para os gestores universitários.....	34
Quadro 04 – Síntese do projeto de pesquisa.....	43
Quadro 05 - Caracterização dos sujeitos da pesquisa.....	52
Quadro 06 - Resumo das categorias de estudo.....	54
Quadro 07 - Resumo das competências fundamentais e específicas	74
Quadro 08 - Barreiras e Potencializados da pesquisa.....	87
Figura 01 - Desenvolvimento do formato de liderança pelo exemplo.....	40
Figura 02 - Desenvolvimento da pesquisa.....	48

LISTA DE SIGLAS

IES - Instituição de Ensino Superior.

TD - Transformação Digital.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 LIDERANÇA.....	20
2.1.1 Conceitos e teorias sobre liderança	20
2.1.2 Competências de liderança	24
2.1.3 Tendências de liderança	27
2.2 LIDERANÇA NA GESTÃO DE ENSINO SUPERIOR.....	32
2.2.1 Características do ambiente universitário	32
2.2.2 Desafios do líder no contexto universitário	33
2.2.3 Aprendizagem organizacional	35
2.2.4 Liderança pelo exemplo	38
2.2.5 Competências de um líder na gestão educacional	40
2.3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA PÚBLICA.....	41
2.3.1 Caracterização	41
2.3.2 Histórico da Instituição de Ensino Superior pesquisada	42
2.3.3 Natureza jurídica da Universidade pesquisada	42
2.3.4 Quadro síntese do projeto de pesquisa	43
3 MÉTODO DE PESQUISA	46
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	46
3.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	50
4 ANÁLISE DE DADOS	51
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS E DADOS DEMOGRÁFICOS.....	52
4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	53
4.2.1 Contextualização do caso	55
4.2.2 Desafios no processo de liderança em universidades	59

<i>4.2.2.1 Natureza complexa e diversificada da IES e dos líderes.....</i>	59
4.2.3 Etapas do processo de desenvolvimento de liderança.....	65
4.2.4 Formato de coparticipação.....	66
4.2.5 As etapas do Programa.....	67
<i>4.2.5.1 Identificação do problema e definição dos objetivos do Programa.....</i>	67
<i>4.2.5.2 Definição do currículo do Programa e de temas.....</i>	68
<i>4.2.5.3 Método de aprendizado.....</i>	70
<i>4.2.5.4 Periodicidade do Programa.....</i>	71
<i>4.2.5.5 Avaliação e feedback.....</i>	71
4.2.6 Impactos de um Programa de Desenvolvimento de Líderes em uma IES.....	73
<i>4.2.6.1 Resultados positivos e continuados do Programa.....</i>	73
4.2.7 Síntese dos resultados	86
5 CONCLUSÕES.....	90
REFERÊNCIAS.....	93
ANEXO	102
APÊNDICES	103

1 INTRODUÇÃO

À medida que os mercados crescem rapidamente em larga escala e a concorrência se intensifica, torna-se evidente que os líderes de organizações de diversificadas naturezas, estão constantemente confrontados com demandas e responsabilidades alinhadas à estratégia, a fim de alcançar resultados e marcos mais importantes.

Para que seja possível acompanhar as novas e rápidas mudanças neste cenário e com o foco em conseguir alcançar os desenvolvimentos das organizações em que estão inseridos, é necessário que as unidades desenvolvam o aprendizado contínuo dos indivíduos que estão à frente destas empresas, isto é, os líderes, treinando-os e enriquecendo seus conhecimentos e o de seus colaboradores.

Dutra, Fleury e Ruas (2009) apontam que, no mercado moderno, é fundamental que, para a conservação e ampliação do diferencial competitivo, as organizações percebam a exigência em estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas.

Deste modo, considerando que o ambiente organizacional do mercado é ativo e composto por equipes, necessita-se que os líderes estejam em constante desenvolvimento e aprendizagem, por tratarem-se de indivíduos imprescindíveis para o crescimento de sucesso de uma empresa, com o foco sempre em transformação.

Sousa e Rocha (2019) reforçam que na liderança, é importante o estabelecimento de uma sinergia eficaz entre o líder e o contexto em que atua. Isso implica na compreensão de que o líder desempenha um papel crucial ao guiar sua equipe na busca dos objetivos, enfrentando os desafios cotidianos e incentivando a busca de abordagens apropriadas para alcançá-los.

De acordo com Edmondson, Bohmer e Pisano (2001), tal capacidade no gerenciamento de equipes envolvendo os aspectos de aprendizagem torna-se um fator estratégico essencial para as empresas atingirem seus objetivos, envolvendo um compartilhamento contínuo de informações.

Compreende-se que a educação é a fonte modificadora de pensamentos e convicções perante a sociedade e, neste sentido, evidenciar o desenvolvimento de líderes em instituições de ensino torna-se fator necessário e primordial quando alinhado às questões de aprendizagem organizacional.

Um programa de formação de líderes abrange uma ampla gama de tópicos, desde aprimorar habilidades de comunicação e liderança até compreender os valores da organização, dominar técnicas de negociação e resolução de problemas, tomar decisões eficazes, liderar de

maneira ética e responsável e conscientizar-se das responsabilidades inerentes ao cargo desejado. (FERREIRA; MARTINS; SANTOS, 2021).

Esta premissa, principalmente para universidades que profissionalizam pessoas com a perspectiva de fazê-las alcançarem uma profissão para a vida, é de fato essencial. Por isso, almeja-se que os envolvidos neste processo de aperfeiçoamento estejam preparados para lidar com todas as situações e com o maior preparo e cuidado.

Segundo Eboli (2012), é recomendável que os responsáveis pela gestão desenvolvam estratégias focadas no estímulo de líderes para que estes repensem seus comportamentos perante as equipes no envolvimento cada vez maior com o sistema.

Neste contexto, faz-se necessário que as organizações visem desenvolver seus integrantes, tendo em vista a fase atual do mercado de trabalho, frequentemente é caracterizada como a era dourada para a pesquisa sobre equipes (SALAS; COOKE; ROSEN, 2008). Deste modo, assim como a referência do autor, e seguindo a mesma caracterização destacada para o dia a dia, o desenvolvimento e o aprimoramento dos integrantes de uma organização são fundamentais para o crescimento de um negócio.

Em relação a uma Instituição de Ensino Superior (doravante IES), isso é ainda mais complexo, pois, ao pensarmos neste âmbito como negócio, o intuito é levar o melhor aos clientes, que são os acadêmicos. Neste ambiente educacional, é observado um formato de gestão que vincula questões acadêmicas – sob a ótica do contexto de aprendizagem – a aspectos administrativos que giram em torno dos fenômenos para que a organização siga rumo ao sucesso.

Nota-se que o mundo empresarial vive um grande desafio, para conseguir dominar as mudanças. As pessoas e organizações veem-se ao mesmo tempo constrangidas ao viver sob a pressão da procura de estratégia que permita dominar os novos desafios. (BERGAMINI, 2003, p.35).

Conforme Aires, Freire e Souza (2016), a liderança possui uma importante função nas organizações, pois, desde a Revolução Industrial, a forma de agir dos colaboradores vem sendo modificada e, como consequência, os líderes devem acompanhar tais mudanças.

Ao se refletir sobre o desenvolvimento de líderes na perspectiva de revolução dos tempos, nota-se que desenvolver pessoas é de profundo significado e pode ser visto como exigência. Neste sentido, o ato de relacionar tais fatores soma positivamente aos aspectos profissionais e pessoais.

Segundo Ulrich (2000), é preciso conseguir acompanhar exigências e competências como: comunicação, colaboração, capacidade de antever problemas, criatividade, domínio tecnológico, relacionamento, aprendizagem, entre outras. Essas competências são cada vez mais cobradas pelas empresas.

Neste sentido, destaca-se que conseguir aderir à perspectiva de acompanhamento das delimitações do contexto cotidiano faz toda diferença para que seja possível acompanhar o desenvolvimento da unidade na qual se atua. E este fator é compreendido por sua demanda de cumprimento.

Ao se pensar em como o tema é relevante, avalia-se como o crescimento das pessoas ultrapassa os interesses pertinentes para o sucesso do mercado, acrescentando a isso, aspectos pessoais dos envolvidos.

Nesta premissa, surge então a necessidade de explicar como tal prática organizacional atua no desenvolvimento de pessoas, na busca de analisar como a estratégia de aprendizagem faz-se presente cotidianamente na Instituição em estudo. E sendo assim, é importante avaliar as ferramentas de preparo oferecidas, a ampliação intelectual efetuada e o poder da aprendizagem para o crescimento dos indivíduos, demonstrando como as linhas do ensino podem ser vinculadas ao desenvolvimento de indivíduos e os impactos que um Programa de Desenvolvimento de Liderança podem ter em uma IES.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Longo (2014), o mercado altamente competitivo está em constante crescimento e evolução, o que altera as situações, transforma as relações interpessoais e impõe desafios para a gestão. Todos esses fatores estão evoluindo rapidamente e se tornando cada vez mais complexos em sua natureza.

Por esta razão, faz-se relevante destacar que o ambiente organizacional em crescimento é composto por equipes que buscam o constante desenvolvimento e aprendizagem. Por isso, são notórias as necessidades das organizações, em particular universidades, em desenvolver seus colaboradores, na busca por uma formação contínua.

Neste sentido, assinalam Santos, Machado e Francischetti (2013, p. 36):

Com as grandes transformações no mercado e com a intensificação da globalização, as organizações passam por profundas transformações. Necessita-se de que o desenvolvimento de habilidades de liderança no contexto organizacional, seja fundamental para se adaptar às transformações decorrentes dos novos desafios.

Neste sentido, é necessário que se reflita acerca do ambiente universitário, compreendido como um cenário complexo por exercer a grande missão de formar cidadãos preparados e profissionalizados para o mercado de trabalho. No contexto de educação superior, as relações ali solidificadas possuem vínculos, entre eles, a relação acadêmico-professor. E, para que as vivências de conhecimento ali ocorram, é necessário que muitos indivíduos estejam envolvidos neste processo, o qual vai além da sala de aula.

Tais indivíduos destacados englobam o corpo administrativo da IES e trabalham em prol do crescimento da unidade. Ressalta-se que cargos de gestão desafiam as habilidades dos líderes, pois são postos que possuem regras estabelecidas e, quando de natureza pública, obedecem a leis que devem ser minuciosamente seguidas.

Entende-se, então, que desenvolver líderes é algo primordial para que se consiga acompanhar as mudanças que ocorrem dia após dia; compreende-se que indivíduos bem preparados quanto às competências em liderança contribuem ativamente no desempenhar as estratégias dentro das organizações.

Nesse contexto, afirmam Noe, Clarke e Klein (2014, p. 245):

A aprendizagem se revela uma vantagem competitiva de grande importância, ao fornecer novos conhecimentos, habilidades e recursos alocados tanto com a estratégia da empresa quanto com o desenvolvimento das carreiras de seus colaboradores.

Adicionalmente, complementam os autores a seguir: “Para concretizar essas estratégias e gerar um desempenho excepcional das equipes, os líderes desempenham um papel crucial, especialmente ao conceberem uma visão de futuro inspirada para seus líderes.” (BENEDETTI; HANASHIRO; POPADIUK, 2004, p. 11).

O desenvolvimento de líderes é um assunto que tem se destacado em contextos que presam por relações e vivências saudáveis e, neste sentido, surgiu a inquietação de se abordar a relevância do processo de desenvolvimento dos indivíduos que estão à frente de suas organizações. A partir da observação do ambiente educacional da IES pesquisada, surgiu o interesse em se entender a notoriedade deste processo para o sucesso de organizações e como a contribuição destes construtos atribuem qualidade em relação à gestão.

O interesse pelo tema, ao envolver o desenvolvimento de pessoas, foi significativo e decisivo. A IES possui departamentos e setores diferentes, ocupados por servidores com formações distintas e em diferentes posições. Nela, muitos gestores possuem formações em

áreas que não têm relação com a gestão, isto é, muitos não aprenderam ou aprimoraram tal saber na compreensão de processos de liderança ao longo de sua formação acadêmica inicial.

Tanto as pesquisas nacionais, bem como as internacionais, evidenciam um interesse crescente no estudo do comprometimento com as equipes, ressaltando a necessidade de uma expansão desses estudos, diferenciando o comprometimento com a equipe do comprometimento com a organização. (ELLEMERS; DE GILDER; VAN DEN HEUVEL, 1998, p. 717).

Diante do contexto apresentado, o foco da pesquisa se concentra em uma Instituição de Ensino Superior Pública Municipal, a partir da compreensão de como fatores de liderança podem contribuir diretamente para o sucesso da unidade, caso elas sejam desenvolvidas e aprimoradas continuamente.

O desenvolvimento de competências dos líderes, alinhado a estratégias empresariais, se faz presente na Universidade pesquisada, que criou um Programa de Desenvolvimento de Líderes, por meio do qual está aplicando uma perspectiva inovadora referente aos aspectos de liderança.

O Programa nasceu para capacitar e desenvolver os servidores que possuem cargos de liderança na Universidade pesquisada e cabe ressaltar que as pessoas que ocupam esses cargos têm formação distintas e, portanto, suas experiências, receptividade, formas de aprender e de aplicar os conhecimentos também são múltiplas.

Neste sentido, conforme afirma Zerbini (2003, p. 40): “As estratégias de aprendizagem englobam capacidades cognitivas, comportamentais e autogerenciamento emocional que um indivíduo utiliza para supervisionar seus próprios processos psicológicos de aprendizagem.”

Marques et al. (2013, p. 02), por seu turno, abrange que:

Liderança está intrinsecamente relacionada a estímulos, incentivos e impulsos capazes de incitar a motivação das pessoas para a consecução da missão, visão e dos objetivos empresariais. Tanto a liderança quanto a motivação remetem ao âmbito mais subjetivo da experiência humana, àquilo que reside em nosso âmago, àquilo que nos impulsiona e dá sentido à nossa jornada, às dimensões a que atribuímos significado.

Para se alcançar o sucesso tão desejado, as organizações possuem estratégias que consolidam apoio aos seus colaboradores. Nesta perspectiva, pensa-se no papel dos líderes em exercício e em fatores que se deseja alterar para a construção de um ambiente propício ao crescimento.

Quando considerado como um processo, podemos observar as transformações que ocorrem dentro da equipe à medida que eles modificam os insumos recebidos e convertem esses elementos em um produto ou serviço final - em outras palavras, um comportamento tangível. Agora, quando encarado como um resultado, representa o alcance coletivo do grupo e as consequências dos comportamentos traçados pelos seus membros. (PUENTE-PALACIOS et al., 2016, p. 513).

E semelhantemente ao que afirma o autor supracitado, as transformações relacionadas à IES pesquisada podem ser observadas a partir de iniciativas adotadas e pensadas nas bases do conhecimento intelectual. Uma delas inclui o aprimoramento sobre conhecimentos liderais de seus servidores, por meio do Programa para Desenvolvimento de Líderes em exercício.

As alterações no mercado podem afetar a maneira como se comporta e a satisfação dos empregados, por isso este líder é essencial na busca por melhoria das atividades, apoiado pelas organizações que devem proporcionar um ambiente bom para se trabalhar aos liderados. (BERGAMINI, 2018, p. 37).

O líder tornou-se um indivíduo que consegue, por meio de seus comandos, desempenhar um papel crucial no mercado e que, ao compreender a real importância em aprimorar suas competências e habilidades, torna possível alavancar resultados nos relacionamentos de uma unidade.

De acordo com Bateman (1998), a liderança é compreendida como a convocação de habilidades, sendo uma prática que muitos possuem, mas utilizada apenas por alguns. No entanto, é algo que pode ser aprendido por qualquer pessoa e ensinado a todos, sem exceção, não devendo ser negada a ninguém.

Trabalhando no intuito de compreender o universo que engloba o desenvolvimento das organizações, propõe-se, neste trabalho, uma pesquisa que estude e relate a relevância da aplicação de processos de liderança, investigando a percepção de agentes ativos neles envolvidos.

Assim sendo, o problema de pesquisa que se instaura para a condução do trabalho em questão se traduz na seguinte questão: Como os resultados de um Programa de Desenvolvimento de Líderes contribuem para a melhoria na gestão de uma Instituição de Ensino Superior Pública Municipal?

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do presente estudo é analisar como os resultados de um Programa de Desenvolvimento de Líderes contribuem para a melhoria na gestão da Universidade pesquisada.

1.2.2 Objetivos específicos

Para se atingir o objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar os principais desafios no processo de liderança em uma Universidade;
- Descrever as etapas de um processo de desenvolvimento de liderança;
- Apresentar os impactos de um Programa de Desenvolvimento de Líderes em uma IES.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A escolha do tema de pesquisa foi motivada pela relevância de se compreender como uma Instituição de Ensino Superior consegue atingir resultados benéficos em suas relações cotidianas, por meio de um Programa de Desenvolvimento de Líderes, de forma que se tenha a real percepção sobre “liderar”.

Para Burns (1978), a liderança consiste em despertar intensamente nas pessoas a consciência sobre seus sentimentos, necessidades e valores, para que possam, então, se mover com legítimo propósito para a ação.

Neste sentido, impulsionar olhares críticos sobre a necessidade de estudar o tema descrito é algo que, de fato, agrega sentido e valor ao desenvolvimento do mercado e em benefício das relações. Neste sentido, assinala Rosa (2016, p. 17): “As ações do líder são determinantes para que as empresas alcancem sucesso, um líder eficiente possui aptidão de motivar a equipe, desencadeando em aumento de produção e alcance das metas.”

Sobre a liderança, Nonaka, Takeuchi e Nagata (2000, p. 20) discorrem que:

A liderança tem a incumbência de criar ideias e conceitos nas organizações que são agregados em tecnologias, produtos e serviços que atendem às demandas dos clientes e da sociedade. Os novos conhecimentos passam pela

divulgação na organização e no ambiente externo, mantendo um processo de inovação contínua, gerando vantagem competitiva sustentável e duradoura.

O referido trabalho mostra-se relevante devido à necessidade de se discutir o tema que engloba o desenvolvimento de líderes e, conseqüentemente, de instigar a criticidade para aprimorar as competências dos colaboradores que atuam de formas específicas nas organizações.

A partir do presente estudo e da análise documental, é possível contribuir para o entendimento do tema e refletir sobre o quão relevante se faz a presença de um líder com competências desenvolvidas dentro das organizações.

Desta forma, o trabalho traça um estudo sobre uma IES na qual as características dos líderes não haviam, ainda, sido desenvolvidas. E, considerando-se a necessidade do contínuo crescimento com base no desenvolvimento de pessoas, procurou-se confrontar as atitudes modificadas e os resultados alcançados nesse sentido.

Segundo Bergamini (2018), a formação do vínculo social entre o líder e os liderados é uma condição fundamental para o alinhamento dos envolvidos. Entretanto, a criação do vínculo pode gerar momentos vistos como positivos e/ou negativos, sendo preciso que, para que ocorram ações produtivas, as expectativas de ambos devem ser satisfeitas.

Além disso, a presente pesquisa oportunizará à Universidade estudada avaliar os resultados alcançados pelo referido Programa, observando como seus colaboradores podem ter evoluído e analisando os fatores individuais e coletivos envolvidos nesse processo. Tudo isso com a finalidade de propor melhorias e novos direcionamentos para o Programa em andamento.

A pesquisa se apresenta como uma oportunidade de acrescer dados aos conhecimentos em relação aos estudos sobre liderança, fornecendo análises que contribuam para o desenvolvimento do contexto atual.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 LIDERANÇA

A liderança possui papel de força dentro das organizações que se conscientizaram por meio do estudo e do conhecimento, assinalando o poder transformador que o líder ocupa em cada setor em que atua.

2.1.1 Conceitos e teorias sobre liderança

Conforme o Instituto Brasileiro de *Coaching*, com o avanço e desenvolvimento da ciência, entende-se que existem diversos tipos de líderes e também vários modos de desempenhar a liderança. O líder necessita ter foco em pessoas e apresentar a liderança por meio de uma atuação mais humanizada (IBC, 2019).

Deste modo, é válido que se destaque neste estudo, os conceitos que a temática em liderança apresenta, bem como suas diversas perspectivas. Nesse sentido, Smith e Peterson (1994) destacam o objetivo de se descobrir o ponto de partida do conceito de liderança e descrevem que:

As primeiras investigações desenvolvidas sobre o processo de liderança podem ser atribuídas a Maquiavel no século XVI. Sua análise do equilíbrio entre princípio e oportunismo, conforme delineado em sua perspectiva, oferece uma orientação fundamental para as ações de um príncipe nas cidades medievais italianas. Delineado em sua perspectiva, oferece uma orientação fundamental para as ações de um príncipe nas cidades medievais italianas. acordo com sua visão, a liderança eficaz era uma questão de garantir um fluxo adequado de informações precisas sobre os assuntos a serem decididos, simultaneamente considerando as melhores alternativas disponíveis, a fim de possibilitar a tomada de ações estratégicas. (SMITH; PETERSON, 1994, p. 04).

A etimologia da palavra liderança ergue-se a partir do verbo em inglês *lead*, cujo principal significado se refere ao ato de conduzir (CAVALCANTI et al., 2009). Assim, o papel do líder está relacionado com a condução de grupos ou equipes (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Alguns autores apontam que o termo liderança surgiu por volta do ano 1300, no período da era cristã (BERGAMINI, 1994); já outros estudiosos assinalam que o tema já era analisado pelos estudiosos gregos (NORTHOUSE, 2004). Longe do campo da história e da filosofia, a

liderança é encontrada nos registros e análises científicas há mais de um século (ADRIANO; GODOI, 2014).

Nesta perspectiva, compreende-se a liderança relacionada a um processo participativo, de caráter comunicativo e corroborando experiências e saberes de forma mútua. “A liderança ocorre sob diversas formas de relação entre pessoas. É um conceito mais abrangente do que o da gestão por superar o contexto organizacional/empresarial e adentrar contextos políticos, sociais e até mesmo pessoais.” (HARTLEY; BENINGTON, 2011, p. 203).

Mintzberg (2010) aponta, por exemplo, que a liderança deveria ser um dos papéis do gestor, mesmo sendo difícil as organizações conseguirem perceber se, em determinadas situações, o gerente está liderando ou apenas gerindo.

Já na percepção de Bryman (1992, p. 43):

Houve considerável desilusão com a teoria e pesquisa de liderança no início dos anos 80. Parte da desilusão foi atribuída ao fato de que a maioria dos modelos de liderança e medidas representava uma porcentagem relativamente pequena de variação nos resultados de desempenho, como produtividade e eficácia.

Nota-se que o sentido exposto acima deu espaço para a um dos mais relevantes temas acerca do desenvolvimento de equipes e tornou-se fator essencial para a execução bem-sucedida das atividades empresariais.

A seguir, são destacadas algumas teorias que demonstram a evolução dos estudos do tema no campo acadêmico.

Quadro 01 – Definições destacadas sobre os conceitos de liderança

DEFINIÇÃO	AUTORES
“Um líder desempenha o papel de instrutor e também de parceiro de asas, criando um ambiente propício para a troca de ideias com seus subordinados. Ele não apenas compartilha seu conhecimento, mas também aprende com eles. Essa dinâmica é a essência de líderes bem preparados e orientações bem conduzidas, que se reúnem de maneira ética e digna para o intercâmbio de ideias, acontecimentos o benefício de todos, como o pão que todos se unem.”	ROBBINS (2002, p. 502).
“Um processo que apela às capacidades psicológicas positivas a um contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta numa maior autoconsciência e autorregulação dos comportamentos positivos por parte de dirigentes e seguidores, promovendo o autodesenvolvimento positivo”.	LUTHANS E AVOLIO (2003, p. 241).

<p>“Liderança é uma competência de caráter relacional, que, implicam uma relação entre várias pessoas, baseada no exercício da influência. A regra é fazer com que o desejo, o interesse e o ânimo no outro seja despertado, a fim de que as pessoas adotem comportamentos ou cumpram tarefas, procurando atingir os objetivos da empresa, especialmente os expostos pela empresa como sendo de bem comum”.</p>	<p>SOUZA (2011, p. 03).</p>
<p>“A liderança pode ser compreendida, então, como um processo interativo no qual líderes inspiram e influenciam seus seguidores a dedicarem esforços em busca de objetivos transformadores.”</p>	<p>MARTINS TURANO; CAVAZOTTE, (2016, p. 437).</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os vários conceitos e definições existentes, é notável que, desde as discussões iniciais acerca do tema da liderança, a ênfase na melhoria da capacidade de orientação e direcionamento das ações, visando a tomada de decisões mais acertadas nas organizações, sempre foi considerada uma questão de extrema relevância. Isso evidencia a contínua importância da evolução das habilidades de liderança, uma vez que o contexto organizacional se torna cada vez mais complexo e dinâmico.

Segundo Yamafuko e Silva (2015), em diversos períodos, é possível vislumbrar aspectos do termo liderança. Isso ocorre devido às mudanças nas formas de pensar e compartilhar ideias, devido à forma de agir do gestor e aos objetivos da unidade, razões pelas quais o termo passou por conceitos diferentes.

Sendo assim, entende-se que as organizações perceberam a real necessidade de compreender os aspectos de liderança, ao depararem-se com situações que deixavam claro que o desempenho de sucesso está totalmente relacionado a como as pessoas, as equipes e todos na organização são tratados.

Em conformidade com a tal fato, Bryman (2004) traz que a liderança já foi considerada uma característica inata e não uma habilidade a ser desenvolvida, numa perspectiva de que a natureza é mais importante do que a educação. Ainda na percepção deste autor, os componentes fundamentais sobre os comportamentos relacionados à figura dos líderes e às iniciativas para a estruturação demonstram sentimentos de satisfação, cuidado, respeito, confiança, além de promover relações de responsabilidade mútua.

Neste sentido:

Os líderes são vistos como gestores e descreve o conceito de líder, como alguém que compreende e define a realidade da organização, por meio da articulação de uma visão, é uma forma de reflexo em como definir a missão e os valores que a apoiarão. (BRYMAN, 2004, p. 263).

Ao destacar os comportamentos organizacionais que envolvem a teoria da liderança, Robbins (2010) afirma que, no mundo dinâmico as organizações necessitam de liderança e de administração fortes para atingir o nível ótimo de eficácia e sucesso.

Nesta perspectiva, Robbins (2010) aponta que, em relação a teorias sobre liderança, os vários pesquisadores analisados descrevem que são contemplados momentos históricos, os quais são subdivididos em três categorias principais: teoria dos traços de personalidade; teoria de estilos de liderança; teoria da liderança situacional.

Maximiniano (2010) ressalta, contudo, que os críticos diziam que não há um estilo melhor que outro. A ideia de que a eficácia do estilo é condicionada pela situação resultou no desenvolvimento de diversas teorias da liderança situacional.

Em relação à teoria dos traços, Robbins (2010) afirma que os traços podem colaborar para os procedimentos em virtude da identificação da liderança; eles tendem a ser mais eficazes na previsão do surgimento da liderança do que na distinção entre líderes eficazes e ineficazes.

Para Robbins (2010), enquanto as teorias de traços forneciam um norte para que se selecionasse o indivíduo correto para exercer determinada função de líder, as teorias comportamentais apontavam que é possível treinar pessoas para serem líderes.

O mesmo autor ressalta que o fato de um indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado líder pelos demais não significa, necessariamente, que ele será bem-sucedido em liderar seu grupo no alcance dos objetivos. Para o teórico, o comportamento organizacional é um campo de estudo que se dedica a analisar o impacto das ações de indivíduos, de grupos e da estrutura organizacional sobre o comportamento das pessoas no contexto das organizações. Por isso, é uma área que envolve utilizar conhecimento para aprimorar a eficácia organizacional (ROBBINS, 2010).

Afirma Robbins (2010, p. 67): “O comportamento organizacional pode ser considerado como uma área de estudos com a finalidade de pesquisar as ações causadas por indivíduos, equipes e a forma que a estrutura tem sobre o desempenho dentro das empresas.”

É relevante destacar que, conforme mencionam diversos autores, o comportamento organizacional engloba diversificadas formas de ações que são diretamente relacionadas ao desenvolvimento de uma unidade.

Charnov, Montana e Moreira, nesse caminho, acrescentam:

Um líder eficaz, em uma abordagem contingencial ou situacional, deve compreender a dinâmica da situação e ajustar suas habilidades de acordo. Para

isso, quatro dimensões cruciais devem ser consideradas como influências na eficácia da liderança em uma situação específica: as características pessoais do líder, a natureza das tarefas em questão, a estrutura da organização e as características dos colaboradores envolvidos. (CHARNOV; MONTANA; MOREIRA, 2003, p. 254).

O comportamento organizacional compreende algumas variáveis, sendo essencial fazer com que os modelos de comportamento tenham mais importância para o sucesso. Entre essas variáveis, destacam-se duas: as dependentes que são os fatores que se focam em produtividade, absenteísmo, rotatividade e satisfação, além da cidadania organizacional no trabalho; as independentes são as causas presumidas de mudanças em uma variável dependente, para compreender o comportamento organizacional de maneira abrangente (ROBBINS, 2010).

Conforme Bowditch e Buono (2016) complementam, que no cenário atual, estamos diante de um ambiente altamente incerto devido à complexidade e à constante mudança do mercado. Essa incerteza surge porque muitos gestores não têm acesso a dados suficientes para compreender as transformações que ocorrem no ambiente externo.

Para Meireles (2017), a liderança é uma função de extrema responsabilidade, uma vez que sua ausência pode comprometer todas as outras áreas. Dessa forma, como defende o estudioso, tornar-se líder requer um profundo conhecimento técnico e psicológico, bem como um treinamento substancial.

Compreender os conceitos e teorias sobre liderança é de suma relevância para seja possível desenvolver as habilidades necessárias para liderar efetivamente uma equipe, além de ser importante também para compreender como operar as dinâmicas de liderança em diferentes contextos organizacionais. Ao conhecer as diferentes teorias e modelos de liderança, é possível identificar quais são as características e os comportamentos valorizados em um líder e como se pode desenvolvê-los.

2.1.2 Competências de liderança

Compreende-se que existe uma diversidade de caracterizações em relação às competências de um líder, por tratarem-se de definições fundamentais para o desempenho organizacional. Como descreve Dias et al. (2008), a ampla variedade de definições e classificações de competências é destinada a orientar o desempenho em contextos específicos.

As competências fundamentais destinadas à figura que a um líder envolvem essencialmente: mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e

habilidades, com o objetivo de gerar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo, tal qual pensam Dutra, Fleury e Ruas (2009).

Considerando esta premissa, destaca-se:

O líder para atuar no futuro precisa permear uma nova mentalidade, questionando o *status quo*, ser catalisador de mudanças, um agente de integração dos potenciais da organização, frente as demandas de mercado e ao comportamento dos clientes. (MAGALDI; SALIBI NETO, 2018, p. 11).

Entende-se que as habilidades necessárias para desempenhar uma função de sucesso e corroborar o crescimento da unidade estão fortemente interligadas ao desempenho das pessoas que fazem parte da organização.

Conforme Ancona (2005), a liderança pode ser definida por ser pessoal, distribuída e permear toda a unidade, podendo ser preparada por meio da criação e do aprendizado que os líderes estabelecem durante o cotidiano na busca por sempre melhorar e desenvolver suas habilidades.

Os estudiosos Avolio e Gardner (2005) assinalam que os modelos da nova liderança estão direcionando os estudos para comportamentos simbólicos do líder, entre os quais se destacam: sentimentos, valores morais, atenção individualizada, estimulação intelectual, além da capacidade de emitir mensagens inspiradoras e visionárias.

Já Samartinho (2013) ressalta a relevância da abordagem contemporânea que busca uma compreensão mais integral da liderança, enxergando-a como um processo em constante evolução e que ocorre em um ambiente complexo e sonoro no qual as organizações estão inseridas.

Turano (2014), a esse respeito, acrescenta que a liderança é um processo social de interação entre líderes e seguidores, no qual o líder busca exercer influência, enquanto os seguidores se envolvem voluntariamente por meio de uma associação, a fim de alcançarem um objetivo comum dentro de um contexto específico.

Nesta razão, destaca-se o papel social do líder que possui uma intensa força para influenciar pessoas e seus liderados a colaborarem diretamente com o crescimento da estratégico da empresa.

É preciso ressaltar que um dos principais modelos de estratégias de aprendizagem no ambiente de trabalho sugere fatores, enfocando especificamente aspectos cognitivos e comportamentais, conforme ensinam Holman, Epitropaki e Fernie (2001)).

Em relação aos aspectos comportamentais, Warr e Allan (1998, p. 84) afirmam:

As estratégias comportamentais mantêm os nomes originais do modelo no qual este estudo se fundamenta: busca de ajuda interpessoal, envolvendo a solicitação de auxílio a outras pessoas; busca de auxílio em fontes escritas, abrangendo documentos, manuais, programas de computador e outras fontes não sociais; e aplicação prática dos conhecimentos adquiridos durante o processo de aprendizagem.

Adicionalmente, é necessário abranger a caracterização também dos aspectos cognitivos:

As estratégias cognitivas, por outro lado, foram subdivididas em três categorias: a, chamada de reprodução, implica na primeira repetição interna das informações adquiridas; a segunda, indicando reflexão intrínseca, envolve a identificação dos elementos que compõem as ações de trabalho e como eles se relacionam ou se agrupam; e a terceira, conhecida como reflexão extrínseca, visa identificar conexões potenciais entre as diferentes partes do sistema intra e extraorganizacional, com o objetivo de integrar as ações de trabalho. (LINS; ANDRADE, 2014, p. 161).

Nesse contexto, o desempenho da liderança é idêntico ao desempenho organizacional. A gestão atribui seus sucessos à eficiência da liderança e, nesse caso, o estilo de liderança dos supervisores tem um efeito considerável sobre o desempenho organizacional (YUKL, 2002).

Kazim (2019) argumenta que os líderes devem pensar de forma diferente, analisando todas as complexidades relativas às estratégias de negócios, modelos de negócios e plataformas empresariais, ou seja, desenvolvendo um *mindset* mais flexível e ágil para o sucesso estratégico da digitalização.

Na perspectiva de Sartori, Zanotto e Fachinelli (2018), algumas competências são primordiais para um líder com o olhar sobre fatores de crescimento e alinhado com as necessidades do futuro. São eles: boa comunicação, comprometimento, confiança, honestidade, atitude positiva, criatividade, saber dirigir uma equipe, inspirar pessoas e ter sintonia com a equipe.

Em geral, organizações públicas e privadas contratam cursos com foco em desenvolvimento de comportamentos de liderança, havendo sempre informações claras sobre os resultados alcançados, o que é relevante em virtude do fato de a liderança possuir um grande impacto no desempenho de equipes e nos resultados organizacionais (HOGAN; KAISER, 2005).

Neste contexto, a liderança é essencial para o desempenho organizacional, com o estilo dos líderes impactando diretamente nos resultados. É crucial adotar mentalidade flexível na era

digital. Competências-chave incluem boa comunicação, inspiração da equipe e cursos de desenvolvimento são comuns, pois liderança influencia o desempenho.

A seguir, são destacadas algumas competências anteriormente citadas, bem como autores de referência:

Quadro 02 – Competências dos líderes

COMPETÊNCIAS	AUTORES
Cognitivas e comportamentais	(HOLMAN; EPITROPAKI; FERNIE, 2001).
Desempenho organizacional	(YUKL,2002).
Sentimentos emocionais, valores morais	(AVOLIO; GARDNER, 2005)
Distribuídas e pessoais	(ANCONA, 2005)
Associação	(TURANO, 2014)
Nova mentalidade	(MAGALDI; SALIBI NETO, 2018)
Pensar de forma diferente	(KAZIM,2019)
Saber agir	(DUTRA, 2009)
Mobilizar recursos	
Assumir responsabilidades	
Comunicação, comprometimento, confiança	(SARTORI et al., 2018)

Fonte: Elaborado pela autora.

É válido mencionar que há várias competências relacionadas ao tema em questão. No entanto, entre os autores estudados, as competências descritas acima se destacaram e estão alinhadas com a prática objeto de estudo.

2.1.3 Tendências de liderança

De acordo com Mota (2015), a diversidade de culturas se funde diretamente à maneira de agir e pensar, aos hábitos, costumes, isto é, características que unem um determinado grupo. Ao pensar em fatores de mercado, a cultura organizacional tornou-se um relevante fenômeno criado através da vivência entre diferentes pessoas. A cultura organizacional e a liderança estão intrinsecamente ligadas e têm uma relação significativa. A cultura organizacional refere-se aos valores, crenças, normas, comportamentos e práticas que definem a identidade de uma organização. A liderança, por outro lado, envolve a influência exercida por líderes ou gestores sobre os membros da organização para atingir objetivos. Desta maneira, a tendência na liderança está integrada à crescente abordagem em que pessoas “diversas” se unem como uma equipe coesa.

As tendências de liderança podem ser conceituadas em uma análise de Avolio e Bass (1995), realizada por meio de três categorias, a saber: liderança transformacional, liderança transacional e *laissez-faire*, todas elas subdivididas em diversas dimensões.

Nesta perspectiva, Bass (1997) salienta que as lideranças transformacionais modificam os valores pessoais que carregam para manter a visão, o olhar, os objetivos da unidade, por meio da formação de um local em que relações têm como base a confiança ali compartilhada.

Para Oliveira et al. (2015), a liderança transformacional orienta-se de seguidores que buscam transcender seus desejos individuais a favor do grupo, objetivando o desenvolvimento do processo.

A liderança transformacional é baseada em quatro vertentes:

Carisma ou influência idealizada: pode ser atribuído ou comportamental e fornece altos padrões de emulação; Motivação inspiracional: fornecer desafios que engajem os seguidores em relação aos objetivos compartilhados; Estimulação intelectual: estimular a formulação de visão, análise crítica; Consideração individualizada: consiste em tratar os seguidores como indivíduos, fornecendo treinamento, desenvolvimento e orientação para promover seu crescimento pessoal. (OLIVEIRA et al., 2015, p. 04).

Segundo Bass e Steidlmeier (1998), a liderança transacional está vinculada ao esforço por contingência, sendo os liderados motivados por meio de promessas e pela procura de recompensa ou repreensão por atitudes negativas.

Referente à liderança *laissez-faire*, Marquis e Huston (2010, p. 510) trazem que os gestores que desempenham a liderança *laissez-faire*: “Caracterizam-se pela ênfase no grupo, ausência de controle, oferecem pouco ou quase nenhum formato de orientação, utilizam mecanismos de comunicação de forma verticalizada entre os membros e dispersa por todo o grupo em momentos de tomada de decisões.” (MARQUIS; HUSTON, 2010, p. 510).

Pela ótica de Stone e Patterson (2005), esse tipo de liderança é realizado em situações nas quais é necessário o gerenciamento do cotidiano e das vivências do dia a dia, sendo algo totalmente focado no crescimento da unidade.

Neste sentido Bass e Steidlmeier (1998) apontam que:

Recompensa contingencial: Os líderes devem indicar claramente ou consultar seus seguidores sobre o que precisa ser feito na troca de recompensas, sejam elas implícitas ou explícitas. Gerenciamento ativo por exceção: Os líderes monitoram o desempenho dos seguidores e intervêm para corrigir erros ou enganos. Gerenciamento passivo por exceção: Os líderes aguardam passivamente até que ocorram erros ou enganos por parte dos seguidores, para então intervir por meio de feedbacks negativos ou repreensões. *Laissez-faire*:

Nesse caso, os líderes evitam assumir a liderança, abstenendo-se do papel de líder. (BASS; STEIDLMEIER, 1998, p.74).

O autor Yukl (2002) demonstra que um dos motivos mais consideráveis em relação à motivação por parte dos líderes transformacionais vinculam-se ao respeito que os liderados possuem pela figura do líder.

Os estudiosos Kouzes e Posner (1987) corroboram essa ideia mostrando que vários estudos compreendem que as características e os atributos em destaque pelos liderados são honestidade, integridade e credibilidade.

Robbins (2002, p. 304) destaca ainda que:

As organizações dependem tanto de liderança sólida quanto de administração eficaz para alcançar seu potencial máximo. No cenário dinâmico da atualidade, é fundamental contar com líderes que desafiam o status quo, constroem visões de futuro e, com inspiração, motivam os membros da organização. Da mesma forma, que a presença de administradores é essencial para a concepção de planos detalhados, a criação de estruturas organizacionais e a gestão das operações do dia a dia. (ROBBINS, 2002, p. 304).

Nesse sentido, além das características previamente mencionadas, dá-se prioridade a uma série de elementos essenciais, tais como respeito, empatia, reciprocidade, cuidado, compreensão, apoio, colaboração, ajuda mútua, dedicação e prontidão. Estes valores e atitudes desempenham um papel fundamental na construção de relacionamentos sólidos e eficazes, tanto dentro como fora do ambiente de trabalho, promovendo uma cultura de apoio e bem-estar mútuo.

Yukl (2002) destaca ainda, que é relevante compreender o processo de liderança orientado pela percepção das vivências dos seguidores e pela capacidade de influenciá-los positivamente, com o potencial de gerar a capacitação dos envolvidos.

Corroborando com o pensamento dos autores acima, o estudioso Politis (2003) demonstra como é relevante a reflexão sobre a questão do poder por meio da referência, havendo nisso fatores que colaboram com a efetiva comunicação, compreensão e resolução de problemas e que auxiliam no exercício das boas relações.

Neste sentido, evidencia-se que fatores vinculados às vivências cotidianas, à efetividade do bom relacionamento, à forma e à postura com que o líder se apresenta perante a equipe estão diretamente relacionados às ações que ali devem ser tomadas.

Nessa discussão, assinalam Menegasso e Salm (2005, p. 24): “Quando um líder propõe mudanças bem-sucedidas, ganha a confiança do grupo, adquire maior credibilidade e seu nível

de influência aumenta. Se o líder demonstra ser egoísta, ele cai em descrédito. Isso afeta a legitimidade do líder.”

Verifica-se, portanto, que entre as tendências analisadas neste item, as características de um líder evoluem, existindo, porém, aspectos e competências que serão necessárias ao líder, entre os quais, honestidade, reciprocidade, empatia e compreensão.

É de suma importância destacar a caracterização do desenvolvimento de líderes no que tange à transformação digital, em caráter da evolução constante das gerações e pela busca de sempre inovar. Neste sentido, para Ziebarth (2018), a transformação digital, bem como os procedimentos que englobam a integração da tecnologia digital em todas as áreas de um negócio, são capazes de traduzir o contexto de mudanças fundamentais na forma como as empresas operam e como agregam valor aos clientes.

A transformação digital é uma mudança socioeconômica que envolve a interação de indivíduos, organizações, ecossistemas e sociedades. Ela é impulsionada pela incorporação e aplicação de tecnologias digitais, que têm um profundo impacto na forma como as pessoas se relacionam, como as empresas operam e como as comunidades se desenvolvem. A esse respeito, Dabrowska et al. (2022) destacam que a transformação digital como uma transformação socioeconômica envolvendo indivíduos, empresas, ecossistemas e comunidades, é configurada pela incorporação e aplicação de tecnologias digitais.

Singh e Hess (2017) discorrem que a transformação digital de um negócio vai muito adiante de pensamentos funcionais, devido à palavra transformação. Deve-se considerar então a magnitude das ações que devem ser tomadas para explorar oportunidades ou evitar ameaças decorrentes das tecnologias digitais.

Destaca-se ainda que, em decorrência do período desafiador da pandemia, inúmeras adaptações no âmbito da liderança se mostraram indispensáveis, destacando-se a essencialidade de características como agilidade na tomada de decisões, comunicação eficiente e o estabelecimento de rotinas que precisavam ser cumpridas.

Durante períodos inconstantes, a empresa tem a árdua atividade de continuar suas tarefas, lidando com ambientes voláteis e de diversas alterações. Mesmo diante desses fatores, a produção organizacional e as etapas de uma empresa devem ser mantidas em um ritmo com poucas oscilações. As consequências resultantes dos cenários de períodos de dificuldade promovem o sustento das posições em uma organização empresarial frente ao mercado, sendo uma vantagem competitiva muito valiosa em relação aos concorrentes.

É válido que o lidar com situações ambíguas é fator de fortalecimento profissional, aprimorando as capacidades, habilidades, aperfeiçoamento, confiança para lidar com a adversidades e a necessidade de assumir riscos (ETALENT, 2020).

A capacidade de unir a equipe em prol de um objetivo comum durante a pandemia, por exemplo, firmou características como velocidade na tomada de decisão, rápida comunicação e estabelecimento de rotinas a serem cumpridas. São ferramentas utilizadas hoje de forma presencial.

A primeira e mais perceptível alteração nesse sentido está vinculada à ênfase na velocidade da tomada de decisão. Ao vivenciarem um ambiente incerto e em constantes mudanças, os líderes tiveram que pensar, repensar e agir com rapidez e assertividade para lidar com os diversos obstáculos que surgiram. A habilidade de analisar informações em tempo real e de forma rápida e de decidir com base em dados precisos são fundamentais para o sucesso das organizações.

Adicionalmente, a comunicação é uma ferramenta vital para manter as equipes informadas, alinhadas e motivadas. Com a transição para o trabalho remoto, a comunicação digital destacou-se entre os meios de convivência e os líderes precisaram adaptar-se a utilizar eficientemente as plataformas de comunicação para manter todos conectados, mesmo estando fisicamente distantes.

É necessário destacar que a adaptação crucial foi o estabelecimento de rotinas claras e eficazes. Em meio a um cenário com inúmeros problemas, a estruturação de processos e tarefas tornou-se essencial para manter a produtividade e garantir que os objetivos fossem alcançados. Os líderes precisaram estar preparados para organizar as atividades, de modo que isso garantisse que cada membro da equipe soubesse exatamente o que fazer e como contribuir para o sucesso coletivo.

A relevância deste fenômeno que uniu tantas pessoas e equipes tornou-se ainda mais evidente durante a pandemia. A crise exigiu que os colaboradores de cada organização se apoiassem mutuamente, desenvolvendo um sentimento de solidariedade entre eles. Os líderes desempenharam um papel crucial ao incentivar o sentimento de apoio entre todos, na busca por promover um ambiente inclusivo e assegurar que cada membro da equipe se sentisse apoiado e importante.

Afflerbach (2020), em suas pesquisas sobre equipes e trabalhos em formatos virtuais e híbridos, uniu conceitos de diversos autores para chegar a atributos que são comuns e que podem traduzir a definição de equipes tradicionais, atuando presencialmente.

Todas essas adaptações, que foram inicialmente implementadas como respostas às circunstâncias impostas pela pandemia, mostraram-se tão eficazes que muitas delas continuam sendo aplicadas mesmo após o retorno ao trabalho presencial. As lições aprendidas com a experiência de lidar com uma crise sem precedentes impulsionaram uma nova forma de liderança, mais ágil, comunicativa e centrada nas pessoas. Essas características permanecem como pilares essenciais para o sucesso das organizações em um mundo cada vez mais complexo e em constante transformação.

Cuypers e Opdenakker (2019), enfatizam a importância da equipe no funcionamento das unidades, à medida que a responsabilidade é compartilhada de maneira mais ampla. Isso resulta em um aumento do comprometimento coletivo da equipe, à medida que todos se unem para fazer as escolhas funcionarem eficazmente.

2.2 LIDERANÇA NA GESTÃO DE ENSINO SUPERIOR

A liderança é um dos campos mais amplamente pesquisados nas Ciências Sociais, com um histórico de estudos que se estende por mais de um século, de acordo com Day e Antonakis (2012). Isso também se aplica ao ambiente acadêmico, onde compreender a gestão de líderes é igualmente relevante, dado que se trata de um contexto complexo que impõe desafios significativos aos gestores.

Nesse sentido, a liderança desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de instituições de ensino superior, com um enfoque na gestão de qualidade. Isso é particularmente relevante, considerando a grande confiança e expectativas que os acadêmicos depositam na preparação de seu futuro profissional.

2.2.1 Características do ambiente universitário

O ambiente universitário é um importante e decisivo cenário para a criação de valores e conhecimentos que serão expressados durante a vida profissional do discente e que permanecerão presentes nas relações que ali serão criadas.

Segundo Bardagi e Hutz (2012), os relacionamentos interpessoais são determinantes para que o discente se faça presente no curso escolhido e as percepções destes relacionamentos podem favorecer o comprometimento e permanência dele na universidade.

Na esteira desse entendimento, ressalta-se o seguinte: “O processo de adaptação pode ser compreendido por meio das atitudes em relação ao curso, a capacidade para estabelecer

novas relações e do vínculo desenvolvido pelo acadêmico com a instituição universitária.” (BAKER; SIRYK, 1984, p. 179).

Então, conforme aponta Colossi (1999), a universidade atua na elaboração da sociedade, sendo constantemente inspirada pela expansão da problemática social. Nesse caso, as políticas públicas possuem um papel essencial para novas ações e dinamismo universitário.

Na perspectiva de Morin (2005), a universidade conserva, memoriza e integra uma herança cultural de diversos saberes, ideias, valores, pensamentos; ela regenera essa herança ao reexaminá-la, analisá-la, atualizá-la, transmiti-la, gerar outros saberes, ideias e valores que são repassados.

Lück (1999, p. 124) discorre sobre alguns fatores essenciais e característicos de um ambiente universitário:

Utilizar as oportunidades para expressar ideias, fornecer críticas construtivas e praticar um processo autocrítico contínuo para um maior entendimento pessoal no mundo. Isso envolve estender-se para aprofundar a prática, estar aberto a novas ideias, respeitar os limites individuais, valorizar perspectivas diferentes das suas, conceder tempo aos colegas para expressarem suas opiniões, superar a insegurança, colaborar efetivamente e estar disposto a admitir a possibilidade de cometer erros.

Considerando o tema liderança em ensino superior, ele engloba os (as) seguintes níveis ou perspectivas:

A liderança universitária abrange três níveis distintos: (a) o nível mais alto da instituição, composto pela Reitoria, Vice-Reitorias (ou Pró-Reitorias) e conselhos superiores; (b) uma perspectiva intermediária, ocupada pelos Centros de Ensino, que atuam como elo de ligação entre a estrutura superior e a base da liderança universitária, incluindo também as Coordenações de Curso; (c) por fim, o terceiro nível se concentra na liderança dentro dos cursos universitários, representando a estrutura mais básica da universidade, manifestada, por exemplo, nos Departamentos que supervisionam grupos de disciplinas específicas e nos Laboratórios associados a determinados cursos. (BOER; GOEDEGEBUURE, 2009, p. 347).

Nesse sentido, a liderança se manifesta em distintos contextos e cenários possíveis, incluindo escolas, quartéis, empresas, comunidades e qualquer forma de organização ou grupo social, tornando-se, assim, um tema de interesse multidisciplinar e uma área relevante para estudos e pesquisas (BASS, 2008).

2.2.2 Desafios do líder no contexto universitário

Os estudos sobre liderança na visão educacional, são compostos de relevantes aspectos que estão em constantes processos de desenvolvimento. Conforme Meyer e Murphy (2000), entre as principais habilidades consideradas necessárias para os gestores universitários, os quais estão sujeitos a enfrentarem novos desafios, evidenciam-se as seguintes:

Quadro 03 - Habilidades necessárias para os gestores universitários

HABILIDADES NECESSÁRIAS OS GESTORES UNIVERSITÁRIOS	DEFINIÇÃO
Visão de futuro	É fundamental possuir uma direção clara do futuro que se pretende construir.
Disposição para mudança	É crucial que o gestor universitário esteja preparado para as possíveis mudanças, adequando sua instituição a uma nova realidade.
Domínio e uso da tecnologia	[...] conhecer e compreender as formas de utilização das tecnologias disponíveis, para seu próprio benefício e para o bom desempenho acadêmico e administrativo da Instituição.
Visão estratégica	[...] erguer o futuro com base no alinhamento das oportunidades no ambiente externo e da capacidade interna, compreendendo novas oportunidades, tomando decisões estratégicas, implantando-as e avaliando a sua eficácia ao longo do tempo.
Capacidade de decisão	Um dos problemas centrais da gestão são os fatores referentes às tomadas de decisões. O gestor universitário deve promover e aprimorar a habilidade de selecionar as informações, criando bases mais racionais para tomadas de decisão, agilizando o processo e facilitando as ações decorrentes da decisão.
<i>Empowerment</i>	Habilidade que o gestor universitário mais deve utilizar em suas ações, diante ao seu cotidiano: delegar competência e capacidade de decisão e ação.
Empreendedorismo	Os gestores universitários devem ser ousados, implicando na coragem de assumir riscos e desafios decorrentes de suas ações.
Gerenciar informações	[...] utilizar as informações privilegiadas, promover informações advindas do ambiente externo e interno de forma a entender o contexto onde atua a instituição, identificando as melhores estratégias que permitirão a instituição atingir posição mais destacada no contexto onde atua.
Participação	O gestor universitário deve desenvolver a habilidade de saber escolher e selecionar as pessoas certas para a discussão dos problemas, promovendo a sua participação na análise do problema, na decisão acerca de sua solução, além de envolvê-las em sua implementação.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Meyer (2000, p. 155-157).

Na perspectiva de Maldonado (2016), compreende-se que a gestão demanda uma abordagem que deve ir além da resolução dos desafios diários, necessitando da adoção estratégica de métodos e meios para lidar com problemas e incertezas de forma eficaz.

Para Paviani (2007), cabe à universidade, executar ações que promovam a mediação entre a ciência e a sociedade. O avanço da ciência e da tecnologia, bem como as grandes transformações da sociedade são notáveis e muito rápidas. Nesse contexto, a universidade deve acompanhar o estado atual das ciências e atender às atuais demandas sociais.

Assim, torna-se imprescindível a reflexão acerca dos ambientes universitários contemporâneos. Estes espaços complexos se deparam hoje com uma miríade de desafios que permeiam cada aspecto do seu dia a dia. Desde os processos de ensino e pesquisa até a integração da tecnologia, os avanços contínuos e a necessidade de manter-se atualizado são fatores que demandam análises minuciosas por parte dos servidores que ali atuam. São espaços que possuem um potencial para acompanhar tantas modificações.

Ticlau (2014) considera que os líderes de setores públicos encaram desafios cada vez mais difíceis a cada dia, destacando como os mais relevantes para o contexto: a) adaptação às mudanças do ambiente, principalmente o ambiente externo; b) adoção de tecnologias atuais para desenvolvimento das atividades organizacionais; c) lidar com questões complexas.

Sousa e Vedovelli (2012) assinalam que, para que as IES estejam à frente de seu tempo, elas necessitam que os indivíduos que fazem parte da unidade estejam aptos tanto em relação às mudanças quanto em relação aos compromissos sociais.

Conforme esclarece e destaca Freire (1996), em sua literatura referente à liderança em instituições de ensino:

As lideranças das Instituições de Ensino precisam estar em consonância com os pesquisadores, a fim de construir um novo modelo de gestão universitária, garantindo que sejam o celeiro das ideias e inovações que as mudanças trazem, na velocidade que surgem, sem se distanciar dos princípios e características desta nova sociedade que surge. (FREIRE, 1996, p.52).

2.2.3 Aprendizagem organizacional

A aprendizagem organizacional é um processo fundamental por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos e habilidades práticas por meio da experiência e da realização de tarefas, nos quais as habilidades práticas e o conhecimento específico do trabalho são essenciais para um desempenho eficaz das funções, podendo ser compreendida como o alcance de novos, múltiplos e contínuos conhecimentos.

Guns (1998, p. 33) define aprendizagem organizacional como: “O processo de adquirir conhecimento, habilidades, valores, convicções e atitudes que promovam a sustentação, o crescimento e o desenvolvimento contínuo da organização.”

À medida que os profissionais ganham experiência através da prática e do desempenho de tarefas, têm a oportunidade de aprimorar suas habilidades, tornando-se mais competentes e eficazes em suas funções. Esse aprimoramento pode levar a um aumento na produtividade e na qualidade do trabalho no ambiente de trabalho.

Isso porque organizações orientadas para a aprendizagem, possuem foco central na melhoria contínua de suas relações, observando e tomando a aprendizagem como uma ferramenta essencial para aprimorar consistentemente o seu desempenho a longo prazo (GUNS, 1998).

Trata-se de um processo contínuo de aquisição, compartilhamento e aplicação de conhecimentos, habilidades e experiências dentro de uma organização, com o objetivo de melhorar seu desempenho e alcançar seus objetivos estratégicos. É uma abordagem que reconhece a importância da aprendizagem coletiva e do aprendizado ao longo do tempo, visando aprimorar a capacidade de adaptação e a inovação das organizações em um ambiente que está em constante mudança.

Senge (1998) destaca que o ponto de partida para iniciar um processo de aprendizagem em uma organização, é fazer com que as pessoas compreendam a importância daquela e que percebam a necessidade de engajamento e compromisso. É preciso fazer com que elas reconheçam que a aprendizagem resulta em mudanças significativas e, por isso, é importante que aceitem esse desafio.

Senge (1990) aponta ainda que, o processo de aprendizagem na organização ocorre por meio do oferecimento de condições concretas para que os colaboradores aprendam a criar sua própria realidade, auxiliando-a na abrangência do contexto em que a organização está inserida.

Para Fernandes (2005), o maior desafio enfrentado pelas organizações reside na compreensão do significado da aprendizagem, na compreensão de como ela se origina no indivíduo e de como essa aprendizagem individual pode ser eficazmente transferida para o contexto organizacional. Esse entendimento é fundamental para gerenciar e potencializar o processo, alinhando-o a estratégias da empresa e fomentando uma cultura organizacional que o estimule e promova.

Destaca- que a aprendizagem organizacional é fundamental para o desenvolvimento e o sucesso das organizações, permitindo-as a se adaptarem, inovarem, melhorarem

continuamente e se destacarem em um ambiente de negócios cada dia mais inovador, dinâmico e largamente competitivo.

É fundamental à organização que o aprendizado de um indivíduo bem como o conhecimento gerado a partir dele possam ser incorporados à memória da empresa, gerando, assim, a aprendizagem organizacional e evitando que o conhecimento construído pela aprendizagem individual deixe a empresa (FERNANDES, 2005).

Uma cultura de aprendizagem organizacional é crucial para o desenvolvimento de uma organização orientada para o aprendizado. Isso pode envolver a implementação de sistemas de gestão do conhecimento, programas de mentoria, programas de incentivo à inovação e outras práticas que promovam a busca constante por conhecimentos e o compartilhamento de informações.

Os benefícios da aprendizagem organizacional são significativos. Organizações que aprendem são mais ágeis e resilientes, capazes de se adaptarem a mudanças internas e externas de forma eficiente. Além disso, a aprendizagem organizacional promove inovação e melhoria contínuas, permitindo que as organizações identifiquem oportunidades de aprimoramento e implementem novas abordagens para se manterem competitivas.

A aprendizagem organizacional contribui para o desenvolvimento de talentos, promovendo o crescimento profissional e pessoal dos membros da organização. A tomada de decisão informada é outra vantagem, pois uma cultura de aprendizado permite que as decisões sejam embasadas em dados e experiências acumuladas, fortalecendo a cultura organizacional, promovendo a colaboração, transparência, confiança e aprendizado contínuo entre os membros da organização. Esses elementos podem levar a um maior comprometimento e engajamento dos funcionários, contribuindo para o sucesso a longo prazo da organização.

Pensando nesta temática para Instituições de Ensino Superior, é possível referir-se aos processos de aquisição, aplicação e compartilhamento de conhecimentos e habilidades. É relevante apresentar que a aprendizagem organizacional em universidades envolve diferentes níveis e contextos, que vão desde a sala de aula até a gestão e administração da instituição como um todo.

Uma universidade é composta por uma variedade de atores, incluindo estudantes, professores, funcionários administrativos e gestores. A aprendizagem organizacional ocorre quando esses atores interagem, trocam conhecimentos, experiências e práticas e aplicam tais aprendizados ao ambiente acadêmico, fundamentalmente para a melhoria contínua da qualidade do ensino e da gestão acadêmica. Isso permite a adaptação a mudanças no ambiente educacional, a inovação em práticas pedagógicas, a promoção de uma cultura de aprendizado e

a busca constante pela excelência, consolidando as IES como organizações mais eficientes, eficazes e preparadas para enfrentar os desafios do ensino superior contemporâneo.

2.2.4 Liderança pelo exemplo

Segundo Peters (1989), liderar é proporcionar aos colaboradores experiências jamais provocadas. Os líderes não possuem a capacidade de modificar as pessoas, porém, descobrem transformações e incentivam a sua expressão. “O papel da liderança é compreender e desenvolver novas habilidades e, muitas vezes, isso significa confrontar antigos conceitos carregados”. (PETERS, 1989, p.39-40).

Liderar é algo pautado em muito mais do que simplesmente o direcionamento; trata-se de oferecer às pessoas oportunidades inéditas e transformadoras. Os verdadeiros líderes não buscam apenas moldar indivíduos, mas capacitá-los a descobrirem seu potencial máximo e expressarem sua obediência. Eles reconhecem que o papel da liderança está intrinsecamente ligado à descoberta e ao desenvolvimento de novos talentos, o que frequentemente envolve desafiar conceitos antigos e ultrapassados.

A liderança vai além de impor ordens e exigências. Inclui envolver e nutrir um ambiente incentivado para o crescimento pessoal e profissional dos entusiastas, encorajando-os a explorar suas paixões, habilidades e perspectivas únicas. Ao criar uma cultura de confiança e colaboração, os líderes inspiram e motivam as pessoas a assumirem riscos, a experimentarem novas ideias e alcançarem seu pleno potencial.

Além disso, os líderes são capazes de desafiar as noções protegidas e os paradigmas tradicionais. Eles entendem que a inovação e o progresso só podem ser alcançados ao questionarem o *status quo* e abraçarem novos caminhos. Ao encararem de frente os velhos conceitos, eles promovem a mudança e criam um ambiente estimulante, em que as pessoas se sentem encorajadas a se reinventarem e a explorarem novas possibilidades.

Portanto, liderar vai muito além de supervisionar e dirigir. É sobre capacitar, inspirar e desafiar positivamente as pessoas a descobrirem seu verdadeiro potencial e se expressarem plenamente. Os líderes autênticos têm a tarefa nobre de construir equipes empoderadas e engajadas, as quais transcendem limites e alcançam resultados extraordinários.

Nesse sentido, Araújo (1985) salienta que o agir dos indivíduos é uma forma de explicar o resultado de suas experiências e aquilo que já foi vivenciado em suas fases, nos momentos

mais particulares, interferindo na condução do caráter e personalidade e tornando as pessoas diferentes umas das outras, em seus pensamentos e ações.

No contexto destas observações, viu-se a necessidade de se destacar o tema liderança pelo exemplo, ao relacionar o assunto em questão vislumbrando a educação superior, relacionado as experiências e inspirações, uma vez que o ambiente universitário é inspirador a inúmeras pessoas.

Dentro do contexto destas observações, emergiu a necessidade premente de enfatizar o papel da liderança pelo exemplo, estabelecendo uma conexão direta entre o tópico com as experiências inspiradoras. O ambiente universitário, por sua própria natureza, serve como uma fonte inesgotável de inspiração para inúmeras pessoas que ali transitam, e é crucial destacar como a liderança pelo exemplo desempenha um papel relevante nesse processo, influenciando positivamente as trajetórias e aspirações daqueles que são impactados por ele.

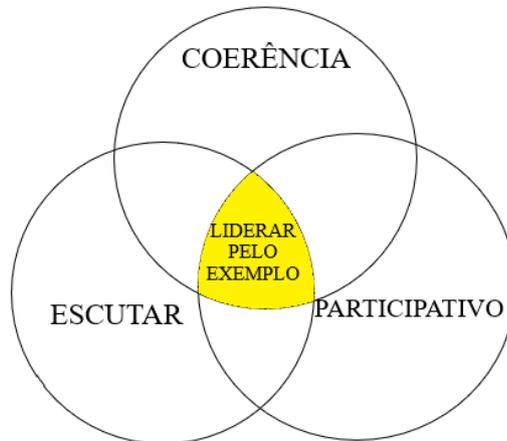
Liderar pelo exemplo significa muito mais do que simplesmente dar ordens ou instruções. É sobre demonstrar, por meio de ações concretas, os valores e princípios que se defende. Alguns líderes que observam e seguem esta temática estão cientes de que suas atitudes falam mais alto do que suas palavras e, portanto, eles se esforçam para serem um modelo positivo para sua equipe.

Quando os líderes lideram pelo exemplo, eles inspiram confiança e motivam sua equipe a usar o melhor de si. Suas ações servem como um farol, orientando os seguidores no caminho certo e encorajando-os a superarem os desafios. Ao demonstrar satisfação, integridade e empenho, os líderes estabelecem um padrão elevado que motiva a equipe a se esforçar em direção ao sucesso.

Em suma, a liderança pelo exemplo é um fator importante quando se pensa no tratamento de uma equipe. Os líderes inspiradores não falam apenas sobre o que deve ser feito, mas também demonstram como fazer. Eles cultivam uma cultura de excelência, em que o exemplo positivo é o combustível que impulsiona o crescimento e conquista resultados extraordinários.

Deste modo, a temática de liderança pelo exemplo reflete na prática que inspira e contagia, motivando, pelo modelo, o trilhar pelo mesmo caminho. A liderança pelo exemplo é uma forma utilizada de condução dos liderados, utilizando ações e comportamentos positivos como forma estratégica de sucesso. A figura apresentada abaixo fornece uma ilustração como síntese do desenvolvimento da temática de liderança pelo exemplo.

Figura 01 - Desenvolvimento do formato de liderança pelo exemplo.



Fonte: Figura elaborada pela autora por base nos estudos do autor Teles (2022, não paginado).

2.2.5 Competências de um líder na gestão educacional

Segundo afirmam Avolio e Bass (2004), verdadeiros líderes não são aqueles que atraem somente valores morais, mas que também incluem em seu comportamento o senso de missão, promovem a delegação de autoridade, o ensino e o treino constantes e que dão ênfase na resolução de problemas, com o uso de argumentação.

No mesmo sentido, afirmam outros autores o seguinte:

A liderança pode dar as respostas necessárias à academia, pois envolve os processos de construção de equipes, assegurar o comprometimento, incentivo aos indivíduos a perseguir resultados compartilhados de longo prazo. (DAVIES; HIDES; CASEY, 2001, p. 1.025).

Bryman (2007), por seu turno, destaca uma série de estudos que enfatizam a relevância da visão de futuro para um líder universitário. A dimensão estratégica da visão de liderança implica que o líder oriente o grupo em direção a resultados que devem ser alcançados.

É notório que os líderes universitários não somente despertam uma definição a partir de sua visão e de um novo olhar; eles proporcionam a preparação e promoção de ações, para que todos os envolvidos no processo de desempenho e desenvolvimento consigam alcançar os objetivos da equipe.

Na visão de Bryman (2007), é necessário o líder conquistar a confiança de sua equipe. Ele relata, em relação à temática de liderança universitária, a necessidade de atribuir-se um bom

comportamento, na perspectiva de promover empenho para as pessoas ali inseridas. O autor destaca ainda a relevância de características como justiça e equidade neste processo.

O autor afirma também que os líderes universitários devem tornar claras as relações e rumos que são definidos acerca da organização, impulsionando assim, relações de confiança e senso de propriedade da visão, promovendo, desta forma, uma possível manutenção das relações positivas e de lealdade no ambiente de trabalho.

Verdadeiros líderes transcendem os valores morais, incorporando uma missão clara, habilidades de delegação, ênfase na educação, capacidade de resolver problemas e eficácia na argumentação. No contexto universitário, a visão de futuro revela-se essencial para os líderes, pois orienta estrategicamente o grupo. Os líderes neste contexto universitários não apenas inspiram, mas também orientam e promovem colaboração em direção a metas compartilhadas.

2.3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA PÚBLICA

2.3.1 Caracterização

A gestão universitária pública é um intrincado processo que engloba uma administração pautada nos valores da transparência e da igualdade. Nesse contexto, a administração não apenas visa a eficácia operacional, mas também busca promover um ambiente de equidade, em que cada indivíduo tenha oportunidades.

Assim sendo:

Administrar uma instituição universitária é tarefa similar a administrar qualquer outra organização exigindo a liderança, bom senso, discernimento e adaptabilidade para que as funções administrativas possam ser bem cumpridas. (MEYER; MURPHY, 2000, p. 145).

Na administração de instituições de ensino, a transparência é um pilar fundamental e assegura que as decisões e ações sejam claramente comunicadas, permitindo o entendimento e a participação de todos os membros da comunidade acadêmica. Juntamente com a igualdade, a gestão universitária pública visa criar um espaço no qual a diversidade de ideias e perspectivas seja valorizada, contribuindo para um crescimento intelectual e social genuínos.

Para Mézsáros (2008), solidificar um ambiente público de ensino superior necessita, além dos fatores monetários, habilidades do gestor em portar-se diante dos obstáculos e desafios encontrados, no decorrer de sua gestão.

Sob a percepção de Krasilchik (2008), as funções das universidades públicas contêm uma série de fatores vinculados a contextos sociais, econômicos, políticos e científicos e à necessidade de desempenhar ações que se configurem positivas em relação ao ambiente acadêmico, serviço público e que propiciem um bem comum para a sociedade.

2.3.2 Histórico da Instituição de Ensino Superior em estudo

A IES pesquisada já se tornou uma das principais Instituições de Ensino Superior do Estado de Goiás, conquistando resultados significativos ao longo dos anos. Ela possui como missão interagir com excelência no processo de desenvolvimento da sociedade e, neste sentido, tem desempenhado, ao longo dos anos, um relevante e significativo papel na transformação e desenvolvimento do país.

No dia 19 de março de 2023, a IES objeto de estudo completou 50 anos de existência, atualmente contempla aproximadamente 9.000 acadêmicos matriculados, que cursam uma das 26 (vinte e seis) opções de cursos de graduação ofertados, 11 (onze) cursos de curta duração e 15 (quinze) cursos de pós-graduação, vindouros de 24 (vinte e quatro) estados brasileiros. Ao longo dos anos, o crescimento da Universidade em questão, pode ser visto e mensurado tendo em vista a estrutura adquirida para aperfeiçoamento do ensino, pesquisa e extensão.

Todo o processo de crescimento da IES está intrinsecamente ligado à missão de interagir com excelência no processo de desenvolvimento, buscando contribuir para o crescimento e transformação das pessoas, além de promover o desenvolvimento da sociedade e do país.

2.3.3 Natureza jurídica da Universidade pesquisada

No que tange à natureza jurídica da Universidade em estudo, o artigo 206 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 pode fornecer explicação.

Artigo 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
- VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - garantia de padrão de qualidade.

VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal.

IX - garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida.

Parágrafo único. A lei disporá sobre categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. (BRASIL, 1988, não paginado).

Ao artigo acima citado, acrescenta-se o artigo 242 do mesmo documento:

Artigo 242. O princípio do art. 206, IV, não se aplica às instituições educacionais oficiais criadas por lei estadual ou municipal e existentes na data da promulgação desta Constituição, que não sejam totais ou preponderantemente mantidas com recursos públicos.

§ 1º O ensino da História do Brasil levará em conta as contribuições das diferentes culturas e etnias para a formação do povo brasileiro.

§ 2º O Colégio Pedro II, localizado na cidade do Rio de Janeiro, será mantido na órbita federal.

§ 4º - Tem como missão interagir no processo de desenvolvimento da comunidade local, regional, estadual e nacional, atuando no ensino, pesquisa e extensão, visando à formação científica, artística, humanística e ética do cidadão. (BRASIL, 1988, não paginado).

Neste sentido, esclarece-se que a IES em estudo se trata de uma Instituição de Ensino Superior Pública Municipal e, em virtude de ter sido fundada antes da publicação oficial da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, ela pode efetuar a cobrança referente à mensalidade de seus cursos, para que, assim, se mantenha em exercício.

2.3.4 Quadro síntese do projeto de pesquisa

Quadro 04 - Síntese do projeto de pesquisa

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA		
TÓPICOS	PRINCIPAIS CONCEITOS	AUTORES
LIDERANÇA		

<p>Conceitos e Teorias de liderança</p>	<p>A liderança ocorre em diversas formas de relação entre pessoas. É um conceito mais abrangente do que o da gestão, por superar o contexto organizacional/empresarial e adentrar contextos políticos, sociais e até mesmo pessoal.</p> <p>Autores pesquisados afirmam que são muitas e variadas teorias sobre liderança, contemplando um momento histórico e divididas em categorias principais: teoria dos traços de personalidade; teoria de estilos de liderança; e teoria da liderança situacional.</p>	<p>(SMITH; PETERSON, 1994) (CAVALCANTI et al., 2009) (LACOMBE; HEILBORN, 2008) (BERGAMINI, 1994) (ADRIANO; GODOI, 2014) (HARTLEY; BENINGTON, 2011) (MINTZBERG, 2010) (BRYMAN, 1992) (ROBBINS, 2002) (LUTHANS; AVOLIO, 2003) (SOUZA, 2011) (MARTINS TURANO; CAVAZOTTE, 2016) (YAMAFUKO; SILVA, 2015) (BRYMAN, 2004) (ROBBINS, 2010) (CHARNOV; MONTANA, 2003) (BOWDITCH; BUONO, 2016) (MEIRELES, 2017)</p>
<p>Competências de liderança</p>	<p>Comportamentos simbólicos do líder, como: sentimentos emocionais, valores morais, atenção individualizada, estimulação intelectual, capacidade de emitir mensagens inspiradoras e visionárias.</p>	<p>(DIAS et al., 2008) (DUTRA, 2009) (MAGALDI; SALIBI NETO, 2018) (ANCONA, 2005) (AVOLIO; GARDNER, 2005) (SAMARTINHO, 2013) (TURANO, 2014) (HOLMAN; EPITROPAKI; FERNIE, 2001) (WARR; ALLAN, 1998) (LINS; ANDRADE, 2014) (YUKL, 2002) (KAZIM, 2019)</p>
<p>Tendências de liderança</p>	<p>Compreender o processo de liderança, orientado na percepção das vivências dos seguidores e a capacidade de influenciá-los positivamente, denominando-se poder, com o potencial de gerar a capacitação dos envolvidos.</p>	<p>(BASS; AVOLIO, 1995) (BASS, 1997) (OLIVEIRA. et al., 2015) (BASS; STEIDLMEIER, 1998) (MARQUIS; HUSTON, 2010) (ROBBINS, 2002) (STONE; PATTERSON, 2005) (BASS; STEIDLMEIER, 1998) (YUKL; 2002) (KOUZES; POSNER, 1987) (POLITIS, 2003) (MENEGASSO; SALM, 2005) (ZIEBARTH, 2018) (DABROWSKA, et al. 2022) (SINGH E HESS, 2017) (AFFLERBACH, 2020) (CUYPERS; OPDENAKKER, 2019)</p>

LIDERANÇA NA GESTÃO DE ENSINO SUPERIOR		
Características do ambiente universitário	A liderança está presente em vários ambientes, tais como escolas, quartéis, empresas, comunidades e quaisquer outras organizações ou grupos sociais, pelo que é de interesse multidisciplinar e pesquisas.	(BARDAGI; HUTZ, 2012) (BAKER; SIRYK, 1984) (COLOSSI, 1999) (MORIN, 2005) (LÜCK, 1999) (BOER; GOEDEGEBUURE, 2009) (BASS, 2008)
Desafios do Líder no Contexto Universitário	É essencial que o gestor universitário esteja preparado para mudanças, adequando sua instituição a uma nova realidade.	(MEYER, 2000) (MALDONADO, 2016) (PAVIANI, 2007) (TICLAU, 2014) (VEDOVELLI, 2012) (FREIRE, 1996)
Aprendizagem Organizacional	Processo fundamental em que as pessoas adquiram conhecimentos e habilidades práticas por meio da experiência e da realização de tarefas operacionais.	(GUNS, 1998) (SENGE, 1990) (SENGE, 1998) (FERNANDES, 2005)
Liderança pelo Exemplo	Reflete nos fatores na prática do que inspira, contagia e motiva, além de conseguir trilhar pelo mesmo caminho, como modelos.	(PETERS, 1989) (ARAÚJO, 1985) (TELES, 2022)
Competências de um líder na gestão educacional	Verdadeiros líderes não apenas incorporam valores morais elevados, mas também demonstram comprometimento com uma missão, habilidades de delegação, dedicação ao ensino contínuo, ênfase na resolução de problemas e a habilidade de usar a argumentação em seu comportamento.	(BASS; AVOLIO, 2004) (DAVIES; HIDES; CASEY, 2001) (BRYMAN, 2007)
Gestão Universitária Pública	É necessário levar em conta as mudanças sociais, econômicas, políticas e científicas da sociedade para analisar a realidade e as perspectivas imediatas e de longo prazo do universo acadêmico.	(MÉZSÁROS, 2008) (KRASILCHIK, 2008) (MEYER, 2000)
Histórico da Universidade Pesquisada	Instituição de Ensino Superior do Estado de Goiás que conquista resultados extremamente significativos ao longo dos anos, possuindo como missão interagir com excelência no processo de desenvolvimento da sociedade.	(ESTATUTO - UNIVERSIDADE PESQUISADA; 2021).
Natureza Jurídica da Universidade Pesquisada	Igualdade de condições para o acesso e permanência em unidades de ensino; liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber	(BRASIL, 1988)

Fonte: Elaborado pela autora.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste capítulo, será apresentado o método de pesquisa utilizado no trabalho que visou encontrar os reais resultados provenientes da aplicação de um Programa de Desenvolvimento de Líderes.

Optou-se pelo empreendimento de uma pesquisa de natureza qualitativa, pois, conforme Denzin e Lincoln (2006), esse tipo de pesquisa adota uma abordagem interpretativa do mundo, na qual os pesquisadores examinam os fenômenos em seus contextos naturais, com o objetivo de compreendê-los pelas lentes dos significados atribuídos a eles pelas pessoas.

Quanto ao método, foi apresentado um estudo de caso da esfera típica exemplar, com critérios de conveniência. Segundo Yin (2001), o estudo de caso caracteriza-se por uma análise profunda e exaustiva de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Gil (2008) acrescenta que pesquisas desta natureza estão voltadas mais para a aplicação imediata de conhecimentos em uma realidade circunstancial, relevando o desenvolvimento de teorias em segundo plano.

Esclarecendo a relevância dos estudos de caso, Yin (2005) assinala que:

O estudo de caso pode ser tratado como importante estratégia metodológica para a pesquisa em ciências humanas, pois permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando nuances difíceis de serem enxergadas “a olho nu”. Além disso, o estudo de caso favorece uma visão holística sobre os acontecimentos da vida real, destacando-se seu caráter de investigação empírica de fenômenos contemporâneos. (YIN, 2005, p. 32).

Em relação à pesquisa de caráter descritivo e exploratório, Malhotra et al. (2006) afirmam que esta proporciona melhor compreensão do contexto do problema de pesquisa, possibilitando o entendimento profundo acerca das razões e motivações subjacentes.

Já os autores Hennink, Hutter e Bailey (2011, p. 12) entendem que: “A abordagem qualitativa, de caráter exploratório, justifica-se, portanto, por ser uma forma de entender a natureza do(s) fenômeno(s) investigado(s), inserindo-se em um universo de significados, motivos, crenças, valores e percepções.”

Yin (2005) categoriza os estudos de caso em causais/exploratórios ou descritivos, conforme se vê a seguir:

Causais/exploratórios: trata-se de um modelo de estudo de caso que, embora não se resuma à exploração, permite ao investigador elencar elementos que lhe permitam diagnosticar um caso com perspectivas de generalização naturalística; Descritivos: possibilitam, ao investigador, a descrição de fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real. (YIN, 2005, p.33).

Neste sentido, Vergara (2009) esclarece que a pesquisa é descritiva quando possibilita aplicar e descrever características ou comportamentos de determinada população, sem, no entanto, se obrigar a explicar o fenômeno que o descreve.

Considerando os tratamentos dos autores acima citados, é possível compreender que a pesquisa descritiva possui fatores que descreveram comportamentos e ações de líderes, os quais devem ser analisados com o foco de se conseguir compreender os resultados adquiridos no decorrer da execução e das edições do Programa de Desenvolvimento de Líderes.

As unidades de análise que compõem a pesquisa, segundo Singleton et al. (1988), são os objetos ou características aos quais as pesquisas sociais se referem, podendo se tratar também do que ou de quem será descrito, analisado ou comparado.

Neste sentido, a unidade de análise contemplou indivíduos que atuam no Programa de Desenvolvimento de Líderes em um ambiente educacional de ensino superior, sendo estes indivíduos: Organizadores do Programa; Diretores de Cursos; Coordenadores de Departamentos. Os indivíduos em questão abarcam servidores que, em suas funções, planejam e executam as fases do Programa, bem como os líderes que estão em fase de aprendizado e na busca de aprimorar seus conhecimentos.

As técnicas de análise ocorreram, inicialmente, por meio da análise documental em registros da unidade de análise, para se compreender como ocorre a preparação do Programa de Desenvolvimento de Líderes; quais os agentes envolvidos; e como acontecem os procedimentos de organização, em busca de um entendimento aprofundado sobre a temática em estudo.

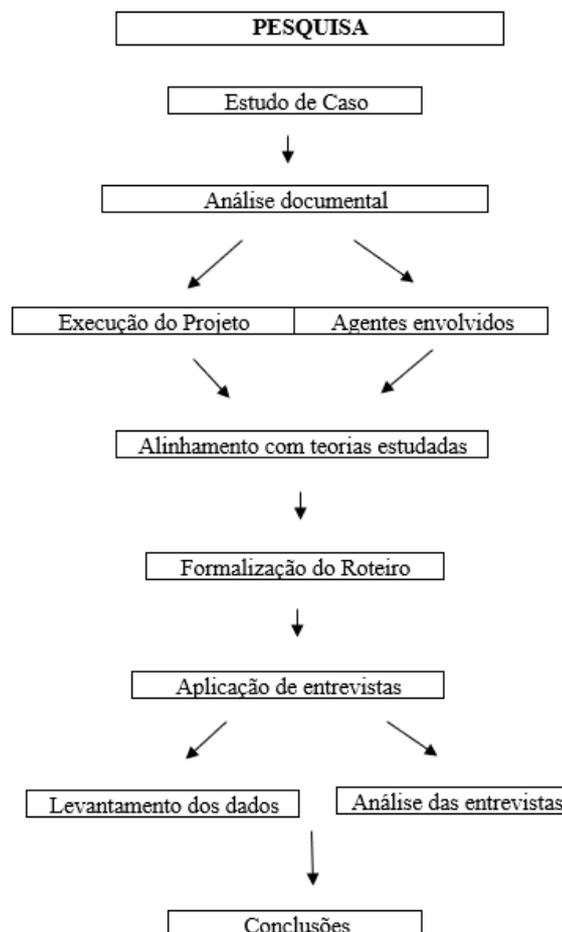
Após a verificação, foram realizadas entrevistas voltadas aos três grupos de servidores em questão, os quais obtêm contato com as práticas desenvolvidas na IES acerca do tema, com a finalidade de descrever suas percepções, seus comportamentos, avaliando seu desenvolvimento, instigando possíveis análises sobre seus liderados e incentivando o olhar crítico em relação ao Programa de Desenvolvimento de Líderes.

Os sujeitos da pesquisa são formados pelos servidores entrevistados. As entrevistas abrangeram servidores atuantes no Departamento X¹, responsável pela aplicação do Programa de Desenvolvimento de Líderes, assim como os servidores participantes das edições.

Para Yin (2005), é essencial que o pesquisador compreenda e reflita sobre as possíveis habilidades para a realização de estudo de caso, atentando-se para a efetivação de boas perguntas e evitando-se fatores pessoais, tais como preconceitos e ideologias.

A Figura 02, a seguir, apresenta o desenvolvimento da pesquisa.

Figura 02 - Desenvolvimento da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora.

¹ Esta denominação será utilizada com o objetivo de preservar a identidade do Departamento responsável pela organização e aplicação do Programa de Desenvolvimento de Líderes na Universidade em estudo.

Os roteiros de entrevistas semiestruturadas foram aplicados com a intenção de se investigar as contribuições alcançadas por Diretores de Cursos, Coordenadores de Departamento e Organizadores, relacionando as percepções encontradas e descobrindo o quão relevante é este processo dentro da IES.

Segundo Spradley (1987), as entrevistas precisam vislumbrar critérios de confidencialidade das informações e dos informantes. É importante também estruturar as entrevistas, com esclarecimento dos apontamentos que se fizerem precisos.

A técnica de pesquisa incluiu a coleta de dados realizada presencialmente, por meio de entrevistas. Durante execução do trabalho, as entrevistas foram gravadas sob autorização dos entrevistados e, posteriormente, transcritas.

Como forma de validação dos dados, foi realizada a aplicação da triangulação da pesquisa, por meio das teorias estudadas, da análise documental e da realização das entrevistas com Organizadores do Departamento X, Coordenadores de Departamento e Diretores de Cursos.

Durante a fase da pesquisa centrada na análise documental dos registros da unidade de análise, foram minuciosamente examinados diversos tipos de documentos que regulamentavam o Programa de Desenvolvimento de Líderes. Isso incluiu documentos que delinearão as diretrizes para a preparação do programa, relatos de experiências, formulários que registravam *feedbacks*, roteiros de pesquisa para a elaboração das edições, bem como ideias e contribuições apresentadas pelos participantes. Essa ampla gama de documentos, foi explorada como valiosas ferramentas de investigação para compreender os intrincados procedimentos organizacionais relacionados ao Programa. Essa abordagem de análise documental permitiu uma investigação detalhada e abrangente da temática em questão, além de enriquecer a pesquisa ao possibilitar a identificação de pontos de melhoria e a tomada de decisões mais informadas relacionadas ao Programa de Desenvolvimento de Líderes.

Neste sentido, é fundamental o engajamento, a instigação e a sedução, que são características dos estudos de caso, conforme afirma Yin (2005). Para o autor, produzir um estudo de caso exige que o pesquisador seja entusiástico em relação à investigação e deseje transmitir amplamente os resultados obtidos.

3.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

No que tange aos procedimentos de análise de dados, destaca-se que todos os aspectos de confidencialidade e ética foram minuciosamente categorizados, conforme a realização e o formato de cada entrevista. Os dados pessoais dos entrevistados foram devidamente omitidos, em busca de se conservar as identidades dos indivíduos.

Para Gauthier (1987), a ética percorre todo o processo de pesquisa, se fazendo presente desde a escolha do tema e dos mecanismos de coleta de informações até as conclusões do estudo.

Em conformidade com as normativas vigentes e necessárias para a aplicação do projeto de pesquisa que deu origem a esta dissertação, foi elaborada e devidamente repassada ao órgão de interesse, a Carta de Anuência que se encontra devidamente aprovada, assinada e anexa a este texto. Todos esses procedimentos percorreram o objetivo que a pesquisa siga os padrões legais e de respeito a todos os envolvidos no processo.

4 ANÁLISE DE DADOS

No que se refere à análise de dados, foram considerados os objetivos do trabalho em conexão com os depoimentos dos entrevistados e com o referencial teórico. Com o objetivo de aprofundar a compreensão acerca da temática, este estudo apresenta a análise e discussão aprofundada sobre como os resultados do Programa de Desenvolvimento de Líderes pode, efetivamente, contribuir para a melhoria na gestão da Universidade estudada.

Foram explorados aspectos cruciais do Programa em questão, destacando-se suas influências positivas e os possíveis desafios enfrentados ao longo do processo. Além disso, foram identificadas as práticas de liderança que se mostraram eficazes para aprimorar a gestão universitária, considerando-se os princípios e valores que sustentam a IES.

Com o objetivo de aprimorar a validade da pesquisa, o roteiro de entrevista, detalhado no Apêndice A e Apêndice B, foi meticulosamente desenvolvido a partir de uma revisão de literatura e estruturado com base nos objetivos da pesquisa. O roteiro também se guiou por uma matriz de amarração, conforme apresentado no Apêndice C. Essa matriz de amarração estabelece conexões sólidas entre o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo, garantindo, assim, a coerência e a relevância das questões abordadas nas entrevistas.

Buscou-se compreender as estratégias inovadoras que potencializam os resultados do Programa de Desenvolvimento de Líderes em questão, cujo objetivo é estabelecer uma gestão eficiente, responsável e alinhada com as metas institucionais.

Nas seções seguintes, apresentam-se: a descrição do Programa de Desenvolvimento de Líderes; a caracterização dos entrevistados; e a análise das entrevistas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS E DOS DADOS DEMOGRÁFICOS

No presente estudo, os entrevistados foram divididos em 3 (três) grupos, representando diferentes perspectivas em relação ao Programa de Desenvolvimento de Líderes. Tais grupos incluíram os Organizadores do Programa, os Coordenadores de Departamento Administrativos da IES e os Diretores de Cursos Tradicionais. Em cada um desses grupos, foram entrevistados 3 (três) integrantes, totalizando 9 (nove) entrevistas no estudo.

No período de 19 de abril a 03 de agosto de 2023, foram realizadas entrevistas individuais com os participantes mencionados acima, garantindo, em todos os momentos, a preservação da identidade de cada um.

A subdivisão dos entrevistados foi realizada com o objetivo de compreender diversos cenários de proximidade com o Programa de Liderança em questão, permitindo a observação de diferentes perspectivas e opiniões do público em relação ao tema.

Os entrevistados apresentam formação em diversas áreas, tais como: Administração, Direito, Ciência da Computação, Engenharias, Fisioterapia, Relações Públicas, entre outras, além de terem titulações que variam entre especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado. As idades dos entrevistados variam entre 38 e 43 anos, abrangendo ambos os gêneros, feminino e masculino, como é apresentado no Quadro 05.

Os dados presentes no Quadro mencionado foram adquiridos por meio das entrevistas realizadas e, posteriormente, complementados por meio de uma pesquisa no Currículo Lattes. Esta abordagem de coleta de dados confere uma base sólida e abrangente para a análise, fortalecendo a qualidade e a profundidade das informações ocorridas no estudo.

Quadro 05 - Caracterização dos sujeitos da pesquisa

IDADE	FORMAÇÃO		CAMPO DE ATUAÇÃO NA IES
ORGANIZADORES			
	GRADUAÇÃO	PÓS-GRADUAÇÃO	
38 anos	Administração de Empresas	Mestrado em Administração MBA Executivo em Gestão Comercial	Professor/ Assessor do Departamento Responsável pela Organização
42 anos	Relações Públicas	Doutorado em Administração de Empresas Mestrado em Comunicação Social	Professor e Coordenador do Departamento Responsável pela Organização
41 anos	Engenharia Ambiental	Mestrado em Engenharia Ambiental	Professor/ Assessor do Departamento Responsável pela Organização
DIRETORES DE CURSO			
38 anos	Física (com ênfase em Física Médica)	Mestrado em Tecnologia Nuclear de Reatores	Professor e Diretor de Curso Tradicional

		Doutorando em Tecnologia Nuclear de Reatores	
43 anos	Administração com habilitação em Marketing	Mestrado em Administração MBA em Educação Híbrida, Metodologias Ativas e Gestão da Aprendizagem	Professor e Diretor de Curso Tradicional
43 anos	Fisioterapia	Mestrado em Promoção de Saúde Doutorando em Motricidade Humana	Professor e Diretor de Curso Tradicional
COORDENADORES DE DEPARTAMENTO			
39 anos	Direito	Mestre em Direito da Empresa e dos Negócios	Coordenador Administrativo
40 anos	Direito	Mestre em Direito da Empresa e dos Negócios Especialista em Direito Público	Gestor Institucional
42 anos	Ciência da Computação	-	Chefe de Departamento

Fonte: Elaborado pela autora (2023) com base nos dados coletados durante as entrevistas e pesquisa no Currículo Lattes.

Os dados pessoais dos entrevistados foram omitidos, com o objetivo de se conservarem as identidades dos indivíduos. Foram entrevistados três Diretores de Cursos, nomeados de D1, D2 e D3; três Coordenadores de Departamento, identificados como C1, C2 e C3 e três Organizadores do Programa, referenciados de O1, O2 e O3.

4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Neste tópico, realizou-se uma análise aprofundada das diferentes dimensões pelas quais o estudo oportunizou a compreensão e abordagem dos objetivos da pesquisa. Ao considerar

uma variedade de perspectivas e elementos, foi possível obter uma visão completa e abrangente do tema em questão.

Primeiramente, examinaram-se as dimensões teóricas que forneceram uma base sólida para a fundamentação do estudo. Por meio de uma revisão bibliográfica, foram explorados os conceitos e teorias relevantes que embasaram o roteiro de entrevista. Em seguida, voltou-se o direcionamento do estudo para a dimensão da coleta de dados e informações a partir de entrevistas, o que permitiu a análise do fenômeno em estudo e proporcionou uma compreensão mais próxima da realidade.

Foram observadas as dimensões práticas do estudo, considerando-se a relevância e a aplicabilidade de cada entrevista realizada. No que se refere à análise das dimensões qualitativas, foi possível compreender, de forma mais abrangente e detalhada, o fenômeno investigado. A triangulação dessas abordagens fortaleceu a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos.

No que se refere à dimensão ética, este foi um dos fatores que permearam todo o estudo, garantindo respeito e cumprimento aos princípios éticos e à preservação da confidencialidade dos participantes. Isso assegurou que a pesquisa fosse conduzida de forma responsável e com integridade, através de uma análise minuciosa dos objetivos propostos.

Por meio das análises de cada entrevista, chegou-se à três categorias tendo por base as semelhanças e divergências aplicadas mediante a Matriz de Análise Estruturada. Deste modo, cada grupo de entrevistados foi devidamente analisado, de acordo com a área de atuação.

O quadro 06, a seguir, apresenta os objetivos específicos e suas categorias correspondentes.

Quadro 06 – Resumo das categorias de estudo.

OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORIAS
Analisar os principais desafios no processo de liderança em universidades	<ul style="list-style-type: none"> • Natureza complexa e diversificada da IES e dos líderes
Descrever as etapas de um processo de liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de coparticipação
Apresentar os impactos de um Programa de Desenvolvimento de Líderes em uma IES	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados positivos continuados do Programa

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando o quadro 06, os objetivos específicos intitulam as seções adiante, de acordo com as categorias correspondentes. Antes, é apresentado o Programa de

Desenvolvimento de Líderes, que considerou não só os entrevistados, mas também a pesquisa documental.

4.2.1 Contextualização do caso

O Programa de Desenvolvimento de Líderes foi criado no ano de 2021, com o objetivo de capacitar e desenvolver líderes, a fim de tornar estes últimos preparados para os desafios cotidianos de uma IES.

Trata-se de um Programa contínuo que, atualmente, está em sua quarta edição, sendo ofertado a Pró-Reitores, Diretores, Coordenadores e demais lideranças da IES pesquisada, para que, por meio desta formação, eles consigam desenvolver aspectos que caracterizem a alta performance e o desempenho de suas atribuições.

O Programa de Desenvolvimento de Líderes foi uma iniciativa da Administração Superior da IES, sendo fruto de estudos feitos na área. Ele surgiu a partir da necessidade de desenvolver líderes e de contribuir para o desenvolvimento integral de pessoas, com vistas a fornecer um reflexo positivo na Instituição.

Como o Programa está em sua quarta edição, já foi possível colher impactos positivos, relacionados a pessoas e à Universidade pesquisada. No que diz respeito a pessoas, é notório o crescimento interpessoal e de criticidade de líderes que exercem seu papel com aspectos que envolvem a liderança com foco no respeito, na experiência e na colaboração mútua.

Sobre os impactos do Programa de Desenvolvimento de Líderes, os entrevistados assim relatam:

“Essas mudanças trazem desafios pessoais. A gente tem um perfil como profissional e muitas vezes esse perfil não é o mais adequado para fazer a gestão de pessoas e até de processos que acontecem em cada departamento. Então, eu acredito que o grande desafio é você identificar quais são os pontos que você precisa melhorar, aceitar que você precisa melhorar e depois colocar isso em prática.” (C1).

“O desafio realmente foi a gente conseguir entender que a gente tem uma ligação direta com várias situações dentro da instituição que a gente achava que não tinha, né? E por achar que realmente a direção é só uma coisa sendo que não é e porque a maioria antes do Líder, todos os diretores tinham em mente que a direção era só para aquela parte pedagógica.” (D1)

“O maior desafio é tentar cumprir aquilo que é proposto durante essas atividades, vamos dizer, a zona de conforto, como que a gente pode transcrever as diversas

realidades que acontecem nas palestras do projeto para o dia a dia da faculdade”. (D3).

Tal como defende Allotey (2018), a liderança desempenha um papel crucial no desenvolvimento pessoal e profissional, influenciando o desenvolvimento da carreira, incluindo a promoção dos colaboradores, promovendo o avanço em funções de liderança, abrangendo uma ampla gama de estilos e responsabilidades, o reconhecimento de vivências e experiências, como forma de agregar as relações que envolvem orientação, mentoria e conhecimento. A liderança pode moldar a trajetória da carreira de uma pessoa, proporcionando oportunidades de crescimento e avanço.

Segundo Traynor et al. (2019), programas e iniciativas de desenvolvimento de liderança ajudam os indivíduos a aprimorarem suas habilidades e conhecimentos, levando, em última análise, ao seu crescimento e transformação em líderes eficazes.

Nesse contexto, de desenvolvimento pessoal e profissional, o grupo de Organizadores do Programa de Desenvolvimento de Líderes da IES em estudo enfatiza a importância da criação deste Programa:

“O Programa nasceu dessa observação, dessa carência e dessa desatenção que tinha até então em relação aos cargos de liderança, onde nem sempre as pessoas à frente de determinados departamento têm uma formação específica para ocupar aquela função”. (O2)

“O Programa nasce de uma dor institucional, porque a Universidade cresce muito rapidamente; ela passa a estar presente em todo o Estado de Goiás e nós sentíamos que havia pouco alinhamento sobre a condução dos diversos departamentos, não só dos departamentos administrativos, mas também daqueles pedagógicos.” (O3)

“Percebíamos que as pessoas que estavam à frente dos diferentes departamentos não, necessariamente, foram preparadas para estarem ali liderando outras pessoas.” (O1)

Eles reforçam ainda:

“Outro ponto é que nasceu devido a essa observação, dessa carência e dessa desatenção que tinha até então, em relação principalmente aos cargos de liderança, onde pessoas que não tinham uma formação específica para ocupar aquela função.” (O3)

“Veio ao encontro de uma necessidade antiga que a universidade possuía. Por ser uma instituição pública, nós sabemos que o desenvolvimento de lideranças em órgãos públicos é algo mais complexo porque isso não está enraizado na cultura desses órgãos.” (O1)

“A necessidade de adequar a liderança que nós tínhamos com essa nova fase que a universidade passaria. Uma fase onde o cliente está no centro, onde nós nos relacionamos mais com esse cliente de uma forma mais estratégica e para isso não daria para ter o apoio de todos os setores, se a liderança não tivesse integrada nessa nova fase da universidade.” (O2)

Ainda sobre a criação do Programa, os entrevistados do grupo de Coordenadores de Departamento da IES concordam com o grupo de Organizadores e vão além ao narrar que as discussões do Programa, além do desenvolvimento pessoal, implicam no desenvolvimento das suas equipes e na forma como eles tomam decisões:

“Instituído na Universidade, com o propósito de criar lideranças, ele vem sendo aplicado durante os dois últimos anos. E tem a participação dos diretores das faculdades e também dos coordenadores de departamentos administrativos da instituição [...] penso que, de forma geral, um dos grandes desafios que encontramos e inevitavelmente surgem em qualquer equipe são os conflitos, discutir sobre como lidar com divergências, resolver conflitos e manter a harmonia é muito importante para nós.” (C1)

“O Programa é desenvolvido pela atual gestão da universidade e eu vejo como uma iniciativa louvável que visa, muito além de capacitar os servidores da universidade, visa promover a integração desses servidores e despertar na função deles o seu potencial de liderança, o seu potencial de gestão, que com certeza vai resultar em bons frutos para a universidade, mas também para a própria pessoa, para o desenvolvimento humano das pessoas, então eu acredito muito no potencial e na eficiência desse programa [...] criar um ambiente onde os membros da equipe se sintam valorizados, engajados e inspirados é muito gratificante.” (C2)

“O Programa foi uma iniciativa da Universidade de estar auxiliando os gestores dos departamentos a estar tratando da melhor forma, a equipe de trabalho, o atendimento e buscando, principalmente, a questão de solucionar alguns desafios, que surjam no departamento [...] muitas vezes enfrentamos decisões difíceis e ter essas discussões aqui nos deixa mais confiantes.” (C3)

Diante das narrativas dos entrevistados, destacam-se os autores Lopes e Cervi (2013), os quais defendem que as unidades de ensino devem instigar seus gestores a atuarem como líderes, capazes de orientar a construção conjunta, em equipe, bem como a execução responsável das ações. Para atingir esse objetivo, é necessário deixar para trás o formato centralizado e autocrático, que busca importantes regras de trabalho e obediência, características frequentemente vinculadas a líderes formais.

Como forma de tomadas de decisões, de acordo com Peter et al. (2021), a liderança desempenha um papel crucial no desenvolvimento e sucesso das equipes, bem como nos seus

processos de tomada de decisões. A liderança define, ainda, a direção, a visão e as metas que orientam as ações da equipe. Além disso, líderes eficazes também monitoram e gerenciam as operações da equipe em direção a esses objetivos comuns e desenvolvem a capacidade da equipe para resolver problemas.

No que diz respeito ao impacto da liderança no desenvolvimento da equipe e na tomada de decisões, Ruslinawati e Prasetya (2021) destacam que é necessário refletir sobre o papel dos líderes na formação da cultura organizacional, já que eles têm a responsabilidade de traduzir a visão e a missão de uma organização nas atividades diárias e estabelecer os principais impulsionadores para o trabalho operacional dos membros da equipe. Ao fazerem isso, os líderes criam um senso de propósito e direção para a equipe, o que auxilia no desenvolvimento desta última.

Os entrevistados do grupo de Organizadores trouxeram percepções importantes sobre a criação do Programa, enfatizando assuntos sobre maturidade institucional, alinhamento dos objetos organizacionais e liderança participativa.

“O Projeto nasceu da situação de perceber que as condutas, os próprios documentos institucionais estavam desalinhados. Ele nasce dessa situação em que era momento, chegada a hora, de alinhar a instituição, de colocar os departamentos e as condutas focando no único objetivo, no crescimento institucional.” (O2)

“A necessidade de adequar a liderança que nós tínhamos com essa nova fase que a universidade passaria. Uma fase onde o cliente está no centro, onde nós nos relacionamos mais com esse cliente de uma forma mais estratégica e para isso não daria para ter o apoio de todos os setores, se a liderança não tivesse integrada nessa nova fase da universidade.” (O3)

“Pensado para desenvolver essa liderança mais participativa e com esse olhar mais humano e com esse olhar mais voltado para o cliente. Entender esse aluno, não só como aluno, mas também como cliente que tem necessidades e que a gente precisa dar o nosso melhor para poder supri-las.” (O1)

Em resumo, segundo os entrevistados, o Programa favorece não só o desenvolvimento de seus líderes, como impacta positivamente as relações de trabalho em termos de desempenho. E alguns frutos dessa iniciativa podem ser citados: o empenho dos servidores e um olhar mais estratégico para a tomada de decisão.

De acordo com o grupo de Coordenadores e Diretores, o Programa tem favorecido a promoção de habilidades interpessoais, autoconsciência, empatia e uma abordagem adaptável.

E, segundo os Organizadores, a capacidade de aprender com as experiências e buscar o desenvolvimento contínuo é essencial para enfrentar os desafios da liderança com sucesso.

4.2.2 Desafios no processo de liderança em universidades

Foi observado que o panorama de desafios existentes no exercício da liderança em âmbito universitário é de natureza abrangente, abarcando uma ampla gama de complexidades. Tais desafios se manifestam de forma variável e de acordo com as circunstâncias envolvidas, mas se mostram os mesmos independentemente de estarem envolvidos em funções administrativas ou pedagógicas, diante do enfrentamento de uma rotina operacional. Deste modo, foi encontrada a categoria “Natureza complexa e diversificada da IES e dos líderes”, abordada na seção seguinte.

4.2.2.1 Natureza complexa e diversificada da IES e dos líderes

Nesta categoria englobam-se os desafios e problemas destacados em relação às relações cotidianas; à liderança de uma equipe diversa e heterogênea, especialmente no que tange ao tipo de vínculo do servidor e suas formações e particularidades; à natureza jurídica da IES e às burocracias dos processos em razão da sua natureza.

Nesse contexto, tanto os entrevistados do grupo de Coordenadores de Departamento quanto os Diretores de Cursos ressaltam que “entender a natureza jurídica da Instituição é um dos grandes desafios em termos de limitações e possibilidades.” (C1).

Sobre esta situação, os participantes complementam:

“Pontuo que um dos desafios é sermos capazes de lidar e liderar em um ambiente complexo em termos de políticas públicas, de ambiguidade de situações e de demandas frequentemente conflitantes das diferentes partes interessadas, sem contar a burocracia de instituições como a nossa.” (C2).

“Olha, pra mim, os impactos dos processos burocráticos complexos, das regulamentações rígidas e dos procedimentos administrativos demorados dificultam a agilidade do trabalho e a tomada de decisões, especialmente em relação à nossa equipe.” (D2).

“Desenvolver e estimular talentos no setor público pra mim é o maior desafio, especialmente porque aqui nós temos servidores efetivos e comissionados e isso implica na forma como lideramos.” (C3).

“A natureza jurídica da Universidade é um desafio pra nós. É pra mim, um dos mais importantes. A burocracia, as questões políticas, o tipo de regime dos servidores/professores são os maiores problemas que influenciam na minha gestão e na minha liderança.” (D1).

“A gente tem aquela noção atrás daquele preconceito, de que tudo que é público é mais difícil, é mais moroso, principalmente falando de colaboradores que são efetivos.” (D3)

O entrevistado O3, um dos idealizadores e Coordenador Geral do Programa, afirma que a constituição da IES é mesmo um dos pontos determinantes para a criação do Programa, uma vez que pontos importantes sobre a natureza jurídica da Universidade devem ser considerados, especialmente, para aqueles que estão à frente dos setores e Departamentos. Ele assim discorre:

“A natureza jurídica das instituições públicas de ensino apresenta desafios específicos devido à interação complexa entre o ambiente legal, às responsabilidades públicas e à natureza acadêmica dessas instituições e isso impacta significativamente no processo de liderança e nas relações com os servidores de forma geral.” (O3)

O grupo de Organizadores completa:

“Nós costumamos dizer que a Universidade vive o pior dos dois mundos, do privado e do público; estamos sujeitos às burocracias da gestão pública, mas cobramos mensalidade, temos servidores comissionados de longa e os de pouca data, servidores efetivos de longa e de curta data, com formações diferentes, com inclinações diferentes [...] sem dizer que é uma instituição de educação, mas que depende de outra atividades para a condução dos processos e nem sempre as pessoas estão nos cargos por habilidade ou mérito.” (O1)

“O vínculo do servidor com a Universidade, a forma como os nossos contratos são elaborados e executados, nem sempre aquilo que nós planejamos pode ser executado em função dessas questões de licitação e de execução, de planejamento[...] é uma Instituição em que os seus processos são muito morosos, não em função necessariamente dos servidores, mas em função dessa natureza mesmo da Instituição [...] por exemplo, a própria contratação de palestrante é um desafio.” (O3)

“O desafio da formação, o desafio da natureza jurídica, todos esses pontos muito particulares da Universidade, a mescla entre o público e o privado, no tipo de contrato que existe entre esse servidor e a universidade são desafios que nos trazem muitas preocupações, mas que tem nos trazido também muitos bônus e tudo isso acaba impactando na liderança.” (O2)

A situação jurídica é mencionada ao longo de quase todas as entrevistas, o que reforça a sua importância para as discussões:

“Para mim, eu acho que é o principal desafio, porque é o principal desafio e ao mesmo tempo é o que garante a minha relevância dentro da própria Instituição, porque por ela ser uma fundação pública municipal, ela tem que seguir nas suas contratações as leis que os municípios, o governo federal, o governo estadual, eles têm para poder fazer seus contratos. Então, o nosso departamento, o departamento de contratação, ele surge justamente por conta da natureza jurídica da universidade. Então todas as compras, aquisições, prestação de serviço, elas são feitas dentro desse departamento, seguindo o que determina a lei para uma fundação pública municipal.” (C1)

“É, é porque a gente fica naquela situação de ter um travamento por ter uma ligação pública e ao mesmo tempo o aluno solicitar da gente algumas coisas porque ele paga mensalidade então ele considera que é particular e aí tem alguns empasses, aí no meio disso que a gente fica travado e não consegue resultado ou não consegue lidar com a situação.” (D1)

“Ela é vista como um desafio porque a gente precisa conciliar essas diversas questões da nossa instituição, das nossas normas, até por ser uma instituição municipal, em relação àquilo que a gente precisa para gerir o curso com a melhor forma possível.” (C3)

“A própria questão da licitação, a questão dessa burocracia em ter os materiais de forma antecipada ou com uma data muito antes do que se precisa é uma forma de, não digo de problema, mas de desafio também.” (D3)

Além da constituição da Universidade, O2 ressalta a heterogeneidade interna como significativa e desafiante. Segundo ele:

“Estamos falando de uma Universidade que tem aspectos muito heterogêneos dentro dela, porque nós estamos falando de cinco câmpus em que nós temos realidades muito distintas dentro deles, e além de tudo nós temos servidores ligados à Instituição de formas distintas [...] é importante o alinhamento para uma gestão mais efetiva.” (O2)

Outro ponto levantado pelos entrevistados refere-se à formação distinta e diversa dos líderes da Universidade. Eles assim afirmam:

“O desafio maior está vinculado a essa variação e a essa gama de especificidade, da formação dos nossos colaboradores que atuam como gestores ou líderes em diferentes setores da Instituição.” (O3)

“Estamos falando aí de realidades muito distintas, de formações; esses líderes têm formações muito distintas, muitas vezes, eles não foram preparados para ocupar o cargo que ocupam.” (O2)

Nesse contexto, é preciso elucidar, conforme Niu, Xia e Qiao (2022), que a liderança interdepartamental pode apresentar um papel fundamental no sucesso global e na cooperação de uma organização, permitindo a análise dos comportamentos de liderança associados à eficácia da liderança em nível departamental, especialmente no contexto de mudanças organizacionais. Tais comportamentos, segundo os autores, englobam a definição clara de uma direção ou visão estratégica, a garantia de que execução das operações do departamento designadas com essa direção, a promoção de oportunidades para a participação nas decisões cruciais e o estímulo à comunicação franca e aberta.

Em virtude de tal complexibilidade, O'Donovan et al. (2021) esclarecem que liderança é um processo pelo qual alguns indivíduos inspiram um grupo de pessoas através de sua visão para o cumprimento de metas. Esta perspectiva destaca a importância dos líderes em influenciar e motivar os membros da equipe, mediante suas particularidades e singularidades, para trabalharem juntos, de forma coesa, e lutarem por objetivos compartilhados.

Ainda sobre a heterogeneidade dos líderes, os entrevistados ligados à Instituição relatam que esta diversidade acaba se desdobrando em outro desafio, o de organização e comunicação dos eventos.

Neste sentido:

“Aqui temos líderes em posições hierárquicas muito diferentes e não só posições hierárquicas, há também níveis de instrução bem distintos. Então, outro desafio do Programa é a capacidade de levar a solução para cada departamento de acordo com cada um dos líderes que está ali [...] a formação, ocupação nos leva também a pensar também sobre a forma até de pensar nos temas e nas discussões.” (O1)

“Nós temos líderes que são do campo, líderes de departamentos mais estratégico, líderes de departamento mais operacionais, mais táticos, líderes ligados a departamentos administrativos, aqueles que estão à frente dos cursos, com um enfoque mais pedagógico [...] e fazer com que o assunto do programa seja um assunto que aborde as temáticas e os problemas generalistas, mas que contribua para cada um de forma específica, eu considero difícil”. (O3)

“Não só a formação, mas o tipo de vínculo e o tempo de vínculo do líder chama a atenção, por exemplo, aqueles servidores mais antigos de casa, especialmente os efetivos, que pensam ‘eu sempre trabalhei assim, vou permanecer trabalhando dessa forma’, é uma quebra de paradigma, essa importância de mostrar para essas pessoas que há a necessidade de mudança e de alinhamento à cultura e aos valores da Instituição.” (O2)

Nesse contexto, de acordo com Rachman (2021), a liderança de departamentos desempenha um papel crucial no sucesso e na eficácia de vários departamentos dentro de uma

organização. A liderança em diferentes departamentos, cada qual com sua distinção, tem um impacto significativo no progresso e no desempenho da organização como um todo.

Considerando tal contexto, O2 e O3 colocam o vínculo dos servidores e o desenvolvimento de líderes em instituições públicas como desafios centrais. Eles assim destacam:

“Outro grande desafio é sobre o planejamento e execução de projetos que em instituições privadas são factíveis e seria possível sua replicação em instituições como a nossa [...] mas a gente não consegue com tanta eficiência porque, pela morosidade dos processos e, em muito, porque trazemos a cultura dos servidores públicos [...] por exemplo, a estabilidade é uma barreira que encontramos.” (O2)

“Eu percebo que o Líder veio ao encontro de uma necessidade antiga que a Universidade possuía; por ser uma instituição pública, nós sabemos que o desenvolvimento de lideranças em órgãos públicos é algo mais complexo porque isso não está enraizado na cultura desses órgãos.” (O3)

Portanto, a liderança em instituições públicas é fundamental para que as organizações expandam o âmbito das responsabilidades que lhes são atribuídas. Essas instituições são responsáveis por tomar decisões que tenham impacto direto no público e na sociedade como um todo (BAS et al., 2022). Ou seja, é crucial para o funcionamento eficaz e para a consecução dos objetivos institucionais.

Segundo Surgiri e Ma’shum (2022), os líderes nas instituições públicas são considerados criadores de diferença e desempenham um papel importante na determinação do sucesso ou fracasso destas organizações. Eles são responsáveis por direcionar todos os recursos para o cumprimento das metas e gerenciar os recursos humanos de forma eficiente e eficaz.

Os desafios para o desenvolvimento pessoal e profissional também foram narrados pelo Grupo de Coordenadores e Diretores de Curso:

“Teve um dos encontros que a gente teve que falar sobre as nossas principais dificuldades, isso foi em grupo. É uma atividade em grupo que a gente teve que falar sobre as principais dificuldades que a gente tinha em relação à gestão, às políticas da Instituição e eu acho que esse foi um dos grandes marcos em que a gente estava em contato com outros colegas de departamento que têm as mesmas atribuições que eu tinha na época. Na época, a gente fez um bate-papo bem descontraído, mas voltado para essa atividade de descobrir quais eram as dificuldades de um de outro e trocar experiências para poder um ajudar o outro nas dificuldades que cada um tinha.” (C1)

“Avaliar o outro é fácil. Mas, às vezes, a gente olhar para si e buscar o que eu posso melhorar para melhorar a minha equipe. Porque, às vezes, em algum momento, eu me peguei pensando: Será que não sou eu? Esse foi um desafio.” (D3)

Dentro desse contexto, os entrevistados reafirmam:

“Eu acho que é o principal desafio e, ao mesmo tempo, é o que garante a minha relevância dentro da própria instituição, porque por ela ser uma fundação pública municipal, ela tem que seguir nas suas contratações as leis que os municípios, o governo federal, o governo estadual, eles têm para poder fazer seus contratos. Então o nosso departamento, o departamento de contratação, surge justamente por conta da natureza jurídica da Universidade. Então, todas as compras, aquisições, prestação de serviço, elas são feitas dentro desse departamento, seguindo o que determina a lei para uma fundação pública municipal.” (C1)

“É porque a gente fica naquela situação de ter um travamento por ter uma ligação pública e ao mesmo tempo o aluno solicitar da gente algumas coisas porque ele paga mensalidade, então, ele considera que é particular e aí tem alguns empasses, aí no meio disso que a gente fica travado e não consegue resultado ou não consegue lidar com a situação.” (D1)

“Ela é vista como um desafio porque a gente precisa conciliar essas diversas questões da nossa Instituição, das nossas normas, até por ser municipal, em relação àquilo que a gente precisa para gerir o curso com a melhor forma possível.” (C3)

“A própria questão da licitação, a questão dessa burocracia em ter os materiais de forma antecipada ou com uma data muito antes do que se precisa é uma forma de, não digo de problema, mas de desafio também.” (D3)

Os Diretores que estão à frente dos Cursos de Graduação, muitas vezes, sem experiência em liderança e gestão, relatam os desafios e a importância do Programa para o alinhamento da visão e cultura organizacionais:

“O Programa trouxe para os diretores uma visão que o diretor não tinha sobre como lidar com algumas situações de gestão, captação e manutenção dos alunos em sala de aula, aqui na Instituição. Antes, o diretor tinha uma ligação muito pedagógica, só daquela de montar horário, fazer aquelas obrigações que são básicas ali e esquecia um pouco desse lado por pensar um pouco que ele não tinha essa demanda como se não fosse da direção. Ele jogava a responsabilidade para alguma outra área e o Líder trouxe isso para mostrar que como líder da faculdade a gente consegue, junto com os professores, mudar essa situação.” (D1)

“Foi um marco de divisão de valorização dos líderes da Instituição, em questão de formação. Porque se a gente investe os aprendizados no curso, a gente acaba tendo outro olhar para a gestão do curso [...] muitos de nós têm formação em gestão, tem formação técnica nas suas áreas e compreender e compartilhar a visão e os valores da Universidade é fundamental para que alcancemos os objetivos comuns.” (D2)

“Para a faculdade que coordeno e para mim como diretor, foi um divisor de águas, porque trouxe, além do contexto de orientações em relação à forma de trabalhar e direcionar, também trouxe resultados que a Universidade vem atingindo e vem buscando. Então, foi extremamente importante para que a gente pudesse traçar as nossas condutas durante o período de gestão [...] acho importante nos adaptarmos à cultura da Universidade, é isso que vai influenciar no nosso desenvolvimento.”
(D3)

Por fim, cabe destacar os argumentos de Durst et al. (2021) de que para uma organização prosperar e atingir os seus objetivos, é crucial que haja alinhamento entre a sua visão e a gestão da sua liderança. Este alinhamento garante que a liderança esteja efetivamente orientando a organização em direção ao cumprimento de sua visão. Os líderes desempenham um papel fundamental na conversão da visão e missão de uma organização em ações e resultados tangíveis. Eles são responsáveis por traduzir a visão abrangente nas atividades do dia a dia e definir os principais impulsionadores para o trabalho operacional de membros individuais e para a formação de equipes.

Como síntese, nota-se que a liderança e a gestão em IES municipais, que cobram mensalidade, enfrentam desafios únicos devido à natureza complexa e multifacetada desse ambiente. Apesar da autonomia acadêmica - que inclui liberdade para definir currículos e pesquisa, por exemplo -, equilibrar essa autonomia com as obrigações de prestação de contas e regulamentações governamentais pode ser desafiador. Portanto, de acordo com as entrevistas, as propostas do Programa favorecem o entendimento e o alinhamento da tomada de decisão, além da compreensão profunda sobre leis e regulamentações pertinentes ao setor educacional e às instituições públicas de ensino.

Os desafios, segundo os entrevistados, são inúmeros, mas aqueles ligados à natureza complexa e diversificada da IES e dos líderes foram os mais enfatizados, sejam eles pela burocracia dos processos e legislação, alinhamento à visão e cultura organizacional, pela motivação, pela gestão de conflitos, pelo desenvolvimento da equipe, das relações interpessoais e das próprias habilidades do líder.

4.2.3 Etapas do processo de desenvolvimento de liderança

Uma vez que, na seção anterior, foi possível identificar os desafios da liderança na Universidade pesquisada, a presente seção trata de identificar as etapas do processo de desenvolvimento de liderança na mesma Instituição. Vale, mais uma vez, destacar que, segundo os entrevistados dos grupos de Coordenadores e Diretores, a natureza jurídica e as implicações

dessa estrutura de negócio na atividade dos líderes e das suas equipes são os principais obstáculos enfrentados.

Tal constatação é confirmada pelos Organizadores, para quem o *start* para a criação do Programa foi justamente as implicações oriundas da estrutura de uma Instituição Pública Municipal que cobra mensalidade e, portanto, apresenta necessidade de alinhamento institucional e de desenvolvimento de líderes. Tradicionalmente, conforme os Organizadores, o engajamento dos servidores desempenha um papel crítico na performance e na eficácia das instituições públicas, bem como da prestação de serviços.

4.2.4 Formato de coparticipação

A partir do “pano de fundo” de que os desafios foram a mola propulsora para a criação do Programa, nesta seção, o objetivo é descrever, de acordo com os entrevistados, as etapas necessárias para o processo de desenvolvimento dos líderes na Universidade pesquisada, considerando o despertar de novas habilidades e o desempenho pessoal ao longo das edições. Essa parte do trabalho emergiu, especialmente, das entrevistas dos Organizadores e da análise de documentos relacionados ao Programa.

A categoria “formato de coparticipação” considera que o Programa foi planejado e é executado, edição a edição, levando em conta o envolvimento ativo dos participantes, seja como palestrante, organizador, como integrante. Completam a categoria, as etapas descritas pelo grupo e identificadas nos documentos: “Identificação do problema e definição dos objetivos”, “Definição do currículo do programa e temas”, “Método de aprendizado”, “Periodicidade do Programa” e “Avaliação e feedback”.

Segundo o grupo de Organizadores, para enfrentar os desafios, a Universidade precisou adotar uma “abordagem proativa para melhorar o engajamento dos servidores” (O1) e, para isso, o entrevistado O2 afirma que a Universidade investiu no desenvolvimento profissional do líder a partir do Programa. Neste sentido, O3 reforça: “Acreditamos que líderes bem treinados entendem melhor a cultura, as diretrizes, as estratégias da Universidade e trabalham para alinhar as atividades da equipe à essas questões”

Participam do Programa cerca de 70 servidores, dos quais 30 são ligados à Direção de Cursos; 10, à Administração Superior e 30, aos Departamentos Administrativos. Sobre os participantes do evento, os entrevistados do grupo dos Organizadores assim discorrem:

“Os participantes são sempre servidores que ocupam cargos de liderança na Universidade, seja aquele que tem uma equipe composta por 10, 20 pessoas, seja aquele que, dentro da Universidade, mesmo ele tendo um servidor que está diretamente ligado a ele, mas que ocupa uma função estratégica.” (E2)

“Um outro ponto é que, dentro do projeto, não só os servidores administrativos estão presentes, a gente integra os diretores dos cursos também, até porque o nosso objetivo maior com esse projeto é desenvolver a liderança mais participativa e que tenha esse olhar mais focado no nosso aluno e nos objetivos da Universidade.” (E1)

4.2.5 As etapas do Programa

Como já mencionado, as etapas do Programa foram: “Identificação do problema e definição dos objetivos”; “Definição do currículo do programa e temas”; “Método de aprendizado”; “Periodicidade do Programa” e “Avaliação e feedback”.

4.2.5.1 Identificação do problema e definição dos objetivos do Programa

A Administração Superior identificou, segundo o grupo de Organizadores, que era necessário criar um Programa contínuo que discutisse o papel do líder e as formas de gestão numa Instituição Pública Municipal. De acordo com O3, considerou-se, entre outras coisas, “o foco nas habilidades e competências necessárias aos líderes da Universidade”.

Neste sentido, o grupo de Organizadores afirma que:

“Foi feita uma reunião entre a Reitoria e alguns coordenadores de departamento e naquele momento de discussão, percebeu-se que, até pela estrutura da Universidade, pelo seu crescimento, era hora de discutir algumas questões e alinhar outras [...] era hora de desenvolver algumas capacidades nos servidores que estão à frente dos departamentos e cursos da Instituição.” (O2)

“Sentimos que estávamos em um momento muito propício, de crescimento institucional e que devíamos olhar pra dentro, para os nossos servidores [...] deixar claro para os servidores e especialmente para os coordenadores de departamento e diretores de curso aonde gostaríamos de chegar e como poderíamos alinhar a nossa conduta interna.” (O3).

“Havia uma preocupação de que fosse possível criar um projeto que, além dos assuntos gerais sobre liderança, abordasse temas específicos para as lideranças à frente dos cursos, mais voltada para discussões pedagógicas e temas mais de focados na gestão dos departamentos administrativos.” (O3)

4.2.5.2 Definição do currículo do Programa e de temas

Com base na identificação das necessidades, foi criado um currículo geral sobre liderança, com temas relevantes. Segundo o Organizador geral do Programa, o evento é sempre estruturado da seguinte forma:

- *Palestra* sobre o tema que nomeia a edição, proferida por um especialista sobre o assunto, com todos os participantes, incluindo a Administração Superior;
- *Café com a Administração*, treinamento exclusivo para Reitor e Pró-Reitores sobre o assunto da edição;
- *Workshop* sobre o tema da edição, conduzido por um especialista interno ou externo, para Coordenadores de Departamento e Diretores de Cursos;
- *Discussão de assuntos que envolvam a natureza e gestão da Universidade*, com participação de todos, incluindo a Administração Superior;
- *Exposição e diálogo sobre questões pedagógicas no contexto da liderança*, exclusivamente para Diretores de Cursos;
- *Feedback e indicação de temas para as próximas edições*, com a colaboração de todos, via formulário eletrônico.

Em relação às atividades e planejamento das edições do Programa, os entrevistados do Grupo de Organizadores destacam:

“Depois que o Programa foi criado, o planejamento é feito por múltiplas mãos; na nossa equipe nós temos não só servidores da Administração Superior, como nós temos também professores da área da administração, da área da psicologia, que nos apoia nessas temáticas que são trazidas a cada edição, então, houve um planejamento inicial, pautado mesmo na importância da liderança no contexto organizacional, para alcançar os objetivos da Universidade.” (O2)

“Nem terminou uma edição, a próxima edição já está sendo planejada e entre uma edição e outra há várias discussões e há vários acompanhamentos, especialmente de dados, um dos braços do Programa com os diretores de cursos é sobre a evasão de alunos; ele tem um braço ali, então vou te dar um exemplo: há um acompanhamento em que o departamento faz, em que são levantados e analisados dados, há muita pesquisa entre edições, a gente faz reuniões muito específicas com grupos de líderes, não só do pedagógico, mas também do administrativo.” (O2)

“Existe um planejamento maior, que é um planejamento que é revisitado a cada edição, então, as temáticas surgem primeiro tendo a liderança e a gestão como

pano de fundo, mas também a temática surge dessas demandas que as edições vão trazendo para nós, dessa participação ativa daqueles que estão envolvidos no projeto.” (O3)

A primeira edição, conforme documentos, tratou do tema liderança eficaz e agilidade emocional; da natureza jurídica da Universidade; dos processos pedagógicos da Universidade e do líder pedagógico no contexto da permanência acadêmica.

A edição seguinte abordou o impacto da personalidade na liderança e no engajamento de equipes; o papel do diretor no engajamento estudantil; e mais uma vez abordou a permanência acadêmica e grupos focais sobre assuntos ligados à liderança no contexto da Universidade e sobre possíveis barreiras que existem na Universidade para exercer o papel de líder.

Já a terceira edição teve como tema central a discussão da liderança no contexto educacional, com o foco no período pós-pandemia; a liderança e a gestão de equipes; a transformação digital e a evasão e a gestão da permanência.

Por fim, a quarta edição tratou da importância da marca pessoal e da comunicação no contexto da liderança; discutiu sobre a comunicação na Universidade e, mais uma vez, tratou sobre o professor líder, abordando a gestão da permanência e de estratégias para entrada de alunos.

Sobre os temas dos eventos, os entrevistados relatam:

“O Programa é pensado de modo modular, então, a cada seis meses, os nossos colaboradores, os gestores e líderes têm acesso a um tema específico que é trabalhado com eles e essa preparação, que só ocorreu a partir da 1ª edição, leva em consideração as demandas e necessidades da Universidade e dos participantes, dos pontos de potencial melhoria que a gente tem observado no feedback do pós evento.” (O2)

“Os temas que foram trazidos até agora tinham um aspecto inovador e algumas mudanças de comportamento que acabam afetando diretamente o lado profissional e até o pessoal de cada um que está participando, mas eu acredito que ele aprimorou as qualidades que um gestor precisa para poder acompanhar o seu grupo de servidores que trabalham. Então, eu acredito que a gestão é um conjunto de ações que você faz no dia a dia e que o lidera, ele consegue melhorar e aprimorar as ferramentas que a gente tem para poder fazer a gestão.” (C1)

“Os temas têm sido muito pertinentes pra mim e ainda tem a situação que somos ouvidos, temos condições de apresentar as nossas demandas e, geralmente, são trazidas nos eventos seguintes.” (D2)

“Teve um evento em que um psicólogo da Universidade nos colocou em grupo, apresentou uns temas e nos deu a possibilidade de ouvir. Aquilo foi muito interessante, deu voz às nossas demandas. Essa situação de escuta era um assunto que foi tratado no evento anterior.” (C3)

Reforçando a ideia de coparticipação entre demandas da Universidade e participantes, os Organizadores apontam:

“As temáticas são desenvolvidas e escolhidas conforme esse levantamento inicial que nós fazemos, desses pontos de potencial melhoria, do que são as situações mais críticas a serem trabalhadas aqui dentro e também por sugestões, quando aparece um tópico sugerido de forma mais unânime, sugerido inclusive pelos próprios gestores, aí a gente desenvolve essa temática para o encontro seguinte.” (O3)

“Muitos dos temas e muito dos desdobramentos do Programa surgem da edição anterior e dessa vazão que os próprios líderes trazem para nós, das próprias discussões que acontecem, então, quando acaba uma edição, em que há aquele período de avaliação e de fechamento daquela edição, nessas análises pós-evento é que são trazidas discussões que dão andamento nas próximas edições.” (O2)

“Mapear com as necessidades, e a partir desse primeiro, nós fomos mapeando as necessidades juntamente com o que estava acontecendo naquele evento e os próprios participantes foram passando para nós o que eles sentiam que poderia ser inserido nos próximos. Então, os temas dos eventos partem realmente das necessidades pontuais que o líder está sentindo que precisa ser desenvolvido.” (O1)

4.2.5.3 Método de aprendizado

De acordo com os Organizadores, a dinâmica para o Programa considerou palestras, workshops, mentorias (no caso dos momentos exclusivos para a Administração), grupos focais e grupos de discussão. As dinâmicas foram feitas com todo o grupo ou em grupos menores e que compartilham de realidades parecidas.

As edições são modulares e, de acordo com a Coordenadora do Programa, acaba de ser desenvolvida uma plataforma de ensino online na qual os materiais usados nos encontros e outros complementares serão dispostos e novas discussões e formas de aprendizagem serão levantadas. A ideia, segundo ela, é que o próximo passo seja a formatação de um curso de pós-graduação para os servidores sobre liderança, em que parte das disciplinas serão cumpridas nos módulos do Programa.

“Avançamos, primeiro, ao criarmos um ambiente virtual que permitisse a entrega para além dos encontros presenciais. Essa plataforma foi projetada para facilitar

o ensino e a aprendizagem; para que os líderes que não puderem estar presentes fisicamente, acompanhem o evento; acondicionar o material que usamos nos encontros; enfim, é para oferecer uma variedade de ferramentas e recursos para os participantes. Um próximo desdobramento está sendo estudado e já em fase de execução; a ideia é que os módulos sejam agora adequados e pensados dentro de um programa de pós-graduação.” (O3)

4.2.5.4 Periodicidade do Programa

A realização do Programa de Desenvolvimento de Líderes acontece uma vez por semestre e em módulos. As datas das atividades são estabelecidas no início do semestre letivo, de acordo com o calendário acadêmico. Mas, de acordo com a evolução do Programa, conforme destacado pela Coordenadora, podem haver alterações, especialmente dos módulos online, para a composição da pós-graduação.

4.2.5.5 Avaliação e feedback

De acordo com os Organizadores do Programa, ao final de cada edição, os participantes avaliam o evento e sugerem temas de discussão. Os feedbacks também ocorrem nos grupos focais/discussão durante os workshops para Coordenadores e Diretores. Segundo o entrevistado O3, “as informações são importantes para ajustar o Programa e fazer melhorias contínuas e, ainda, são importantes fontes de referência para o planejamento das edições futuras, já que estão respaldadas pelas demandas dos departamentos, dos líderes e de suas equipes.

Sobre a avaliação e feedback, os Organizadores afirmam:

“A cada final de encontro é feito um processo avaliativo do próprio encontro, do que foi discutido. Em cima disso, identificamos temas que irão atacar as fragilidades ou dificuldades no dia a dia de trabalho deles. Desse levantamento, é feita então a compilação e determinação do próximo tópico a ser trabalhado no encontro seguinte.” (O3)

“As avaliações são a cada final de encontro e também por meio do próprio feedback; é a resposta que a gente obtém nesses intervalos de um encontro e outro. Então, a gente recebe respostas positivas de melhoria de atendimento, de melhoria de comunicação entre os relacionamentos e os próprios colaboradores internamente dentro de cada setor.” (O1)

O Coordenador de Departamento, C1, apresenta informações que corroboram a questão:

“Sempre que a gente finaliza o Programa, a gente sai com algumas demandas que precisam ser executadas e após essas demandas serem levadas para os

departamentos, nós temos ali algumas pesquisas depois, para saber se realmente esses objetivos estão sendo alcançados.” (C1)

Por fim, o sentimento de ser coparticipante do Programa, conforme destacam D2 e C1, os participantes afirmam:

“Nós tivemos alguns eventos em que tínhamos palestras para começar, depois dessas palestras nós fizemos uma espécie de workshop onde tínhamos que resolver problemas, trabalhar juntos em soluções, depois respondemos a uma pesquisa; foi bem interessante porque algumas temáticas surgiram dessas discussões [...] de fato contribuimos de forma ativa para o Programa e para as mudanças.” (D2).

“Mudou muito na minha característica como profissional. No primeiro Programa eu fui um dos palestrantes, um dos que participaram ali falando um pouco sobre o departamento de contratação e como funciona todo esse aparato dentro de uma Universidade que tem a natureza jurídica de fundação pública municipal. Então, eu acredito que o Programa me deu mais confiança para poder até mesmo falar em público, falar para muitas pessoas, foi um dos grandes marcos que eu lembro agora nesse momento que melhorou o meu desempenho, foi isso e também na questão de avaliar como um gestor ele deve se portar dentro da instituição de maneira que a minha conduta e a minha apresentação seja mais aceitável em razão da função que hoje eu exerço.” (C1).

Em resumo, a categoria “Formato de coparticipação” apresentou relatos de que o Programa tem sido bem-sucedido ao longo de suas quatro edições (o que poderá ser constatado na seção seguinte). E parte dessa boa avaliação atribuída pelos participantes pode ser explicada pelo fato de os Organizadores terem envolvido os líderes como protagonistas do Programa, em todas as etapas.

Viu-se, também, que a definição das etapas de forma clara é fundamental para garantir que o Programa seja eficaz e atenda aos objetivos estabelecidos, garantindo que, a cada edição, haja progressão, de forma lógica e coesa, evitando-se aleatoriedades e falta de foco. Foram constatados, ainda, desdobramentos de novas iniciativas, como a criação da plataforma online e de um curso de pós-graduação.

Segundo o entrevistado O3, “estabelecer etapas foi essencial para garantir organização, eficácia, adaptabilidade e orientação para o alcance de objetivos”. Ele ainda completa afirmando que “isso beneficia tanto os participantes quanto a organização, permitindo um desenvolvimento mais eficaz das habilidades e competências necessárias”.

4.2.6 Impactos de um Programa de Desenvolvimento de Líderes em uma IES

No contexto das Instituições de Ensino Superior, a implementação de um Programa de Desenvolvimento de Líderes reverbera significativamente em várias dimensões. Foi possível constatar, por meio das entrevistas realizadas, que neste segmento, a IES em estudo beneficiasse da presença de líderes altamente eficazes para conduzir a missão institucional com sucesso. Nesta esteira emergiu uma nova categoria de análise: “Resultados positivos continuados do Programa”.

Durante as entrevistas, o grupo de Organizadores, de forma geral, foi questionado sobre as competências primordiais para os servidores que ocupam cargo de liderança na Universidade. Já aos grupos de Coordenadores e Diretores, foram feitos questionamentos sobre as habilidades e competências desenvolvidas pelo Programa, bem como seus resultados e impactos.

4.2.6.1 Resultados positivos continuados do Programa

Diante dos impactos observados e mediante as semelhanças e divergências constatadas pelas narrativas, foi possível destacar a categoria “Resultados positivos continuados do Programa”, que contempla os impactos do Programa de Desenvolvimento de Líderes da Universidade pesquisada, segundo a percepção individual de cada entrevistado.

A começar pelos Organizadores que, quando questionados sobre quais competências são primordiais para um líder, disseram que, no contexto da Universidade, há aquelas fundamentais, independentemente do setor, e aquelas relacionadas ao ambiente acadêmico. Eles ponderaram também que, a depender do tipo de departamento que o servidor lidera, se mais focado no pedagógico ou administrativo, se mais operacional ou técnico, também há outras competências a serem exploradas.

“De modo geral, há aquelas competências amplamente conhecidas, que independem do contexto, mas há algumas bem específicas para o setor educacional [...] nos preocupamos muito também com aquelas que estão associadas à função específica, se é um departamento administrativo ou pedagógico, à formação do líder e do grupo que lidera, se ocupa uma função estratégica ou operacional [...] por isso, o projeto tem diferentes formatos, em determinados momentos, os participantes reúnem-se em grupos estrategicamente pensados para determinada situação.” (O3)

“Temos em mente, como pano de fundo, as competências gerais, de comunicação, tomada de decisão, motivação, habilidade de solucionar problemas e delegar, de desenvolver equipes, entre outras; essas estão sempre presentes nas nossas edições e, aliadas a elas, inserimos sempre alguma específica para o nosso tipo de Instituição, sempre pensando naqueles desafios que ponderei pra você, então, é a competência de visão educacional, de governança, gestão de conflitos acadêmicos, de promoção à diversidade e inclusão; estamos sempre discutindo essas competências próprias.” (O1)

“Nas nossas reuniões, sempre estamos com os resultados de um grupo focal que fizemos na segunda edição e que nos possibilitou entender bem o cenário e identificar as barreiras enfrentadas pelos participantes. Esse diagnóstico é bem interessante porque nos dá indicativos sobre as competências específicas, que são próprias da nossa Universidade. Então, geralmente, por trás de cada evento, vamos tratar de uma competência essencial para a liderança e uma que é própria desse contexto.” (O2)

Neste contexto, de acordo com Samancioğlu et al. (2019), as habilidades e competências de liderança são essenciais para indivíduos que desejam ter sucesso em suas vidas profissionais e pessoais. Essas competências, sejam em aspectos essenciais e específicos, não apenas permitem que os indivíduos gerenciem e inspirem equipes com eficácia, mas também tomem decisões informadas, naveguem por situações complexas e impulsionem o sucesso organizacional.

Os autores Fleury e Fleury (2001) destacam, também, que a identificação das competências essenciais de uma organização está intrinsecamente ligada à estratégia de negócios empregada pela empresa, bem como à avaliação dos recursos disponíveis, incluindo o capital de conhecimento. O mapeamento das competências fundamentais, tanto coletivas quanto as individuais, torna-se imperativo para garantir a sobrevivência das organizações. A partir de tais entendimentos sobre as informações, a empresa poderá realmente compreender o potencial do seu capital humano.

Resultado do questionamento feito aos Organizadores, as competências foram divididas em dois grupos: as que eles chamaram de “fundamentais”, que estão dissociadas do contexto da Universidade; e as “específicas”, ligadas ao ambiente institucional.

O Quadro 07, a seguir, resume as competências fundamentais e específicas elencadas pelos Organizadores:

Quadro 07 - Resumo das competências fundamentais e específicas

COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS	COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação efetiva • Inteligência emocional 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão educacional • Gestão acadêmica

<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão • Adaptabilidade • Visão estratégica • Motivação • Habilidade de delegação • Habilidade de solução de problemas • Habilidade de negociação • Habilidade de gestão • Desenvolvimento de equipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de recursos • Alocação eficaz de recursos • Gestão de pesquisa • Relações com a comunidade • Relações governamentais • Inovação educacional • Captação de recursos • Governança e tomada de decisão colegiada • Ética acadêmica • Conhecimento setorial • Habilidade política • Desenvolvimento de parcerias público-privadas
---	---

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do Quadro apresentado, fica evidente que a compreensão das competências empresariais é uma ferramenta indispensável para analisar como os recursos fundamentais de uma organização estão relacionados ao seu desempenho. Para identificar as competências essenciais da organização, é necessário entender as razões pelas quais ela alcança resultados superiores e que habilidades específicas sustentam esses resultados (OLIVEIRA, 2008).

Quando questionados sobre as competências que julgavam ser mais importantes, os Organizadores pontuaram que, para realidade da Universidade, são aquelas ligadas ao desenvolvimento de equipe, motivação e aquelas associadas à natureza jurídica da Universidade.

Sobre as competências ligadas à estrutura, eles assim justificaram:

“Muito difícil pontuar uma ou outra, porque estamos em constante evolução e precisamos estar o tempo todo em aprimoramento, mas pensando que estamos agora dando os primeiros passos sobre liderança na nossa Instituição, acredito que aquelas ligadas à natureza da Universidade, especialmente as de conhecimento do setor e de governança, já que ter um profundo conhecimento do setor em que a Universidade atua é importante para tomar decisões informadas e estratégicas [...] nós temos uma estrutura de governança complexa e precisamos ser capazes de tomar decisões em colaboração com várias partes interessadas, como conselhos universitários, municipais, entre outros.” (O3)

“O que está sempre nos nossos eventos são as competências que estão ligadas à natureza jurídica [...] é difícil por conta das questões políticas, de prestação de contas, das regulatórias.” (O2)

“Outro ponto é a cobrança de mensalidade, se de um lado pontuamos o ambiente complexo, de natureza pública, de outro, temos que desenvolver a capacidade de

entender que precisamos ver o nosso aluno também como cliente. Precisamos encontrar um ponto de equilíbrio entre essas duas realidades.” (O1)

Deste modo, Cantarino e Araújo (2022) defendem que a estrutura organizacional de uma empresa desempenha um papel crucial na formação das habilidades e qualidades de seus líderes. Essa estrutura refere-se à maneira como a organização organiza seus departamentos, divisões e indivíduos, bem como aos relacionamentos que existem entre eles. As competências de um líder estão intrinsecamente relacionadas à estrutura da empresa. Líderes que possuem as habilidades permitidas para navegar e se destacar dentro de uma estrutura organizacional específica têm uma maior probabilidade de desempenhar eficazmente suas funções.

Em relação aos servidores e às suas equipes, os Organizadores assim relataram:

“Se tenho que apontar uma ou duas, acredito que aquelas ligadas à estrutura da Universidade e que estão ligadas aos servidores [...] são servidores comissionados, efetivos, que muitas vezes ocupam uma função por concurso, não necessariamente por habilidade [...] infelizmente há muito da cultura do funcionário público.” (O2)

“Muitas vezes os funcionários, especialmente os efetivos, por desfrutarem de uma maior estabilidade, levam a uma menor pressão para buscar motivação, já que os empregos são vistos como seguros.” (O1)

“Sem contar que por estarmos em um ambiente altamente regulamentado e burocrático, torna-se mais difícil a implementação de práticas flexíveis e inovadoras de motivação, esse é outra ‘pedra no nosso sapato.’ (O3)

É fundamental enfatizar a relevância da motivação dos funcionários públicos para o funcionamento eficaz e para a prestação de serviços de qualidade em instituições como a Universidade pesquisada. Neste sentido, Rahman (2021) defende que diversas competências estão relacionadas à motivação dos servidores públicos, podendo contribuir significativamente para seus níveis gerais de satisfação e desempenho no trabalho. Entre essas competências, a boa comunicação exerce papel crucial, permitindo articular, de forma clara, as metas e objetivos da organização, com oferta de feedback e reconhecimento, além do estabelecimento de expectativas claras de desempenho.

Quando perguntados sobre como essas competências são trabalhadas dentro do Programa, os Organizadores afirmaram que a abordagem é feita de forma teórica e prática, conforme destacado no item anterior sobre as etapas do Programa. Os assuntos, segundo eles,

surtem de demandas observadas pelos gestores da Universidade e dos feedbacks sobre os processos.

O2 e O1 assim declararam:

“Então, como te disse, há uma estrutura das edições, sempre palestra técnica, com um convidado especialista e, depois, workshops, treinamentos, discussões. Mesclamos atividades teóricas e práticas.” (O2)

“Os temas são um alinhamento da gestão e dos resultados das avaliações e rodas de discussão dos participantes e dos que estão à frente do projeto [...] como a estrutura da Universidade é sempre pauta, contamos com o apoio também dos departamentos; em toda edição, um departamento e um processo são discutidos também.” (O1)

Quando analisadas as respostas dos grupos de Coordenadores e Diretores, há o mesmo entendimento: de que são muitas habilidades a serem desenvolvidas, mas aquelas ligadas à equipe e à natureza jurídica são as mais destacadas.

“Principalmente empatia, cordialidade e proatividade, essa questão de você não ser avesso a mudanças, já que a gente lida com uma Instituição de Ensino Superior onde a dinâmica do conhecimento é constante, então, a necessidade de atualização e mudança de comportamento, do nosso quadro de colaboradores também deve ser constante e dinâmica.” (C1)

“São trabalhadas diversas competências, a competência técnica, a habilidade de se relacionar, a parte principal desse líder aqui na Universidade é a competência técnica para exercer aquela função e, principalmente, para motivar a nossa equipe.” (C2)

“Competências de gestão, de relacionamento, de desenvolvimento de equipe, são competências ligadas mesmo a essa condução do nosso departamento, não só para o macro, mas para o micro, nesse relacionamento interpessoal, nessa habilidade de conversar com a equipe, de desenvolver a equipe, isso nem sempre é fácil aqui dentro.” (C3)

“Então, a gente percebe uma preocupação de compreensão sobre a Universidade, há muitas particularidades, o que é ou não permitido em função de ela ser pública, mas cobrar mensalidade [...] agora, temos essa imagem de uma Universidade aberta que quer desenvolver essa liderança mais participativa.” (D2)

“Então alguns temas que foram tratados, que eu acredito que contribuíram muito, foi com a forma de incentivar os liderados para eles desempenharem as melhores funções deles e estarem sempre motivados para poder darem esse retorno à Universidade ou departamento que eles estão lotados.” (D3)

Sobre as contribuições do Programa, Coordenadores e Diretores destacaram o desenvolvimento pessoal:

“Contribuí muito para a formação de um líder. Muitas vezes, a gente sabe desempenhar as atividades do departamento que a gente está lotado. E por vezes assume a função de gestão desse departamento, mas não tem o preparo ideal para poder fazer essa gestão. E durante os treinamentos e os encontros do Programa, diversos profissionais de áreas voltadas à gestão, eles promoveram palestras com atividades que desenvolveram técnicas que são voltadas para a liderança.” (C1)

“O Programa faz despertar, nos gestores, nas pessoas que estão participando ativamente, capacitando-os, faz despertar na gente olhares, visões que até a gente não tinha, tanto sobre atendimento, quanto sobre postura pessoal, as formas de enxergar às vezes os problemas que surgem para nós, a forma de enxergar os nossos clientes, na verdade, os alunos que até então tinham um tipo de tratamento e agora a gente passa a enxergar como verdadeiros clientes mesmo. E, além disso a integração também da equipe entre os servidores da Universidade, eu acredito que tem sido muito positivo nesse aspecto.” (C2)

“Então, o Programa me abriu os olhos nos primeiros encontros a desenvolver a equipe de trabalho, mas cuidando deles, porque a gente sabe que a nossa rotina, às vezes, nos sobrecarrega e isso influencia no nosso desempenho profissional. Os resultados em aplicar o que eu aprendi no projeto, com a equipe de trabalho, buscando a questão de visão de tarefa, verificar a qualidade de um ou de outro, como que um trabalha melhor, o resultado desse trabalho técnico foi mais eficiente do que o que a gente aplicava ao longo do tempo.” (C3)

“De diversas formas, principalmente porque a gente aprendeu a ver o curso, a direção de uma outra forma. Não só como eu falei, só aquela parte de sentar ali e fazer o que era de prazo, de ficar ali o tempo todo, mas agora a gente tem outros pensamentos para conseguir ajudar com que a Universidade aumente o número de alunos e também ajudar com o desenvolvimento dos alunos e dos professores, porque muitas vezes a faculdade fica parada e a gente acha que o professor só indo da aula está resolvendo o problema e às vezes não está. Às vezes, o professor consegue resolver algumas situações direto lidando direto com os alunos, que não seja só da disciplina e que a gente não tinha isso em mente até surgir o Programa.” (D1)

“Meu olhar realmente como líder, qual é o meu papel como líder. E eu acho que a grande diferença é essa de realmente demonstrar para as pessoas que, apesar de estarmos no mesmo nível e hierárquico, que temos formações bem diferentes, essa valorização e importância do líder aqui na Instituição. E nosso papel como líder no nosso dia a dia. Ser líder não é uma tarefa muito fácil. Então eu acho que nos capacita nos dá muitos instrumentos.” (D2).

“O Programa tem contribuído em relação a despertar algumas formas de atividade que venham a agregar essa somatória do sistema, que é a relação entre a Reitoria, a administração superior, os outros departamentos, como a secretaria, por

exemplo, os professores e essa gestão com os alunos [...] não é fácil, mas me traz muitas reflexões sobre mim e o meu papel na Universidade.” (D3)

Os achados corroboram o que defendem Edgelow et al. (2022), para quem o desenvolvimento de competências de liderança capacita os indivíduos a enfrentarem desafios com eficácia, a inspirar e motivar seus colegas, a tomar decisões embasadas e a transferirem o sucesso das organizações. A implementação de Programas de Desenvolvimento de Liderança em contextos organizacionais tem demonstrado um valor substancial no crescimento das áreas de conhecimento, competências e habilidades individuais.

Em relação aos impactos do Programa para a IES, o grupo de Organizadores disse que a maior contribuição está no sentimento de pertencimento que o Programa desperta:

“Nós percebemos que houve mudanças significativas na condução da Universidade como um todo, especialmente porque o Líder traz consigo um lugar de pertencimento. O Programa dá voz a esse servidor, ele permite que esse servidor contribua nas ações estratégicas. Eu acho que talvez seja uma das grandes contribuições do projeto no âmbito institucional.” (O3)

“A mudança que houve dentro da universidade, dessas pessoas terem noções sobre si. A gente tem depoimentos significativos de equipes que foram transformadas, veja, não são eles que estão diretamente ligados no projeto, mas que foram impactadas pela mudança de percepção do seu líder.” (O1)

Como apontado por Paiva (2018), o senso de pertencimento social é uma característica intrínseca à condição humana, sendo fundamental para que qualquer indivíduo se sinta integrado à sociedade. Isso se deve ao fato de que, por sua própria natureza, o ser humano é indiretamente social. No contexto da liderança, Paiva (2018) afirma que, no campo corporativo, o significado do pertencimento para o colaborador diz respeito ao compartilhamento de valores e objetivos. Segundo ele, o servidor sente o desejo de permanecer, percebe-se como alguém aceito, valorizado, integrado e parte essencial da vida e das atividades do grupo.

Nesta perspectiva, os entrevistados O2 e O1 acrescentaram que os resultados impactaram não só os líderes, mas também suas equipes, o que contribuiu, segundo os Organizadores, para uma liderança mais participativa:

“E vou além, o reflexo que a gente teve, não só da liderança, mas as pessoas dos departamentos que são lideradas por essas pessoas, o quanto essas pessoas começaram a se integrar, a participar mais das questões estratégicas.” (O3)

“E o ponto principal que eu percebo é que, por mais que nós tenhamos aqui servidores que são concursados, que têm estabilidade, eles sentiam falta de falar,

eles sentiam falta de participar, eles sentem falta de estarem contribuindo com o departamento deles e não estou falando só dos líderes, mas da equipe como um todo. Então, para mim, a principal participação como um todo é que o líder permita que o departamento dele apresente para ele suas ideias e juntos desenvolvem ali as estratégias para que melhor esse departamento possa seguir.” (O1)

Os relatos dos Organizadores vão ao encontro do que defende Salamah (2002). O autor afirma que programas de desenvolvimento e treinamento de liderança têm como objetivo aprimorar as atitudes dos colaboradores, impactando positivamente a eficácia organizacional. Esses programas promovem o sucesso da organização ao influenciar as atitudes dos funcionários, contribuindo para uma maior motivação intrínseca e satisfação no trabalho entre os subordinados. Esses fatores, portanto, tendem a influenciar positivamente o comportamento e o desempenho, culminando, em última instância, na eficácia global da organização.

Os Diretores e Coordenadores concordam que os resultados já repercutem em efeito positivo em suas equipes:

“É de eu enxergar os processos do meu departamento e cada servidor, em qual ele está melhor encaixado para me trazer um resultado mais eficiente. Questão de lidar com a equipe, de fazer o treinamento, da mesma forma que nós, como gestores, a gente foi treinado, eu apliquei isso na minha equipe. E eu acredito que houve uma mudança muito grande no ambiente de trabalho, quanto à organização, divisão das tarefas, que melhorou bastante.” (C2)

“Ajudou muito a lidar com as particularidades de cada perfil dos servidores que a gente tem que orientar durante o dia a dia. Eu acredito que tudo isso me ajudou a ser hoje um líder melhor do que eu era antes do Programa. Traz ferramentas que te dão mais confiança, às vezes, para poder aplicar aquilo que você até sabe que deve ser o ideal dentro de um sistema de gestão, porém, você não tem, às vezes, instrumentos ou até mesmo facilitadores para poder aplicar aquilo que você imagina que seria o melhor para o departamento e para os servidores que ali estão.” (C1)

“Hoje eu sou um líder que consegue entender melhor as pessoas que trabalham comigo, os servidores que trabalham comigo, consigo identificar melhor as habilidades que cada um tem e assim para repassar a eles atividades que estão mais voltadas a cada um, explorando melhor a potencialidade de cada um. Acredito também que eu me desenvolvi muito na fala com o grupo, então, eu acho que a minha conduta é muito importante; eu acredito que eles me entendem melhor do que antes e também acredito que a minha imagem dentro da Instituição após o Lidera ela melhorou bastante.” (C3)

“Afinal, a gente, todo mundo ali, está trabalhando com o mesmo propósito que é desempenhar funções de que a Universidade depende para poder levar à comunidade acadêmica um resultado melhor. Então, o Lidera traz instrumentos e facilitadores que o gestor pode aplicar na prática, no seu dia a dia, com seus liderados.” (D3)

O grupo de Diretores afirma que os impactos têm respaldado, inclusive, a promoção da relação professor-aluno, despertando nos líderes ações que levam o professor a pensar além da condução das suas aulas.

“A habilidade de tratar justamente o aluno de uma forma mais humana e de entender que o aluno é um cliente e que a gente tem que fazer de tudo para que ele permaneça na Instituição. Acho que a maioria dos diretores desenvolveram bastante características de mexer um pouco com o pensamento do professor e fazer com que o professor trabalhe não só nas disciplinas, né? Mas trabalhe a favor de fazer com que o aluno entenda que não é só sala de aula que entenda que a Instituição tem uma vivência social e que isso traz coisas boas para o aluno também.” (D1)

“Diante da temática exposta, os entrevistados despertaram a habilidade de poder lidar com a relação entre professor, acadêmicos e a utilização de meios de tecnologia junto às aulas. Meu desempenho melhora porque, desde que a gente entende qual é o processo, como ele acontece, a gente passa a se desafiar também e fica ansioso em relação aos temas para poder desenvolvê-los também. E o maior desafio é entender como a gente pode aplicar isso no nosso dia a dia aqui na gestão, na direção do curso.” (D3).

“O Programa trouxe mais essa diferença aí, do meu papel e que a gente pode passar algumas situações para os professores, que os professores lidam direto com os alunos e aí conseguem resolver alguns problemas que não diretamente o aluno tem que procurar o diretor, ele consegue resolver dentro de sala de aula.” (D2)

Sobre o impacto do Programa nos Cursos de Graduação e na relação Universidade-Aluno, segundo os Diretores, tanto eles próprios quanto os professores passaram a ter outro tipo de relação com os acadêmicos:

“O principal resultado foi a diminuição do número de evasão dos alunos; na Faculdade de Engenharia Civil houve uma diminuição muito grande e eu acho que a maior diminuição o que fez isso diminuir através dos ensinamentos que a gente obteve no Lidera; foi a forma de tanto o diretor quanto os professores tratarem o aluno de uma forma mais humana e não daquela forma mecânica, ele é só aluno ou é só professor.” (D1)

“Entender o aluno, tentando conversar e se o seu aluno procura a gente para falar, que vai trancar, desistir, a gente tenta entender o porquê de o aluno querer fazer isso, se é uma situação financeira ou se simplesmente é porque não está gostando, se está com dificuldade com um tal professor, com tal disciplina e a gente tenta resolver essas questões; acho que isso contribuiu muito para que o número de evasão diminuísse.” (D2)

“Os principais resultados estão relacionados a aproximar a direção do curso dos alunos, podendo dar a eles uma orientação melhor em relação ao funcionamento da Universidade e, com isso, gerando, conseqüentemente, uma tranquilidade na gestão e buscando também, formas de melhorias através de sugestões desses acadêmicos e professores.” (D3)

“Um relacionamento mais perto, esse papel muito próximo com os alunos, mas o Programa nos incentivou muito a isso também, não só com os professores, mas com os alunos. Então, é um relacionamento muito próximo de acompanhamento.” (D3)

De acordo com os Organizadores, os resultados nos cursos são perceptíveis. Segundo eles, há um trabalho, em todas as edições de Programa de Desenvolvimento de Líderes, de aproximar diretores e professores de alunos e da Universidade, fazendo com que, semestre a semestre, a Instituição experimente queda nos índices de evasão e aumento na captação:

“Tínhamos um outro gargalo, melhorar a experiência do aluno na Universidade e aumentar o número de matriculados. Trabalhamos em todas as edições essa questão com diretores e coordenadores de departamentos que realizam atendimento. Os resultados têm sido significativos.” (O3)

“Sobre o pedagógico, o grande impacto foi a redução da evasão e maior entrada de alunos. Nós começamos no primeiro Programa trabalhando o tema da evasão. E nós chegamos a índices de 0% de evasão nas próximas edições que nós tivemos a partir do momento que a gente trouxe tanto para o setor administrativo quanto para os diretores a necessidade dessa colaboração. A gente trabalha juntos em prol de fazer com que esse aluno tenha uma experiência diferente aqui, para que ele alcançasse os objetivos dele.” (O1)

Os Diretores de Cursos reforçaram a percepção do grupo de Organizadores relatando o seguinte:

“A permanência do aluno, a não evasão do aluno e também a captação de alunos aumentou muito. Eu estou na direção já faz 4 anos e meio; desde quando eu entrei, no meio do ano, já não tinha turma. Sempre não tem montado turma no meio do ano. O ano passado a gente quase conseguiu montar uma turma, por pouco a gente não conseguiu. E no começo do ano, geralmente, a gente monta uma turma de 20, 25 alunos. Esse semestre a gente montou uma turma de quase 50 alunos. Então, acho que esses são os resultados bem visíveis assim.” (D1)

“Principalmente a questão de evasão e as atitudes de contenções. Por exemplo, hoje eu tenho controle de todos os alunos que nos procuram para trancar. Às vezes, acontece ainda de o aluno trancar o curso e eu não saber, porque ele vai na Secretaria, tranca direto, sem meu conhecimento. Por exemplo, então, a partir de algumas situações do Programa, eu coloquei no curso um controle dessas informações. Então, a gente já conseguiu reverter muitos casos.” (D2)

“Esse papel do diretor e dos departamentos na questão da captação, porque fica muito estigmatizado que é um papel da Instituição e dentro do Lidera foi trabalhado muito conosco que é um papel de todos, não só de um setor de Instituição. Mensurar a questão de quantidade de alunos que a gente tem hoje, mas talvez não seja só por isso, mas também pode contar.” (D3)

Os Diretores ainda afirmaram que o referido Programa contribui com dados e ajuda os Cursos na criação de estratégias mais efetivas:

“A cada semestre, o Lidera nos fornece dados, melhoramos semestre a semestre. Hoje posso falar, da minha situação, dos meus controles. Quando termina o semestre, a gente vai acompanhando o período, em que a gente pode ter pontos de melhoria e o Lidera trabalha essas questões.” (D2)

Sobre os resultados observados, os depoimentos dos entrevistados consideram, adicionalmente, que houve uma mudança de comportamento dos líderes dentro da Universidade e da imagem sobre si próprios.

“Acredito que só nessa questão de trabalhar melhor a empatia é um ponto forte, a forma da minha postura corporal, a forma de me vestir, a forma de atender os nossos alunos, as pessoas que nos procuram, eu acredito que foi influenciado; esses itens foram influenciados por esses módulos que a gente teve até agora.” (C2)

“Acredito que assim como eu falei a respeito da imagem do profissional, a partir do momento que o gestor entende o quão importante é a sua imagem, ele acaba passando isso também para os demais servidores do departamento, que também começam a pensar mais na imagem que eles têm que representar, que eles que eles têm que passar para toda a comunidade acadêmica; é que isso faz parte também das atividades profissionais. Eu acredito que seja isso.” (C1)

Os depoimentos de C1 e C2 correspondem ao que constatam Fahriyansyah et al. (2022) sobre a imagem pessoal. Esta desempenha um papel fundamental na liderança, influenciando como as pessoas percebem e reagem a um líder. Ou seja, quando a imagem pessoal de um líder é autêntica e positiva, é mais provável que os observadores confiem e respeitem esse líder. Isso, por sua vez, pode resultar em um aumento de influência e do poder do líder, pois são eles vistos como indivíduos credíveis e competentes. Os autores afirmam ainda que líderes com uma imagem pessoal sólida têm maior probabilidade de inspirar os outros, uma vez que incorporam qualidades e valores admiráveis.

Outra consequência, de acordo com as entrevistas, refere-se à relação entre líderes, até mesmo, como destacou C3, na integração dos processos:

“A comunicação não violenta, a melhoria da integração mesmo entre os servidores, a conexão entre os departamentos, que os trabalhos desenvolvidos pelas pessoas, os setores, eu vejo que estão mais integrados, a gente consegue entender, enxergar melhor o papel de cada um. Eu sei que ainda tem um caminho para a gente avançar, mas eu vejo melhora principalmente no aspecto da integração entre os participantes principalmente, os órgãos nos quais esses participantes trabalham, tanto o relacionamento entre si quanto o relacionamento entre o pessoal também.” (C2)

“Um resultado pessoal e profissional. Como os outros líderes e os outros servidores me veem hoje é diferente do que talvez antes do Líder; a minha relação profissional entre os líderes também. Acredito que o relacionamento interpessoal dos coordenadores, dos gestores da Universidade com seus liderados está melhor.” (C1)

“Tem muita coisa ainda por vir com o Programa e, a cada etapa, em que os convidados transferem para nós, a gente tem visto nos departamentos (que é o local que eu tenho mais contato, a área administrativa) que os departamentos estão melhorando e o Programa tem uma função muito importante nisso, até de integrar mais os processos.” (C3)

Nesse cenário, destaca-se que a liderança e a integração em processos envolvem a compreensão e aplicação de estratégias de liderança em várias interações sociais. Isso implica o uso da influência social para coordenar, orientar e motivar outras pessoas na busca dos objetivos do grupo.

De acordo com Soeprayitno (2020), a liderança e a vinculação em processos desempenham um papel crucial na gestão do conhecimento dentro das organizações, na promoção de interações e relacionamentos que impulsionam o capital social e na exploração de novas ideias e conhecimentos.

Por fim, os Organizadores do Programa apontam que as consequências internas já começam a repercutir no ambiente externo, pois, segundo eles:

“A contribuição é dentro e fora. Qualificar o quadro de colaboradores da nossa Instituição, tentando melhorar essa dinâmica interna, possibilitou que o servidor tivesse mais noção da sua importância para a Universidade e acaba refletindo lá fora, na forma como essas pessoas que veem a Instituição; elas têm uma experiência mais positiva, isso impacta na imagem.” (O2)

“O impacto e o resultado dele é muito positivo. A gente já tem observado uma melhoria nos aspectos de comunicação, no relacionamento interpessoal com as pessoas, a gente já tem observado uma melhoria nos aspectos de comunicação, de feedback e até mesmo no feedback que nós temos aqui no Departamento de Relacionamento em relação à forma com que as pessoas que entram em contato

com a Instituição são atendidas; esse feedback tem nos dado uma resposta positiva. Então, essa visão de um bom atendimento, de boa receptividade, tem sido mais frequente hoje em dia.” (O1)

“Não só o papel do diretor, mas de toda a Instituição tem feito diferença na forma como a Universidade é vista lá fora e resultou na maior entrada de alunos. Saímos de 4.500 alunos para mais de 10.000 hoje, isso também é resultado dos trabalhos desse projeto.” (O2)

Em concordância com as afirmações anteriores, é essencial compreender o domínio da liderança em relação ao ambiente externo, destacando o papel crucial dos líderes na adaptação e na navegação por entre ambientes externos dinâmicos e complexos.

Hanine e Dinar (2022) afirmam que os líderes precisam ter uma visão a longo prazo, devendo também exercer a capacidade de desenvolver planos detalhados para enfrentar eficazmente os desafios e aproveitar as oportunidades apresentadas pelo ambiente externo. Além disso, eles precisam ser flexíveis e ágeis, ajustando suas ações e comportamentos em conformidade com as mudanças das relações. Essa adaptabilidade é fundamental para que os líderes sejam eficazes diante dos desafios do ambiente externo.

Para resumir a categoria, de acordo com as entrevistas empreendidas, o Programa de Desenvolvimento de Líderes tem se mostrado bem-sucedido e tem se revertido em uma série de impactos positivos para a Universidade e para os participantes individualmente. Esses impactos têm abrangido diversas áreas e contribuído para o crescimento, para a eficácia e também para a inovação no ambiente institucional estudado.

Percebeu-se que houve maior motivação e aumento de produtividade, o que tem inspirando e motivado as equipes dos líderes. O Programa também vem promovendo o fortalecimento das diretrizes organizacionais, aprimorando as habilidades de comunicação e de relacionamento. Por meio dele, tem-se um melhor entendimento sobre a estrutura da Universidade e, conseqüentemente, sobre a imagem institucional, o que impacta positivamente na gestão da permanência e na captação de alunos.

Em outras palavras, este é um Programa que tem gerado uma série de resultados positivos para a Universidade e, segundo os Organizadores, esse tem sido um investimento estratégico no crescimento e no sucesso da empresa a longo prazo, o que garantirá a ampliação do Programa para o desenvolvimento contínuo de líderes em todos os níveis da organização.

4.2.7 Síntese dos resultados

Em síntese, foram identificadas 3 categorias centrais: a primeira que resume os desafios do processo de liderança, identificada como “Natureza complexa e diversificada da IES e dos líderes”; a segunda referente às etapas do Programa criado pela Universidade, nomeada de “Formato de coparticipação”; e a terceira que diz respeito aos impactos do Programa no desenvolvimento da IES, intitulada “Resultados positivos continuados”.

De acordo com as informações coletadas, pode-se afirmar que os principais desafios relacionados ao Programa são: a natureza jurídica da Universidade e a diversificação dos líderes em termos de formação; número de liderados; tipo de departamento; cargos que ocupam, entre outros. Ainda, segundo os entrevistados, há desafios relacionados especificamente aos departamentos administrativos, à Reitoria e a outros assuntos pedagógicos, mas que, de certa forma, se integram e se desdobram em outras competências que abrangem a gestão educacional e a administração pública.

Os resultados também indicam que a Universidade, com o Programa, tem adotado abordagens proativas para dirimir os desafios trazidos por: tipo de vínculo, formação, natureza do departamento, falta de autonomia, questões políticas ou até mesmo pelas progressões na carreira.

Para os Organizadores, foram justamente esses desafios que deram *start* ao Programa idealizado pela Universidade. Segundo eles, a partir da primeira edição, a coparticipação dos líderes passou a ser um dos objetivos do projeto, especialmente porque trata do atendimento das demandas dos Coordenadores de Departamentos e Diretores de Cursos.

As etapas, conforme a descrição das entrevistas, foram desenhadas de uma forma que pudessem abarcar diversas metodologias e formas de trabalho, favorecendo a aprendizagem organizacional e novos desdobramentos, como, por exemplo, a plataforma de ensino a distância e o curso de pós-graduação, que estão em fase de execução. Ainda, a cada edição, os temas elencados são fruto de uma combinação entre competências essenciais e as que foram chamadas pelos Organizadores de competências específicas, geralmente ligadas à estrutura organizacional e ao contexto do setor.

Já os impactos do Programa, segundo o apurado, indicam que a Universidade acertou ao instituir este projeto por entender que liderar em instituições de ensino públicas municipais requer habilidades de liderança adaptativas, além de compreensão profunda sobre os desafios locais, pedagógicos e, por fim, a capacidade de trabalhar em parceria não só com os seus

liderados, mas também entre departamentos e setores, órgãos governamentais, acadêmicos e outros.

Segundo os achados, esse entendimento, apesar de ser uma posição desafiadora, oferece oportunidade única de fazer contribuições significativas para a Universidade como um todo e, conseqüentemente, para a imagem institucional.

O Quadro 08, a seguir, apresenta um resumo das categorias, suas barreiras e seus potencializadores:

Quadro 08 – Barreiras e Potencializados da pesquisa

OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORIAS	BARREIRAS	POTENCIALIZADORES	CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS
Analisar os principais desafios no processo de liderança em universidades	Natureza Complexa e Diversificada da IES e dos líderes	-Dificuldade no reconhecimento das IES Municipais pelos órgãos governamentais de ensino superior; -Burocracia excessiva; -Rigor regulatório; -Vínculo empregatício; -Desafios políticos; -Mudanças nas demandas por cursos; -Desafios de recrutamento; -Gestão de desempenho; -Envelhecimento da força de trabalho; -Engajamento de funcionários; -Estrutura de cargos e salários; -Resistência a mudanças.	-Fortalecimento da Associação Nacional de Instituições Municipais de Ensino Superior -Maior discussão das políticas públicas das IES Municipais; -Parceria e colaboração com outras IES; -Colaboração entre departamentos; -Participação dos servidores em Comitês e tomadas de decisão; -Investimento em gestão de pessoas; -Criação de treinamentos para desenvolvimento e reconhecimento de habilidades; -Desenvolvimento contínuo dos servidores.	- Gestão de recursos humanos; - Expansão do desenvolvimento profissional de professores; -Expansão do desenvolvimento profissional de servidores administrativos; -Alinhamento com políticas educacionais mais efetivas; -Maior participação dos departamentos/setores no planejamento estratégico; -Fortalecimento da cultura organização
Descrever as etapas de um processo de liderança	Formato de Coparticipação	-Restrição orçamentária; -Resistência à mudança; -Desafios de sucessão;	-Compromisso institucional; -Desenvolvimento da cultura de liderança; -Feedbacks positivos dos participantes;	

		<ul style="list-style-type: none"> -Diversidade de funções; -Acesso aos recursos; -Avaliação de impacto; -Resistência à inovação; -Desafios de comunicação; -Avaliação e adaptação contínua; -Rotatividade dos líderes; -Gestão de equipes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aprimoramento da imagem da instituição; -Aprimoramento da Governança. 	
Apresentar os impactos de um programa de desenvolvimento em uma IES	Resultados Positivos Continuados	<ul style="list-style-type: none"> - Compreendimento de teorias; - Quebra de paradigmas; - Autoavaliação; -Conhecer particularidades próprias; - Inserção de um ambiente inovador; - Alcançar áreas distintas de gestão; - Público de diferentes áreas de atuação; - Público de diferentes áreas de formação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades aprimoradas; - Compreensão de desafios; -Desenvolvimento de servidores; - Apoio as decisões cotidianas; -Aproximação entre as equipes; - Melhor ambiente de trabalho; - Ambiente de aprendizagem constante; - Diminuição da evasão de alunos; - Desenvolvimento de um olhar crítico; - Relacionamento próximo com os seus pares; - Tratamento humanizado; - Ferramenta de apoio; -Valorização do servidor. -Integração de equipes; - Crescimento pessoal e profissional 	

Fonte: Elaborado pela autora.

Enfim, com o foco em caracterizar as contribuições gerenciais da pesquisa, destacadas no Quadro 08, em termos dos desafios, etapas e implicações apresentados pelos entrevistados, podem abranger a conexão de uma ampla gama de áreas, incluindo pontos destacados como:

- *Gestão de recursos humanos*, considerando treinamento para liderados, oferecendo oportunidades de desenvolvimento de habilidades para funções específicas,

inclusive para uma possível identificação e desenvolvimento de talentos para posições de liderança futura;

- *Expansão do desenvolvimento profissional de professores*, já que líderes educacionais podem desempenhar um papel crucial na promoção do desenvolvimento profissional contínuo dos professores, melhorando assim a qualidade do ensino;
- *Expansão do desenvolvimento profissional de servidores administrativos*, partindo da premissa de que muitos líderes de departamentos não possuem formação em gestão e, por meio do desenvolvimento do Programa, eles puderam desenvolver e aprimorar diferentes perspectivas sobre a importância de “liderar”.
- *Alinhamento com políticas educacionais mais efetivas*, para garantir que os líderes estejam atualizados com as políticas educacionais locais, estaduais e nacionais, garantindo conformidade e alinhamento com os objetivos educacionais da Universidade;
- *Maior participação dos departamentos/setores no planejamento estratégico* na formulação de planos de negócios e orçamentos que guiam as operações da organização;
- *Fortalecimento da cultura organização*, para maior promoção dos valores, ética e comportamentos desejados.

5 CONCLUSÕES

Com objetivo em responder ao objetivo geral de pesquisa “Como os resultados de um Programa de Desenvolvimento de Líderes contribuem para a melhoria na gestão de uma Universidade?”, o presente estudo, inicialmente e por meio de uma fundamentação teórica, analisou as literaturas que foram base para a reflexão acerca do tema em questão.

Após todo o embasamento teórico, buscou-se compreender, por meio de análises documentais, como o Programa de Desenvolvimento de Líderes é trabalhado no cenário da Instituição. Posteriormente, foram entrevistados três grupos de servidores da Universidade pesquisada que, há três anos, implantou este Programa para os seus servidores. Participaram da realização das entrevistas, servidores ligados ao Departamento responsável pela execução do Programa, Coordenadores de Departamentos Administrativos e Diretores de Cursos, sendo esses dois últimos, integrantes.

Para alcançar os objetivos específicos, foram criados roteiros de entrevistas, visando em seus questionamentos, compreender e entender o funcionamento do Programa, seus desafios e etapas, bem como analisar seus impactos para a jornada profissional dos líderes da IES. A partir da análise dos dados, a investigação proporcionou *insights* valiosos e abriu novas perspectivas para o aprimoramento da gestão universitária, refletindo diretamente na qualidade da comunidade acadêmica.

Os dados revelaram que o Programa de Desenvolvimento de Líderes implementado na Universidade tem sido altamente benéfico tanto para o desenvolvimento de seus líderes quanto para o desempenho da organização como um todo. Os entrevistados destacam a melhoria das habilidades interpessoais, autoconsciência e empatia, contribuindo para uma abordagem mais adaptável e eficaz na liderança. Além disso, a ênfase na aprendizagem contínua e na promoção do desenvolvimento pessoal demonstram o compromisso da Universidade com o crescimento de seus servidores e vice-versa.

Outro aspecto notável é a eficácia do formato de coparticipação que envolve os líderes como protagonistas em todas as etapas do Programa. Isso resultou em um progresso lógico e coerente, evitando-se aleatoriedade e possibilitando novos desdobramentos, como a criação de uma plataforma on-line e um curso de pós-graduação. A clareza e a participação dos integrantes na composição das edições, segundo os entrevistados, têm contribuído para a boa avaliação do Programa.

De acordo com as análises das entrevistas, o Programa de Liderança tem gerado impactos positivos abrangentes na Universidade, incluindo maior motivação, aumento de

produtividade, fortalecimento das diretrizes organizacionais e melhoria na imagem institucional. Esses resultados demonstram, ainda, que investir no desenvolvimento de líderes em todos os níveis da organização é uma estratégia valiosa para o crescimento e sucesso a longo prazo da Instituição.

Em síntese, as informações apresentadas revelam a complexidade e os desafios enfrentados pela Universidade em sua missão de liderança no contexto das Instituições de Ensino Superior Municipais. A natureza diversificada da própria Instituição e dos líderes envolvidos exige uma abordagem adaptativa e colaborativa. Para os participantes, o Programa implementado demonstra um compromisso da Universidade ao reconhecer a importância de lideranças sensíveis às nuances locais e às demandas pedagógicas, capazes de fomentar colaborações interdepartamentais e promover um ambiente de aprendizado contínuo.

Em última análise, a partir dos dados, a Universidade demonstra que enfrentar os desafios da liderança em uma instituição pública de ensino requer uma abordagem estratégica e a compreensão profunda das dinâmicas envolvidas, proporcionando uma base sólida para o progresso educacional e institucional duradouro.

Uma limitação significativa da pesquisa manifesta-se na dificuldade de compreender as questões que alguns líderes consideram como de cunho pessoais e individuais, exemplificando seus desafios particulares, assim como a complexidade de avaliarem a si mesmos como líderes. Além disso, vale destacar que a pesquisa atual se baseou nas percepções individuais dos líderes, não incorporando a perspectiva de seus pares, dos próprios liderados e da Instituição como um todo. Outro ponto também a ser considerado, é o fato de o Programa ser recente e de não terem sido observados, ainda, os impactos da rotatividade para o andamento das atividades.

Os resultados da pesquisa fornecem implicações substanciais para a prática administrativa e pedagógica, pois oferecem informações valiosas para os gestores que buscam tomar decisões informadas sobre o investimento em programas de desenvolvimento de pessoas e líderes no contexto organizacional. As descobertas destacam a importância desses programas na melhoria do desempenho e no fortalecimento da liderança dentro da organização, ressaltando os benefícios tangíveis que podem ser obtidos. Ao considerar essas implicações, os gestores podem direcionar recursos de maneira mais eficaz, promovendo o desenvolvimento contínuo de sua força de trabalho e líderes, com impactos positivos no sucesso global da organização.

Como forma de fornecer propostas para futuras pesquisas, é fundamental ressaltar a importância da investigação aprofundada sobre o tema, objetivando ampliar o estudo para a Administração Superior, os demais líderes e os liderados envolvidos, estendendo-se, ainda, o

campo de aprendizagem e analisando-se as percepções e interações dentro do ambiente universitário.

A análise das percepções dos líderes oferece uma visão valiosa sobre a liderança na Instituição, porém, a inclusão de informações provenientes de membros das equipes pode enriquecer ainda mais a compreensão das dinâmicas de liderança. Para além disso, pode-se pensar em uma investigação sobre a percepção da Administração Superior acerca do tema, tendo em vista seu papel fundamental na definição da direção estratégica da Instituição e no apoio às iniciativas que visam desenvolver líderes. Destaca-se ainda, indicação em destacar o estudo voltando-se para a interação entre liderança e transformação digital, explorando como os líderes desempenham um papel fundamental na condução e facilitação da transição de uma organização para um ambiente digital.

E, por último, sugere-se um estudo sobre liderança em instituições de mesma natureza jurídica que a Universidade pesquisada – como forma de traçar um comparativo acerca do desempenho de líderes –; ou ainda a replicação do estudo atual a outros ambientes, setores, segmentos e contextos competitivos.

REFERÊNCIAS

- ADRIANO, B. M.; GODOI, C. K. **Análise crítico-comparativa das abordagens de liderança**: proposta de um quadro sintético-comparativo. Rio de Janeiro, 2014.
- AFFLERBACH, T. **Hybrid virtual teams in shared services organizations: practices to overcome the cooperation problem**. Berlim: Springer, 2020.
- AIRES, R. W. A.; FREIRE, P. S.; SOUZA, J. A. **Educação corporativa como ferramenta para estimular a inovação nas organizações**: uma revisão de literatura. Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento. São Paulo: SBGC, 2016.
- ALLOTEY, P. **Fora das sombras: mulheres na liderança global da saúde**. 2018. Disponível em: <https://scite.ai/reports/10.1017/ghg.2018.15>. Acesso em: 01 set. 2023.
- ANCONA, D. **Leadership in an age of uncertainty**. Cambridge: Research Brief, MIT Leadership Center, 2005.
- ARAÚJO, L. M. C. A. A ocupação humana e sua evolução recente na área de São Raimundo Nonato. **Cadernos de Pesquisa, Série Antropologia**, v. 3, n. 269, 1985.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. Individual consideration viewed at multiples levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. **Leadership Quarterly**, v. 05, p. 199-218, 1995.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **Multifactor leadership questionnaire: manual and sampler**. Gallup Leadership Institute, California; Mind Garden, 2004.
- AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, v.16, 2005.
- BAKER, R. W.; SIRYK, B. Measuring adjustment to college. **Journal of Counseling Psychology**, v. 31, 1984.
- BARDAGI, M. P.; HUTZ, C. S. **Rotina acadêmica e relação com colegas e professores: impacto na evasão universitária**, Psico, v. 43, n. 02, p. 174-184, 2012.
- BAS, T. G.; GAGNON, J.; GAGNON, P.; CONTRERAS, A. **Analysis of agro alternatives to boost cameroon's socio-environmental resilience, sustainable development, and conservation of native forests**. 2022. Disponível em: <https://scite.ai/reports/10.3390/su14148507>. Acesso em: 28 jun. 2023.
- BASS, B. M. **The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**. New York: Free Press, 2008.
- BASS, B. M. **The ethics of transformational leadership**. Academy of Leadership Press, 1997.

BASS, B. M.; STEIDLMEIER, P. **Ética, caráter e liderança transformacional autêntica**. Binghamton: Centro de Estudos de Liderança, Escola de Administração, Universidade de Binghamton, 1998.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BENEDETTI, M. H., HANASHIRO, D. M. M., & POPADIUK, S. Liderança: uma relação com base no gerenciamento de stakeholders, a partir da ótica dos liderados. **Organização & Sociedade**, v. 11, n. 41, 2004.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harba, 1988.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **São Paulo, ERA – Revista de Administração de Empresas**, v. 01, n. 02, 2003.

BERGAMINI, C.W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo, Atlas, 1994.

BOER, H.; GOEDEGEBUURE, L. The changing nature of the academic deanship. **Leadership**, v. 5, n. 3, 2009.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Cenage Learning, 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRYMAN, A. **Charisma and leadership of organizations**. London: Sage Publications, 1992.

BRYMAN, A. Effective leadership in higher education: a literature review. **Studies in Higher Education**, v. 32, n. 6, p. 693-710, 2007.

BRYMAN, A. **Liderança nas organizações**. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.

BURNS, J. M. **Leadership New York**. NY: Harper and Row Publishers, 1978.

CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSKY, M. P.; LAGO, R. A.; LUND, M. **Liderança e motivação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CANTARINO, G. P. R.; ARAÚJO, F. O. D. **Competências técnicas, comportamentais e atitudinais dos líderes/gestores**. 2022. Disponível em: <https://scite.ai/reports/10.14488/bjopm.2022.1558>. Acesso em: 02 set. 2023.

CHARNOV, B. H. MONTANA, P. J.; MOREIRA, C. K. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

COLOSSI, N. **Controle da gestão na universidade: algumas considerações**. San Miguel de Tucumán Argentina, 1999.

CUYPERS, C.; OPDENAKKER, R. **Effective virtual project teams: a design science approach to building a strategic momentum**. Maastricht: Springer, 2019.

DĄBROWSKA, J.; ALMPANOPOULOU, A.; BREM, A.; CHESBROUGH, H., CUCINO, V.; DI MININ, A.; RITALA, P. **Digital transformation, for better or worse: a critical multi-level research agenda**. R&D Management, 2022.

DAVIES, J.; HIDES, M. T.; CASEY, S. Leadership in higher education. **Total Quality Management**, London, v. 12, n. 7, 2001.

DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. **The nature of leadership**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2012.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIAS, G. B.; BECKER, G. V.; DUTRA, J. S.; RUAS, R.; GHEDINE, T. **Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites**. 2008. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001675550>. Acesso em: 07 maio 2022.

DURST, S.; CHOWDHURY, F.; DAVILLA, A.; KRAUS, S.; CHENG, C. Employees' Psychological Characteristics and Sustainable Leadership in Firms With High and Low Entrepreneurial Orientation. **Journal of Small Business Strategy**, v. 31, n. 3, p. 59–71, 2021.

DUTRA, M. T. L.; FLEURY, R. L.; RUAS, H. (Orgs.), **Competências: conceitos, métodos e experiências**. p. 9-30. São Paulo: Atlas, 2009.

EDGELOW, M.; SCHOLEFIELD, E.; MCPHERSON, M.; LEGASSICK, K.; NOVECOSKY, J. **Organizational factors and their impact on mental health in public safety organizations**. 2022. Disponível em: <https://scite.ai/reports/10.3390/ijerph192113993>. Acesso em: 31 ago. 2023.

EDMONDSON, A. C.; BOHMER, R. M.; PISANO, G. P. Disrupted routines: team learning and new technology implementation in hospitals. **Administrative Science Quarterly**, 46, p. 685-716, 2001.

ETALENT. **Entenda o conceito de pipeline de liderança e como ele se aplica na gestão empresarial**. 2020. Disponível para acesso em: https://etalent.com.br/wpcontent/uploads/2020/03/Ebook_Janeiro_Gest%C3%A3o_Entenda-o-conceito-de-pipeline-de-lideran%C3%A7a-e-como-ele-se-aplica-na-gest%C3%A3o-empresarial.pdf, Acesso em: 28 jul. 2023.

ELLEMERS, N.; DE GILDER, D.; VAN DEL HEUVELM, H. Career-Oriented Versus Team-Oriented Commitment and Behavior at Work. **Journal of Applied Psychology**, v. 83, n. 5, 717–730, 1998.

ESTATUTO DA UNIVERSIDADE PESQUISADA. Rio Verde, GO, 2021.

FAHRIYANSYAH, M.; NATSIR, M.; SUMARSONO, T.; MAZAYA, S. **Leadership style and organizational citizenship behavior in the local public hospital of Indonesia: the impact of job satisfaction**. 2022. Disponível em: <https://scite.ai/reports/10.20525/ijrbs.v11i5.1846>. Acesso em: 31 ago. 2023.

FERNANDES, Caroline Brito. Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.) **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, Heryane Santana; MARTINS, Jéssica Natália da Silva; SANTOS, Luana Ferreira dos. **Liderança nas Organizações**. Revista Ciência Dinâmica, v. 14, 2021.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saber necessário à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GAUTHIER, B. (Org). **Recherche sociale**. Québec: Presses de l'Université Du Québec, 1987.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUNS, B. **A Organização que aprende rápido: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional**. São Paulo: Futura, 1998.

HANINE, S.; DINAR, B. Os **Desafios da gestão do capital humano na era VUCA**. 2022. Disponível em: <https://scite.ai/reports/10.4236/jhrss.2022.103030>. Acesso em: 31 ago. 2023

HARTLEY, J; BENINGTON, J. Political leadership. In: BRYMAN, K. et al. **The SAGE handbook of leadership**. London; Thousand Oaks; New Delhi; Singapore, 2011.

HENNINK, M.; HUTTER, I.; BAILEY, A. **Métodos de pesquisa qualitativa**. Londres: Sage Publications, 2011.

HOGAN, R.; KAISER, R. B. What we know about leadership. **Review of General Psychology**, v. 09, n. 02 2005.

HOLMAN, D.; EPITROPAKI, O.; FERNIE, S. Understanding learning strategies in the workplace: a factor analytic investigation. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 74, n. 05, 2001.

IBC. Instituto Brasileiro de Coaching. **Líder moderno x líder tradicional**. 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/lider-moderno-x-lider-tradicional/>. Acesso em: 27 out. 2022.

KOUZES, J.; POSNER, B. **The leadership challenge**: how to get extraordinary things done in organizations. Jossey-Bass Publishers, 1987.

KRASILCHIK, M. Gestão: desafios e perspectivas. **Revista USP**, São Paulo, n. 78, p. 22-31, 2008.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LONGO, W. **Marketing e comunicação na era pós-digital**: as regras mudaram. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

LOPES, M. C.; CERVI, G. M. Gestão do ensino superior: uma experiência de liderança com base na complexidade. In: Coloquio Internacional de Gestión Universitaria em América Del Sur: Rendimientos Académicos Y Eficacia Social De La Universidad, 13, 2013. **Anais...** Argentina: Buenos Aires, 2013.

LINS, M.; ANDRADE, J. **Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho**. Natal: Schielo Brasil, 2014.

LÜCK, H. **Qual a questão?** Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 1999.

LUTHANS, F.; AVOLIO, B. J. **Authentic leadership**: a positive developmental approach. San Francisco: Barrett-Koehler, 2003.

MAGALDI, S.; SALIBI NETO, J. **Gestão do amanhã**: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer a 4ª revolução industrial. São Paulo: Editora Gente, 2018.

MALDONADO, L. Interdisciplinaridade e inovação, saberes e possibilidades na Educação. In: Maldonado et al. (Org.). **Antigos e novos paradigmas – uma abordagem interdisciplinar na construção do conhecimento**. Porto Alegre: Editora Universitária Metodista, 2016.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARQUES, E.; SILVA, L.; ESTENDER, A.; NERY, S.; BOCK, C. **A Importância do desenvolvimento da liderança**, 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/651889.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2022.

MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. **Administração e Liderança em Enfermagem**. 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MARTINS TURANO, L.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2010.

MEIRELES, R. B. **Gestão de pessoas: princípios para o desenvolvimento humano**. 1. Ed. São Paulo: SENAI-SP, 2017.

MENEGASSO, M. E.; SALM, J. F. Transformação organizacional: proposta de modelo para empresas públicas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 07, n. 02, 2005.

MEYER, B.; MEYER, V. **Public policies and strategies of a complex system: the change in the urban mobility system of Bogotá**. 2021. Disponível em: <https://scite.ai/reports/10.5902/1983465943626>. Acesso em: 02 set. 2023.

MEYER, J. R. V.; MURPHY, J. P. **Dinossauros, gazelas e tigres: novas abordagens da administração universitária: um diálogo Brasil e EUA**. Florianópolis: Insular, 2000.

MÉZSÁROS, I. **A Educação para além do capital**. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2008.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MOTA, K. **Cultura organizacional**. 8. ed. Fundação Nacional da Qualidade: 2015.

NIU, L.; XIA, W.; QIAO, Y. **A influência da mentalidade final do líder no comportamento de segurança dos mineiros: um modelo de mediação paralela moderada baseado na teoria do sistema duplo**. 2022. Disponível em: <https://scite.ai/reports/10.3390/ijerph191811791>. Acesso em: 31 ago. 2023.

NOE, R. A.; CLARKE, A. D.; KLEIN, H. J. Learning in the Twenty-First Century 109 Workplace. **Annual Review of Psychology**, v. 9, 2014.

NONAKA, I.; TAKEUCHI; NAGATA, A. A Firm as a Knowledge-creating Entity: a new perspective on the Theory of the firm. **Industrial and Corporate Change**, v.9, n.1, p.1-20, 2000.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

O'DONOVAN, R. et al. **A systematic review exploring the impact of focal leader behaviours on health care team performance**. 2021. Disponível em: <https://scite.ai/reports/10.1111/jonm.13403>. Acesso em: 31 ago. 2023.

- OLIVEIRA, J. R. M. M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2008.
- OLIVEIRA, M. A. et al. Perfil e tendências da liderança em uma empresa brasileira líder mundial de mercado. **Production**, v. 25, n. 2. 2015.
- PAIVA, A. M. **O sentimento de pertencimento social no engajamento comunitário: um estudo de caso do Bairro Jardim Felicidade, em Belo Horizonte.** 2018. Disponível em: <https://doceru.com/doc/8s8n555>. Acesso em: 02 abr. 2023.
- PAVIANI, J. Interdisciplinaridade na universidade. In: AUDY, N L J; MOROSINI, M. (Orgs.). **Inovação e Interdisciplinaridade na Universidade.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.
- PETER, T. M.; GITONGA, C.; KUBAI, K. I. Influence of personality types, instructional supervision practices, and performance in public primary schools in Kenya. **Educational Research and Review**, v. 16, n. 2, p. 27-39, 2021.
- PETERS, T. J. **Prosperando no caos.** São Paulo: Harbra, 1989.
- POLITIS, J. D. **The effect of managerial power and relational trust on the skills and traits of knowledge acquisition: evidence from the United Arab Emirates.** Academic Conferences Limited, 2003.
- PUENTE-PALACIOS, K.; MARTINS, M. C.; PALUMBO, S. Team performance: Evidence for validity of a measure. **PSICO-USF**, v. 21, p. 513-525, 2016.
- RACHMAN, A. **Leadership and motivation to built morale and quality of lecturer's work.** 2021. Disponível em: <https://scite.ai/reports/10.24912/jm.v25i2.743>. Acesso em: 31 ago. 2023.
- RAHMAN, M. **Some measures of bureaucratic efficiency and accountability.** 2021. Disponível em: <https://scite.ai/reports/10.36609/bjpa.v10i1-2.319>. Acesso em: 07 set. 2022.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, S.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROSA, R. H. R. **A importância da liderança e motivação nas organizações.** Área temática: gestão estratégica e organizacional. Universidade Federal Fluminense: Rio de Janeiro, 2016.
- RUSLINAWATI, N.; PRASETYA, S. G. **Influence of organizational culture, leadership and decision making on employee performance at the Ministry of Defense of the Republic of Indonesia.** 2021. Disponível em: <https://scite.ai/reports/10.33062/mjb.v6i1.385>. Acesso em: 30 ago. 2023

SALAS, E.; COOKE, N. J.; ROSEN, M. A. On teams, teamwork, and team performance: discoveries and developments. **Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society**, v. 50, n. 3, p. 540-547, 2008.

SALAMAH, N H. **Factors affecting the preference, choice, and selection of saudi women towards jewelry**. 2022. Disponível em: <https://scite.ai/reports/10.5539/ijms.v14n2p135>. Acesso em: 31 ago. 2023.

SAMANCIOĞLU, M.; BAĞLIBEL, M.; ERWIN, B J. **Efeitos da liderança distribuída na satisfação profissional dos professores, no comprometimento organizacional e na cidadania organizacional**. 2019. Disponível em: <https://scite.ai/reports/10.29333/pr/6439>. Acesso em: 10 jul. 2023.

SAMARTINHO, J. P. R. S. **E-liderança: um modelo de competências e de boas práticas para os líderes de projetos em ambientes learning management system**. 278 f. Tese de doutoramento em Gestão. Evora: Universidade de Evora, 2013.

SANTOS, N. C. Dos; MACHADO, L. A.; FRANCISCHETTI, C. E. **A relevância da liderança no Brasil: um estudo bibliométrico sobre a produção acadêmica no período de 2007 a 2012**. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 2013.

SARTORI, G.; ZANOTTO M. P.; FACHINELLI, A. C. **Liderança em tempos de indústria 4.0: novos papéis para um novo perfil?** XVIII Mostra de Iniciação Científica, Pós- Graduação, Pesquisa e Extensão. Caxias do Sul, 2018.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, P. M. **As cinco disciplinas**. Barueri: HSM Management, 1998.

SINGH, A.; HESS, T. **How Chief Digital Officers promote the digital transformation of their companies**. MIS Quarterly Executive, 2017.

SINGLENTON, J. R. et al. **Aproches to social research**. New York: Oxford University Press, 1988.

SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. **Liderança, organizações e cultura**. São Paulo: Pioneira. 1994.

SOUSA, E. R.; VEDOVELLI, G. M. C. **O papel das secretárias e sua atuação como agente transformador do conhecimento nas universidades brasileiras**. XII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas. Veracruz, México. 2012.

SOUSA, M. J.; ROCHA, A. **Leadership styles and skills developed through game-based learning**. Journal of Business Research, v. 94, 2019.

SOEPRAYITNO. **A relação entre gestão do conhecimento, estilo de liderança e motivação para o trabalho: evidências de um internato islâmico**. 2020. Disponível em: <https://scite.ai/reports/10.33736/ijbs.3304.2020>. Acesso em: 07 maio 2023.

SPRADLEY, J. P. **The ethnographic interview**. Macalester: Thomson Learning, 1987.

STONE, G. A.; PATTERSON, K. **The history of leadership focus**. School of Leadership Studies, Regent University, 2005.

SURGIRI, U.; MA'SHUM, S. M. **The leadership of the head of madrasah in improving quality of education**. 2022. Disponível em: <https://scite.ai/reports/10.31538/ndh.v7i2.2184>. Acesso: em 31 ago. 2023.

TELES, L. **Liderar pelo exemplo**. Agência CRIARH, 2022. Disponível em <https://criarh.com.br/liderar-pelo-exemplo/> Acesso em: 30 maio de 2023.

TICLAU, T. Contemporary business education: a solution for global leadership challenges. **Amfiteatru Economic Journal**, v. 16, n. 37, p. 885-901, 2014.

TRAYNOR, A.; BORGELT, L.; RODRIGUEZ, T.; ROSS, L.; SCHWINGHAMMER, T. **Uso de um processo Delphi modificado para definir as características de liderança esperadas dos docentes de farmácia**. 2019. Disponível em: <https://scite.ai/reports/10.5688/ajpe7060>. Acesso em: 02 ago. de 2023.

TURANO, L. M. **Estudos sobre Liderança segundo o *The Leadership Quarterly: Quo Vadis?*** Uma Análise Bibliométrica de 2008 a 2013, Rio de Janeiro, 2014.

ULRICH, D. **Novas perspectivas para os profissionais dos Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, S. C. **Projeto e relatório de pesquisa em administração**. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WARR, P. B.; ALLAN, C. Learning strategies and occupational training. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, v. 29, 1998.

YAMAFUKO, E. L.; SILVA, J. J. Liderança nas organizações. **Colloquium Humanarum**, v.12, n. especial, p. 86-93, 2015.

YIN, R. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

YIN, R. **Resenha livre de YIN**, Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUKL, G. **Leadership in Organizations**. Columbia: Prentice Hall, 2002.

ZERBINI, T. **Estratégias de aprendizagem, reações aos procedimentos de um curso via internet, reações ao tutor e impacto do treinamento no trabalho** (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

ZIEBARTH, W. **O que é transformação digital e porque ela é importante?** São Paulo: SMBR, 2018.

ANEXO – ANUÊNCIA PARA PESQUISA



Universidade de Rio Verde

Resolução CEE/CES N. 06/2021 de 05 de fevereiro de 2021
CNPJ 01.815.216/0001-78 | I.E. 10.210.819-6 | I.M. 021.407

ANUÊNCIA PARA PESQUISA

CAMPUS RIO VERDE

Sede Administrativa
Fazenda Fontes do Saber
Campus Universitário
64 3611-2200
Cx. Postal 104
CEP 75301-970
Rio Verde - GO

Universidade de Rio Verde - UniRV, inscrita no CNPJ sob nº 01.815.216/0001-78, com sede na Fazenda Fontes do Saber, Rio Verde/GO, por meio do Pró-Reitor de Pós-Graduação, professor Dr. Claudemir Bertuolo Furnielis, portador do RG nº 19.472.929-1 SSP/SP, nomeado pela Portaria Reitoria nº 01/2021, autoriza a realização da pesquisa abaixo, tendo como objeto de estudo a Universidade, podendo fazer uso de dados primários e secundários não estratégicos e/ou confidenciais definidos por lei. O trabalho obriga observar as premissas éticas do Conselho de Ética em Pesquisa e o nome da UniRV não deve ser identificado na dissertação.

CAMPUS APARECIDA

Rua Itu eq. c/ Rua Tapajós,
Edifício B&B Business,
Torre Company,
andares 17 e 18 -
Vila Brasília
62 3257-7300
CEP 74311-820
Aparecida de Goiânia - GO

CAMPUS APARECIDA

Extensão Goiânia
Avenida T-13, Qd. S-06,
Lts. 06/13, Setor Bela Vista
62 3257-7300
CEP 74823-440
Goiânia - GO

Programa: Pós-Graduação em Gestão e Negócios

Orientador: Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Júnior.

Pesquisadora: Katryne Vieira Pacheco

Título: Projeto de Desenvolvimento de Liderança para Gestores de uma Universidade: Um Estudo de Caso.

Objetivo do Trabalho:

Analisar como um projeto um projeto de desenvolvimento de liderança pode contribuir para com a melhoria na gestão da Universidade.

CAMPUS CAIAPÔNIA

Av. Ministro João Alberto,
310 - Nova Caiapônia
64 3663-1892
CEP 75850-000
Caiapônia - GO

CAMPUS FORMOSA

Av. Brasília, 2016 -
Setor Formosinha
61 3631-6734
CEP 73813-011
Formosa - GO

CAMPUS GOIANÉSIA

Rodovia GO-438, KM 02,
sentido Santa Rita do
Novo Destino
62 3353-5438
Cx. Postal 157
CEP 76380-970
Goianésia - GO

Rio Verde – Goiás, 17 de novembro de 2022.


Prof. Dr. Claudemir Bertuolo Furnielis
Pró-Reitor de Pós-Graduação
UniRV - Universidade de Rio Verde
Portaria Reitoria Nº 01/2021

www.unirv.edu.br
@ @unirv
f /unirvoficial

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS - ORGANIZADORES DO PROJETO

DADOS DEMOGRÁFICOS

- Nome:
- Cargo:
- Idade:
- Gênero:
- Formação:
- Função:

OBJETIVOS	QUESTIONAMENTOS
<p>OBJETIVO GERAL Analisar como os resultados do Programa de Desenvolvimento de Líderes contribuem para a melhoria na gestão da Universidade.</p>	<p>Comente sobre o Programa LIDERA.</p> <p>Como nasceu o Programa?</p> <p>Qual o impacto do programa dentro da IES?</p>
<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS Analisar os principais desafios no processo de liderança em universidades.</p>	<p>Existe algum desafio durante a preparação do Programa?</p> <p>Consegue recordar de momentos desafiadores durante a execução?</p> <p>A natureza jurídica da IES, é vista como desafio?</p>
<p>Descrever as etapas de um processo de desenvolvimento de liderança.</p>	<p>Como ocorre a preparação para execução do Programa?</p> <p>Como se dá o acompanhamento?</p> <p>Como é a escolha das temáticas?</p> <p>Que tipos de atividades são desenvolvidas?</p> <p>Como é feito a escolha dos envolvidos?</p>
<p>Apresentar quais os impactos de um programa de desenvolvimento em uma IES.</p>	<p>Quais competências são primordiais para um líder, nesta IES?</p> <p>Quais competências são trabalhadas?</p> <p>Por que estas competências são priorizadas?</p> <p>Dê exemplos de resultados que você entende que vieram do projeto?</p>

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS – SERVIDORES EM CARGOS DE LIDERANÇA

OBJETIVOS	QUESTIONAMENTOS
<p>OBJETIVO GERAL</p> <p>Analisar como os resultados do Programa de Desenvolvimento de Líderes contribuem para a melhoria na gestão da Universidade.</p>	<p>Comente sobre o Projeto LIDERA.</p> <p>De que forma o Programa tem contribuído com o seu desenvolvimento profissional de líder?</p> <p>Quais resultados tem sido obtidos por meio do Programa?</p>
<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Analisar os principais desafios no processo de liderança em universidades.</p>	<p>Existe algum desafio durante participação no Programa?</p> <p>Consegue recordar de momentos desafiadores durante a participação?</p> <p>A natureza jurídica da IES, é vista como desafio?</p>
<p>Descrever as etapas de um processo de desenvolvimento de liderança.</p>	<p>O Programa já despertou alguma habilidade que anteriormente não possuía?</p> <p>Consegue mensurar seu desempenho durante o decorrer das edições?</p>
<p>Apresentar quais os impactos de um programa de desenvolvimento em uma IES.</p>	<p>É possível comparar como era como líder anteriormente e como é agora.</p> <p>Dê exemplos de resultados que você entende que vieram do projeto?</p>

APÊNDICE C – MATRIZ DE AMARRAÇÃO

<p>Problema de pesquisa: Como os resultados de um projeto de desenvolvimento de liderança contribuem para a melhoria na gestão de uma Universidade?</p>
<p>Objetivo geral: Analisar como os resultados do projeto de um desenvolvimento de liderança contribuem para a melhoria na gestão da Universidade.</p>

Objetivo geral	Referencial Teórico	Perguntas do roteiro entrevistas	Considerações finais
<p>Analisar como os resultados do Programa de Desenvolvimento de Líderes contribuem para a melhoria na gestão da Universidade.</p>	<p>Segundo Bergamini (2018), a formação de um vínculo social entre o líder e os liderados é relacionado em uma condição fundamental para o alinhamento dos envolvidos, entretanto, a criação do vínculo pode gerar momentos vistos como positivos e/ou negativos, sendo preciso que para que se ocorra ações produtivas, as expectativas de ambos, foram ao encontro.</p> <p>Edmondson, Bohmer e Pisano (2001), a “habilidade de aprender” dos times torna-se fator estratégico para as empresas alcançarem seus objetivos, a aprendizagem envolve um compartilhamento contínuo de informações.</p> <p>“A liderança pode dar as respostas necessárias à academia, pois envolve os processos de construção de equipes, assegurar o comprometimento, incentivo aos indivíduos a perseguir resultados compartilhados de longo prazo.” (DAVIES; HIDES; CASEY, 2001, p. 1025).</p> <p>O autor Politis (2003) aponta como é importante a questão do poder por meio</p>	<p style="text-align: center;">LÍDERES</p> <p>Comente sobre o Projeto LIDERA.</p> <p>De que forma o projeto tem contribuído com o seu desenvolvimento profissional de líder.</p> <p>Quais resultados têm sido obtidos por meio do projeto.</p> <p style="text-align: center;">ORGANIZADORES</p> <p>Comente sobre o Projeto LIDERA.</p> <p>Como nasceu o Projeto?</p> <p>Qual o impacto do projeto dentro da IES?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Impactos significativos, - Programa modificador de realidades; - Participantes motivados; - Contentamento ao ser entrevistados - IES em desenvolvimento contínuo. - Universidade em expansão; - Projeto (divisor de águas) - Desenvolvimento de liderança; - Natureza da IES; - Público como foco; - Habilidades desenvolvidas; - Competências aprimoradas; - Adaptabilidade; - Resolução de Desafios cotidianos; - Olhar pedagógico; - Parceria; - Empatia; - Entendimento de teorias; - Contribuições significativas; - Imagem institucional.

	da referência, sendo fatores corroboram com a efetiva comunicação, compreensão e resolução de problemas, facilitar o exercício das boas relações.		
Objetivos específicos (1) 1. Analisar os principais desafios no processo de liderança em universidades.	Referencial Teórico (2) Aires et al., (2016) a liderança possui uma importante função nas organizações, pois desde a revolução industrial, a forma de agir dos colaboradores vem sendo modificadas, e conseqüentemente, os líderes devem seguir essas mudanças. “Com as grandes transformações no mercado e com a intensificação da globalização, as organizações passam por profundas transformações. Necessita-se de habilidades de liderança no mundo organizacional para acompanhar as transformações em decorrência dos novos desafios.” (SANTOS; MACHADO; FRANCISCHETTI, 2013, p.36). De acordo com Bateman (1998), a liderança é compreendida como sendo a convocação de habilidades possuídas por uma maioria, mas utilizada por uma minoria. É, porém, algo que pode ser aprendido por qualquer pessoa, ensinado a todos, não devendo ser negado a ninguém. “Os líderes são vistos como gestores e descreve o conceito de líder, como alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão, é um reflexo de como definir a missão e os valores que a apoiarão.” (BRYMAN, 2004, p. 263).	LÍDERES/ORGANIZADORES Existe algum desafio durante a preparação do Projeto? Consegue recordar de momentos desafiadores durante a execução? A natureza jurídica da IES, é vista como desafio?	Considerações finais Desafios individuais; Desafios Setoriais; Universidade em crescimento acelerado; Abordagens proativas, Engajamento dos servidores; Servidores que buscam por conhecimentos; Desempenho; Eficácia; Vínculo de servidores; Formação dos servidores; Natureza da IES; Objetivos com o Programa; Demandas; Coparticipação.

	<p>Para Mézsáros (2008), solidificar um ambiente público de ensino superior, necessita-se além dos fatores monetários, habilidades do gestor em portar-se diante os obstáculos e desafios encontrados, no decorrer de sua gestão.</p> <p>Krasilchik (2008), as funções das universidades públicas contêm uma série de fatores vinculados à contextos sociais, econômicos, políticos e científicos e a necessidade de desempenhar ações que se configurem positivas em relação ao ambiente acadêmico, serviço público e que propiciem um bem comum para a sociedade.</p>		
<p>2. Descrever as etapas de um processo de desenvolvimento de liderança.</p>	<p>2.1. Para viabilizar estas estratégias e proporcionar um desempenho diferenciado das equipes, os líderes são atores fundamentais, principalmente ao criarem uma visão de futuro estimulante para seus liderados.” (BENEDETTI; HANASHIRO; POPADIUK, 2004, p. 11).</p> <p>Para Burns (1978), liderança consiste em despertar intensamente nas pessoas a consciência sobre seus sentimentos, necessidades e valores, para que possam, então, se mover com legítimo propósito para a ação.</p> <p>“Aprendizagem organizacional pode ser definida como a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização.” (GUNS, 1998, p. 33).</p> <p>O autor Bryman (2007) evidencia que, o líder necessita prezar em tornar seus</p>	<p>LÍDERES:</p> <p>O Projeto já despertou alguma habilidade que anteriormente não possuía?</p> <p>Consegue mensurar seu desempenho durante o decorrer das edições?</p> <p>ORGANIZADORES</p> <p>Como ocorre a preparação para execução do Projeto?</p> <p>Como se dá o acompanhamento?</p> <p>Como é a escolha das temáticas?</p> <p>Que tipos de atividades são desenvolvidas?</p> <p>Como é feito a escolha dos envolvidos?</p>	<p>Considerações finais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diferentes etapas; - Descrição de atividades; - Metodologias de aprendizagem; - Formas de trabalho; - Aprendizagem organizacional; - Conhecimento mútuo; - Desdobramentos; - Plataforma de ensino; - Execução do projeto; - Planejamento das edições; - Temas cotidianos; - Competências essenciais; - Competências específicas; - Estrutura organizacional; - Contexto do setor; - Organização.

	<p>cooperados, agentes que confiam e possuem credibilidade no trabalho desempenhado, salientando que podem reconhecê-los como parceiros e oportunizando momentos de trocas de vivências e lugares de falas.</p>		
<p>Apresentar quais os impactos de um programa de desenvolvimento em uma IES.</p>	<p>2.1.2 Segundo Eboli (2012), é recomendável que os responsáveis pela gestão, desenvolvam estratégias focadas no estímulo de líderes para que repensem seus comportamentos perante as equipes, no envolvimento cada vez com o sistema.</p> <p>“Nota-se que, o mundo empresarial vive um o grande desafio, para conseguir dominar as mudanças. As pessoas e organizações veem-se ao mesmo tempo constrangidas ao viver sob a pressão da procura de estratégia que permita dominar os novos desafios”. (BERGAMINI, 2003, p.35).</p> <p>“Estratégias de aprendizagem correspondem a capacidades cognitivas, habilidades comportamentais e de autocontrole emocional utilizados pelo indivíduo para controlar os próprios processos psicológicos de aprendizagem”. (ZERBINI, 2003).</p> <p>“Quando um líder propõe mudanças bem-sucedidas, ganha a confiança do grupo, adquire maior credibilidade e seu nível de influência aumenta. Se o líder demonstra ser egoísta, ele cai em descrédito. Isso afeta a legitimidade do líder.” (MENEGASSO; SALM, 2005, p.24).</p>	<p>LÍDERES:</p> <p>É possível comparar como era como líder anteriormente e como é agora.</p> <p>Dê exemplos de resultados que você entende que vieram do projeto?</p> <p>ORGANIZADORES:</p> <p>Quais competências são primordiais para um líder, nesta IES?</p> <p>Quais competências são trabalhadas?</p> <p>Porque estas competências são priorizadas?</p> <p>Dê exemplos de resultados que você entende que vieram do projeto?</p>	<p>Considerações finais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento adquirido pelos participantes; - Ferramenta de apoio; - Desenvolvimento da aprendizagem; - Olhar dinâmico; - Habilidades desenvolvidas; - Competências desenvolvidas; - Liderança adaptativas; - Compreensão profunda; - Desafios locais; - Conhecimentos pedagógicos; - Capacidade de trabalhar em parceria; - Contribuições governamentais; - Contribuições para IES; - Imagem institucional.

	<p>“A liderança é um dos fenômenos mais estudados nas Ciências Sociais constituindo uma temática que já acumula mais de um século de pesquisas científicas.” (DAY; ANTONAKIS, 2012, p.17).</p>		
--	--	--	--

APÊNDICE C - MATRIZ DE ANÁLISE ESTRUTURADA - ORGANIZADORES DO PROJETO

Objetivo	Analisar como os resultados do projeto de um desenvolvimento de liderança contribuem para a melhoria na gestão da Universidade					
	Desenvolvimento de Liderança					Categoria
	E1 (O)	E2 (O)	E3 (O)	Semelhanças	Divergências	
Desafios de Liderança	Solucionar problemas Várias áreas de atuação Diferentes temáticas Motivar os colaboradores Natureza Jurídica Regime de contratação dos servidores Acomodação Contratação palestrantes Burocracia	IES que crescendo muito Preparação servidores IES com diversas particularidades 5 campus em diferentes cidades Muitas pessoas vinculadas à IES Natureza Jurídica Regimes de Trabalho Formações distintas Desafio da continuidade Colocar em prática o que foi proposto Conciliar todas as problemáticas Motivar os líderes Formato de contratações Licitações e devidas execuções Vínculos dos servidores	Qualificar os colaboradores Melhoria da visão Experiencia dos envolvidos Observação da necessidade de formação em gestão Cargos distintos Necessidade do treinamento e qualificação Variadas formações Pensar em um leque diverso Quebra de paradigmas Mudar o pensamento Regime de contratação dos servidores Particularidades dos colaboradores	Solucionar problemas Preparação servidores Natureza Jurídica Regimes de Trabalho Cargos distintos Necessidade da qualificação Formações distintas Diversidade de formações Instituições Públicas Desafios Pessoais Desafios Individuais Visão organizacional	Quebra de paradigmas Acomodação Colocar em prática o que foi proposto	Natureza Complexa e Diversificada da IES e do líderes

Etapas	<p>Necessidade do momento Questões pontuais para a realidade da IES Preparação Objetivos alcançados Mapear a necessidade Interligar as pautas</p>	<p>Planejamento inicial Análise da Edição anterior Período de avaliação Análises pós-evento Acompanhamento dos dados Pesquisas entre as edições Inicialmente é pensado sobre questões do tema Liderança Demanda levadas até os organizadores Atividades de comunicação, pertencimento, Gestão, desenvolvimento de equipes Pontos de liderança e gestão Servidores que ocupam cargos de liderança</p>	<p>Ocorre semestralmente Diferentes temáticas Modo modular Temas voltados à gestão Pensado para atender demandas e necessidades Avaliação da Edição Discussões Buscam sugestões Levantamento de pontos de melhoria Realizadas palestras, dinâmicas, imersões Avaliar a assimilação do que foi proposto Aperfeiçoar colaboradores Fatores de liderança Transmissor de conhecimento</p>	<p>Necessidade do momento Preparação Mapear a necessidade Avaliação Pesquisa Demanda Aperfeiçoar Temas voltados à gestão e liderança Criação Alinhamento institucional Engajamento Planejamento Abordagens Periodicidade Avaliação Método de Aprendizado</p>	<p>Planejamento desafiador Mapeamento de necessidades Aspectos para melhoria Demandas internas</p>	Formato de Coparticipação
---------------	--	---	--	---	---	----------------------------------

<p style="text-align: center;">Impactos da Liderança</p>	<p>Líder participativo Novas ideias Habilidades Gestão Comunicação IES Aberta Redução da evasão Experiência adquirida Integração Reflexo em atitudes Desenvolver servidores Fator estratégico de crescimento Experiências adquiridas em conjunto</p>	<p>Perceber a necessidade de promover um crescimento institucional Unificar condutas de liderança e gestão Desenvolvimento dos tipos de líderes Competências técnicas Habilidade de relacionamento Comunicação Exercer sua função Gestão Relacionamento Relacionamento interpessoal Desenvolvimento de equipes Comunicação clara Conduzir com princípios da liderança Ganhos de um todo Habilidades em constate desenvolvimento Olhar sobre marketing pessoal Equipes transformadas</p>	<p>Aspectos de comunicação Relacionamento interpessoal Melhorias no atendimento ao público, receptividade. Cordialidade Empatia Produtividade Acesso a mudanças Conhecimento constante Comunicação Desenvolvimento Pessoal Reflexos no dia a dia Feedbacks positivos Relacionamento comunidade da IES Atendimentos internos e externos</p>	<p>Líder participativo Preparação Comunicação Redução da evasão Fator estratégico de crescimento Integração Gestão Relacionamento interpessoal Desenvolvimento de equipes Equipes transformadas Receptividade Cordialidade Líder eficaz Capacitação Comprometimento Habilidades Competências</p>	<p>Mensurar o conhecimento repassado Voltar o conhecimento aos pares</p>	<p style="text-align: center;">Resultados positivos continuados do Projeto</p>
---	--	---	--	--	--	---

APÊNDICE D - MATRIZ DE ANÁLISE ESTRUTURADA – CHEFES DE DEPARTAMENTO

Objetivo	Analisar como os resultados do projeto de um desenvolvimento de liderança contribuem para a melhoria na gestão da Universidade					
	Desenvolvimento de Liderança					
	E1 (C)	E2 (C)	E3 (C)	Semelhanças	Divergências	Categoria
Desafios de Liderança	Entender pontos de melhoria Lidar com particularidade dos liderados Aspecto tão inovador Mudanças Natureza Jurídica Burocracia em processos Minuciosidade das leis a serem seguidas	Melhoria pessoal e profissional Paradigmas que já possuía Desafios individuais Identificar problemas Natureza Jurídica Compreender Natureza da IES Entender como funciona a IES Aspectos de mercado	Desafios pessoais como a autoavaliação Natureza Jurídica Entender como funciona a IES Caracterização Autoavaliação	Melhoria pessoal e profissional Natureza Jurídica Desafios individuais Necessidade de Mudar Lidar com equipe Autoconhecimento	Identificar problemas Aspecto tão inovador Resistência Medo do novo Dificuldades dos liderados em mudanças	Natureza Complexa e Diversificada da IES e do líderes
Etapas	Pontos em aprimorar Confiança Conhecimento de habilidades Imagem a se passar	Empatia Autoavaliação Grandes avanços Postura Vestimenta Imagem ao público Análises dos resultados	Divisão de tarefas Trabalho em equipe Compreender qualidades e habilidades Verificar habilidades do liderado Trabalho eficiente Organização	Pontos de melhoria Empatia Autoavaliação Imagem ao público Organização Análise dos resultados Trabalho eficiente Criação de melhorias Engajamento Planejamento	Conhecer próprias habilidades Verificar habilidades do liderado Acompanhar o mundo de inovações Colocar as teorias em práticas	Formato de Coparticipação

<p style="text-align: center;">Impactos da Liderança</p>	<p>Instrumento facilitador das relações Desempenho Aspectos de gestão Qualidade do trabalho Empatia Preparação dos servidores Treinamento de qualidade Promoção de conhecimento Incentivo Formar líderes Participatividade dos servidores Crescimento pessoal Crescimento profissional</p>	<p>Capacitação dos servidores Desenvolvimento de novos olhares Novas visões pessoais e profissionais Comunicação Integração Relacionamento Coletividade entre a equipe Capacitar servidores Integração Desenvolvimento humano Posicionamento Postura Forma de vestir Atendimento</p>	<p>Enxergar com novos olhos os processos do dia a dia Resultados eficazes Empatia Lidar com equipe Dividir tarefas Treinamento Como tratar os erros Compreender pontos de melhoria Entender como alcançar melhores resultados Ferramenta auxílio para gestor Solucionar desafios Desenvolvimento de equipes Cuidado Atendimento personalizado</p>	<p>Relacionamento Qualidade do trabalho Empatia Preparação dos servidores Incentivo Crescimento pessoal e profissional Integração Desenvolvimento humano Postura Coletividade entre a equipe Solucionar desafios Ferramenta auxílio para gestor Suporte Empatia</p>	<p>Como tratar os erros Dividir tarefas Compreender pontos de melhorias Mudanças</p>	<p style="text-align: center;">Resultados positivos continuados do Projeto</p>
---	--	--	---	---	--	---

APÊNDICE E - MATRIZ DE ANÁLISE ESTRUTURADA – DIRETOR DE CURSO

Objetivo	Analisar como os resultados do projeto de um desenvolvimento de liderança contribuem para a melhoria na gestão da Universidade					
	Desenvolvimento de Liderança					Categoria
	E1 (D)	E2 (D)	E3 (D)	Semelhanças	Divergências	
Desafios de Liderança	Ligação com as vivências do dia a dia Mudar paradigmas Olhar pedagógico Assimilação Natureza Jurídica Travamento em fatores, por ser uma IES Pública Cobrança dos alunos por resultados	Controlar os números Reverter situações do dia a dia Natureza Jurídica Regime de trabalho dos docentes Antecipação	Sair da zona de conforto Aplicar o que aprendeu na prática Cumprimento das teorias Natureza Jurídica Conciliar normas com a realidade Burocracia Antecipação Desafio	Olhar pedagógico Assimilação Natureza Jurídica Antecipação processos Diferentes formações Instituição Pública	Cumprimento das teorias Desafios individuais	Natureza Complexa e Diversificada da IES e do líderes
Etapas	Qualidade no ambiente de trabalho Bons resultados Organização Diferentes temáticas Formato humanitário Evasão dos alunos	Tratar com humanidade Mudança de pensamento Vivência social Resultados positivos	Relacionamento mais próximo Capacitação para o trabalho Evasão dos alunos Criação do novo	Qualidade no ambiente de trabalho Organização Mudança de pensamento Vivência social Formato humanitário Evasão dos alunos Criação Planejamento	Diferentes temáticas Buscar o que pode ser melhorado	Formato de Coparticipação

<p style="text-align: center;">Impactos da Liderança</p>	<p>Evasão de alunos Atendimento personalizado Comunicação Olhar estratégico Tratamento humanizado Melhoria no ensino Pensamento do professor Entender aluno como cliente Aperfeiçoamento Novas visões Mostrar que é possível Capacitar áreas Observar as vivências no cotidiano</p>	<p>Evasão de alunos Controle das demandas Acompanhamento dos envolvidos Monitoramento das entradas e saídas Personalização dos atendimentos Empatia Trabalhar de forma estratégica Organização Captação de alunos Suporte Valorização Capacitação Formação</p>	<p>Evasão de alunos Lidar com gerencia entre os envolvidos Meios de tecnologia Liderar sempre da melhor forma Conhecer a realidade individual Tratamento consciente Relacionamento Formas de ver atividades do cotidiano Aperfeiçoamento Divisor de águas Orientação</p>	<p>Evasão de alunos Atendimento personalizado Comunicação Olhar estratégico Tratamento humanizado Empatia Capacitar áreas Apoio Valorização Capacitação Orientação Atividades do cotidiano Formação</p>	<p>Meios de tecnologia Monitoramento das entradas e saídas dos acadêmicos Observação do meio institucional</p>	<p style="text-align: center;">Resultados positivos continuados do Projeto</p>
---	---	--	--	---	--	---