



Universidade Federal do Pampa

**Campus Sant'ana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

**PERFIL DE UM LÍDER ORGANIZACIONAL PARA A OTIMIZAÇÃO DAS
RELAÇÕES DE TRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA -
CAMPUS SANT'ANA DO LIVRAMENTO**

Autoria: Alison Rodrigo da Cruz Machado

Orientador: Prof. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira-Adão

Resumo: Este estudo teve como objetivo identificar o perfil de um líder organizacional para uma melhor otimização das gerações de trabalho na Universidade Federal do Pampa - Campus Sant'Ana do Livramento. Para o desenvolvimento deste estudo utilizou-se o método de estudo de caso, ele foi feito na Universidade Federal do Pampa - Campus Sant'Ana do Livramento. A coleta dos dados foi desenvolvida por meio de entrevistas estruturadas e as análises foram centradas no viés qualitativo. No total foram entrevistadas quatro pessoas que ocupam cargos de liderança e chefia na universidade. Como resultado identificou-se que os líderes na instituição além de possuírem habilidades técnicas e conhecimentos sobre seu trabalho, os líderes precisam desenvolver habilidades interpessoais. Essas qualidades são fundamentais para comandar suas equipes e criar uma relação de trabalho com menos conflitos e mais produtividade.

Palavras-chave: Perfil do Líder, Liderança; Relações de Trabalho, Gestão Universitária.

**PROFILE OF AN ORGANIZATIONAL LEADER FOR THE OPTIMIZATION OF
WORK RELATIONS AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF PAMPA – SANT'ANA
DO LIVRAMENTO CAMPUS**

Abstract: This study aimed to identify the profile of an organizational leader to better optimize work generations at the Federal University of Pampa - Sant'Ana do Livramento Campus. The case study method was used to develop this study, which was conducted at the Federal University of Pampa - Santana do Livramento Campus. Data collection was carried out through structured interviews and the analyses were focused on the qualitative bias. In total, four people who hold leadership and management positions at the university were interviewed. As a result, it was identified that leaders in the institution, in addition to having technical skills and

knowledge about their work, need to develop interpersonal skills. These qualities are essential to lead their teams and create a working relationship with less conflict and more productivity.

Keywords: Leader Profile, Leadership; Labor Relations, University Management.

PERFIL DE UN LÍDER ORGANIZATIVO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES EN LA UNIVERSIDAD FEDERAL DE LA PAMPA - CAMPUS SANT'ANA DO LIVRAMENTO

Resumen: Este estudio tuvo como objetivo identificar el perfil de un líder organizacional para optimizar las generaciones de trabajo en la Universidad Federal de Pampa - Campus Sant'Ana do Livramento. Para desarrollar este estudio se utilizó el método de estudio de caso, el mismo se llevó a cabo en la Universidad Federal de Pampa - Campus Santana do Livramento. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas estructuradas y los análisis se centraron en un sesgo cualitativo. En total se entrevistó a cuatro personas que ocupan puestos de liderazgo y gestión en la universidad. Como resultado, se identificó que los líderes de la institución, además de tener habilidades técnicas y conocimientos sobre su trabajo, necesitan desarrollar habilidades interpersonales. Estas cualidades son esenciales para comandar a sus equipos y crear una relación de trabajo con menos conflictos y más productividad.

Palabras-clave: Perfil de Líder, Liderazgo; Relaciones Laborales, Gestión Universitaria.

1 INTRODUÇÃO

Tem-se observado neste século XXI que existe, cada vez mais, uma necessidade de se identificar boas lideranças organizacionais que impactem de forma positiva nas relações de trabalho. Visto que é a partir desta, que as organizações conseguem atingir mesmo que, minimamente, desempenho organizacional.

A palavra organização tem sua origem no grego e significa “ferramenta” ou “instrumento”. Elas são formadas para atingir objetivos ou propósitos, como alcançar metas, resolver problemas ou oferecer serviços. Gibson (1981, p.38) refere-se às organizações como “sistemas que perseguem metas e objetivos que podem ser alcançados de modo eficaz e eficiente pela ação conjunta de indivíduos”. As organizações são compostas por pessoas que trabalham juntas, porém em diferentes áreas e departamentos, mas com mesmo objetivo. Neste contexto, a liderança tem um papel fundamental na busca dos objetivos propostos.

Atualmente o mercado está cada vez mais competitivo, o que destaca a importância da formação oferecida pela universidade pública, e, por isso, o papel do líder tem passado por transformações importantes. Antigamente os líderes tinham um perfil mais autoritário, se situavam a frente de suas equipes, o que os afastava de seus liderados. Hoje em dia, o líder se coloca ao lado de sua equipe, motivando para que seus liderados façam acontecer. Por isso, atualmente compreende-se que o líder tenha conhecimento do perfil de cada membro, pois o papel do líder é fundamental para o sucesso das organizações, pois impacta a cultura, eficácia e a inovação se tornando agente da transformação. Deste modo, segundo Brillo e Boonstra (2019), o líder não apenas administra, mas busca inovar e transformar, visando a adaptação e o crescimento da organização”.

Segundo Laval (2019), a liderança tem um papel fundamental para que os serviços funcionem de forma eficaz, principalmente nos serviços educacionais, pois, através do ensino conseguem deixar os cidadãos mais preparados, contribuindo para o avanço econômico, social e cultural da sociedade. Portanto, liderança é fundamental em qualquer tipo de organização privada ou pública.

Para atingir o sucesso profissional, que envolva conhecimento, felicidade e uma boa retribuição, é essencial que saiba ter o conhecimento de como enfrentar as dificuldades e fazer sua equipe atingir as metas da organização.

A respeito disso, Drucker (1996, p.1), considerado o pai da administração moderna, declara que “(...) o líder tem que gerenciar a si próprio; conhecer as suas forças e colocá-las em benefício dos bons propósitos. A liderança começa, não quando você estabelece regras para os outros, mas quando você traça regra muito exigente para si próprio”. Compreende-se a partir da fala do autor, que uma boa liderança começa com autoexigência e disciplina pessoal. O líder deve ser um exemplo a ser seguido por seus liderados.

Atualmente a liderança não se resume apenas ao desejo de mudar a realidade, mas também à preocupação com as pessoas, promovendo a formação de um grupo unido e harmonioso (Calvoza, 2022).

As organizações modernas, dentre elas a gestão universitária, requerem líderes com atitudes e habilidades específicas para liderar de maneira eficaz o processo de gestão. Diante das demandas os líderes precisam ter competências como comunicação, empatia, adaptatividade e visão estratégica, observando-se um foco maior nas pessoas, na comunicação e no desenvolvimento destes. Nos últimos anos, os líderes têm se concentrado mais em seu desenvolvimento, adquirindo conhecimentos técnicos e gerenciais, o que contribui para a otimização de suas funções (Tridapali, 2017).

Neste contexto, Northouse (2021) destaca que através da liderança, uma pessoa é capaz de unir e motivar os membros de uma equipe, estimulando a colaboração em busca de objetivos comuns e fortalecendo o grupo para se manter unido e resiliente diante das dificuldades.

Para Bennis (1996), os líderes são importantes por três motivos: em primeiro lugar, cabe aos líderes ter a consciência que são responsáveis pelo êxito ou derrota na organização. Em segundo, as adversidades que seus liderados encontram no dia a dia muita das vezes os deixa sem um norte, então, é no líder que buscam um caminho para seguir. E o terceiro, líder é aquele que conhece o problema e não se deixa intimar pelo contexto de diversas situações.

Dutra (2010, p.12), escreve a liderança “como uma técnica de influência das atividades de uma pessoa e/ou equipe para a consecução de um objetivo numa situação”. Portanto, líder eficaz, é aquele que consegue oferecer aos seus liderados o que eles ainda não conseguiram conquistar por conta própria. O líder consegue a confiança de seus liderados, fazendo com que acreditem nele e assim fazer com que todos possam contribuir para o sucesso da organização.

A liderança é um conceito essencial que se estende por diferentes contextos, desde o ambiente organizacional até o acadêmico. Na liderança organizacional, destaca-se a capacidade de guiar equipes e inspirar colaboradores em busca de metas e objetivos. Contudo, à medida que o cenário educacional avança, a liderança universitária se destaca como um elemento fundamental para a formação de futuros profissionais. Neste sentido, a liderança universitária não se limita apenas no ensino tradicional, mas também em ajudar na formação das pessoas, tornando-as críticas e membros conscientes da sociedade.

Segundo Oliven (2002), a primeira universidade Federal do Brasil foi criada em 1920. Inicialmente era uma fusão das várias faculdades do Rio de Janeiro. O principal objetivo era fomentar a educação de forma extensa, oferecendo cursos em diversas áreas. Com o passar dos anos as universidades passaram a ter um papel mais abundante do que apenas oferecer o ensino tradicional. Além de formar estudantes para o mercado de trabalho, elas também passaram a

contribuir para as questões sociais importantes do país. Isso significa que elas têm um impacto significativo na sociedade, contribuindo para promover mudanças e condições de vida das pessoas.

O avanço do conhecimento provoca mudanças contínuas na forma de como as universidades se inserem e se posicionam na sociedade. Conforme aponta Colossi (1999), a universidade desempenha um papel na construção da sociedade e é impactada pela ampliação das questões sociais.

Nota-se que nas instituições de ensino pública, a liderança é considerada transformacional. Esse processo é transformacional porque estimula mudanças no cenário universitário, e, por sua vez gera impactos administrativos e sociais.

A liderança na gestão pública dá a impressão de ser mais desafiadora do que a gestão privada. A gestão privada tem como objetivo o lucro enquanto as instituições de ensino têm como objetivo o desenvolvimento das pessoas por meio da educação. O líder precisa liderar diversos perfis de pessoas e é mensurado por toda a comunidade. Isso torna um desafio contínuo e desafiador. A Gestão Universitária envolve as pessoas que possuem e exercem autoridade e poder de decisão dentro das universidades. Portanto, entende-se como esses gestores gerenciam e tomam as decisões que impactam na universidade como um todo (Wandercil, Calderón; Contreras, 2021).

Segundo Souza (2019), gestores públicos lidam com uma variedade de objetivos, a gestão de recursos humanos precisa equilibrar a necessidade de cumprir as regras e de garantir a eficiência das ações, enfrentando ainda pressões para conseguir atingir as expectativas em um ambiente com muitas regras e regulamentos.

O ambiente organizacional está mais confuso e em constante mudança, o que reforça a presença de líderes mais experientes que saibam lidar com as adversidades dentro da organização. Neste sentido, Barros Neto (2017), a estratégia da mudança deve focar no desenvolvimento das habilidades dos líderes.

As reformas administrativas no setor público também têm alterado o comportamento tanto das organizações quanto dos servidores, destacando a importância do clima organizacional. Segundo Quarto (2019), clima organizacional é essencial para entender de que maneira a cultura da empresa (os valores e comportamentos compartilhados) e o ambiente de trabalho impactam o comportamento dos colaboradores e os resultados da organização.

A administração de uma instituição de ensino, envolve responsabilidade e envolvimento de todos, há uma crescente estimativa no sentido de tornar mais eficaz a qualidade de ensino. Há muitas decisões a serem tomadas sobre valores e missão da organização. Portanto, o presente artigo tem por objetivo identificar e Conhecer, os perfis, as características, necessárias que possam contribuir para a otimização das relações de trabalho na presente instituição.

Tendo em vista a problemática deste estudo, se pretende abordar os desafios dos líderes da gestão pública na busca por novas alternativas para desenvolver uma liderança criativa, aberta e com respeito mútuo entre seus líderes e a sociedade.

A universidade é formada por uma diversidade de pessoas, cada uma com características e pensamentos diferentes, cada indivíduo é responsável direta ou indiretamente pelo crescimento e desenvolvimento da instituição. Os docentes, discentes e técnico-administrativos, acrescidos da população externa que habitam o ambiente universitário, fazem da instituição conforme Azevedo (2011, p.11), “[...]um desses organismos complexos que não pode ser compreendido de uma forma simplista, porque está entrelaçado com todos os fenômenos que se referem à sociedade humana.”

A multicampia também contribui para a política de interiorização das universidades federais, pois descentraliza o ensino superior e leva desenvolvimento a diferentes regiões e áreas do país.

A liderança universitária apresenta diferentes níveis na instituição. Neste sentido, identifica-se três perspectivas: a universidade como um todo, a concepção do nível intermediário centrada nos centros de ensino, no qual servem como conexão entre o nível superior e o nível operacional e por último, a liderança praticada dentro dos próprios cursos da faculdade, representando o nível mais baixo da instituição (Boer e Goedegebuure, 2009).

Existem vários desafios para se superar por um líder universitário: dificuldades para detectar quais processos precisam de aperfeiçoamento, falta de recursos, pois uma boa otimização requer investimento, além de problemas enfrentados com a resistência a mudança no ambiente de trabalho (Hientea, (2015).

Neste contexto, a problemática deste estudo refere-se não apenas ao fato de que um líder de gestão universitária pública precisa ir além da capacidade de entender e analisar processos, mas também identificar seu potencial, visão para o futuro como, aspirações de seus alunos e subordinados. Assim, os líderes das Universidades públicas, precisam ter características, estilos e habilidades para enfrentar os desafios.

A Universidade Federal do Pampa - Unipampa, como outras organizações complexas, com muitos colaboradores e para atingir seus objetivos necessita de pessoas capazes de liderar. O contexto das organizações universitárias reúne três categorias muito específicas: Professores, Técnicos Administrativos e Alunos. Essas três categorias parecem necessitar de profissionais com perfis de lideranças adequados para cada situação diferente do contexto universitário. A Unipampa é uma universidade pública federal com multicampia, com dez Campi.

A Universidade Federal do Pampa, foi criada em resposta à demanda da comunidade local e região por acesso ao ensino superior. As ocupações de cargos de gestão se dão através de eleições lançadas pelo Consuni (Conselho Universitário), que regulamenta e orienta os procedimentos para a realização das eleições nos termos da Lei nº 11.640, de 11 de janeiro de 2008, do Estatuto, do Regimento Geral, das Resoluções nº 09/2010, nº 13/2010, nº 87/2014 e nº 286/2020, e do presente Edital. A Universidade possui um corpo de servidores formado por docentes e técnicos-administrativos em educação, que oferecem suporte para atender os discentes nos cursos de graduação disponibilizados:

- Campus Santana do Livramento: Administração (noturno e diurno), Ciências Econômicas, Relações Internacionais e Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública;
- Campus São Borja: Cursos de Comunicação Social – Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda; Serviço Social, Ciências Sociais – Ciência Política e Ciências Humanas- Licenciatura;
- Campus São Gabriel: Ciências Biológicas Bacharelado e Ciências biológicas - Licenciatura, Engenharia Florestal, Gestão Ambiental e Biotecnologia;
- Campus Uruguaiana: Enfermagem, Farmácia, Ciências da Natureza- Licenciatura, Medicina; Veterinária, Curso Superior de Tecnologia em Aquicultura, Educação Física- Licenciatura e Fisioterapia;
- Campus Alegrete: Ciência da Computação, Engenharia Civil, Engenharia Elétrica;
Engenharia Agrícola, Engenharia Mecânica, Engenharia de Software e Engenharia de Telecomunicações;
- Campus Bagé: Engenharia de Produção, Engenharia de Alimentos, Engenharia Química, Engenharia da Computação, Engenharia de Energias Renováveis e Ambiente, Física - Licenciatura, Química- Licenciatura, Matemática- Licenciatura, Letras Português - Licenciatura, Letras Línguas Adicionais: Inglês, Espanhol e Respectivas Literaturas- Licenciatura e Música- Licenciatura;
- Campus Caçapava do Sul: Geofísica, Ciências Exatas- Licenciatura, Geologia,

Curso Superior de Tecnologia em Mineração e Engenharia Ambiental e Sanitária;

– Campus Dom Pedrito: Zootecnia, Enologia, Superior de Tecnologia em Agronegócio e Ciências da Natureza- Licenciatura;

– Campus Itaqui: Agronomia, Bacharelado Interdisciplinar em Ciência e Tecnologia (noturno e diurno), Ciência e Tecnologia de Alimentos, Nutrição, Matemática - Licenciatura e Engenharia de Agrimensura;

– Campus Jaguarão: Pedagogia, Letras Português e Espanhol- Licenciatura (noturno e diurno); História - Licenciatura, Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Turismo e Produção e Política Cultural;

As atividades acadêmicas tiveram início em outubro de 2006, com 7 docentes, 11 técnicos- administrativos e 100 alunos. Atualmente, passou por um processo de reestruturação em seu prédio, aumentando a disponibilidade de salas, laboratórios, bem como salas de aula e outros. No momento, a Unipampa dispõe de 68 docentes, 28 técnico-administrativos, 1.181 estudantes de graduação e 83 estudantes de pós-graduação.

A UNIPAMPA, em Sant’Ana do Livramento, está localizada em um prédio próprio, situado à Rua Barão do Triunfo, nº 1048, com uma área construída de 5.497,00 m², em um terreno de superfície de 5.529,17 m². O município do Rio Grande do Sul é conhecido por sua característica predominantemente rural, destacando-se na produção de carne e leite bovino, ovinos, soja, arroz e na viticultura, voltada para a produção de vinhos e sucos.

No núcleo urbano do município, concentra-se a prestação de serviços, e a universidade em questão surgiu para promover o ensino superior na região e oferecendo a oportunidade de formação profissional nas áreas das Ciências Sociais Aplicadas com os cursos de graduação em Administração, Ciências Econômicas, Relações Internacionais, Gestão Pública, Direito, Administração Pública, Mestrado em Administração (Acadêmico), Mestrado em Administração Pública (Profissional). Na figura 1 apresenta-se a localização do Campus Santana, na fronteira do Brasil com o Uruguai.

Figura 1: Localização Geográfica de Santana do Livramento



Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Santana_do_Livramento

A Lei nº 11640 de 11 de janeiro de 2008, trata da autonomia administrativa das universidades federais no Brasil. Essa autonomia é fundamental para que as universidades possam tomar decisões relacionadas a sua gestão interna. A Unipampa tem por objetivo oferecer educação superior, conduzir pesquisas em diversas áreas de conhecimento e estimular atividades de extensão universitária. O objetivo do gestor principal na condição pro tempore é organizar e integrar os diferentes campi para formar uma única universidade.

Na figura 2 apresenta-se o mapa do Rio Grande do Sul com a localização dos 10 campi da UNIPAMPA. Sendo que os campi de Sant’Ana do Livramento, Dom Pedrito, Bagé e Jaguarão ficam em municípios do Rio Grande do Sul que fazem fronteira com o Uruguai. Os campi de São Borja, Itaqui e Uruguaiana ficam em municípios gaúchos que fazem fronteira com

a Argentina.

Figura 2: Distribuição dos Campi da UNIPAMPA pelo Rio Grande do Sul



Fonte: Adaptado do site da UNIPAMPA (<http://www.unipampa.edu.br/portal/universidade>)

Sendo assim, o problema de pesquisa deste estudo foi: Qual o perfil de um líder organizacional para uma melhor otimização da relação de trabalho na Universidade Federal do Pampa - Campus Sant'Ana do Livramento?

Para responder à pergunta central deste estudo, teve-se como objetivo geral identificar o perfil de um líder organizacional para uma melhor otimização das relações de trabalho na Universidade Federal do Pampa - Campus Sant'Ana do Livramento.

Para atingir o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar os perfis necessários para um líder na Universidade Federal do Pampa - Campus Sant'Ana do Livramento;
- Conhecer a importância dos estilos de liderança nas relações de trabalho na Universidade Federal do Pampa - Campus Sant'Ana do Livramento;
- Identificar as ferramentas organizacionais que contribuam para a otimização das relações de trabalho na Universidade Federal do Pampa Campus – Sant'Ana do Livramento.

A presente pesquisa contribui para aperfeiçoar o conhecimento sobre o perfil de cada líder e possibilitar que através deste conhecimento possa ter um aprimoramento nas expectativas de otimização na relação de trabalho na instituição estudada.

Para uma organização e um líder serem bem-sucedidos, é preciso saber interpretar o comportamento e os valores das novas gerações (Tridapalli, 2017).

Como justificativa para a realização deste estudo, baseou-se na originalidade, viabilidade e relevância. Em resumo, a justificativa destaca que o trabalho é original, relevante para a gestão universitária e viável em relação aos recursos e ao interesse dos pesquisadores (Castro, 1977).

Neste sentido, nota-se que o perfil de um líder organizacional é essencial para as relações das gerações de trabalho, primordialmente em um ambiente institucional em constante mudança. A teoria da liderança situacional, desenvolvida por Hersey e Blanchard (1986), afirma que a eficácia de um líder está relacionada à sua capacidade de adaptar seu estilo de liderança às necessidades e características da equipe. Isso significa que um líder deve ter competências como comunicação, empatia e flexibilidade para liderar com eficácia diferentes gerações de pessoas, que possuem diversas experiências e expectativas.

Além disso, o estudo feito por Bryman (2007) demonstra que os líderes que se dedicam em serem um modelo de conduta, geradores de confiança e respeito em suas equipes. Assim,

eles obtêm resultados positivos em termos de comprometimento e retenção de colaboradores valiosos e competentes na organização. Desta forma, esta proposta apoia a necessidade de identificar o perfil, as competências e habilidades de um líder organizacional como uma forma de melhorar as gerações de trabalho, alinhando a teoria as práticas de gestão na instituição e possibilitando um ambiente participativo e eficiência.

Para uma revisão mais abrangente, foi utilizado o portal de periódicos CAPES e EBAP (Escola Brasileira de Administração Pública) com o seguinte tema: Gestão universitária. Destacando a relevância sobre o tema destaca-se que ao consultar os portais, foram encontrados poucos artigos relacionados a este estudo. Isso indica que, em termos bibliométricos, há uma escassez de autores consistentes na área. Neste sentido, a escassez de artigos e estudos bibliométricos na área da gestão universitária pode ser vista como um desafio que exige liderança arrojada para fomentar a pesquisa e promover o desenvolvimento de novas perspectivas. Líderes acadêmicos e administrativos têm a responsabilidade de promover um ambiente que estimule a pesquisa inovadora e atraia novos pesquisadores para a área.

Conforme Castro (1977), a pesquisa por sua originalidade oferece novas perspectivas e informações que ainda não foram exploradas, acrescentando novos conhecimentos sobre o tema.

Compreendendo que a liderança universitária tem um campo de pesquisa recente, percebe-se que os líderes universitários promovem meios para estimular o ensino e a pesquisa, além de lutar pela boa reputação da instituição. Desta forma espera-se que a partir dos resultados deste estudo, tenha-se uma maximização das relações de trabalho possibilitando um ambiente com funcionários e alunos motivados, aumentando a eficiência e satisfação de todos os agentes envolvidos.

Para o desenvolvimento da pesquisa, inicialmente foi apresentado a introdução, acompanhada da problemática da pesquisa. Logo em seguida o objetivo geral agregado aos objetivos específicos e a justificativa da pesquisa. A seguir, apresenta-se o Referencial Teórico, no qual observou-se as divisões sobre as características, estilos e ferramentas necessárias para uma otimização do trabalho. Por fim, a metodologia, incluindo a especificação do caráter da pesquisa, as técnicas de coleta de dados, as referências utilizadas e os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nos tópicos seguintes, contém os objetivos específicos, no qual se possibilita um melhor entendimento do tema estudado, a pesquisa sobre as características e ferramentas de um líder organizacional para uma melhor otimização das gerações de trabalho na Universidade Federal do Pampa Campus Sant'Ana do Livramento.

2.1 Perfil de um líder organizacional

Ao abordar o tema sobre liderança, é importante salientar sobre a importância do perfil de um líder, bem como suas competências e habilidades para liderar sua equipe de maneira eficaz na busca de seus objetivos. Na visão de Le Boterf (1995) e Fleury e Fleury (2000, p. 2) conceituam competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor

econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Neste sentido, o crescimento do indivíduo deve firmar e refletir a visão e os objetivos da organização.

No ambiente de trabalho, percebe-se que a personalidade de cada pessoa também pode influenciar diversas situações no ambiente laboral. Estas por sua vez, podem gerar consequências positivas ou negativas em determinadas ocasiões.

Segundo Anjos (2017), personalidade, trata-se do processo em que uma pessoa descobre sua essência, suas motivações e seu lugar no mundo, o que pode ser um passo crucial para seu desenvolvimento pessoal e para a conquista de uma realização profissional. Como afirma Dubrin (2003):

Personalidade refere-se aos padrões de comportamento persistente e duráveis de um indivíduo expressados numa grande variedade de situações. Sua personalidade é a combinação de atributos, traços e características que fazem a você um indivíduo singular. Sua maneira de andar, de falar, sua aparência, conversa, criatividade [...]

O líder tem que ter a habilidade de avaliar as informações de forma lógica. Sua personalidade pode exercer uma grande influência sobre o comportamento seus liderados. Ou seja, seu estilo de liderança afeta diretamente a postura da equipe e as escolhas estratégicas da organização (Poleza, Pereira e Cunha, 2021).

As pessoas associam liderança a autoridade, onde se tem regras e ações rígidas a serem mantidas. Muitas confundem o papel do líder com o papel de administrador dentro da organização. A seguir algumas diferenças entre líder e administrador. Conforme Daft (2016):

Figura 3: Diferenças entre líder e Administrador

Líder	Administrador
Inspirador	Racional
Flexível	Persistente
Foco nas pessoas	Capacidade de resolver problemas
Inovador	Teimoso
Iniciador de Mudanças	Autoritário
Corajoso	Análítico

Fonte: Daft (2010)

Neste sentido, são apontadas diferenças entre administrar e liderar equipes, porém, enfatiza a importância tanto do gestor quanto da liderança na organização. Sugere-se que, para serem eficazes, os administradores (Gerentes), também precisam desenvolver habilidades de liderança. Embora o gestor e liderança representem conjuntos diferentes de qualidades e habilidades, frequentemente se combinam em uma única pessoa, permitindo que ela desempenhe as duas funções de forma eficaz (Daft, 2010, p.687).

Uma liderança de sucesso não depende apenas de características pessoais, mas sim, de habilidades e ações pertinentes. Soto (2002), destaca três tipos de habilidades: Técnica (Conhecimento), Humana (Competências de Liderança) e conceitual (visão da organização como um todo).

Não há como definir um modelo padrão para líderes. Essa é uma concordância entre diversos autores. Na visão de Cortella (2017), o líder possui cinco características para ter êxito na sua profissão. A primeira consiste em ter a mente aberta e se adaptar as mudanças, a segunda competência é ser um líder diferente de um chefe, a terceira competência é saber tornar o ambiente de trabalho alegre obtendo maior produtividade, a quarta é inovar-se e reinventar-se e a quinta competência é construir um futuro; refletindo, analisando e buscando sempre estratégias que visem o melhor para a organização.

Uma das principais características de um líder é a confiança em si mesmo (Lacombe et al. 2006). O cita um estudo feito por Bennis e Burt no qual destacam cinco características

primordiais de um líder: aceitar as pessoas como elas são, confiar nos outros, abordar relacionamentos e problemas do presente, reconhecimento constante dos outros e tratar as pessoas cordialmente. Lacombe destaca que é impossível determinar características gerais para determinar um líder.

As atitudes e comportamento dos indivíduos na gestão universitária não se diferenciam muito do contexto geral da administração, pois diante da necessidade, cada um terá sua própria visão do que é bom ou ruim e de como lidar com os fatos. A liderança, especialmente em contextos organizacionais e públicos, deve seguir uma série de legislações e normas estabelecidas para garantir que as práticas de gestão e liderança sejam realizadas de forma ética, legal e responsável. Algumas das principais:

- Legislação trabalhista;
- Leis de igualdade e não discriminação;
- Leis de governança corporativa
- Leis educacionais.

Na visão de Argenta (2011), o líder de uma instituição de ensino precisa ter pontualidade, comprometimento, ética, assiduidade, profissionalismo, bom relacionamento. Estas competências são fundamentais para um líder compreender uma determinada situação e reagir perante a ela. Além disso, o gestor de uma universidade não deve ser apenas alguém experiente em seu exercício e com uma vasta teoria, ele deve deter iniciativa, saber ouvir as críticas, além de tomar atitudes que motivem a integração entre teoria e a aplicação. Assim, o papel do gestor universitário é crucial para o desenvolvimento da identidade da instituição, possibilitando que a instituição se posicione de maneira estratégica se tornando o agente da transformação.

Para Clark, Giraldi e Silva (2019), no ambiente universitário, a estrutura de poder e autoridade é mais horizontal do que em outras organizações, ou seja, não existe uma hierarquia rígida e centralizada. Em vez disso, as relações entre os docentes são mais igualitárias, o que favorece a criação de uma comunidade.

Em Oderich (2005), observa-se que o futuro da instituição depende da responsabilidade e do sucesso de sua equipe em um cenário de constante mudança. De acordo com esta definição, o gestor de uma universidade não deve se limitar apenas a melhorar suas competências em uma área específica, mas também, ao aprimoramento de habilidades que lhe permitam compreender a organização todo, alinhando suas ações a visão e missão da instituição. Ou seja, entender como cada setor da instituição colabora na busca dos objetivos.

A seguir, um breve estudo sobre os estilos de liderança visando o sucesso das instituições e suas equipes.

2.2 Estilos de Liderança

A partir do século XXI, observa-se que o estilo de liderança é fundamental para entender qual tipo de líder está em atuação e até onde pode ir o seu poder de tomada de decisão dentro de um grupo. O termo (Estilo) representa padrões de comportamento que pessoas adotam para atender suas necessidades. Conforme Bergamini (2009), O estilo de liderança é analisado a partir da forma como o líder se relaciona com sua equipe e exerce sua autoridade. O autor sugere que a liderança deve ser adaptável, ou seja, o líder deve ajustar seu estilo de acordo com as necessidades da situação, da equipe e da organização. Para Scheepers e Storm (2019), a maneira como o líder gerencia a distribuição de poder e autoridade pode influenciar o comportamento dos colaboradores e a forma como eles se relacionam tanto com o trabalho quanto com o líder.

Os estilos de liderança influenciam nas atitudes dos líderes em relação aos seus liderados e podem se evidenciar em vários contextos na organização. Estes estilos podem ser

caracterizados por diferentes classes de elementos, como os tipos de decisões escolhida, os processos que afetam as relações de trabalho e os desafios que estão sendo enfrentados atualmente (Araújo e Garcia, 2010). Neste sentido, há vários estilos de liderança, porém os principais são: autocrático ou autoritário no qual o líder toma suas próprias decisões sem consultar nenhum membro da equipe, o democrático onde o líder divide com o grupo sua responsabilidade de liderança e o (laissez-faire) ou liberal onde o líder só é solicitado quando for requerido, como aponta Araújo (2006, p. 341).

Afsar e Umrani (2020), destacam que líderes transformacionais são aqueles que, através de inspiração, engajamento e visão, incentivam seus colaboradores a se dedicarem aos objetivos da organização e a se perceberem como parte importante dela.

O estilo transformacional pode ser caracterizado por três fatores conforme o autor acima: influência Idealizada ou influência carismática, motivação Inspiracional, estímulo intelectual e consideração individualizada. Na teoria transacional destaca-se a relação de troca entre líder e liderado, no qual promove acordos entre ambos e quando confrontados, podem gerar inibições de criatividade por conta do autoritarismo, bem como falta de comunicação e clareza na estratégia dos objetivos.

Há também o estilo de liderança situacional que segundo Hershey e Blanchard (1986), enfatizam a otimização da relação e na importância da liderança com base no ambiente, nas necessidades e nas circunstâncias em que se está inserido.

Chiavenato (2006, p.18-19), destaca:

“A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas organizações, seja em cada um dos seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.” Neste contexto, o estudo da liderança é essencial para compreender os desafios encontrados pelos líderes e seu papel na gestão de pessoas.

A liderança desempenha um papel crucial na motivação e no desempenho dos colaboradores dentro de uma organização. A teoria do americano Frederick Herzberg desenvolvida em 1959, conhecida como a teoria dos dois fatores, explica as estratégias e práticas que motivam os funcionários no ambiente de trabalho.

Neste contexto, Maximiano (2015), destaca os diferentes fatores que influenciam a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho. Esses fatores são importantes porque, quando bem administrados, podem motivar os funcionários ao fornecer condições adequadas para o desempenho e bem-estar. O autor destaca que os fatores são aspectos do ambiente de trabalho que não estão relacionados diretamente às tarefas desempenhadas, mas sim às condições externas que podem impactar a satisfação ou insatisfação dos colaboradores.

Diante de suas percepções do comportamento humano no ambiente de trabalho, o autor identificou que o comportamento está atrelado a dois fatores: Os estímulos externos são classificados em dois tipos: os relacionados às condições de trabalho, chamados de extrínsecos ou higiênicos, e os ligados ao próprio trabalho, conhecidos como intrínsecos ou motivacionais.

Neste sentido, o autor classifica os fatores higiênicos como aspectos que influem de forma negativa no ambiente de trabalho, ou seja, fatores que influenciam de forma negativa a perspectiva sobre a empresa. Por outro lado, os fatores motivacionais estão relacionados a importância do desenvolvimento profissional e reconhecimento no ambiente de trabalho, tornando-se potencializadores de satisfação para os agentes envolvidos.

A desmotivação segundo Rocha (2020), é um problema tanto em instituições públicas como nas privadas, porém, de acordo com o autor existe uma preponderância que esse problema seja mais comum em escolas públicas. Muitas vezes, as necessidades mais básicas e de segurança, como condições adequadas de trabalho e estabilidade, podem ser atendidas de

maneira inadequada, o que pode gerar desmotivação. Neste sentido, existe a teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow. Essa teoria destaca que os motivos que influenciam o comportamento das pessoas nascem no interior de cada um. segundo Abraham Maslow, as necessidades humanas estão relacionadas em uma hierarquia, e são representadas por cinco níveis: Fisiológicas, Segurança, Sociais, Estima e Realização pessoal.

As necessidades fisiológicas devem ser as primeiras a serem satisfeitas, pois são as necessidades básicas do ser humano. No segundo nível temos a busca por proteção, ou seja, necessidade de segurança, a sendo o perigo imaginário ou real. As necessidades sociais formam o terceiro nível e dizem respeito a convivência entre outras pessoas, incluem aspectos como respeito, aceitação e amizade, conforme Oliveira (2006). O quarto nível aborda uma necessidade de estima, e quando não satisfeita pode gerar frustração e sentimentos insatisfação.

Diante deste contexto em que a liderança universitária tem vários estilos (multifacetada), compreende-se segundo Holland (1997), que os líderes universitários podem ter diversos estilos de gestão, pois variam de acordo da cultura onde estão inseridos, das necessidades e da situação da instituição.

Na visão de Claudio e Francisca (2019, p. 11), o líder universitário é responsável por promover a colaboração e o trabalho em equipe para atingir os objetivos da instituição. Além disso, cabe a ele implementar e monitorar as atividades da organização de maneira abrangente, garantindo que os projetos e tarefas estejam sendo executados de forma adequada.

. Neste sentido, Bryman (2017), destaca que a principal diferença na maneira de como a liderança é aplicada por um líder universitário é a capacidade de seu comportamento e preocupação com as pessoas envolvidas com a instituição.

Groon (2009) apresenta uma abordagem de liderança universitária chamada de Liderança Híbrida. Essa teoria é classificada um fenômeno híbrido, no qual grupos atuam de forma coletiva dentro da universidade híbrida. O autor enfatiza que a universidade e suas lideranças, encontram diversos desafios diante da sociedade na qual está inserida.

A busca por novas alternativas para desenvolver uma liderança criativa, aberta e com respeito mútuo entre seus líderes e a sociedade requer coragem e determinação de todos para enfrentar os possíveis problemas na busca de seus objetivos. No tópico a seguir, um resumo das principais ferramentas de gestão, no qual desempenham um papel importante para o sucesso das organizações.

2.3 Ferramentas que contribuem para uma otimização do trabalho

No cenário econômico atual, para garantir a sobrevivência da organização é necessário preparar equipes para gerir de forma eficiente e eficaz os recursos promovidos pela organização. A presença da tecnologia está cada vez mais forte e, no entanto, surge a necessidade de novas formas de gestão organizacional, tornando-as um diferencial competitivo e de qualidade no uso das ferramentas necessárias para uma gestão eficiente (De Faria e Longhini, 2021).

Wenger, McDermott e Snyder (2002), afirmam que as ferramentas de gestão passam por um processo de conhecimento. As ferramentas se compatíveis as características da cultura da organização, os objetivos podem ser alcançados adequando-as as diferentes culturas organizacionais.

Em um contexto em que é crucial as ferramentas de gestão em combinação com a visão, missão e os objetivos da instituição, Braga e Monteiro (2005, p.150), definem gestão estratégica “[...] é um processo administrativo que visa dotar a instituição da capacidade de antecipar novas mudanças e ajustar as estratégias vigentes com a necessária velocidade e efetividade sempre

que for necessário”. Para os autores a visão estratégica está alinhada as ferramentas de gestão organizacional.

O modelo de gestão Balanced Scorecard - BSC está entre as mais apropriadas para que as instituições possam manter o acompanhamento dos resultados. Para auxiliar no desenvolvimento do (BSC), existem outras ferramentas que se tornam fundamentais. A matriz SWOT aparece como uma alternativa para integrar a estratégia da instituição junto ao desempenho elaborado.

Pasello (2009), caracteriza o 5W2H (What, Why, When, Where, Who, How e How much), como uma ferramenta utilizada por gestores para idealizar procedimentos dentro da organização e de auxílio ao PDCA (Plan, Do, Check e Correct Action).

Conforme afirmam Ghemawat e Oliveira (2000, 2005), a Matriz SWOT é utilizada para fazer análises de ambientes organizacionais. Nascida em 1960 e conhecida pela sigla SWOT refere-se: Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threads. Considera as forças e fraquezas internas da instituição, bem como as oportunidades e ameaças.

Além disso, Santos (2014), destaca que com o uso das ferramentas 5W2H e PDCA é possível, observar uma maximização nos resultados através da motivação e envolvimento de todos em uma organização. Para ele, o PDCA tem o foco na melhoria contínua e aplica-se na resolução de problemas e no controle dos processos da organização seguindo as etapas: Planejar, Executar, Checar e Agir.

Desta forma Pinotti e Guthi (2014), destacam que ao realizar um controle adequado dos itens de controle, tais ações facilitarão o gerenciamento da rotina. Ferramentas como benchmarking, brainstorming e fluxograma também se destacam.

Percebe-se que os programas e ferramentas de qualidade executam um papel importante e fundamental para diagnosticar as origens dos problemas e são também capazes de identificar possíveis falhas no processo, permitindo uma interferência proativa afim de evitar que os problemas ocorram. Sendo assim, as empresas podem agir de forma preventiva, viabilizando um ambiente laboral mais eficiente e eficaz. As ferramentas de gestão de qualidade podem ser utilizadas pelas instituições de ensino ou qualquer outra empresa, no entanto, é necessário que cada organização adapte essas ferramentas e faça suas escolhas de acordo com sua estratégia e vise a que melhor se encaixe em um determinado momento Nade e Oliveira (2009).

No tópico a seguir, será apresentado os procedimentos metodológicos, no qual corresponde a todo o estudo, técnicas e métodos para o desenvolvimento da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa se caracterizou de caráter descritivo, que segundo Vergara (2008), a pesquisa descritiva tem como objetivo apresentar as características de uma população ou fenômeno específico, identificando ligações entre as amostras definindo sua natureza. Contudo, não tem como explicar tais fenômenos observados, mesmo que eles possam ajudar na compreensão.

Nesta pesquisa foi escolhida uma abordagem qualitativa, **esta** possibilitou detectar a realidade dos gestores da instituição de ensino e a possibilidade de refletir sobre as competências necessárias para uma boa conduta e êxito no desenvolvimento profissional. A pesquisa qualitativa trabalha com crenças, valores, atitudes, opiniões e é empregada para a compreensão dos fenômenos (Paulilo, 2016). De acordo com Minayo (1995, p.21), a pesquisa qualitativa foca em questões específicas e procura compreender aspectos que não podem ser mensurados.

O método escolhido para a pesquisa foi o Estudo de Caso, pois busca descrever, explorar e analisar um fenômeno específico, permitindo a utilização de dados qualitativos de eventos

reais para uma compreensão mais aprofundada de características e contextos (Yin, 2001). Conforme Vergara (1990), o Estudo de Caso é um estudo que permite estudar um determinado fenômeno em uma ou mais instituições.

O caso em destaque é na área educacional, isto é, na Universidade Federal do Pampa - Campus -Sant'Ana do Livramento/RS. O tema foi escolhido pela relevância que tem em contribuir para o desenvolvimento de práticas de liderança que podem impactar positivamente na Universidade e na comunidade.

Os (As) participantes da pesquisa são pessoas que exercem cargos de liderança e chefia da Unipampa de Sant'Ana do Livramento, todos ativos até o momento e com mais de dois anos na gestão da universidade. Estes foram convidados presencialmente para participarem da pesquisa, e tiveram a liberdade de decidir se queriam ser entrevistados ou não. Todos os agentes foram escolhidos intencionalmente em função do tema de pesquisa estar diretamente relacionado as experiências, conhecimentos e perspectivas dos entrevistados. A escolha pelos entrevistados se deu por buscar na universidade lideranças que possuam habilidades interativas, capacidade de resolução de problemas, compromisso com a comunidade, líderes multifacetados entre outras qualidades. Portanto, possibilitar detectar a realidade dos líderes na instituição de ensino e a possibilidade de refletir sobre as competências necessárias para uma boa conduta e êxito no desenvolvimento profissional. Neste sentido, foram escolhidos 4 gestores na Universidade Federal do Pampa – Campus -Sant'Ana do Livramento.

Em relação as técnicas de análise de dados, foram utilizadas, no mínimo, três fontes de evidência, e neste estudo foram utilizadas múltiplas fontes: Observação permitindo obter informações de forma natural e pesquisa documental que forneceram dados para o embasamento da pesquisa, livros acadêmicos nos quais abordam as teorias do tema, além das entrevistas com os participantes. Deste modo, A análise de conteúdo (Dados) é uma metodologia que utiliza técnicas para analisar comunicações, usando mecanismos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo das mensagens (Bardin, 2011).

Todas as entrevistas foram agendadas inicialmente por e-mail e presencialmente com o gestor encarregado de seu determinado setor. No primeiro momento, foram apresentados a pesquisa, os objetivos da pesquisa, bem como o horário e duração. Todos os entrevistados foram informados que haveria a necessidade de gravar as entrevistas, transcrevê-las e posteriormente analisá-las. Para assegurar o sigilo dos participantes, foram utilizadas siglas para identificar os entrevistados. Neste sentido, a seguir apresenta-se as medidas utilizadas para o sigilo destes, onde destacou-se os seguintes critérios: Entrevistado 1, Entrevistado 2, Entrevistado 3 e Entrevistado 4.

Em relação ao roteiro de entrevistas, as perguntas foram organizadas de maneira lógica, enfatizando o objetivo principal que é analisar e definir as características e habilidades de um líder dentro do contexto da universidade para uma otimização nas relações de trabalho. As entrevistas seguiram o seguinte roteiro: Perfil dos entrevistados: Nome (sigilo), Idade, Sexo, Escolaridade, Naturalidade, Cargo atual, Tempo de serviço na universidade e Especializações. As perguntas das entrevistas foram fundamentadas nos três objetivos específicos, que, por sua vez, originaram os três tópicos do referencial teórico.

Os dados foram armazenados de forma segura e sigilosa, permitindo que a análise de conteúdo fosse realizada posteriormente. Esses dados, obtidos por meio das entrevistas, foram analisados em um segundo momento, conforme os tópicos gerados a partir dos objetivos específicos. Desta maneira, foi utilizada a análise de conteúdo que conforme Bardin (2011), é uma metodologia que utiliza técnicas para estudar e interpretar comunicações, como textos, vídeos ou áudios. Tem por objetivo analisar comunicações, usando mecanismos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo das mensagens. Portanto, a análise de conteúdo é uma maneira de compreender como as informações são transmitidas e quais as ideias contidas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A seguir apresenta-se a análise dos dados obtidos através de entrevista com lideranças e chefia dentro da Universidade Federal do Pampa Campus - Sant'Ana do Livramento, RS, abordando primeiramente a análise dos perfis dos sujeitos dos envolvidos, bem como suas diferentes percepções sobre o tema de pesquisa, destacando pontos relevantes, em seguida expõem-se as características, habilidades e desafios encontrados no dia a dia dos entrevistados para boa comunicação afim de alcançar os objetivos com uma melhor eficácia, apresentando e caracterizando as melhores qualidades para vencer estes desafios. O último tópico a ser abordado é sobre as ferramentas de liderança, explorando os desafios encontrados ao implementar estas na instituição, bem como seu impacto na produtividade como sua eficácia.

4.1 Apresentação do Perfil dos Respondentes

Inicialmente apresenta-se a caracterização dos atores envolvidos nesta pesquisa, destacando assim que os mesmos: são sujeitos que possuem cargos de liderança e chefia na Universidade Federal do Pampa Campus – Sant'Ana do Livramento, tendo idades entre 45 e 50 anos, ocupantes de cargo público. Em função dos sujeitos desta pesquisa serem muito conhecidos na universidade e facilmente identificados, este estudo buscou pela manutenção da ocultação da identidade dos pesquisados, não sendo possível identificá-los a partir do gênero, tempo de serviço na Unipampa ou outros perfis mais detalhados, visto que é de fácil revelação tais identidades. Como também não sendo possível mencionar aqui idade e demais características, como apresentados na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados

ENTREVISTADO	SEXO	FORMAÇÃO	ESPECIALIZAÇÃO
Entrevistado 1	Masculino	Bacharel em Direito	Direito Tributário
Entrevistado 2	Masculino	Mestrado	Gestão Empresarial
Entrevistado 3	Feminino	Mestrado	Educação e Comunicação
Entrevistado 4	Masculino	Dr em Direito	Mestrado

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao analisar -se a tabela 1, observa-se que os respondentes são na maioria homens, com idade entre 45 e 50 anos.

Os entrevistados têm níveis de formação variáveis, sendo apenas um com doutorado. Isso indica um alto nível de educação entre os participantes, indicando que todos tem uma formação sólida e possivelmente uma experiencia profissional relevante. As especializações dos entrevistados são bastante diversas, incluindo áreas como Direito Tributário, Gestão Empresarial e Educação e Comunicação. Essa variedade de conhecimentos e experiências pode enriquecer a análise das opiniões e perspectivas obtidas nas entrevistas. Essa combinação de formações distintas pode trazer diversos insights, pois cada um contribui com uma visão própria o que pode enriquecer o tema abordado nas entrevistas.

4.2 A importância dos estilos de liderança nas relações de trabalho na Universidade Federal do Pampa- Campus Sant’Ana do Livramento na visão dos entrevistados

Ao serem questionados sobre a importância dos estilos de liderança nas relações de trabalho na Unipampa, o Entrevistado 2, disse que “Eu acho que é o líder, ele tem que ele tem que ter primeiro adaptação e flexibilidade muito grande pra se adaptar ao ambiente que ele vai enfrentar, né!”. De acordo com sua resposta observou-se que ele converge com o que Hersey e Blanchard (1986, p. 190) quando dizem: “[...] o líder e o liderado participam juntos da tomada de decisão, sendo o papel principal do líder facilitar a tarefa e a comunicação.” Ou seja, caracterizando a flexibilidade e a adaptação bem como a otimização das relações.

Cabe ressaltar que, de acordo com a teoria da Liderança Situacional, não há uma única abordagem mais eficaz para influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve escolher ao lidar com indivíduos ou grupos depende do grau de maturidade das pessoas que o líder deseja impactar.

O Entrevistado 4 ao fazer menção ao estilo de liderança mais eficaz para a instituição, aborda o seguinte: “Eu acho que o estilo é liderança, é mais eficaz. Na minha concepção, é, Pra dedicar com o exemplo, tá! É tentar me colocar na. Na tentarem. Compreender os os desafios e as as a complexidade do trabalho, do subordinado, né!”. Desse modo, observamos uma agregação com a liderança transformacional citada por Bass (1990), que o líder deve inspirar e transformar seus seguidores, promovendo desenvolvimento, inovação e crescimento da equipe.. Segundo Bass e Avolio (2004), influência dos líderes por meio do processo transformacional visa alterar a maneira como os subordinados se veem, destacando as oportunidades e os desafios que o ambiente lhes apresenta, pois são vistos como líderes proativos e de liderar pelo exemplo modificando positivamente as decisões a serem tomadas.

Ambos entrevistados, Entrevistado1 e Entrevistado3 enfatizam o estilo democrático quando perguntados sobre a importância deste nas relações de trabalho. Conforme cita o Entrevistado 3: “Eu Acredito que seja a gestão democrática, porque ela permite é que você também possa ouvir o outro, né!”.

Já o Entrevistado 1 cita: “. Considero mais eficaz. É tipo de liderança que tu respeites as atribuições de cada, de cada setor, de cada servidor”. Nota-se uma abordagem mais democrática e participativa, no qual seguem no mesmo raciocínio de Araújo (2006), pois ele destaca uma abordagem onde se tem um clima de respeito e colaboração entre todos. O Entrevistado1 ainda destaca um ponto negativo que é a falta de medição de trabalho, sendo um ponto a ser melhorado.

Quanto ao estilo democrático conforme Maximiano (2008), quanto mais decisões o grupo toma, mais o líder demonstra um estilo de comportamento democrático promovendo melhores condições de trabalho servindo como um fator motivacional para sua equipe.

4.3 Habilidades necessárias para um líder na Universidade Federal do Pampa - Campus Sant’Ana do Livramento na percepção dos entrevistados

Ao serem questionados sobre as habilidades necessárias para um líder ser mais eficaz, o Entrevistado 1 diz que: “Primeiro de tudo conhecer né o seu trabalho conhecer o seu setor conhecer a sua equipe e para poder é desenvolver um bom trabalho [...]”, ele buscou uma qualificação, ele tem interesse naquela atividade, então na função da liderança, a gente tem que ter esse olhar para a capacidade de cada um [...], [...]E buscar também buscar soluções. E elogiar é parabenizar quando é a solução que é feita”.

Desta maneira, percebe-se que a resposta se encaixa com o que Fleury e Fleury (2000) destaca no referencial teórico (2.1). O autor enfatiza uma abordagem que busca equilibrar o desenvolvimento e o bem-estar de todos, agregando valor econômico a organização e valor social aos membros da sua equipe.

Sobre as características para um líder ser eficaz, Lacombe (2006, p.214) destaca que:

O líder deve possuir as seguintes características: Confiança em si; Crença no que faz; Visão clara de onde quer chegar; Boa capacidade de comunicação; Tomar decisões e ter calma em momentos de crise; visualizar o sistema como um todo; Entender que a diversidade das pessoas traz força para a equipe; Avaliar as pessoas e fazer com que as pessoas certas ocupem os lugares certos em momentos certos; Motivar os seus liderados.

Neste sentido, o autor descreve habilidades essenciais que um líder deve ter, não apenas motivando, mas também valorizando e potencializando o desenvolvimento de todos.

Ainda observando a percepção dos entrevistados para essa questão, entende-se que para o Entrevistado 04:

Existe uma predominância na clareza de seus objetivos e empatia em relação a seus subordinados quando ele cita: “O primeiro, o principal é saber o que é que esse líder quer!”. Além disso quando ele fala: “Tentar fazer com que a equipe liderada possa ter o mesmo, a mesma sensação mesmo a mesma vontade, a mesma almejar a mesma coisa!”. Ele destaca o desafio de alinhar sua equipe em torno dos objetivos propostos. O entrevistado acredita que o uso de mecanismos comunicação clara e objetiva alinhadas a outras qualidades mencionadas anteriormente, entregam uma visão extensa das qualidades necessárias para um líder eficaz, realçando a importância da empatia, clareza e comunicação no processo de motivação e gestão de equipes.

Indo também ao encontro da fala dos entrevistados acima, o entrevistado 2, afirma que:

É a comunicação, como já tinha comentado até na resposta anterior. Aí é. É fundamental, né! Você tem uma comunicação Clara, tá! Porque essa comunicação diária, essa transparência, né, eu acho. Acredito que a uma comunicação transparente é né e sincera com a equipe é muito importante. e, mestre, condição de ar, essa participação diária, né? Essa, essa empatia, esse importante.

Neste sentido, ele acredita que a criação de um ambiente positivo e o aperfeiçoamento de uma comunicação clara e constante são essenciais para o sucesso de um líder, especialmente em ambientes públicos. Esse estudo mostra que uma liderança eficaz vai além de habilidades técnicas, priorizando também as relações interpessoais e o bem-estar da equipe.

O Entrevistado 3 destaca uma aproximação com Chiavenato (2010), quando ele diz que o líder deve estar em constante aprendizado. Sendo assim, o Entrevistado destaca a falta de treinamentos direcionados como um fator importante para vencer as barreiras de ausência de capacitações, ou seja, o Entrevistado reconhece como vital o processo de desenvolvimento contínuo para o sucesso da equipe e da organização. Desta maneira Bennis (1996) destaca, que os líderes têm a responsabilidade de ajudar seus liderados a promoverem seu próprio desenvolvimento. Além disso, com as organizações enfrentando mudanças contínuas, é fundamental que haja adaptações e inovações rápidas. Por isso, a presença do líder é essencial para orientar a equipe e garantir que as mudanças ocorram, porém, moderadamente minimizando os impactos.

4.4 Ferramentas organizacionais que contribuem para a otimização das relações de trabalho na Universidade Federal do Pampa Campus – Sant’Ana do Livramento na visão dos entrevistados

Ao ser questionado sobre ferramentas organizacionais que contribuem para uma otimização nas relações de trabalho na Unipampa, o Entrevistado 2 comenta que:

“É receio assim quando implementação de uma nova ferramenta, né? De gestão. Os desafios são sempre o mesmo, né! Uma coisa nova [...], eles são importantes, não é, e têm um impacto, um impacto. De forma considerável na produção, não é óbvio os sistemas! De de de processos!” as ferramentas, elas impactam bastante e a eficácia delas é, é é fundamental [...] Então isso aí que eu é importante, então. A eficácia? Na realidade, quem vai na entrega do produto, na entrega do teu produto [...].

A partir da fala do Entrevistado 2, vê-se que as ferramentas de gestão têm um impacto positivo na instituição. Ele destaca que muitas vezes os trabalhadores, muitas vezes, enfrentam receios a implementação das novas ferramentas, o que é um desafio a ser superado. Para que as ferramentas funcionem bem é preciso que tenham um suporte adequado. Percebe-se a eficácia na entrega dos produtos, embora haja lugar para melhorias. Peter Drucker sugeriu que o desempenho de um administrador deve ser avaliado por meio de dois critérios interligados: eficácia, que é a habilidade de realizar as tarefas "certas", e eficiência, que se refere à capacidade de realizar as tarefas "corretamente". Segundo Drucker, entre os dois, a eficácia é o mais crucial, pois nenhuma quantidade de eficiência, por mais elevada que seja, pode compensar as escolhas de objetivos errados (Stoner e Freeman, 1995. p. 136).

Na mesma perspectiva o Entrevistado 3 comenta que:

“Ainda acredito que o grande desafio é, assim, as pessoas quebrar essa Barreira de mexerem com novas tecnologias, com novos sistemas. Temas, né! A gente percebe que tem muitas, muitos colegas assim, que têm resistência, né! Com com esses novos sistemas que vêm surgindo na instituição [...] elas têm um resultado muito positivo, porque são elas que facilitam e possibilitam que eu me comunique melhor, que eu possa desenvolver o meu trabalho[...] [...] as ferramentas de gestão da Unipampa para, na minha opinião, são boas, mas falta a integração [...].

Alinhando-se ao tema, o Entrevistado 1 comenta que:

Entrevistado 1: [...]tudo que é novo incomoda [...] [...]vou dar um exemplo, folha ponto 11, bom tempo nós tivemos a folha ponto, né? De forma manual e agora passamos a ter um aplicativo. Tem muitas e muitos colegas têm relutam contra. Esse tipo de ação, essa mudança, próprios sistemas, nós utilizamos muito papel antes arquivos, agora tem sistema informatizado, então tudo que é novo incomoda [...] [...]ferramentas de gestão, não é? E elas o que a gente tinha observado é que ela teve em tornando mais dinâmico todos os processos e tirando um pouco a sobrecarga do recurso humano [...].

No mesmo raciocínio o Entrevistado 4 comenta que:

[...]Eu avalio de forma. Positiva [...] [...]no geral tenho facilitado bastante o meu, o meu trabalho, então acho que avalio como positivo. A eficiência dessas! A eficácia dessa dessas ferramentas[...] [...]eu entendo que eu tenho uma rotina que eu trabalho sempre para melhorar processos[...] [...]quando eu assumi a coordenação. A imitar os atestados antes eram entregues na forma imprensa,

na Secretaria, um Monte de papel e hoje esse se usa formato digital [...]principal desafio é, às vezes é 11. Dificuldade ou uma? A repulsa não, não sei se falar a palavra repulsa[...]acho que o principal desafio é. É colegas que, em certo sentido é estão um pouco é? Atrás, digamos assim, Na corrida por esse mundo digital, tecnológico e tal[...]toda essa integração acho que está muito boa[...].

A partir da fala dos Entrevistados 1 e Entrevistado 4, nota-se uma avaliação positiva da eficácia das ferramentas na instituição, dando como exemplo o Sistema Eletrônico (SEI), no qual muitas vezes substituem os processos físicos como malotes e papéis o que colabora para o fluxo de trabalho e informações na instituição. Analisando a fala, uma das principais vantagens é o monitoramento e o reconhecimento de processos. Desta forma, as ferramentas não apenas aumentam a eficiência e eficácia, mas também garantem uma maior otimização das tarefas na instituição, mesmo que ainda tenham pontos a melhorar. Além disso, percebe-se, que os entrevistados destacam que o conhecimento para o desenvolvimento é uma ferramenta essencial para a potencialização das atividades, bem como a criação, interligação e implementação de novas tecnologias para melhorar os processos na instituição. Porém percebe-se pontos a melhorar, como parte de alguns registros citado por um dos entrevistados, deixando uma ressalva a tecnologias não criadas ainda para certas tarefas. No geral, ambos deram um feedback positivo em relação ao tema.

Desse modo, a análise vai ao encontro com De Faria e Longhini (2021) quando mencionam a importância de novas tecnologias de gestão.

Angeloni (2002; p. 155), afirma que a tecnologia desempenha um papel essencial na melhoria dos processos de conversão do conhecimento. Isso significa que a tecnologia facilita a gestão do conhecimento tanto dentro de uma organização quanto entre diferentes organizações.

Em relação à Observação Participante, ao longo do desenvolvimento deste estudo, foi possível perceber que a Unipampa, no que diz respeito à liderança, preocupa-se com o impacto dos estilos de liderança nas relações de trabalho e nos processos organizacionais. Durante minha participação, pude observar como os líderes se relacionam com suas equipes, como suas abordagens se adaptam aos diversos contextos e como essas interações influenciam direto no clima organizacional e na motivação dos seus liderados.

Tornou-se claro que os líderes mais eficazes são aqueles que conseguem criar um ambiente de respeito mútuo, colaboração e transformação. Além disso, notei que a resistência à mudança é um desafio recorrente na universidade, especialmente no que diz respeito à implementação de novas ferramentas e tecnologias. Embora muitos membros da equipe apresentassem receio em relação a essas mudanças, percebi que, quando os líderes se mostram abertos a trocar ideias, ouvir e conversar de maneira mais receptiva e dispostos a oferecer treinamentos e suporte, essa resistência tende a diminuir, tornando-se uma chance de crescimento.

Durante observação participação percebeu-se que a eficácia de uma liderança vai além da autoridade, estando também na habilidade de ouvir, compreender e responder às diversas demandas de um ambiente acadêmico em constante transformação. Por fim, observou-se que os líderes universitários desempenham um papel crucial na criação de uma cultura organizacional que promova diversidade, inclusão e aprendizado contínuo. A implementação de novas ferramentas, aliada a uma gestão participativa e adaptável, pode promover um ambiente mais eficiente e motivador, em harmonia às necessidades da comunidade acadêmica e às transformações do contexto educacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância de se observar o papel crucial que as universidades federais desempenham hoje no país, especialmente em um momento em que a educação superior se torna cada vez mais vital para a formação de profissionais, onde promovem o desenvolvimento humano e social, onde estas são fundamentais para uma sociedade mais justa e igualitária, que esta pesquisa teve como objetivo identificar o perfil de um líder organizacional para uma melhor otimização das relações de trabalho na Universidade Federal do Pampa - Campus Sant'Ana do Livramento. Neste sentido, procurar compreender quais habilidades e ferramentas um líder deve possuir para um melhor aprimoramento destas para aumentar o desempenho, a satisfação e a maximização das relações de trabalho na Unipampa.

Visando atender ao objetivo específico “perfil de um líder”, após as narrações, vê-se que a eficácia das lideranças vai além das habilidades técnicas. Identificou-se pelos relatos que o líder na universidade deve fomentar as relações interpessoais para o bem-estar da equipe, reconhecendo que é um agente da transformação e que o sucesso da instituição está ligado não apenas a capacidade de obter bons resultados, mas também a promoção de um ambiente de colaboração e respeito.

Com este estudo foi possível observar que a liderança pode ser flexível e adaptável na universidade, além de identificar características essenciais para um líder, como comunicação clara, motivação, empatia e conhecimento do trabalho, melhorando a maneira de como as pessoas se relacionam e contribuem no ambiente da instituição. Além disso, a pesquisa revela que para se tornar um líder eficaz, requer aprendizado e adaptação constante, sobretudo em ambientes educacionais em constantes transformações.

Em relação a importância dos estilos de liderança nas relações de trabalho na Universidade Federal do Pampa - Campus Sant'Ana do Livramento e com este estudo identificou-se os estilos de liderança têm muito impacto nas relações de trabalho na universidade, pois destacam a flexibilidade, participação e adaptação no cenário acadêmico.

Ainda foi possível identificar que o líder eficaz deve ser capaz de se ajustar as diferentes situações e necessidades no ambiente. Identificou-se na Universidade a uma liderança situacional, onde o líder se adapta seu modelo de liderança ao cenário atual da universidade.

A partir deste estudo foram identificados como essenciais para a criação de um ambiente afetivo e de respeito os estilos democráticos e o transformacional. A pesquisa permitiu perceber a importância do líder nas relações de trabalho, levando em conta os desafios e dificuldades que os integrantes da equipe enfrentam no dia a dia. O estudo revelou que estilos de liderança adequados melhora as interações entre os membros da equipe promovendo um trabalho eficaz em conjunto e promovendo novas ideias.

Neste sentido, identificou-se que uma boa liderança é essencial para o desenvolvimento de todos os agentes da instituição, bem como a contribuição para um clima produtivo e motivacional. Afinal, todos os entrevistados apontam para este.

Com relação às ferramentas organizacionais que contribuem para uma otimização nas relações de trabalho na Universidade Federal do Pampa, identificou-se que são muitas vantagens referente às ferramentas, principalmente ao que diz respeito à eficiência e eficácia nos processos da instituição. Porém, encontrou-se algumas ressalvas referente ao medo da implementação de novas ferramentas no ambiente, gerando um desafio aos líderes da

universidade em fazer com que seus subordinados percebam que estas mudanças vêm para ajudar na maximização dos processos e relação de trabalho.

Com esta pesquisa foi possível perceber que os colaboradores estão mais dispostos a envolver-se nos processos de mudanças e a universidade está buscando oferecer treinamentos para transformar a resistência à mudança em uma oportunidade de crescimento e motivação para a equipe e a universidade. Observou-se também, que o desafio neste ambiente não se limita apenas à implementação de novas ferramentas, mas também à criação de um ambiente na universidade que valorize a cultura, as relações, a diversidade e, dessa forma, estimulando o aprendizado contínuo. Ressalta-se que ficou evidente com este estudo que a criação de novas tecnologias é essencial para a gestão do conhecimento e para a melhoria contínua dos processos organizacionais.

Diante da realidade apresentada acima, conclui-se que, na Universidade Federal do Pampa – Campus Sant’Ana do Livramento, os líderes apresentam perfis que vão além de habilidades técnicas. A pesquisa revelou que no ambiente da universidade é necessário ter uma comunicação clara, flexibilidade, além de o líder ter a capacidade de adaptar as diversas situações, tornando estas ferramentas essenciais para a eficácia da gestão.

Pode-se concluir ainda que a adaptação dos diferentes perfis de liderança sobre os liderados são cruciais para manter um clima saudável e respeito, fortalecendo a maximização nas relações de trabalho. Por fim, embora a resistência à mudança ainda se apresente como um desafio, as ferramentas de gestão na Universidade Federal do Pampa foram caracterizadas de forma positiva para a melhoria dos processos. Em síntese, a combinação das ferramentas de gestão com os estilos e as habilidades adequadas para o ambiente universitário, enriquece as relações entre as pessoas aumentando a eficiência e eficácia nos processos.

Ao término deste estudo, recomenda-se que em próximas pesquisas possam apurar como os diferentes estilos de liderança podem influenciar nas diferentes áreas e departamentos da universidade, o que poderia gerar dados que não foram abordados nesta pesquisa, entendendo melhor os efeitos que estas lideranças causam em diversos departamentos tendo como foco uma visão mais macro da universidade.

Recomenda-se também, que futuras pesquisas possam investigar como as ferramentas tecnológicas existentes nas Unipampa podem impactar no processo de aprendizagem dos alunos e como elas afetam a experiência geral dos alunos na universidade.

Diante do cenário atual, destaca-se a importância multifacetada de líderes universitários para o desenvolvimento das instituições de ensino superior e seu sucesso. Suas escolhas e comportamentos impactam em diversas áreas da instituição. Sendo assim, sua importância não é apenas crucial para a educação, mas é crucial para o progresso de uma sociedade mais equitativa.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. Tecnologia. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 155-155.

ANJOS, Ricardo. **O DESENVOLVIMENTO DA PERSONALIDADE NA ADOLESCÊNCIA E A EDUCAÇÃO ESCOLAR: Aportes teóricos da psicologia histórico-cultural e da pedagogia histórico-crítica**. Araraquara SP: Faculdade de Ciências e letras, 2017.

Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate.

ARAUJO, LUÍS CÉSAR G. de; GARCIA, ADRIANA AMADEU. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

ARGENTA, C. A. L. **Gestão de Instituições de Ensino superior privadas e a competência necessária aos coordenadores de curso: Desafios e sugestões**. 2011. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2011.

AZEVEDO, INÊS NAVA. O acesso à UFSC à luz da teoria da gestão social: uma perspectiva das cotas e da evasão. In: **Anais do XI Colóquio Internacional de Gestão Universitária da América do Sul**. Florianópolis: INPEAU, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS NETO, João Pinheiro de. Capacitação Profissional e Educação Corporativa: práticas de aprendizagem organizacional e de gestão do conhecimento nas escolas de Correios. In: BARROS NETO, João Pinheiro de; SANTOS, Fernando de Almeida. **Temas contemporâneos de pesquisa em gestão**. São Paulo: Editora Livrus, 2017 (p. 33-60).

BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, 18(3), 19-31, (1990).

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996. Disponível em: <http://www.institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/4/6>. Acesso em 02 de out. 2019.

BEHNKE, M. T. **Gestão de Pessoas: Artigos reunidos**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.
BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: **administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRAGA, R.; MONTEIRO, C. A. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

BRILLO, João; BOONSTRA, Jaap. **Liderança e cultura organizacional para inovação**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

BRYMAN, A. Effective leadership in higher education: a literature review. **Studies in higher education**, London, UK, v. 32, n. 6, p. 693-710, 2007. Disponível em: <<http://www.scopus.com>>. Acesso em: 17 jan. 2015.

CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, v. 11, 1992.

CALVOSA, M. **Liderança Empresarial e Estratégica**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2022.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Ed. Compacta. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. Recursos Humanos. Ed. Compacta. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

COLOSSI, Nelson. Controle da gestão na universidade: algumas considerações. In: **encuentro regional sobre evaluación de la educación superior**, 1999, San Miguel de Tucumán. Anais [...] Universidad Nacional de Tucumán. San Miguel de Tucumán, Argentina, 1999.

CORTELLA, M. S. **Qual é a tua Obra?** Petrópolis: Vozes, 2017. Disponível em: <<file:///C:/Users/Lorena%20Gava/Desktop/TRABALHOS%20PARA%20UTILIZAR%20Cortella.pdf>>. Acesso em: 21 Out 2020.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010, p. 687-700.

DE FARIA, G. N. L.; LONGHINI, T. M. **Ciclo PDCA, com auxílio do Power BI, aplicado à gestão da manutenção de equipamentos laboratoriais de indústria de celulose. Produto & Produção**, v. 22, n. 2, 2021.

DE NADAE, J.; DE OLIVEIRA, J. A.; DE OLIVEIRA, O. J. **Um estudo sobre a adoção dos programas e ferramentas da qualidade em empresas com certificação ISO 9001: estudos de casos múltiplos**. Gepros: **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 4, n. 4, p. 93, 2009.

DINIZ, Bruna. **Produtividade Máxima, como ser mais eficiente**. RJ, 2018.

LE BOTERF, G. **De la compétence** – Essai sur un attracteur étrange. Les Éditions D'organisation, Quatrième tirage, Paris, 1995.

DRUCKER, Peter. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

DUBRIN, Andrew J. – **Diferenças de personalidade, fundamentos do comportamento organizacional**, Ed. Thomson, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

ELAINA, J. Frederick Herzberg e a Teoria dos Dois Fatores. Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/artigos/6667-frederick-herzberg-e-a-teoria-dos-dois-factores.html> Acessado em: 01 nov 2019.

FLEURY, M.T.; FLEURY, A. Desenvolvimento de competências em diferentes arranjos empresariais. **Anais XXIV Enanpad**. Florianópolis: ANPAD, 2000.

FRANCISCA PARIS, CLAUDIO PARIS. **Gestão Escolar de Bolso: a arte de falar, fazer e acontecer**. Editora do Brasil 2019.

Giraldi, D. C., & Silva, G. M. Liderança e gestão do conhecimento: desafios organizacionais da pós-graduação e pesquisa em uma universidade federal brasileira. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, 2019.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GRONN, P. Leadership configurations. *Leadership*, London, UK, v. 5, n. 3, p. 381-394, **Revista Navus de gestão e tecnologia**, Aug 2009. Disponível em: <<http://www.scopus.com>>. Acesso em: 17 jan. 2009.

GIBSON, James L. **Organizações**: comportamento, estrutura e processo. São Paulo: Atlas, 1981.

HEINSFELD, Adelar; TEDESCO, J.C.; TALAMINI, Edson. **A Revolução Verde na mesorregião Noroeste do RS (1930-1970)**. 2013.

Hersey, P., Blanchard, K. (1986). **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução por equipe CPB Edwino A. Royer. (4.ed.) São Paulo: E.P.U.

HINTEA, C. Transformational leadership and performance in the romanian public administration. **Revista De Cercetare Si Interventie Sociala**, v. 51, p.103-121, 2015.

Holland, J. L. **Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments**. Odessa: 1997.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006. MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008. 2. ed.

LAVAL. C. **A escola não é uma empresa**. São Paulo: Editora Boitempo, 2019.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; ARELLANO, E.B. **Liderança, poder e**

comportamento organizacional. In: FLEURY, M, T. L (Org). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. p. 259-270.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos da Administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração.** 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 2015.

MARCONDES, F. K. *et al* **A puzzle used to teach the cardiac cycle.** Advances in physiology education, Rockville, v. 39, n. 1, p. 27-31, 2015.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 14ª edição. São Paulo: Hucitec Editora, p.407, 1995.

DE NADAE, J.; DE OLIVEIRA, J. A.; DE OLIVEIRA, O. J. **Um estudo sobre a adoção dos programas e ferramentas da qualidade em empresas com certificação ISO 9001:** estudos de casos múltiplos. *Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, v. 4, n. 4, p. 93, 2009.

ODERICH, Cecília. In: Ruas, Roberto Lima; Antonello, Cláudia Simone. **Gestão de competências gerenciais:** noções e processos de desenvolvimento. Porto Alegre: Bookman, 2005.

OLIVEN, A. C. Histórico da educação superior no Brasil. In: SOARES, M. S. A. (Org.). **A educação superior no Brasil.** Porto Alegre: Unesco, 2002. p. 31-42.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das Organizações:** uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

PAULILO, M. A S. A pesquisa qualitativa e a história de vida. **Serviço Social em Revista.** Londrina, v.2, n. 2, p. 135-148, jul/dez.1999

PASELLO, A. **5W2H: uma ferramenta administrativa.** São Paulo: 2009.

PINOTTI, F. I.; GUTH, S. C. A importância do PDCA na gestão de projetos em empresas de pequeno e médio porte. **Revista Contemporânea de Contabilidade.** Getúlio Vargas, V.8, n.18, Jul-Dez, 2014.

POLEZA, M.; PEREIRA, R.; CUNHA, C. J. C. A. **O Papel da Liderança na Inovação em Organizações de Serviços.** In: XLV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2021.

QUARTO, Lucas Capita; SOUZA, Sônia Maria da Fonseca; TEIXEIRA, Fábio Luiz Fully; QUARTO, João Vitor Capita; MUNIZ, Vyvian França Souza Gomes. Análise do clima organizacional de uma fábrica de laticínios do estado do Rio de Janeiro. *Revista Eletrônica REVISTA OWL (OWL JOURNAL)* ISSN: 2965-2634 vol. 2, n. 4, Campinas, 2019.

SANTOS, S. B. **Alinhamento das atividades do dia a dia com Planejamento Estratégico em um banco público.** Brasília, 2014.

SCHEEPERS, C. B.; STORM, C. P. Authentic leadership's influence on ambidexterity with mediators in the South African context. **European Business Review**, 2019.

SILVA, R. O. DA. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson. 2008.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUSA NETO, M. F. Afinidades eletivas ou crítica a uma história da geografia sem classe(s). **GEOUSP Espaço e Tempo** (Online), São Paulo, 2019.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995. p. 136-239.

TRIDAPALLI, J. Os conflitos da Geração X e Y no mercado de trabalho. **Revista Húmus**, Florianópolis, SC, v. 7, n. 20, p. 140, set, 2017.

UNIPAMPA. Universidade Federal do Pampa. Conselho Universitário. Resolução nº 80, de 28 de agosto de 2014. Aprova o Programa de Avaliação de Desempenho para fins de Desenvolvimento na Carreira dos Professores.

VERGARA, S. C. **Tipos de Pesquisa em Administração**. Cadernos EBAP, Rio de Janeiro: FGV, n. 52, jun. 1990.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WENGER, ETIENNE; MCDERMOTT, RICHARD ARNOLD; SNYDER, William. **Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge**. Boston: Harvard Business Press, 2002.

WANDERCIL, M.; CALDERÓN, A. I.; CONTRERAS, F. A. G. Governança universitária e rankings acadêmicos à luz da literatura acadêmica brasileira. **Revista Roteiro**, v. 46, n. 1, p. 1-30, 2021.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Meu nome é Alison Rodrigo da Cruz Machado, sou aluno do curso de Administração da Universidade Federal do Pampa- Campus Santana do Livramento – RS, e esta entrevista faz parte do meu Projeto de Conclusão de Curso (TCC), sob orientação do Professor Dr. Sebastião Cerqueira da Rosa Adão. A pesquisa tem como objetivo, identificar as características e ferramentas de um líder organizacional para uma melhor otimização das relações de trabalho na Universidade Federal do Pampa - Campus Santana do Livramento.

BLOCO I – PERFIL DO ENTREVISTADO

- 1.Nome:
- 2.Idade:
- 3.Sexo:
- 4.Naturalidade:
- 5.Escolaridade (Formação):
- 6.Cargo Atual:
- 7.Tempo que trabalha no cargo atual:
- 8.Especializações:

BLOCO II - QUESTÕES DA ENTREVISTA RELACIONADAS A EXPLORAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA, CARACTERÍSTICAS E FERRAMENTAS DE LIDERANÇA

1. Explorando os Estilos de Liderança:

- **Pergunta 1:** Qual o estilo de liderança que você considera mais eficaz para gestão da instituição?
- **Pergunta 2:** Como você lida com conflitos relacionados aos diferentes estilos de liderança na sua equipe?
- **Pergunta 3:** Qual o principal desafio que você encontra ao adaptar seu estilo de liderança às diversas situações na instituição?

2. Explorando as Características da liderança:

- **Pergunta 4:** Quais habilidades você considera importantes para um líder ser mais eficaz?

- **Pergunta 5:** Na sua opinião, qual o principal desafio encontrado pela liderança ao motivar e inspirar uma equipe? Como você acredita que estes desafios possam ser vencidos?
- **Pergunta 6:** Como você avalia e desenvolve uma comunicação eficaz e quais as estratégias que você usa para garantir uma comunicação clara com sua equipe?

3. Explorando Ferramentas de liderança:

- **Pergunta 7:** Quais são os desafios encontrados ao implementar novas ferramentas de gestão no ambiente laboral da instituição?
- **Pergunta 8:** Como as ferramentas de gestão impactam na sua produtividade?
- **Pergunta 9:** Como você avalia a eficácia das ferramentas de gestão na instituição?