

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Daniel Weiss

**RELAÇÃO DO ESTILO DE LIDERANÇA COM A ADOÇÃO DE
INOVAÇÕES GERENCIAIS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA
FEDERAL**

Santa Maria, RS

2019

Daniel Weiss

**RELAÇÃO DO ESTILO DE LIDERANÇA COM A ADOÇÃO DE
INOVAÇÕES GERENCIAIS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA
FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Vânia Medianeira Flores Costa

Santa Maria, RS

2019

Weiss, Daniel

Relação do Estilo de Liderança com a Adoção de Inovações Gerenciais em uma Universidade Pública Federal / Daniel Weiss.- 2019.

147 p.; 30 cm

Orientadora: Vânia Medianeira Flores Costa

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2019

1. Gestão Universitária 2. Inovação Gerencial 3. Liderança I. Medianeira Flores Costa, Vânia II. Título.

Daniel Weiss

**RELAÇÃO DO ESTILO DE LIDERANÇA COM A ADOÇÃO DE INOVAÇÕES
GERENCIAIS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Aprovado em 06 de agosto de 2019

Vânia Medianeira Flores Costa, Prof^a. Dr^a. (UFSM)

(Presidente/Orientador)

Janice Aparecida Janissek, Prof^a. Dr^a. (UFBA)

Luis Felipe Dias Lopes Prof. Dr. (UFSM)

Santa Maria, RS

2019

RESUMO

RELAÇÃO DO ESTILO DE LIDERANÇA COM A ADOÇÃO DE INOVAÇÕES GERENCIAIS EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

AUTOR: Daniel Weiss

ORIENTADORA: Prof^a. Dr^a. Vânia Medianeira Flores Costa

Embora as universidades sejam reconhecidas como estando entre as instituições mais estáveis e resistentes a mudanças, nas últimas décadas vem ocorrendo transformações que impactam fortemente a maneira como elas atuam e como as mesmas são gerenciadas. Buscando atender demandas políticas e sociais as universidades se articulam para melhorar suas estruturas, processos e práticas por meio da implementação de inovações gerenciais. Um agente destacado na literatura como tendo grande importância nesse processo são os gestores, que devem exercer sua liderança a fim de convergir os esforços dos membros da equipe na adoção de inovações que possam tornar as instituições mais eficientes. Nesse sentido, em função da importância do tema e a escassez de pesquisas que versam sobre a relação entre o estilo de liderança do gestor e a adoção de inovações por parte da equipe em universidades públicas, a presente pesquisa possui como objetivo analisar, na percepção dos liderados, de que forma o estilo de liderança adotado pelos gestores se relaciona com o grau de adoção de inovações gerenciais em uma Universidade Pública Federal. Para cumprir tal propósito, foi realizada uma pesquisa empírica, descritiva e de caráter quantitativo. Como técnica de coleta dos dados foi realizado um survey, sendo o instrumento de pesquisa composto por duas escalas. A primeira teve por fim aferir o estilo de liderança transformacional, transacional e também a ausência de liderança do gestor e a segunda captou as avaliações de adoção de inovações gerenciais. Participaram da pesquisa 240 docentes e técnico-administrativos da UFSM, lotados em unidades administrativas e acadêmicas. Os resultados encontrados demonstram que, na percepção dos respondentes, os gestores combinam de forma moderada traços de liderança transformacional, transacional e ausência de liderança. O componente com maior média foi a influência idealizada do gestor, havendo avaliação positiva quanto ao fato deles criarem um bom ambiente de trabalho e serem respeitados pela equipe. Contudo, houve ambiguidade em relação ao fato dos mesmos buscarem incentivar novas formas de pensar sobre atividades habituais, preparem a equipe para desafios futuros e darem sentido ao trabalho realizado. No que diz respeito a adoção de inovações, existe uma percepção moderada de práticas relacionadas ao clima de suporte à inovação, organização do trabalho, responsabilidades e tomada de decisão, gestão do conhecimento e aprendizagem e relação com o ambiente externo. Ao ser testada a relação entre os construtos, foi constatada correlação forte da adoção de inovações com a liderança transformacional, correlação moderada com a liderança transacional e correlação não significativa com a ausência de liderança. Expandindo a análise, a variável da liderança transformacional com maior destaque foi a motivação inspiradora, a qual teve relação forte como responsabilidades e tomada de decisão, moderada com o clima de suporte à inovação e organização do trabalho e fraca com a relação com o ambiente externo. Concluiu-se que, apesar de ser importante realizar as tarefas previstas de forma satisfatória, os gestores devem buscar rever suas práticas, incentivar novas perspectivas, valorizar ideias da equipe e dar sentido ao trabalho, buscando criar uma visão de futuro compartilhada que convirja esforços para superar os desafios presentes/futuros.

Palavras-chave: gestão universitária, inovação gerencial, liderança.

ABSTRACT

RELATIONSHIP OF LEADERSHIP STYLE AND THE ADOPTION OF MANAGEMENT INNOVATIONS IN A FEDERAL PUBLIC UNIVERSITY

AUTOR: Daniel Weiss

ORIENTADORA: Prof^a. Dr^a. Vânia Medianeira Flores Costa

Although universities are recognized as being among the most stable and change-resistant institutions, transformations have taken place in the last decades that strongly impact the way they operate and how they are managed. Seeking to meet political and social demands universities are articulated to improve their structures, processes and practices through the implementation of managerial innovations. An important agent in the literature as having great importance in this process are the managers, who must exercise their leadership in order to converge the efforts of the team members in the adoption of innovations that can make the institutions more efficient. In this sense, due to the importance of the subject and the scarcity of research that deals with the relationship between the management style of the manager and the adoption of innovations by the team in public universities, this research aims to analyze, in the perception of the leadership style adopted by the managers is related to the degree of adoption of managerial innovations in a Federal Public University. To fulfill this purpose, an empirical, descriptive and quantitative research was carried out. As a data collection technique, a survey was performed, the research instrument being composed of two scales. The first one was aimed at assessing the transformational, transactional style of leadership and also the manager's lack of leadership and the second captured the evaluations of the adoption of managerial innovations. A total of 240 professors and administrative technicians from UFSM participated in the study, with administrative and academic units. The results show that, in the perception of the respondents, managers combine moderately traits of transformational, transactional leadership and lack of leadership. The highest average component was the idealized influence of the manager, and there was a positive evaluation of the fact that they created a good working environment and were respected by the team. However, there was an ambiguity regarding the fact that they seek to encourage new ways of thinking about habitual activities, prepare the team for future challenges and give meaning to the work done. With regard to the adoption of innovations, there is a moderate perception of practices related to the climate of innovation support, work organization, responsibilities and decision making, knowledge management and learning and relation with the external environment. When the relationship between the constructs was tested, a strong correlation was observed between the adoption of innovations and the transformational leadership, a moderate correlation with the transactional leadership, and a non-significant correlation with the absence of leadership. Expanding the analysis, the variable of transformational leadership with greater emphasis was the inspiring motivation, which had strong relation as responsibilities and decision making, moderate with the climate of support to innovation and work organization and weak with the relation with the external environment. It should be concluded that, although it is important to perform the tasks satisfactorily, managers should seek to review their practices, encourage new perspectives, value team ideas and give meaning to work, seeking to create a shared vision of future that converges efforts to overcome the present / future challenges.

Keywords: university management, managerial innovation, leadership

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Atributos da Inovação Gerencial	39
Figura 2 – Modelo de Análise de Adoção de Inovações Gerenciais	42
Figura 3 - Componentes da Liderança	48
Figura 4 – Níveis de Conceituação de Liderança.....	49
Figura 5 – Modelo <i>Full Range of Leadership</i> (FRL).	53
Figura 6 - Componentes do modelo FRL	54
Figura 7 – Estrutura da Pesquisa.....	60
Figura 8 – Relação entre Construtos.....	63
Figura 9 – Estrutura do instrumento de coleta de dados.....	68
Figura 10 – Resumo das frequências relativas dos itens relacionados ao Clima de Suporte à Inovação	81
Figura 11 – Resumo das frequências relativas dos itens relacionados à Organização do Trabalho	83
Figura 12 - Resumo das frequências relativas dos itens relacionados às Responsabilidades e Tomada de Decisão	85
Figura 13 – Resumo das frequências relativas dos itens relacionados à Gestão do Conhecimento e Aprendizagem	89
Figura 14 - Resumo das frequências relativas dos itens relacionados à Relação com o Ambiente Externo.....	93
Figura 15- Gráfico da média e desvio padrão do construto Adoção de Inovações Gerencias padronizado	95
Figura 16 – Nível de percepção quanto a Adoção de Inovações Gerenciais padronizado.....	96
Figura 17 – Modelo de Análise de Adoção de Inovações Gerenciais e Resultados Obtidos na Pesquisa	97
Figura 18 - Resumo das frequências relativas dos itens relacionados ao construto Liderança Transformacional.....	100
Figura 19 - Gráfico da média e desvio padrão do construto Liderança Transformacional padronizado	103
Figura 20 - Percentual geral e por dimensões do nível de percepção da Liderança Transformacional padronizados	104
Figura 21 - Resumo das frequências relativas dos itens relacionados ao construto Liderança Transacional	106
Figura 22 - Média e desvio padrão do construto Liderança Transformacional padronizado e suas dimensões.....	108
Figura 23 - Percentual geral e por dimensões do nível de percepção do construto Liderança Transacional padronizado	109
Figura 24 - Resumo das frequências relativas dos itens relacionados ao construto Ausência de Liderança.....	110
Figura 25 - Média e desvio padrão do construto Ausência de Liderança padronizado	112
Figura 26 - Percentual do nível de percepção do construto Ausência de Liderança padronizado.....	112
Figura 27 - Percentual do nível de percepção dos estilos de liderança do modelo FRL padronizado.....	113
Figura 28 – Consolidação dos dados da pesquisa no modelo FRL padronizado....	114
Figura 29 – Resumo das principais correlações verificadas entre os construtos	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cronologia das mudanças ocorridas no cenário político das universidades públicas no Brasil	33
Quadro 2 - Perspectivas conceituais sobre adoção de inovações gerenciais	38
Quadro 3 – Principais Eras de Pesquisa sobre Liderança	46
Quadro 4 – Aspectos em Relação ao Processo de Influência	50
Quadro 5 – Relação entre liderança transformacional e inovação gerencial.	56
Quadro 6 – Caracterização da UFSM	61
Quadro 7 – Dimensões dos Construtos Analisados na Pesquisa	64
Quadro 8 – Componentes do Instrumento de Coleta de Dados.....	66
Quadro 9 – Procedimos de análise em função dos objetivos propostos	70
Quadro 10 – Agrupamento da valoração das escalas em percepções	70
Quadro 11 – Dados de pesquisa de voltadas para o setor público que utilizam o modelo FRL.....	115
Quadro 12 – Principais percepções constatadas na amostra em relação as variáveis do estudo.....	124
Quadro 13 – Resultados dos objetivos propostos para a pesquisa.....	127
Quadro 14 – Análise <i>SWOT</i> para o UFSM em razão das informações apresentadas	129

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fiabilidade dos valores de <i>Alfa de Cronbach</i>	69
Tabela 2 - Padrão utilizado para a categorização dos itens	72
Tabela 3 - Fiabilidade do coeficiente de correlação de Pearson	73
Tabela 4 - Perfil sócio demográfico da amostra.	76
Tabela 5 - Fiabilidade da escala Grau Adoção de Inovações Gerenciais	77
Tabela 6 - Fiabilidade das escalas de Estilos de Liderança	78
Tabela 7 – Frequências relativas dos itens relacionados ao Clima de Suporte à Inovação.....	81
Tabela 8 – Frequências relativas dos itens relacionados à Organização do Trabalho	82
Tabela 9 - Frequências relativas dos itens relacionados às Responsabilidades e Tomada de Decisão	84
Tabela 10 - Frequências relativas dos itens relacionados à Gestão do Conhecimento e Aprendizagem	88
Tabela 11 - Frequências relativas dos itens relacionados à Relação com o Ambiente Externo.....	93
Tabela 12 – Estatísticas descritivas do construto Adoção de Inovações Gerencias e suas dimensões	95
Tabela 13 - Frequências relativas dos itens relacionados ao construto Liderança Transformacional.....	99
Tabela 14 - Estatísticas descritivas do construto Liderança Transformacional padronizado.....	102
Tabela 15 - Frequências relativas dos itens relacionados ao construto Liderança Transacional.....	105
Tabela 16 - Estatísticas descritivas do construto Liderança Transacional padronizado e suas dimensões.....	107
Tabela 17 - Frequências relativas dos itens relacionados ao construto Ausência de Liderança.....	110
Tabela 18 - Estatísticas descritivas do construto Ausência de Liderança padronizado	111
Tabela 19 – Coeficiente de correlação de Pearson (r) e significância das correlações (p) entre os construtos Liderança Transformacional e Adoção de Inovações Gerenciais	117
Tabela 20 - Coeficiente de correlação de Pearson (r) e significância das relações (p) entre os construtos Liderança Transacional e Adoção de Inovações Gerenciais ...	119
Tabela 21- Coeficiente de correlação de Pearson (r) e significância das relações (p) entre os construtos Ausência de Liderança e Adoção de Inovações Gerenciais	120

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

α	Alfa de Cronbach
AL	Ausência de Liderança
CAAE	Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
CCSH	Centro de Ciências Sociais e Humanas
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CVP	Coeficiente de Variação de Pearson
Epi	Escore Padronizado do Item
FRL	<i>Full Range of Leadership</i>
GEAIC	Gabinete de Estudos e Apoio Institucional Comunitário
IG	Adoção de Inovações Gerenciais
IG_RE	Relação com Ambiente Externo
IG_CS	Clima de Suporte à Inovação
IG_GC	Gestão do Conhecimento e Aprendizagem
IG_OT	Organização do Trabalho
IG_TD	Responsabilidades e Tomada de Decisão
MLQ	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
r	Coeficiente de Correlação de Pearson
s	Desvio Padrão
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TF	Liderança Transformacional
TF_CI	Consideração Individualizada
TF_EI	Estimulação Intelectual
TF_II	Influência Idealizada
TF_MI	Motivação Inspiradora
TR	Liderança Transacional
TR_GE	Gerenciamento por exceção
TR_RC	Recompensa Contingente
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
\bar{x}	Média

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	21
2	MARCO TEÓRICO.....	29
2.1	GESTÃO DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS	29
2.2	INOVAÇÕES GERENCIAIS	36
2.3	LIDERANÇA.....	45
3	MÉTODO.....	59
3.1	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	59
3.2	OBJETO, POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	61
3.3	COLETA DE DADOS	62
3.4	TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	69
3.5	CONSIDERAÇÕES ÉTICAS	73
4	ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	75
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	75
4.2	ANÁLISE DAS ESCALAS UTILIZADAS	77
4.3	GRAU DE ADOÇÃO DE INOVAÇÕES GERENCIAIS.....	80
4.4	ESTILO DE LIDERANÇA	98
4.5	RELAÇÃO ENTRE O ESTILO DE LIDERANÇA DO GESTOR E A ADOÇÃO DE INOVAÇÕES GERENCIAIS.....	116
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
5.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	130
	REFERÊNCIAS	132

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas o contexto de atuação das universidades públicas vem sido profundamente alterado. Segundo Deem (2017), tais alterações afetam também a forma como as mesmas são gerencias, sendo que a mudança do ambiente social, econômico, cultural e legal das universidades as compele cada vez mais a funcionarem em um estado de adaptação permanente a novos modos de governança.

Buscando a legitimação social e o cumprimento do arcabouço normativo que as orienta, as universidades públicas realizam mudanças gerenciais na intenção de se afirmarem como instituições com capacidade de organização estratégica, orientada por indicadores de desempenho estabelecidos interna e externamente (BALTARU; SOYAL, 2017).

O modelo tradicional de universidade pública transformou-se em função de políticas governamentais e a influência do modelo do setor privado de negócios. Embora o ensino superior esteja sempre em transição, esse modelo de negócio, conhecido como gerencialismo, tem sido objeto de debates e está ligado a mudanças sociais mais amplas e ideologias políticas, como a ascensão do neoliberalismo (BALTARU, 2018).

Tais implicações, para Brennan et al. (2017), impactam na lógica como as universidades públicas são coordenadas e nas atividades acadêmicas, em especial os que ingressaram em tais instituições exercendo atividades de ensino e hoje se encontram na premente necessidade de executarem atividades gerenciais ante um ambiente complexo.

Ao ponderar sobre o cenário específico do Brasil, percebe-se que ao longo das últimas décadas também houve a ascensão de gerencialismo e a necessidade de adaptação das universidades públicas a questão políticas e sociais. Traçando um panorama geral do contexto atual, a seguir são apresentados pontos importantes para o debate, conforme apontados por Neves, Sampaio e Heringer (2018):

- a) controle do Estado sobre o sistema de ensino superior, com as prerrogativas de formulação de políticas, elaboração de instrumentos e execução da regulação e de avaliação do segmento das universidades federais e das instituições privadas;
- b) a necessidade das universidades públicas implementarem programas sociais,

- c) modelo único de financiamento do setor público, que por hora incentiva a expansão das universidades públicas e em outros momentos compromete a sua manutenção;
- d) coexistência de um setor público, formado por instituições mantidas pelo poder público que oferecem educação gratuita e de um setor privado, mantido por meio da cobrança de mensalidades e taxas dos estudantes;
- e) expansão de instituições privadas, que em 2015 correspondiam a 75% do total de matrículas e por mais de 80% do total de instituições de ensino superior. Muitas dessas instituições são mantidos por grupos educacionais com capital aberto que concentram parte significativa das matrículas no ensino superior privado;
- f) heterogeneidade do sistema de ensino superior quanto à sua qualidade acadêmica, que se manifesta tanto entre o setor público e o privado como no interior de cada um deles;
- g) tímida diferenciação e forte tendência ao isomorfismo institucional no interior do sistema de ensino superior.

Conforme pode ser percebido, os gestores de universidades públicas brasileiras encontram-se em um cenário complexo, onde devem buscar melhores formas de gerir suas instituições. Contudo, uma ressalva feita por Souza (2009), é que se deve ter cuidado ao transpor técnicas gerencias organizacionais voltadas para outros tipos de instituição no contexto das universidades públicas.

Bakar e Mahmood (2014) ponderam que, ante o contexto atual, as universidades não devem apenas se transformarem, mas se reinventarem, tornando-se mais empreendedoras nas atitudes, comportamentos e características da administração. Os autores defendem assim que, se as instituições públicas de ensino superior quiserem sobreviver nesse ambiente em rápida mutação, elas precisam se tornar mais dinâmicas e identificar continuamente novas oportunidades.

Nesse sentido, estudos como os promovidos por Janissek et al. (2014); Silva Junior e Amante (2014); Janissek et al. (2016); e Costa, Freitas e Silva (2018) buscam identificar possíveis caminhos de melhoria na gestão de universidades públicas por meio da implementação de inovações na forma como elas são gerenciadas.

Investigar como inovações são aplicadas no contexto prático das universidades é relevante pois, segundo Volberda et al. (2013), pesquisas apontam que o

crescimento de uma organização está sujeito à sua capacidade de empregar novas práticas de gestão para rejuvenescer sua estratégia, estrutura e processos.

Importante ponderar que as inovações implementadas no contexto da gestão das universidades é relacionada com um tipo conceitual definido como inovações gerenciais, consistindo em um desmembramento teórico da teoria da inovação clássica.

Desde o trabalho seminal de Joseph Schumpeter abordando o papel central que a inovação ocupa no desenvolvimento, a pesquisa sobre o tema cresceu continuamente e se espalhou por muitos campos de estudos, incluindo sociologia, psicologia, administração de empresas e administração pública, consistindo uma construção complexa e estudada a partir de múltiplas perspectivas, em diferentes níveis de análise (DAMANPOUR; ARAVIND, 2012).

Devido à influência dos estudos de Schumpeter, a maioria das teorias e modelos de processo são baseados em estudos empíricos de inovações tecnológicas no setor de manufatura, sendo que outros tipos de inovações não receberam a devida atenção. Por consequência, o campo de pesquisa examinou principalmente o impacto econômico das mudanças tecnológicas e se concentrou em inovações de produtos e processos baseados em tecnologias, categoria denominada inovação tecnológica (BIRKINSHAW et al., 2008).

Complementado as pesquisas sobre esse tema, existe outra linha de análise voltada para a investigação do impacto organizacional de inovações consideradas não-tecnológicas, sendo que, ao analisar especificamente como tais inovações são utilizadas na alteração de práticas gerenciais, autores como Damanpour e Aravind (2012) utilizando o conceito de inovações gerenciais, as quais consistem em novas abordagens de conhecimento para realizar o trabalho de gerenciamento e novos processos que produzem mudanças na estratégia, estrutura, procedimentos administrativos e sistemas da organização.

Buscando um melhor entendimento sobre o tema, uma série de investigações foram realizadas no sentido de verificar o processo envolvido na criação, implementação e adoção de tais inovações (VOLBERDA et al., 2013). Todavia, por consistir em um campo fragmentado, o mesmo ainda carece de um modelo teórico que oriente as investigações e uma ferramenta que permita a coleta de dados para futuras análises. Nesse ponto, como norte conceitual da pesquisa foi utilizado o modelo Adoção de Inovações Gerenciais proposto por Janissek (2017), o qual é

composto pelas dimensões Clima de Suporte à Inovação, Organização do Trabalho, Responsabilidades e Tomada de Decisão, Gestão do Conhecimento e Capacitação e Relação com o Ambiente Externo.

O modelo proposto possui como foco a verificação de um clima organizacional propício a inovação, tais como segurança psicológica e tolerância ao erro; participação no processo decisório; autonomia na resolução de problemas, trabalho em equipe; e grau de flexibilidade nos procedimentos de trabalho. Também aborda aspectos relacionados ao armazenamento e compartilhamento do conhecimento e da experiência, questões relacionadas ao treinamento e desenvolvimento, bem como a relação estabelecidas pela instituição com agentes externos por meio de alianças e parcerias. Conforme pode ser notado, tal modelo é amplo a investigar um conjunto de variáveis de modo a fornecer indicadores de diferentes quesitos relevantes para a adoção de inovações.

Outro ponto a ser destacado é que a investigação está centrada nas percepções dos servidores que possuem contato com tais práticas, uma vez que estudos apontaram que os agentes internos possuem importância na criação e adoção de inovações gerenciais (BIRKINSHAW et al., 2008).

Damampour (2014) argumenta que indivíduos podem agir interna ou externamente para iniciar e conduzir o processo de mudança dentro de uma organização ou propor uma solução inovadora para um problema que a mesma está enfrentando.

No âmbito interno, Chang (2016) ressalta que um agente com papel fundamental são os gestores, pois ao adotarem determinados estilos de liderança podem influenciar o comportamento de seus liderados no sentido de adotarem tais inovações.

Embora seja desejado o engajamento de toda a equipe em benefício da inovação e desenvolvimento organizacional, o fato de operarem em cenários muitas vezes incertos, que exigem comportamentos criativos e resilientes, faz com que os gestores busquem exercer sua liderança no sentido de influenciar os subordinados por meio do compartilhamento de uma visão para que os mesmos realizem esforços superiores aos habituais, aceitem mudanças e inovações organizacionais (BASS; RIGGIO, 2006). Nesse sentido, o estilo de liderança adotado pelo gestor é constatado em pesquisas como tendo relação com a adoção de inovações de inovações (e.g. ELREHAIL et al., 2018)

Um ponto a ser esclarecido é que na presente pesquisa a liderança foi entendida como a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e capacitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações das quais são membros (AVOLIO; BASS, 2002). Contudo, cabe destacar que o campo de pesquisa sobre o tema é amplo e diferentes abordagens produzem uma polissemia envolvendo a figura do líder e da liderança.

Pesquisadores definem liderança em termos de processos de grupo, traços, comportamentos ou como uma ferramenta para alcançar objetivos (YUKL, 2010). Ademais, conforme apontam Bryman et al. (2011), o estudo da liderança é multidisciplinar e aborda diferentes perspectivas pessoais, organizacionais e sociais, recebendo contribuições de distintas áreas do conhecimento.

Ante as particularidades de foco e escopo das diversas abordagens encontradas na literatura, estudos que buscam identificar a relação entre liderança e inovação costumam estabelecer um modelo específico de entendimento do processo de liderança e suas possíveis implicações para o desempenho organizacional (JIA et al., 2018). Assim sendo, uma perspectiva que tem sido vinculada à inovação gerencial é a liderança transformacional (VACCARO et al., 2012).

A liderança transformacional pode ser definida, segundo Avolio e Bass (2002), como o estilo de liderança que enfatiza a consciência de interesses coletivos entre os membros da organização, ajudando-os a alcançar os objetivos do grupo.

Ainda segundo os autores, os líderes transformacionais capacitam os seguidores e prestam atenção as necessidades individuais e crescimento pessoal, ajudando os liderados a desenvolverem seus próprios potenciais de liderança, por meio de treinamento, orientação e apoio, bem como desafiando-os a resolverem problemas de forma inovadora.

Dessa forma, na visão de Garcia-Morales et al. (2012), a liderança transformacional proporciona um ambiente favorável à inovação, envolvendo o sistema de valores pessoais dos funcionários, incentivando-os a pensarem de forma criativa e engajarem-se na concretização das mudanças necessárias, abrindo mão de interesses pessoais.

Complementando a explanação sobre a abordagem proposta por de Avolio e Bass (2002), a liderança transformacional é frequentemente contrastada com a liderança transacional, que se concentra na promoção dos interesses de líderes

individuais, o qual utiliza de mecanismos de recompensa e punição buscando o monitoramento e controle de resultados desejados.

Por fim, existe ainda o caso do líder que abdica de suas funções e responsabilidades, adotando assim uma ausência de liderança. Vistos em conjunto, os três estilos apresentados formam o *Full Range of Leadership (FRL)*, sendo um dos modelos mais utilizados em pesquisas que versam sobre liderança (MEUSER et al., 2016).

Ademais, pesquisas internacionais demonstram de forma consistente a relação positiva entre o estilo de liderança transformacional adotado pelo gestor como a adoção de inovações em universidades (AL-HUSSEINI; ELBELTAGI, 2014; ELREHAIL et al., 2018; HAMLIN; PATEL, 2017)

Bakar e Mahmood (2014) afirmam que devido às rápidas mudanças no ambiente, a ação de líderes transformacionais no sentido de convergir esforços das equipes buscando a adaptação rápida e eficaz torna-se crucial para a sobrevivência das universidades, possuindo assim os gestores papel de grande relevância a ser desempenhado.

Com base no cenário exposto, a pesquisa busca responder a seguinte questão: Quais as possíveis relações, na percepção dos liderados, entre o estilo de liderança adotado pelo gestor e o grau de adoção de inovações gerenciais em uma Universidade Pública Federal?

Na intenção de encontrar argumentos teóricos e práticos que permitam a resposta da arguição mencionada, é proposto como objetivo geral da pesquisa: analisar, na percepção dos liderados, as possíveis relações entre o estilo de liderança adotado pelo gestor e o grau de adoção de inovações gerenciais em uma Universidade Pública Federal. Em função da amplitude da meta estabelecida, a mesma é estruturada nos seguintes objetivos específicos:

- a) identificar o grau de adoção de inovações gerenciais na percepção dos liderados;
- b) identificar o estilo de liderança adotado pelos gestores da organização na percepção dos liderados; e
- c) verificar a relação entre os estilos de liderança adotado pelo gestor e o grau de adoção de inovações gerenciais do liderado.

Cabe salientar que as universidades públicas possuem especificidades que representam um desafio à liderança no processo de implementação de mudanças

(JANISSEK et al., 2016), sendo a agência dos gestores relevante na adoção de inovações enquanto incentivando seus liderados (BIRKINSHAW et al., 2008) e o estilo de liderança adotado pelo gestor uma variável preditora considerada importante (VACARO et. al, 2012). Ademais, conforme comentam Jia et al., (2018), a temática ainda carece de investigação e pode auxiliar na compreensão de fatores antecessores ao processo inovativo e nortear estratégias para mudanças organizacionais.

Na pesquisa em tela, focou-se o setor específico das Universidades Públicas Federais. Essa ceara, por representar foco de criação e disseminação de conhecimento, é objeto de pesquisas que investigam suas diferentes relações com inovação, como o seu papel no modelo de hélice tripla de desenvolvimento (CHAI et al., 2013; SCHREIBER, 2014) e propostas inovadoras de ensino (OLIVEIRA, 2014). Entretanto, o campo sobre como as universidades implementa inovações gerenciais em suas estruturas, processos e práticas ainda é escasso e fragmentados (JANISSEK et al., 2016; STEFANO et al., 2016).

Uma questão importante comentada por Souza (2009, p. 22) é que “não é difícil perceber que as teorias organizacionais não dão conta da gestão das universidades, em razão da complexidade dessas instituições e das exigências da sociedade atual”.

Assim sendo, percebe-se que estabelecer um melhor entendimento sobre o processo de liderança em universidades públicas é um campo desafiador e que deve ser investigando leva-se em consideração fatores específicos que afetam a ação gerencial em tal contexto. Contudo, uma lacuna identificada por Adriano e Ramos (2015) é a existência de poucos estudos sobre o papel exercido pela liderança dos gestores em universidades no Brasil.

Tal situação também é verificada em termos de pesquisa mundial, sendo que Bryman e Lilley (2009) ressaltam tal fato como uma contradição, pois muitos dos pesquisadores sobre liderança estão vinculados às universidades e raramente realizam estudos sobre a liderança em suas próprias instituições.

Ante o conjunto de evidências expostas, ao explorar a relação entre os construtos liderança e adoção de inovações gerenciais, o presente estudo contribui com dados empíricos para um melhor entendimento de fenômenos que impactam a gestão universitária, oferecendo possíveis avanços no debate sobre o tema, consistindo em uma pesquisa inédita e relevante em função da lacunas de pesquisas sobre a relação entre a liderança transformacional e a adoção de inovações gerenciais no setor universitário brasileiro.

Concluída a parte introdutória e definida a questão de pesquisa, bem como os objetivos pretendidos com o estudo a ser apresentado, o próximo capítulo destina-se a contextualização dos principais pontos relacionados com o cenário atual da gestão de universidades públicas, delimitando-se o modelo de análise de inovações adotado, bem como aspectos do estudo sobre liderança, especialmente o *Full Range of Leadership*.

Após a contextualização teórica, no capítulo 3 apresentava-se a metodologia que balizará a pesquisa; o objeto, população e amostra analisada; como foi realizada a coleta de dados, bem como o instrumento utilizado; as técnicas de análise estatísticas que permitiram testar o instrumento e consolidar os dados; e por fim questões éticas norteadoras da investigação.

No capítulo 4, por sua vez, os dados coletados são apresentados, de forma a fornecer um panorama sobre o perfil sociodemográfico da amostra, a confiabilidade das escalas e as análises estatísticas realizadas em função dos dados obtidos e o debate resultados em função de pesquisas nacionais anteriormente realizada sobre os temas relacionados. Por fim, no capítulo 5, as inferências constadas são consolidadas e apresenta-se uma resposta para a questão de pesquisa definida, bem como a delimitação para as ponderações realizadas e as limitações do estudo.

2 MARCO TEÓRICO

Como forma de esclarecer pontos relevantes sobre a investigação aqui realizada, no presente capítulo apresentam-se os principais conceitos relacionados aos temas da pesquisa, a saber: gestão de universidades públicas, um breve panorama sobre o estudo da inovação gerencial e liderança e a relação identificada entre os construtos. Importante mencionar que tal explanação não possui caráter extensivo, uma vez que tais conceitos são complexos, multifacetados e podem ser entendidos sob diferentes perspectivas. Assim, pois, os temas são apresentados de forma geral, sendo elencados pontos considerados importantes para a construção da base teórica referente à pesquisa empírica realizada.

2.1 GESTÃO DE UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Embora as universidades sejam reconhecidas como estando entre as instituições mais estáveis e resistentes a mudanças em sociedades industrialmente desenvolvidas, nas últimas décadas vem ocorrendo transformações que impactam fortemente a maneira como atuam e como as mesmas são gerenciadas (DEEM, 2017).

Middlehurst e Teixeira (2012) comentam que, mundialmente, os governos buscaram formas de orientar o sistema de ensino superior, aumentando a oferta de vagas e reduzindo seus gastos com ensino, introduzindo o mercado como mecanismo de coordenação, sendo que a privatização se tornou parte das políticas de educação em muitos países e acordos de financiamentos competitivos foram introduzidos para maximizar o retorno sobre o investimento do ensino superior.

Segundo Baltaru e Soysal (2017), no cenário de mudanças mundiais é esperado que as universidades se envolvam proativamente e contribuam para o desenvolvimento social e econômico, adotando práticas de mercado e a profissionalização de seu quadro. Para Brennan et al. (2017) essas mudanças refletem tanto as novas demandas do mercado quanto as condições da sociedade em geral, que, por sua vez, demonstram uma maior centralidade da educação superior dentro da economia do conhecimento em expansão.

Nesse sentido, buscando um melhor entendimento sobre a ação gerencial e o papel desenvolvido por docentes e técnicos, inicialmente apresentam-se elementos

gerais relacionado as mudanças da gestão universitária e posteriormente será apresentado o cenário nacional.

Embora seja importante não simplificar o funcionamento das universidades, segundo Scott (2015), os acadêmicos foram regulados tradicionalmente por meio da governança colegiada e tinham um estilo particular de conduzir suas atividades e tomar decisões que contrasta com o que está associado ao setor empresarial privado.

Um conceito aplicado ao contexto das universidades é apresentado por Mintzberg (2009), que sugeriu uma tipologia de organização definida como burocracia profissional, na qual professores e pesquisadores têm um alto grau de autonomia e controle sobre seu próprio trabalho.

Mintzberg (2009) comenta que, em organizações onde existe uma burocracia profissional, grande parte do poder sobre as atividades que são realizadas está na base da estrutura. Ainda segundo o autor, essa caracterização leva os profissionais a terem considerável autonomia na realização do seu trabalho e, quando não o tem, sentem-se desestimulados. Essa autonomia ainda se reflete na busca pelo controle coletivo das decisões administrativas. Cabe destacar que tal cenário de atuação colegial foi alterado pela disseminação dos conceitos gerencialistas de administração em instituições públicas, implementado predominantemente por meio de políticas governamentais (DEEM, 2017).

Segundo Diefenbach (2009), o gerencialismo em universidades públicas pode ser entendido como uma ideologia subjacente que se relaciona especificamente aos benefícios percebidos das técnicas e práticas de gestão do setor privado, bem como o estabelecimento de uma cultura de gestão voltado para a eficiência. Conforme o autor, as razões da mudança do modelo tradicional colegial para o gerencialista estão relacionadas a um contexto mais amplo de percepção de uma universidade com altos níveis de gastos que precisaram ser reduzidos, serviços percebidos como ineficientes e ineficazes e uma ideia generalizada de que modelos de gestão do setor privado, ao contrário, são mais eficientes e, portanto, devem ser trazidos para dentro das universidades para fazê-las operar de maneira mais “empresarial”.

Além de ação direta dos governos na adoção de práticas gerencialistas, Massen (2014) aponta outras pressões externas às universidades que também alteram a forma como as mesmas são gerenciadas, como as mudanças na economia e na natureza do mercado de trabalho; tendências demográficas; e as demandas e expectativas de grupos de interesse que estão, em grande parte, associadas à noção

de educação superior como um instrumento para alcançar certas agendas sociais como democratização, mobilidade social, desenvolvimento econômico e inovação.

A mudança percebida na forma como as universidades são gerenciadas se relaciona com a ascensão de um modelo orientado para o desempenho, acolhendo a contribuição de um corpo administrativo cada vez mais profissionalizado (HAMLIN; PATEL, 2015). Há também uma maior ênfase no registro de dados, nos procedimentos e sistemas e na avaliação formal do trabalho acadêmico (KHEN, 2015). Tais registros servem como indicadores sobre o desempenho das universidades, demonstrando a produção de pesquisas, o sucesso dos alunos e a empregabilidade dos egressos, bem como a posição que a mesma ocupa em *rankings* (GROTKOWSKA, 2015).

Santiago et al. (2015) trazem ainda para a discussão o que consideram ser o objetivo final das novas políticas de gestão pública: o desmantelamento do modelo burocrático tradicional de organização, aproximação com o modelo de governança gerencial e maior distância do tradicional modelo colegiado de tomada de decisão em uma universidade.

Ball (2016), por sua vez, destaca o vínculo identificado entre a ideologia gerencialista e o pensamento neoliberal, considerado como um conjunto de práticas organizadas em torno da ideia de “mercado” como base das relações sociais. Conforme o autor, o neoliberalismo faz uso de três componentes ou tecnologias principais, altamente interdependentes: mercado, gestão e desempenho. Segundo o mesmo autor, essas tecnologias mudam as subjetividades acadêmicas e cita algumas consequências trazidas ao ensino superior, tais como os conceitos de '*accountability*', tabelas e rankings, recursos relacionados ao desempenho, taxas estudantis e estudantes vistos como clientes, entre outros.

Deen (2017) comenta que o gerencialismo substituiu gradualmente as burocracias profissionais estabelecidas em universidades, estabelecendo novas práticas, narrativas e formas de fazer as coisas, embora, ironicamente, muitas vezes levando a uma maior burocracia e regulação impostas pelo governo e seus órgãos de controle.

Como consequências de tais mudanças, a prática docente passou a ser regida por uma série de protocolos, estando sujeita às possíveis verificações e avaliações. Ao mesmo tempo, o envolvimento do pessoal acadêmico em tarefas administrativas

relacionadas ao ensino aumentou, gerando uma dubiedade entre papéis e exigindo o desenvolvimento de novas competências (SCHNEIJDERBER; MERKATOR, 2013).

As universidades também expandiram a produção de conhecimento, criando parques de pesquisa, estabelecendo cooperação público-privada para atividades de pesquisa e comercializando resultados de pesquisa e educação (SCOTT, 2015).

Tais práticas implicam mudanças organizacional significativa nas universidades públicas, como o aumento nas camadas de procedimentos burocráticos relacionados ao ensino em todos os níveis, destinados a monitorar a conformidade dos programas educacionais com normativas estabelecidas por órgãos regulamentadores e de controle externo; o desenvolvimento de novas estruturas organizacionais; e a criação de novos cargos administrativos e gerenciais. Tal contexto gera pressões que moldam a natureza e a intensidade do trabalho de servidores e desafiam os componentes tradicionais das identidades acadêmicas (BRENNAN et al., 2017).

Broucker et al. (2018) identificam que existe a ascensão da perspectiva funcionalista baseada em uma racionalidade instrumental, segunda a qual as universidades buscam ser capazes de atuar como organizações estratégicas, canalizando seus esforços para melhorar o desempenho, buscando a eficiência.

Assim, embora a autonomia profissional continue a ser uma característica importante da profissão acadêmica, é cada vez mais restringida por quadros gerenciais, distanciando-se do entendimento de autores que defendiam a excepcionalidade das universidades como instituições sociais e sua imunidade às pressões que ocorrem em outros tipos de organizações privadas e públicas (BALTARU; SOYSAL, 2017; BROUKER, 2017).

Brennam (2017) aponta que os desenvolvimentos gerenciais das últimas décadas estão gerando uma dissonância crescente entre valores e práticas acadêmicas mais tradicionais e as novas técnicas de controle e alteração das relações hierárquicas entre acadêmicos e administradores. Segundo o autor, muitos acadêmicos acham difícil combinar os papéis e identidades acadêmicas com papéis de gestão institucional, sendo confrontados com escolhas quanto à possibilidade de continuar em um caminho acadêmico ou mudar para uma trilha gerencial ou mesmo considerar trabalhar fora do ensino superior. Sutton (2017), por sua vez, afirma que a universidade, devido ao seu enfoque neoliberal, perdeu sua norma moral de educação como um bem público.

Um ponto relevante trazido por Khen (2015) é que a profissionalização da ação gerencial em universidades foi balizada por necessidades e desafios surgidos em função de demandas particulares que diferem entre países e dependem do modelo nacional de produção de ensino e pesquisa. Assim sendo, contextualizando as mudanças ocorridas no estudo da gestão de universidades públicas no Brasil, é importante entender as singularidades inerentes ao surgimento, evolução e atual cenário de atuação de tais instituições. Nesse caminho, no Quadro 1 faz-se uma cronologia das principais mudanças ocorridas no cenário de político das universidades públicas no Brasil, consolidando a análise realizada por Schwartzman (2015) e Neves, Sampaio e Heringer (2018).

Quadro 1 – Cronologia das mudanças ocorridas no cenário político das universidades públicas no Brasil

(continua)

	Cenário	Consequências
Até 1940	As primeiras instituições de ensino superior foram estabelecidas após a independência no século XIX (algumas escolas de Direito, Medicina e Engenharia) e as primeiras universidades em São Paulo e no Rio de Janeiro são da década de 1930.	Sob os domínios dos portugueses e na República Velha, o Brasil permaneceu em sua maioria um país de analfabeto, exceto por um minúsculo grupo de burocratas, mercadores e padres. Em 1950, 57% da população de 5 anos ou mais era analfabeta.
1940-1964	Na década de 40 ocorre a primeira tentativa do governo federal de estabelecer uma política de ensino superior com a criação de uma Universidade Nacional na Capital Federal do Rio de Janeiro. Após a Segunda Guerra Mundial, com a nova onda de crescimento econômico e urbanização, o Governo Federal criou uma rede de universidades públicas federais que, junto com o setor privado em ascensão, foi responsável pela primeira onda de expansão do ensino superior.	O modelo adotado consistia principalmente em uma coleção de escolas profissionais nos campos tradicionais de direito, engenharia, medicina, arquitetura, odontologia e outros. A preparação do professor para o ensino básico era feita no nível secundário, em “escolas normais”. Não havia pós-graduação.
1964-1985	Sob o governo militar, houve o surgimento de novas instituições federais de ensino superior. Influenciados pelo governo norte-americanos, houve a transformação das universidades brasileiras de acordo com o modelo americano, substituindo as antigas cadeiras por departamentos acadêmicos e a organização dos cursos por créditos, em vez de seguir sequências rígidas. Foram criadas escolas de pós-graduação e começou a ser exigido que os professores tivessem doutorado e combinassem pesquisa com ensino.	Os reformadores não consideraram que o Brasil não possuía professores qualificados suficientes para lecionarem em tempo integral e fazerem pesquisas, e a criação de programas de pós-graduação rapidamente levou à proliferação de diplomados de baixa qualidade. Em função da incapacidade do setor público em atender a alta demanda por ensino superior, a solução foi limitar o acesso a universidades públicas por meio de exames de admissão e permitir que o setor privado se expandisse sem muito controle.

Quadro 1 – Cronologia das mudanças ocorridas no cenário político das universidades públicas no Brasil

(conclusão)

	Cenário	Consequências
1985-2002	<p>Tentativa do governo de modernização e aumentar de controle sobre as universidades públicas, bem como a redução de suas estruturas e profissionalização da ação gerencial por meio de práticas gerencialistas relacionados com o conceito de Nova Gestão Pública.</p> <p>O governo permitiu que as instituições de ensino superior se declarassem com fins lucrativos.</p>	<p>Conflito entre as novas práticas gerenciais e a forma colegiada de tomada de decisões.</p> <p>O setor privado começou a se consolidar em grandes conglomerados empresariais, comprando instituições menores ou criando novas.</p> <p>Ascensão de instituições privadas de ensino superior.</p>
2003 - 2016	<p>Para atender à demanda crescente de ensino superior, governos investem em políticas voltadas para promover a expansão da oferta e a inclusão de grupos sociais até então impossibilitados de cursar esse nível de ensino.</p> <p>O governo optou por colocar mais recursos e expandir as instituições públicas, bem como criar um programa para isentar o setor privado de impostos em troca de bolsas para estudantes de baixa renda.</p> <p>Também foi disponibilizado um programa de financiamento estudantil para cursos de graduação em instituições privadas.</p>	<p>Diversifica-se a oferta de formação superior, disponibilizando-a em diferentes turnos (integral, vespertinos e noturnos), modalidades de ensino (presencial e a distância) e também ampliando o número de cursos e oferecidas.</p> <p>Houve aumento na estrutura física e quadro de servidores docentes é técnicos nas instituições públicas para atender as novas demandas, bem como processos de expansão territorial das instituições por meio da criação de novos campus.</p> <p>Surgimento de sistemas de ensino superior internamente bastante heterogêneos e complexos.</p> <p>A despeito da ênfase colocada na questão popular do acesso, o governo não buscou a questões de qualidade acadêmica.</p> <p>Embora tenha havido o aumento do número de ingressantes nas instituições públicas, foram as instituições privadas que apresentam o maior percentual de crescimento.</p>
2017 - atualidade	<p>Políticas de redução de recursos orçamentários para universidades públicas e corte nos financiamentos de cursos realizados em instituições privadas.</p>	<p>As universidades públicas encontram-se no desafio de atender os papéis sociais que lhes foram atribuídas, buscando remodelar suas estruturas e implementar inovações em suas rotinas para que possam se tornar mais eficientes, mantendo o conceito de universidade enquanto bem público.</p> <p>As instituições privadas, com maior autonomia de gestão de pessoal e orçamento são capazes de adequar-se de forma mais rápida ao novo contexto, ocupando parcela cada vez maior dos matriculados em cursos de ensino superior.</p>

Fonte: adaptado de Schwartzman (2015) e Neves, Sampaio e Heringer (2018).

Conforme apresentado no Quadro 1, assim como no cenário mundial, no Brasil também ocorreram mudanças significativas no sistema de educação superior que alteraram sobremaneira o contexto de atuação das universidades públicas.

Um ponto que se soma aos desafios apresentados é a busca das universidades por legitimidade e reconhecimento na sociedade, uma vez que, conforme Neves, Sampaio e Heringer (2018, p.23), “pressionada, a universidade precisou rever as suas funções e papéis e a sua própria identidade institucional, uma vez que a legitimidade cultural e social dessa instituição estava sendo colocada em xeque”.

Como percebe-se, as instituições universitárias públicas brasileiras encontram-se na premente necessidade de aperfeiçoarem e inovarem suas estruturas, processo e práticas, buscando se adequarem às normas legais, restrições orçamentárias, atendimento de demandas sociais e crescimento enquanto instituição, com melhorias em seus indicadores.

A despeito da necessidade de adaptação as mudanças, Vieira e Vieira (2004, p.181) ponderam que “é sabido que as universidades públicas são instituições recalitrantes à mudança e muito rarefeitas à inovação, embora representem de per si o lugar onde, por objetivos fins, se gera conhecimento e inovação”.

Tal argumento representa um desafio para os docentes e técnicos que ocupam cargos gerenciais nesse tipo de instituição, em especial pois, as técnicas gerenciais amplamente difundidas são voltadas para empresas com fins lucrativos. Nesse sentido, Souza (2009, p. 22) comenta que “não é difícil perceber que as teorias organizacionais não dão conta da gestão das universidades, em razão da complexidade dessas instituições e das exigências da sociedade atual”.

Outro aspecto importante apontado por Silva e Cunha (2012, p.151) é que “a maioria dos administradores universitários não foi formado para essa tarefa, sendo obrigado, dessa forma, a improvisar seus papéis”.

Cabe também lembrar que, segundo Silva (2009), a ação gerencial impacta tanto docente quanto técnicos. No caso dos docentes, a gestão se constitui como uma atividade acadêmica, mas não como a essência do trabalho enquanto professor. Ao assumirem tais funções, ocorre a improvisação, o imediatismo e a falta de planejamento na ação gerencial, comportamentos gerados pela multiplicidade de papéis que necessitam desempenhar, a temporariedade do cargo ocupado e o despreparo para assumir tais funções.

No caso dos técnicos, os mesmos ingressam em universidades públicas ocupando funções definidas em lei, existindo a previsão de um amplo número de atividades, as quais se fazem necessárias em função das peculiaridades da atividade universitária. Em função da relação legal existente, ocorre o ingresso de profissionais em cargos de nível superior, médio e fundamental, sendo que, qualquer servidor poderá ser nomeado como chefe de uma unidade, sem necessariamente ter preparo para a função (SCHMITZ JUNIOR et al., 2016). Ressalta-se também que mesmo os servidores que ocupam cargos de administradores estão sujeitos a desafios em sua construção enquanto gestor, uma vez que os mesmos são geralmente formados para atuarem em instituições privadas.

Considerando os desafios gerencias presentes para docentes e técnicos, a literatura converge no sentido de que as mudanças políticas e sociais e a necessidade de ajustamento as práticas gerencias criam um cenário em que o desenvolvimento de novas competências e a adoção de práticas inovadoras apresenta-se cada vez mais necessária na gestão universitária (STEFANO et al., 2016).

Conclui-se assim que, ante os argumentos apresentados, um ponto que merece atenção é entender melhor como universidades públicas implementam inovações na busca de melhorias em seus processos, rotinas e práticas buscando adequação ao contexto nacional e internacional onde atuam. Nesse rumo, delimita-se um tipo específico de inovação, definida como inovação gerencial, a qual está intrinsecamente relacionada aos processos gerenciais (BIRKINSHAW et al., 2008). Para um melhor entendimento a próxima sessão irá abordar os principais aspectos relacionados ao tema.

2.2 INOVAÇÕES GERENCIAIS

Mesmo que o advento de novas técnicas e práticas de gestão antecedam a conceituação de inovação gerencial, o fenômeno enquanto campo de pesquisa ainda é incipiente, sendo um domínio amplo, onde a pesquisa é multidisciplinar e multinível, sendo um conceito complexo, ambíguo, difícil de medir e com argumentos teóricos rivais que questionam a real contribuição para a organização adotante (BIRKINSHAW et al., 2008; DAMPOUR, 2014).

Nessa linha de múltiplos entendimentos é que surge uma vertente focada em investigar como a inovações organizacionais se relaciona com a ação gerencial de

organizações. Segundo Hamel (2006), a inovação gerencial consiste em uma mudança dos princípios, processos e práticas tradicionais de gestão, ou uma desvinculação das formas organizacionais usuais que altera significativamente a maneira como o trabalho de gerenciamento é realizado. Para o mesmo, grande parte do sucesso de empresas como Toyota, General Electric e DuPont deve-se a capacidade de implementar inovações gerenciais. O autor, contudo, alerta que a simples criação de uma mudança na gestão não implica em aumento da eficiência organizacional, sendo que, uma inovação gerencial cria vantagem duradoura quando atende a uma ou mais das três condições: a) basear-se em um novo princípio que desafia a ortodoxia de gerenciamento; b) ser sistêmica, englobando uma variedade de processos e métodos; e c) fazer parte de um programa contínuo de invenção, onde o progresso se compõe ao longo do tempo.

Expandindo o conceito, um conjunto de estudos teóricos foram propostos ao longo dos últimos anos no sentido de consolidar o entendimento a inovação gerencial, dentre os quais destaca-se as análises de Armbruster et al. (2008), Birkinshaw et al. (2008), Damampour (2014) e Volberda et al. (2014). Assim sendo, a seguir apresentam-se aspectos considerados relevantes para um melhor entendimento sobre o assunto.

Na análise de Armbruster et al. (2008), as inovações organizacionais impactam as organizações de duas formas. Em primeiro lugar, atuam como pré-requisitos e facilitadores de um uso eficiente de inovações técnicas de produtos e processos, pois seu sucesso depende do grau em que as estruturas e processos organizacionais respondem ao uso dessas novas tecnologias. Em segundo lugar, as inovações organizacionais representam uma fonte imediata de vantagem competitiva, uma vez que elas próprias têm um impacto significativo no desempenho do negócio em termos de produtividade, qualidade e flexibilidade. Os mesmos autores também mencionam que um desafio para um melhor entendimento sobre a tema é que a literatura existente sobre inovação organizacional é diversificada e dispersa, existindo muitas vezes sobreposição conceitual e falta de entendimento na delimitação entre conceitos, uma vez que diferentes áreas de pesquisa estão desenvolvendo suas próprias abordagens para tentar entender o fenômeno complexo da inovação gerencial.

Nesse contexto, Volberda et al, (2014) analisaram os desdobramentos que o campo de estudos teve ao longo de 2008 a 2014 e identificaram quatro perspectivas conceituais principais que nortearam os trabalhos realizados: racional, institucional;

comercial internacional e desenvolvimento da teoria. No Quadro 2 apresentam-se as descrições das perspectivas conceituais identificadas pelos autores.

Quadro 2 - Perspectivas conceituais sobre adoção de inovações gerenciais

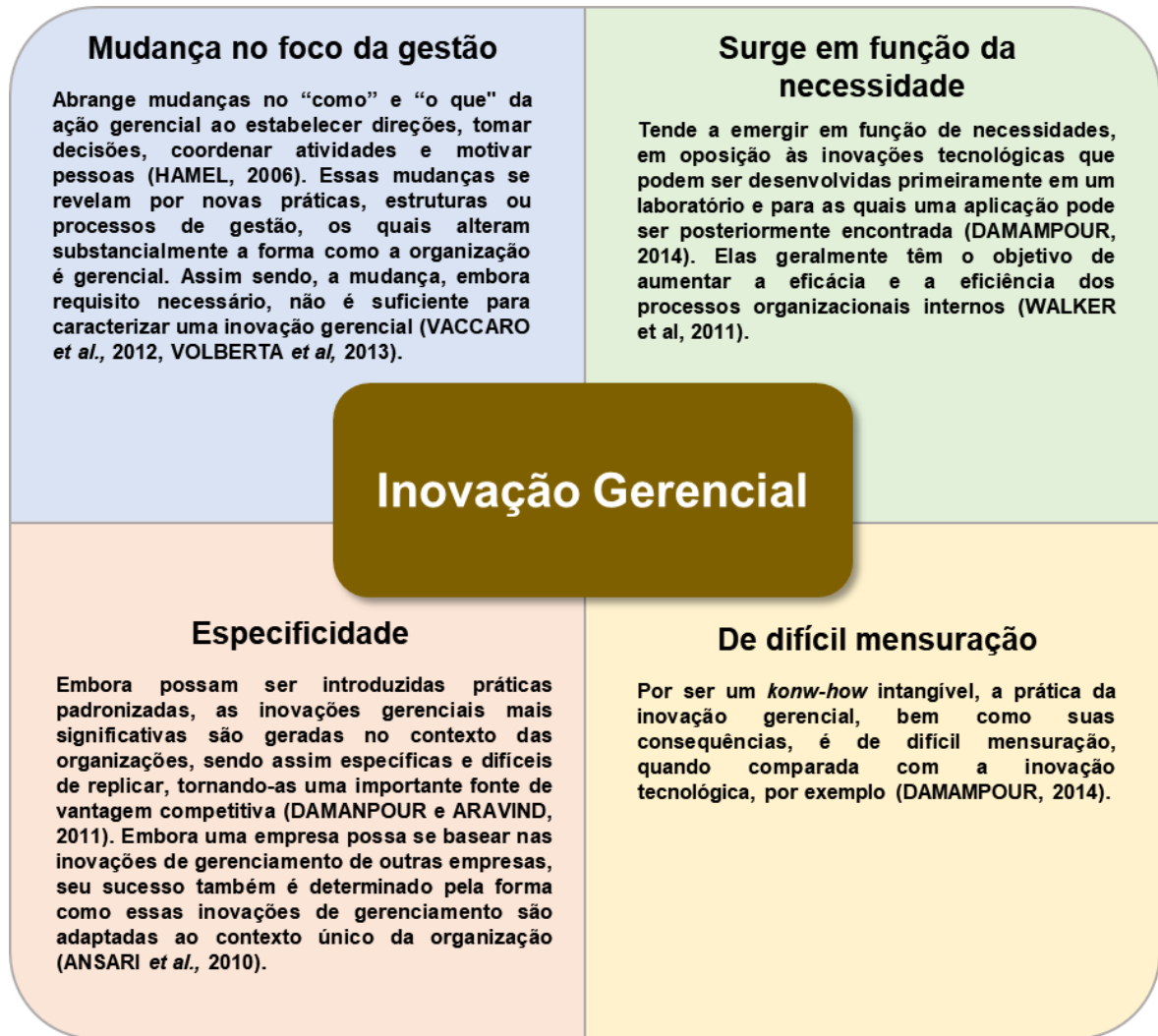
Perspectiva	Descrição
Racional	Enfatiza a agência humana como forma de promover o desempenho organizacional (BIRKINSHAW et al., 2008). Concentra-se em como a inovação gerencial melhora a eficácia organizacional, sendo as decisões que conduzem a uma inovação feitas de forma racional (VOLBERDA et al, 2014).
Institucional	Uma inovação de gestão pode se tornar estabelecida por meio de comportamento imitativo, independentemente de haver alguma evidência de que a inovação realmente melhora a eficiência, sendo adotadas por razões simbólicas, buscando legitimidade de pares e partes interessadas em oposição a ganhos imediatos de desempenho e lucro (ANSARI et al., 2010). O conceito de moda assume que a adoção generalizada aumenta a legitimação de uma inovação gerencial, assegurando sua aceitabilidade e, portanto, maior disseminação (VOLBERDA et al, 2014). A influência de agentes de mudanças externo, como consultores de gestão, “gurus” da administração e a imprensa comercial geral levam a um processo de comunicação entre esses agentes e as organizações que adotam tendências particulares, criando crenças coletivas de que uma moda é útil e desejável (DAMPOUR, 2014).
Comercial Internacional	Concentra-se na geração local, na transferência cruzada e na transferência e disseminação internacional de inovações de gestão, principalmente dentro de empresas multinacionais (VOLBERDA et al, 2014).
Desenvolvimento da Teoria	Analisa o papel dos acadêmicos de gestão como agentes de mudança externa, envolvidos na criação de novas inovações de gerenciamento (VOLBERDA et al., 2014). Apoiar-se no pensamento de Birkinshaw et al. (2008) sobre a agência desses atores como criadores de novas ideias para a prática de gestão, atuando principalmente na fase de criação da inovação e, em menor grau, na fase de implementação.

Fonte: elaborado pelo autor.

Foro o debate sobre conceitual, existem também divergência sobre o que seria uma inovação, uma vez, por mais que inovação gerencial pressuponha a implementação de uma nova prática, processo ou estrutura, existe diferentes entendimentos sobre o que seria “novo”. Percebe-se que, ao longo dos anos, houve uma alteração no entendimento sobre o grau de novidade necessário para que uma prática possa ser considerada inovadora, avançando da percepção de alteração no estado da arte (HAMEL, 2006) para a introdução de algo novo no contexto organizacional ou de uma unidade (LI, 2018). Verifica-se ainda que, em função do custo e risco envolvidos, a maior parte das inovações gerenciais realizadas dizem respeito à processos

incrementais (Walker et al., 2015). Consolidando o entendimento sobre tema, na Figura 1 são apresentados atributos relevantes da inovação gerencial.

Figura 1 – Atributos da Inovação Gerencial



Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação ao contexto organizacional de estudos, a inovação gerencial pode ser investigada segundo dois níveis: o intra-organizacional e o inter-organizacional. Pesquisas voltadas para o nível inter-organizacional adotam a perspectiva institucional para averiguar o processo de difusão e implementação de inovações gerenciais entre organizações e a legitimação das mesmas (ANSARI et al., 2010). O nível intra-organizacional, por vez, é centrado na empresa, geralmente adotando uma perspectiva racional para analisar a implementação e as consequências de uma

inovação gerencial (VACCARO et al., 2012) ou uma perspectiva comercial internacional para estudar a transferência de novas práticas de gestão dentro de unidades de uma organização (VOLBERDA et al., 2014).

Outro ponto de diferenciação entre pesquisas sobre o tema são as diferentes etapas do processo de inovação gerencial, uma vez que existem análises concentradas na geração, na difusão e adoção de inovações.

As investigações voltadas para a geração concentram-se na forma como uma prática de gestão é criada em determinada organização e baseiam-se principalmente na perspectiva racional da inovação gerencial. Os estudos de difusão enfocam o nível inter-organizacional, verificando aspectos como a taxa de difusão de uma inovação em uma população de adotantes, baseando-se na perspectiva institucional. Por fim, as análises sobre a adoção averiguam a implementação de inovações gerenciais em organizações e se baseiam na perspectiva institucional e racional para analisar facilitadores e inibidores do processo (VOLBERDA et al. 2014).

Ressalta-se também que o fator humano possui grande importância nas três etapas do processo de inovação gerencial, podendo os agentes de mudança atuarem dentro ou fora da organização. Voltando-se para o contexto interno, os gestores aparecem na literatura como tendo significativa importância nesse processo, seja por meio da proposição de inovações, como também no sentido de criar um clima organizacional de suporte para que a equipe também possa desenvolver comportamentos inovadores (JIA et al., 2018).

Consolidando os aspectos teóricos verificados até o momento sobre a inovação gerencial, na pesquisa proposta foi adotada a perspectiva racional, uma vez que estará centrada na agência dos liderados ante a inovação gerencial sugerida pelo líder. Isso pressupõe que novas práticas, processos, estruturas ou técnicas sejam conscientemente procuradas, promovidas e introduzidas por indivíduos-chave dentro das organizações, a fim de melhorar o desempenho organizacional (CHANG, 2016). Ademais, Birkinshaw et al. (2008) comentam que a inovação gerencial normalmente envolve vários subprocessos interconectados, incluindo identificação de problemas; geração de ideias; implementação e teorização de ideias; e cada subprocesso é moldado por agentes de mudança internos e externos como líderes e funcionários.

Para compreender o que seria inovação gerencial, utilizou-se por base a definição proposta por Damanpour e Aravind (2012), que sugerem a inovação gerencial como novas abordagens de conhecimento para realizar o trabalho de

gerenciamento e novos processos que produzem mudanças na estratégia, estrutura, procedimentos administrativos e sistemas da organização. Tal abordagem considera inovação enquanto adoção de algo novo no estado da arte e também como processo incremental relacionada à inserção de alguma prática já utilizada em outro contexto, tanto de forma similar, como após adaptações.

Voltando-se ao contexto brasileiro, ao serem pesquisados trabalhos que versam sobre inovações gerenciais em universidades públicas, foram identificados estudos centrados em duas vertentes: inovações em práticas pontuais e inovações na forma de conceber a gestão.

Tendo sido apresentadas as diretrizes teóricas passa-se para a explanação de outro ponto importante, visto que um desafio ao analisar a adoção de inovações gerenciais está no entendimento de quais práticas poderiam ser entendidas como inovadoras, uma vez que a literatura não apresenta um consenso sobre o tema (DAMANPOUR, 2014; VOLBERDA, et al; 2014; WALKER et al., 2015;). Assim sendo, a seguir apresenta-se o modelo utilizado para a investigação.

2.2.1 Modelo de Análise para Adoção de Inovações Gerenciais

Um fato a ser considerado ao refletir sobre a adoção de inovações gerenciais é apresentado por Armbruster et al. (2008), segundo os quais, apesar de existirem modelos para investigação e medição de inovações tecnológicas consolidados, houve poucas contribuições conceituais e metodológicas para o monitoramento das inovações organizacionais até o momento. Ainda na visão dos autores, é crucial não apenas saber se as empresas implementaram inovações organizacionais, mas também perguntar qual tipo particular de inovação organizacional foi implementada.

Identificada tal limitação e buscando um norte para a compreensão da inovação, optou-se por adotar o Modelo de Análise de Adoção de Inovações Gerenciais proposto por JANISSEK (2017), o qual estabelece foco na investigação de um conjunto de variáveis definidas, apresentadas na Figura 2. Tal modelo torna-se útil para a consecução da pesquisa em tela pois foi desenvolvido no contexto brasileiro, elencando um conjunto de práticas relevantes que podem ser relacionadas as especificidades das atividades no ambiente de uma universidade pública. Outro aspecto importante é que a autora também propôs uma escala para que as dimensões

possam ser mensuradas, sendo o instrumento apresentado posteriormente na sessão que trata sobre a metodologia utilizada.

Figura 2 – Modelo de Análise de Adoção de Inovações Gerenciais



Fonte: elaborado pelo autor com base em Janissek et al. (2018)

Com base no contido na Figura 2, o modelo de análise utilizado estabelece cinco pontos focais complementares e convergentes: a) Clima de Suporte à Inovação; b) Organização do Trabalho; c) Responsabilidades e Tomada de Decisão; d) Gestão do Conhecimento e Aprendizagem; e) Relação com o Ambiente Externo. Tais fatores foram propostos pela autora em função de revisão teórica e resultados de pesquisas empíricas focadas particularmente em organizações do setor público (JANISSEK, 2017), sendo cada uma das dimensões debatidas a seguir.

Iniciando a explanação sobre as dimensões, percebe-se que Clima de Suporte à Inovação; Organização do Trabalho; Responsabilidades e Tomada de Decisão pode ser entendidas com desmembramentos do conceito de clima obrigacional, o qual refere-se às características do ambiente de trabalho que são percebidas direta ou indiretamente pelos funcionários como influenciando sua motivação e comportamento no trabalho (OSTROFF et al., 2012).

No caso do modelo em tela, busca-se verificar percepções sobre segurança psicológica e tolerância ao erro; participação no processo decisório; autonomia na resolução de problemas; trabalho em equipe; e grau de flexibilidade nos procedimentos de trabalho.

Massod e Asfar (2017) comentam que a inovação é parte integrante do desempenho organizacional e a literatura tem enfatizado o papel fundamental dos funcionários, por meio do comportamento inovador no trabalho. Tal comportamento é descrito por Thurlings et al. (2015) como um processo no qual novas ideias são geradas, criadas, desenvolvidas, aplicadas, promovidas, realizadas e modificadas pelos funcionários para beneficiar o desempenho de suas funções dentro da organização.

Nesse cenário, um fator determinante é a existência de um ambiente que incentive comportamentos inovadores, sendo tal cenário definido como clima para inovação, delimitado por Charbonnier-Voirin et al. (2010) como práticas e normas apoiadas por uma organização que incentiva os funcionários a tomar iniciativas e explorar e desenvolver novas ideias, processos ou produtos que beneficiam a organização. No entendimento dos autores, os funcionários que trabalham em climas inovadores têm o poder de pensar sozinhos, desenvolver seus recursos cognitivos e emocionais e fazer contribuições criativas para alcançar os objetivos organizacionais

Enquanto características de tal contexto, JANISSEK (2017) cita a segurança psicológica dos membros da equipe ao propor novas formas de fazer as coisas no trabalho; apoio prático oferecido pelo gestor para as iniciativas de promover inovações no contexto de trabalho; grau de clareza, definição, compartilhamento e valorização dos objetivos da equipe de trabalho; frequência das interações dos membros da equipe com seus gestores.

A dimensão Organização do Trabalho presentes no modelo trata de formas como a equipe é alocada e o trabalho é estruturado, estando relacionada ao conceito de experiência de fluxo de trabalho, que consiste, segundo Bakker (2008), na situação onde o indivíduo recebe uma tarefa desafiadora para a qual tem que fazer uma auto escolha balanceando as habilidades a serem usadas na realização da mesma. Tais habilidades de auto escolha permitem que o indivíduo funcione em capacidade elevada para alcançar bons desempenhos.

Discorrendo sobre o tema, Chua e Lyenga (2006) citam que experiências de fluxo de trabalho geram efeitos positivos para o funcionário, uma vez que a adaptação

de habilidades de auto escolha por indivíduos no desempenho de tarefas desafiadoras tende a aumentar a percepção de controle de atividades. Segundo os autores, quanto mais escolhas pessoais o indivíduo fizer no desempenho de tarefas desafiadoras, mais capacitado o indivíduo provavelmente se sentirá.

Dentre as práticas relacionadas a Organização do Trabalho estão o uso da descentralização; trabalho em equipe; equipes multifuncionais; flexibilidade para se adaptar as mudanças tecnológicas e administrativas; e grau de formalização e de ênfase no seguimento de regras e procedimentos (JANISSEK, 2017).

A autora propõe ainda a dimensão Responsabilidades e Tomada de Decisões, relativo a aspectos como o nível de participação dos membros da equipe na definição objetivos; planos e decisões sobre as rotinas de trabalho; autonomia; e resolução de problemas constituem fatores significativos para o desenvolvimento organizacional, compondo a dimensão.

Segundo Maynard *et al.* (2012), tais práticas estão relacionadas ao empoderamento psicológico da equipe, voltando-se para as condições que permitem ao funcionário acreditar que têm controle sobre seu trabalho, o que o encoraja a se tornar disposto a assumir mais responsabilidade, adotando motivação intrínseca para realizar tarefas.

Complementando as questões relacionais ao clima organizacional, outro aspecto que também é apontado como fundamental para o sucesso das organizações é a Gestão do Conhecimento e Aprendizagem. Masadeh *et al.* (2017) argumentam que a gestão do conhecimento, particularmente o compartilhamento de conhecimento, tem sido pensado como uma prática importante para todas as organizações, públicas e privadas. Segundo os autores, as maneiras pelas quais as organizações lidam e valorizam a riqueza de suas capacidades de compartilhamento de conhecimento afetam seu desempenho.

Centrando-se nessa questão, JANISSEK (2017) propôs a verificação de práticas relacionadas com a gestão do conhecimento e oportunidades de aprendizagem; troca de experiências no trabalho; sistemas de treinamento; e desenvolvimento formais e informais.

Por fim, outro aspecto presente no modelo é a Relação com o Ambiente Externo. Tal variável volta-se para o fato de que a inovação gerencial pode ocorrer também por meio de um contexto inter-organizacional. Enquanto as inovações intra-organizacionais ocorrem dentro de uma organização ou empresa, as inovações inter-

organizacionais incluem novas estruturas organizacionais ou procedimentos além dos limites de uma empresa, tais como alianças, terceirização, parcerias e redes (JANISSEK, 2017).

Concluída a apresentação do modelo utilizado na investigação e das práticas relacionadas como a adoção de inovações gerenciais, o próximo tópico volta-se para o estudo da liderança, outro conceito que norteia a pesquisa em curso.

2.3 LIDERANÇA

Dentre estudos que verificam a relação entre liderança e inovação em instituições públicas de ensino superior, uma questão constatada é que, devido ao grande número de abordagens distintas que tratam sobre liderança, as investigações geralmente baseiam-se em um modelo específico para analisar as possíveis implicações para a adoção de inovações organizacionais, a partir da proposição de líder que tal modelo estabelece (ELREHAILA et al, 2018). Assim sendo, a presente sessão dedica-se ao entendimento de aspectos relevantes sobre o campo de análise da liderança e a apresentação do modelo que foi utilizado.

O conceito de liderança aparece debatido em obras de pensadores clássicos e contemporâneos, notadamente voltados para o campo da política e do contexto militar, centrado no conceito do “grande líder”. Contudo, após a revolução industrial, com o progressivo desenvolvimento da complexidade das organizações e do ambiente na qual estão inseridas, a liderança deixa a caserna e as arenas políticas e estabeleceu-se como campo formal de estudos. Ao longo do tempo, a liderança se deslocou de indivíduos heroicos para sistemas e processos racionais, à medida que a escala da indústria e o nível de integração começaram a gerar enormes estruturas manufatureiras que precisavam de número significativo de administradores para manter a coerência organizacional (GRINT, 2011).

O desenvolvimento do estudo da liderança foi guiado fortemente pela cultura norte americana, onde as escolas de negócio e intuições de pesquisa focaram seus esforços no entendimento de fatores que influenciam o surgimento do líder, os processos inerentes e as consequências geradas, em especial a melhora do desempenho organizacional (DINH et al. 2014). Tais estudo partem do pressuposto que os líderes são relevantes na determinação do destino das organizações por meio de suas decisões, estratégias e influência sobre os outros (ANTONAKIS; DAY, 2017).

Conforme Grint (2011), devido a essa importância percebida, há uma proliferação de pesquisas sobre a área, sendo que, embora o tema não seja novo, estudos continuam a explorar suas diferentes facetas, ajustando teorias e arquétipos de líderes para ajustarem-se aos contextos político, macroeconômicos e sociais. Para a autora, uma perspectiva para entender tais transformações é que pesquisa sobre liderança e as abordagens predominantes em determinado período refletem o *Zeitgeist* (espírito do tempo) de uma sociedade em determinado período.

Buscando oferecer uma visão geral sobre as mudanças de foco ocorridas ao longo do tempo, no Quadro 3 são apresentadas as principais linhas de pesquisa sobre liderança ao longo do tempo no entendimento de Van Wart (2003).

Quadro 3 – Principais Eras de Pesquisa sobre Liderança

(continua)

Era	Período	Principais características
Grande homem	Pré-1900; continua a ser popular nas biografias.	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase no surgimento de grandes figuras que tiveram impacto sobre a sociedade. • Era influenciada por noções de mudança social racional e por indivíduos excepcionalmente talentosos e perspicazes.
Traço	1900-48; ressurgimento atual do reconhecimento da importância dos talentos naturais e novas teorias sobre personalidade e neurociência.	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase nos traços individuais (físicos, pessoais, motivacionais, aptidões) e habilidades (comunicação e capacidade de influenciar) que os líderes trazem para todas as tarefas de liderança. • Era influenciada por metodologias científicas em geral (especialmente medição industrial) e gestão científica em particular (por exemplo, a definição de papéis e atribuição de competências a esses papéis).
Contingência	1948-80; continua como a base dos modelos mais rigorosos, mas com um repertório situacional vastamente expandido	<ul style="list-style-type: none"> • A ênfase nas variáveis situacionais às quais os líderes devem lidar, especialmente as variáveis desempenho e seguidor. Mudar de características e habilidades para comportamentos (por exemplo, níveis de energia e habilidades de comunicação para esclarecimento de papéis e motivação da equipe). Dominado por modelos bimodais em seu auge. • Era influenciada pelo surgimento da teoria das relações humanas, da ciência comportamental (em áreas como a teoria da motivação) e do uso de delineamentos experimentais de pequenos grupos na psicologia.
Transformacional	1978-presente	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase em líderes que criam mudanças na estrutura profunda, processos principais ou cultura geral. Mecanismos de liderança podem ser visão convincente, visão técnica brilhante e / ou qualidade carismática. • Era influenciada pela perda do domínio americano nos negócios, finanças e ciência, e a necessidade de revitalizar várias indústrias que haviam escorregado em complacência.

Quadro 3 – Principais Eras de Pesquisa sobre Liderança

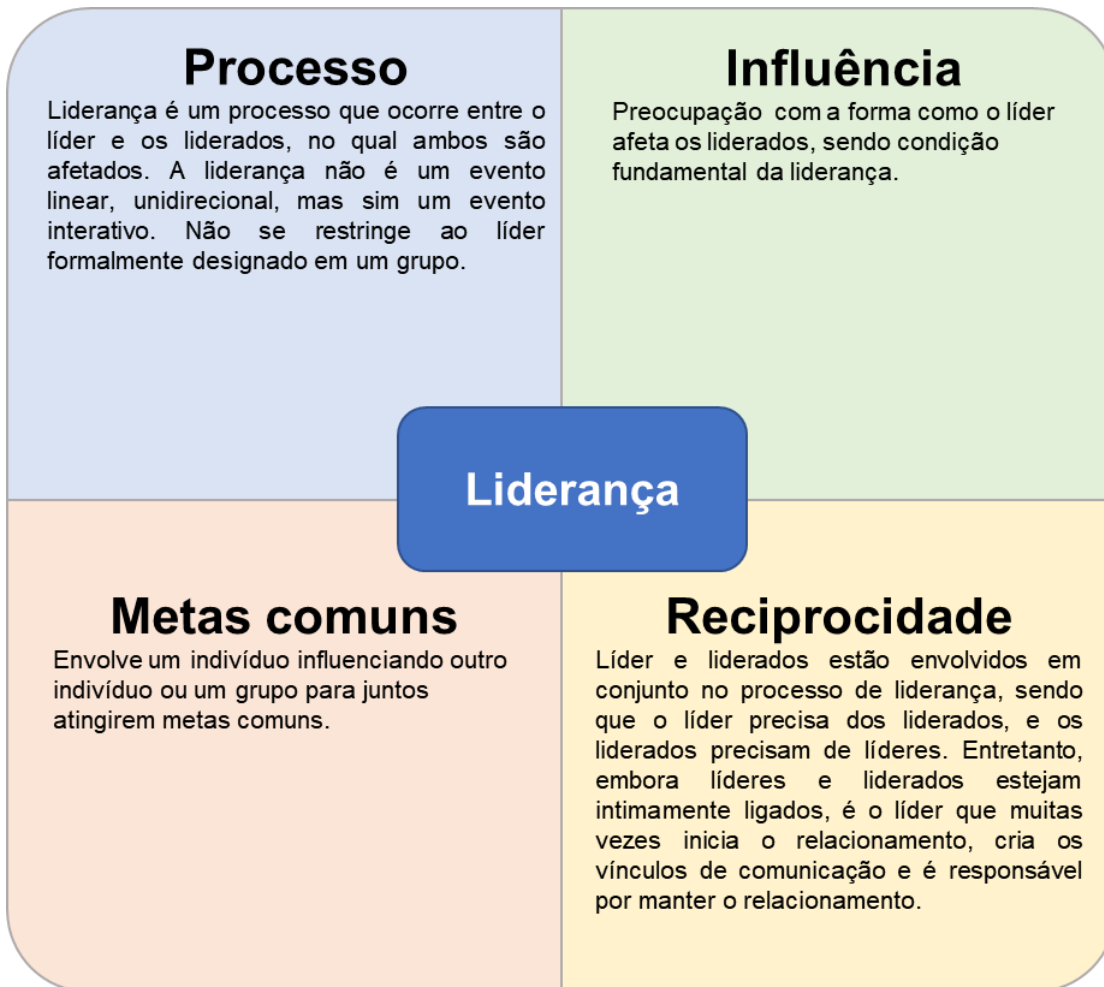
(conclusão)

Era	Período	Principais características
Servidora	1977-presente	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase nas responsabilidades éticas para com os seguidores, partes interessadas e sociedade. As teorias de negócios tendem a enfatizar o serviço aos seguidores; os teóricos políticos enfatizam os cidadãos; analistas da administração pública tendem a enfatizar a conformidade legal e / ou cidadãos. • Influenciada pelas sensibilidades sociais levantadas nas décadas de 1960 e 1970 e revitalizada por crises éticas e morais na década de 2000.
Multifacetada	Anos 90 - presente	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na integração das principais escolas, especialmente nas escolas transacionais (características de trocas e comportamentos que representam amplamente interesses de gestão) e escolas transformacionais (visionárias, empreendedoras e carismáticas). • Era afetada por uma economia global altamente competitiva e pela necessidade de fornecer uma abordagem mais sofisticada e holística para a liderança.

Fonte: adaptado de Van Wart (2003, p.218).

Ao analisar o Quadro 3 percebe-se que existem diferentes ênfases e focos de análise, indicando uma aparente diversidade de entendimentos. Contudo, Yukl (2010) destaca três tipos de variáveis significativas para a compreensão da liderança: características dos líderes, dos liderados e da situação. Segundo o autor, a maioria das teorias de liderança enfatizam uma categoria mais do que as demais como base primária para explicar a liderança.

Por consistir em um campo amplo e multifacetado, as obras voltadas para a liderança apresentam singularidades e divergências na organização dos conceitos (ANTONAKIS; DAY, 2017). Contudo, Northouse (2016) explana que, apesar da grande quantidade de teorias existentes, a maior parte delas apresenta aspectos em comum. Na Figura 3 são destaca-se alguns pontos que convergem em inúmeras abordagens.

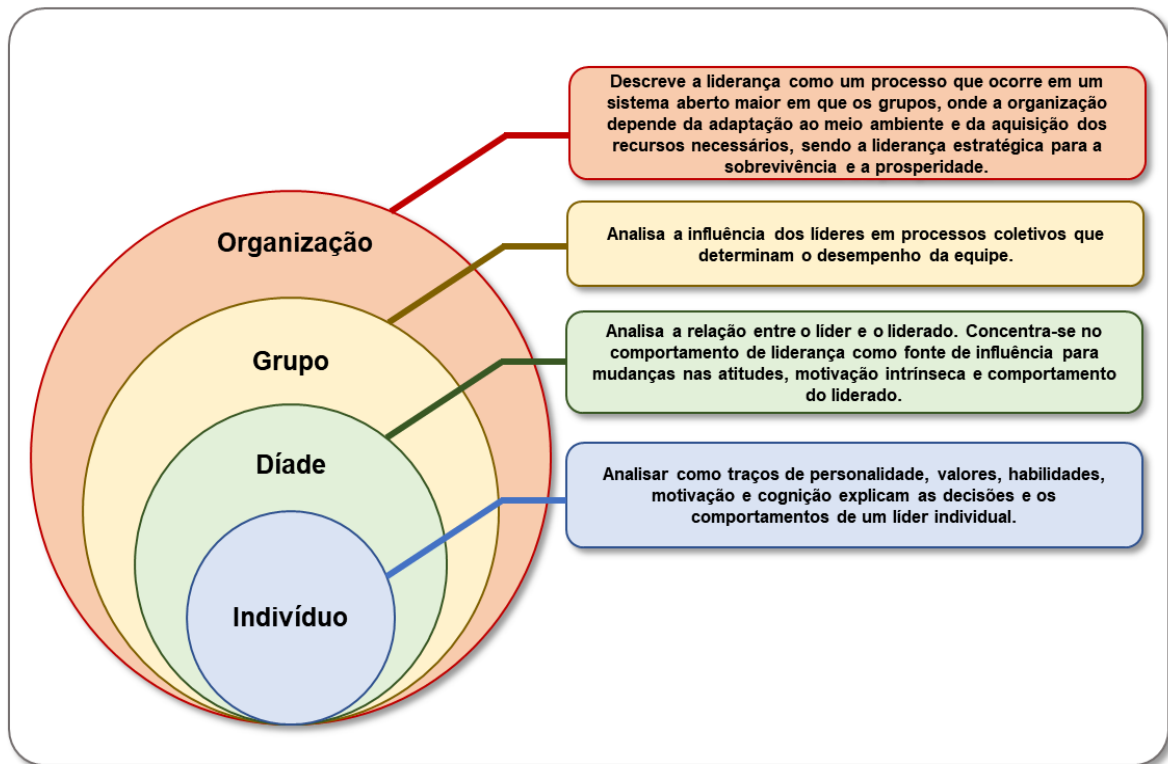
Figura 3 - Componentes da Liderança

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Northouse (2016).

Conforme ilustrado na Figura 3, um aspecto importante é o entendimento da liderança como processo, pois desconstrói a percepção da liderança enquanto característica nata, presente nas primeiras perspectivas de liderança. Na perspectiva processual, tal fenômeno reside no contexto das interações entre líderes e liderados e torna a liderança disponível para todos (ANTONAKIS; DAY, 2017).

A liderança também pode ser descrita como um processo intra-individual, um processo diádico, um processo em grupo ou um processo organizacional. O nível que é enfatizado dependerá da questão da pesquisa primária (e.g. “o que impacta a relação entre líder e liderados?”) e do tipo de variáveis usadas para avaliar a eficácia da liderança (e.g. “confiança no líder”) (YUKL, 2010). Na Figura 4 visualiza-se os níveis vistos como uma hierarquia.

Figura 4 – Níveis de Conceituação de Liderança



Fonte: elaborado pelo autor com base em Yukl (2010).

Meuser (2016) comenta que, dependendo da dimensão analisada e do nível de relação investigado, pode-se adotar um conceito específico em relação à liderança, assim sendo, a maior parte das teorias existentes definem um dos níveis apresentados na Figura 4. Já no que tange à influência, na visão de Yukl (2010), a maioria das definições de liderança estão relacionadas com o processo pelo qual a influência intencional é exercida sobre outras pessoas para orientar, estruturar e facilitar atividades e relacionamentos em um grupo ou organização, sendo que os pesquisadores costumam definir a liderança de acordo com suas perspectivas individuais e os aspectos do fenômeno de maior interesse para eles.

A liderança pode ser também analisada segundo o modo, forma e fim a que se destina, sendo esse último ponto uma questão controversa, tendo em mente a figura de líderes que utilizaram seu poder de forma eticamente contestável, como Adolf Hitler. Assim sendo, o foco na ação ética pode ser encontrado em muitas teorias (ANTONAKIS; DAY, 2017). No Quadro 4 apresenta-se aspectos relacionadas ao processo de influência.

Quadro 4 – Aspectos em Relação ao Processo de Influência

Aspecto	Variável	Descrição
Modo	Influência Direta	Líder interage diretamente com o liderado.
	Influência Indireta	A influência ocorre principalmente por meio da cultura organizacional; envolvendo as crenças e valores compartilhados pelo grupo.
Forma	Influência Racional	Liderança ocorre dentro de uma racionalidade instrumental.
	Influência Emocional	Aspectos emocionais possuem relevância, uma vez que líderes inspiram os liderados a sacrificarem seus interesses egoísticos por uma causa maior.
Fim	Influência Ética	As pessoas são influenciadas para fazer o que é ético e benéfico para a organização e para si mesmo.
	Influência Não Ética	O líder busca obter benefícios pessoais às custas dos liderados, focando apenas nos resultados a serem alcançados e não considerando possíveis prejuízos para os liderados.

Fonte: adaptado de Yukl (2010).

Dando prosseguindo ao debate dos pontos de convergência entre teorias, Yukl (2010) explica que o atingimento de metas comuns é uma questão importante e está relacionada a consecução dos objetivos que geram e mantém o processo de liderança. Entretanto, as concepções de eficácia de líder diferem de um escritor para outro.

Os critérios selecionados para avaliar a eficácia da liderança refletem a concepção explícita ou implícita de liderança. Um indicador comum da eficácia do líder é a medida em que o desempenho da equipe ou unidade organizacional é aprimorado e a consecução dos objetivos é facilitada. As atitudes e percepções do seguidor do líder são outro indicador comum da eficácia do líder (NORTHOUSE, 2016). Segundo a teoria de liderança implícita, a liderança pode ser atribuída pelo liderado a um indivíduo com base no desempenho do grupo (ANTONAKIS; DAY, 2017).

A análise dos pontos de convergência possibilita visualizar que, em relação à reciprocidade, o indivíduo adquire liderança por meio de outras pessoas na organização que apoiam e aceitam seu comportamento, não sendo assim atribuída pela posição, em vez disso, emerge ao longo de um período por meio de relacionamentos (NORTHOUSE, 2016).

Cabe salientar que um ponto de debate na literatura é entre gestão e liderança, uma vez que alguns dos elementos são equiparados, tornando tênue a linha entre ambas (ANTONAKIS; DAY, 2017). Bass e Riggio (2006), por sua vez, argumentam que os processos de liderança e gestão são complementares, visto que a liderança bem-sucedida exige uma gestão eficiente. Na mesma linha de pensamento, Antonakis e House (2014) defendem que, para a organização adaptarem-se ao contexto, o líder deve monitorar os ambientes externos e internos; formular uma estratégia baseada nas forças e fraquezas das organizações e as oportunidades apresentadas pelo meio ambiente; comunicar uma visão inspiradora; oferecer suporte socioemocional; criar recompensas e sanções; e depois monitorar os resultados para que seus objetivos estratégicos sejam atendidos, mesclando assim os conceitos de gestão e liderança.

A presente pesquisa adota liderança e gestão como processos complementares, conforme o entendimento de Bass e Riggio (2006). Assim, os termos “líder”, “gerente” e “chefe” são usados convergindo para o mesmo entendimento, indicando pessoas que ocupam posições em que se espera que desempenhem o papel de liderança.

O termo liderado, por sua vez, é usado para denotar alguém cujas principais atividades de trabalho são direcionadas e avaliadas pelo líder, também denotando a existência de uma relação de autoridade formal.

Concluindo-se a breve explanação sobre conceitos básicos de liderança, na próxima sessão apresenta-se o modelo *Full Range of Leadership*, o qual foi utilizado na pesquisa. Tal modelo possui como base teórica a liderança transformacional proposta por Bass (1985), a qual é apontada como a teoria mais utilizada em estudos sobre liderança (DIHN et al., 2014; MEUSER, 2016; ANTONAKIS; DAY, 2017).

2.3.1 Modelo *Full Range of Leadership*

A liderança transformacional representa um conjunto de abordagens nas quais os líderes são postos como agentes de mudança capazes de articular e modelar um conjunto de valores, comunicando uma visão que inspire os liderados (ANTONAKIS; DAY, 2017). Os teóricos contrastam a liderança transformacional com a liderança transacional, que é baseada no fornecimento de recompensas ou punições, conforme o desempenho esperado (NORTHOUSE, 2016). Para Bass e Riggio (2006), a

liderança transformacional é vista como superior à transacional, pois produz mudança na forma como os membros da organização pensam e abordam seus papéis.

Dentre os modelos de liderança transformacional identificados na literatura, o que possui maior destaque é o proposto por Bass (1985), o qual retoma os conceitos da liderança carismática proposta por House (1977) e elementos da abordagem de liderança transformadora proposto por Burns (1978).

No entendimento de Avolio e Bass (2002), por meio da liderança transformacional os liderados possuem confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder, sentindo-se motivados a fazer mais do que originalmente esperavam realizar. O líder transformacional motiva os liderados ao torná-los mais conscientes da importância dos resultados da tarefa; induzi-los a transcender seu próprio interesse pelo bem da organização ou equipe; e ativando suas necessidades de ordem superior.

Em contrapartida, na visão dos autores, o estilo de liderança transacional destaca o intercâmbio que ocorre entre os líderes e seus liderados. Essa troca é baseada no líder apresentando o que é necessário ser realizado e especificando as condições e recompensas que os liderados receberão se cumprirem esses requisitos. A esse respeito, a liderança transacional pode ser considerada como descrevendo um relacionamento em que o líder inicia uma troca que motiva e vincula o seguidor a ele.

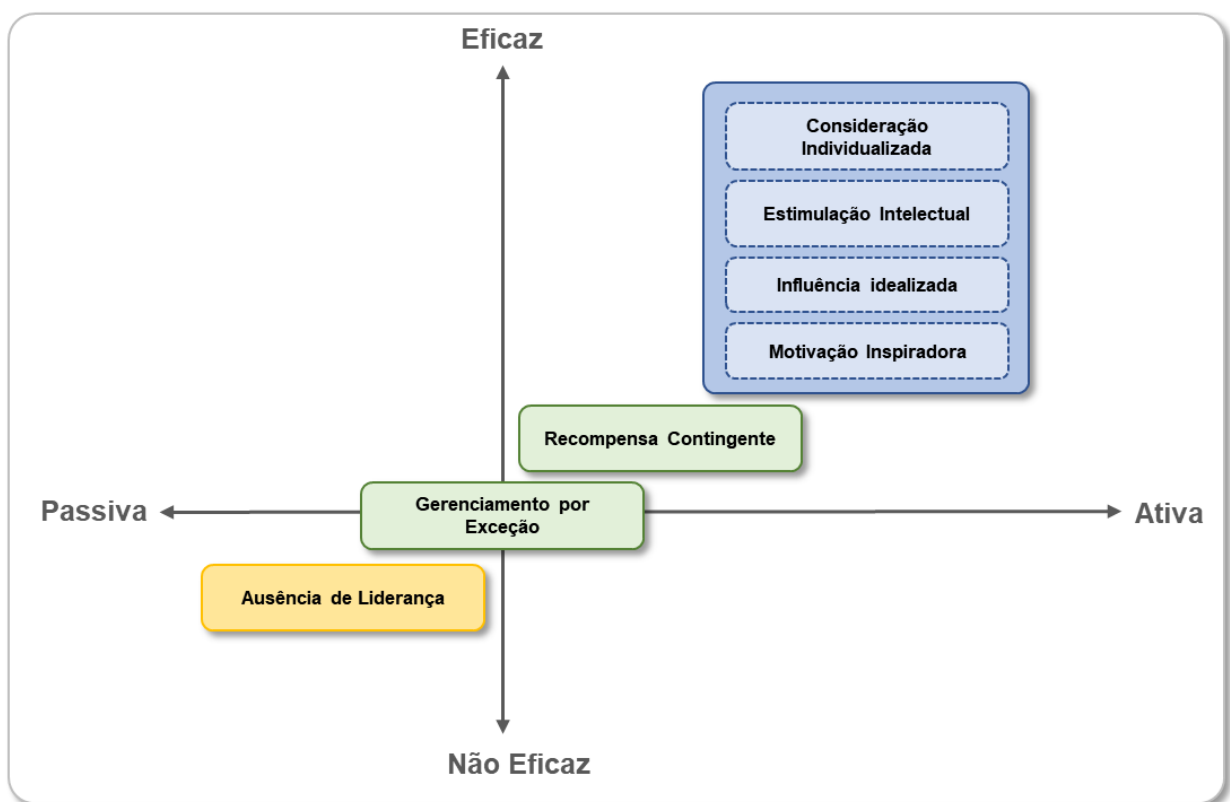
Bass e Bass (2008) comentam que, em sua forma mais básica, a liderança transacional consiste em uma troca de recompensa psicológicas e/ou materiais pelo trabalho, estimulando a promoção da conformidade por meio de ameaças de punições. Ainda segundo os autores, esse estilo de liderança alinha-se com a noção de que a liderança eficaz deve reforçar os comportamentos desejados dos liderados e eliminar aqueles que são indesejáveis por meio da negação de recompensas e punições sociais, simbólicas ou materiais. Contudo, eles alertam que as recompensas só motivam em um nível básico e produzem resultados mais ineficiente onde um nível alto de intelecto é necessário.

Apesar de suas particularidades, Bass e Riggio (2006) argumentam que a liderança transformacional e transacional são processos distintos, mas não mutuamente excludentes: a liderança transformacional aumenta a motivação do seguidor e o desempenho mais do que a liderança transacional, mas líderes efetivos usam uma combinação de ambos os tipos de liderança.

Para Avolio e Bass (2002), a relação entre liderança transformacional e transacional pode ser representada por meio de um *continuun*. Em um extremo está

a liderança transformacional, seguindo da liderança transacional e no outro extremo a ausência de liderança, também chamada de liderança "*laissez-faire*". Tomado em conjunto, esse *continuum* é conhecido como *Full Range of Leadership* (FRL). Na Figura 5 ilustra-se o FRL, no qual os componentes do modelo estão posicionados em um plano cartesiano, onde o eixo vertical representa a eficácia da liderança e o eixo horizontal a postura do líder.

Figura 5 – Modelo *Full Range of Leadership* (FRL).



Fonte: adaptado de Avolio e Bass (2002).

No modelo proposto na Figura 5, o líder transita em cada estilo até certo ponto, sendo os componentes da liderança transformacional mais eficazes que os demais, demandando uma postura ativa ante as situações. Segundo Avolio e Bass (2002), as relações transacionais permanecem razoavelmente eficazes e satisfatórias na maioria das situações, exceto quando o líder não tem controle das maneiras como o seguidor pode ser recompensado por um bom desempenho. Na ausência de liderança o indivíduo abdica de assumir suas responsabilidades enquanto líder, sendo o mais ineficaz dos estilos de liderança. Os autores ponderam que cada elemento do modelo

representa um conjunto de ações específicas, embora inter-relacionadas. Na Figura 6 descrevem-se os componentes do modelo FRL.

Figura 6 - Componentes do modelo FRL



Fonte: elaborado pelo autor com base em Bass e Avolio (2002).

Em relação aos efeitos esperados com a adoção do estilo de liderança transformacional, a influência idealizada e a motivação inspiradora estão orientadas para o compartilhamento de uma visão que estimula os liderados a realizarem esforços em um grau superior ao esperado, mas necessita da condução do líder. No caso da consideração individual e a estimulação intelectual, as mesmas focam-se no desenvolvimento de habilidades dos liderados, buscando, em última instância, também os tornas líderes (MATRE; RIGGIO, 2014).

Conforme ANTONAKIS; DAY (2017), um fato importante envolvendo a liderança transformacional é que, embora conceitualmente seu modelo não tenha sofrido alterações significativas desde sua proposição em 1985, elementos do mesmo podem ser encontrados em outras teorias, como a liderança autêntica (AVOLIO et al., 2004) e liderança ética (BROWN et al., 2005). Ademais, o modelo de liderança transformacional, apesar de críticas, como as de Van Knippenberg e Sitkin (2013), ainda é amplamente adotado em pesquisa (DIHN et al., 2014; MEUSER, 2016; ANTONAKIS; DAY, 2017).

Destaca-se ainda que, ao analisar o papel da liderança transformacional exercida pelos gestores no setor público, estudos apontam uma série de relações positivas em áreas distintas; como diminuição na rotatividade de servidores (SUN; WANG, 2017); denúncia de irregularidades (CAILLIER; AS, 2016); e aceitação de mudanças (VAN DER VOET et al., 2016).

Assim como outros estudos anteriormente citados, pesquisas analisado a relação entre a liderança transformacional e inovação no setor pública também encontraram resultados positivos (e.g. RICARD et al., 2017), sendo que uma estratégia de investigação é analisar a relação entre a liderança transformacional adotada pelo líder e comportamentos específicos gerados nos liderados (e.g. VACARRO et al., 2012).

Na visão de Birkinshaw et al. (2011), a liderança transformacional do gestor, por meio do compartilhamento de uma visão de futuro, clareza moral e motivação, pode ajudar a criar um clima organizacional que fomente a inovação abrindo canais de comunicação e facilitando o avanço de novas ideias. Além disso, segundo Soken e Barnes (2014), a liderança transformacional encoraja a tomada de riscos, *feedback* das partes envolvidas e colaboração com as partes interessadas.

Ratificando tal entendimento, Prasad e Junni (2016) argumentam que os gestores são considerados impulsionadores de inovações organizacionais, uma vez

que estão em uma posição central e seus comportamentos de liderança podem influenciar a inovação organizacional de várias maneiras. Ao realizarem uma investigação sobre o tema, os autores identificaram a liderança transformacional como um dos principais impulsionadores da inovação organizacional.

Na mesma linha investigativa, pesquisa de Jia et al. (2018), com o propósito de verificar quais são as influências dos diferentes estilos de liderança dos gerentes do nível estratégico na inovação organizacional de empresas chinesas, os resultados indicaram que a Liderança Transformacional aumenta, enquanto a Liderança Transacional reduz o desempenho da inovação organizacional.

Refletido sobre a relação entre o estilo de liderança do gestor a adoção de inovações, Vacarro et. (2012) apresenta possíveis relações entre as dimensões da Liderança Transformacional e ações do líder em prol da inovação gerencial, sendo as conclusões dos autores apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Relação entre liderança transformacional e inovação gerencial.

Dimensão da Liderança Transformacional	Ações do líder em prol da inovação gerencial
Influência idealizada	a) compartilha o risco de ações inovadoras com liderados e permite a capacitação dos liderados para desafiar os processos, práticas ou estruturas de gerenciamento existentes.
Motivação inspiradora	a) incentiva a procurar de novas maneiras de realizar as atividades; b) contribui para a motivação intrínseca dos liderados.
Estímulo intelectual	a) incentiva os liderados a questionar a eficácia das práticas de gestão atuais da organização; b) mostra grandes expectativas e confiança na capacidade dos liderados de oferecer soluções inovadoras, em vez de meramente apropriadas; c) estimula o pensamento inovador na forma como o trabalho é abordado ou as estruturas criadas; d) encoraja os liderados a considerarem ângulos diferentes à medida que realizam seus trabalhos.
Consideração individual	a) demonstra apreciação por cada um dos liderados e suas ideias; b) promove a participação dos liderados na mudança de práticas e processos de gerenciamento, permitindo que eles acreditem que seu trabalho é importante e é valorizado pelos líderes organizacionais.

Fonte: elaborado pelo autor, com base Vacarro et al. (2012).

Focando especificamente em Universidades, Al-Husseini e Elbeltagi (2016), ao examinarem o impacto da Liderança Transformacional na inovação de produtos e processos, e as diferenças entre esses impactos em instituições de ensino superior públicas e privadas no Iraque constataram que a Liderança Transformacional tem uma influência importante na inovação, levando a um aumento do comportamento direcionado aos objetivos por parte dos seguidores, promovendo mudanças organizacionais e um espírito de confiança, além de ajudar os seguidores a superarem suas expectativas de desempenho.

De forma semelhantes, Elrehaila et al., (2018), ao pesquisarem instituições de ensino superior na Jordânia, concluíram que a liderança transformacional e o compartilhamento de conhecimento têm um impacto positivo na capacidade de inovação das mesmas.

Por fim, Li et al. (2018) constatam que os gestores das principais universidades inovadoras do mundo adotam um estilo de liderança transformacional que influencia diretamente a inovação, uma vez que eles buscam convergir os objetivos dos atores envolvidos com metas comuns, voltadas para a inovação, desenvolvimento de competências e criação de conhecimento.

Baseado nos exemplos expostos, de forma geral, a Liderança Transacional apresenta-se como tendo relação positiva com a adoção de inovações organizacionais e gerenciais em diferentes setores de países distintos. Um aspecto a ser mencionado é que, por mais que o modelo FRL seja composto por três estilos de liderança, pesquisas focam-se na relação entre aspectos específicos do modelo e a adoção de inovações. Contudo, embora os estudos mencionados tenham examinado os efeitos desses dois estilos de liderança na inovação, os pesquisadores ainda não chegaram a um consenso sobre a direção da influência da liderança na inovação organizacional, particularmente o papel da Liderança Transacional, que por vezes aparece como tendo relação positiva, e em outras situações relação negativa.

Por fim, uma questão apontada por Miao et al. (2018) é que as características do contexto universitário afetam a relação entre o comportamento do líder e a efetividade da ação realizada, pois é difícil mensurar o desempenho dos mesmos, uma vez que devem alcançar inúmeros objetivos distintos e não explicitamente delimitados, diferente dos líderes do setor privado, os quais são orientados pela obtenção de lucro e possuem metas mais claras.

Ante o exposto ao longo da sucinta revisão teórica apresentada, consolida-se a relevância da pesquisa realizada, que tem o objetivo de analisar, na percepção dos liderados, de que forma o estilo de liderança adotado pelos gestores influencia no grau de adoção de inovações gerenciais em uma Universidade Pública Federal. Assim sendo, na próxima sessão apresenta-se o método utilizado para a realização de pesquisa empírica voltada a consecução de tal meta.

3 MÉTODO

Nesta seção apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados no presente trabalho, incluindo o tipo de pesquisa; informações sobre a organização na qual foi realizada, a população envolvida e a amostra delimitada; o instrumento de coleta de dados utilizado; e as técnicas estabelecidas para analisar os dados coletados.

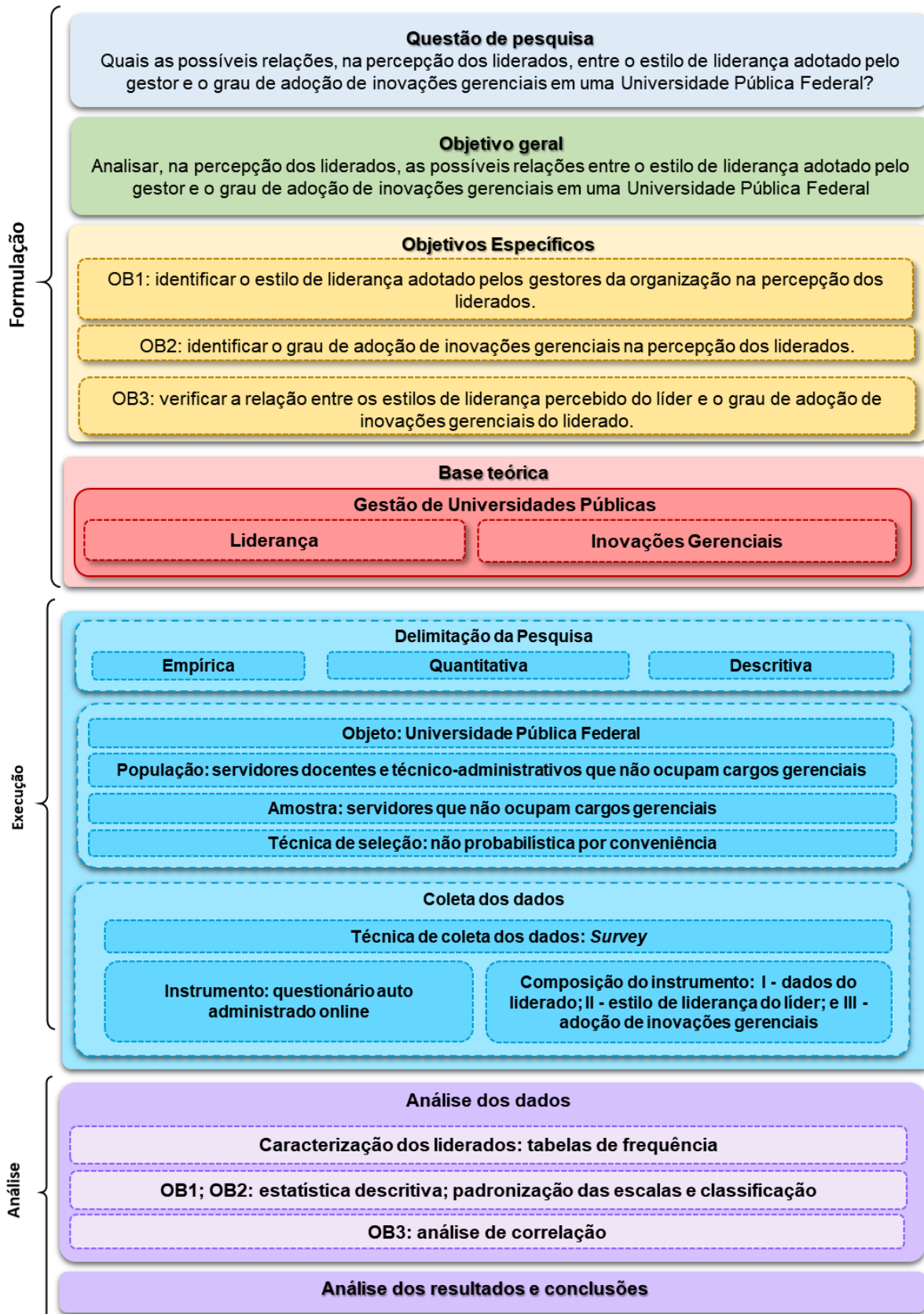
3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Com o intuito de atingir os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa empírica adotando a abordagem quantitativa, que é um meio de testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis (CRESWELL, 2010). Adotar essa perspectiva significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las (LOPES, 2018), uma vez que os dados coletados se tornam fonte permanente de informação (BABBIE, 2003).

Quanto aos fins, a pesquisa pode ser entendida como descritiva, a qual, segundo Malhotra (2012), possui como principal objetivo descrever as características de grupos, organizações ou áreas de mercado para expor determinadas características de uma população ou um determinado fenômeno.

Como forma de organizar o estudo seguiu-se as etapas de formulação, execução e análise, propostas por Hair Jr. et al. (2009). Na Figura 7 apresenta-se o desenho geral da pesquisa, organizado dentro das etapas estabelecidas.

Figura 7 – Estrutura da Pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor.

3.2 OBJETO, POPULAÇÃO E AMOSTRA

Por ser um estudo empírico, tendo em vista que o tipo de organização na qual se foca são as Universidades Públicas, foi selecionado como objeto a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Instituto Federal de Ensino Superior localizado no Rio Grande do Sul, a qual é caracterizado no Quadro 6, baseado em informações retiradas do site da organização e da página institucional de mesma.

Quadro 6 – Caracterização da UFSM

Características	Infraestrutura
<ul style="list-style-type: none"> • Atua nas áreas de ensino, pesquisa e extensão. • Possui 132 cursos de graduação e 105 cursos de pós-graduação. • Atual no ensino presencial e possui 13 cursos graduação e 10 de pós-graduação na modalidade EAD. • É multicampi, possuindo um campus sede e três outros <i>campis</i> em outras cidades do mesmo estado, além de. • Está entre as 15 melhores universidade segunda a avaliação do Ministério da Educação publicada em 2017. • Possui como missão: “Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável” 	<ul style="list-style-type: none"> • Conta com um quadro de 2.036 docentes e 2.688 técnicos administrativos. • Atende uma comunidade de 28.620 estudantes em diversos níveis de ensino. • Possui 840 gestores atuando nas pró-reitorias, órgãos executivos, órgãos suplementares e unidades universitárias.

Fonte: UFSM (2019)

Conforme exposto, a organização selecionada possui uma estrutura complexa, um quadro significativo de servidores e destaque nacional. Ademais, na missão da organização consta o desenvolvimento da capacidade de inovar enquanto fim precípuos da mesma. Ratifica-se, assim, a importância da pesquisa ora apresentada, uma vez a mesma oferece um panorama da adoção da adoção de práticas relacionadas com a inovações gerenciais em uma organização que espera que as mesmas ocorram.

Definido o objeto, considera-se como população o total de servidores vinculados à mesma, que no caso em tela seriam 4.724 indivíduos dos quais 840 ocupam cargos gerenciais (UFSM, 2019).

Por consistir em um heteroavaliação, cujo referencial é a perspectiva dos liderados, a amostra foi composta por 240 servidores docentes e técnicos que não ocupam cargos gerencias, selecionados de forma não probabilística, por

conveniência, entre os servidores lotados em unidades acadêmicas e administrativas da instituição. Na seleção desse contingente foram utilizados como critérios de inclusão: não possuir cargo gerencial (função gratificada ou cargo de direção); e b) estar lotado em uma unidade vinculada à reitoria ou centros de ensino.

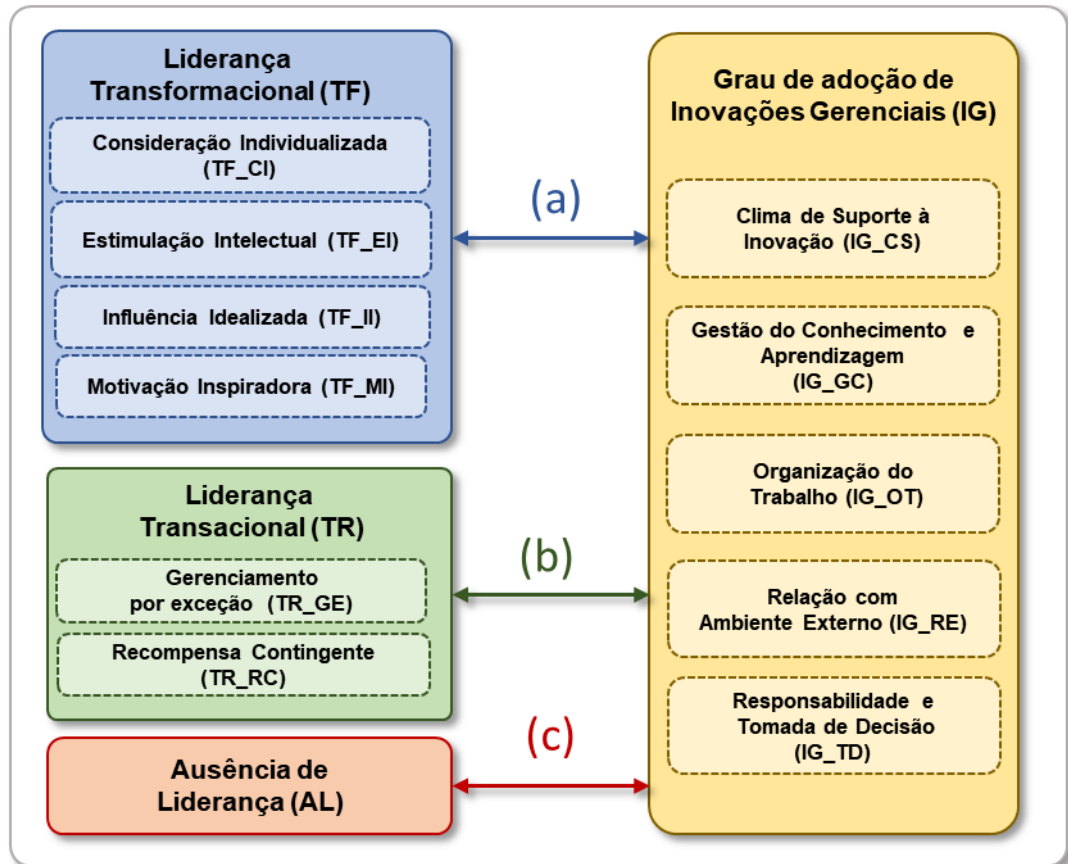
3.3 COLETA DE DADOS

Os dados necessários as análises foram obtidos por meio da técnica de *survey*. A escolha se justifica pelo fato de oferecer uma forma de verificação empírica, podendo ser usada vantajosamente no exame de muitos temas sociais, sendo frequentemente utilizado para descobrir a distribuição de certos traços e atributos de um determinado grupo (BABBIE, 2003).

A técnica utilizada busca coletar dados sobre o perfil do liderado, as características dos estilos de liderança adotado pelo gestor (transformacional, transacional ou ausência de liderança); e o grau de adoção de inovações gerenciais dos liderados.

Também se busca, por meio de análise estatística subsequente, analisar, na percepção dos liderados, de que forma o estilo de liderança adotado pelos gestores se relaciona com o grau de adoção de inovações gerenciais. O modelo com as variáveis investigas é apresentado na Figura 8.

Figura 8 – Relação entre Construtos



Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme ilustrado na Figura 8 foram estudadas as seguintes relações:

- a) liderança transformacional e adoção de inovações gerenciais;
- b) liderança transacional e adoção de inovações gerenciais; e
- c) ausência de liderança e adoção de inovações gerenciais.

Em estudos que investigam a relação entre os estilos de Liderança Transformacional e Transacional e a adoção inovações, alguns autores adotam como base de análise o construto (JIA et al. 2018), outros, por sua vez, tal como Carreiro e Oliveira (2019), verificam também a relação entre as dimensões do modelo, uma vez que entendem como relevante entender a influência do componente de liderança separadamente na adoção de uma inovação, em vez de mantê-los como apenas um constructo abrangente.

Seguindo na linha de Carreiro e Oliveira (2019), fez-se a análise da relação dos construtos e também das dimensões específicas que os compõe. Tal comparação

oferece evidências de como comportamentos particulares do líder impactam em ações distintas dos liderados.

O Quadro 7 apresenta uma descrição sucinta de cada uma das dimensões presente no modelo anteriormente apresentando na Figura 8.

Quadro 7 – Dimensões dos Construtos Analisados na Pesquisa

(continua)

Construto	Dimensão	Descrição
Liderança Transformacional (TF)	Consideração Individualizada (TF_CI)	Atenção e suporte oferecido de forma individualizada, a partir do reconhecimento de que os desejos e necessidades são específicos e merecem tratamentos particulares.
	Estimulação Intelectual (TF_EI)	Estimulo à inovação e o questionamento das formas habituais de realizar o trabalho.
	Influência idealizada (TF_II)	Baseada em modelo que desperte admiração, respeito e confiança do liderado para com o líder
	Motivação Inspiradora (TF_MI)	Obtém adesão por meio do uso de símbolos ou apelos emocionais, fazendo com que subordinados exerçam esforços para o alcance dos resultados organizacionais.
Liderança Transacional (TR)	Gerenciamento por Exceção (TR_GE)	Relacionamento em que o feedback do liderado se dá apenas quando ocorre um erro ou um problema.
	Recompensa Contingente (TR_RC)	Baseado no reforçamento constante, por parte dos líderes, dos comportamentos esperados pelos liderados – ideia de troca.
Ausência de Liderança (AL)	Líder abre mão ou ignora a sua responsabilidade, não assume objetivos definidos e adia a tomada de decisões importantes.	
Adoção de Inovações Gerenciais (IG)	Clima de suporte à inovação (IG_CS)	Segurança psicológica dos membros da equipe ao propor novas formas de fazer as coisas no trabalho; apoio prático oferecido pelo gestor para as iniciativas de promover inovações no contexto de trabalho; grau de clareza, definição, compartilhamento e valorização dos objetivos da equipe de trabalho; frequência das interações, regularidade dos contatos entre membros da equipe e dos membros com seus gestores.
	Organização do trabalho (IG_OT)	Uso da descentralização; trabalho em equipe; equipes multifuncionais; integração/desintegração de departamentos; grau de flexibilidade para se adaptar as mudanças tecnológicas e administrativas; grau de formalização e de ênfase no seguimento de regras e procedimentos

Quadro 7 – Dimensões dos Construtos Analisados na Pesquisa

(conclusão)

Construto	Dimensão	Descrição
Adoção de Inovações Gerenciais (IG)	Responsabilidades e tomada de decisão (IG_TD)	Nível de participação dos membros da equipe na definição objetivos, planos e decisões sobre as rotinas de trabalho, autonomia e resolução de problemas.
	Gestão do Conhecimento e Aprendizagem (IG_GC)	Gestão do conhecimento e oportunidades de aprendizagem e troca de experiências no trabalho; sistemas de treinamento e desenvolvimento formais e informais.
	Relação com o ambiente externo (IG_RE)	Alianças, terceirização, parcerias e redes.

Fonte: elaborado pelo autor.

A coleta de dados foi operacionalizada utilizando um questionário aplicado de forma auto administrada e disponibilizado em meio eletrônico, acessado utilizando um navegador de internet por meio do endereço enviado aos participantes. O convite para contribuir na pesquisa foi enviado por meio de um *e-mail* de sensibilização enviado para todos os servidores que obedeceram aos critérios de inclusão. No corpo do texto da mensagem estava contido um *link*, por meio do qual os interessados acessaram o instrumento. Tal estratégia foi selecionada em função da eficiência que possui, tendo em vista que apresenta as seguintes vantagens: a) facilmente administrada; b) possui baixo custo e amplo alcance; c) rápida captação e análise de dados (MALHOTRA, 2012). A coleta de dados ocorreu no período de entre novembro de 2018 e janeiro de 2019.

Como comentado anteriormente, cada um dos construtos investigados é composto por dimensões distintas, sendo que, para mensuram as variáveis e captar a percepção dos indivíduos da amostra, foram utilizadas duas escalas distintas, sendo uma traduzida e adaptada a partir da versão original em língua inglesa e outra desenvolvida em língua portuguesa.

No Quadro 8 detalha-se a estrutura do instrumento de coleta de dados utilizado.

Quadro 8 – Componentes do Instrumento de Coleta de Dados

Parte	Dimensões	Instrumento	Nº It.	Autores
Dados do liderado	<ul style="list-style-type: none"> • faixa etária; • gênero; • categoria funcional; • tempo na instituição; • escolaridade; • unidade de lotação; e • categoria de gestor 	Questões de múltipla escolha.	7	Elaborado pelo autor
Liderança Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> • Consideração Individualizada; • Estimulação Intelectual; • Influência Idealizada; e • Motivação Inspiradora. 	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ – 6S)	12	Bass e Avolio (1992), traduzido e adaptado por Moscon (2013).
Liderança Transacional	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento por Exceção; e • Recompensa Contingente. 	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ – 6S)	6	Bass e Avolio (1992), traduzido e adaptado por Moscon (2013).
Ausência de Liderança	Sem dimensões.	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ – 6S)	3	Bass e Avolio (1992), traduzido e adaptado por Moscon (2013).
Adoção de inovações gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> • Clima de Suporte à Inovação. • Organização do Trabalho; • Responsabilidades e Tomada de Decisão; • Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem; e • Relação com Ambiente Externo; 	Grau de Adoção de Inovações Gerencias	33	Janissek (2017)
Total de itens			61	

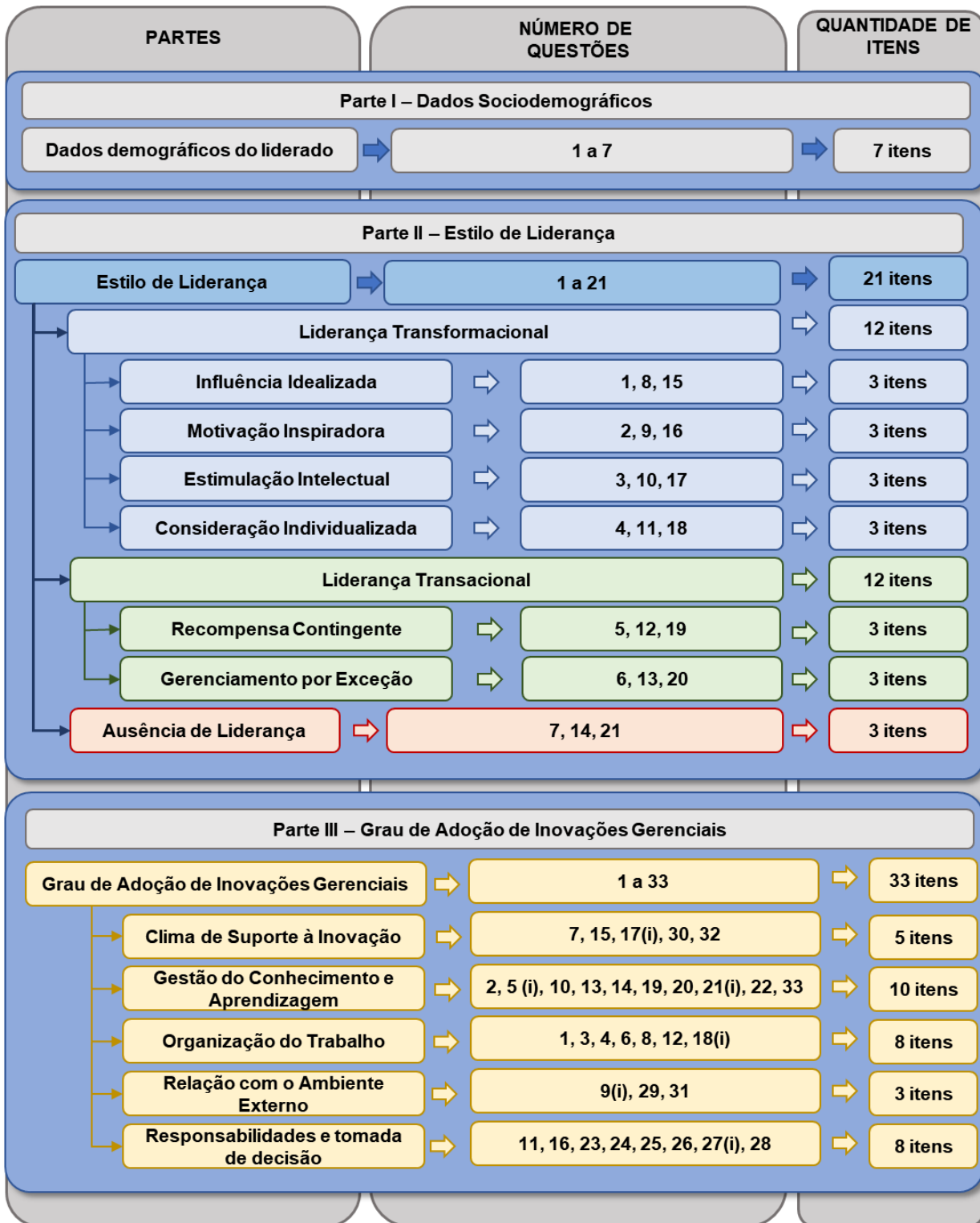
Fonte: elaborado pelo autor.

Com base no descrito no Quadro 8, no instrumento proposto são utilizados, além de questões referentes ao perfil do liderado, dois instrumentos específicos para a mensuração dos construtos investigados. Para a aferição dos estilos de liderança foi utilizado o *Multifactor, Leadership Questionnaire Form 6S* (MLQ-6S), proposto por Bass e Avolio (1992), traduzido e adaptado por Moscon (2013). Complementarmente, realizou-se a aferição da adoção de inovações gerenciais utilizando a escala Grau de Adoção de Inovações Gerenciais, proposto por Janissek (2017).

O MQL foi originalmente concebido em língua inglesa, entretanto já foi traduzido e validado no contexto brasileiro, apresentado validade estrutural e psicométrica. No caso da medida do Grau de Adoção de Inovações Gerenciais, o instrumento foi desenvolvido no contexto brasileiro e ainda se encontra em fase de validação. Em ambos os instrumentos é utilizada escala de concordância de cinco pontos, contendo, para cada item, as seguintes opções de resposta: (1) discordo totalmente; (2) discordo; (3) indiferente; (4) concordo; (5) concordo totalmente.

Cabe destacar que os itens das escalas utilizadas sofreram pequenas alterações textuais em função do contexto estudado. Assim sendo, termos como “empresa” foram substituído por “instituição” e “empregados” por “servidores”. A Figura 9 apresenta a estrutura do instrumento utilizado, estando o instrumento completo disponível no Apêndice A.

Figura 9 – Estrutura do instrumento de coleta de dados



Fonte: elaborado pelo autor.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Buscando garantir a fiabilidade dos dados coletados, inicialmente foi realizada a análise da consistência interna das escalas utilizando-se do Coeficiente Alfa de Cronbach (α). Postulam Hair Jr. et al. (2009) que o coeficiente de confiabilidade se trata de uma medida de diagnóstico, que tem o intuito de medir a correlação entre as respostas de um dado instrumento, por meio das respostas dadas pelos respondentes, apresentando, assim, uma correlação entre as médias.

Assim sendo, ao realizar a análise da fiabilidade das escalas empregadas, o valor obtido foi avaliado segundo a gradação proposta por Lopes (2018), apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 - Fiabilidade dos valores de Alfa de Cronbach

Valor do α	Fiabilidade
<0,60	Inaceitável
>0,60	Aceitável
0,6 a 0,79	Fraco
0,80 a 0,90	Moderado
0,91 a 1,00	Forte

Fonte: Lopes (2018, p. 225).

Em um segundo momento, apresentam-se as análises estatísticas específicas, uma vez que após a coleta dos dados, deve-se realizar o agrupamento dos mesmos para análise das relações entre as variáveis, garantindo a precisão dos resultados e evitando distorções das opiniões (RICHARDSON, 2017). Assim sendo, no Quadro 9 apresenta-se um resumo dos testes propostos em função dos objetivos anteriormente estabelecidos.

Quadro 9 – Procedimos de análise em função dos objetivos propostos

Objetivos	Instrumento de coleta de dados	Procedimento de análise dos dados
Identificar o estilo de liderança adotado pelos gestores da organização na percepção dos liderados	Parte II - Estilos de liderança	Alfa de Cronbach. Análise descritiva (tabelas de frequências, medidas de tendência central, de dispersão e representatividade das médias). Padronização e classificação das escalas.
Identificar o grau de adoção de inovações gerenciais na percepção dos liderados	Parte III - Grau de adoção de inovações gerenciais	Alfa de Cronbach. Análise descritiva (tabelas de frequências, medidas de tendência central, de dispersão e representatividade das médias). Padronização e classificação das escalas.
Analisar a relação entre os estilos de liderança percebido do líder e o grau de adoção de inovações gerenciais do liderado	Parte II - Estilos de liderança e Parte III - Grau de adoção de Inovações Gerenciais	Análise de correlação (Coeficiente de Correlação de Pearson).

Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação aos testes propostos, por utilizar uma escala de valoração, inicialmente será apresentada a moda de cada um dos itens da escala, bem como a frequência relativa das mesmas, agrupados segundo o construto e dimensão a que se referem. Para um melhor entendimento da percepção dos respondentes, as opiniões coletadas nas arguições foram agrupadas, conforme o teor das mesmas, em discordância, indiferença ou concordância, conforme apresentado no Quadro 10.

Quadro 10 – Agrupamento da valoração das escalas em percepções

Opinião da escala	Agrupamento de percepção
Discordo Totalmente	Discordância
Discordo	
Indiferente	Indiferença
Concordo	Concordância
Concordo Totalmente	

Fonte: elaborado pelo autor.

Cabe comentar que, por haverem questões onde foi utilizado o recurso do escore investido, as quais encontra-se marcadas com o indicador (i), os valores das respostas nessas situações foram transpostos para valores opostos, tanto para a análise de agrupamento, como para os cálculos posteriores. Como exemplo, no item IG_CS_17(i), referente à escala Grau de Adoção de Inovações Gerenciais, respostas com valoração “discordo totalmente”, foram transpostas para “concordo totalmente”.

Posteriormente, levando-se em consideração que o instrumento proposto utiliza uma escala de cinco pontos, a soma dos valores obtidos nos itens foi padronizada, afim de possibilitar testes que utilizam dados intervalares e também permitir o cálculo da média e desvio padrão das variáveis. Para a realização do cálculo, foi utilizada a fórmula do Escore Padronizado do Item (Ep_i), conforme LOPES (2018, p. 36).

$$Ep_i = 100 \cdot \left(\frac{\text{SOMA} - \text{MÍNIMO}}{\text{MÁXIMO} - \text{MÍNIMO}} \right), i = 1, 2, 3 \dots n.$$

onde:

i = número do fator;

SOMA = somatório das respostas válidas;

MÍNIMO = menor soma possível das respostas válidas;

MÁXIMO = maior soma possível das respostas válidas.

De posse dos dados padronizados, foi também calculada a média e o desvio padrão de cada construto e suas respectivas dimensões, bem como o Coeficiente de Variação de Pearson (CVP). O cálculo de CVP busca verificar se a média é representativa da amostra, sendo utilizada a seguinte fórmula, segundo Lopes (2018, p.77):

$$\text{CVP} = \frac{s}{\bar{x}} \cdot 100.$$

onde:

s = desvio padrão da variável;

\bar{x} = média da variável.

Cabe comentar que um $CVP \leq 50\%$ demonstra uma média representativa e $CVP \cong 0$ indicar a maior representatividade da média (LOPES, 2018).

Como parte do processo de análise, os dados intervalares calculados por meio da padronização foram posteriormente transformados novamente em dados categóricos. Na pesquisa em curso, tal estratégia foi adotada como forma de esclarecer os níveis identificados nos construtos abordados, sendo os gestores agrupados em nível alto, moderado e baixo em relação a cada um dos estilos de liderança e nível alto, médio e baixo de adoção de inovações gerenciais. Os grupos foram formados obedecendo o padrão apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Padrão utilizado para a categorização dos itens

Valor do item (%)	Categoria
0 a 33,33	Baixo
33,34 a 66,67	Moderado
66,68 a 100	Alto

Fonte: adaptado de Lopes (2018).

Além da análise descritiva, com o objetivo de responder à questão principal proposta pela pesquisa, foi analisado o valor da correlação entre os estilos de liderança (transacional, transformacional e ausência de liderança) e a adoção de inovações gerenciais e suas respectivas dimensões. Tal relação foi aferida por meio do coeficiente de correlação de Pearson (r), que mede a força, a intensidade ou o grau de relação linear entre duas variáveis (HAIR Jr. et al. 2009). Segundo Lopes (2018), tal coeficiente pode variar de -1 a 1, sendo que, valores próximos a +1 indicam pouca dispersão e uma correlação forte e positiva; valores próximos de “zero” indicam muita dispersão e ausência de relação entre as variáveis; e os próximos de -1 significam pouca dispersão e uma correlação forte e negativa. Na Tabela 3 é apresentada a fiabilidade da relação entre as variáveis, conforme o coeficiente de correlação de Pearson, com base em Lopes (2018), sendo tal padrão utilizado posteriormente nas análises.

Tabela 3 - Fiabilidade do coeficiente de correlação de Pearson

Valor de r (+ ou -)	Interpretação*
0,00	Nula
0,01 a 0,20	Ínfima fraca
0,21 a 0,40	Fraca
0,41 a 0,60	Moderada
0,61 a 0,80	Forte
0,81 a 0,99	Ínfima Forte
1,00	Perfeita

* a classificação só será válida se o valor da correlação for significativo, $p < 0,05$
 Fonte: Lopes (2018, p. 187).

3.5 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Antes de conclusão da apresentação do método, cabe comentar que em pesquisas envolvendo pessoas deve-se ter cuidados éticos no sentido de serem destacados os possíveis riscos para os indivíduos que dela irão participar, bem como, quando da coleta de dados, obter-se o consentimento formal dos pesquisados e afirmar o comprometimento dos pesquisadores sobre a manutenção da privacidade das respostas.

Na concretização deste estudo foram tomados cuidados éticos com a intenção de esclarecer aos participantes quaisquer dúvidas relativas à pesquisa, bem como, garantir-lhes a livre participação e desistência a qualquer momento da pesquisa sem sofrer sanções ou penalidades de qualquer tipo. Além disso, foram assegurados aos participantes a confidencialidade e sigilo de suas identidades no momento da divulgação dos resultados.

Para tanto, o projeto foi registrado no Gabinete de Estudos e Apoio Institucional Comunitário (GEAIC) do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). A pesquisa também foi encaminhada para apreciação do Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) da UFSM para a obtenção do registro no Sistema Nacional de Ética em Pesquisa sob Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE), tendo sido aprovado anteriormente ao início da coleta dos dados.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o Termo de Confidencialidade e o Instrumento de Coleta de Dados seguiram todos os preceitos

éticos estabelecidos pela resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde (CNS) (BRASIL, 2012), que regulamenta a ética em pesquisa com seres humanos e demais normas complementares do Conselho Nacional de Saúde. O TCLE utilizado está disponível para consulta no Apêndices B.

O risco envolvido em participar desta pesquisa poderia estar presente no momento do preenchimento do instrumento de coleta de dados, uma vez que existia a possibilidade de ocorrer algum desconforto ou cansaço pelo tempo gasto no preenchimento do questionário. No caso da pesquisa em tela, não houve nenhum reporte de incidente na execução da coleta de dados.

Os benefícios para os participantes desta pesquisa foram indiretos, visto que as informações coletadas contribuíram para o avanço do conhecimento na área de liderança e inovação em universidades públicas federais. A instituição que sedia a pesquisa também foi beneficiada, uma vez que os resultados e conclusões serão repassados para os gestores da mesma, podendo balizar ações futuras.

Feitas as considerações acima, conclui-se a etapa de delimitação da metodologia utilizada, sendo o próximo capítulo destinado à apresentação dos resultados obtidos.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Tendo sido apresentada a metodologia utilizada, o presente capítulo contempla os resultados da pesquisa, alinhados com os objetivos propostos no capítulo introdutório, bem como a discussão das informações constatadas.

Na primeira seção (item 4.1) é apresentado o perfil sócio demográfico dos participantes. No item 4.2, analisa-se a confiabilidade das escalas utilizadas no estudo, calculadas por meio do coeficiente Alfa de Cronbach (α). Por sua vez, na terceira parte (item 4.3), identifica-se o grau de adoção de inovações gerenciais, analisando por meio das percepções relativas as variáveis Clima de Suporte à inovação; Gestão do Conhecimento e Aprendizagem; Organização do Trabalho; Relação com o Ambiente Externo; e Responsabilidades e Tomada de Decisão. No item 4.4, procura-se responder qual o estilo de liderança adotado pelos gestores, seja ele transformacional, transacional ou ausência de liderança.

Concluindo o capítulo, no item 4.5 apresenta-se a relação que existe entre o estilo de liderança do gestor e o grau de adoção de inovações gerenciais, verificando a relação entre os estilos de liderança do gestor e o grau de adoção de inovações gerenciais, na percepção do liderado.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

No intuito de descrever o perfil sócio demográfico dos praticantes da pesquisa, na Tabela 4 são apresentadas as informações coletadas junto à amostra, a qual consiste em 240 servidores que atuam na Universidade Federal de Santa Maria, ocupantes de cargos docentes ou técnicos.

Tabela 4 - Perfil sócio demográfico da amostra.

Variável		Total (n = 240)	
		fabs	%
Categoria do respondente	Docente	77	32,08
	Técnico	136	56,67
Categoria do gestor imediato	Docente	143	59,58
	Técnico	97	40,42
Formação acadêmica	Superior incompleto	13	5,42
	Superior Completo	18	7,50
	Especialização	53	22,08
	Mestrado	72	30,00
	Doutorado	84	35,00
Idade	de 18 a 25 anos	3	1,25
	de 26 a 35 anos	66	27,50
	de 36 a 45 anos	62	25,83
	de 46 a 55 anos	67	27,92
	mais de 55 anos	42	17,50
Sexo	Masculino	137	57,08
	Feminino	103	42,92
Tempo na instituição	até 1 ano	8	3,33
	de 1 até 10 anos	134	55,83
	de 10 até 20 anos	35	14,58
	de 20 até 30 anos	30	12,50
	mais de 30 anos	33	13,75
Tipo de Unidade	Unidades Administrativas	99	41,25
	Unidade Acadêmica	141	58,75

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme observa-se na Tabela 4, participaram da pesquisa 77 docentes e 136 técnicos. Desses, a maior parcela é gerida por docentes (59,58%) e trabalha em unidades acadêmicas (58,75%). Um ponto a ser mencionado é que, em função da estrutura da organização, docentes são chefiados sempre por outros docentes, sendo que os técnicos podem ter como chefe imediato tanto outro técnico como um docente. Outro fator identificado é o elevado percentual de respondentes que estão de 1 até 10 anos na instituição (55,83%).

Em termos de características pessoais, a maior parte dos respondentes é do sexo masculino (57,08%), tendo entre 26 e 55 anos. Um aspecto que se destaca é a

elevada formação acadêmica dos mesmos, sendo que 35% possuem doutorado, 30% mestrado e 22,08% especialização.

4.2 ANÁLISE DAS ESCALAS UTILIZADAS

Com a finalidade de investigar a consistência interna das escalas utilizadas no presente estudo, foi avaliado o coeficiente Alfa de Cronbach (α), verificando se o mesmo possui valor superior a 0,6, utilizando a escala de fiabilidade apresentada na Tabela 1.

Inicialmente foi analisada a escala Grau de Adoção de Inovações Gerenciais, proposta por JANISSEK (2017), composta por 33 questões que exploram as dimensões Clima de Suporte à Inovação, Gestão do Conhecimento e Aprendizagem, Organização do Trabalho, Relação com o Ambiente Externo e Responsabilidades e Tomada de Decisão. A aferição dos valores ocorreu em função da escala como um todo e também das variáveis que a compõem. A Tabela 5 apresenta os resultados encontrados.

Tabela 5 - Fiabilidade da escala Grau Adoção de Inovações Gerenciais

Escala	Alfa de Cronbach (α)	Itens	Fiabilidade dos valores de α
Adoção de Inovações Gerenciais	0,853	33	Moderado
Clima de Suporte à Inovação	0,218	5	Inaceitável
Organização do Trabalho	0,560	7	Inaceitável
Responsabilidades e Tomada de Decisão	0,628	8	Fraco
Gestão do Conhecimento e Aprendizagem	0,705	10	Fraco
Relação com o Ambiente Externo	0,272	3	Inaceitável

Fonte: dados da pesquisa.

Ao ponderar sobre os valores encontrados, constata-se que a escala em si possui um coeficiente *Alfa de Cronbach* moderado ($\alpha = 0,853$) demonstrando que pode ser considerada consistente. Ao serem analisados os fatores de forma particular, Clima de Suporte à Inovação ($\alpha = 0,218$), Organização do Trabalho ($\alpha = 0,560$) e Relação com o ambiente externo ($\alpha = 0,272$) possuem valores inaceitáveis, sendo que Responsabilidades e Tomada de Decisão ($\alpha = 0,628$) e Gestão do Conhecimento e Aprendizagem ($\alpha = 0,705$) possuem valores fracos.

Conforme apresentado, conclui-se que a escala como um todo possui um valor moderado, mas as dimensões particulares valores fracos ou inaceitáveis. Ao refletir sobre tal fato, cabe o alerta de Lopes (2018, p.225) que “um alfa muito baixo pode refletir a codificação errada de itens ou a mistura de itens de dimensões diferentes exigindo a reavaliação da base teórica que motivou a construção da escala”.

Avançando, foi realizada também a análise das escalas Estilo de Liderança Transformacional, Estilo de Liderança Transacional e Ausência de Liderança, as quais fazem parte do *Multifactor, Leadership Questionnaire Form 6S* (MLQ-6S), proposto por Bass e Avolio (1992), traduzido e adaptado para o português por Moscon (2013). A Tabela 6 apresenta os resultados verificados.

Tabela 6 - Fiabilidade das escalas de Estilos de Liderança

Escala	Alfa de Cronbach (α)	Fiabilidade dos valores de α
Liderança Transformacional	0,958	Forte
Consideração Individual	0,866	Moderado
Estimulação Intelectual	0,902	Forte
Influência Idealizada	0,908	Forte
Motivação Inspiradora	0,826	Moderado
Liderança Transacional	0,769	Fraco
Gerenciamento por Exceção	0,323	Inaceitável
Recompensa Contingente	0,809	Moderado
Ausência de Liderança	0,485	Inaceitável

Fonte: dados da pesquisa.

Segundo consta na Tabela 6, a escalas Estilo de Liderança Transformacional possui Alfa de Cronbach forte ($\alpha = 0,958$). Também apresentam um α forte as variáveis Estimulação Intelectual ($\alpha = 0,902$) e Influência Idealizada ($\alpha = 0,908$). Por sua vez, Consideração Individual e Motivação Inspiradora possuem valores moderados.

A valor relativo à escala Estilo de Liderança Transacional obteve um valor fraco, mas aceitável ($\alpha = 0,769$). Contudo, ao serem analisadas as dimensões especificamente, verificou-se que o valor do coeficiente da dimensão Gerenciamento por Exceção obteve um valor inaceitável ($\alpha = 0,323$). Apesar do resultado indesejado, todavia, o valor do construto ainda demonstra ser aceitável, fato que não ocorre com a escala de Ausência de Liderança, que por apresentar $\alpha = 0,485$, é considerada inaceitável.

Em relação aos resultados dos coeficientes calculados, verifica-se que os mesmos se encontram consistentes com valores obtidos em outras pesquisas que utilizaram o mesmo instrumento. Por exemplo, George, et al. (2017), em pesquisa realiza na África do Sul investigando a relação entre estilo de liderança e presenteísmo em gestores, utilizando o mesmo instrumento, encontraram $\alpha = 0,94$ para a escala Estilo de Liderança Transformacional, $\alpha = 0,67$ para a escala Estilo de Liderança Transacional e $\alpha = 0,53$ para Ausência de Liderança.

No contexto nacional, ao investigar a relação entre o vínculo com a organização e estilos de liderança dos gestores, Santos (2015) obteve $\alpha = 0,95$ para a escala de Liderança Transformacional, $\alpha = 0,73$ na escala sobre Liderança Transacional e Ausência de Liderança com $\alpha = 0,62$.

Um fato verificado ao analisar pesquisas anteriores que utilizam a MLQ é que, em razão dos objetivos dos estudos, os autores aplicam por vezes somente um das subescalas, focando-se em estilo de liderança específico, geralmente optando pela Liderança Transformacional (e.g. AL-HUSSEINI; ELBELTAGI, 2014). Outro ponto constado é o baixo valor de α para a escala que trata sobre ausência de liderança.

Ao finalizar a análise da confiabilidade das escalas que compuseram o instrumento, pode-se identificar que, apesar de problemas pontuais em relação ao Alfa de Cronbach, com exceção da escala Ausência de Liderança, as escalas obtiveram um valor aceitável em termos gerais, tanto em relação ao Grau de Adoção de Inovações Gerenciais como para a mensuração dos construtos Liderança Transformacional e Transacional.

Nas próximas sessões realiza-se a apresentação e debate dos dados coletados, lembrando que as escalas componentes de instrumento mensuraram o nível de concordância do respondente em relação as assertivas propostas utilizando uma escala Likert de 5 pontos, variado entre:

- a) DP - discordo totalmente (1);
- b) D - discordo (2);
- c) I - indiferente (3);
- d) C - concordo (4); e
- e) CP - concordo totalmente (5).

Em termos de tratamento das respostas, obedeceram-se às seguintes etapas:

- a) frequência relativa (%) dos itens das escalas e verificação das modas;
- b) agrupamento dos valores de discordância e concordância;

- c) padronização do valor das respostas (obtenção de valores de 0 até 100) e cálculo da média (\bar{x}), desvio padrão (s) e Coeficiente de Variação de Pearson (CVP) dos itens;
- d) categorização dos construtos e suas dimensões em função da média obtida: alto (de 66,68 a 100), moderado (de 33,34 a 66,67) e baixo (de 0 a 33,33);
- e) cálculo do coeficiente de correlação de Pearson (r) e significância estatística da correlação (p) entre os construtos e suas dimensões.

A análise dos dados obtidos sobre cada construto foi realizada em duas etapas. Primeiramente apresentam-se os dados gerais referentes aos itens das escalas, posteriormente expõem-se os valores consolidados para os construtos e dimensões em função dos modelos adotados. Cabe também comentar que, ao serem analisados os dados de concordância consolidados, a existência de um percentual igual ou superior a 50% em uma das categorias foi utilizada para determinar se o item tem uma percepção predominante de concordância, discordância ou indiferença. Itens que apresentam percentuais inferiores a 50% em todas as categorias foram considerados com percepção ambígua.

4.3 GRAU DE ADOÇÃO DE INOVAÇÕES GERENCIAIS

Analisando as respostas obtidas por meio do instrumento Grau de Adoção de Inovações Gerenciais, busca-se atender ao objetivo específico de identificar o grau de adoção de inovações gerenciais na percepção dos servidores da UFSM. Com esse fim, seguindo o roteiro de análise já mencionado, será verificada a percepção dos respondentes em relação aos seguintes aspectos: Clima de Suporte à Inovação; Organização do Trabalho; Responsabilidades e Tomada de Decisão; Gestão do Conhecimento e Aprendizagem; e Relação com o Ambiente Externo.

Iniciando a averiguação, apresentam-se as frequências percentuais das respostas as questões que formam a escala. Tendo em vista que a mesma é composta por 33 itens, com a finalidade de tornar mais clara a análise, as frequências foram informadas pelas dimensões específicas, sendo a moda do respectivo item destaca em **negrito**. Outro ponto a ser mencionado é que a escala possui itens com escore invertido, sendo eles identificados com a marcação (i) após o número do item.

Feitas tais considerações, na Tabela 7 são apresentadas as respostas dos itens que compõem a dimensão Clima de Suporte à Inovação e na Figura 10, os gráficos

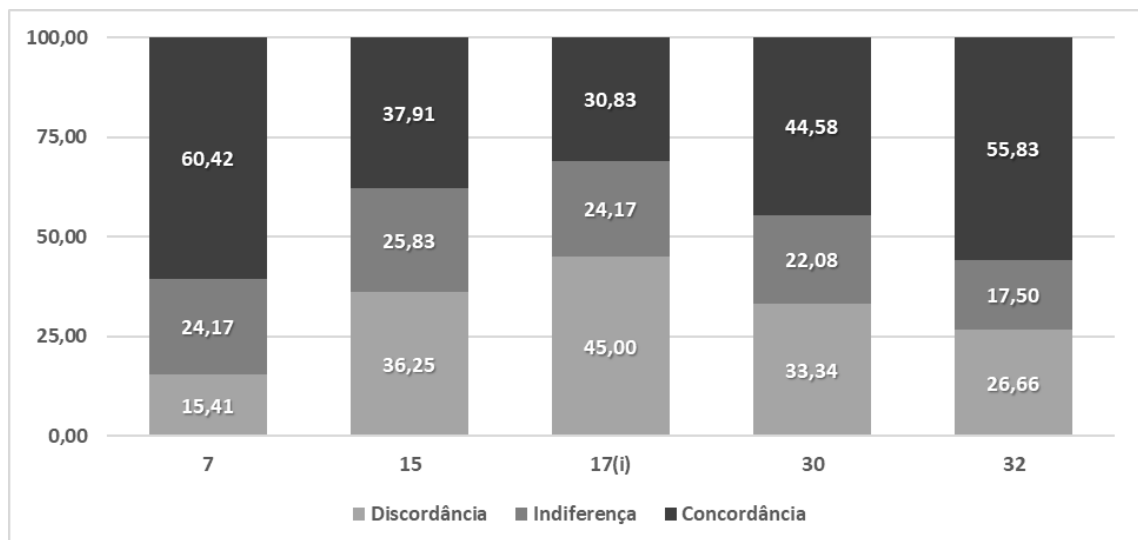
com as os percentuais de avaliação agrupados, onde a categoria “Discordância”, representa a soma das frequências relativas à DP e D e a categoria “Concordância” consolida a soma das frequências relativas à C e CP.

Tabela 7 – Frequências relativas dos itens relacionados ao Clima de Suporte à Inovação

	Questão		Frequências relativas (valores em %), n = 240				
			DP	D	I	C	CP
Clima de suporte à inovação (CS)	7	Sempre tentamos fazer algo novo, mesmo sabendo que nem sempre esta tentativa será bem-sucedida.	4,58	10,83	24,17	46,67	13,75
	15	Existe um esforço para adotar as ideias sugeridas pelos servidores.	11,67	24,58	25,83	32,08	5,83
	17(i)	Não me sinto valorizado quando sugiro algo novo.	14,58	30,42	24,17	22,50	8,33
	30	São oferecidas condições para eu adotar uma ideia nova, mesmo não tendo certeza de que essa tentativa trará os resultados esperados.	10,42	22,92	22,08	37,08	7,50
	32	Tenho liberdade para realizar meu trabalho de formas diferentes, pois sei que não serei punido se tais tentativas não derem certo.	8,33	18,33	17,50	48,33	7,50

Fonte: dados da pesquisa.

Figura 10 – Resumo das frequências relativas dos itens relacionados ao Clima de Suporte à Inovação



Fonte: dados da pesquisa.

Conforme dados presentes na Tabela 7, verifica-se que todos os itens possuem como moda a valoração “concordo”. Por sua vez, ao serem observados os gráficos da

Figura 10, onde encontram-se as percepções agrupadas de cada item, existe um nível moderado de concordância em todas as questões, sendo que o item 7 (“*Sempre tentamos fazer algo novo, mesmo sabendo que nem sempre esta tentativa será bem-sucedida*”; 60,42% de concordância) e o item 32 (“*Tenho liberdade para realizar meu trabalho de formas diferentes, pois sei que não serei punido se tais tentativas não derem certo*”; 55,83% de concordância) apresentam percentual superior à 50% de concordância.

Verifica-se ambiguidade em relação ao item 15 (“*Existe um esforço para adotar as ideias sugeridas pelos servidores*”;) ao item 17(i) (“*Não me sinto valorizado quando sugiro algo novo*”) e ao item 30 (“*São oferecidas condições para eu adotar uma ideia nova, mesmo não tendo certeza de que essa tentativa trará os resultados esperados*”).

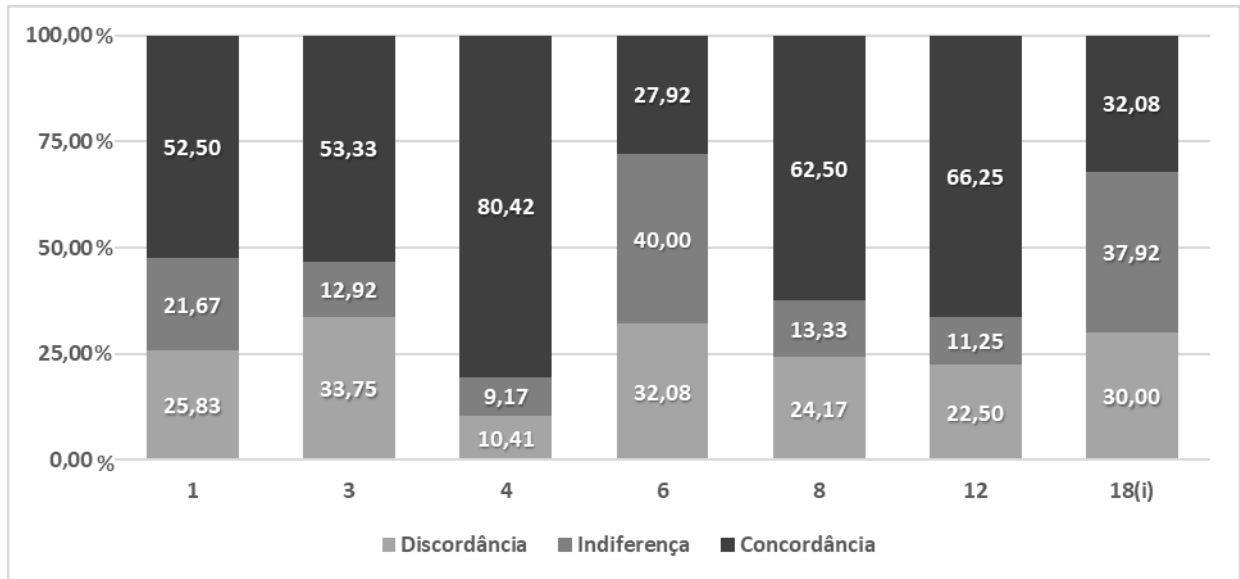
Dando prosseguimento, na Tabela 8 são apresentadas as frequências relativas dos itens relacionados à variável Organização do Trabalho, sendo que, na sequência, na Figura 12 constam os gráficos que resumem as opiniões verificadas.

Tabela 8 – Frequências relativas dos itens relacionados à Organização do Trabalho

	Questão		Frequências relativas (valores em %), n = 240				
			DP	D	I	C	CP
Organização do trabalho	1	Existe mais preocupação com a definição dos resultados esperados do que com a forma de alcançá-los.	3,75	22,08	21,67	41,25	11,25
	3	Apesar de as pessoas que atuam no meu setor de trabalho possuírem funções específicas, elas são capazes de realizar as tarefas uns dos outros.	10,00	23,75	12,92	39,58	13,75
	4	As equipes de trabalho são compostas por pessoas que possuem diferentes conhecimentos e habilidades.	2,08	8,33	9,17	57,92	22,5
	6	As recompensas são distribuídas considerando os resultados coletivos e não o desempenho individual.	15,83	16,25	40,00	24,17	3,75
	8	Existe flexibilidade de horários que me permitem ausentar-me do meu trabalho por motivos particulares.	11,25	12,92	13,33	42,92	19,58
	12	Há flexibilidade para incorporar novas ideias e tecnologias aos processos de trabalho.	8,75	13,75	11,25	48,75	17,5
	18(i)	O trabalho realizado de modo individual é incentivado.	9,17	20,83	37,92	26,25	5,83

Fonte: dados da pesquisa.

Figura 11 – Resumo das frequências relativas dos itens relacionados à Organização do Trabalho



Fonte: dados da pesquisa.

Iniciando a análise das percepções quanto a práticas relacionadas à forma como o trabalho é estruturado na instituição, baseando-se na Tabela 8 percebe-se que maior parte dos itens possui com moda a concordância, com exceção dos itens 6 e 18(i), que possuem moda de indiferença.

Focando as percepções agrupadas, tiveram destaque o item 4 (*“As equipes de trabalho são compostas por pessoas que possuem diferentes conhecimentos e habilidades”*; 80,42% de concordância), com alta concordância, e o item 1 (*“Existe mais preocupação com a definição dos resultados esperados do que com a forma de alcançá-los”*; 52,50% de concordância), item 3 (*“Apesar de as pessoas que atuam no meu setor de trabalho possuírem funções específicas, elas são capazes de realizar as tarefas uns dos outros”*; 53,33% de concordância), item 8 (*“Existe flexibilidade de horários que me permitem ausentar-me do meu trabalho por motivos particulares”*, 62,25% de concordância) e item 12 (*“Há flexibilidade para incorporar novas ideias e tecnologias aos processos de trabalho”*, 66,25% de concordância), todos com percentual superior à 50%.

Observa-se ambiguidade no item 6 (*“As recompensas são distribuídas considerando os resultados coletivos e não o desempenho individual”*) e 18(i) (*“O trabalho realizado de modo individual é incentivado”*), onde tanto a concordância como

a discordância tiverem um nível baixo e a indiferença um nível moderado. Em ambos os casos a percepção de discordância superou a da concordância.

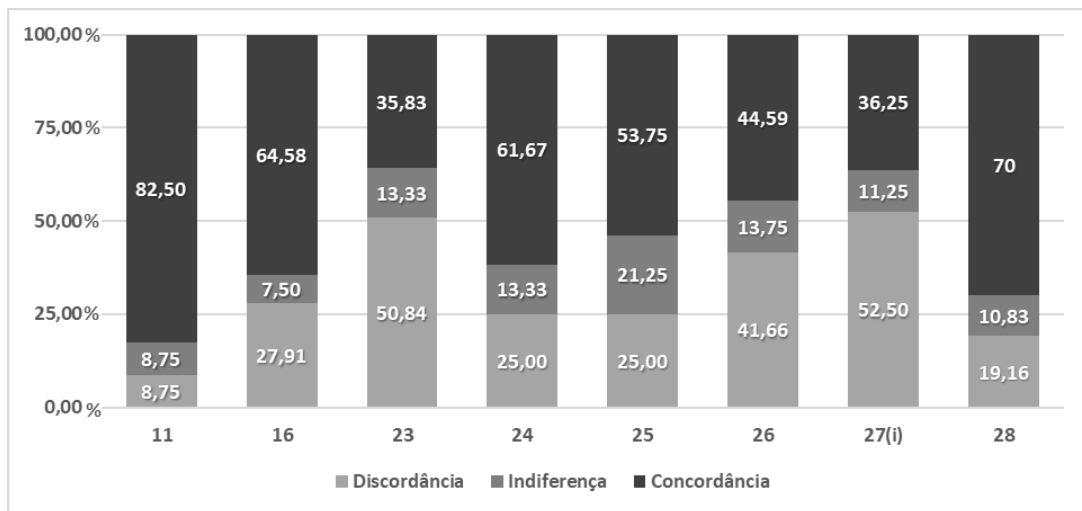
Avançando para a próxima dimensão de análise do modelo, na Tabela 9 são apresentadas as frequências relativas dos itens relacionados às Responsabilidades e Tomada de Decisão (TD), complementada pelos gráficos da Figura 12.

Tabela 9 - Frequências relativas dos itens relacionados às Responsabilidades e Tomada de Decisão

Questão		Frequências relativas (valores em %), n = 240					
		DP	D	I	C	CP	
Responsabilidades e Tomada de Decisão	11	Expresso minha opinião e ajudo a decidir sobre soluções de problemas no meu trabalho.	1,67	7,08	8,75	58,75	23,75
	16	Me sinto seguro para propor/sugerir alterações na forma como as tarefas são realizadas.	7,08	20,83	7,5	44,58	20,00
	23	Os objetivos e metas do meu trabalho são definidos em conjunto com os meus chefes.	20,42	30,42	13,33	30,83	5,00
	24	Participo diretamente com meus colegas da definição das rotinas e dos procedimentos que envolvem o trabalho do meu setor.	9,17	15,83	13,33	49,17	12,5
	25	Participo diretamente da definição do meu plano de treinamento e desenvolvimento.	11,25	13,75	21,25	40,83	12,92
	26	Não preciso consultar meus chefes para decidir sobre questões não rotineiras e imprevisíveis que surgem no trabalho.	14,58	27,08	13,75	34,17	10,42
	27(i)	Quando discordo de alguma decisão tomada pela organização, não me sinto à vontade para expor minha opinião.	12,50	40,00	11,25	23,75	12,5
	28	Tenho autonomia para encontrar soluções que considero mais adequadas para resolver problemas no meu trabalho.	9,58	9,58	10,83	57,5	12,5

Fonte: dados da pesquisa.

Figura 12 - Resumo das frequências relativas dos itens relacionados às Responsabilidades e Tomada de Decisão



Fonte: dados da pesquisa.

Complementando aspectos relacionados à variável Organização do Trabalho (OT), na dimensão Responsabilidades e Tomada de Decisão são captadas percepções vinculadas a autonomia conferida aos servidores e a forma como são inseridos no processo decisório. Iniciando a análise, consta-se que em todas as questões prevaleceu como moda o valor “concordo”, sendo, contudo, os percentuais da moda bastante heterogêneo.

Chama a atenção a alta concordância do item 11 (*“Expresso minha opinião e ajudo a decidir sobre soluções de problemas no meu trabalho”*; 82,50% de concordância), com 58,75% na pontuação “concordo” e 23,75% de pontuação “concordo completamente”. Em linha de arguição semelhante, o item 27(i) (*“Quando discordo de alguma decisão tomada pela organização, me sinto à vontade para expor minha opinião”*, 52,50% de discordância) apresenta discordância moderada, mas superior à 50%, o que converge no sentido de percepção de liberdade de expressão de opinião por parte dos servidores.

Também obteve alta concordância o item 28 (*“Tenho autonomia para encontrar soluções que considero mais adequadas para resolver problemas no meu trabalho”*; 70% de concordância), complementado pela concordância moderada do item 16 (*“Me sinto seguro para propor/sugerir alterações na forma como as tarefas são realizadas”*; 64,58% de concordância), item 24 (*“Participo diretamente com meus colegas da definição das rotinas e dos procedimentos que envolvem o trabalho do meu setor”*,

61,67 % de concordância) e item 25 (“*Participo diretamente da definição do meu plano de treinamento e desenvolvimento*”, 53,75% de concordância), todos com percentual superior à 50%.

Diferente dos demais pontos, houve ambiguidade nas respostas da questão 26 (“*Os objetivos e metas do meu trabalho são definidos em conjunto com os meus chefes*”), com polarização, uma vez que a mesma obteve 44,59% de concordância e 41,66% de discordância.

No sentido oposto, destoa-se dos demais itens a questão 23 (“*Os objetivos e metas do meu trabalho são definidos em conjunto com os meus chefes*”) com 50,84% de discordância.

Finalizando assim a apresentação do tópicos relacionados com o clima organizacional que incentiva à inovação, a seguir debatem-se os dados de investigações que buscam entender fatores que influenciam na formação do clima organizacional (MORO et al. 2012), bem como a existência de um clima organizacional favorável a inovação (VIEIRA; MACHADO, 2011; SILVA JUNIOR; AMANTE, 2016).

Em pesquisa realizada por Moro et al. (2012) como o objetivo de avaliar aspectos do clima organizacional que interferem no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos em uma Unidade de Ensino da UFSM, os autores verificaram que os servidores possuem um clima favorável em relação as variáveis comunicação, estilo da gestão, trabalho realizado e envolvimento/comprometimento. Contudo, apresentaram avaliações inferiores das variáveis condição física do trabalho, capacitação e realização profissional e relacionamento interpessoal/departamental, sendo a última a com pior avaliação.

No estudo de Moro et al. (2012), um ponto que chama a atenção é que, apesar da variável estilo de liderança possuir uma boa avaliação, com média 4,2 em uma escala de cinco pontos, os itens “*Recebo o reconhecimento devido quando realizo um bom trabalho*” e “*Me sinto valorizado no meu setor*” apresentaram médias de 3,98 e 3,88 respectivamente, destoando-se das demais assertivas. Refletindo sobre tal constatação, os autores comentam:

Um profissional que não é valorizado e nem reconhecido pelo seu trabalho, provavelmente, após certo período de tempo na instituição, sofrerá uma perda na motivação. Isso fará com que o mesmo perca o interesse no seu trabalho. Portanto, o gestor não deve limitar as pessoas a cumprir ordens, mas sim, deve dar oportunidades de participação, incentivando ideias e fazendo com que se sintam parte da organização. (Moro et al., 2012, p.11)

Ponderando sobre a ação dos gestores, Schneider et al., 2013 comentam que os gestores podem combinar estratégias, estrutura e clima para apoiar a inovação, contudo, o clima organizacional é mais variável e está sujeito aos efeitos imediatos da liderança do gestor. Segundo os autores, é mais fácil e rápido melhorar o clima organizacional do que mudar a cultura organizacional, uma vez que, enquanto a cultura organizacional é construída ao longo do tempo e requer esforço substancial para evoluir ou mudar, o clima organizacional é mais variável e sujeito aos efeitos imediatos da liderança do gestor.

Buscando uma melhor compreensão sobre como o clima organizacional favorece a inovação, Vieira e Machado (2011) realizaram uma investigação junto à gestores da Universidade Regional de Blumenau. Ao constatarem as limitações verificadas no ambiente, os autores concluem:

[...] a instituição, por apresentar uma estrutura burocrática verticalizada com canais de comunicação excessivos, com regulamentos e processos sistematicamente demorados, acaba que por inibir práticas e adoções de ideias e processos inovadores. Percebeu-se também que falta de recursos e fatores de participação e dedicação tanto dos colaboradores como dos líderes não são favoráveis a inovação. Entre os achados de pesquisa ficam sobressaliente que algumas atitudes são tomadas visando fomentar novas ideias, mas práticas básicas de gerenciamento que visam instigar o colaborador através de uma filosofia inovadora são negligenciados (VIEIRA; MACHADO, 2011, p.11),

Por sua vez, em pesquisa realizada por Silva Junior e Amante (2016) com o objetivo de debater a adoção de práticas inovadoras e a possibilidade de mudança cultural fomentada no âmbito da gestão do Instituto Federal de Santa Catarina, os autores apontam que, apesar da existência de um corpo conceitual de implementação de inovações no planejamento de desenvolvimento institucional, na prática tal orientação “[...] é traduzido em ações isoladas, sem um processo organizado que busque incentivar o fomento a uma cultura de inovação voltada para os ambientes administrativos e de apoio ao ensino” (p.13). Esses autores comentam ainda que “a inovação pode estar na simplicidade de uma alteração de fluxo de trabalho, que pode transformar esse ambiente e causar melhoria aos próprios trabalhadores e conseqüentemente a sociedade” (SILVA JUNIOR; AMANTE, 2016, p.13).

Convergindo os dados coletados e a literatura debatida, percebe-se que, no caso da UFSM, existe o concordância dos servidores de haver desejo para realizar inovações na forma como o trabalho é realizado e sentimento de liberdade para fazer

tais mudanças, mesmo sabendo que poderá não dar certo, tendo segurança psicológica de que não será punido por tal tentativa e que existe tolerância ao erro. Contudo, a implementação de inovações é moderada pelo arcabouço normativo inerente à instituição. A ação gerencial também consiste em um limitador, uma vez que existem percepções ambíguas sobre a valorização dos servidores pelas sugestões de ideias novas e esforço na implementação das ideias sugeridas.

Continuando a explanação dos dados coletados, na Tabela 10 são apresentadas as frequências relativas dos itens relacionados à Gestão do Conhecimento e Aprendizagem, os quais versam sobre práticas de troca de informações, treinamento e desenvolvimento dos servidores e mecanismos para gestão do conhecimento.

Tabela 10 - Frequências relativas dos itens relacionados à Gestão do Conhecimento e Aprendizagem

(continua)

	Questão		Frequências relativas (valores em %), n = 240				
			DP	D	I	C	CP
Gestão do Conhecimento e Aprendizagem	2	Resolvo problemas que surgem no meu trabalho trocando informações e experiências com meus colegas.	1,67	1,25	9,17	57,08	30,83
	5(i)	As informações e orientações importantes para a realização das tarefas são difíceis de serem acessadas pelos servidores.	10,42	37,92	19,58	20,83	11,25
	10	Existem mecanismos para registrar e armazenar as informações e o conhecimento que são produzidos na organização.	7,92	20,42	21,67	39,17	10,83
	13	Os servidores são estimulados a que se mantenham atualizados sobre novos conhecimentos que impactam a área onde trabalham.	11,25	15,42	18,75	40,83	13,75
	14	Há uma preocupação em preparar os servidores para atuarem em projetos a serem implantados futuramente.	14,58	34,58	20,42	25,83	4,58
	19	O compartilhamento de experiências e conhecimentos entre os trabalhadores faz parte da rotina de trabalho.	7,08	18,33	10,00	45,42	19,17
	20	Os conhecimentos e experiências compartilhados entre os meus colegas possibilitam aprender novas formas de realizar o trabalho.	3,75	10,42	14,58	49,17	22,08

Tabela 10 - Frequências relativas dos itens relacionados à Gestão do Conhecimento e Aprendizagem

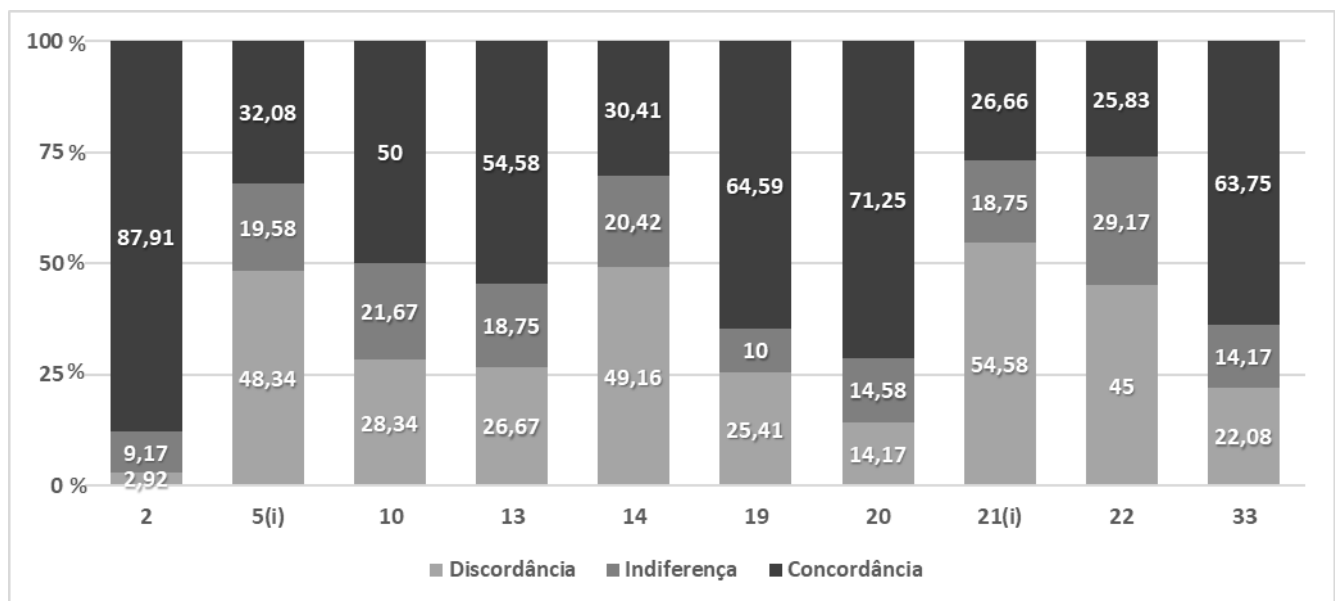
(conclusão)

	Questão		Frequências relativas (valores em %), n = 240				
			DP	D	I	C	CP
Gestão do Conhecimento e Aprendizagem	21(i)	Os conhecimentos que adquirei nos Programas de Treinamento e Desenvolvimento promovidos pela empresa dificilmente podem ser aplicados no meu trabalho.	12,50	42,08	18,75	20,83	5,83
	22	Os servidores conhecem a missão e os planos para o futuro desta organização.	9,58	35,42	29,17	22,08	3,75
	33	Tenho oportunidades de participar de treinamentos periódicos para aprimorar meu desempenho.	7,50	14,58	14,17	40,83	22,92

Fonte: dados da pesquisa.

Para uma melhor visualização das informações, na Figura 13 é apresentado um resumo das frequências relativas dos itens relacionados ao Clima de Suporte à Inovação.

Figura 13 – Resumo das frequências relativas dos itens relacionados à Gestão do Conhecimento e Aprendizagem



Fonte: dados da pesquisa.

Ponderando sobre as informações da Tabela 10, percebe-se que a maioria dos itens possui como moda a valoração “concordo”, com exceção dos itens 14 e 22, que obtiveram como moda o valor “discordo”. Chama a atenção que ambos os itens tratam de temas relacionados ao planejamento estratégico de longo prazo da instituição e da própria missão da mesma.

Passando para análise dos gráficos da Figura 13, destacam-se os itens 2 (“*Resolvo problemas que surgem no meu trabalho trocando informações e experiências com meus colegas*”, 87,91% de concordância) e item 20 (“*Os conhecimentos e experiências compartilhados entre os meus colegas possibilitam aprender novas formas de realizar o trabalho*”, 71,25% de concordância), os quais possuem alto nível de concordância sobre o compartilhamento do conhecimento e da experiência.

Em estudo de Araújo et al. (2014), que teve como objetivo analisar as trocas de informações entre docentes de uma instituição de ensino superior brasileira, ao evidenciar níveis de contatos significativos entre a maioria dos atores que compõe a rede investigada, os autores concluem sobre a “*importância de se tratar as relações dos atores sociais como um fator que está diretamente ligado à qualidade do ensino, pois quanto maior a interação entre os atores maior serão suas contribuições para o aprimoramento de competências*” (ARAÚJO et al. 2014, p.14). Nesse sentido, estudos apontam a relevância da troca de informação por meio de redes de coloração como forma de melhorar o desempenho organizacional e a criação de conhecimento em instituição de ensino superior (e.g. CORCORAN; DUANE, 2018).

Em relação aos mecanismos institucionais para o armazenamento do conhecimento e acesso à informações, os itens 5 (i) (“*As informações e orientações importantes para a realização das tarefas são difíceis de serem acessadas pelos servidores*”) e 10 (“*Existem mecanismos para registrar e armazenar as informações e o conhecimento que são produzidos na organização*”), demonstram ambiguidade nas respostas.

Em pesquisas sobre a implementação de recursos para a gestão do conhecimento em instituições de ensino superior no Brasil, percebe-se a existência de resultados dispersos, uma vez que as investigações utilizam diferentes modelos de análise, os quais induzem a resultados particulares sobre o fenômeno, uma vez que recorrem a indicadores e pressupostos específicos (e.g. CRUZ; SANTOS, 2014; AMANTE; PETRI, 2017; BERTAGNOLLI et al. 2018).

Apesar desse fato, as pesquisas apontadas convergem na percepção da necessidade de ações institucionais no sentido da codificação do conhecimento tácito dos servidores e a busca por adotar mecanismos de gestão do conhecimento, na maior parte das vezes utilizando recursos oferecidos pela tecnologia da informação.

Um argumento que demonstra a relevância para tal esforço é apresentada por Cruz e Santos (2014, p. 10):

(...) quando um conhecimento é construído diariamente dentro de uma instituição e este não é coletado, armazenado e disseminado, corre-se o risco de perder este conhecimento na medida em que servidores são removidos, redistribuídos, transferidos de setor, aposentados, dentre outros. Além de que, quando o conhecimento de um servidor não é explicitado há o risco desse não ser utilizado para os fins da instituição.

Abordando o esforço relacionado ao treinamento e desenvolvimento dos servidores, o item 13 (*Os servidores são estimulados a que se mantenham atualizados sobre novos conhecimentos que impactam a área onde trabalham*), o item 19 (*“O compartilhamento de experiências e conhecimentos entre os trabalhadores faz parte da rotina de trabalho”*; 64,59% de concordância), item 21(i) (*Os conhecimentos que adquiro nos Programas de Treinamento e Desenvolvimento promovidos pela empresa podem ser aplicados no meu trabalho*; 54,58% de discordância) e item 33 (*Tenho oportunidades de participar de treinamentos periódicos para aprimorar meu desempenho*; 63,75% de concordância) possuem concordância em mais da metade dos respondentes.

Tal avaliação positiva é importante pois, conforme postulam Zerbini et al. (2012), o treinamento tem um papel fundamental para desenvolvimento do indivíduo dentro da organização, trazendo benefícios a organização e também para sua vida pessoal dos capacitados, possibilitando a mudança do jeito de pensar, agir e compreender tudo em seu redor, ajudando na tomada de decisão e tornando o indivíduo mais inovador e criativo, com uma visão ampla da organização.

Para tanto, é relevante que os líderes realizem esforços no sentido de criar um ambiente de suporte à transferência de treinamento, definido por definido por Abbad e Sallorenzo (2001) como a percepção do indivíduo sobre o apoio que recebe de colegas e chefias para aplicar, no trabalho, novas habilidades adquiridas em treinamentos. Além do suporte psicossocial, esse conceito enfoca o apoio material à transferência de treinamento.

Em pesquisa realizada na UFSM por Balsan et al. (2016), com o propósito de investigar os níveis de impacto e suporte à transferência do treinamento, bem como os vínculos organizacionais estabelecidos por servidores da UFSM, os autores identificaram que, apesar de verificado nível alto de impacto do treinamento no trabalho, exista uma percepção moderada de suporte à transferência de treinamento. Assim sendo, alertam os autores:

Os itens com pior avaliação indicam que existe muito a ser feito para aumentar a participação ativa das chefias, planejando em conjunto com os egressos o uso das novas habilidades, bem como chamando sua atenção quando cometem erros. Outro item, mal avaliado, demonstra a necessidade da instituição fornecer recursos materiais extras para a aplicação das novas habilidades. (BALSAN et al., 2016, p.159)

Assim sendo, salienta-se novamente o papel do gestor no processo de implementação de inovações, uma vez que devem buscar criar um ambiente capaz de incentivar e valorizar a transposição dos conhecimentos adquiridos para o trabalho cotidiano exercido pelos membros, lembrando que a qualificação por si só não garante o impacto positivo e duradouro do que foi aprendido.

Ademais, partindo da colocação de Silva, Maranhão e Fernandes (2015), de que as ações de treinamento e desenvolvimento devem estar sempre ligadas as estratégias da organização, torna-se relevante a mesma realizar ações no sentido de disseminar em seu quadro a missão da instituição e como as atividades realizadas pelas equipes podem contribuir no atingimento do plano estratégico para o futuro da mesma.

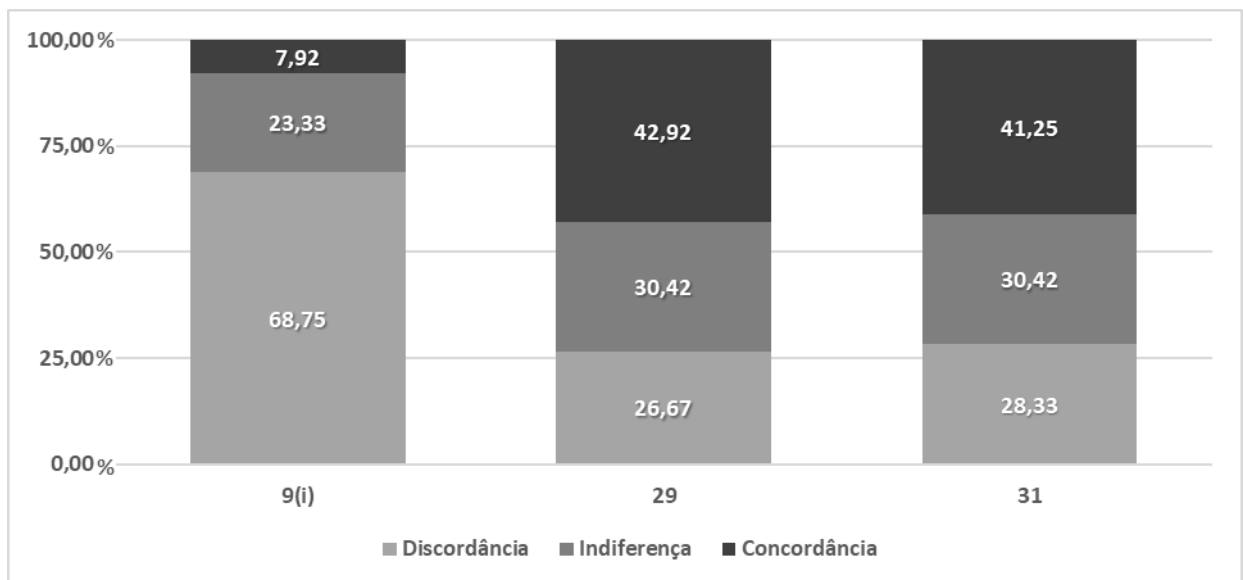
Concluindo a etapa da análise das questões das variáveis do modelo Adoção de Inovações Gerenciais, na Tabela 11 são apresentadas as frequências relativas dos itens relacionados à Relação com o Ambiente Externo, sendo os dados resumidos na Figura 14.

Tabela 11 - Frequências relativas dos itens relacionados à Relação com o Ambiente Externo

	Questão		Frequências relativas (valores em %), n = 240				
			DP	D	I	C	CP
Relação com o Ambiente Externo	9(i)	Evitamos trocar informações e experiências com instituições que pertencem ao mesmo ramo de atuação.	32,08	36,67	23,33	6,67	1,25
	29	São desenvolvidos estudos e pesquisas em parceria com instituições de ensino e de pesquisa (Universidades, centros de pesquisa, Faculdades).	11,67	15,00	30,42	30,42	12,50
	31	São realizados acordos e contratos com outras organizações para, em conjunto, ampliarem as chances de obter vantagem competitiva no mercado.	12,5	15,83	30,42	29,58	11,67

Fonte: dados da pesquisa.

Figura 14 - Resumo das frequências relativas dos itens relacionados à Relação com o Ambiente Externo



Fonte: dados da pesquisa.

Conforme exposto na Tabela 11, a dimensão Relação com o Ambiente Externo apresenta variação de moda entre os itens, alterando entre “discordo” (item 9;

36,67%), “indiferente” (item 31; 30,42%) e, no caso do item 29, consta-se percentual igual entre “indiferente” e “concordo” (30,24%).

Em relação ao percentual agrupado, o item 9(i) (“*Evitamos trocar informações e experiências com instituições que pertencem ao mesmo ramo de atuação*”) apresenta predominância da discordância (68,75%), o item 29 (“*São desenvolvidos estudos e pesquisas em parceria com instituições de ensino e de pesquisa*”) e o item 31 (“*São realizados acordos e contratos com outras organizações para, em conjunto, ampliarem as chances de obter vantagem competitiva no mercado*”) obtiveram percepção ambígua.

Em estudos que abordam o relacionamento das universidades públicas como o ambiente externo, foram identificadas investigações em diferentes linhas, em especial a inserção social das instituições de ensino superior e as alianças formas como seus *stakeholders* (TANIMOTO et al. 2006); o papel que ocupam no modelo de hélice tripa na interação com empresa e governo e na produção de inovações (CHAI et al., 2013; SCHREIBER, 2014); e os processo de internacionalização acadêmica (BELFORT et al. 2019).

Evidencia-se com os achados que existem diferentes perspectivas investigativas sobre como as universidades públicas se relacionam com o ambiente externo, sendo que todos os pontos mencionados possuem impacto, tanto para a legitimação da mesma, como para o seu desenvolvimento e inserção social.

Somada aos temas mencionados, um aspecto que obteve alta concordância na pesquisa realizada (68,75%) e que pode contribuir significativamente para a implementação de inovativos em universidades é a trocar informações e experiências com instituições que pertencem ao mesmo ramo de atuação. Comenta-se, contudo, que na busca realizada não foi identificado nenhum trabalho tratando desse assunto, constituindo-se uma lacuna que pode ser explorada em estudos futuros.

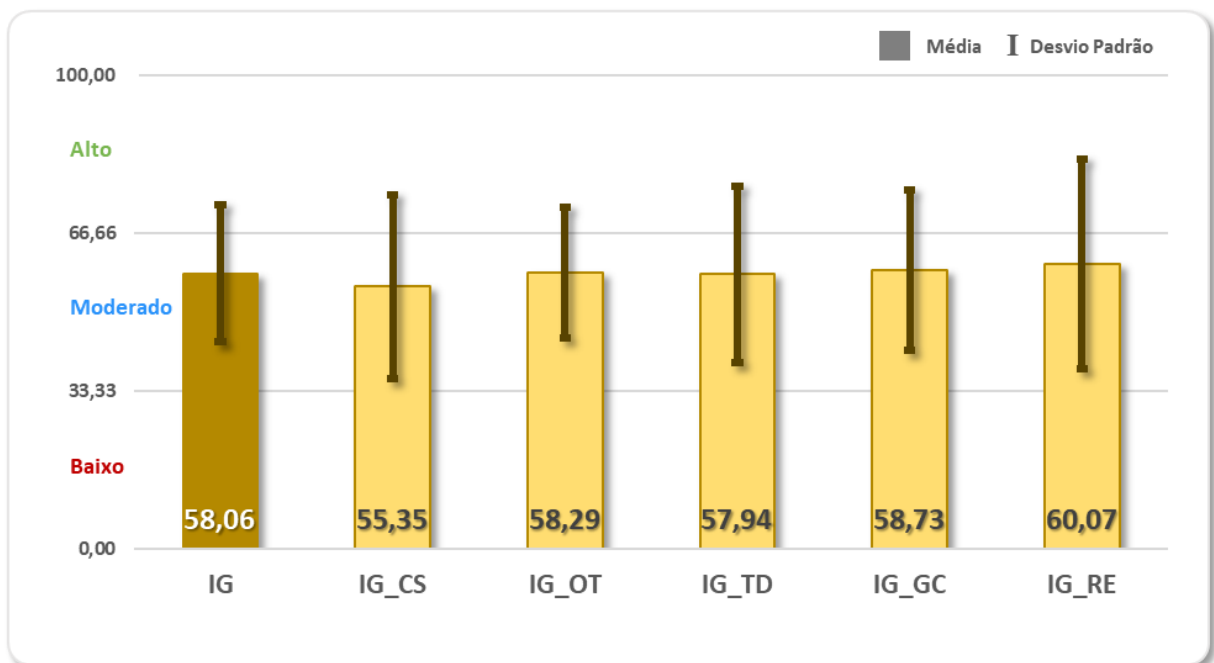
Passando para a segunda etapa da análise dos resultados referentes ao grau de adoção de inovações gerenciais, seguindo o roteiro de análise apresentado anteriormente, os dados categóricos das respostas coletadas foram transformados em dados intervalares, sendo calculada a média e desvio padrão para o construto e suas dimensões, as quais são apresentadas na Tabela 12 e consolidados graficamente na Figura 15.

Tabela 12 – Estatísticas descritivas do construto Adoção de Inovações Gerenciais e suas dimensões

Construto Padronizado	Média (\bar{x})	Desvio Padrão (s)	Coefficiente de Variação de Pearson (%)
Adoção de Inovações Gerenciais (IG)	58,06	14,46	24,91
Clima de Suporte à Inovação (IG_CS)	55,35	19,40	35,06
Organização do Trabalho (IG_OT)	58,29	13,75	23,60
Responsabilidades e tomada de decisão (IG_TD)	57,94	18,67	32,22
Gestão do Conhecimento e Aprendizagem (IG_GC)	58,73	16,91	28,79
Relação com o Ambiente Externo (IG_RE)	60,07	22,12	36,82

Fonte: dados da pesquisa.

Figura 15- Gráfico da média e desvio padrão do construto Adoção de Inovações Gerenciais padronizado



Fonte: dados da pesquisa

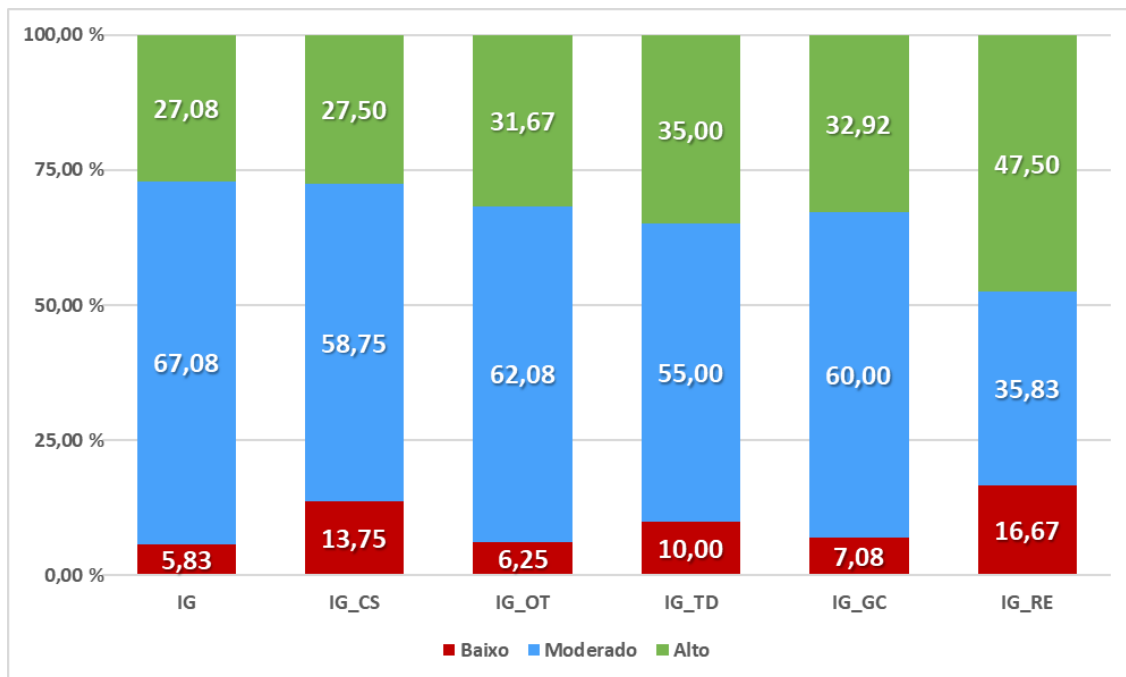
Ao analisar a Tabela 12 e a Figura 15 constata-se um grau moderado do construto Adoção de Inovações Gerenciais, com $\bar{x} = 58,06$, $s = 14,46$. Tal

comportamento também ocorre nas dimensões, estando todas classificadas, em função das médias, no grau moderado.

Analisando o desvio padrão e o CVP, consta-se que todas as médias são representativa. A variáveis com maior médias foi Relacionamento com o Ambiente Externos ($\bar{x} = 60,07$) verifica-se também que ela foi o item com maior desvio padrão ($s = 22,12$). No sentido oposto, a variável com menor média foi Clima de Suporte à Inovação ($\bar{x} = 55,35$, $s = 19,40$). Percebe-se, contudo, que as médias e desvios possuem valores próximos.

Uma vez verificas as médias, avançando na direção de um entendimento geral sobre a percepção da adoção de práticas relacionadas com inovações gerenciais, os dados padronizados referentes às respotas foram categorizados nos níveis de condorância alto, moderado e baixo, sendo os resultados apresentados graficamente na Figura 16.

Figura 16 – Nível de percepção quanto a Adoção de Inovações Gerenciais padronizado



Fonte: dados da pesquisa.

Como pode ser visualizado na Figura 16, 67,08% dos resultados estão no nível moderado de Adoção de Inovações Gerenciais, 27,08% no nível alto e 5,83% agrupados como baixo. Em termos das dimensões, houve também a predominância

da percepção moderada em relação aos pontos abordados, tendo os melhores desempenhos a Relação com o Ambiente Externo, com 47,50% de percentual no nível alto e Responsabilidades e Tomada de Decisão, com 35%. O menor percentuais do alto grau foi da dimensão Clima de Suporte à Inovação, com 27,5%.

No sentido oposto, um fato interessante é que Relação com o Ambiente Externo é também a variável com maior percentual de percepção de baixo grau, com 16,67%. Concluindo o presente tópico e retomando o objeto proposto de identificar o grau de adoção de inovações gerenciais na percepção dos liderados, na Figura 17 estão consolidados os graus e médias obtidas para o modelo Adoção de Inovações Gerenciais e suas dimensões.

Figura 17 – Modelo de Análise de Adoção de Inovações Gerenciais e Resultados Obtidos na Pesquisa



Fonte: dados da pesquisa.

Ao término do presente tópico considera-se concluído o primeiro objetivo específico da pesquisa, na próxima etapa será realizada a análise do estilo de liderança dos gestores imediatos.

4.4 ESTILO DE LIDERANÇA

Tendo em vista que um dos objetivos propostos no presente estudo é identificar o estilo de liderança adotado pelos gestores da organização na percepção dos liderados, por meio do modelo *Full Range Leadership* e das escalas presentes no instrumento MLQ, esta sessão se destina a apresentar os resultados encontrados no sentido de apontar o grau de percepção dos estilos de liderança dos gestores da UFSM (transformacional, transacional ou ausência de liderança).

Conforme mencionado anteriormente, a MLQ é composta por 21 itens, os quais buscam aferir os estilos de liderança do gestor por meio de arguições valoradas segundo uma escala de concordância que varia entre “discordo plenamente” e “concordo plenamente”.

Proporcionando um melhor entendimento, cada estilo que compõe o modelo será apresentado de forma particular, sendo realizada a análise estatística do construto e das dimensões que o compõe. Inicialmente será debatido o nível de Liderança Transformacional, posteriormente o nível de Liderança Transacional e por fim o nível de Ausência de Liderança.

4.4.1 Nível de Liderança Transformacional

Iniciando a debate sobre os Estilos de Liderança identificados, este tópico aborda o nível de Liderança Transformacional dos gestores da UFSM. Essa tipologia descreve líderes que capacitam os seguidores e prestam atenção nas necessidades individuais e evolução pessoal do liderado, ajudando-o a desenvolver seu próprio potencial de liderança, por meio de treinamento, orientação e apoio, bem como desafiando-o a resolver problemas de forma inovadora (BASS; BASS, 2008).

Segundo Avolio e Bass (2002), a liderança transformacional envolve inspirar seguidores a se engajarem em uma visão compartilhada e metas de uma organização ou unidade. Na opinião dos autores, líderes transformacionais tendem a ter seguidores mais engajados e satisfeitos por meio de emprego de um ou mais dos quatro componentes da liderança transformacional.

Primeiro, a liderança é idealizada quando os seguidores buscam se identificar com seus líderes e imitá-los. Em segundo lugar, a liderança inspira os seguidores com desafios e persuasão que proporcionam significado as atividades realizadas. Em

terceiro lugar, a liderança é intelectualmente estimulante, expandindo o uso dos seguidores de suas habilidades. Finalmente, a liderança é individualmente considerada, proporcionando aos seguidores suporte, orientação e treinamento (AVOLIO; BASS, 2002).

Cada um dos componentes descritos pode ser avaliado com o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) por meio de um conjunto de questões que busca verificar aspectos referentes a tais comportamentos do líder, as quais são descritas na Tabela 13, juntamente com a frequência relativa das respostas.

Tabela 13 - Frequências relativas dos itens relacionados ao construto Liderança Transformacional

(continua)

	Questões		Frequências relativas (valores em %), n = 240				
			DP	D	I	C	CP
Consideração Individualizada	4	O meu chefe imediato ajuda no meu desenvolvimento e de meus colegas.	11,67	9,17	24,17	38,33	16,67
	11	Meu chefe imediato deixa que eu e meus colegas saibamos o que ele acha do que estamos fazendo.	10,83	12,92	27,5	36,67	12,08
	18	Meu chefe imediato dá atenção pessoal aos servidores que parecem rejeitados.	12,92	15,42	32,08	29,58	10,00
Estimulação Intelectual	3	O meu chefe imediato faz com que eu e meus colegas pensemos sobre os antigos problemas de uma nova maneira.	12,08	16,25	29,17	31,25	11,25
	10	O meu chefe imediato proporciona a mim e aos meus colegas novas maneira de olhar para as coisas problemáticas.	12,5	16,25	32,92	28,75	9,58
	17	O meu chefe imediato consegue que eu e meus colegas repensemos ideias que nós nunca havíamos questionado antes.	12,5	16,25	35,83	26,67	8,75
Influência idealizada	1	O meu chefe imediato faz eu e meus colegas nos sentirmos bem ao seu lado.	2,92	15,83	9,17	47,5	24,58
	8	Eu e meus colegas temos plena confiança em nosso chefe imediato.	10,83	14,17	18,33	32,92	23,75
	15	Eu e meus colegas sentimos orgulho de trabalhar com nosso chefe imediato.	10,42	11,25	31,67	33,75	12,92

Tabela 13 - Frequências relativas dos itens relacionados ao construto Liderança Transformacional

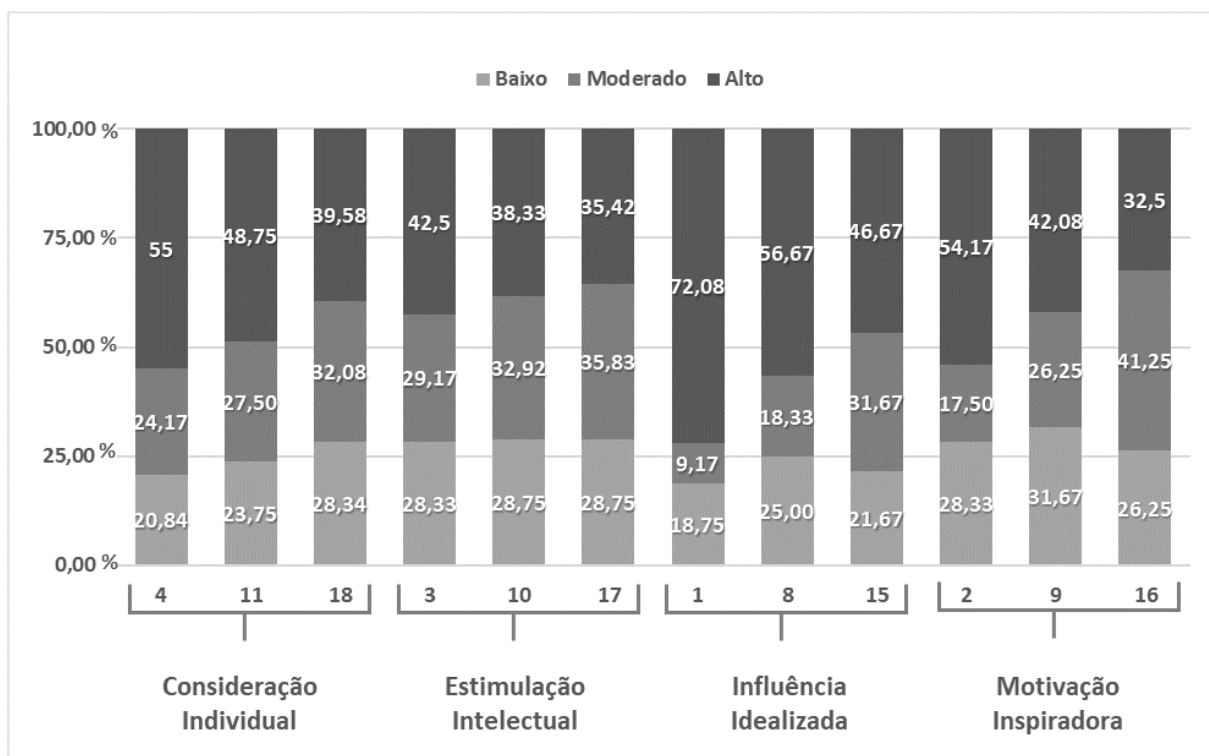
(conclusão)

	Questões		Frequências relativas (valores em %), n = 240				
			DP	D	I	C	CP
Motivação Inspiradora	2	O meu chefe imediato expressa com poucas palavras o que eu e meus colegas poderíamos e deveríamos fazer.	10,83	17,5	17,5	42,92	11,25
	9	O meu chefe imediato passa uma imagem empolgante sobre o que eu e meus colegas podemos fazer.	12,92	18,75	26,25	30,83	11,25
	16	Meu chefe imediato ajuda a mim e aos meus colegas a encontrarmos significado no nosso trabalho.	11,25	15	41,25	20,83	11,67

Fonte: dados da pesquisa.

Para uma melhor visualização dos valores presentes na Tabela 13, os valores foram agrupados e são apresentados nos gráficos da Figura 18.

Figura 18 - Resumo das frequências relativas dos itens relacionados ao construto Liderança Transformacional



Fonte: dados da pesquisa.

Iniciando a análise dos dados contidos na Tabela 13 e na Figura 18, com relação à dimensão Consideração Individual, a moda das respostas variou entre concordo, nos itens 4 e 11, e indiferente, no caso do item 18. Em relação aos percentuais agrupados, o item 4 (*“O meu chefe imediato ajuda no meu desenvolvimento e de meus colegas”*.) foi o que obteve maior concordância, com 55% do total. Por sua vez, o item 18 (*“Meu chefe imediato dá atenção pessoal aos servidores que parecem rejeitados.”*) foi o que apresentou respostas mais conflitantes, com 39,58% de concordância e 28,34% de discordância.

Os itens da dimensão Estimulação Intelectual obtiveram como moda concordância (item 3) e indiferença (itens 10 e 17). O item 3 (*“O meu chefe imediato faz com que eu e meus colegas pensemos sobre os antigos problemas de uma nova maneira”*.) apresentou o maior percentual de concordância acumulada (42,5%). Contudo, como um todo, os itens dessa dimensão apresentaram percentuais de concordância menores se comparado aos demais.

Ponderando sobre tal cenário, levando em consideração o conteúdo das questões e a prevalência da indiferença em itens que versam sobre como a postura do líder em proporcionar novas maneira de olhar para as coisas problemáticas e a capacidade de fazer com que os liderados repensemos ideias que nunca haviam questionado, identifica-se que esse aspecto pode limitar a inovação, uma vez que a literatura aponta esse componente da liderança transformacional como sendo muito importante para a inovação e criatividade (AVOLIO; BASS, 2002).

Passando para análise da Influência Idealizada, tal dimensão obteve como moda a concordância em todos os itens. Em relação aos percentuais acumulados, chama a atenção o item 1 (*“O meu chefe imediato faz eu e meus colegas nos sentirmos bem ao seu lado.”*), que obteve 72,08% de concordância, sendo o item com maior valor da escala. Também obtiveram valores expressivos o item que versa sobre a confiança na chefia (56,67%) e o orgulho de trabalhar ao lado do mesmo (46,67%).

Encerrando a verificação dos componentes do construto, tem-se a Motivação Inspiradora, a qual obteve como moda a concordância nos itens 2 e 9, e indiferença no item 16. No que tange as percepções agrupadas, a questão 2 (*“O meu chefe imediato expressa com poucas palavras o que eu e meus colegas poderíamos e deveríamos fazer”*) foi a que obteve maior concordância (54,17%), ressaltando a capacidade dos gestores em orientar a equipe. Contudo, aponta-se desempenho inferior do item 9 (*“O meu chefe imediato passa uma imagem empolgante sobre o que*

eu e meus colegas podemos fazer”), e do item 16 (“*Meu chefe imediato ajuda a mim e aos meus colegas a encontrarmos significado no nosso trabalho*”), ambos com percepção ambígua.

Analisados de forma geral, os itens apontam que, na percepção dos liderados, seu gestor faz com a equipe se sinta bem ao seu lado, possuindo a confiança dos mesmos. O líder também consegue apontar os caminhos a serem seguidos e auxilia no desenvolvimento dos liderados. Contudo, encontram como limitação a dificuldade de fazer com que a equipe encontre significado no trabalho e reflitam sobre ideias antes não questionadas.

Avançando na análise dos dados, na Tabela 14 apresenta-se a média e desvio padrão do construto Liderança Transformacional e suas dimensões, calculados após a padronização dos dados.

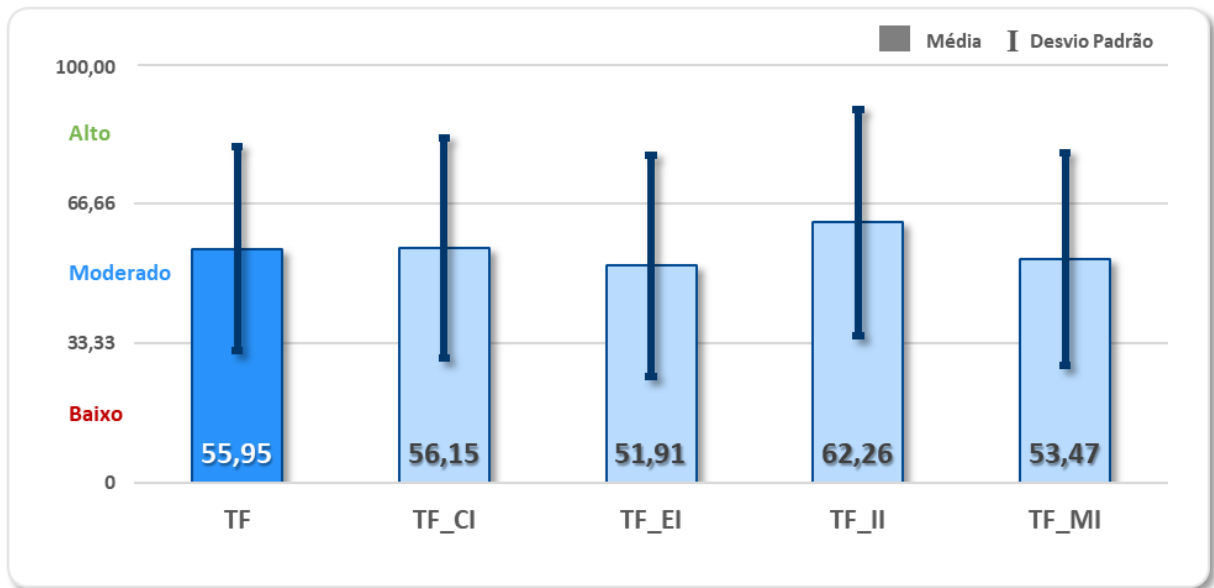
Tabela 14 - Estatísticas descritivas do construto Liderança Transformacional padronizado

Construto	Média (\bar{x})	Desvio Padrão (s)	Coefficiente de Variação de Pearson (CVP)
Liderança Transformacional (TF)	55,95	24,29	43,41%
Consideração Individual (TF_CI)	56,15	26,19	46,64%
Estimulo Intelectual (TF_EI)	51,91	26,45	<u>50,95%</u>
Influência Idealizada (TF_II)	62,26	27,02	43,40%
Motivação Inspiradora (TF_MI)	53,47	25,37	47,45%

Fonte: dados da pesquisa

Para uma melhor visualização, os dados também são apresentados em gráficos na Figura 19 no formato de gráficos.

Figura 19 - Gráfico da média e desvio padrão do construto Liderança Transformacional padronizado



Fonte: dados da pesquisa.

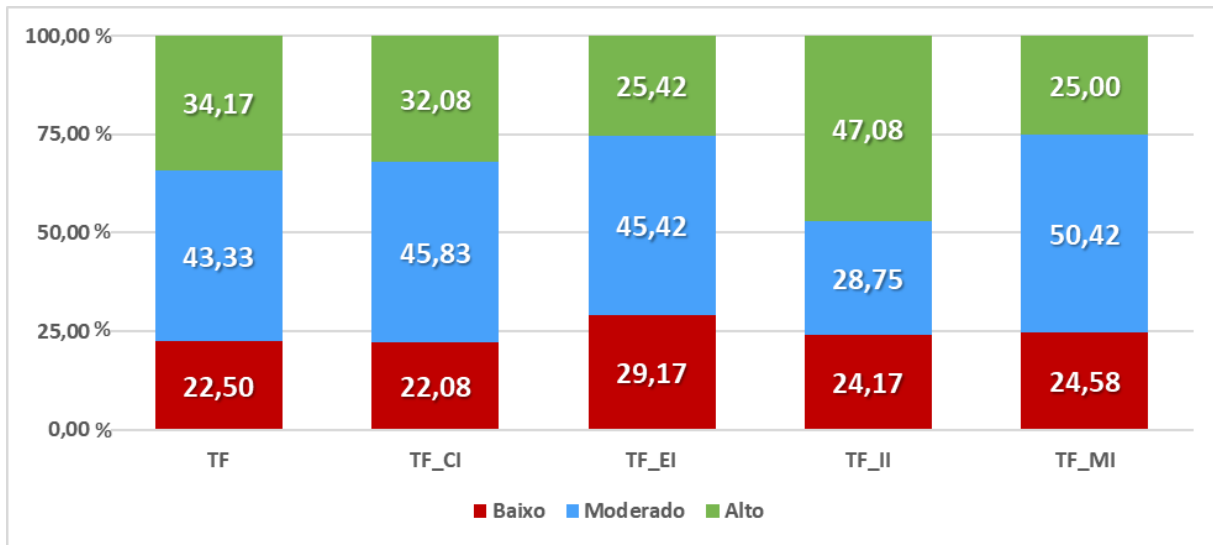
Baseando-se nos dados apresentados na Tabela 14 e na Figura 19, verifica-se que, em função da média obtida, a percepção dos respondentes convergiu para um nível moderado de liderança transformacional dos gestores, com média de 55,95 e desvio padrão de 24,29.

Quanto as dimensões, todos obtiveram médias que as classificam no nível moderado, sendo a maior média obtida pela Influência Idealizada ($\bar{x} = 62,26$; $s = 27,02$), seguida da Consideração Individual ($\bar{x} = 56,15$; $s = 26,45$), Motivação Inspiradora ($\bar{x} = 53,47$; $s = 25,37$) e por último o Estimulo Intelectual ($\bar{x} = 51,91$; $s = 26,45$).

Destaca-se o valor elevado do desvio padrão, identificado tanto no construto como nas variáveis. Esse aspecto indica uma heterogeneidade das percepções, acarretando um CVP elevado para todos os casos, inclusive ultrapassando 50% no caso do Estilo Intelectual (TF_EI), que obteve CVP de 50,95%, sendo considerada uma média não representativa.

Dados prosseguimento, agrupando os resultados obtidos, na Figura 20 apresenta-se o nível de percepção quanto a estilo de liderança transformacional do gestor.

Figura 20 - Percentual geral e por dimensões do nível de percepção da Liderança Transformacional padronizados



Fonte: dados da pesquisa.

Conforme apresentado na Figura 20, em termos do construto, 43,33% das respostas classificaram o gestor como tendo um nível moderado de Liderança Transformacional, 34,17% como alto nível e 22,5% como tendo baixo nível. Assim sendo, embora comprecentuais próximos, prevaleceu, enquanto construto, a percepção de moderação.

Em termos das variáveis, a dimensão com maior destaque foi a Influência Idealizada, com 47,08% no alto nível, seguida pela Consideração Individual (32,08%), Estimulação Intelectual (25,42%) e Motivação Inspiradora (25%).

Conclui-se assim a primeira parte da análise dos estilos de liderança, consolida-se um cenário em que os liderados possuem uma percepção do gestor enquanto tendo um estilo moderada de liderança transformacional, com destaque para a questão do carisma, uma vez que a equipe o respeita, sendo orgulho do mesmo e gosta de trabalhar ao seu lado, e da consideração individual que possui para com os liderados. Finalizando assim essa etapa, a seguir será verifica o nível de percepção do estilo de liderança transacional.

4.4.2 Nível de Liderança Transacional

O estilo de liderança transacional destaca o intercâmbio que ocorre entre os líderes e seus seguidores. Essa troca é baseada no líder discutindo com os outros o que é necessário e especificando as condições e recompensas que os seguidores receberão se cumprirem esses requisitos. Assim, os líderes transacionais atribuem o que precisa ser feito e recompensa em troca de completar satisfatoriamente a tarefa (BASS; BASS, 2008).

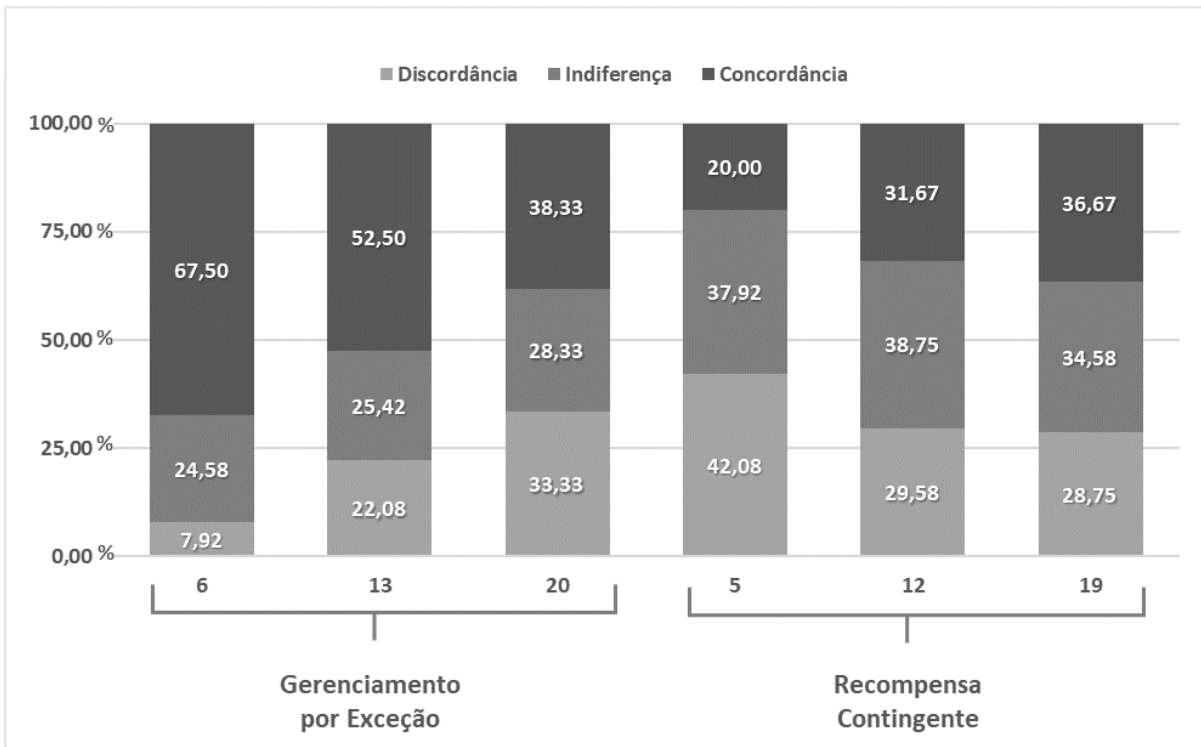
A liderança transacional é frequentemente contrastada com a liderança transformacional, sendo que, modelo FRL, tal construto é composto pelas dimensões Gerenciamento por Exceção e Recompensa Contingente (RC), ambas mensuradas no MQL por meio de três questões cada. No caso da pesquisa em tela, as frequências relativas das respostas são apresentadas na Tabela 15 e também na Figura 21, que contém gráficos com o resumo das frequências relativas dos itens relacionados ao construto Liderança Transacional.

Tabela 15 - Frequências relativas dos itens relacionados ao construto Liderança Transacional

	Questões		Frequência relativas (valores em %), n = 240				
			DP	D	I	C	CP
Gerenciamento por exceção	6	Meu chefe imediato fica satisfeito quando os servidores atingem os padrões desejados.	2,92	5,00	24,58	44,17	2,92
	13	Enquanto as coisas estiverem funcionando meu chefe imediato não tenta mudar nada.	2,92	19,17	25,42	38,75	2,92
	20	Meu chefe imediato diz os padrões que eu e meus colegas temos que saber para conduzir o nosso trabalho.	13,33	20,00	28,33	28,75	13,33
Recompensa Contingente	5	Meu chefe imediato diz a mim e aos meus colegas o que fazer se quisermos ser recompensados pelo nosso trabalho.	16,67	25,42	37,92	14,17	16,67
	12	Meu chefe imediato reconhece/recompensa quando eu e meus colegas alcançamos as metas.	12,92	16,67	38,75	22,50	12,92
	19	Meu chefe imediato chama a atenção para o que eu e meus colegas podemos conseguir pelo que realizamos.	14,58	14,17	34,58	30,00	6,67

Fonte: dados da pesquisa.

Figura 21 - Resumo das frequências relativas dos itens relacionados ao construto Liderança Transacional



Fonte: dados da pesquisa.

Inicialmente, verifica-se que os itens relacionados ao Gerenciamento por exceção possuem como moda geral a concordância. O item com maior percentual de concordância foi a questão 6 (*“Meu chefe imediato fica satisfeito quando os servidores atingem os padrões desejados”*), com 67,5% de concordância.

Também teve um percentual relevante o item 13 (*“Enquanto as coisas estiverem funcionando meu chefe imediato não tenta mudar nada”*, 52,50 % de concordância). Tal valoração pode indicar a falta de comportamento proativo dos gestores no sentido de buscar práticas inovadoras. Por sua vez, o menor percentual de concordância no item 20 (*“Meu chefe imediato diz os padrões que eu e meus colegas temos que saber para conduzir o nosso trabalho.”*, 38,33% de concordância) indica que existe divergência no entendimento de clareza por parte do líder no estabelecimento de padrões a serem seguidos.

Focando a dimensão Recompensa Contingente, as questões tiveram como moda a valoração indiferente em todos os casos. Em relação aos valores consolidados, a questão 5 (*“Meu chefe imediato diz a mim e aos meus colegas o que*

fazer se quisermos ser recompensados pelo nosso trabalho.”) possui maior percentual de discordância (42,08%).

Diferentemente do item 5, a questão 12 (*“Meu chefe imediato reconhece/recompensa quando eu e meus colegas alcançamos as metas”*) apresentam um percentual maior de indiferença (38,75%), e o item 19 (*“Meu chefe imediato chama a atenção para o que eu e meus colegas podemos conseguir pelo que realizamos”*.) teve percentual superior na concordância (36,67%).

Ao ponderar sobre os resultados obtidos, comenta-se que, por se tratar de uma universidade pública, o entendimento do que seria recompensa é dúbio e passível de dúvidas, uma vez os gestores estão imersos em um ambiente burocrático onde recompensas financeiras não são uma opção disponível, nem a demissão ou promoção do servidor. Cabe ainda lembrar o entendimento de Avolio e Bass (2002), segundo os quais as práticas transacionais permanecem razoavelmente eficazes e satisfatórias na maioria das situações, exceto quando um líder não tem controle das maneiras como um seguidor pode ser recompensado por um bom desempenho.

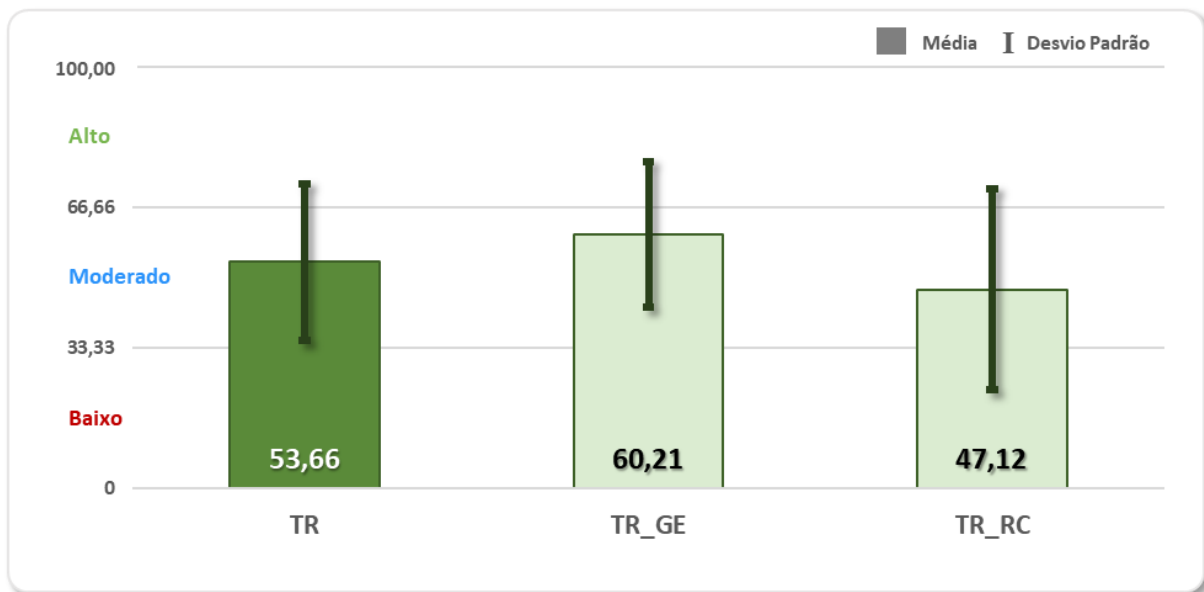
Dando prosseguimento ao debate dos dados, na Tabela 16 apresentam-se a média e desvio padrão do construto Liderança Transformacional e suas dimensões, calculados após a padronização dos dados, os quais são também consolidados graficamente na Figura 22.

Tabela 16 - Estatísticas descritivas do construto Liderança Transacional padronizado e suas dimensões

Construto	Média (\bar{x})	Desvio Padrão (s)	Coefficiente de Variação de Pearson (%)
Liderança Transacional (TR)	53,66	18,62	34,70
Gerenciamento por Exceção (TR_GE)	60,21	17,33	28,78
Recompensa Contingente (TR_RC)	47,12	23,84	<u>50,59</u>

Fonte: dados da pesquisa.

Figura 22 - Média e desvio padrão do construto Liderança Transacional padronizado e suas dimensões

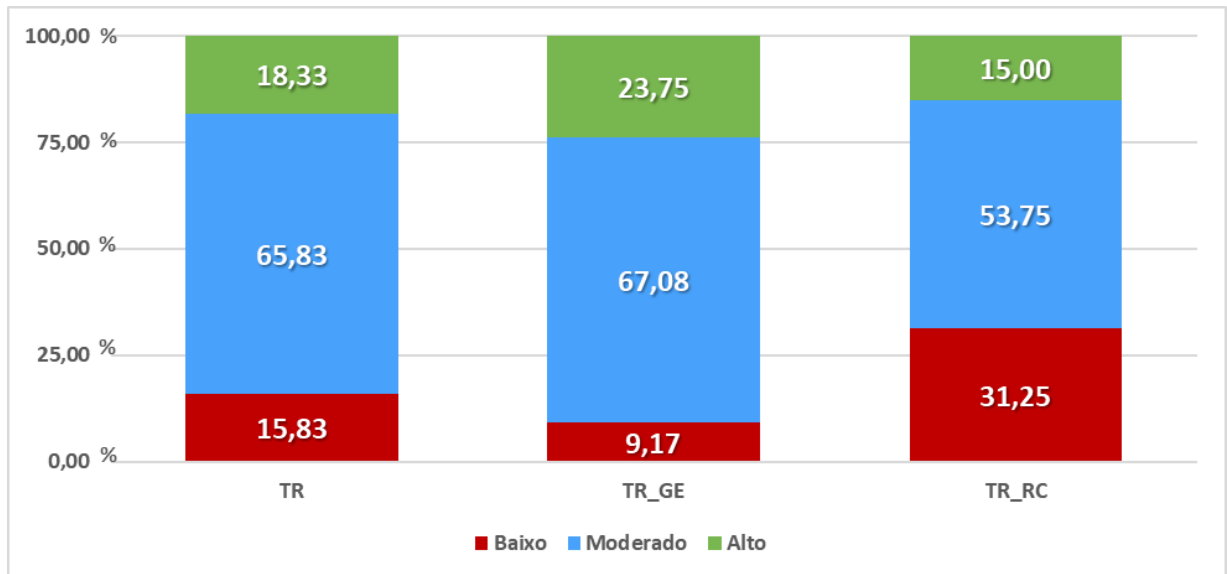


Fonte: dados da pesquisa.

Com base nos dados da Tabela 16 e dos gráficos da Figura 22, identifica-se que o valor da média demonstra um grau moderado de percepção do estilo de liderança transacional ($\bar{x} = 53,66$; $s = 18,62$), bem como de suas dimensões. Seguindo a tendência demonstrada anteriormente, o variável Gerenciamento por Exceção obteve média de 60,21 e desvio padrão 17,33, sendo superior a Recompensa Contingente, que obteve média 47,12 e desvio padrão 23,84. Ademais, TR_RC possui um CVP de 50,59%, possuindo assim uma média não representativa.

Finalizando a análise do estilo de liderança transacional, na Figura 23 são exibidos os gráficos do percentual geral e por dimensões do nível de percepção do construto Liderança Transacional.

Figura 23 - Percentual geral e por dimensões do nível de percepção do construto Liderança Transacional padronizado



Fonte: dados da pesquisa.

Tendo em vista os dados obtidos, segundo pode ser observado nos gráficos da Figura 23, em termos gerais, constata-se que o maior percentual de respostas converge para o entendimento de um nível médio do estilo de liderança transformacional (65,83%). No caso do componente Gerenciamento por Exceção, a percepção de nível moderado obteve 67,08% de respostas, e na Recompensa Contingente, o nível moderado somou 53,75%.

Ao encerrar a análise do presente tópico, com base nos dados apresentados, concluiu-se os gestores são percebidos como tendo um estilo de liderança transacional moderado, demonstrando satisfação quando padrões são atingidos, contudo tendendo a manter as práticas existentes. Ademais, percebe-se ambiguidade na percepção de como os gestores lidam com possíveis recompensas.

Finalizando a análise do estilo de liderança transacional, chega-se na ausência de liderança, último estilo que compõe o modelo utilizado na pesquisa, que é investigado no próximo tópico.

4.4.3 Nível de Ausência de Liderança

A ausência de liderança, também conhecida como liderança *laissez-faire*, consiste na evasão ou abdicação do exercício da liderança por quem espera-se que

a exerça, sendo a forma mais inativa e ineficaz de liderança, de acordo com quase todas as pesquisas sobre estilos de liderança (AVOLIO; BASS, 2002).

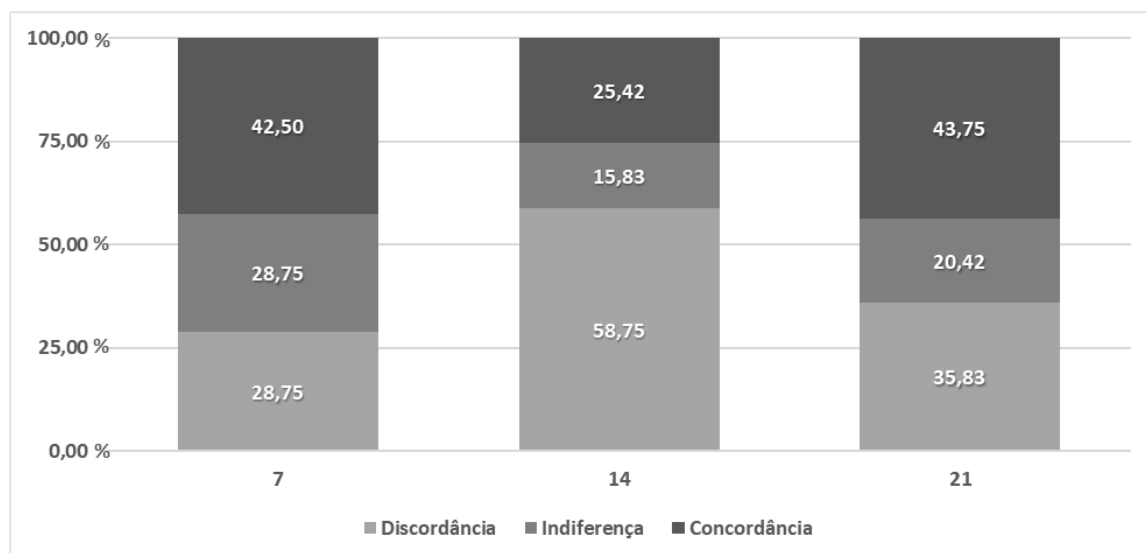
Tal estilo, baseado na passividade do gestor, foi aferido no instrumento por meio de três itens, os quais são apresentados na Tabela 17 juntamente com a frequência relativa dos mesmos.

Tabela 17 - Frequências relativas dos itens relacionados ao construto Ausência de Liderança

	Questões	Frequências relativas (valores em %), n = 240				
		DP	D	I	C	CP
Ausência de Liderança	7 O meu chefe imediato se contenta em deixar que os servidores continuem trabalhando da mesma forma de sempre.	6,67	22,09	28,75	32,50	10,00
	14 Não importa o que eu e meus colegas queremos fazer, está tudo bem para o nosso chefe imediato.	11,25	47,50	15,83	23,75	1,67
	21 Meu chefe imediato pergunta a mim e aos meus colegas somente o que é absolutamente essencial.	7,92	27,92	20,42	37,50	6,25

Fonte: dados da pesquisa.

Figura 24 - Resumo das frequências relativas dos itens relacionados ao construto Ausência de Liderança



Fonte: dados da pesquisa.

Conforme apresentado na Tabela 17, a moda das respostas variou entre “concordo”, no caso dos itens 7 e 21, e “discordo”, no caso do item 14. Cabe informar

que, por se tratar de um estilo de liderança indesejado, tendo em vista que é entendido como ineficiente, são desejados valores baixos para as questões referentes a esse construto.

Ao analisar os dados em conjunto com a Figura 24, identifica-se que o item 7 (“*O meu chefe imediato se contenta em deixar que os servidores continuem trabalhando da mesma forma de sempre.*”) apresenta maior percentual de concordância, com 42,5%, sendo que a indiferença e discordância apresentam o mesmo percentual. Em função do teor da questão, a mesma está relacionada com o item 13 (“*Enquanto as coisas estiverem funcionando meu chefe imediato não tenta mudar nada.*”), relacionado à liderança transacional, que também obteve 52,5% de concordância. Em conjunto, apesar de inseridas em construtos distintos, tais inferências indicam uma percepção de tentativa de manutenção de práticas habituais de trabalho por parte dos gestores.

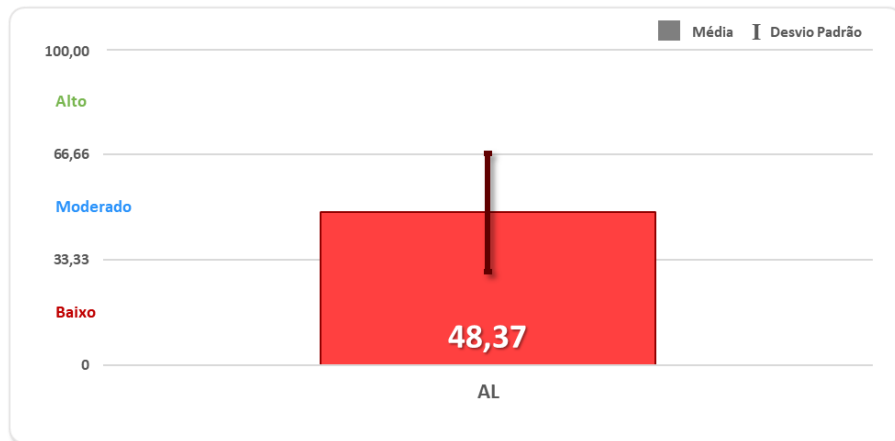
O item 14 (“*Não importa o que eu e meus colegas queremos fazer, está tudo bem para o nosso chefe imediato.*”) foi o único que apresentou prevalência da discordância, com 58,75%. Já no item 21 (“*Meu chefe imediato pergunta a mim e aos meus colegas somente o que é absolutamente essencial.*”) houve 43,75% de concordância.

Prosseguindo na análise, na Tabela 18 é apresentada a média e o desvio padrão do construto, representado graficamente também na Figura 25.

Tabela 18 - Estatísticas descritivas do construto Ausência de Liderança padronizado

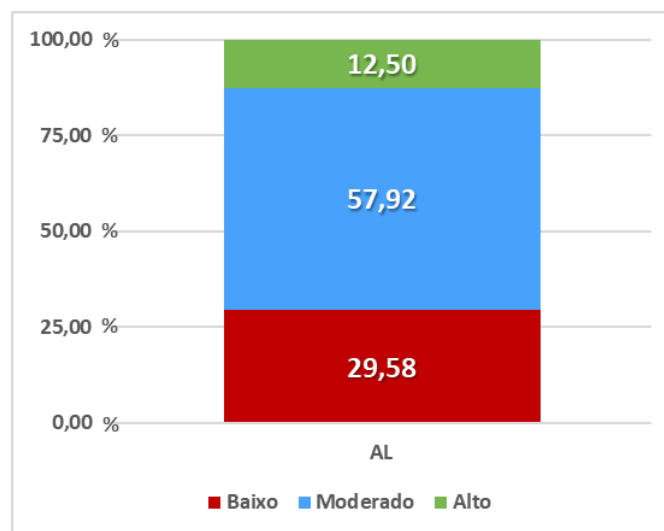
Construto	Média (\bar{x})	Desvio Padrão (s)	Coefficiente de Variação de Pearson (%)
Ausência de Liderança (AL)	48,37	18,84	38,95

Fonte: dados da pesquisa.

Figura 25 - Média e desvio padrão do construto Ausência de Liderança padronizado

Fonte: dados da pesquisa.

Observando-se os dados apresentados, em função da média ser 48,37, os gestores são classificados como tendo uma percepção moderada de ausência de liderança, com um desvio padrão de 18,84. Organizando as respostas coletas em categorias, na Figura 26 é apresentado o gráfico do percentual do nível de percepção do construto Ausência de Liderança.

Figura 26 - Percentual do nível de percepção do construto Ausência de Liderança padronizado

Fonte: dados da pesquisa.

Analisando a Figura 26, constata-se que 57,92% dos entrevistados consideram que seus gestores possuem um estilo moderado de ausência de liderança, sendo que houve também um percentual de 29,58% que consideram eles no nível baixo e 12,5% no nível alto. Assim sendo, ao concluir essa etapa, em conjunto, os dados

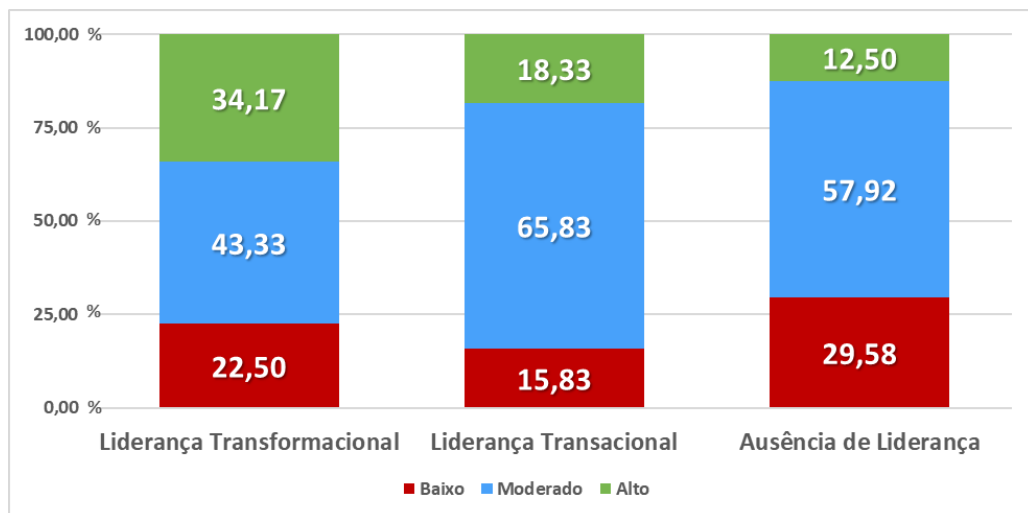
apresentados indicam uma percepção predominante de que os gestores se importam com as atividades que estão sendo realizadas pela equipe, entretanto não busca mudar a forma como as tarefas são realizadas e dialoga somente sobre aspectos essenciais ao trabalho.

Encerra-se assim a análise dos componentes do modelo utilizado na presente investigação. Para um melhor entendimento e a possível resposta do objetivo proposto, no próximo tópico realiza-se a análise em conjunto dos três modelos debatidos.

4.4.4 Comparação entre os estilos de liderança

Finalizando a sessão que trata sobre o estilo de liderança dos gestores na percepção dos liderados, tendo sido debatido cada estilo em separado, cabe agora a consolidação das informações para verificar o entendimento dos estilos em conjunto. Nesse sentido, na Figura 27 são apresentados gráficos com o percentual do nível de percepção dos estilos de liderança do modelo *Full Range of Leadership* (FRL).

Figura 27 - Percentual do nível de percepção dos estilos de liderança do modelo FRL padronizado



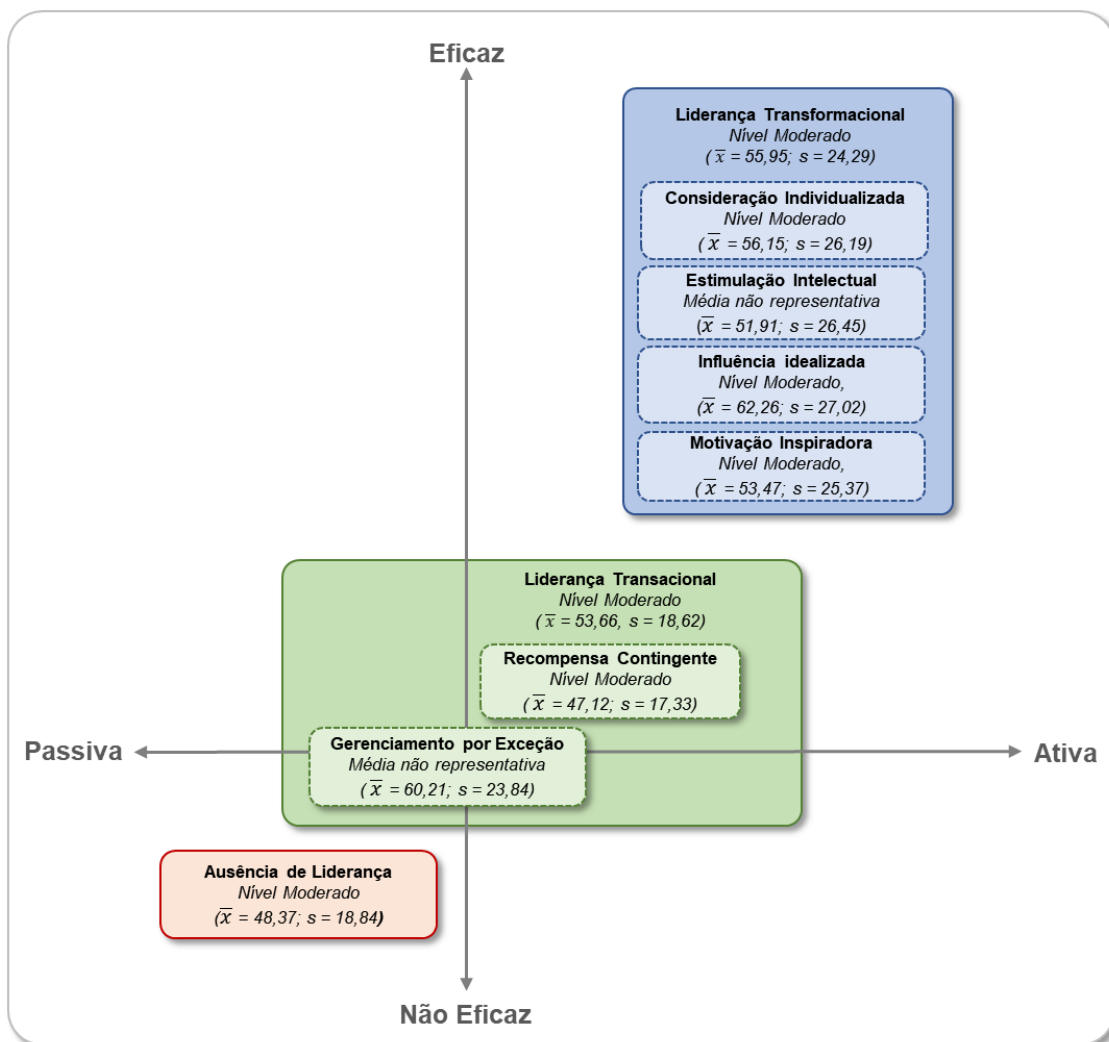
Fonte: dados da pesquisa.

Com base na Figura 27, percebe-se um maior percentual no nível moderado para todos os estilos de liderança. Dentre os construtos, a Liderança Transacional foi o que obteve maior percentual do nível alto, com 34,17%, seguido da liderança transacional, com 18,33% no nível alto e, por último, a ausência de liderança com

12,5% no nível alto. Assim sendo, retomando o objetivo da sessão, que é identificar o estilo de liderança adotado pelos gestores da UFSM na percepção dos liderados, conclui-se que existe uma mescla moderada dos estilos de liderança transformacional, transacional e também ausência de liderança, apresentando comportamentos tanto ativos e eficazes, como passivos e ineficazes.

Para uma melhor visualização de tal cenário, na Figura 28 são apresentados, de forma resumida, as médias obtidas para cada um dos componentes do modelo adotado, retomando a representação do modelo FRL proposto por Avolio e Bass (2002) anteriormente apresentado.

Figura 28 – Consolidação dos dados da pesquisa no modelo FRL padronizado



Fonte: dados da pesquisa.

Buscando entender os resultados, recorda-se que a teoria da liderança transformacional afirma que, como agente de mudança, os líderes transformacionais

são capazes de obter desempenho além das expectativas, estabelecendo metas desafiadoras para orientar e motivar a si mesmos e outros membros do grupo para níveis mais altos de desempenho (Avolio; Bass, 2001).

Em função dos aspectos apresentados, entende-se que a liderança transformacional é a qualidade desejada dos líderes no ambiente atual das instituições públicas de ensino superior e nessa perspectiva, os resultados demonstraram aspectos dúbios.

Apesar do ideal de líder transformacional estabelecido na literatura, na realidade investigada existe a percepção de um nível moderado de liderança transformacional (o que teoricamente é um aspecto positivo), contudo os gestores possuem melhor desempenho em pontos relacionados com a influência idealizada, buscando criar um bom ambiente de trabalho, havendo avaliação inferior no que tange a capacidade de fazer a equipe repensar as atividades, buscar implementar novas práticas e dar sentido ao trabalho realizado por seus integrantes, bem como prepará-los para desafios futuros, pontos relacionados com a estimulação intelectual e a motivação inspirado fortemente relacionados com a adoção de inovações.

Para contextualizar os resultados encontrados com as descobertas de outros estudos que utilizaram o modelo FRL e a escala MLQ para investigar a liderança em instituições públicas, no Quadro 11 são apresentados os resultados da pesquisa realizada por Santos (2015), a qual utilizou a mesma escala e metodologia de análise adotada no presente estudo.

Quadro 11 – Dados de pesquisa de voltadas para o setor público que utilizam o modelo FRL

Objetivo / Amostra	Resultados
<p>Analisar a relação entre os vínculos dos trabalhadores com a organização e os estilos de liderança dos gestores na equipe de enfermagem de hospitais públicos e privados no Rio Grande do Sul. Amostra: 347 respondentes, sendo 190 da rede pública.</p>	<p>No hospital público os gestores foram percebidos com tendo um percentual moderado de dos três tipos de liderança, obtendo a Liderança Transformacional \bar{X} =66,33 (s =15,57), Liderança Transacional \bar{X} =64,96 (s =12,46) e Ausência de liderança \bar{X} =43,88 (s =15,24). A dimensão que obteve maior média foi Gerenciamento por Exceção (\bar{X} =70,24; s =13,32), seguida de Influência Idealizada (\bar{X} =65,74; s =22,03). A Liderança Transformacional foi o estilo que se correlacionou mais fortemente como o Comprometimento Organizacional (r =0,2493; p < 0,001) e Consentimento Organizacional (r =0,4274; p < 0,001). O Comprometimento Organizacional se correlacionou mais fortemente como a dimensão Estimulação Intelectual (r =0,2646; p < 0,001) e o Consentimento Organizacional com a dimensão Influência Idealizada (r =0,4148; p < 0,001).</p>

Fonte: Santos (2015)

Conforme verifica-se no estudo de Santos (2015), a maior média foi obtida pelo construto Liderança Transformacional, contudo, percebe-se que a Liderança Transacional possui médias próximas, seguindo o entendimento de que os gestores públicos mesclam ambos os estilos.

Uma contradição encontrada é que, apesar da maior média ser do construto Liderança Transformacional, entre as dimensões, a maior média verificada em Santos (2015) diz respeito ao Gerenciamento por Exceção ($\bar{X} = 70,24$; $s = 13,32$), dimensão da Liderança Transacional relacionado aos gestores que estabelecem os padrões que a equipe deve seguir e não busca mudar nada enquanto os processos estiverem em funcionamento.

No presente estudo, apesar da Liderança Transformacional ter obtido maior média ($\bar{X} = 55,95$; $s = 18,62$), a mesma está próxima do valor obtido pela Liderança Transacional ($\bar{X} = 53,66$; $s = 18,62$), tendo o Gerenciamento por Exceção a segunda maior média entre as variáveis ($\bar{X} = 60,21$; $s = 17,33$).

Nos achados de Santos (2015), onde a maior parte dos respondentes eram liderados, os gestores foram classificados como tendo um nível moderado de Ausência de Liderança, assim como na pesquisa hora apresentada, tendo, inclusive, valores semelhantes se comparados. Finalizada a análise do modelo de adoção de inovação e dos estilos de liderança de forma separada, na próxima etapa averigua-se as relações existentes entre ambos.

4.5 RELAÇÃO ENTRE O ESTILO DE LIDERANÇA DO GESTOR E A ADOÇÃO DE INOVAÇÕES GERENCIAIS

Iniciando o debate do relacionamento entre os construtos, retoma-se o objetivo específico de verificar a relação entre os estilos de liderança percebido do líder e o grau de adoção de inovações gerenciais do liderado. Para tanto, foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson (r) obtido por meio da correlação bivariada entre os construtos e suas dimensões.

Conforme comentado anteriormente, o coeficiente de correlação de Pearson (r) é uma medida do grau de linearidade da relação entre as variáveis analisadas no estudo (LOPES, 2018). Quanto mais próximo r estiver de +1 ou de -1, maior será esse grau de linearidade. Além disso $r > 0$ indica que há uma tendência de que o estilo de liderança do gestor e a adoção de inovações cresçam conjuntamente, enquanto que

um valor $r < 0$ sinaliza para uma tendência da adoção da inovação decrescer à medida que o estilo de liderança aumenta.

Uma vez que a correlação de Pearson requer dados intervalares, foram utilizados os valores padronizados anteriormente calculados para os construtos e respectivas variáveis. Cabe ainda comentar que o teste de significância utilizou um nível de 95% de confiança, sendo utilizado o programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) para realizar as análises. Para uma melhor visualização dos resultados encontrados, os mesmos foram agrupados segundo os três estilos de liderança focados no estudo, iniciando com a correlação entre os construtos Liderança Transformacional e Adoção de Inovações Gerenciais, apresentada na Tabela 19.

Tabela 19 – Coeficiente de correlação de Pearson (r) e significância das correlações (p) entre os construtos Liderança Transformacional e Adoção de Inovações Gerenciais

			Liderança Transformacional				
			TF_CI	TF_EI	TF_II	TF_MI	TF
Adoção de Inovações Gerenciais	IG_CS	r	0,546	0,539	0,480	0,556	0,572
		p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	IG_OT	r	0,350	0,360	0,335	0,418	0,394
		p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	IG_TD	r	0,578	0,518	0,561	0,605	0,611
		p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	IG_GC	r	0,512	0,522	0,399	0,517	0,526
		s	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	IG_RE	r	0,354	0,312	0,345	0,354	0,368
		p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	IG	r	0,593	0,573	0,530	0,619	0,625
		p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme os dados contidos na Tabela 19, em todas as comparações entre variáveis houve significância, rejeitando-se a hipótese de não haver relação entre as mesmas. Passando para a fiabilidade do coeficiente de correção de Pearson, ele apresenta um valor de 0,625 para a relação entre os construtos Liderança Transformacional e Adoção de Inovações Gerenciais, sendo considerada forte. Apesar desse fato, somente a variável TF_MI possui valor forte de correlação com IG

($r = 0,619$), sendo que os componentes TF_CI, TF_EI e TF_II tiveram uma correlação moderada.

Em outra perspectiva, constata-se que o comportamento da liderança transformacional e os componentes do modelo Adoção de Inovações Gerenciais, percebe-se que IG_TD obteve correlação forte com TF ($r = 0,611$), enquanto IC_CS, Gestão do Conhecimento e Aprendizagem obtiveram correlação moderada e Relação com Ambiente Externo um valor fraco.

Ao verificar a relação entre as variáveis dos construtos, apesar de todas serem significantes, houve diferenças entre a fiabilidade das relações, variando entre fraca, moderada e forte. A correlação TF_MI x IG_TD foi única que obteve correlação forte ($r = 0,611$).

De forma geral, com base no valores das correlações encontrados, conclui-se que o estilo de liderança transformacional possui uma relação forte com os a adoção de inovações gerenciais, sendo que a motivação inspiradora se destaca, tendo o maior coeficientes nas relações com o Clima de Suporte à Inovação, Organização do Trabalho, Relação com o Ambiente Externo e Responsabilidades e Tomada de Decisão. Por sua vez, a Estimulação Intelectual aparecendo tendo a maior correlação com a Gestão do Conhecimento e Aprendizagem.

Comenta-se que, apesar de ser percebida como a dimensão com maior percentual no nível alto em termos de Liderança Transformacional, a Influência Idealização não assumiu protagonismo na correlação com nenhuma das dimensões do Adoção de Inovações Gerenciais.

Avançando as análises, na Tabela 20 é apresentado o coeficiente de correlação de Pearson (r) e significância das relações (p) entre os construtos Liderança Transacional e Adoção de Inovações Gerenciais, bem como suas respectivas dimensões.

Tabela 20 - Coeficiente de correlação de Pearson (r) e significância das relações (p) entre os construtos Liderança Transacional e Adoção de Inovações Gerenciais

			Liderança Transacional		
			TR_GE	TR_RC	TR
Adoção de Inovações Gerenciais	IG_CS	r	0,339	<u>0,512</u>	0,485
		p	0,000	0,000	0,000
	IG_OT	r	<u>0,336</u>	0,301	0,349
		p	0,000	0,000	0,000
	IG_TD	r	0,365	<u>0,522</u>	<u>0,504</u>
		p	0,000	0,000	0,000
	IG_GC	r	0,355	<u>0,495</u>	0,482
		s	0,000	0,000	0,000
	IG_RE	r	0,111	<u>0,335</u>	0,266
		p	0,086	0,000	0,000
	IG	r	0,392	<u>0,550</u>	<u>0,535</u>
		p	0,000	0,000	0,000

Fonte: dados da pesquisa.

Iniciando a análise da tabela 20, verificando-se que a significância, constata-se que só a relação TR_GE x IG_RE não apresenta significância, devendo ser aceita a hipótese de nulidade da relação.

Passando para a fiabilidade dos valores, observa-se que a relação entre os construtos Liderança Transacional e Adoção de Inovações Gerenciais apresenta um grau moderado ($r = 0,535$). Outra constatação é que o estilo de liderança transformacional possui correlação moderada com o Clima de Suporte à Inovação, Responsabilidades e Tomada de Decisão e Gestão do Conhecimento e Aprendizagem, tendo uma correlação fraca com a Organização do Trabalho e Relacionamento com o Ambiente Externo.

Focando a dimensão Gerenciamento por Exceção, evidencia-se que esta apresenta uma correlação fraca com Inovação Gerencial e suas variáveis, lembrando que não foi identificada correlação com Relacionamento com o Ambiente Externo. A variável Recompensa Contingente, por sua vez, apresenta correlação moderada com o Clima de Suporte à Inovação, Responsabilidades e Tomada de Decisões e Gestão

do Conhecimento e Aprendizagem, tendo uma correlação fraca com a Organização do Trabalho e Relação com o Ambiente Externo.

De uma forma geral, comparando a fiabilidade das correlações, constata-se que o construto Liderança Transformacional possui valores mais expressivos que a Liderança Transacional em relação à Adoção de Inovações Gerenciais. Contudo, ainda resta verificar o papel desempenhado pela Ausência de Liderança, o qual é inserido por meio da Tabela 21, que destaca o coeficiente de correlação de Pearson (r) e significância das relações (p) entre os construtos Ausência de Liderança e Adoção de Inovações Gerenciais, bem como suas respectivas dimensões.

Tabela 21- Coeficiente de correlação de Pearson (r) e significância das relações (p) entre os construtos Ausência de Liderança e Adoção de Inovações Gerenciais

		AL	
Adoção de Inovações Gerenciais	IG_CS	r	-0,037
		p	0,573
	IG_OT	r	0,075
		p	0,244
	IG_TD	r	0,016
		p	0,810
	IG_GC	r	-0,128
		s	0,048
	IG_RE	r	-0,144
		p	0,026
	IG	r	-0,053
		p	0,417

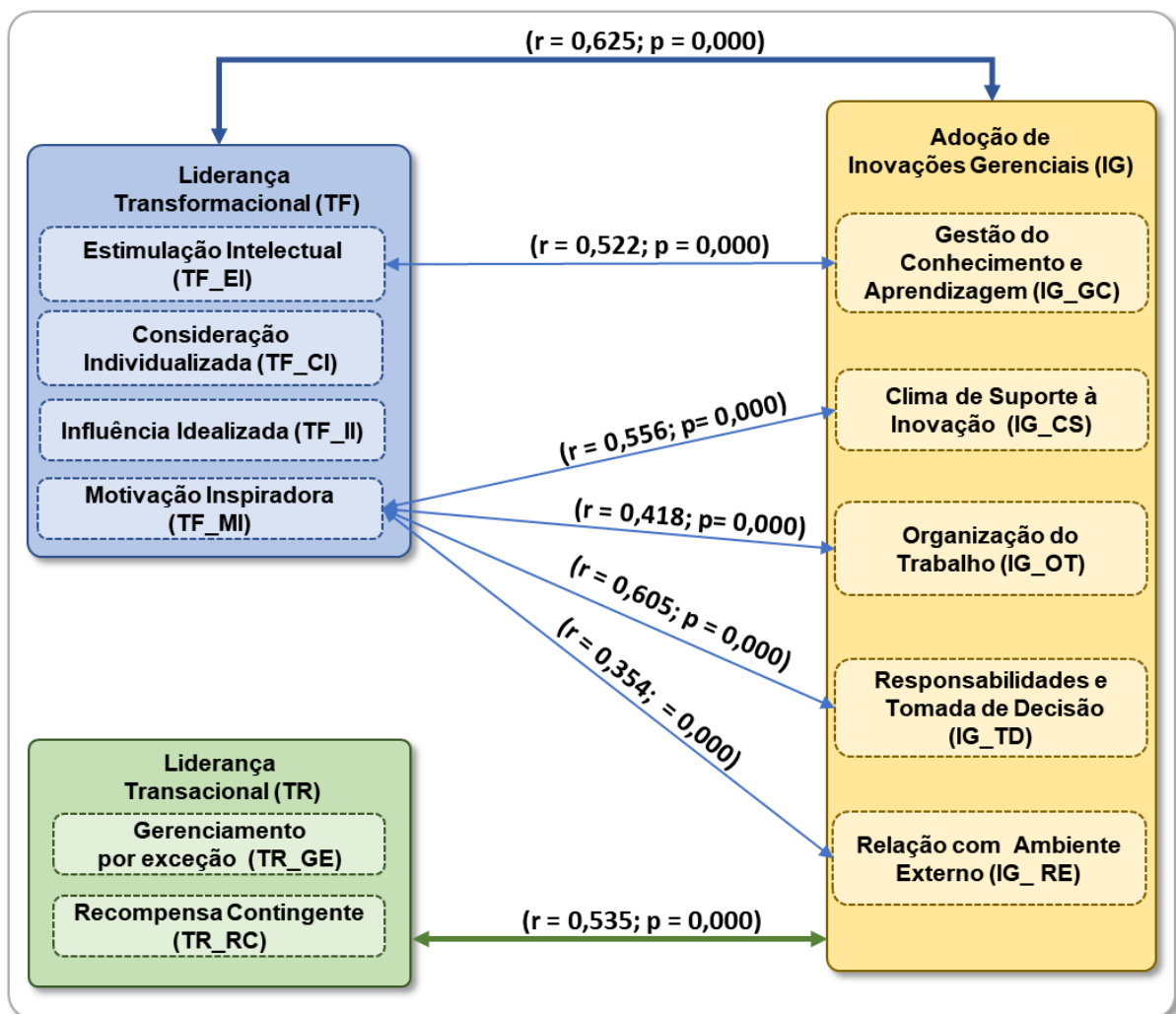
Fonte: dados da pesquisa.

Diferente dos outros estilos de liderança anteriormente analisados, conforme a Tabela 21, o construto Ausência de Liderança não passou no teste de significância, não estando assim correlacionado com a Adoção de Inovações Gerenciais. A mesma falta de significância foi identificada na maior parte das demais relações envolvendo as dimensões, sendo que a relação com a Gestão do Conhecimento e Aprendizagem foi a única que passou no teste, obtendo um valor infimamente fraco negativo. De qualquer forma, ante os dados apresentados, conclui-se que, no geral, os comportamentos relacionados com ausência de liderança não se relacionam com as inovações verificadas no modelo, no caso da pesquisa em tela.

Ao ponderar sobre os resultados verificados, destaca-se que, conforme apresentado na Tabela 19 e na Tabela 20, todas as correlações entre as dimensões dos construtos Liderança Transformacional e Liderança Transacional possuem

correlação significativa e positiva com as dimensões do construto Adoção de Inovações Gerenciais, apresentando, contudo, variação na Fiabilidade do coeficiente de correlação de Pearson (r). Relembrado Lopes (2018), valores próximos a 1 indicam pouca dispersão e uma correlação forte e positiva; valores próximos de “zero” indicam muita dispersão e ausência de relação entre as variáveis. Consolidando os dados anteriormente apresentados na Tabela 19 e na Tabela 20, na Figura 29 são resumidas as principais correlações verificadas entre os construtos.

Figura 29 – Resumo das principais correlações verificadas entre os construtos



Fonte: dados da pesquisa.

Convergindo a análise proposta e retomando o objetivo específico de analisar a relação entre os estilos de liderança percebido do líder e o grau de adoção de inovações gerenciais do liderado, conforme apresentado anteriormente e resumido na

Figura 29, identificou-se que tanto o estilo de Liderança Transformacional quanto a Liderança Transacional possuem relação com os aspectos do modelo de análise utilizado, sendo que, apesar de ambas possuírem um coeficiente de correlação de Pearson positivo, o estilo Transformacional apresenta um valor superior ao Transacional, possuindo um coeficiente com fiabilidade considerada forte. No sentido oposto, foi constatado que a Ausência de Liderança não possui correlação com o modelo adotado.

A Influência Idealizada foi identificada como a característica com maior média ($x = 62,26$) e nível de percepção alto (61,25%). Contudo, demonstrou ser a variável com menor correlação com o modelo de adoção de inovações utilizado ($r = 0,543$). Apesar de não ter o mesmo protagonismo da Influência Idealizada, a Motivação Inspiradora, com média 53,47 ($s = 25,37$) e nível de percepção alto de 38,75%, foi a que obteve maior destaque na relação com o construto Adoção de Inovações Gerenciais ($r = 0,627$), bem como na maior parte de suas dimensões. A relação de tal variável é relevante pois ela está conceitualmente relacionada a figura do líder que converge o esforço dos membros da equipe em função de uma visão de futuro desejável.

Segundo Hofstede (2011), as culturas que mantêm uma orientação de longo prazo são caracterizadas por valores que enfatizam a importância do futuro. Portanto, para que a inovação seja adotada, deve haver uma crença em algum retorno futuro que justifique a perseverança no presente. Enquanto isso, os líderes com uma orientação de curto prazo tendem a fazer planos mais imediatos ou adotam uma abordagem de correção rápida, com ênfase nas necessidades presentes ou nos sucessos do passado.

Com base nesse fato, torna-se necessário reavaliar de forma específica as questões que mensuraram a dimensões Motivação Inspiradora, buscando um melhor entendimento de quais aspectos tratados pela mesma poderia estar relacionado com a adoção de inovações. Nesse sentido, verifica-se que a variável é tratada pela avaliação de três pontos: a) transmissão clara de informações relacionadas com as atividades (54,17% de concordância); b) apresentação de um cenário que possa gerar motivação (42,08% de concordância); e c) auxílio na busca de significado no trabalho dos membros da equipe (32,5% de concordância).

Conforme apresentado, o item de menor valor e que conseqüentemente reduz a média do construto, é o relacionado com o significado do trabalho. Preocupa, nessa

questão, o fato de a moda das respostas ser “indiferente” (41,25%), 15% dos respondentes pontuarem como “discordo” e 11,25% pontuaram-na como “discordo completamente”.

Em termos da relação entre as dimensões, salienta-se que a Motivação Inspiradora como sendo a variável mais significativa, possuindo relacionamento forte com Responsabilidades e Tomada de Decisão, moderado com Clima de Suporte à Inovação e Organização do Trabalho, bem como fraca com Relação com o Ambiente Externo. Outro relacionamento que teve destaque foi o da Consideração Individual com a Gestão do Conhecimento e Aprendizagem.

Finalizando a análise dos dados e tendo sido concluídos os objetivos específicos, verifica-se a presença de elementos para um melhor entendimento das percepções da amostra quanto ao estilo de liderança do gestor, o grau de adoção de inovações gerenciais e as possíveis relações entre ambos. Norteados pelas informações coletadas, na próxima procura-se fazer um apanhado geral sobre possíveis respostas para a questão de pesquisa proposta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo sido apresentados os dados e concluídos os objetivos específicos propostos, torna-se possível debater os dados buscando um sentido nos mesmos, sejam possíveis convergências e divergências com a literatura, as implicações gerenciais para a organização analisada ou as limitações que a investigação possui.

Inicialmente, cabe destacar as principais percepções observadas em relação às variáveis que compõem o construto, tendo como base as frequências agrupadas das respostas para os itens presentes na escala. Nesse sentido, o Quadro 12 consolida as informações anteriormente apresentadas.

Quadro 12 – Principais percepções constatadas na amostra em relação as variáveis do estudo
(continua)

	Variável	Principais percepções observadas
Adoção de Inovações Gerenciais	Clima de Suporte à Inovação	a) concordância de haver desejo para realizar inovações na forma como o trabalho é realizado e sentimento de liberdade para fazer tais mudanças, mesmo sabendo que poderá não dar certo, tendo segurança psicológica de que não será punido por tal tentativa e que existe tolerância ao erro; b) ambiguidade na percepção de valorização pela sugestão de ideias novas e esforço na implementação das ideias sugeridas.
	Organização do Trabalho	a) concordância de que existe flexibilidade para incorporar novas ideias e tecnologias aos processos de trabalho e maior preocupação nos resultados do que na forma de alcançá-los; b) alta concordância de que as equipes de trabalho são compostas por pessoas que possuem diferentes conhecimentos e habilidades concordância de que, apesar de as pessoas que possuem funções específicas, elas são capazes de realizar as tarefas dos outros; c) ambiguidade em relação as incentivo para a realização do trabalho de forma individual; d) ambiguidade em relação a forma de distribuição de recompensas.
	Responsabilidades e Tomada de Decisão	a) alta concordância de que o servidor expressa sua opinião e ajuda a decidir sobre soluções de problemas e concordância de que, ao discordas de alguma decisão tomada pela organização, ele se sente à vontade para expor sua opinião; b) alta concordância de autonomia para encontrar soluções para problemas e concordância de segurança psicológica para propor mudanças e participar da definição das rotinas e procedimentos do trabalho e do plano de plano de treinamento e desenvolvimento que irá executar; c) discordância de que os objetivos e metas do trabalho são definidos em conjunto com os seus chefes.
	Gestão do Conhecimento e Aprendizagem	a) elevada concordância dos servidores sobre a utilização da troca de informações e experiências entre colegas como forma de resolver problemas e aprender novas formas de realizar o trabalho;

Quadro 12 – Principais percepções constatadas na amostra em relação as variáveis do estudo
(conclusão)

	Variável	Principais percepções observadas
Adoção de Inovações Gerenciais	Gestão do Conhecimento e Aprendizagem	<p>b) concordância de que os servidores são estimulados a que se mantenham atualizados sobre novos conhecimentos que impactam a área onde trabalham, possuem oportunidades de participar de treinamentos periódicos para aprimorarem seu desempenho, podendo o conhecimento adquiridos nos treinamentos ser aplicado no trabalho e sendo a compartilhamento de experiências parte da rotina de trabalho.</p> <p>c) ambiguidade (tendendo para concordância) de que as informações e orientações importantes para a realização das tarefas são difíceis de serem acessadas pelos servidores e que existem mecanismos para registrar e armazenar as informações e o conhecimento que são produzidos na organização;</p> <p>d) ambiguidade (tendendo para discordância) de que exista uma preocupação em preparar os servidores para atuarem em projetos a serem implantados futuramente, bem como que os servidores conhecem a missão e os planos para o futuro da organização.</p>
	Relação com o Ambiente Externo	<p>a) alta concordância de que existe trocar informações e experiências com instituições que pertencem ao mesmo ramo de atuação;</p> <p>b) ambiguidade em relação a percepção de alianças e parcerias com outras instituições.</p>
Liderança Transformacional	Consideração Individualizada	<p>a) concordância de que o chefe ajuda a equipe a se desenvolver;</p> <p>b) ambiguidade sobre se a chefia expressa sua opinião sobre as atividades realizadas pela equipe e se dá atenção especial aos que parecem rejeitado</p>
	Estimulação Intelectual	a) percepções ambíguas sobre se o chefe faz a equipe pensar sobre os antigos problemas de uma nova maneira, proporcionando novas perspectivas, bem como repensando ideias nunca questionadas anteriormente.
	Influência Idealizada	<p>a) alta concordância que o chefe faz a equipe se sentir bem ao seu lado, tendo plena confiança dos subordinados;</p> <p>b) existe ambiguidade sobre o sentimento de orgulho em relação ao gestor imediato.</p>
	Motivação Inspiradora	<p>a) concordância de que o chefe expressa com poucas palavras as orientações para a equipe;</p> <p>b) ambiguidade em relação ao chefe passar uma imagem empolgante das tarefas e ajudar os subordinados a encontrarem significado no trabalho.</p>
Liderança Transacional	Gerenciamento por Exceção	<p>a) concordância que o chefe fica satisfeito quando os servidores atingem os padrões desejados e que, enquanto as coisas estiverem funcionando, ele não tenta mudar nada;</p> <p>b) ambiguidade com relação ao chefe informar os padrões para a equipe conduzir o trabalho.</p>
	Recompensa Contingente	a) ambiguidade em relação ao fato do chefe apontar possíveis recompensas e benefícios possíveis com a realização do trabalho, bem como reconhecer/recompensar quando o indivíduo ou a equipe alcançam as metas.
	Ausência de Liderança	<p>a) discordância de que o chefe concorda com tudo o que os indivíduos desejam fazer;</p> <p>b) ambiguidade sobre o fato do gestor se contentar em deixar que os servidores continuem trabalhando da mesma forma de sempre e que ele pergunta somente o que é absolutamente essencial aos integrantes da equipe.</p>

Fonte: dados da pesquisa.

Como pode ser observado, as percepções identificadas versam sobre um grande número de pontos, fato que se deve à amplitude de pontos abordados pela

Escala de Adoção de Inovações Gerenciais. Se por um lado tal fato torna complexa a análise convergente de todos os pontos destacados, por outro oferece um panorama geral da percepção dos servidores da UFSM tanto em função de ponto relativos à inovação organizacional, como também sobre o papel dos gestores, sendo ambos os dados áreas com poucas pesquisas empíricas, em especial, que busquem relacionar tais construtos, tratados mais fortemente em pesquisas teóricas.

Dando continuidade, retornando os objetivos específicos que nortearam as análises apresentadas, os mesmos encontram-se consolidados no Quadro 13. Concluindo assim a apresentação das principais percepções coletadas por meio do instrumento e das análises estatísticas e correlações entre os construtos, tem-se subsídios para responder à questão que motivou a pesquisa: Quais as possíveis relações, na percepção dos liderados, entre o estilo de liderança do gestor e a adoção de inovações gerenciais em uma Universidade Pública Federal?

Na visão da amostra, verifica-se que apesar de serem identificados traços do estilo de liderança transformacional, transacional e de ausência de liderança, o estilo com maior percentual no nível alto é a liderança transformacional, possuindo destaque a dimensão influência idealizada.

Nesse sentido, tem-se a percepção de um gestor que cria um bom ambiente de trabalho e possui a confiança da equipe. Contudo, existe ambiguidade em relação ao chefe passar uma imagem empolgante das tarefas e ajudar os subordinados a encontrarem significado no trabalho, bem como fazer a equipe pensar sobre os antigos problemas de uma nova maneira, proporcionando novas perspectivas e repensando ideias nunca questionadas anteriormente, ponto de grande importância na criação de uma ambiente que adota inovações.

Percebe-se também, em função dos itens relacionados com a adoção de inovações gerenciais, que os principais pontos de concordância estão relacionados com ações desenvolvidas pelos próprios servidores, como troca de informações e experiências; posicionamento frente a problemas; e autonomia solução de problemas. Todavia, existe percepção ambígua na valorização do servidor pela sugestão de ideias novas e esforço na implementação das ideias sugeridas, bem como de que exista uma preocupação em preparar os servidores para atuarem em projetos a serem implantados futuramente e que os servidores conheçam a missão e os planos para o futuro da organização.

Quadro 13 – Resultados dos objetivos propostos para a pesquisa

Objetivo específico	Resultados obtidos
Identificar o estilo de liderança adotado pelos gestores da organização na percepção dos liderados;	Existe uma mescla moderada dos estilos de liderança transformacional ($\bar{x} = 53,66$; $s = 18,62$), transacional ($\bar{x} = 53,66$; $s = 18,62$) e também ausência de liderança ($\bar{x} = 53,66$; $s = 18,62$), apresentando comportamentos tanto ativos e eficazes, como passivos e ineficazes. Dentre os estilos investigados houve um nível mais alto em relação ao estilo de liderança transformacional (34,17%) e o aspecto de maior destaque foi a influência idealizada, com 61,25% no nível alto, em função da percepção do gestor conseguir fazer a equipe se sentir bem ao seu lado e possui a plena confiança da equipe.
Identificar o grau de adoção de inovações gerenciais na percepção dos liderados	Houve uma percepção de grau moderado de adoção de inovações gerenciais ($\bar{x} = 58,06$; $s = 14,49$). Tal moderação também se refletiu nas dimensões que formam o modelo de análise adotado. Em função da amplitude de pontos abordados pelo modelo, houve uma ampla gama de percepções identificadas, contudo as de maior destaque foram os fatos dos servidores resolverem problemas por meio da trocando informações e experiências com os colegas (87,91% de concordância); expressarem suas opiniões e ajudarem a decidir sobre soluções de problemas no trabalho (82,50% de concordância); e as equipes serem compostas por pessoas que possuem diferentes conhecimentos e habilidades (80,42% de concordância).
Verificar a relação entre os estilos de liderança percebido do líder e o grau de adoção de inovações gerenciais do liderado.	Relacionado os estilos de liderança e Adoção de Inovações Gerenciais, foi verificada correlação forte com a Liderança Transformacional ($r = 0,625$; $p = 0,000$), correlação moderada com a Liderança Transacional ($r = 0,535$; $p = 0,000$) e correlação nula com a Ausência de Liderança ($r = -0,053$; $p = 0,417$). Ao serem relacionados as dimensões dos construtos, como resultados mais expressivos, constatou-se: a) correlação moderada entre Estimulação Intelectual e a Gestão do Conhecimento e Aprendizagem ($r = 0,522$; $p = 0,000$); b) correlação forte entre Motivação Inspiradora e Responsabilidades e Tomada de Decisão ($r = 0,605$; $p = 0,000$); c) correlação moderada entre Motivação Inspiradora e Clima de Suporte à Inovação ($r = 0,556$; $p = 0,000$) e Organização do Trabalho ($r = 0,418$; $p = 0,000$); d) correlação fraca entre Motivação Inspiradora e Relação com o Ambiente Externo ($r = 0,354$; $p = 0,000$). Como pode ser observado, a Motivação Inspiradora aparece como variável com maior número de correlações expressivas com a Adoção de Inovações Gerenciais.

Fonte: dados da pesquisa.

Concluindo, surge a constatação de que a Motivação Inspiradora, atrelada com ideia de transmissão de uma visão de futuro e mobilização de esforços para concretização de metas conjuntas, é o fator mais expressivamente correlacionado com o Clima de Suporte à Inovação, Organização do Trabalho, Relação com o Ambiente Externo e Responsabilidades e Tomada de Decisão, estando a Estimulação Intelectual mais fortemente correlacionada com a Gestão do Conhecimento e Aprendizagem.

Tais resultados apresenta-se consistente com resultados de pesquisas anteriores e ratificam o entendimento de que, apesar de ser importante o gestor possuir um bom relacionamento e inspirar a equipe, o mesmo, para que a adoção de inovações ocorra, deve realizar esforços no sentido de construir uma visão de futuro, buscando dar sentido e significado ao trabalho da equipe, estimulando a equipe a repensar a forma como o trabalho é realizado, valorizando novas ideias e buscando implementá-las, bem como preparando os servidores para atuarem em projetos a serem implantados futuramente e tendo conhecimento do planejamento estratégico da instituição.

Ante dos resultados encontrados, cabe retomar pontos importantes para o debate. Inicialmente, ao investigar a análise da ação gerencial em universidades públicas, além do arcabouço legal existente, deve-se ponderar sobre o fato de serem as universidades instituições recalcitrantes que tendem a manter suas estruturas, onde existem relações pessoalizadas; disputas simbólicas de poder; busca por legitimação de grupos específicos; e existência de uma burocracia profissional com pessoas que não desejam ser gerenciadas.

Ademias, a própria precarização da erudição acadêmica frente ao processo de massificação do ensino superior, o qual passou a desempenhar um papel de bem social, fez com as universidades fossem estimuladas a aumentarem suas estruturas sem, necessariamente, reverem a forma como são estruturadas e gerenciadas.

Além disso, apesar de ser um local onde se busca gerar conhecimento e inovações, a implementação dos mesmas no contexto universitário muitas vezes acaba sendo subjugado por questões legais ou culturais, havendo maior preocupação do gestor no sentido de manter um bom ambiente de trabalho e as estruturas habituais em funcionamento de modo satisfatório do que repensá-las e preparar a instituição para os desafios presentes e futuros, os quais são inexoráveis.

Os líderes em universidades públicas devem responder às mudanças ambientais, que podem gerar incerteza, resistência e ambiguidade. Contudo, eles encontram-se regidos por um arcabouço normativo e padrões culturais que limitam seu escopo de atuação, bem como a necessidade da aceitação colegial para a implementação de mudanças em muitas situações.

Resumindo os principais argumentos apresentados, no Quadro 14 apresenta-se a Análise *SWOT* (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) para a UFSM, abordando aspectos positivos e negativos, internos e externos.

Quadro 14 – Análise *SWOT* para o UFSM em razão das informações apresentadas

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<p>Forças (<i>Strengths</i>)</p> <p>Os gestores são respeitados e admirados pela equipe e buscam criar um bom ambiente de trabalho.</p> <p>Concordância, por parte dos liderados, de haver desejo para realizar inovações na forma como o trabalho é realizado e sentimento de liberdade para fazer tais mudanças, mesmo sabendo que poderá não dar certo, tendo segurança psicológica de que não será punido por tal tentativa e que existe tolerância ao erro.</p>	<p>Fraquezas (<i>Weaknesses</i>)</p> <p>Os gestores aparentam um maior esforço na execução das tarefas da forma como são tradicionalmente realizadas do que na reflexão de novas formas de ver os problemas e buscar novas soluções.</p> <p>Também apresentam uma limitação no sentido de proporcionar sentido ao trabalho realizado pela equipe.</p>
Fatores Externos	<p>Oportunidades (<i>Opportunities</i>)</p> <p>A equipe é formada por profissionais com diferentes saberes, que expressam sua opinião e possuem segurança psicológica para propor e implementar mudanças. Também existe a prática da troca de informações e experiência entre colegas e instituições semelhantes, o que gera uma rede de conhecimentos ativa e com potencial positivo para a adoção de inovações.</p> <p>O fato de a equipe admirar e confiar no seu gestor pode auxiliar no processo de adoção de inovações gerenciais e adaptação as mudanças do cenário, sendo necessário, contudo, fomentar um clima de suporte à implementação de inovações.</p>	<p>Ameaças (<i>Threats</i>)</p> <p>Aspectos legais e culturais geram um cenário ambíguo, onde, ao mesmo tempo que exige que a UFSM se adapte as mudanças e seja mais eficiente, também restringem seu poder de reestruturação. Contudo, é necessário que sejam revistas práticas históricas de organização e gestão, pacificando aspectos colegiais e gerenciais e incentivando a adoção de inovações que possam melhorar o desempenho da mesma, não como meras práticas isomórfica, mas como contribuição para o desenvolvimento de uma cultura que possa levar a instituição a convergir esforços e prosperar no cenário de crise.</p> <p>Nesse sentido, a principal ameaça identificada seria manter-se resistente às mudanças em curso, sendo que o gestor deve buscar dar sentido ao trabalho da equipe, preparando-os para as mudanças presentes/futuras, compartilhando uma visão que convirja esforços dos membros da equipe.</p>

Fonte: dados da pesquisa.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Finalizando a pesquisa proposta, cabe relatar as limitações observadas, bem como estabelecer o alcance dos resultados apresentados.

Inicialmente, em função do grupo geral definido e do questionário ser composto por 54 itens, seguindo a recomendação de Hair Jr. et al (2009) de amostra entre 5 a 10 vezes o número de questões do instrumento, esperava-se que o número de indivíduos respondentes estivesse entre 270 e 540, contudo, em função de contingências, o número total de respondentes foram 240 servidores, estando abaixo do desejável.

Em relação ao instrumento utilizado, conforme anteriormente mencionado, o coeficiente Alfa de Crombach obtido pela escala que mensura a Ausência de Liderança obteve um valor abaixo de limite recomendado por Lopes (2018), com $\alpha = 0,485$. Ademais, apesar de amplamente utilizada, a escala MLQ original, por ser composta por 72 itens, foi objeto de reduções ao longo do tempo, buscando torna-la mais concisa, facilitando a aplicação. Percebe-se, contudo, que tal redução impactou a consistência do instrumento na questão da escala de Ausência de Liderança. Utilizando o instrumento original, George et al., (2017) que obteve $\alpha = 0,532$. Por sua vez, utilizando a versão traduzida por Moscon (2013), Em investigação realizada por Santos (2015), a autora obteve $\alpha = 0,62$.

Ademais, a própria escala desenvolvida por Bass e Avolio (2002) tem sido criticado por suas propriedades de medida (e. g. VAN KNIPPENBERG; SITKIN, 2013), levando ao desenvolvimento da alternativa, como as escalas propostas por Podsakoff et al. (1990) e Rafferty e Griffin (2004).

No que tange a escala para a mensuração do grau de Adoção de Inovações Gerencias, apesar da mesma apresentar um α moderado ($\alpha = 0,853$), as dimensões Clima de Suporte à Inovação ($\alpha = 0,218$), Organização do Trabalho ($\alpha = 0,560$) e Relacionamento com o Ambiente Externo ($\alpha = 0,272$) apresentara fiabilidade do coeficiente inaceitável. Tal constatação é semelhante ao resultado de estudo desenvolvido por Nascimento (2019). A autor, ao investigar a validade estatística da escala, concluiu que o modelo inicialmente previsto com cinco dimensões não foi confirmado, tendo sido então proposto um novo modelo com três fatores, mantendo as dimensões Gestão do Conhecimento, Clima Psicológico de Suporte à Inovação e Responsabilidade na Tomada de Decisão. No resultado final proposto pela autora

também foram excluídas algumas questões com o objetivo de melhorar a carga fatorial da escala.

Descarta-se que, ao validar o instrumento a autora, buscando o maior número de respondentes possíveis, inclui na amostra indivíduos de diferentes regiões do país, no sentido contrário, o presente estudo observou um contexto específico, contemplando somente servidores docentes e técnicos que não ocupam cargos gerencias na UFSM. Apesar desse fato, contudo, observou-se problemas na consistência na escala, reduzindo assim a possível causa de distorções decorrentes de fatores culturas conflitantes.

Apesar das limitações encontrada, a autora comenta que “o que caracteriza os estudos em inovação é a existência de uma polissemia dos conceitos que o constituem” (NASCIMENTO, 2019, p.112), assim sendo, como apresentado ao longo da pesquisa, o modelo de análise proposto abrange uma ampla gama de conceitos e pontos relacionados com a inovação gerencial e organizacional, sendo natural, dentro do processo científico, a proposição de modelos com validade precária e sujeitos a futuras melhorias. Nesse sentido, por apresentar, em termos estudos futuros poderão testar novos arranjos dos itens que formam a escala, lembrando a mesma, como um todo, possui uma fiabilidade moderada, bem como testar a escala reduzida proposta pela autora.

Importante ressaltar que, apesar das fragilidades estatísticas constatadas, a pesquisa propiciou a coleta de percepções sobre pontos que auxiliam no melhor entendimento da ação gerencial no contexto de uma universidade pública e a relação da liderança com práticas organizacionais inovadoras relevantes para o desenvolvimento da instituição. Infelizmente, por ser uma pesquisa inédita, não foi possível comparar as correlações obtidas com estudos semelhantes, tornado as percepções autocentradas.

Ressalta-se, por fim, que os resultados encontrados não possuem como intuito propor generalizações, sendo o retrato de uma amostra limitada da população investigada. Contudo, como contribuição para o campo de pesquisa sobre liderança e inovação em universidades públicas, apresenta elementos para debates e futuras pesquisas mais profundas, representando um esforço no sentido de uma melhor entendimento de práticas relacionais à gestão de universidades públicas, que consiste em um campo amplo e complexo e exige novas formas de ser interpretado, considerado sua singularidade.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; SALLORENZO, L. H. Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento. In: **Revista de Administração**, v.36, n.2, p.33-45, 2001.
- ADRIANO, B. M.; RAMOS, F. Liderança universitária: uma revisão das publicações nacionais e estrangeiras sobre o tema. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 4, p. 46-64, 2015.
- AFSAR, B, et al. Transformational leadership and innovative work behavior. **Industrial Management & Data Systems**, v. 114, n. 8, p. 1270-1300, 2014.
- AL-HUSSEINI, S; ELBELTAGI, I. Transformational leadership and innovation: a comparison study between Iraq's public and private higher education. **Studies in Higher Education**, v. 41, n. 1, p. 159-181, 2016.
- AMANTE, C. J.; PETRI, C. A. Técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento & inovação: o caso do Instituto Federal de Santa Catarina. **XVII Colóquio Internacional em Gestão Universitária**. Argentina: Mar del Plata, 2017.
- ANSARI, S.M. et al. Made to fit: How practices vary as they diffuse. **Academy of management review**, v. 35, n. 1, p. 67-92, 2010.
- ANTONAKIS, J; DAY, D. Leadership: Past, Present, and Future. In _____ (org). **The nature of leadership**. Sage Publications, p.3-26, 2017.
- ANTONAKIS, J; HOUSE, R. Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 746-771, 2014.
- ARAÚJO, M. F. et al. Trocas de informações entre professores e a disseminação do conhecimento: uma discussão com base nas análises de redes sociais. XIV Colóquio Internacional em Gestão Universitária. Brasil: Santa Catarina. 03-04 dez. 2014.
- ARMBRUSTER, H. et al. Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. **Technovation**, v. 28, n. 10, p. 644-657, 2008.
- AVOLIO, B; BASS, B. **Developing potential across a full range of Leadership: Cases on transactional and transformational leadership**. Psychology Press, 2002.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 2003.
- BAKAR, M. S.; MAHMOOD, R. Linking transformational leadership and corporate entrepreneurship to performance in the public higher education institutions in Malaysia. **Advances in Management and Applied Economics**, v. 4, n. 3, p. 109, 2014.

BAKKER, A. B. The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. **Journal of Vocational Behavior**, v. 72, n. 3, p. 400-414, 2008.

BALL, S. J. Neoliberal education? Confronting the slouching beast. **Policy Futures in Education**, v. 14, n. 8, p. 1046-1059, 2016.

BALTARU, R. Do non-academic professionals enhance universities' performance? Reputation vs. organisation. **Studies in Higher Education**, p. 1-14, 2018.

BALTARU, R.; SOYSAL, Y. N. Administrators in higher education: organizational expansion in a transforming institution. **Higher Education**, p. 1-17, 2017.

BASS, B. ; RIGGIO, R. **Transformational leadership**. Psychology Press, 2006.

BASS, B. M.; BASS, R. **The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**. Free Press, 2008.

BASS, B.. **Leadership and performance beyond expectations**. Collier Macmillan, 1985.

BELFORT, A.C. et al. O módulo internacional como ação estratégica de internacionalização de um programa de mestrado em Administração. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 12, n. 2, p. 206-229, 2019.

BERTAGNOLLI, B. C. Gestão do conhecimento e redes sociais: uma análise do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). **XVIII Colóquio Internacional em Gestão Universitária**. Equador: Loja. 22-24 out. 2018.

BIRKINSHAW, J. et al. **Management innovation**. Academy of management Review, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.

BIRKINSHAW, J. et al. The 5 myths of innovation. **MIT Sloan management review**, v. 4, p. 1-8, 2011.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução n. 466, de 12 de dezembro de 2012. Trata de pesquisas em seres humanos e atualiza a Resolução 196/96. Brasília (DF). Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>> Acesso em: 01 mai. 2019.

BRENNAN, J.; et al. From Academic Profession to Higher Education Workforce: Academic Careers in the UK. In: **Challenges and Options: The Academic Profession in Europe**. Springer, p.231-252, 2017.

BROUCKER, B. et al. Higher education for public value: taking the debate beyond New Public Management. **Higher Education Research & Development**, v. 37, n. 2, p. 227-240, 2018.

BRYMAN, A. Research Methods in the Study of Leadership. In BRYMAN, Alan (Ed.). **The SAGE handbook of leadership**. Sage Publications, p. 15-28, 2011.

BRYMAN, A.; LILLEY, S. Leadership researchers on leadership in higher education. **Leadership**, v. 5, n. 3, p. 331-346, 2009.

CAILLIER, J.; SA, Y. Do transformational-oriented leadership and transactional-oriented leadership have an impact on whistle-blowing attitudes? A longitudinal examination conducted in US federal agencies. **Public Management Review**, v. 19, n. 4, p. 406-422, 2017.

CARREIRO, H.; OLIVEIRA, T. Impact of transformational leadership on the diffusion of innovation in firms: Application to mobile cloud computing. **Computers in Industry**, v. 107, p. 104-113, 2019.

CHAIS, C. et al. Atuação dos núcleos de inovação tecnológica na promoção do desenvolvimento regional a partir da abordagem da tríplice hélice. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 4, p. 171-189, 2013.

CHANG, Y. Multilevel transformational leadership and management innovation: Intermediate linkage evidence. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 37, n. 2, p. 265-288, 2016.

CHARBONNIER-VOIRIN, A et al. A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. **Group & Organization Management**, v. 35, n. 6, p. 699-726, 2010.

CHUA, R. Y.; IYENGAR, S. S. Empowerment through choice? A critical analysis of the effects of choice in organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 27, p. 41-79, 2006.

CORCORAN, N.; DUANE, A. Using enterprise social networks as a knowledge management tool in higher education. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 47, n. 4, p. 555-570, 2017.

COSTA, G. M. S.; FREITAS, F. H. C.; SILVA, M. R. Adoção de modelos inovadores no ensino superior na perspectiva da teoria da dependência de recursos: um estudo de caso na Universidade Federal de Sergipe. **XVIII Colóquio Internacional em Gestão Universitária**. Loja: Equador, 2018.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, A. M.; SANTOS, E. M. Um estudo sobre os fatores de influência na implantação de práticas de gestão do conhecimento em uma instituição educacional pública. **XIV Colóquio Internacional em Gestão Universitária**. Brasil: Santa Catarina, 2014.

DAMANPOUR, F. Footnotes to research on management innovation. **Organization Studies**, v. 35, n. 9, p. 1265-1285, 2014.

DAMANPOUR, F.; ARAVIND, D. Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. **Management and Organization Review**, v. 8, n. 2, p. 423-454, 2012.

DEEM, R. New managerialism in higher education. In: **Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions**. Springer, p.1-7,2017.

DIAS, M. A. J. M.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 1, 2015.

DIEFENBACH, T. New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'. **Public administration**, v. 87, n. 4, p. 892-909, 2009.

DINH, J. et al. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 36-62, 2014.

ELREHAIL, H. et al. The impact of Transformational and Authentic leadership on innovation in higher education: **The contingent role of knowledge sharing**. *Telematics and Informatics*, v. 35, n. 1, p. 55-67, 2018.

GARCIA-MORALES, V. J.; et al. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. **Journal of business research**, v. 65, n. 7, p. 1040-1050, 2012.

GRINT, K. A history of leadership. In BRYMAN, Alan (Ed.). **The SAGE handbook of leadership**. Sage Publications, p. 3-14, 2011.

HAIR Jr., J. et al. **Fundamentos de Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAMEL, G. The why, what, and how of management innovation. **Harvard business review**, v. 84, n. 2, p. 72, 2006.

HAMLIN, R. G.; PATEL, T. Perceived managerial and leadership effectiveness within higher education in France. **Studies in Higher Education**, v. 42, n. 2, p. 292-314, 2017.

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, v. 2, n. 1, p. 8, 2011.

JANISSEK, J. Adaptação e validação transcultural da escala brasileira de grau de adoção de inovações gerenciais para o contexto organizacional sueco. **Plano de Trabalho de Pós-Doutorado**. UFBA, 2017.

JANISSEK, J. et al. Avaliação da Importância e Adoção de Inovações Gerenciais na Percepção de Gestores de Universidades Públicas. **Revista de Psicologia**, v. 7, n. 2 p.49-66, 2016.

JANISSEK, J. et al. Características centrais definidoras de uma gestão universitária inovadora: a visão de gestores de uma universidade pública brasileira. **XIV Colóquio Internacional em Gestão Universitária**. Brasil: Santa Catarina, 2014.

JIA, X. *et al.* How leadership matters in organizational innovation: a perspective of openness. **Management Decision**, v. 56, n. 1, p. 6-25, 2018.

KEHM, B. M. The influence of new higher education professionals on academic work. In: TEICHLER, U.; CUMMINGS, W. K. **Forming, Recruiting and Managing the Academic Profession**. Springer, 2015, p. 101-111.

LOPES, L. F. **Métodos Quantitativos Aplicados ao Comportamento Organizacional**. Voix: Santa Maria, 2018.

MAASSEN, P. A new social contract for higher education?. In: **Higher education in societies**. SensePublishers, Rotterdam, p. 33-50, 2014.

MALHOTRA, N. **Pesquisa em Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MASADEH, R. *et al.* The impact of knowledge management on job performance in higher education: The case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*, v. 30, n. 2, p. 244-262, 2017.

MASOOD, M.; AFSAR, B. Transformational leadership and innovative work behavior among nursing staff. **Nursing inquiry**, v. 24, n. 4, 2017.

MAYNARD, M. T. *et al.* Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. **Journal of Management**, v. 38, n. 4, p. 1231-1281, 2012.

MEUSER, J. D. *et al.* A network analysis of leadership theory: The infancy of integration. **Journal of Management**, v. 42, n. 5, p. 1374-1403, 2016.

MIAO, Q. *et al.* How Leadership and Public Service Motivation Enhance Innovative Behavior. **Public Administration Review**, v. 78, n. 1, p. 71-81, 2018.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2009.

MORO, A. B. *et al.* Avaliação do Clima Organizacional dos Servidores Técnico-Administrativos de uma Instituição Pública de Ensino. **V EnAPG - Encontro de Administração Pública e Governança**, Salvador, 2012.

MOSCON, D. **As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações**. 2013. 154 f. 2013. Tese (Doutorado) - Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, 2013.

NASCIMENTO, A. V. **Construção e evidências de validade de uma escala para medir ambientes organizacionais inovadores**. 2018 127f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia, 2018.

NETO, S. M.; PEREIRA; M. F.; COSTA; M. A. Hélice tripla e criação de valor compartilhado: uma proposta de integração universidade-empresa governo no sistema de inovação. XIV Colóquio Internacional em Gestão Universitária. Brasil: Santa Catarina, 2014.

NEVES, C. E. B.; SAMPAIO, H.; HERINGER, R. A institucionalização da pesquisa sobre ensino superior no Brasil. **Revista Brasileira de Sociologia-RBS**, v. 6, n. 12, 2018.

NORTHOUSE, P. G. Transformacional Leadership. In_____ **Leadership: Theory and practice**. Sage publications, 2016.

OLIVEIRA, A. R. M. Inovação no ensino superior – desafios e perspectivas nos espaços acadêmicos. XIV Colóquio Internacional em Gestão Universitária. Brasil: Santa Catarina, 2014.

OSTROFF et al. Organizational culture and climate. **Handbook of Psychology, Second Edition**, v. 12, 2012.

PRASAD, B.; JUNNI, P. CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation: The moderating role of environmental dynamism. **Management Decision**, v. 54, n. 7, p. 1542-1568, 2016.

RICARD, L. M. et al. Assessing public leadership styles for innovation: A comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona. **Public Management Review**, v. 19, n. 2, p. 134-156, 2017.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**, 4º ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SANTIAGO, R. et al. Portuguese academics' perceptions of higher education institutions' governance and management: a generational perspective. **Studies in Higher Education**, v. 40, n. 8, p.1471-1484, 2015.

SANTOS, A. S. Vínculos com a organização e os estilos de liderança: uma análise na equipe de enfermagem de instituições hospitalares. 2015. 239 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, 2015

SCHMITZ JUNIOR, S. et al. Dez anos de políticas públicas de gestão de pessoas para as IFES: os impactos para os técnico-administrativos em educação. **XVI Colóquio Internacional em Gestão Universitária**. Peru: Arequipa, 2016.

SCHNEIJDERBERG, C.; MERKATOR, N. The new higher education professionals. In, **The academic profession in Europe: New tasks and new challenges**. Springer, p. 53-92, 2013.

SCHREIBER, D. A influência da cultura organizacional universitária sobre o processo de transferência tecnológica. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 7, n. 3, p. 247-267, 2014.

SCHWARTZMAN, S. Demands and Policies for Higher Education In: SCHWARTZMAN, S; PINHEIRO, R; PILLAY, P (Ed.). **Higher education in the BRICS countries: Investigating the pact between higher education and society**. Springer, p. 13-41, 2015.

SCOTT, P. Markets and Managerialism. In: **Diversity and excellence in higher education**. Sense Publishers, p. 3-17, 2015.

SILVA JUNIOR, A.; AMANTE, C. J. O fomento de uma cultura de inovação nos ambientes administrativos e de apoio ao ensino na visão dos gestores do IFSC Campus Florianópolis. **XVI Colóquio Internacional em Gestão Universitária**. Arequipa: Peru, 2016.

SILVA, A. M.; MARANHÃO, C. M. S. A.; FERNANDES, T. A. Avaliação das necessidades de treinamento - uma metassíntese. **Revista Ciências Administrativas**, v. 21, n. 2, p. 365-388, 2015.

SILVA, F. M. V. A transição para a gestão universitária: o significado das relações interpessoais. **Revista de Administração FACES**, v. 11, n. 4, 2012.

SILVA, F. M. V.; CUNHA, C. J. C. A transição de contribuidor individual para líder: a experiência vivida pelo professor universitário. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 1, p. 145-171, 2012.

SILVA, S. F. P. Estilos de liderança: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino. **XV Colóquio Internacional em Gestão Universitária**. Argentina: Mar del Plata, 2015.

SOKEN, N.; BARNES, B. K. What kills innovation? Your role as a leader in supporting an innovative culture. **Industrial and Commercial Training**, v. 46, n. 1, p. 7-15, 2014.

SOUZA, I. M. **Gestão das Universidades Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. 01 v. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

STEFANO, N. et al. Elementos da Inovação e Empreendedorismo na Gestão Universitária: Análise Bibliométrica da Literatura. **XIV Colóquio Internacional em Gestão Universitária**. Arequipa: Peru, 2016.

SUN, Rusi; WANG, Weijie. Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. **Public Management Review**, v. 19, n. 8, p. 1124-1141, 2017.

SUTTON, P. Lost souls? The demoralization of academic labour in the measured university. **Higher Education Research & Development**, v. 36, n. 3, p. 625-636, 2017.

TANIMOTO, A. K. R. et al. Identificação das Oportunidades de Desenvolvimento de Alianças Estratégicas a partir da Análise dos Stakeholders: um estudo em uma IES paraense. **VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL**. Brasil: Blumenau, 2006.

THURLINGS, Marieke; EVERS, Arnoud T.; VERMEULEN, Marjan. Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. **Review of Educational Research**, v. 85, n. 3, p. 430-471, 2015.

UFSM. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/>> Acesso em: 01 mai. 2019.

VAN DER VOET, J.; et al. Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. **Public Management Review**, v. 18, n. 6, p. 842-865, 2016.

VAN WART, M. Public-Sector leadership theory: An assessment. **Public administration review**, v. 63, n. 2, p. 214-228, 2003

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 181-200, 2004.

VIEIRA, M. P.; MACHADO, D. D. N. Clima organizacional favorável a inovação dentro de uma universidade: um estudo de caso. XIV Colóquio Internacional em Gestão Universitária. Florianópolis, 2014.

VOLBERDA, H. W. et al. Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents. **Organization Studies**, v. 35, n. 9, p. 1245-1264, 2014.

VOLBERDA, H. W. et al. Management innovation: Management as fertile ground for innovation. **European Management Review**, v. 10, n. 1, p. 1-15, 2013.

WALKER, R. et al. Management innovation and firm performance: An integration of research findings. **European Management Journal**, v. 33, n. 5, p. 407-422, 2015.

YUKL, Gary A. **Leadership in organizations**. Prentice Hall, 2010.

ZERBINI, T. *et al.* Transferência de treinamento e impacto do treinamento em profundidade. In: ABBAD, G., *et al.* (Org.). **Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação - Ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, p.127-144, 2012.

APENDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA UTILIZADO



Relação do Estilo de Liderança com a Adoção de Inovações Gerenciais na UFSM

*** 1. Idade**

- de 18 a 25 anos
- de 26 a 35 anos
- de 36 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- mais de 55 anos

*** 2. Sexo**

- Homem
- Mulher

*** 3. Categoria**

- Docente
- Técnico-administrativo em educação

*** 4. Tempo na instituição**

- até 1 ano
- entre 1 e 10 anos
- entre 10 e 20 anos
- entre 20 e 30 anos
- mais de 30 anos

*** 5. Escolaridade**

- 1º Grau completo
- 2º Grau incompleto
- 2º Grau completo/Técnico
- Superior Incompleto
- Superior Completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

*** 6. Unidade de Lotação**

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> Campus da UFSM em Cachoeira do Sul | <input type="radio"/> Centro de Educação - CE |
| <input type="radio"/> Campus da UFSM em Frederico Westphalen | <input type="radio"/> Centro de Educação Física e Desportos - CEFD |
| <input type="radio"/> Campus da UFSM em Palmeira das Missões | <input type="radio"/> Centro de Tecnologia - CT |
| <input type="radio"/> Centro de Artes e Letras - CAL | <input type="radio"/> Colégio Politécnico da UFSM |
| <input type="radio"/> Centro de Ciências da Saúde - CCS | <input type="radio"/> Colégio Técnico Industrial de Santa Maria - CTISM |
| <input type="radio"/> Centro de Ciências Naturais e Exatas - CCNE | <input type="radio"/> Reitoria |
| <input type="radio"/> Centro de Ciências Rurais - CCR | <input type="radio"/> Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo - UEIIA |
| <input type="radio"/> Centro de Ciências Sociais e Humanas - CCSH | |

*** 7. Categoria do gestor imediato**

- Docente
- Técnico-administrativo em educação

(CONTINUA)

* 8. Leia atentamente o conteúdo das afirmativas e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa sobre o estilo de liderança de seu gestor imediato.

	Discordo Plenamente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Plenamente
1 - O meu chefe imediato faz eu e meus colegas nos sentirmos bem ao seu lado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 - O meu chefe imediato expressa com poucas palavras o que eu e meus colegas poderíamos e deveríamos fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 - O meu chefe imediato faz com que eu e meus colegas pensemos sobre os antigos problemas de uma nova maneira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 - O meu chefe imediato ajuda no meu desenvolvimento e de meus colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 - Meu chefe imediato diz a mim e aos meus colegas o que fazer se quisermos ser recompensados pelo nosso trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 - Meu chefe imediato fica satisfeito quando eu e meus colegas atingimos os padrões desejados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 - O meu chefe imediato se contenta em deixar que eu e meus colegas continuemos trabalhando da mesma forma de sempre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 - Eu e meus colegas temos plena confiança em nosso chefe imediato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 - O meu chefe imediato passa uma imagem empolgante sobre o que eu e meus colegas podemos fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 - O meu chefe imediato proporciona a mim e aos meus colegas novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11 - Meu chefe imediato deixa que eu e meus colegas saibamos o que ele acha do que estamos fazendo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12 - Meu chefe imediato reconhece/recompensa quando eu e meus colegas alcançamos as metas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13 - Enquanto as coisas estiverem funcionando, meu chefe imediato não tenta mudar nada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14 - Não importa o que eu e meus colegas queremos fazer, está tudo bem para o nosso chefe imediato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15 - Eu e meus colegas sentimos orgulho de trabalhar com nosso chefe imediato.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16 - Meu chefe imediato ajuda a mim e aos meus colegas a encontrarmos significado no nosso trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17 - O meu chefe imediato consegue que eu e meus colegas repensemos ideias que nós nunca havíamos questionado antes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18 - Meu chefe imediato dá atenção pessoal aos subordinados que parecem rejeitados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19 - Meu chefe imediato chama atenção para o que eu e meus colegas podemos conquistar com o que realizamos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20 - Meu chefe imediato diz os padrões que eu e meus colegas temos que saber para conduzir o nosso trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21 - Meu chefe imediato pergunta a mim e aos meus colegas somente o que é absolutamente essencial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(CONTINUA)

* 9. Leia atentamente o conteúdo das afirmativas e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa sobre as práticas gerenciais adotadas na UFSM.

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
1 - Existe mais preocupação com a definição dos resultados esperados do que com a forma de alcançá-los.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 - Resolvo problemas que surgem no meu trabalho trocando informações e experiências com meus colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 - Apesar de as pessoas que atuam no meu setor de trabalho possuírem funções específicas, elas são capazes de realizar as tarefas uns dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 - As equipes de trabalho são compostas por pessoas que possuem diferentes conhecimentos e habilidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 - As informações e orientações importantes para a realização das tarefas são difíceis de serem acessadas pelos servidores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 - As recompensas são distribuídas considerando os resultados coletivos e não o desempenho individual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 - Sempre tentamos fazer algo novo, mesmo sabendo que nem sempre esta tentativa será bem sucedida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 - Existe flexibilidade de horários que me permitem ausentar-me do meu trabalho por motivos particulares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 - Evitamos trocar informações e experiências com organizações que pertencem ao mesmo ramo de atuação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 - Existem mecanismos para registrar e armazenar as informações e o conhecimento que são produzidos na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11 - Expresso minha opinião e ajudo a decidir sobre soluções de problemas no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12 - Há flexibilidade para incorporar novas ideias e tecnologias aos processos de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13 - Os servidores são estimulados a que se mantenham atualizados sobre novos conhecimentos que impactam a área onde trabalham.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14 - Há uma preocupação em preparar os servidores para atuar em projetos a serem implantados futuramente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15 - Existe um esforço para adotar as ideias sugeridas pelos servidores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16 - Sinto-me seguro para propor/sugerir alterações na forma como as tarefas são realizadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17 - Não me sinto valorizado quando sugiro algo novo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18 - O trabalho realizado de modo individual é incentivado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19 - O compartilhamento de experiências e conhecimentos entre os servidores faz parte da rotina de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22 - Os servidores conhecem a missão e os planos para o futuro da UFSM.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23 - Os objetivos e metas do meu trabalho são definidos em conjunto com os meus gestores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24 - Participo diretamente com meus colegas da definição das rotinas e dos procedimentos que envolvem o trabalho do meu setor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25 - Participo diretamente da definição do meu plano de treinamento e desenvolvimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(CONTINUA)

26 - Não preciso consultar meus gestores para decidir sobre questões não rotineiras e imprevisíveis que surgem no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27 - Quando discordo de alguma decisão tomada pela organização, não me sinto à vontade para expor minha opinião.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28 - Tenho autonomia para encontrar soluções que considero mais adequadas para resolver problemas no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29 - São desenvolvidos estudos e pesquisas em parceria com instituições de ensino e de pesquisa (Universidades, centros de pesquisa, Faculdades).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30 - São oferecidas condições para eu adotar uma ideia nova, mesmo não tendo certeza de que essa tentativa trará os resultados esperados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31 - São realizados acordos e contratos com outras organizações para, em conjunto, ampliarem as chances de obter excelência acadêmica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32 - Tenho liberdade para realizar meu trabalho de formas diferentes, pois sei que não serei punido se tais tentativas não derem certo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33 - Tenho oportunidades de participar de treinamentos periódicos para aprimorar meu desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

APENDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



Relação do Estilo de Liderança com a Adoção de Inovações Gerenciais na UFSM

Seja bem-vindo(a)

Convidamos você a participar da pesquisa **“Relação do Estilo de Liderança com a Adoção de Inovações Gerenciais em uma Universidade Pública Federal”**, orientada pela Profª Drª Vânia Medianeira Flores Costa e executada pelo aluno Daniel Weiss, do Curso de Mestrado em Administração do CESH/UFSM, tendo sido registrada no Portal de Projetos da UFSM com o número 48863 e aprovado pelo CEP com o CAAE 98749718.8.0000.5346.

Esta pesquisa pretende analisar de que forma o estilo de liderança adotado pelos gestores se relaciona com o grau de adoção de inovações gerenciais na UFSM. Acreditamos que ela seja importante por contribuir de forma teórica e empírica para os campos da liderança e inovação no setor público e a relação entre ambos na execução de inovações organizacionais. Sua participação constará apenas de preencher algumas questões que serão apresentadas neste questionário, sendo necessário dispor de, aproximadamente, 10 minutos de seu tempo.

Os riscos decorrentes de sua participação são possível cansaço, constrangimento e/ou desconforto ao responder o questionário. Os benefícios para os participantes desta pesquisa serão indiretos, visto que as informações coletadas contribuirão para o avanço do conhecimento na área de liderança e inovação em universidades públicas federais. A UFSM também será beneficiada, uma vez que, ao final do estudo, os resultados e conclusões serão repassados para os gestores da mesma, podendo balizar ações futuras.

Durante todo o período da pesquisa você terá a possibilidade de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento. Para isso, entre em contato com algum dos pesquisadores ou com o Comitê de Ética em Pesquisa.

Você tem garantida a possibilidade de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e poderão ser divulgadas, apenas, em eventos ou publicações, sem a identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação. Não estão previstos custos de qualquer natureza para a sua participação na pesquisa.

Ao clicar no botão abaixo você concorda com o termo.

Seguinte