



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

GABRIELLA CRISTINE ALMEIDA DE ANDRADE

**EXPECTATIVAS EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE
CASO DOS DOCENTES DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO
EM ADMINISTRAÇÃO DO IFPB CAMPUS JOÃO PESSOA**

João Pessoa

2023

GABRIELLA CRISTINE ALMEIDA DE ANDRADE

**EXPECTATIVAS EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO DOS
DOCENTES DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DO
IFPB CAMPUS JOÃO PESSOA**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Alysso André Régis Oliveira

JOÃO PESSOA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

A554e Andrade, Gabriella Cristine Almeida de.

Expectativas em posições de liderança : um estudo de caso dos docentes do curso superior de Bacharelado em Administração do IFPB *campus* João Pessoa / Gabriella Cristine Almeida de Andrade. – 2023.

77 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2023.

Orientação : Prof^o D.r Alysson André Régis Oliveira.

1. Gestão de pessoas. 2. Liderança - docentes. 3. Desenvolvimento de líderes. 4. Curso de Bacharelado em administração. I. Título.

CDU 005.95:37.07(043)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

FOLHA DE APROVAÇÃO

GABRIELLA CRISTINE ALMEIDA DE ANDRADE

Matrícula: 20192460044

Expectativas em posições de liderança: um estudo de caso dos docentes do curso superior de Bacharelado em Administração do IFPB Campus João Pessoa

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **14/06/2023**

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO.**

Resultado: APROVADO

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Alysson André Régis Oliveira (IFPB)

Orientador(a)

Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Danielle Fernandes Rodrigues (UNIESP)

Examinador(a) externo(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Alysson Andre Regis Oliveira**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 20/06/2023 14:07:38.
- **Maria da Conceicao Monteiro Cavalcanti**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 20/06/2023 15:23:54.
- **Danielle Fernandes Rodrigues**, PROFESSOR DE ENSINO SUPERIOR NA ÁREA DE ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL, em 20/06/2023 15:48:54.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 20/06/2023. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 440763

Verificador: 12758f4033

Código de Autenticação:



Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, JOAO PESSOA / PB, CEP 58015-435

<http://ifpb.edu.br> - (83) 3612-1200

*A Deus, que com seu amor,
graça e infinita misericórdia,
sempre direcionou os meus caminhos.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me concedido força, sabedoria e resiliência para concluir mais essa etapa na minha vida.

A minha mãe, Izabel Cristina Almeida de Andrade, por seu apoio constante e por ser minha maior incentivadora, muitas vezes acreditando em mim mais do que eu mesma.

Ao meu pai, João Batista Vasconcelos de Andrade, que sempre me auxiliou como pôde durante a minha vida escolar e acadêmica.

Ao meu professor orientador, Dr. Alysson André Regis Oliveira, que aceitou minha ideia e me ajudou durante todo o processo, sempre com muito comprometimento e ensinamentos valiosos.

RESUMO

Ao longo dos anos, a liderança foi estudada pelas mais diferentes esferas do conhecimento, angariando para si uma herança rica em significados. Os líderes, agentes que provocaram os inúmeros estudos, não perderam seu lugar de destaque no decorrer do tempo, e passaram a assumir, na prática, os diversos papéis de importância que lhe eram atribuídos nas correntes teóricas, principalmente dentro âmbito organizacional. Nesse sentido, as instituições universitárias também necessitam de indivíduos que representem essa função e, por se tratar do meio acadêmico, o mais habitual é que ela seja assumida pelos professores. Assim, o presente estudo teve como objetivo analisar as expectativas dos docentes do Curso Superior de Bacharelado em Administração do IFPB, campus João Pessoa, sobre possíveis atuações em posições de lideranças. A pesquisa consistiu em um estudo de caso com enfoque exploratório e descritivo, e a amostragem utilizada foi definida como não probabilística por acessibilidade e conveniência. A amostra foi composta por 24 docentes que lecionavam no curso de Administração da instituição selecionada como objeto de estudo. Os dados foram coletados mediante um questionário online, e as variáveis geradas foram interpretadas por meio da análise qualitativa, com a organização e a verificação das informações, e a quantitativa, através do processamento dos resultados, realizado pelo *software* de planilhas Excel, versão 2019. Em síntese, é possível afirmar que não há entusiasmo, por grande parte dos docentes, quanto a ideia de exercerem um cargo de gestão, pois os mesmos não percebem o apoio institucional, nos diversos níveis hierárquicos, para a realização dos processos.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Liderança. Desenvolvimento de Líderes.

ABSTRACT

Over the years, leadership has been studied by the most different spheres of knowledge, garnering a rich heritage in meaning. The leaders, agents that provoked the numerous studies, did not lose their prominent place over time and began to assume, in practice, the various roles of importance that were attributed to them in theoretical currents, mainly within the organizational scope. In this sense, university institutions also need individuals who represent this function, and since it is an academic environment, the most common is for professors to assume. Therefore, the present study aimed to analyze the expectations of professors of the Superior Course of Bachelor of Administration of the IFPB, campus João Pessoa, about possible performances in leadership positions. The research consisted of a case study with an exploratory and descriptive approach, and the sampling used was defined as non-probabilistic for accessibility and convenience. The sample consisted of 24 professors who taught the Administration course at the institution selected as the object of study. The data were collected through an online questionnaire, and the variables generated were interpreted through qualitative analysis, with the organization and examination of information, and quantitative analysis, through processing the results, performed using Excel spreadsheet software, version 2019. In summary, it is possible to state that there is no enthusiasm, on the part of most professors, regarding the idea of exercising a management position, as they do not perceive institutional support, at the different hierarchical levels, for carrying out the processes.

Keywords: People Management. Leadership. Leader Development.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Processos básicos da Gestão de Pessoas.....	20
Quadro 2: Classificação por disciplinas ministradas.....	41
Quadro 3: Classificação por motivos de desistência dos cargos de liderança.....	47
Quadro 4: Classificação por competências de liderança relatadas pelos docentes.....	49
Quadro 5: Classificação por competências de liderança relatadas pelos docentes.....	50
Quadro 6: Classificação por fatores que motivariam o aceite as posições de liderança.....	51
Quadro 7: Classificação por consideração a ideia de renunciar a posição de liderança.....	52
Quadro 8: Classificação por fatores que motivariam o retorno a um cargo de liderança.....	53
Quadro 9: Classificação por fatores que motivariam a aceitação do cargo de liderança.....	54
Quadro 10: Classificação por fatores que motivariam a rejeição ao cargo de liderança.....	55
Quadro 11: Opiniões acerca do desenvolvimento da liderança pela instituição.....	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classificação por sexo, estado civil, idade e curso de graduação.....	38
Tabela 2: Classificação por pós-graduação e fatores referentes ao exercício da profissão.....	40
Tabela 3: Classificação por tipo de vínculo e regime de trabalho.....	41
Tabela 4: Classificação por docentes que atuavam em cargos de liderança.....	43
Tabela 5: Classificação dos cargos de liderança ocupados pelos docentes.....	43
Tabela 6: Classificação por tempo de exercício da função e noção prévia das atividades.....	44
Tabela 7: Classificação quanto a participação em algum programa de liderança no IFPB.....	44
Tabela 8: Classificação por docentes que já atuaram em cargos de liderança no IFPB.....	45
Tabela 9: Classificação dos cargos de liderança que foram ocupados pelos docentes.....	46
Tabela 10: Classificação por tempo de exercício da função.....	46
Tabela 11: Classificação por união dos motivos de desistência dos cargos de liderança.....	47
Tabela 12: Classificação por perspectiva de retorno a liderança e posse de competências.....	48
Tabela 13: Classificação por consideração em assumir um cargo de liderança.....	50
Tabela 14: Classificação por interesse em cargos de liderança e posse de competências.....	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Recorrência dos cursos de graduações.....	39
Gráfico 2: Número de disciplinas ministradas pelos docentes.....	42
Gráfico 3: Cargos agrupados a nível de titulação.....	43
Gráfico 4: Tempo de atuação x participação em programa de liderança no IFPB.....	45
Gráfico 5: Cargos agrupados a nível de titulação.....	46
Gráfico 6: Agrupamento dos motivos de desistência dos cargos de liderança.....	48
Gráfico 7: Competências de liderança.....	49
Gráfico 8: Fatores que motivaram a aceitação do cargo.....	51
Gráfico 9: Perspectiva quando a ideia de renunciar ao cargo de liderança.....	52
Gráfico 10: Fatores motivacionais para o retorno a posição de liderança.....	53
Gráfico 11: Fatores motivacionais para a rejeição de outra posição de liderança.....	54
Gráfico 12: Fatores de caráter técnico que motivariam a aceitação.....	55
Gráfico 13: Fatores de caráter pessoal que motivariam a aceitação.....	56
Gráfico 14: Fatores de caráter cognitivo que motivariam a aceitação.....	57
Gráfico 15: Fatores relacionados a instituição que motivariam a aceitação.....	58
Gráfico 16: Fatores que motivariam a rejeição de uma posição de liderança.....	59
Gráfico 17: Fatores de caráter técnico que motivariam a rejeição.....	59
Gráfico 18: Fatores de caráter pessoal que motivariam a rejeição.....	60
Gráfico 19: Fatores de caráter cognitivo que motivariam a rejeição.....	61
Gráfico 20: Fatores relacionados a instituição que motivariam a rejeição.....	61
Gráfico 21: Percepção quanto ao desenvolvimento da liderança pela instituição.....	62
Gráfico 22: Caminhos de formação de liderança sugeridos pelos docentes.....	64

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS	17
1.1.1 Objetivo Geral.....	17
1.1.2 Objetivos Específicos	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	18
2.1.1 Surgimento e conceitos do termo Gestão de Pessoas	18
2.1.2 A importância da Gestão de Pessoas para as Organizações	20
2.1.3 A evolução do termo Gestão de Pessoas.....	22
2.2 LIDERANÇA	24
2.2.1 Conceitos de Liderança	24
2.2.2 Tipos de Liderança	25
2.2.3 Funções e qualidades de um Líder	30
2.2.4 Desenvolvimento da Liderança.....	31
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	35
3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	35
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	36
3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS	38
4 ANÁLISE DE DADOS	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE A	73

1 INTRODUÇÃO

Considerando o cenário de transformações e cobranças que a pós modernidade vem impondo de maneira crescente ao mundo, pode-se perceber que há um senso de urgência existente na sociedade atual. Mudanças econômicas, sociais e tecnológicas ocorrem com celeridade, demandando adaptabilidade, inovação e atenção nos mais diversos âmbitos. No contexto organizacional isso não é diferente.

Em razão do impacto direto que o ambiente externo provoca nas empresas, e por consequência em seus funcionários, a imposição do dinamismo também se faz presente, e em um universo onde a especialização, a senioridade e o *soft-skills*¹ são requeridos, resultados extraordinários são esperados, não apenas nos números, mas também das pessoas.

Ainda que essa realidade não discirna níveis organizacionais, há um grupo seletivo de colaboradores que sentem a pressão de maneira mais distinta: os profissionais em posições de liderança. Em virtude do papel fundamental que representam, principalmente para a gestão, os líderes, além de possuírem inúmeras atribuições, também tem participação ativa no atingimento dos objetivos traçados, o que acaba gerando um maior grau de exigência sobre os mesmos.

De modo geral, a liderança consiste na habilidade de exercer influência sobre as pessoas de um grupo, relacionando-se também com a administração delas em diferentes circunstâncias. É por meio dos esforços simultâneos das equipes que as metas são alcançadas, sendo o líder a figura direcionadora que impulsiona os membros a agirem em prol disso.

Devido a coletânea de responsabilidades que o líder carrega consigo, houve, nos últimos anos, um aumento expressivo acerca das perspectivas dos profissionais frente a cargos de liderança nas organizações. Como exemplo, pode-se citar uma pesquisa realizada em 2021 pela Robert Half² em parceria com a Insper³, cujo intuito era entender melhor sobre as preocupações dos profissionais relacionadas aos desafios do *pipeline* de liderança.

Esses receios não só existem como podem explicar o motivo pelo qual um número significativo de profissionais apresenta certa resistência em buscar e ocupar posições mais elevadas na hierarquia. Em pesquisa anterior publicada pela Harvard Business Review, com 3.625 profissionais de diversas posições hierárquicas e trabalhando em empresas de tamanhos e indústrias diferentes, apenas 34% da amostra reportou buscar posições de liderança e apenas 7% indicou que busca ascender a uma posição no C-level (ROBERT HALF, 2021, p. 6).

¹ Conjunto de competências e habilidades não técnicas, relativas ao comportamento humano.

² Empresa especializada em recrutamento.

³ Instituição sem fins lucrativos dedicada ao ensino superior e à pesquisa.

Partindo para a área institucional, mais especificamente a acadêmica de nível superior público, o interesse nesse panorama é semelhante, e o foco, voltado para a expectativa em posições de liderança pela ótica dos docentes, pois, assim como qualquer outra organização, as instituições universitárias também necessitam de gestão, e em um ambiente direcionado para a educação, o mais comum é que esse papel seja assumido pelos próprios professores.

Nas Instituições de Ensino Superior, os desafios e expectativas são respondidos pelos seus principais dirigentes ou, como são chamados atualmente, gestores. Desses gestores universitários, que são, em sua maioria, professores, espera-se um desempenho gerencial capaz de manter sua instituição competitiva frente às pressões ambientais internas e externas (PALMEIRAS; SZILAGYI, 2011, p. 5).

Neste sentido, considerando o meio acadêmico, cabe averiguar quais são as perspectivas dos docentes quanto a ideia de galgarem ou não posições de liderança. Assim, para a realização da pesquisa, foram escolhidos como objeto de estudo os professores do Curso Superior de Bacharelado em Administração do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), campus João Pessoa.

Para que uma temática possa ser bem analisada, é necessário investigar os principais agentes que estão inseridos no meio da problemática. Dessa forma, os professores, por vivenciarem o cotidiano acadêmico e possuírem contato direto com a gestão, seja da coordenação do curso ou do próprio campus, detêm uma visão mais ampliada e realista sobre os cargos de liderança na esfera educacional.

Como a liderança é um tópico que está presente em qualquer contexto que envolva a interação entre as pessoas, convém, portanto, explorar isso sob o viés acadêmico e com a perspectiva dos docentes, já que os mesmos, em sua maioria, possuem noções pedagógicas e administrativas, visto que lecionam no curso de Administração.

Diante do exposto, torna-se necessário um estudo que seja capaz de elucidar o seguinte questionamento: Quais as expectativas dos docentes do Curso Superior de Bacharelado em Administração do IFPB, campus João Pessoa, sobre possíveis atuações em posições de lideranças?

Para responder a presente questão, a pesquisa compromete-se a esclarecer as seguintes indagações:

1. Qual o perfil sociodemográfico dos docentes do Curso Superior de Bacharelado em Administração do IFPB campus João Pessoa?
2. Quais os fatores motivacionais que determinam a aceitação dos docentes do Curso Superior de Bacharelado em Administração do IFPB campus João Pessoa a posições de liderança?

3. Quais os fatores motivacionais que determinam a rejeição/aversão dos docentes do Curso Superior de Bacharelado em Administração do IFPB campus João Pessoa a posições liderança?
4. Quais os caminhos de formação de liderança para a gestão do IFPB campus João Pessoa?

A motivação que determinou a escolha da temática se apoia no interesse em possibilitar um maior entendimento acerca das aspirações dos docentes frente a liderança, pois, apesar de haver recorrência no surgimento de posições de gestão nas instituições de ensino superior, o ponto de vista dos professores sobre o assunto ainda é pouco explorado.

Outro aspecto que justifica a relevância do estudo, é o fato da pesquisa viabilizar a identificação dos fatores que motivam os docentes do curso de Administração do IFPB a aceitarem ou rejeitarem posições de liderança, contribuindo para que o Instituto tenha conhecimento desses aspectos e possa atuar com objetividade em eventuais ações voltadas para a formação de líderes.

Ademais, a temática também pode ser caracterizada como inovadora no campo da Administração, visto que contribui para o avanço de novos estudos sobre a liderança no meio acadêmico, e também possui uma representatividade pessoal da pesquisadora, que atuou por um determinado período de tempo na área de Gestão de Pessoas.

Para uma melhor compreensão do estudo, foi delineado um esquema organizado em cinco capítulos, baseado na revisão da literatura e na temática acima explanada. Inicialmente há o capítulo introdutório, que apresenta uma abordagem prévia acerca do tema central do estudo, a natureza do problema, as questões de pesquisa, os objetivos do trabalho e a justificativa da temática escolhida.

O segundo capítulo versa sobre a fundamentação teórica, que compreende duas seções, sendo a primeira voltada para a Gestão Pessoas, que trata acerca do seu surgimento e principais conceitos, assim como a importância e evolução da área; e a segunda, que se refere a liderança e aborda os conceitos, tipos de liderança, funções e qualidades de um líder e o desenvolvimento da liderança.

Já no terceiro capítulo é apresentada a metodologia da pesquisa, onde se expõe a classificação do estudo e do método, a abrangência do universo, amostra e os componentes investigativos da pesquisa, a análise dos indicadores da pesquisa, os procedimentos adotados para a coleta de dados, como também o instrumento utilizado, e a perspectiva da análise de dados.

Em seguida, o capítulo quatro discorre sobre a análise e interpretação dos dados coletados e, na sequência, no capítulo cinco, são apresentados os principais resultados obtidos pelo estudo e as considerações finais da pesquisa.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as expectativas dos docentes do Curso Superior de Bacharelado em Administração do IFPB campus João Pessoa sobre possíveis atuações em posições de lideranças.

1.1.2 Objetivos Específicos

E para garantir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram, inicialmente, traçados:

a) Traçar o perfil sociodemográfico dos docentes do Curso Superior de Bacharelado em Administração do IFPB campus João Pessoa;

b) Identificar os fatores motivacionais que determinam a aceitação dos docentes do Curso Superior de Bacharelado em Administração do IFPB campus João Pessoa a posições liderança;

c) Identificar os fatores motivacionais que determinam a rejeição/aversão dos docentes do Curso Superior de Bacharelado em Administração do IFPB campus João Pessoa a posições liderança; e

d) Sugerir caminhos de formação de liderança para a gestão do IFPB campus João Pessoa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Essa seção visa apresentar as principais pesquisas bibliográficas utilizadas para a estruturação da fundamentação teórica do presente estudo, que se inicia com a abordagem sobre o surgimento e os conceitos de Gestão de Pessoas, assim como a sua Importância e Evolução, e se finaliza com a abordagem dos conceitos de Liderança, Tipos de Liderança, Funções e qualidades de um Líder e Desenvolvimento da Liderança.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

2.1.1 Surgimento e conceitos do termo Gestão de Pessoas

Desenvolver o capital intelectual, apoiar no alcance de objetivos e promover ações que auxiliem no engajamento e realização dos colaboradores são alguns dos aspectos que compõem o conjunto de atividades da Gestão de Pessoas. Atualmente, devido a sua importância, a área desempenha um papel estratégico nas empresas, porém até conquistar essa posição e valor foram necessárias inúmeras transformações.

Segundo Monego *et. al.* (2021), com a eclosão da Abordagem Humanista na Administração e após as alterações nas relações de trabalho provocadas pela Psicologia Industrial, o enfoque das organizações, anteriormente orientado para as tarefas, modifica-se, cedendo espaço para a individualidade humana, alocando no centro da narrativa organizacional os agentes mais dinâmicos e complexos existentes dentro das empresas: as pessoas.

É a partir dessa mudança que as tomadas de decisões realizadas dentro das empresas passam a levar em consideração seus funcionários e suas necessidades. É na teoria das relações humanas que são compreendidos os aspectos entre a efetividade humana e o controle burocrático exercido pelos organizadores como forma de regulamentação social da empresa (MONEGO, *et. al.* 2021, p. 255).

Após o surgimento da Administração de Recursos Humanos, o entendimento sobre a importância das pessoas nas organizações ganha ainda mais força. Nesse sentido, conforme Santos e Franco (2018), os trabalhadores, que antes eram considerados apenas fatores de produção, passam a ser percebidos como recursos vivos. Foi a partir dessa dissociação que se originaram os primeiros departamentos de Recursos Humanos.

Na industrialização neoclássica, surgem os departamentos de recursos humanos (DRH), que substituem os antigos departamentos de relações industriais. Além das tarefas operacionais e burocráticas, os chamados DRH desenvolvem funções operacionais e táticas, como órgãos prestadores de serviços especializados. Cuidam do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho e de relações trabalhistas e sindicais, com variadas doses de centralização e monopólio dessas atividades (CHIAVENATO, 2014, p. 37).

Com a chegada da Era da Tecnologia e da Informação na década de 90, essa valorização se intensifica, pois o conhecimento adquirido pelos funcionários se torna o diferencial competitivo (SANTOS e FRANCO, 2018, p. 187). É a partir desse momento que surge também o termo Gestão de Pessoas (GP) e outras nomenclaturas, cuja utilização perdura até os dias atuais.

Nos anos 90, a área passa a ter inúmeras denominações: Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos; Gestão de Gente; Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Tipicamente, seu foco de atuação passa a ser a gestão de competências e, ao menos no discurso, a construção de modelos de gestão de pessoas mais flexíveis e orgânicos, como os chamados “sistemas de trabalho de alto desempenho” (CRUZ e SANTANA, 2015, p. 37).

De acordo com Cruz e Santana (2015), os Recursos Humanos (RH) podem ser conceituados como uma combinação de habilidades, métodos, políticas, técnicas e práticas, definidas com o intuito de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano, visto que a função da área é selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa.

Segundo Bilhim (2009), a Gestão de Recursos Humanos seriam todas as decisões e ações que afetam as relações entre as organizações e os seus empregados, envolvendo, dessa maneira, todos os processos referentes a seleção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os colaboradores.

Já para Chiavenato (2014), a conceituação é mais complexa, pois o autor defende que há uma diferença entre RH e GP. Essa distinção iria além da nomenclatura, se iniciando a partir do momento em que as empresas escolhem tratar as pessoas como recursos produtivos, que necessitam serem administrados, ou como parceiros das organizações, transformando assim os colaboradores em fornecedores de conhecimentos, habilidades, competências e provisoros de decisões racionais que auxiliam no atingimento dos objetivos do negócio.

A administração de recursos humanos (ARH) é uma das áreas mais afetadas pelas recentes mudanças que estão acontecendo no mundo moderno. As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões. Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva. Assim, hoje se fala em GP, e não mais em RH, exatamente para proporcionar essa nova visão das pessoas – não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a organização, mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa (CHIAVENATO, 2014, p. 31).

Dessa forma, enquanto o termo Recursos Humanos representa uma abordagem voltada para a ênfase operacional que centraliza processos, para Chiavenato (2014), a Gestão de Pessoas se relaciona com a descentralização e colaboração ativa dos funcionários para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

[...] A antiga ARH cedeu lugar a uma nova abordagem: a GP. Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros internos da organização. Stakeholders de primeira ordem [...] (CHIAVENATO, 2014, p.35).

Assim, com a valorização das pessoas e devido as mudanças em ritmo acelerado que o ambiente externo impele as empresas, os colaboradores, participantes ativos que permeiam esses processos de alterações e incertezas, precisam ser preparados para potencializar suas competências e habilidades, encarar desafios e assumir novas posições, fazendo com que a Gestão de Pessoas seja não apenas o meio, mas também o fim para atingir esses propósitos.

2.1.2 A importância da Gestão de Pessoas para as Organizações

É de conhecimento comum que os colaboradores são imprescindíveis para o funcionamento e sucesso das organizações. Nos dias atuais, desenvolver os profissionais, aperfeiçoar seus talentos e garantir a qualidade e satisfação no ambiente de trabalho tornou-se prioridade para as empresas. A viabilização para isso acontecer, no entanto, depende diretamente da Gestão de Pessoas.

[...] Não existe nenhum projeto baseado em boas ideias, vigor e entusiasmo que tenha sido barrado por falta de caixa ou recursos financeiros. Existem indústrias cujo crescimento foi dificultado por não poder manter uma força de trabalho eficiente e entusiasmada. Faltou capital intelectual. O panorama do futuro está relacionado com talento, competências e capital intelectual. GP na base de tudo isso (CHIAVENATO, 2014, p. 11).

De acordo com Oliveira, Minskiw e Souza (2017), além das práticas de recrutamento dos funcionários, o departamento de Gestão de Pessoas também se preocupa com as formas de mantê-los nas empresas, sempre buscando maneiras de treinar, desenvolver e estabelecer políticas de remuneração e incentivos que sejam compatíveis com o mercado.

Já para Soviensi e Stigar (2008), a GP possui a nobre função de humanizar as organizações, e tem responsabilidade na formação de seus talentos, devendo assim visar o crescimento e desenvolvimento em conjunto, da empresa e do funcionário, para que se alcancem os resultados esperados.

Para isso, a gestão de pessoas procura conscientizar esse colaborador de que suas ações devem ser respaldadas nos seguintes princípios: desenvolvimento responsável e ético de suas atividades; capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora; capacidade de realização de tarefas que incorporem inovações tecnológicas; capacidade de trabalhar em rede; capacidade de atuar de forma flexível; conhecimento da missão e dos objetivos institucionais das organizações em que atuam; dominar o conteúdo da área de negócio da organização; capacidade de atuar como consultor interno das organizações em que trabalham, entre outros (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 4).

De acordo com Chiavenato (2014), a Gestão de Pessoas possui finalidades variadas e estas devem contribuir para a eficácia organizacional, de modo que auxiliem a organização a atingir os objetivos e realizar sua missão, ajudando a conceber, desenvolver e aplicar as habilidades e as competências da força de trabalho. O autor também ressalta que a GP deve proporcionar à organização colaboradores bem treinados e motivados, por meio da capacitação e do reconhecimento, assim como administrar e impulsionar a mudança, manter as políticas éticas da empresa e trabalhar para construir uma equipe engajada.

Além das finalidades, segundo Chiavenato (2014), a Gestão de Pessoas possui seis processos que contribuem para o norteamento das políticas e práticas das empresas: processos de agregar pessoas, utilizados para a inclusão de novos funcionários; processo de aplicar pessoas, responsável por desenhar as atividades que os colaboradores irão desempenhar; processos de recompensar pessoas, usados para o incentivo e satisfação das necessidades individuais; processos de desenvolver pessoas; pensado para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores; processos de manter pessoas, utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias no âmbito de trabalho e, por fim, processos de monitorar pessoas, idealizados para acompanhar e controlar as atividades e verificar resultados.

Quadro 1: Processos básicos da Gestão de Pessoas

Agregar pessoas	Recrutamento, Seleção, Integração
Aplicar pessoas	Modelagem do trabalho, Avaliação de desempenho
Recompensar pessoas	Remuneração, Benefícios, Incentivos
Desenvolver pessoas	Treinamento, Desenvolvimento, Aprendizagem, Gestão do conhecimento
Manter pessoas	Higiene e segurança, Qualidade de vida, Relações com empregados e sindicatos
Monitorar pessoas	Banco de dados, Sistema de informações gerenciais

Fonte: Chiavenato, 2014, adaptado, 2023.

Devido aos processos exercerem influência direta na constituição da GP e os mesmos estarem relacionados entre si, Chiavenato (2014) defende que é fundamental haver um equilíbrio e integração na condução de todos, pois quando um processo é bem ou mal utilizado, ele tende a favorecer ou atrapalhar os demais, prejudicando a coesão que deve existir entre todas áreas que compõem a Gestão de Pessoas.

Todos os processos de GP são igualmente importantes e atuam como vasos comunicantes entre si. O importante é tratá-los como uma totalidade. Quando um deles falha, conseqüentemente sobrecarrega os demais. O segredo está no tratamento sistêmico e integrado da função de GP. O que interessa é o todo e não somente cada uma de suas partes. A rede, ou seja, a conectibilidade é o que faz a diferença (CHIAVENATO, 2014, p. 14).

Dessa forma, a Gestão de Pessoas, além de auxiliar nas ações utilizadas para administrar o trabalho das pessoas, também atua como agente integrador por meio de seus processos,

possibilitando assim que as diversas áreas se comuniquem, se completem e alcancem as metas e os objetivos traçados pelas organizações.

2.1.3 A evolução do termo Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas da atualidade ocupa um espaço claro nas organizações. Com funções bem definidas, a mesma atua de forma estratégica dentro das empresas, possuindo como objetivo principal o pleno gerenciamento e desenvolvimento dos colaboradores. Entretanto, até assumir esse papel, houve um longo processo de evolução da área, assim como das atribuições atreladas a ela.

Inicialmente, no período entre as duas Guerras Mundiais, as empresas estruturavam a gestão, naquele momento ainda de recursos humanos, em torno do Departamento de Pessoal (DP), responsável por atividades operacionais e burocráticas. Nas empresas onde o departamento ainda não estivesse presente, o foco da área era a seleção científica de pessoal, ou seja, a colocação da pessoa certa no lugar certo (CALDAS; TONELLI; LACOMBE; 2002).

De acordo com Girardi e Dalmau (2015), o Departamento de Pessoal baseava-se na ideia de que os funcionários eram fatores de produção, e que seus custos deveriam ser administrados de forma semelhante aos custos dos demais fatores de produção. Para os autores, no passado, gerir pessoas através do DP, consistia em tratar de modo burocrático os processos e as obrigações legais das empresas, fazendo do setor um fiscalizador e regulador por excelência.

Os DP eram órgãos destinados a fazer cumprir as exigências legais a respeito do emprego: admissão por meio de contrato individual, anotação em carteira de trabalho, contagem das horas trabalhadas para efeito de pagamento, aplicação de advertências e medidas disciplinares pelo não cumprimento do contrato, contagem de férias, etc (CHIAVENATO, 2014, p. 37).

Entre a década de 20 a 40, após a proximidade da Administração com a Psicologia, a GP passou a receber uma abordagem mais humana, dando origem a um modelo de gestão orientado para o comportamento humano, fazendo com que o foco, antes voltado para as tarefas, os custos e a produtividade, fosse direcionado para a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade (GIRARDI e DALMAU, 2015).

A difusão da chamada “Escola de Relações Humanas” a partir desse período parece ter sido fundamental em dois sentidos para Recursos Humanos: primeiro, porque reforça a prescrição da necessidade das empresas darem atenção à gestão de pessoas de forma focada e segregada da gestão de outros recursos, o que fez aumentar, na prática, a estruturação do “Departamento de Pessoal” nas empresas, bem como fez surgirem muitas das principais leis que regulam as relações entre as empresas e seus empregados; e segundo, porque tal movimento inicia um processo de

“enriquecimento de tarefa” tanto da função do DP, quanto da idéia de que todo gestor de pessoal deveria motivar e liderar seus empregados [...] (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, 2002, p. 6-7).

Segundo Caldas, Tonelli e Lacombe (2002), o período dos anos 40 até meados da década de 80 foi marcado por grandes avanços na Gestão de Pessoas, motivando assim a transição de Departamento Pessoal para Departamento de Recursos Humanos. Além da alteração do nome, as atividades da área também se expandem e passam a englobar o recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e demissão.

O treinamento e desenvolvimento de pessoal, bem como a avaliação de desempenho e de potencial, ganham ênfase neste período porque, em primeiro lugar, as tarefas ficam mais complexas e, em segundo, porque as obrigações advindas do Estado de Bem Estar, por um lado, e da sofisticação tecnológica do trabalho, por outro, tornam a substituição de funcionários bem mais cara, o que favorece a retenção das pessoas nas organizações. É principalmente por esse motivo e com esse tom que, nesta época, cresce a importância e o escopo da função de recursos humanos nas empresas (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, 2002, p. 11).

De acordo com Chiavenato (2014), é na Era da Informação, que surgem as equipes de Gestão de Pessoas, que passam a delegar as tarefas operacionais e burocráticas não essenciais para atuar como consultoria interna em nível tático nas empresas, assumindo as atividades estratégicas que visam o futuro da organização e dos colaboradores.

As pessoas – de agentes passivos que eram administrados – passam a constituir agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. A virada é fenomenal. As pessoas passam a ser consideradas parceiras ou stakeholders da organização e tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados e servem o cliente no sentido de satisfazer suas necessidades e expectativas (CHIAVENATO, 2014, p.38).

Desse modo, pode-se perceber que a Gestão de Pessoas, após a evolução das diversas concepções acerca do termo, tornou-se acessível e descentralizada, auxiliando as empresas a não apenas acompanharem as transformações e demandas impostas pela mutabilidade do ambiente e do mercado, mas também internalizarem novos valores e objetivos para os negócios e seus clientes internos, assim como gerir o capital intelectual de maneira integrada, sempre voltada para a inovação, crescimento e adaptabilidade constante.

Considerando o que foi exposto sobre a temática da Gestão de Pessoas, mais adiante será abordada a seção referente a Liderança, cuja proposta é apresentar uma visão mais ampliada acerca de pontos fundamentais relativos ao tema, evidenciando assim os conceitos e as correntes teóricas mais conhecidas, visto que desempenham papel importante para a compreensão da pesquisa.

2.2 LIDERANÇA

2.2.1 Conceitos de Liderança

Ao longo da história, tanto as teorias quanto as práticas da liderança tornaram-se objetos de estudo da humanidade, o que contribuiu para o surgimento de diversas concepções acerca do assunto.

O tema da liderança tem um forte apelo tanto para aqueles que dirigem como para aqueles que são dirigidos. Muitas vezes esse conceito assume uma conotação de "dom" mágico, responsável por uma espécie de atração inexplicável que certas pessoas exercem sobre as outras. A imaginação daqueles que se envolveram com o assunto fez com que ele fosse investigado a partir dos mais diferentes enfoques, trazendo à luz do conhecimento da ciência comportamental as mais variadas inferências (BERGAMINI, 1994, p. 103).

Devido a sua abrangência e a importância que representa, é relevante entender alguns dos principais conceitos, pois, segundo Bergamini (1994), apenas o conjunto de diferentes perspectivas oferece a possibilidade de se obter uma visão mais holística sobre a temática.

[...] Dois aspectos parecem ser comuns à grande maioria das definições de liderança existentes na atualidade. Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores (BERGAMINI, 1994, p. 103).

Diante disso, pode-se afirmar que o primeiro fator determinante para a existência da liderança são as pessoas e, de modo secundário, o poder da influência. Nesse sentido, conforme Hollander (1978, apud Bergamini, 1994, p. 103), a liderança é um processo que envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, pois é orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, seja de um grupo, organização ou sociedade.

Partindo para o contexto organizacional, por possuir atuação direta nos processos de gerir os ativos mais valiosos das empresas, isto é, seus colaboradores, os conceitos de liderança também são amplamente explorados e se configuram como uma das temáticas mais ilustres, possuindo, portanto, inúmeros desdobramentos acerca de suas abordagens.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de 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 [...] (CHIAVENATO, 2004, p. 122).

De acordo com Chiavenato (2004), a liderança é uma influência interpessoal que se exerce em uma situação e se dirige por meio do processo da comunicação humana, para que seja realizada a execução de um ou mais objetivos específicos. Além disso, o autor ressalta que a mesma acontece exclusivamente nos grupos, pois é decorrente dos relacionamentos entre as

pessoas em uma determinada estrutura social, não havendo, dessa maneira, nenhuma relação com os traços de personalidade do líder.

Para Cintra e Dalbem (2016), a liderança seria a habilidade de influenciar as pessoas a atingirem objetivos, de modo a inspirá-las não somente pelo poder e posição profissional, mas também por meio da sua influência interpessoal, que pode ser formal, ou seja, imposta pelo cargo, ou natural de uma pessoa, e não pertencente ao seu cargo

Segundo Camacho (2016), a liderança se configura como um tipo especial de poder, porém não se fundamenta na possibilidade de coerção, mas sim na legitimidade da atuação do líder, que é alicerçada tanto na posse de um cargo formal como também em sua capacidade de mobilizar as pessoas para a ação, seja através da influência, recompensas ou referência técnica.

Já para Maximiano (2008), citado por Camacho (2016), a definição da liderança pode ser expressa de diversas maneiras, tais como: habilidade de conduzir ações ou influenciar o comportamento de outras pessoas; cumprimento de uma meta por meio da direção de colaboradores; indução de seguidores a realizar determinados objetivos que representam os valores e as motivações tanto dos líderes quanto dos liderados e, por fim, utilização da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo, de modo a levá-los à realização de seus próprios objetivos. O autor também destaca que a influência é o principal componente do conceito de liderança, tornando a ação de liderar limitada a uma capacidade especial do líder.

Dessa forma, pode-se dizer que a liderança, para além da influência, também se caracteriza pela construção de relacionamento, trabalho cooperativo e comunicação, pois o envolvimento das pessoas é fundamental para o alcance dos resultados desejados, bem como as maneiras de mobilizar os indivíduos para viabilizar que isso aconteça.

2.2.2 Tipos de Liderança

Além da pluralidade de conceituações presentes na literatura, a liderança também possui algumas maneiras de ser exercida, ou seja, diversos estilos dos líderes conduzirem suas equipes. Cada tipo, no entanto, detém características singulares, assim como suas teorias, que surgiram em resposta a visão da liderança que se existia na época.

De acordo com Barreto et. al. (2013), a primeira abordagem que se propôs a tipificar a liderança foi a Teoria dos Traços, cujo foco era a identificação das qualidades e características pessoais, muitas vezes consideradas como inatas, que distinguiam os líderes dos não líderes. Essa abordagem, segundo Chiavenato (2004), foi influenciada pela Teoria do Grande Homem,

implicando assim que bons líderes não eram formados, mas nasciam com competências que não poderiam ser aprendidas. O autor também destaca que os traços eram considerados característicos de personalidade, podendo ser relativos aos aspectos físicos, intelectuais, sociais ou relacionados com a tarefa.

[...] Procuravam-se as características que diferenciavam uma pessoa com qualidades extraordinárias das massas. Essa identificação serviria, então, para selecionar líderes que reproduzissem as mesmas características. Centrava-se a procura em qualidades tais como inteligência, assertividade, coragem, astúcia etc. Pensava-se ser possível encontrar características distintivas em algumas pessoas que as aproximassem de figuras tais como Getúlio Vargas, Jesus Cristo, Napoleão, Moisés etc. Acreditava-se, assim, que a liderança era uma característica inata (CAMACHO, 2016, p. 77-78).

Apesar de haver conquistado notável popularidade, a teoria dos traços obteve várias críticas, visto que tanto o relacionamento do líder com os seus liderados quanto os aspectos comportamentais foram totalmente ignorados (BARRETO, et. al. 2013). Além disso, conforme McEwen e Wills (2016), o enfoque único nas características de liderança excluía o ambiente e a situação, além de retratar mais os atributos que o líder trazia para as circunstâncias do que as ações específicas para resolvê-las. Dessa forma, com sua decaída, surge então a Teoria dos Estilos de Liderança.

Voltada para o estudo dos estilos de comportamento do líder a respeito dos seus subordinados, segundo Chiavenato (2004), a abordagem dos estilos relaciona-se com aquilo que o líder faz, diferentemente da teoria antecessora, onde o objetivo era evidenciar apenas o que o líder era. Dentre as teorias, destaca-se a de White e Lippitt, que se refere a três estilos de liderança: a autoritária, a democrática e a liberal.

De acordo com Garcia (2017), a liderança autocrática se caracteriza por um líder centralizador, que define os objetivos de seus subordinados sem que haja liberdade na escolha do método de trabalho, não permitindo, portanto, a participação dos liderados nas decisões.

Líder autoritário é aquele que mais se assemelha ao antigo “chefe”, pois determina as idéias e o que será executado pelo grupo, e isso implica na obediência por parte dos demais, sem questionamentos por partes destes. Esse tipo de líder é extremamente dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro do grupo [...] (CHIAVENATO, 2005 apud RACHED; SANTOS; FERREIRA, 2020, p. 3-4).

O líder democrático, por sua vez, além de tomar as decisões em consenso com o grupo, também incentiva a participação de todos no processo, delega autoridade para que os liderados proponham objetivos e aceita as decisões do grupo, não esquecendo de usar o *feedback* (GARCIA, 2017).

O líder democrático, conhecido também como “líder do povo”, “eleito pelo povo”, é o que trabalha para o povo. Esse tipo de líder trabalha com a constante preocupação de que o grupo participe das decisões, estimulando e orientando, acatando e ouvindo

opiniões e é ponderado antes de agir (MCEWEN; WILLS, 2009 apud RACHED; SANTOS; FERREIRA, 2020, p. 4).

Já o líder liberal, segundo Garcia (2017), participa minimamente no processo decisório, pois concede sua autoridade para os liderados, deixando a maior parte das decisões a serem tomadas na responsabilidade dos subordinados. Geralmente esse líder apresenta alternativas apenas quando se faz necessário, o que tende a levar o grupo a ficar perdido nas atividades que devem ser desempenhadas (RACHED; SANTOS; FERREIRA, 2020).

Para Chiavenato (2004), na prática, as três modalidades que compõem a teoria dos estilos poderiam ser usadas pelos líderes, desde de que os mesmos as adequem de acordo com a situação, as pessoas e a tarefa a ser executada.

O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como sugere a maneira de realizar certas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, democrática e liberal. O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades (CHIAVENATO, 2004, p. 147).

Em virtude do aumento das pesquisas relacionadas as características individuais dos líderes, assim como suas atitudes e comportamentos, percebe-se que apenas esses fatores não são suficientes para explicar os tipos de liderança (MCEWEN; WILLS, 2009 apud RACHED; SANTOS; FERREIRA, 2020, p. 5). Logo, após a Teoria de Estilos, originam-se as Abordagens Contingenciais/Situacionais da liderança, cuja ênfase passa a ser a adaptação do comportamento do líder frente as circunstâncias, não existindo, conforme Chiavenato (2004), um único estilo de liderança válido para toda situação.

Já a abordagem contingencial, bastante enfatizada nos anos 1970-1980, concedeu um caráter multidimensional à liderança. Características do líder, das equipes, da tarefa e do contexto passaram a figurar no rol de fatores que enfatizam o papel da liderança em catalisar resultados. O modelo de Fiedler (1967), por exemplo, propõe que a eficácia do estilo do líder (orientado para as pessoas ou para a tarefa) dependerá de diversas variáveis: características das relações líderes-liderados, estrutura da tarefa e poder inerente à posição em que o líder se encontra (BARRETO et. al., 2013, p. 37).

De acordo com Bergamini (1994), o posicionamento gerado pelas Teorias Situacionais passou a ter uma maior abrangência em relação as teorias anteriores, visto que o ambiente organizacional e o comportamento dos seguidores se tornam partes integrantes dos estudos voltados a liderança. Além disso, a autora ressalta que os enfoques contingenciais propuseram que as empresas poderiam contar com bons líderes, desde que os treinassem adequadamente e promovessem um ambiente favorável, no qual pudessem agir com eficácia.

Se, para as colocações teóricas iniciais, o traço de liderança era inato, agora, com os teóricos da contingência, essa característica pode ser desenvolvida. Instala-se, a partir desse novo enfoque, a crença de que qualquer um pode ser um bom líder, basta que seja preparado para tanto. A partir desse momento é que começa a surgir um grande número de programas de treinamento e desenvolvimento em liderança, avidamente

consumido pelas organizações empresariais do mundo todo (BERGAMINI, 1994, p. 105).

Embora as contribuições geradas pela Teoria Contingencial/Situacional tenham colaborado para o avanço das pesquisas acerca da liderança, de acordo com Gomes e Cruz (2007), na década de 1980, cria-se um certo pessimismo com relação a temática, pois, apesar de haver várias teses explicativas sobre a eficácia dos líderes e quais seriam as melhores estratégias para se utilizar na adequação a diferentes tipos de contexto profissional, os resultados gerados pelos estudos eram desencorajadores, já que não havia consenso nas abordagens relativas ao tema.

Em razão disso, segundo Barreto et. al. (2013), é a partir dessa época que a liderança, passa ter um caráter inspiracional, direcionada para uma dinâmica motivacional entre os líderes e os liderados, levando assim ao surgimento de novas abordagens. A nova perspectiva se interessa pelo carisma e pela capacidade transformacional dos líderes na relação com os funcionários, bem como a integração de aspectos comportamentais com os traços de personalidade em todas as interações que se estabelecem entre os membros de uma organização (REGO, 1998 apud GOMES; CRUZ, 2007).

É nessa lógica que surge a teoria da liderança carismática de House (1977), a teoria da liderança transformacional e transaccional de Bass (1985) e Burns (1978), a teoria atribucional da liderança carismática de Conger e Kanungo (1987) e as teorias da liderança visionária desenvolvidas por diversos grupos de autores [...]. O que existia de comum entre todas essas conceptualizações era o interesse pelo estudo de líderes históricos e gestores de grandes organizações que conseguiram obter excelentes resultados no seu trabalho, mesmo quando se encontravam perante situações de crise e de grande concorrência externa (GOMES; CRUZ; 2007, p. 144).

De acordo com Camacho (2016), a liderança carismática se relaciona com as habilidades pessoais extraordinárias do líder, já que o carisma engloba características naturais marcantes e provoca um certo magnetismo e influência sobre as pessoas. Já para Rached, Santos e Ferreira (2020), o líder carismático possui qualidades excepcionais e inspira em seus liderados confiança, aceitação, uma obediência espontânea e envolvimento emocional.

Os líderes carismáticos são vistos mais como agentes poderosos de mudança que cuidadores ou gestores da situação e do ambiente atual. São considerados dotados de características comportamentais não convencionais e extraordinárias. Esses líderes correm riscos e, frequentemente, provém de esferas da sociedade ou da administração em que existe uma ideologia comum ou compartilhada, como a área militar, a religiosa, a política ou a de negócios. Esses líderes em geral aparecem, quando a organização passa por uma crise (MCEWEN; WILLS, 2016, p. 373).

A liderança transaccional, em contrapartida, é uma liderança política que oferece recompensas materiais em troca do alcance de metas por parte do grupo. Nesse tipo de

liderança, há um entendimento silencioso entre o líder e os liderados, já que ambos enxergam o trabalho apenas como um meio de trocas (CAMACHO, 2017).

[...] o **líder transacional** é caracterizado como o administrador tradicional, aquele que foca seu trabalho com as operações do cotidiano, onde o líder promove o cumprimento dos seus liderados através de recompensas e punições. Nesse caso, descreve-se que o gestor é um chefe e não propriamente um líder. Suas táticas são pautadas na obediência às regras e cumprimento das metas estabelecidas, com foco na recompensa proporcional ao desempenho (RACHED; SANTOS; FERREIRA; 2020, p. 7, grifo do autor).

Já a liderança transformacional, segundo McEwen e Wills (2016), baseia-se no forte compromisso com a profissão e a organização, a alta capacidade de auxiliar os seguidores a encarar antigos problemas com novas maneiras, e a habilidade de entusiasmar e o motivar os liderados a produzirem esforço extra para que os objetivos do grupo sejam alcançados. Conforme os autores, o maior marco desse tipo de liderança é a visão e a habilidade de comunicá-la aos outros de forma que se torne compartilhada.

Na liderança transformacional a confiança, respeito, colaboração e comprometimento são as características essenciais no vínculo entre o líder e o liderado. Por isso que constantemente a líder transformacional motiva, compreende o perfil de cada colaborador e desenvolve suas estratégias com esse olhar para as relações. Busca-se nesse estilo de liderança obter ao máximo o potencial da equipe de maneira plena, mantendo a sincronia e garantindo o alcance de resultados almejados (RACHED; SANTOS; FERREIRA; 2020, p. 8).

Por fim, a liderança visionária tem como premissa a orientação para o futuro e a criação de uma cultura eficiente, que garanta a viabilização dos planos de longo prazo. Esse tipo de líder corre riscos, cria expectativas e tem a capacidade de exercer certa influencia nos rumos da organização (ROWE, 2002 apud BARRETO et. al. 2013).

A liderança visionária é definida como a habilidade de criar uma visão de futuro para a organização e tem como escopo o progresso. Os líderes visionários possuem características que os distinguem dos demais. A primeira habilidade é a capacidade de explicar a visão para as outras pessoas; a segunda habilidade é a capacidade de expressar essa visão através do seu comportamento; a terceira habilidade é conseguir estender essa visão para diferentes âmbitos da liderança, a capacidade de aplicar a visão em diferentes situações; a quarta habilidade é criar uma estratégia de longo prazo para atingir a sua visão (ROSENBACH; SASHKIN, 2007 apud SOARES, ATHAYDE; COUTO, 2021, p. 99).

Assim, observa-se que a liderança foi alvo de interesse e despertou a curiosidade de vários estudiosos no decorrer do tempo, angariando para si diversas inferências que resultaram em múltiplas correntes teóricas, tanto sobre os tipos de líderes como também acerca do comportamento dos mesmos frente aos seus liderados e as circunstâncias impostas a eles.

2.2.3 Funções e qualidades de um Líder

Em razão de possuir atribuições que, geralmente, estão relacionadas com posições de gestão, e por carregar como premissa principal o poder de influenciar pessoas, o líder detém não apenas uma gama de funções, que devem ser equilibradas com as necessidades e aspirações atreladas ao papel que desempenha, mas também qualidades, que podem tanto caracterizar o estilo de liderança como auxiliar no desenvolvimento de suas responsabilidades.

Segundo Bunn e Fumagalli (2016), a função do líder está diretamente ligada ao modo como o mesmo educa, ajuda e respalda a equipe, deixando-a mais autoconfiante para que as atividades sejam realizadas. Para os autores, o sucesso da liderança não decorre das rotinas diárias, mas sim do resultado e do desempenho alcançado pela equipe, visto que as ações dos liderados são apenas reflexo das instruções dadas pelo líder.

No caso, os líderes devem sempre orientar a equipe, dando suporte e assistência, preocupando-se com o seu desenvolvimento, com a autoestima, planejando e idealizando junto da equipe os melhores caminhos e ações, procurando sempre mantê-las motivadas e acreditando no seu potencial. Portanto, liderança não se trata apenas de um cargo, um emprego, e sim de qualidades e atitudes que façam com que as pessoas se destaquem e ganhem, assim, admiradores (BUNN; FUMAGALLI, 2016, p. 135).

De acordo com Ramela (2006), o verdadeiro líder conduz sua equipe pelo bom exemplo, por meio da honestidade e da nitidez nos processos, e tem como função despertar as motivações das pessoas no ambiente de trabalho, para que os resultados esperados sejam alcançados.

[...] O líder tem a função de agregar valores buscando performances diferenciadas em suas equipes com exemplo, dedicação e resultados. A liderança é resultado comum entre as partes; é uma situação em que se evidencia o comprometimento em busca do momento mágico da performance e resultado final (RAMELA, 2006, p. 22).

Conforme Piza (2018), a função do líder é alinhar propósitos para que se alcancem resultados extraordinários, criando, dessa maneira, um contexto de transparência no processo decisório, clareza nas normas de comportamento e reconhecimento de mérito, onde os liderados consigam se automotivar e se empoderar. O autor ressalta que o líder concilia visão estratégica de negócios com inteligência emocional, e que também deve ser um bom ouvinte.

[...] Por isso, sua principal competência é saber ouvir; sem julgar, sem concordar nem discordar, apenas criando condições para que a conversa progrida “piramidando ideias”. Quando ele ouve de verdade, seu interlocutor fala sem medo e estabelece-se a confiança. É só assim que as ideias afloram, e, de repente, surge algo extraordinariamente inovador. Assim e principalmente quando o alvo é a inovação, o líder deve saber manter a boca fechada e os ouvidos atentos (PIZA, 2018, p. 39).

Enquanto as funções oferecem direcionamento para as ações, as qualidades do líder trabalham de maneira complementar, auxiliando no atingimento dos resultados. Bilhim (2009), ao avaliar a liderança pela perspectiva da Gestão da Mudança, defende que os líderes devem possuir oito capacidades: olhar ampliado para descobertas; desafiar o estabelecido; visão de futuro; formação de parceira; criação de equipe; persistência e insistência; compartilhamento de mérito e comprometimento para mudar a cultura organizacional.

De acordo com Bunn e Fumagalli (2016), a principal capacidade da liderança, isto é, influenciar as pessoas, se relaciona com as competências e habilidades que o líder deve praticar, pois, em um mundo onde as transformações ocorrem de modo acelerado, o papel do líder é o de controlar a situação e mobilizar recursos, atitudes essas que dependem diretamente das qualidades do mesmo.

[...] a abertura (permitir que os liderados assumam responsabilidades); a atenção (ouvir e conhecer o valor das pessoas por meio da boa comunicação); o *coaching* (é o preparo, o desenvolvimento da equipe); a humildade (reconhecer falhas); o humor (descontraído e otimista); a integração (usar a empatia); integrar-se à equipe compartilhando também conhecimento; o *mentoring* (inspirar, educar e orientar a equipe); a versatilidade (capacidade de sair dos trilhos para as trilhas, atuando em um ambiente mutável); e a visão do todo (conhecer a si mesmo, os outros, a organização e o mundo) (MACEDO et. al. 2007 apud BUNN; FUMAGALLI, 2016, p. 137).

Já para Maxwell (2000), as qualidades de um líder são fundamentais para que seja gerado nas pessoas o desejo de segui-lo. Segundo o autor, os líderes são eficientes devido aquilo que são no seu interior, ou seja, pelas qualidades que possuem enquanto indivíduo, e, para alcançar o nível mais elevado de liderança, é necessário que os traços sejam desenvolvidos de dentro para fora, sendo eles vinte e um: caráter, carisma, comprometimento, comunicação, competência, coragem, discernimento, foco, generosidade, iniciativa, ouvir, paixão, atitude positiva, solução de problemas, relacionamentos, responsabilidades, segurança, autodisciplina, ser prestativo, educabilidade, visão.

Dessa maneira pode-se perceber que as funções e qualidades da liderança possuem uma relação de interdependência, visto que atributos do líder tem o poder de afetar diretamente o modo como as funções da liderança são exercidas, e as funções, por sua vez, são realizadas com o auxílio das qualidades, que atuam como alicerce e fomentam as ações da liderança, principalmente quando são desenvolvidas.

2.2.4 Desenvolvimento da Liderança

Devido ao significativo valor que o capital humano representa para as empresas e o impacto que a atuação do líder exerce nas organizações e frente as equipes de trabalho, a busca

pelo desenvolvimento e capacitação desses profissionais tornou-se cada vez mais necessária e crescente na atualidade.

[...] o novo imperativo é o desenvolvimento da liderança nas empresas. A identificação e o desenvolvimento de pessoas excepcionais capazes de levar a organização para o futuro será fundamental. A criação de líderes será vital. E o segredo do sucesso estará cada vez mais nas pessoas (CHIAVENTATO, 2014, p. 365).

Segundo Becker et. al. (2014), apesar do desenvolvimento da liderança ter se tornado um alvo de interesse das empresas contemporâneas, existe uma escassez de líderes cujo perfil seja direcionado para as novas demandas organizacionais, e quando há pessoas voltadas para tais iniciativas, são poucas as organizações que buscam desenvolvê-las como parte da estratégia de negócio. Isso, no entanto, pode se configurar como um gargalo, visto que as empresas possuem papel fundamental no desenvolvimento da liderança.

No percurso da liderança, quanto maior o nível hierárquico, maior é a complexidade dos cargos e funções. O indivíduo se desenvolve na medida em que assume maiores desafios [...]. A organização tem sua responsabilidade pelo desenvolvimento de gestores que evidenciam potencial para serem eficazes em cada nível de comando e que compreendem o que é próprio de sua atual função (FREITAS et. al. 2012, p. 12).

De acordo com Freitas et. al. (2012), é comum haver pessoas em cargos de liderança com vasto conhecimento na realização de processos organizacionais, que inspiram confiança e comprometimento, mas que nem sempre representam uma liderança efetiva, sendo pouco agregadoras e instigadoras, como um real líder deve ser. Em virtude disso, os autores defendem que a solução seria sensibilizar esses profissionais para o fator humano, e que o maior desafio das organizações é o de auxiliá-los na transição entre hábeis executores para excelentes líderes.

Conforme Cintra e Dalbem (2016), as organizações tem enfrentado dificuldades para encontrar profissionais que possuam perfis de liderança no mercado de trabalho, fazendo assim com que houvesse um aumento no investimento de programas de formação de líderes dentro das próprias empresas.

Grandes empresas, como Natura e Petrobrás, investem em programas de formação de líderes, com o objetivo de manter o DNA da empresa, manter os colaboradores alinhados com os valores organizacionais e formar líderes preparados para sustentar a organização, engajados com os objetivos e com o desenvolvimento organizacional (CINTRA; DALBEM, 2016, p. 98).

Com o intuito de se cultivar uma liderança mais eficaz, engajada e coesa com os objetivos traçados pelas empresas, são necessárias ações organizadas. Nesse sentido, segundo Bauer (2017), os líderes precisam ser preparados, podendo esse desenvolvimento ser realizado por meio de diversas ações de capacitação como cursos, workshops, seminários, jornadas de aprendizagem e etc.

De acordo com Cintra e Dalbem (2016), as alternativas mais comuns para o desenvolvimento da liderança são os treinamentos realizados dentro das empresas, com especialistas em diversos assuntos como gestão de pessoas, responsabilidade social, gestão de projetos e entre outros.

Algumas empresas criaram suas próprias universidades corporativas, outras fizeram parcerias com instituições de ensino que montaram cursos específicos para seus colaboradores e outras diversificaram os cursos de especialização que encaminharam seus colaboradores para que pudesse haver uma troca de conhecimento entre eles na própria organização (CINTRA; DALBEM, 2016, p. 99).

Ainda conforme as autoras, uma maneira de fomentar essas ações seria através do *coaching*, prática onde o *coach*, isto é, o orientador, treina o aprendiz a líder e se compromete a prestar auxílio e apoio durante o processo de aprendizado, fazendo assim com que o mesmo conheça e atinja suas metas de maneira assertiva. Para Araújo (2013), o *coaching* é mais do que treinamento, pois é personalizado para cada indivíduo e tem como foco o desenvolvimento da aprendizagem, de competências e habilidades.

Esta prática, foi identificada como uma ferramenta indicadora da melhora do desempenho e mudança comportamental em diferentes áreas profissionais, desde o desporto às áreas de gestão. No sector dos negócios, o Coaching começou a ser praticado em meados da década de 40, mas só na década de 80 é que começou a ficar conhecido como *Executive Coaching*. Os principais objectivos são o aumento do desempenho e o desenvolvimento de competências, capazes de guiar líderes através do cultivo dos objectivos da organização (WITHERSPOON; WHITE, 1996 apud COSTA, 2010, p.33).

Apesar ser extremamente benéfico e auxiliar as organizações na resolução de problemas específicos, o período de tempo escolhido pelas empresas que optam por aderir ao processo de *coaching* geralmente é curto, pois a prática se configura como uma das mais caras no desenvolvimento de competências de liderança (TOBIAS, 1996; THOMPSON, 1987 apud COSTA, 2010, p.33).

Além do *coaching*, segundo Cintra e Dalbem (2016), o desenvolvimento da liderança também pode ser realizado por meio dos processos de mentoria ou *mentoring*, cuja a função é ouvir, aconselhar, direccionar e até mesmo influenciar o líder na busca de novos conhecimentos, auxiliando em assuntos onde o aprendiz teria dificuldade de entender sozinho.

Mentoring é uma abordagem de orientação profissional e pessoal com elevada amplitude, em que um profissional com larga experiência e forte sustentação teórica e prática – o mentor – auxilia uma pessoa com menor experiência e conhecimento – o mentorado – em aspectos gerais e específicos para o seu desenvolvimento pessoal e profissional (OLIVEIRA, 2015, p. 11).

Outra técnica utilizada para desenvolver a liderança nas empresas é o *feedback 360°*. Com o objetivo de garantir um desenvolvimento balanceado do líder, a prática busca avaliar e ser avaliado, o que proporciona a oportunidade de aprendizado sobre si mesmo e a identificação

de formas que podem ser usadas para crescer tanto pessoalmente como profissionalmente (ATWATER, WALDMAN E BRETT, 2002 apud YAMASHITA, 2017, p.44).

Esta prática, pode ainda ser particularmente motivadora para as pessoas que se costumam subestimar, pois cada elemento também fica a conhecer o que os seus pares, superiores e subordinados, pensam do seu trabalho. Também pode servir para aumentar a consciencialização colectiva dentro da organização, levando à abertura e significativa melhora das relações de trabalho bem como de um fortalecimento do espírito de equipa (COSTA, 2010, p. 27-28).

Segundo Yamashita (2017), o feedback 360° é importante, pois, além da avaliação de outros colaboradores nos mais variados níveis organizacionais, a ferramenta também permite que as pessoas em posições de liderança aprendam por meio de situações, equilibrem as próprias emoções e gerenciem os sentimentos negativos. Esses fatores são fundamentais, visto que impactam diretamente na formação de líderes equilibrados e colaboram para a manutenção da inteligência emocional, aspecto indispensável quando se lida com pessoas.

Assim, percebe-se que as práticas para o desenvolvimento da liderança são diversas e, algumas delas, compartilham ideais em comuns como a ênfase no aprendizado constante, a valorização do autoconhecimento e a reivindicação das empresas como participantes ativas nesse processo, visto que os líderes atuantes no contexto organizacional precisam da estrutura e suporte que elas oferecem.

Tendo em vista o que foi exposto sobre a temática referente a Liderança e seus desdobramentos, mais adiante será abordado os aspectos metodológicos adotados para a realização do presente estudo, a fim de atingir os objetivos estabelecidos e sanar a problemática proposta.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção tem por objetivo apresentar as etapas relacionadas a metodologia do trabalho, que se inicia com sua caracterização, onde serão esclarecidas as abordagens e pesquisas utilizadas; o universo, amostragem e amostra, que discorre acerca das delimitações impostas para o estudo; o instrumento de coleta de dados, que expõe qual ferramenta será usada para a junção das informações da pesquisa e, por fim, a perspectiva da análise dos dados, que clarifica a maneira como os dados serão tratados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa consistiu em um estudo de caso com o enfoque voltado para uma abordagem exploratória e descritiva, possibilitando assim tanto o conhecimento da temática como o aprofundamento da mesma.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é a estratégia mais apropriada quando se propõe examinar acontecimentos contemporâneos que não exigem controle sobre eventos comportamentais, na qual foi a condição do presente estudo.

Já no que se refere a abordagem, segundo Gil (2002), enquanto a pesquisa exploratória tem por objetivo promover maior familiaridade com o problema e torná-lo mais explícito, a descritiva, por sua vez, procura estudar as características de um determinada população ou fenômeno, utilizando a coleta de dados, o questionário ou a observação sistemática.

3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

Considerando a temática da pesquisa e o método adotado, a organização escolhida foi o IFPB campus João Pessoa, que conta com 391⁴ professores, caracterizando assim a população pesquisada. Dentre esses, no semestre 2023.1, 39 são docentes do Curso Superior de Bacharelado em Administração, formando a unidade de análise do estudo.

Segundo Triola (2017), a população é o conjunto completo de todos os dados a serem considerados, porém, por geralmente possuírem um número bastante expressivo, a escolha mais comum para realizar a obtenção dos dados é através de “uma subcoleção de membros selecionados de uma população”, ou seja, por meio da determinação de uma amostra.

Para estabelecer o tamanho da amostra, no entanto, é necessário utilizar um método que defina a maneira como os membros da população irão participar do estudo, isto é, a

⁴ Dados retirados do SUAP, sistema oficial do IFPB.

amostragem. Diante disso, a amostragem adotada na pesquisa foi definida como não probabilística por acessibilidade e conveniência. De acordo com Marconi e Lakatos (2017), esse tipo de amostragem não se utiliza de uma forma aleatória de seleção, fazendo com que a escolha dos elementos seja realizada segundo o acesso ou conveniência do pesquisador aos mesmos.

Dessa forma, a pesquisa contou com a participação de 24 docentes para serem os respondentes do instrumento da coleta de dados. Além disso, vale ressaltar que não foi adotada nenhuma prerrogativa quanto ao tempo de função, idade, sexo ou formação, visto que um dos objetivos da pesquisa é analisar o perfil sociodemográfico dos professores.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

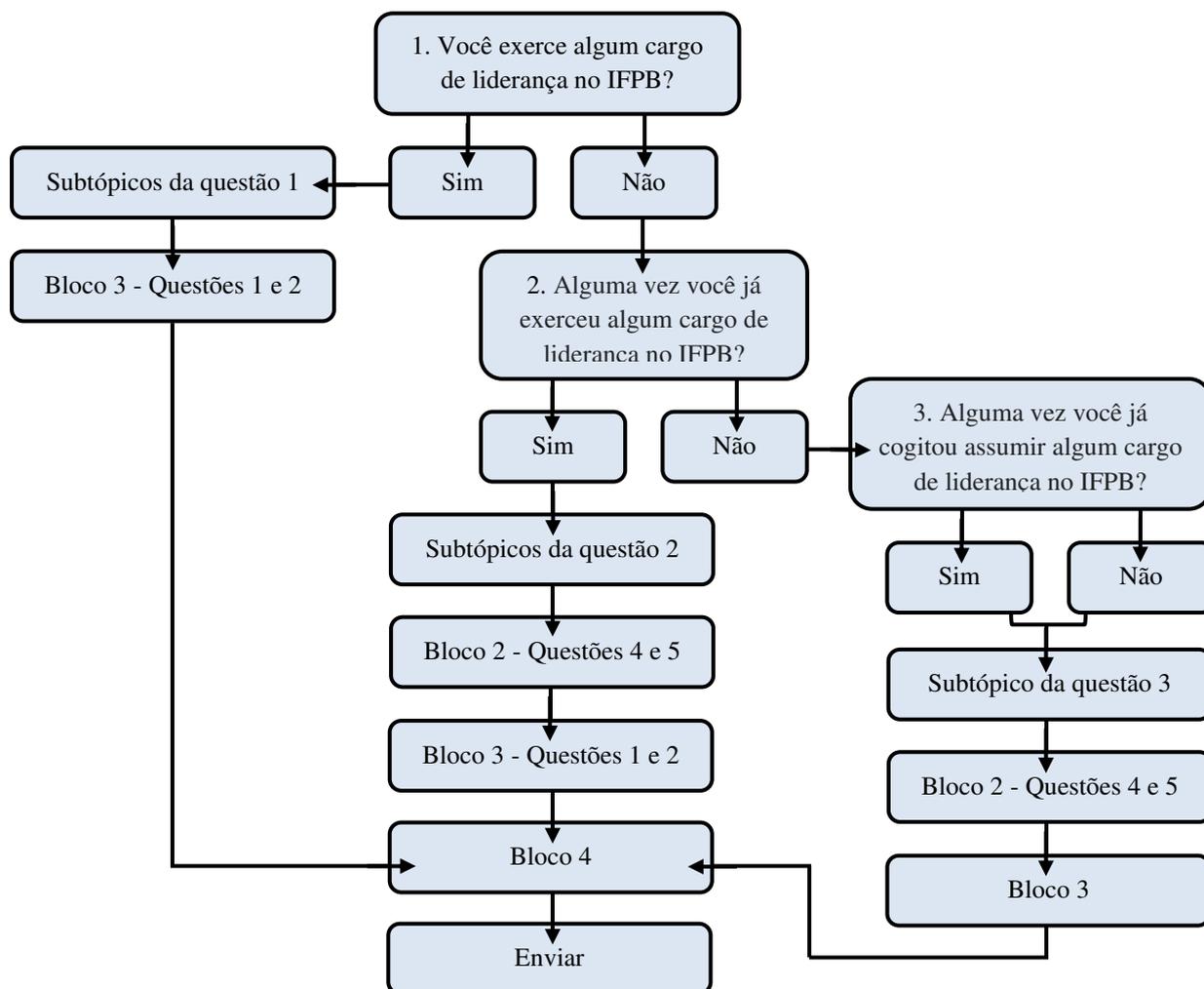
A ferramenta escolhida para a realização da coleta de dados foi um questionário, com perguntas abertas e fechadas. Segundo Gil (2002), esse tipo de instrumento, além de se constituir como o meio mais rápido e barato para a obtenção de informações, também garante o anonimato e deve ser elaborado de forma que traduza os objetivos específicos da pesquisa.

Nesse sentido, o questionário desenvolvido para a investigação foi dividido em quatro blocos, que abordaram, respectivamente, os seguintes aspectos dos docentes: perfil sociodemográfico, perspectiva de possíveis atuações em posições de liderança no IFPB, motivações determinantes para a aceitação ou rejeição de uma posição de liderança no IFPB e sugestões de caminhos para a formação de liderança no IFPB.

No bloco 1, por meio de perguntas fechadas, foram questionadas as variáveis referentes a sexo, estado civil, idade, curso de graduação, nível de pós-graduação, tempo de atuação em sala de aula, tempo como docente no IFPB campus João Pessoa, tempo como docente no curso de Administração do IFPB, tipo de vínculo com a instituição, regime de trabalho e disciplinas lecionadas no semestre 2023.1.

Após o perfil sociodemográfico, foram questionadas, no bloco 2, as possíveis atuações dos docentes em posições de liderança. Para isso, no entanto, foi percebida a necessidade de se construir diferentes cenários que contemplassem três perfis pertinentes para os objetivos da pesquisa: os docentes que atuavam em posições de liderança no período de aplicação do questionário, os docentes que já haviam atuado em posições de liderança anteriormente, e os docentes que nunca assumiram posições de liderança. Dessa forma, a estratégia traçada para a coleta dos dados foi a determinação das questões, tanto abertas como fechadas, com base nas respostas.

Figura 1: Ilustração dos desdobramentos direcionados pelo início do bloco 2.



Fonte: elaboração própria, 2023.

Já no bloco 3, as questões abordaram os aspectos relacionados as motivações determinantes para a aceitação ou rejeição de cargos de liderança pelos docentes, sendo as perguntas 1 e 2 abertas e as questões 3 e 4 enunciadas, em sua totalidade, na forma de 36 afirmativas, tendo como base o referencial teórico. As percepções dos respondentes foram quantificadas de acordo com a seguinte escala de cinco pontos:

1. Discordo totalmente
2. Discordo parcialmente
3. Nem discordo, nem concordo
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

Cabe destacar que a etapa das afirmativas foi apresentada apenas para uma parte dos respondentes, visto que o intuito do enunciado era conhecer quais os fatores que mais

motivariam a aceitação ou rejeição dos docentes que nunca assumiram uma posição de liderança no IFPB.

No bloco 4, por meio de perguntas abertas, foi questionado se os docentes acreditavam que a instituição realizava o desenvolvimento das pessoas que ocupavam posições de liderança, e quais os caminhos que os mesmos sugeriam para a formação de liderança pelo IFPB.

A elaboração do questionário foi efetuada de modo online, através do aplicativo de gerenciamento de pesquisas Google Forms. Já para a divulgação do instrumento, utilizou-se o aplicativo de mensagens instantâneas Whatsapp e o e-mail. A coleta de dados ocorreu no período de 22 de maio de 2023 a 26 de maio de 2023.

3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

A abordagem utilizada para a compreensão e análise dos dados referente ao objeto de estudo foi a quantitativa e qualitativa, visto que foi necessária tanto uma análise da problemática como a utilização de técnicas e métodos para estudá-la. Segundo Yin (2001), tanto os dados numéricos (quantitativos) e não numéricos (qualitativos) são importantes e disponíveis de aplicabilidade para estudo de casos.

Assim, na análise qualitativa as informações foram organizadas para, em seguida, terem o seu conteúdo examinado e interpretado. Já para a análise quantitativa utilizou-se o *software* de planilhas Excel, versão 2019, para a elaboração de tabelas e gráficos, permitindo, dessa maneira, o processamento estatístico descritivo dos resultados da pesquisa.

4 ANÁLISE DE DADOS

Para responder os objetivos traçados para a pesquisa, foram analisadas as informações obtidas pelo questionário aplicado com os docentes. A apresentação dos resultados foi dividida em quatro seções, a fim de contemplar de maneira organizada os blocos do instrumento. Já para a interpretação dos dados, foram utilizadas tabelas, gráficos e quadros.

4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Esta seção visa responder o primeiro objetivo específico, que se comprometeu a traçar o perfil sociodemográfico dos docentes do Curso Superior de Bacharelado em Administração do IFPB, campus João Pessoa.

O primeiro contato dos 24 docentes com o questionário foi através do bloco um, que visava delinear as seguintes variáveis: sexo, estado civil, idade, curso de graduação, nível de pós-graduação, tempo de atuação em sala de aula, tempo como docente no IFPB campus João Pessoa, tempo como docente no curso de Administração do IFPB, tipo de vínculo com a instituição, regime de trabalho e disciplinas lecionadas no semestre 2023.1. Assim, a Tabela 1 apresenta a categorização dos primeiros quatro aspectos da população investigada.

Tabela 1: Classificação por sexo, estado civil, idade e curso de graduação.

Variáveis	Alternativas	Frequência	Porcentagem
Sexo	Feminino	16	67%
	Masculino	8	33%
Estado civil	Solteiro (a)	1	4%
	Casado (a)	18	75%
	Divorciado (a)	2	8%
	União estável	3	13%
Idade	Entre 25 a 30 anos	1	4,2%
	Entre 31 a 35 anos	1	4,2%
	Entre 36 a 40 anos	7	29,2%
	Entre 41 a 45 anos	8	33,3%
	Acima de 45 anos	7	29,2%
Cursos de Graduação	Administração	11	45,8%
	Engenharia Agrônômica	1	4,2%
	Economia	2	8,3%
	Administração / Publicidade	1	4,2%
	Ciências Contábeis	1	4,2%
	Administração / Negócios Imobiliários	1	4,2%
	Engenharia de Produção	1	4,2%
	Psicologia	1	4,2%
	Engenharia de Produção Mecânica	1	4,2%
	Direito	2	8,3%
	Licenciatura em Matemática	1	4,2%
Arquitetura e Urbanismo / Letras	1	4,2%	

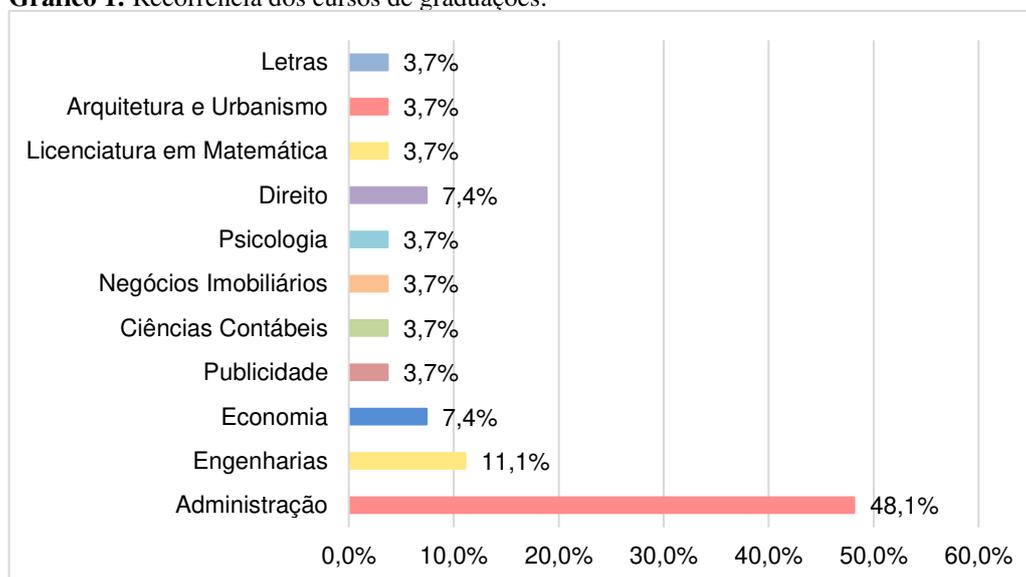
Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

De acordo com os dados, pode-se observar que a maioria dos respondentes (67%) pertenciam ao sexo feminino, sendo apenas 33% pertencentes ao sexo masculino. Também foi classificado o estado civil dos docentes, sendo 4% solteiros, 75% casados, 8% divorciados e 13% em união estável. Já a categorização por idade revelou que apenas 4,2% possuíam entre 25 a 30 anos, igualando-se aos respondentes entre 31 a 35 anos (4,2%). No entanto, a partir da faixa etária entre 36 a 40 anos, percebe-se uma crescente, pois os professores dessa categoria foram 29,2%, assim como os de acima de 45 anos (29,2%). Por fim, a idade que apresentou maior recorrência foi entre 41 a 45 anos (33,3%).

A população também foi estratificada segundo os cursos de graduação. Dentre os respondentes, nota-se uma maior recorrência entre os graduados em apenas Administração (45,8%), seguidos de Economia (8,3%) e Direito (8,3%). Outro fator que pode ser observado é que três docentes possuíam mais de uma graduação, representando, ao todo, 12,6% da população, sendo as formações voltadas para Administração, Publicidade, Negócios Imobiliários, Arquitetura e Urbanismo e Letras. Quanto aos outros respondentes, 25%, em sua totalidade, possuíam graduação ou em Engenharia Agrônômica, Engenharia de Produção, Engenharia de Produção Mecânica, Ciências Contábeis, Psicologia ou em Licenciatura em Matemática.

Para fins de esclarecimento, também foi elaborado o Gráfico 1, que demonstra quais graduações possuíam mais incidência entre os docentes. Dessa maneira, nota-se que quatro apresentam maior repetição: Administração (48,1%), Engenharias (11,1%), Economia (7,4%) e Direito (7,4%). Já as outras formações representaram, ao todo, 26%.

Gráfico 1: Recorrência dos cursos de graduações.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Também foram investigadas as variáveis relacionadas a pós-graduação dos docentes e os fatores referentes ao exercício da profissão, tanto em termos de experiência em sala de aula como de atuação no IFPB e no curso de Administração. Os resultados encontram-se refletidos na Tabela 2.

Tabela 2: Classificação por pós-graduação e fatores referentes ao exercício da profissão.

Variáveis	Alternativas	Frequência	Porcentagem
Pós-graduação	Especialização	1	4%
	Mestrado	7	29%
	Doutorado	16	67%
Tempo de docência em sala de aula	Entre 1 a 3 anos	1	4%
	Mais de 10 anos	23	96%
Tempo de docência no IFPB	6 meses	1	4%
	Entre 3 a 6 anos	1	4%
	Entre 6 a 9 anos	3	13%
	Mais de 10 anos	19	79%
Tempo como docente no curso de Administração	6 meses	2	8,3%
	Entre 3 a 6 anos	1	4,2%
	Entre 6 a 9 anos	8	33,3%
	Mais de 10 anos	13	54,2%

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Segundo os dados, apenas um respondente (4%) possuía especialização, seguido de 29% com mestrado e 67% com doutorado. Com isso, percebe-se que, apesar de 92,6% das graduações anteriormente mostradas serem, no geral, voltadas para o mercado, todos optaram por direcionar a profissão para a esfera acadêmica.

Quanto ao tempo de atuação em sala de aula, foi identificado que a maioria (96%) lecionava há mais de 10 anos, e que apenas um respondente (4%) tinha entre 1 a 3 anos de experiência como docente. No que se refere ao período de tempo como professores no IFPB, nota-se que 79% possuíam mais de 10 anos de instituição, seguidos de 13% com 6 a 9 anos, 4% com 3 a 6 anos e 4% com seis meses. Já com relação ao período de docência em Administração no IFPB, ficou evidenciado que 54,2% tinham mais de 10 anos de atuação no curso, seguidos de 33,3% com 6 a 9 anos, 4,2% com 3 a 6 anos e 8,3% com seis meses.

Além desses aspectos, também se averiguou o tipo de vínculo empregatício e o regime de trabalho dos respondentes, conforme demonstra a Tabela 3, evidenciando assim que 96% eram servidores efetivos da instituição, e apenas um (4%) atuava como professor substituto. No que concerne ao modo de trabalho, constata-se que 92% atuavam em dedicação exclusiva, e só 8% lecionavam em regime de tempo integral, podendo, portanto, assumirem outras atividades que não possuíssem vínculo com o IFPB.

Tabela 3: Classificação por tipo de vínculo e regime de trabalho.

Variáveis	Alternativas	Frequência	Porcentagem
Tipo de vínculo	Efetivo	23	96%
	Professor substituto	1	4
Regime de trabalho	Dedicação exclusiva	22	92%
	Tempo integral	2	8%

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Por fim, também foram investigadas as disciplinas que cada docente ministrava no curso de Administração, com o objetivo de se obter um panorama dos compromissos acadêmicos referentes a sala de aula, como apresenta o Quadro 2.

Quadro 2: Classificação por disciplinas ministradas.

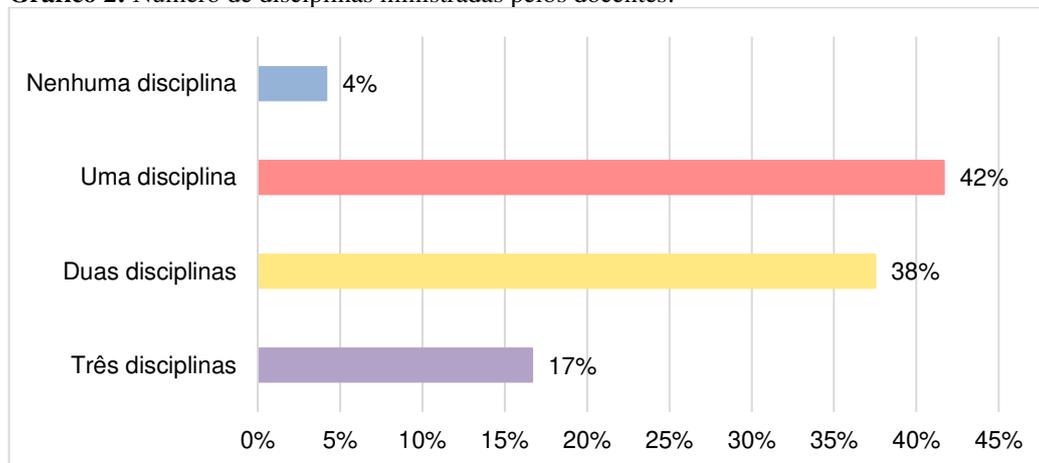
Docente 1	Adm. de Sistemas de Informação / Prát. de Pesq. em Sistemas de Informação
Docente 2	Gestão Ambiental
Docente 3	Nenhuma
Docente 4	Marketing / Estratégia / Gestão Ambiental
Docente 5	Administração de Pessoas / Políticas Públicas
Docente 6	Empreendedorismo
Docente 7	Três disciplinas
Docente 8	Fundamentos da Administração
Docente 9	Economia e Mercado / Economia Brasileira
Docente 10	Marketing / Estratégia
Docente 11	Prát. de Pesq. em Adm. Finan. e Orçam. / Jogos de Empresa / Empreendedorismo
Docente 12	Economia e Mercado
Docente 13	Métodos e Técnicas de Pesquisa
Docente 14	Contabilidade Gerencial
Docente 15	Comunicação Organiz. / Fundamentos da Administração
Docente 16	Administração de Materiais / Práticas de Pesq. em Recursos Materiais e Patrimoniais
Docente 17	Práticas de Pesq. em Adm. da Produção / Pesquisa Operacional
Docente 18	Psicologia Aplicada / Psicologia do Trabalho
Docente 19	Administração da Produção
Docente 20	Adm. Finan. e Orçam. / Prát. de Pesq. em Finanças / Métodos e Técnicas de Pesquisa
Docente 21	Legislação Social
Docente 22	Introdução ao Direito Público e Privado
Docente 23	Matemática Financeira / Matemática II
Docente 24	Língua Inglesa

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Para uma melhor análise também foi elaborado o Gráfico 2, que demonstra a recorrência do número de disciplinas ministradas por docente. À vista disso, observa-se que

parte majoritária dos respondentes (42%) lecionavam uma disciplina, seguidos de 38% ministrando duas disciplinas e 17% três disciplinas. Além disso, pode-se perceber que um professor (4%), no momento de aplicação do questionário, não lecionava nenhuma disciplina.

Gráfico 2: Número de disciplinas ministradas pelos docentes.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Logo, por meio dessa análise, foi possível perceber o perfil dos docentes que lecionavam no Curso Superior de Bacharelado em Administração do IFPB, campus João Pessoa, no período 2023.1. Em resumo, pode-se destacar os seguintes aspectos: a predominância do sexo feminino (67%), o predomínio de respondentes casados (75%), a maior recorrência de idade ser de 41 a 45 anos (33,3%), 48,1% são formados em Administração, 67% possuem doutorado, 96% têm mais de 10 anos de sala de aula, 79% possuem mais de dez anos no IFPB e 54,2% ministram aulas no curso de Administração há mais de dez anos. Além disso, também foi estabelecido que 96% possuem vínculo efetivo com a instituição, 92% trabalham sob regime de dedicação exclusiva e 42% lecionam apenas uma disciplina.

4.2 PERSPECTIVA DE POSSÍVEIS ATUAÇÕES EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA NO IFPB

Após a análise do perfil sociodemográfico, foi averiguada a perspectiva dos professores frente a possíveis atuações em posições de liderança. Para que isso ocorresse, no entanto, foram criados três cenários no mesmo bloco, com o intuito contemplar as seguintes situações: docentes que atuavam em cargos de liderança no IFPB no momento de aplicação do questionário, professores que, anteriormente a pesquisa, já exerceram posições de liderança no IFPB, e docentes que nunca assumiram um cargo de liderança no IFPB.

A importância dessa identificação se dá uma vez que o instrumento direcionava os respondentes, com base nas respostas, para perguntas distintas, afim de extrair diferentes

pontos de vista, tornando assim a pesquisa mais diversa. Desse modo, no começo do bloco, os docentes foram questionados se atuavam em cargos de liderança. Conforme a Tabela 4, percebe-se que, enquanto 25% exerciam essas posições, 72% não ocupavam esses cargos.

Tabela 4: Classificação por docentes que atuavam em cargos de liderança.

Variáveis	Frequência	Porcentagem
Sim	6	25%
Não	18	75%

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Para os seis respondentes que afirmaram exercer, foi então perguntado qual cargo ocupavam, dando início assim ao cenário 1. De acordo com a Tabela 5, verifica-se que houveram quatro cargos distintos: Diretor de Educação Profissional (16,7%), Chefe de Unidade (16,7%), Coordenadora do Núcleo de Pós-Graduação (16,7%) e Coordenador de Planejamento Institucional (16,7%). Além disso, é possível perceber que dois docentes (33,3%) não especificaram o cargo completo, sinalizando a ocupação apenas como Coordenação.

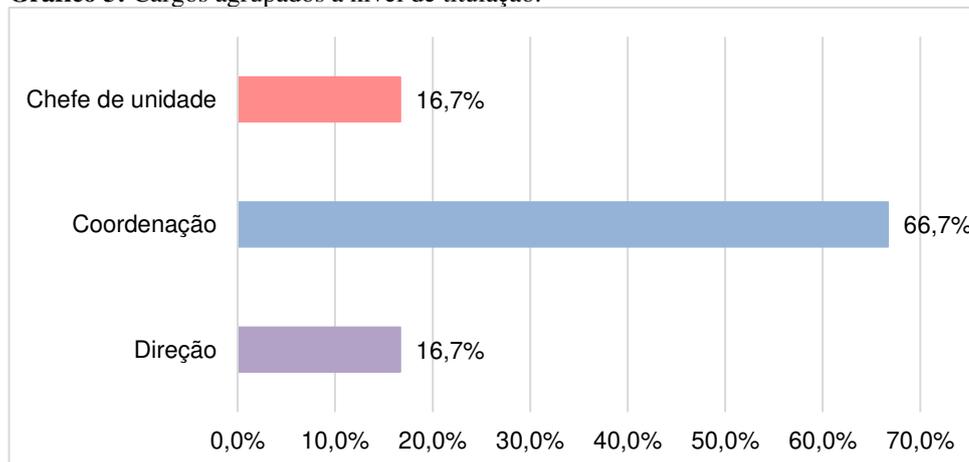
Tabela 5: Classificação dos cargos de liderança ocupados pelos docentes.

Variáveis	Frequência	Porcentagem
Diretor de Educação Profissional	1	16,7%
Chefe de Unidade	1	16,7%
Coordenadora do Núcleo de Pós Graduação	1	16,7%
Coordenação	2	33,3%
Coordenador de Planejamento Institucional	1	16,7%

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Para fins de análise, os cargos também foram agrupados por similaridade da titulação, conforme ilustra o Gráfico 3. Dessa forma, pode-se identificar que 66,7% ocupavam um cargo a nível de Coordenação, 16,7% na posição de Direção e 16,7% na de Chefia de Unidade.

Gráfico 3: Cargos agrupados a nível de titulação.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Outros aspectos inquiridos foram o tempo de exercício do cargo, e se, ao assumirem a posição de liderança, os mesmos estavam cientes quanto aos processos inerentes a função que exerceriam, conforme reflete a Tabela 6.

Tabela 6: Classificação por tempo de exercício da função e noção prévia das atividades.

Variáveis	Respostas	Frequência	Porcentagem
Tempo de exercício da função	Menos de 12 meses	3	50%
	Entre 1 a 5 anos	2	33,3%
	Mais de 5 anos	1	16,7%
Conhecimento prévio das atividades	Sim	5	83%
	Não	1	17%

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

De acordo com os resultados, verifica-se que 50% ocupava a posição há menos de 12 meses, 33,3% estava no cargo entre 1 a 5 anos e apenas um (16,7%) ocupava a posição de liderança há mais de 5 anos. Já quanto a noção prévia das atividades, pode-se constatar que 83% dos respondentes estavam cientes, e apenas um (17%) indicou que não tinha conhecimento das tarefas relacionadas ao cargo. Isso denota que a maioria dos docentes assumiram as posições de liderança com a compreensão do que deveriam realizar na prática, fator importante, visto que o não conhecimento das atribuições poderia, por exemplo, contribuir para uma incompatibilidade com a função, ou até mesmo gerar uma eventual insatisfação / frustração em exercer o cargo.

Ademais, outro ponto questionado aos docentes foi se haviam participado de algum programa de desenvolvimento de liderança no IFPB, cujo resultado encontra-se na Tabela 7.

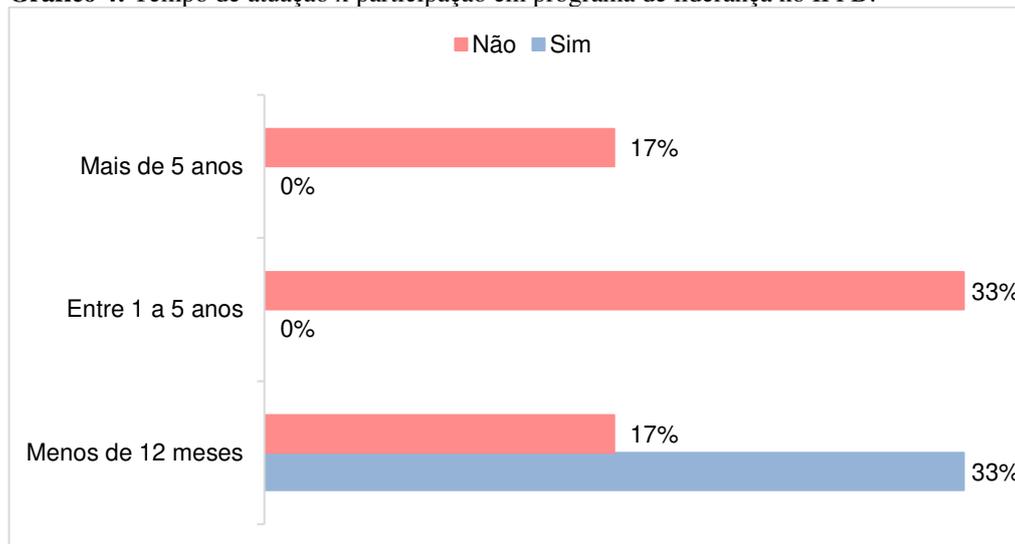
Tabela 7: Classificação quanto a participação em algum programa de liderança no IFPB.

Variáveis	Frequência	Porcentagem
Sim	2	33%
Não	4	67%

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

À vista dos dados, identifica-se, portanto, que mais da metade dos gestores (67%) não participaram de nenhum programa de desenvolvimento de liderança no IFPB, e que 33% afirmaram ter contato com alguma ação voltada para o aperfeiçoamento de líderes na instituição.

Devido ao exposto, também coube relacionar o tempo de atuação dos respondentes em seus devidos cargos, anteriormente ressaltados, com as respostas dos docentes quanto a participação em algum programa de liderança no IFPB. Para isso, elaborou-se o Gráfico 4.

Gráfico 4: Tempo de atuação x participação em programa de liderança no IFPB.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Dessa forma, ao se analisar a relação tempo versus participação, percebe-se que a parcela dos respondentes, que relataram envolvimento em algum programa voltado para o desenvolvimento de lideranças no IFPB, é constituída por dois docentes (33%), que possuíam pouco tempo de atuação na função, o que poderia indicar uma atenção recente da instituição no tocante a temática. No entanto, por outro lado, nota-se que a possível ação não estaria bem acessível e delineada, uma vez que a maioria dos professores (67%) afirmaram não terem participado de nenhum programa, sendo um deles, inclusive, também com pouco tempo de atuação na função.

Partindo para os respondentes que, no início do bloco, sinalizaram não exercerem cargos de liderança, foi então indagado se, em algum momento, os mesmos já haviam assumido uma posição de liderança no IFPB. O resultado é exposto a seguir, na Tabela 8.

Tabela 8: Classificação por docentes que já atuaram em cargos de liderança no IFPB.

Variáveis	Frequência	Porcentagem
Sim	14	78%
Não	4	22%

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Considerando o total de 18 respondentes que foram direcionados para a pergunta, verifica-se que a grande maioria (78%) já havia exercido, anteriormente, algum cargo de liderança, enquanto 22% afirmaram não possuir nenhuma experiência em posições de gestão.

Para os docentes que sinalizaram já ter ocupado uma posição de liderança, foi então questionado quais os cargos que haviam exercido, configurando assim o início do cenário dois. Segundo as respostas obtidas, classificadas abaixo na Tabela 9, observa-se quatro variações:

Coordenação de Curso (57%), Coordenação de Pesquisa (7%), Chefia de Unidade Acadêmica (7%) e Outras Coordenações (29%).

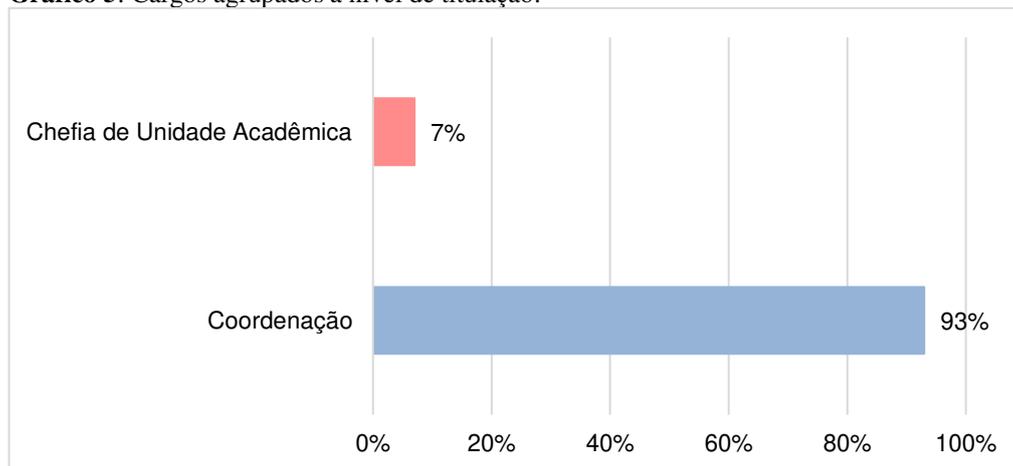
Tabela 9: Classificação dos cargos de liderança que foram ocupados pelos docentes.

Variáveis	Frequência	Porcentagem
Coordenação de Curso	8	57%
Coordenação de Pesquisa	1	7%
Chefia de Unidade Acadêmica	1	7%
Outras Coordenações	4	29%

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Dessa maneira, no que se refere a titulação dos cargos, fica claro que parte majoritária das funções declaradas se relacionam ao nível de Coordenação (93%), refletido no Gráfico 5.

Gráfico 5: Cargos agrupados a nível de titulação.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Já na Tabela 10 encontra-se a classificação por tempo de exercício da função, retratando assim que 14,3% dos docentes ocuparam os antigos cargos por menos de 12 meses, 71,4% permaneceram pelo período de 1 a 5 anos e 14,3% exerceram posições de lideranças por mais de 5 anos.

Tabela 10: Classificação por tempo de exercício da função.

Variáveis	Frequência	Porcentagem
Menos de 12 meses	2	14,3%
Entre 1 a 5 anos	10	71,4%
Mais de 5 anos	2	14,3%

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Afim de compreender com maior profundidade essa parcela dos respondentes, também foram investigadas as razões pelas quais os docentes optaram por desistir dos cargos de liderança, ilustrado adiante, no Quadro 3.

Quadro 3: Classificação por motivos de desistência dos cargos de liderança.

Docente 1	Realização de pós-graduação.
Docente 2	Falta de apoio institucional / Alta carga de trabalho.
Docente 3	Falta de apoio dos pares / Falta de apoio institucional / Alta carga de trabalho.
Docente 4	Licença maternidade.
Docente 5	Falta de apoio institucional / Falta de apoio dos pares / Adoecimento por Burnout
Docente 6	Licença maternidade / Alta carga de trabalho / Adoecimento devido ao cargo.
Docente 7	Realização de pós-graduação.
Docente 8	Motivo de ordem pessoal.
Docente 9	Motivo de ordem pessoal.
Docente 10	Falta de apoio institucional.
Docente 11	Alta carga de trabalho.
Docente 12	Término do programa que fomentava o curso.
Docente 13	Interesse pela sala de aula.
Docente 14	Motivo de ordem pessoal.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

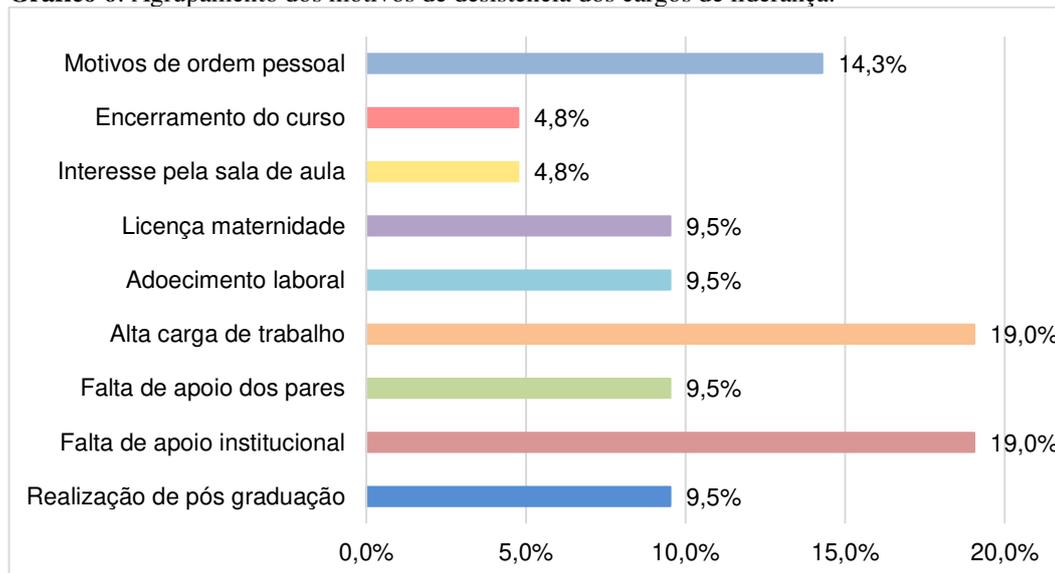
Mesmo com uma considerável dispersão dos motivos, torna-se evidente que algumas razões possuem recorrências marcantes, como as situações relacionadas a falta de apoio da instituição e o excesso de demandas provenientes das funções. Dessa maneira, para fins de análise, foi elaborada a Tabela 11, que agrupa as motivações relatadas pelos docentes e o número de ocorrências.

Tabela 11: Classificação por união dos motivos de desistência dos cargos de liderança.

Variáveis	Frequência	Porcentagem
Realização de pós-graduação	2	9,5%
Falta de apoio institucional	4	19%
Falta de apoio dos pares	2	9,5%
Alta carga de trabalho	4	19%
Adoecimento laboral	2	9,5%
Licença maternidade	2	9,5%
Interesse pela sala de aula	1	4,8%
Encerramento do curso	1	4,8%
Motivos de ordem pessoal	3	14,3%

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

De acordo com os dados, percebe-se que houveram, no total, nove aspectos relatados pelos respondentes: realização de pós-graduação (9,5%), falta de apoio institucional (19%), falta de apoio dos pares (9,5%), alta carga de trabalho (19%), adoecimento laboral (9,5%), licença maternidade (9,5%), interesse pela sala de aula (4,8%), encerramento do curso (4,8%) e motivos de ordem pessoal (14,3%). O Gráfico 6 ilustra melhor esses resultados.

Gráfico 6: Agrupamento dos motivos de desistência dos cargos de liderança.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Ainda foi questionado aos respondentes se os mesmos teriam planos de, em um futuro próximo, se candidatar novamente a algum cargo de liderança, e se acreditavam possuir as competências de um líder para assumirem um cargo de gestão. As respostas, elencadas na Tabela 12, demonstram que 86% não possuía a intenção de exercer novamente uma posição de liderança, havendo apenas um docente que afirmou que sim (7%), e outro que sinalizou talvez (7%). Já quanto as competências, enquanto 43% responderam possuir as habilidades de um líder, 36% apontaram que não e 21% não declararam.

Tabela 12: Classificação por perspectiva de retorno a liderança e posse de competências.

Variáveis	Respostas	Frequência	Porcentagem
Perspectiva de retorno a posições de liderança	Sim	1	7%
	Não	12	86%
	Talvez	1	7%
Perspectiva quanto a posse de competências de liderança	Sim	6	43%
	Não	5	36%
	Não declarado	3	21%

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Cabe ressaltar que, apesar ter havido uma rejeição majoritária (86%) quanto a ideia de atuarem novamente uma posição de liderança, ainda assim grande parte dos docentes (43%) reconheciam em si as competências de um líder.

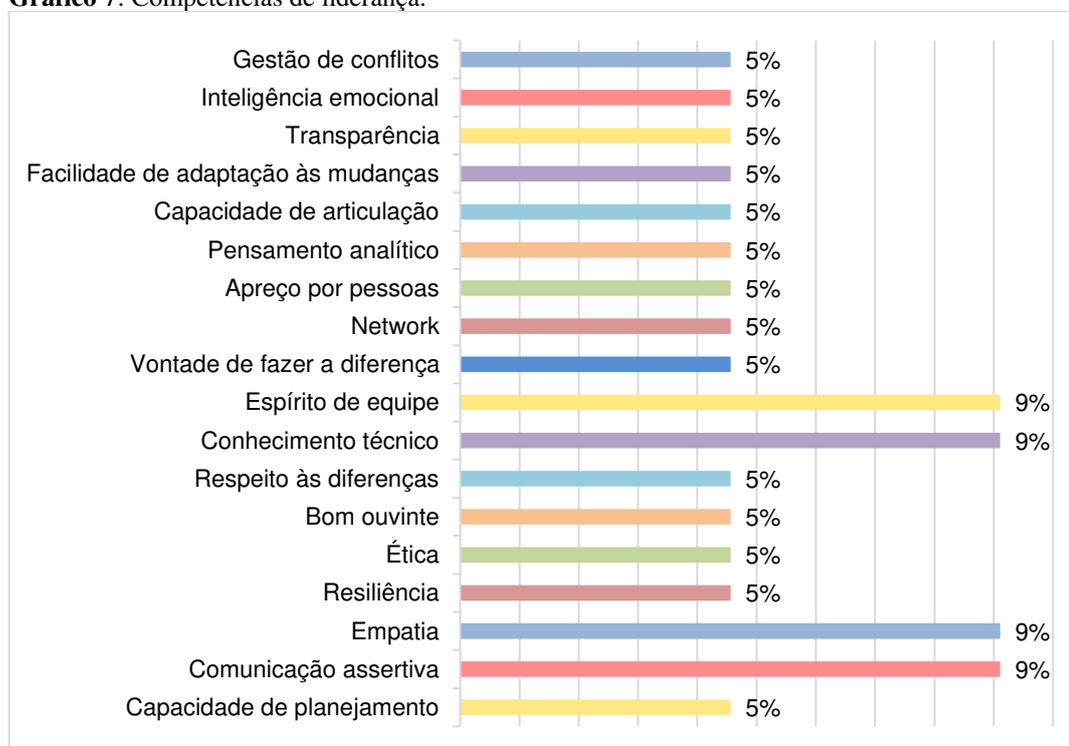
Por fim, para a parcela dos respondentes que afirmou possuir competências de liderança, também foi solicitado que elencassem quais seriam algumas delas, como expõe o Quadro 4.

Quadro 4: Classificação por competências de liderança relatadas pelos docentes.

Docente 1	Capacidade de planejamento, comunicação assertiva, empatia, liderança, resiliência, ética, capacidade de ouvir e respeito às diferenças.
Docente 2	Conhecimento, energia, espírito de equipe, alegria, vontade de fazer a diferença e network.
Docente 3	Conhecimento técnico, gosto de pessoas, trabalho em equipe e pensamento analítico.
Docente 4	Capacidade de articulação com pessoas, apesar da timidez; Facilidade de adaptação às mudanças e de capacitar pessoas
Docente 5	Empatia, inteligência emocional, transparência, gestão de conflitos; comunicação assertiva
Docente 6	Acredito que tenho, mas prefiro me dedicar a pesquisa e extensão, além da sala de aula.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Dentre as habilidades mencionadas, perceber que existem algumas similaridades. Logo, para uma melhor dimensão acerca dos dados, as competências foram agrupadas, conforme ilustra o Gráfico 7.

Gráfico 7: Competências de liderança.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Assim, nota-se que habilidades como comunicação assertiva (9%), empatia (9%), espírito de equipe (9%) e conhecimento técnico (9%) foram as competências que tiveram maior recorrência. Já as outras habilidades, que foram mencionadas uma única vez, somaram ao todo 64%.

Seguindo para o terceiro cenário, referente aos respondentes que mencionaram nunca terem exercido cargos de liderança, foi então perguntando se, alguma vez, os mesmos já haviam cogitado a ideia de assumirem essa posição no IFPB. Ao se analisar a Tabela 13, contudo, verifica-se que 75% dos professores nunca possuíram esse intuito, tendo apenas um docente (25%) afirmado que sim e sinalizado que havia cogitado o cargo de Coordenador.

Tabela 13: Classificação por consideração em assumir um cargo de liderança.

Variáveis	Frequência	Porcentagem
Sim	1	25%
Não	3	75%

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Logo após, ainda foi inquirido aos professores se haveria planos de se candidatarem a um cargo de liderança em um futuro próximo, e se os mesmos acreditavam possuir alguma competência de liderança. Os resultados, classificados na Tabela 17, apontam que 100% dos respondentes não possuíam a intenção de assumir um cargo de liderança. Já no que se refere a posse de habilidades, 50% identificou em si tais competências, enquanto a outra metade (50%) afirmou que não.

Tabela 14: Classificação por interesse em cargos de liderança e posse de competências.

Variáveis	Respostas	Frequência	Porcentagem
Perspectiva de galgar posições de liderança no futuro	Sim	-	-
	Não	4	100%
Perspectiva quanto a posse de competências de liderança	Sim	2	50%
	Não	2	50%

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Por fim, para os docentes que afirmaram possuir as competências de um líder, foi requisitado que elencassem quais seriam as habilidades, refletidas abaixo no Quadro 5.

Quadro 5: Classificação por competências de liderança relatadas pelos docentes.

Docente 1	Capacidade de articulação e gestão de conflitos.
Docente 2	Liderança, disciplina, cidadania organizacional, boa intenção para com os colegas e boa relação interpessoal.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

É interessante observar que, apesar de não apresentarem recorrência entre si, algumas das competências citadas também se assemelham as habilidades mencionadas pelos docentes que já haviam atuado em cargos de liderança.

4.3 FATORES MOTIVACIONAIS DETERMINANTES PARA A ACEITAÇÃO OU REJEIÇÃO DE UMA POSIÇÃO DE LIDERANÇA NO IFPB

Esta seção busca responder o segundo e o terceiro objetivo específico da pesquisa, que se dispôs a identificar os fatores motivacionais determinantes para a aceitação ou rejeição de uma posição de liderança no IFPB, por parte dos professores do curso de Administração.

A presente análise, assim como no bloco 2, também diferenciou alguns questionamentos realizados aos docentes, obedecendo, portanto, os cenários anteriormente estabelecidos para os três perfis de respondentes.

Logo, para os professores que exerciam posições de liderança durante a aplicação do questionário, foi perguntando qual teria sido o fator motivante para a aceitação do cargo. As respostas, expostas no Quadro 6, revelam que há uma similaridade entre as razões apresentadas.

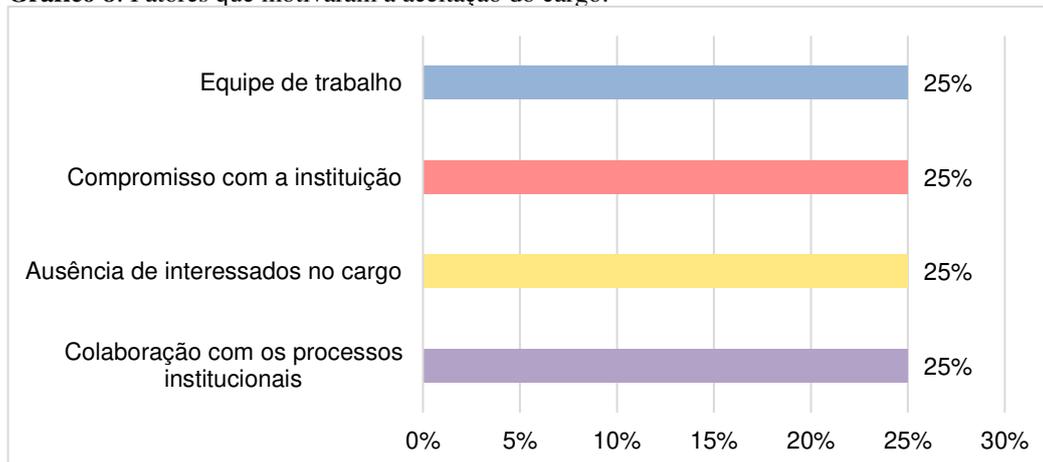
Quadro 6: Classificação por fatores que motivariam o aceite as posições de liderança.

Docente 1	Colaboração com os processos institucionais.
Docente 2	Ausência de interessados no cargo / Compromisso com a instituição
Docente 3	Equipe de trabalho
Docente 4	Ausência de interessados no cargo
Docente 5	Colaboração com os processos institucionais / Equipe de trabalho
Docente 6	Compromisso com a instituição.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Para fins de análise, foi elaborado o Gráfico 8. Segundo os dados, observa-se que houveram quatro motivações recorrentes entre os respondentes, cujo os percentuais foram igualmente proporcionais: equipe de trabalho (25%), compromisso com a instituição (25%), ausência de interessados (25%) e a colaboração com os processos organizacionais (25%).

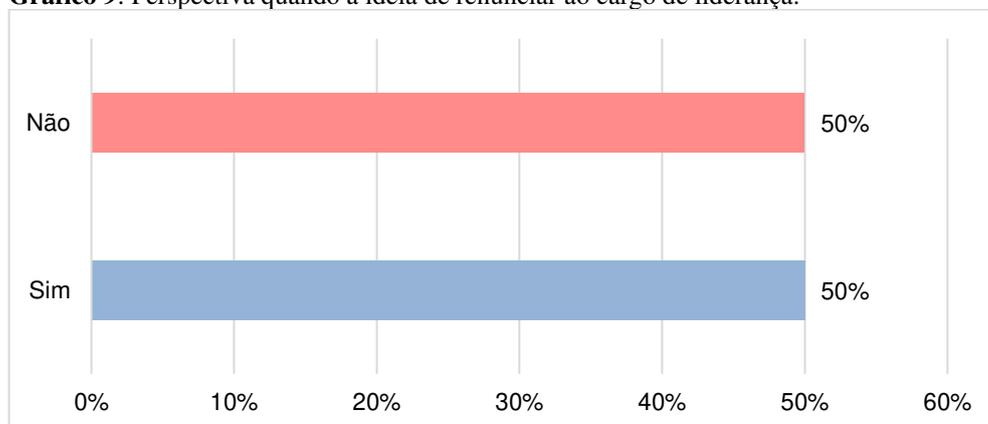
Gráfico 8: Fatores que motivaram a aceitação do cargo.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Também foi questionado se os docentes, em algum momento, já haviam cogitado renunciar a posição de liderança. Conforme o Gráfico 9, percebe-se que as opiniões foram equilibradas, pois 50% dos respondentes sinalizaram que sim e a outra metade (50%) afirmou nunca ter considerado a ideia.

Gráfico 9: Perspectiva quando a ideia de renunciar ao cargo de liderança.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

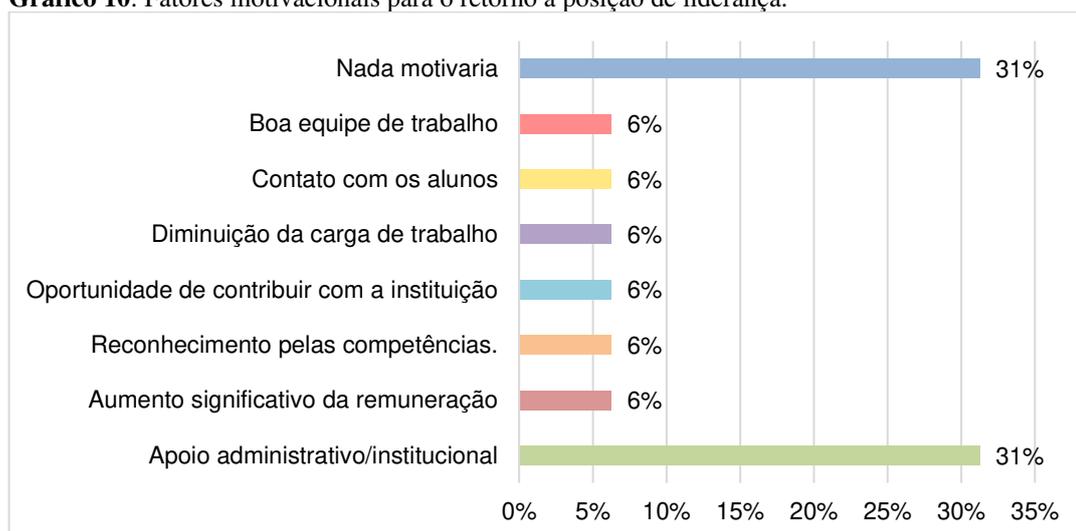
Ao observar o Quadro 7, que reflete as justificativas dos respondentes, percebe-se que há uma similaridade quanto ao discurso do Docente 1 e o Docente 6, apesar da consideração acerca da desistência ter sido oposta, confirmando assim que o compromisso com a instituição realmente é um fator marcante para os líderes, como havia sido relatado anteriormente (Gráfico 8).

Quadro 7: Classificação por consideração a ideia de renunciar a posição de liderança

Docente 1	Não. O compromisso institucional também é uma missão do servidor público.
Docente 2	Sim.
Docente 3	Na atual função, não.
Docente 4	Sim.
Docente 5	Nunca. É um cargo que me desafia cotidianamente.
Docente 6	Sim. É difícil liderar quando os envolvidos não têm o mesmo nível de compromisso.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Seguindo para os docentes que haviam assumido cargos de liderança no passado, foi questionado o que motivaria os mesmos a aceitarem novamente uma posição de gestão. As respostas, agrupadas no Gráfico 10, demonstram que, enquanto 31% dos respondentes afirmaram que nada motivaria o retorno ao cargo, 31% sinalizou que estariam dispostos se houvesse maior apoio institucional/administrativo. As outras razões somaram, em sua totalidade, 38%.

Gráfico 10: Fatores motivacionais para o retorno a posição de liderança.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Para um melhor entendimento dos dados acima, segue o Quadro 8, que ilustra as opiniões dos respondentes de maneira isolada.

Quadro 8: Classificação por fatores que motivariam o retorno a um cargo de liderança.

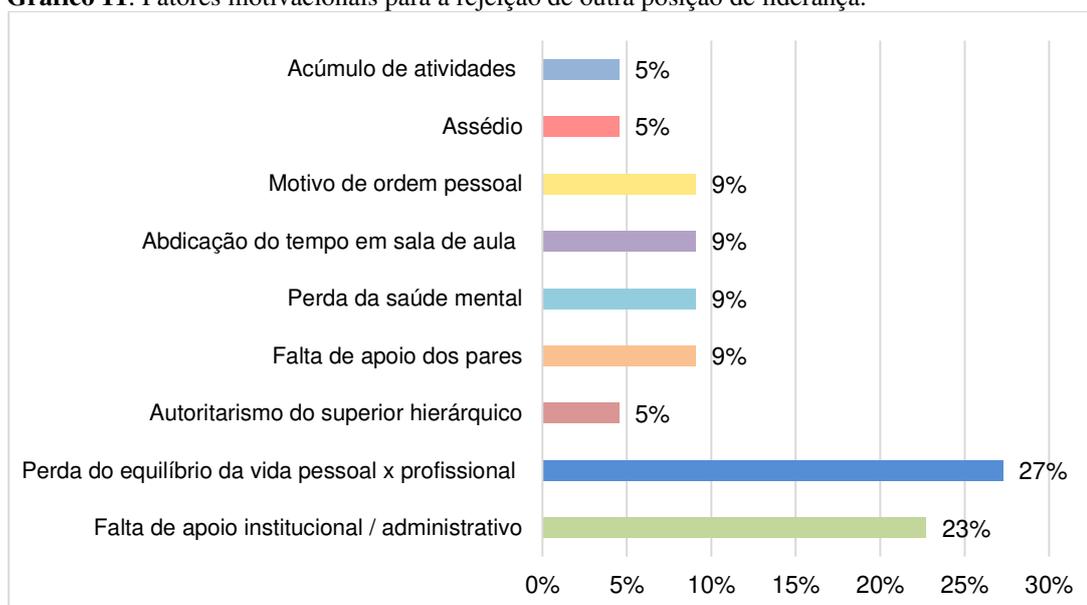
Docente 1	Apoio administrativo / institucional.
Docente 2	Aumento significativo da remuneração.
Docente 3	Nada. Nem mesmo que houvesse uma gratificação financeira eu assumiria.
Docente 4	Reconhecimento das competências adquiridas.
Docente 5	Contato com os alunos.
Docente 6	Oportunidade de contribuir com a instituição / Boa equipe de trabalho.
Docente 7	Apoio administrativo / institucional / Diminuição da carga de trabalho.
Docente 8	Nada.
Docente 9	Nenhum argumento, decisão pessoal de não aceitar.
Docente 10	Apoio administrativo / institucional.
Docente 11	Apoio administrativo / institucional.
Docente 12	Apoio administrativo / institucional.
Docente 13	Nada, pois não tenho interesse.
Docente 14	Nada.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Para esses professores também foi perguntando quais fatores motivariam a rejeição de outra posição de liderança no IFPB. Os resultados, agrupados no Gráfico 11, mostram que as razões mais expressivas seriam devido a perda do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (27%), falta de apoio administrativo / institucional (23%), falta de apoio dos pares (9%), perda da saúde mental (9%), abdicação do tempo em sala de aula (9%), e motivos de ordem pessoal.

Além disso, outras motivações relatadas foram o acúmulo de atividades (5%), autoritarismo do superior hierárquico (5%) e assédio (5%).

Gráfico 11: Fatores motivacionais para a rejeição de outra posição de liderança.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Partindo para os respondentes que afirmaram nunca terem exercido uma posição de liderança no IFPB, foi inquirido quais seriam os fatores que motivariam os mesmos a aceitarem um cargo de liderança. Como pode ser observado no Quadro 9, as motivações foram distintas e englobaram aspectos como interesse pessoal e aumento da remuneração. Também foi esclarecido, pelo Docente 2, que sua atuação como professor substituto o impossibilitava de assumir a posição. Já o outro respondente, afirmou que não tinha nenhum interesse em exercer esse tipo de função.

Quadro 9: Classificação por fatores que motivariam a aceitação do cargo de liderança.

Docente 1	Interesse pessoais
Docente 2	No momento, apenas recompensa financeira
Docente 3	O cargo de professor substituto não permite assumir cargos de liderança.
Docente 4	Não tenho essa intenção.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Quando indagados acerca das razões que motivariam a rejeição de um cargo de liderança, os respondentes também apresentaram respostas quase similares, como aponta o Quadro 10, havendo diferenciação na resposta apenas do Docente dois, que sinalizou a falta de tempo e a preocupação em alinhar a docência com um cargo de gestão, e o Docente 4, que esclareceu exercer outra atividade profissional.

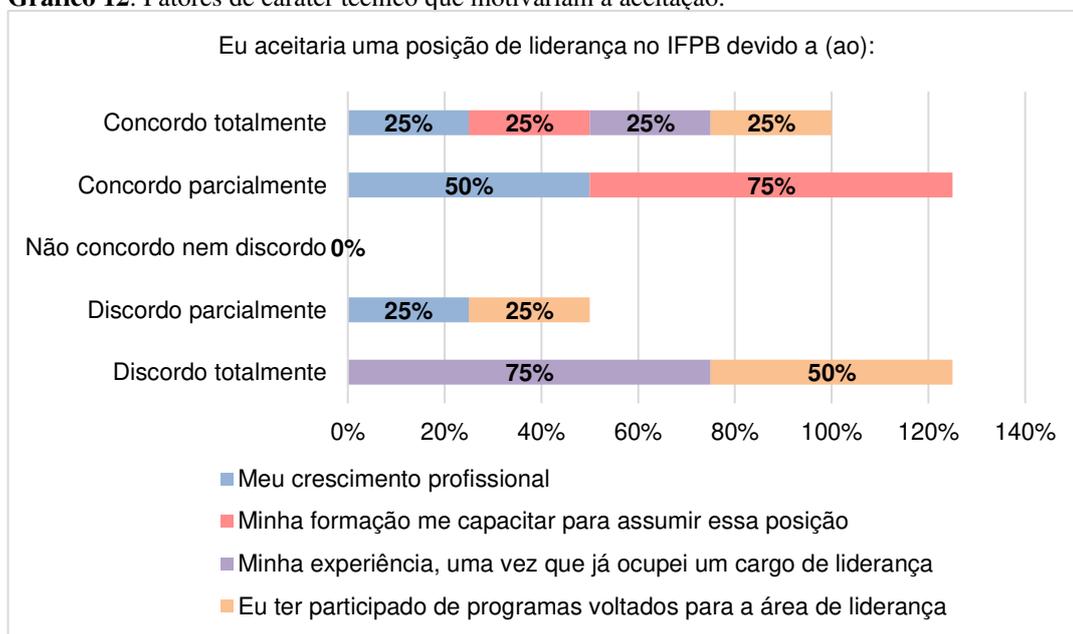
Quadro 10: Classificação por fatores que motivariam a rejeição ao cargo de liderança.

Docente 1	Motivos pessoais
Docente 2	Tempo e alinhar ensino e gestão
Docente 3	O cargo de professor substituto não permite assumir cargos de liderança.
Docente 4	Não sou dedicação exclusiva, exerço outra atividade profissional que inviabiliza o tempo para cargos de gestão.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Com o intuito de avaliar mais especificamente os fatores motivacionais que influenciariam os quatro docentes a aceitarem ou rejeitarem uma posição de liderança, foi solicitado aos respondentes, através de uma etapa composta por 36 afirmativas, que expressassem o grau de concordância com relação a série de assertivas. Os resultados foram classificados em gráficos.

As primeiras 18 afirmativas relacionavam-se com as motivações que influenciaram os professores a aceitarem uma posição de liderança, sendo as quatro primeiras voltadas para um caráter mais técnico, como demonstra o Gráfico 12.

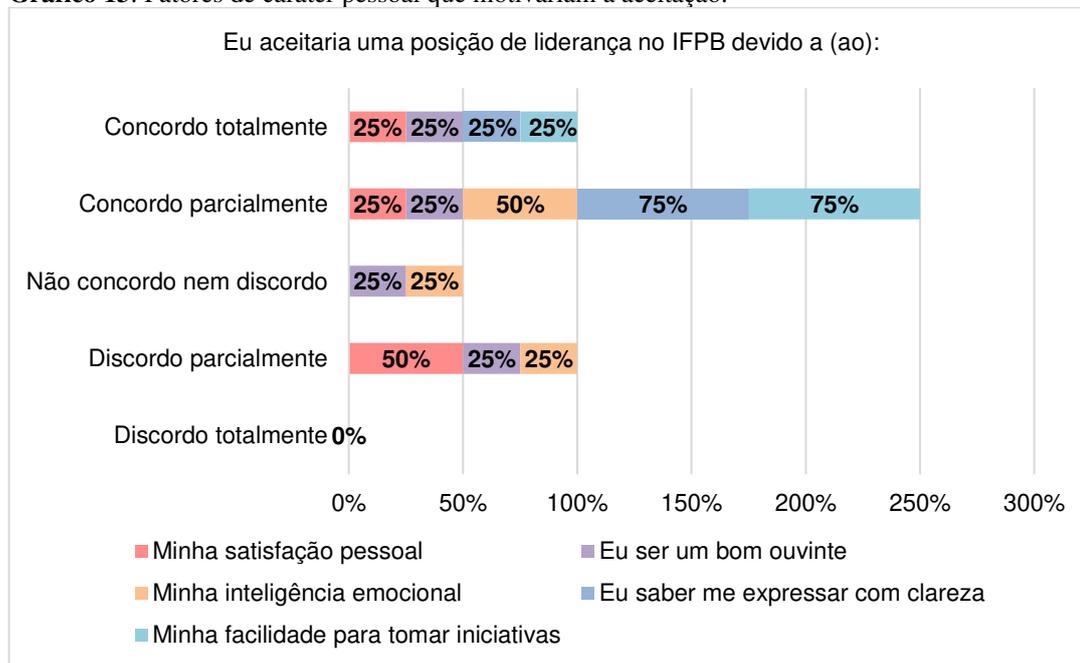
Gráfico 12: Fatores de caráter técnico que motivariam a aceitação.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Segundo os dados, é possível notar que 75% concordariam aceitar um cargo de liderança considerando o crescimento profissional. O fato da formação que possuem os capacitarem para isso obteve 100% de concordância, e 25% aceitariam devido a uma experiência anterior em alguma posição de liderança. Já no que diz respeito a participação de programas voltados para a área de liderança, apenas 25% afirmaram concordância, o que leva a crer que 75% não tiveram contato com ações relacionadas a isso.

Posteriormente, as assertivas foram direcionadas para as competências humanas, ou seja, para as motivações relacionadas a um caráter mais pessoal, classificadas a seguir no Gráfico 13.

Gráfico 13: Fatores de caráter pessoal que motivariam a aceitação.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Como pode ser observado, houve uma maior dispersão entre a maioria desses aspectos. Enquanto 50% dos respondentes seriam motivados a aceitar a posição pela satisfação pessoal, 50% discordaram, se assimilando ao fator inteligência emocional, que também teve 50% de concordância, mas 25% de discordância e 25% de indiferença. No que concerne a facilidade de tomar iniciativas, no entanto, a anuência foi quase unânime, visto que 100% dos docentes expressaram concordância para essa característica.

Com relação a afirmativa sobre ser um bom ouvinte, houve uma difusão considerável, tendo 50% dos professores concordado, 25% discordado e 25% terem afirmado indiferença. Cabe ressaltar que esse atributo é considerado por Piza (2018), como uma das principais competências de um líder.

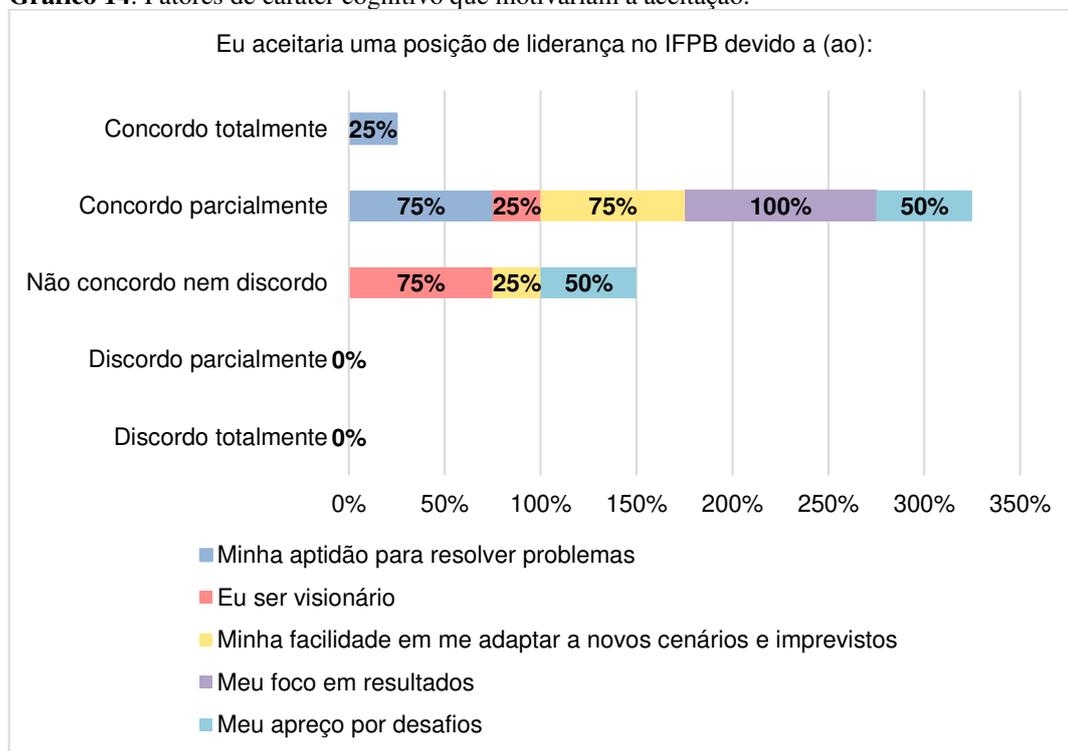
[...] Por isso, sua principal competência é saber ouvir; sem julgar, sem concordar nem discordar, apenas criando condições para que a conversa progrida “piramidando ideias”. Quando ele ouve de verdade, seu interlocutor fala sem medo e estabelece-se a confiança. É só assim que as ideias afloram, e, de repente, surge algo extraordinariamente inovador. Assim e principalmente quando o alvo é a inovação, o líder deve saber manter a boca fechada e os ouvidos atentos (PIZA, 2018, p. 39).

Já a assertiva relacionada a saber se expressar com clareza, teve, no geral, 100% de concordância entre os respondentes. Esse traço, segundo McEwen e Wills (2016), é o maior

marco da liderança transformacional, que tem como característica a habilidade de comunicar a visão aos outros, de maneira que a mesma se torne compartilhada.

Em seguida, foram apresentadas afirmativas direcionadas as competências mais cognitivas, como expõe abaixo o Gráfico 14.

Gráfico 14: Fatores de caráter cognitivo que motivariam a aceitação.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

De acordo com os resultados, o primeiro ponto que se percebe é a ausência de discordância dos respondentes quanto as competências classificadas, o que permite afirmar que houve uma maior identificação acerca desses aspectos.

Diante disso, ao se observar a assertiva que propõe o foco em resultados, nota-se uma concordância majoritária (100%) dos docentes, de maneira similar a afirmativa que discorre sobre a aptidão para resolver problemas (100%).

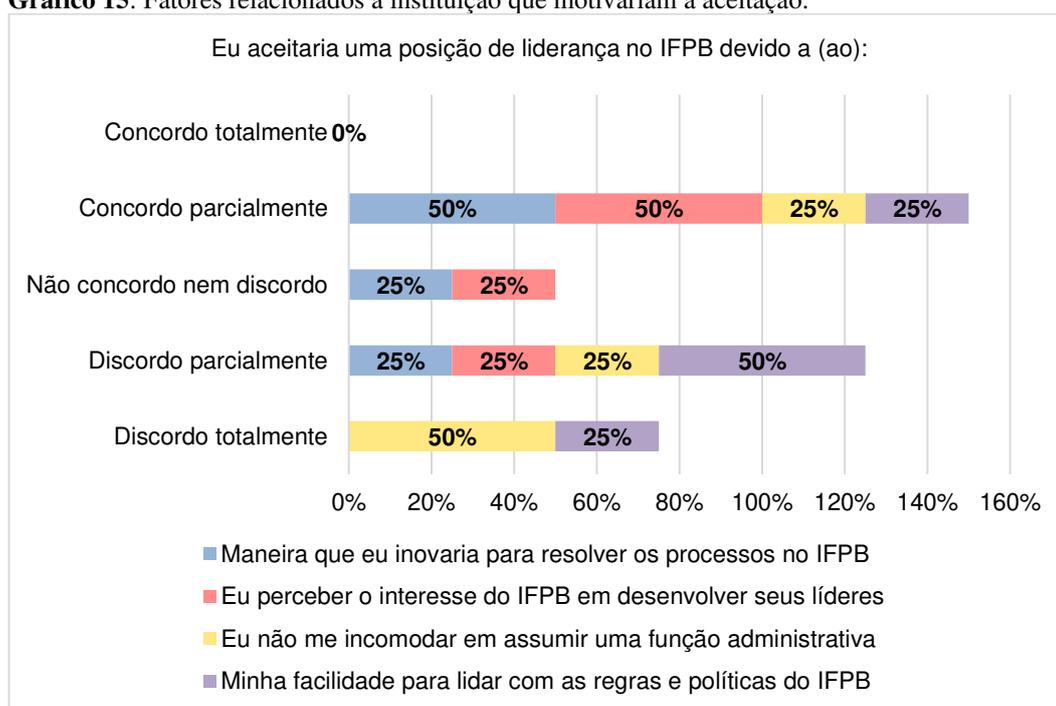
Já a habilidade de ser visionário, que também pode ser considerada como uma corrente dos tipos de liderança, foi classificada como indiferente para 75% dos respondentes, possuindo apenas 25% de concordância. De acordo com Rowe (2002), citado por Barreto et. al. (2013), esse modelo de liderança tem como premissa a orientação para o futuro e a criação de uma cultura eficiente, que garanta a viabilização dos planos de longo prazo.

Quanto a facilidade de adaptação a novos cenários e imprevistos, ocorreu uma concordância de 75%, e o apreço por desafios, enxergada por Bilhim (2009) como uma das

oito capacidades que um líder deve possuir, teve as impressões divididas: 50% concordaram e 50% se mostraram indiferentes.

Por fim, outra condição investigada pelas afirmativas foram os fatores referentes a instituição, ilustrada abaixo no Gráfico 15. O intuito dessas assertivas foi tentar entender quais dos aspectos relacionados ao IFPB poderiam motivar o aceite dos professores a um cargo de liderança. Assim, no que diz respeito a inovação para a resolução de processos, verifica-se que 50% dos respondentes concordaram, 25% discordaram e 25% afirmaram indiferença. A mesma distribuição também ocorreu para a assertiva sobre a percepção acerca do interesse da instituição em desenvolver seus líderes.

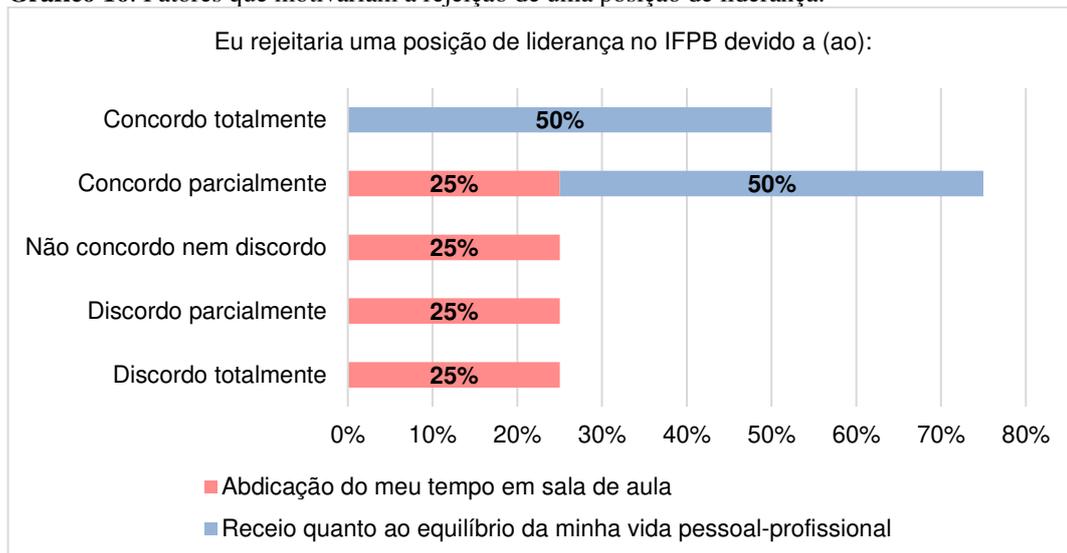
Gráfico 15: Fatores relacionados a instituição que motivariam a aceitação.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Com relação a ausência de incomodo em assumir uma função administrativa, foi registrado uma discordância de 75%, refletindo, portanto, a falta de interesse nos cargos de gestão de modo geral, uma vez que essas posições geralmente lidam com essas questões. Já a afirmativa relacionada a facilidade para lidar com a regras e políticas do IFPB, também registrou uma discordância de 75%.

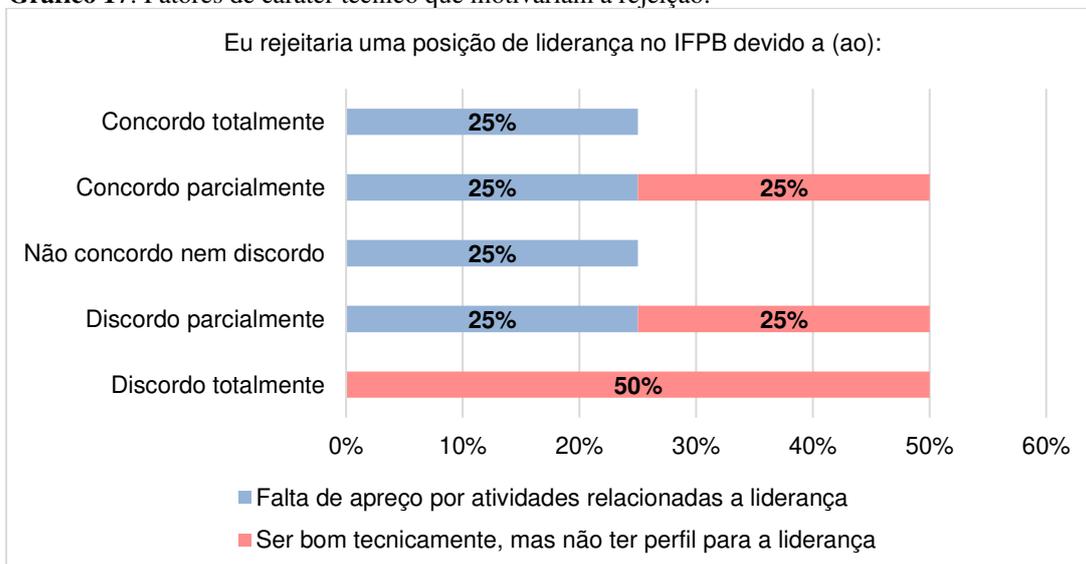
Após essa etapa, os respondentes foram direcionados para as 18 assertivas restantes, que visavam investigar as motivações que influenciariam a rejeição a uma posição de liderança no IFPB, ilustradas no Gráfico 16.

Gráfico 16: Fatores que motivariam a rejeição de uma posição de liderança.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Inicialmente, procurou-se investigar a perspectiva dos docentes em relação a dois aspectos: a abdicação do tempo em sala de aula, que se mostrou distribuída em 50% de discordância, 25% de indiferença e 25% de concordância, e o receio quanto ao comprometimento do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, que totalizou, de modo geral, 100% de concordância, determinando assim uma preocupação dos professores sobre o possível impacto que um cargo de gestão poderia causar na qualidade de vida.

Também foi estudado o efeito que as competências técnicas exerceriam na decisão de rejeitar um cargo de liderança. Como pode ser observado no Gráfico 17, o cenário apresentado foi inverso do anterior (Gráfico 16).

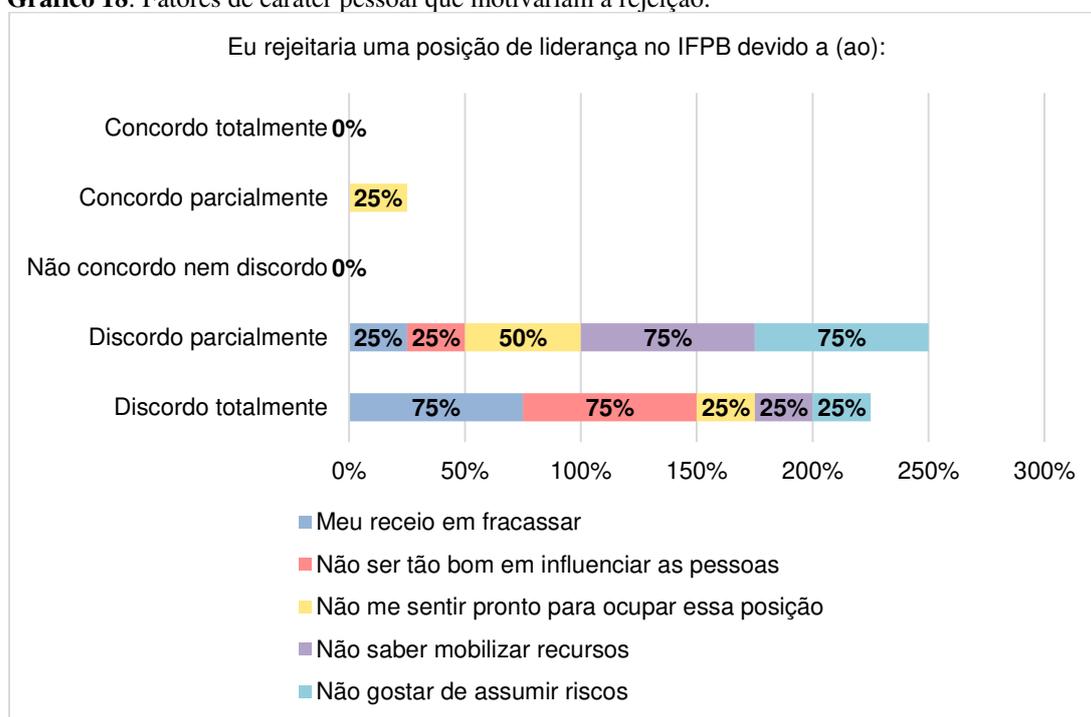
Gráfico 17: Fatores de caráter técnico que motivariam a rejeição.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

No que concerne a falta de apreço por atividades relacionadas a liderança, 50% dos respondentes concordaram, 25% se mostraram indiferentes e 25% não concordaram. Já quanto a ser bom tecnicamente, mas não possuir perfil de líder, 75% discordaram. Esse fator, apesar de aparentar certa controvérsia, é uma realidade, pois, segundo Freitas et. al (2012), é comum haver pessoas em cargos de liderança com vasto conhecimento na realização de processos organizacionais, que inspiram confiança e comprometimento, mas que nem sempre representam uma liderança efetiva.

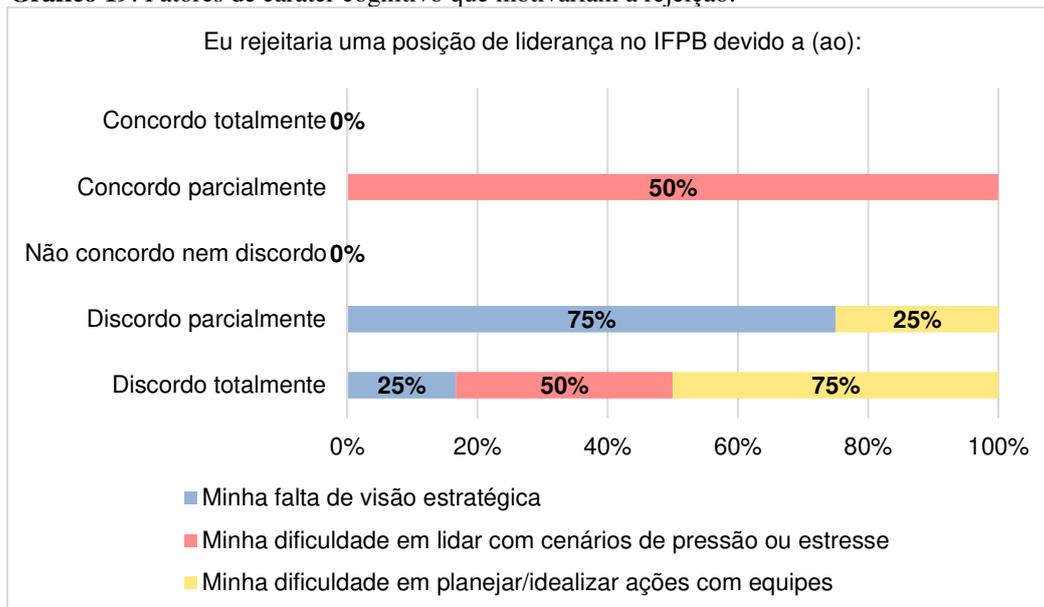
Seguindo para os aspectos motivacionais de caráter mais pessoal, exposto no Gráfico 18, percebe-se um panorama bem consolidado, com 100% de discordância nas afirmativas referentes ao receio de fracassar, poder de influência, mobilização de recursos e aversão ao risco. Com relação a não se sentirem prontos para uma posição de liderança, houve apenas uma discordância (25%), permitindo afirmar que os docentes não possuem uma insegurança pessoal quanto a capacidade de exercer um cargo de gestão.

Gráfico 18: Fatores de caráter pessoal que motivariam a rejeição.



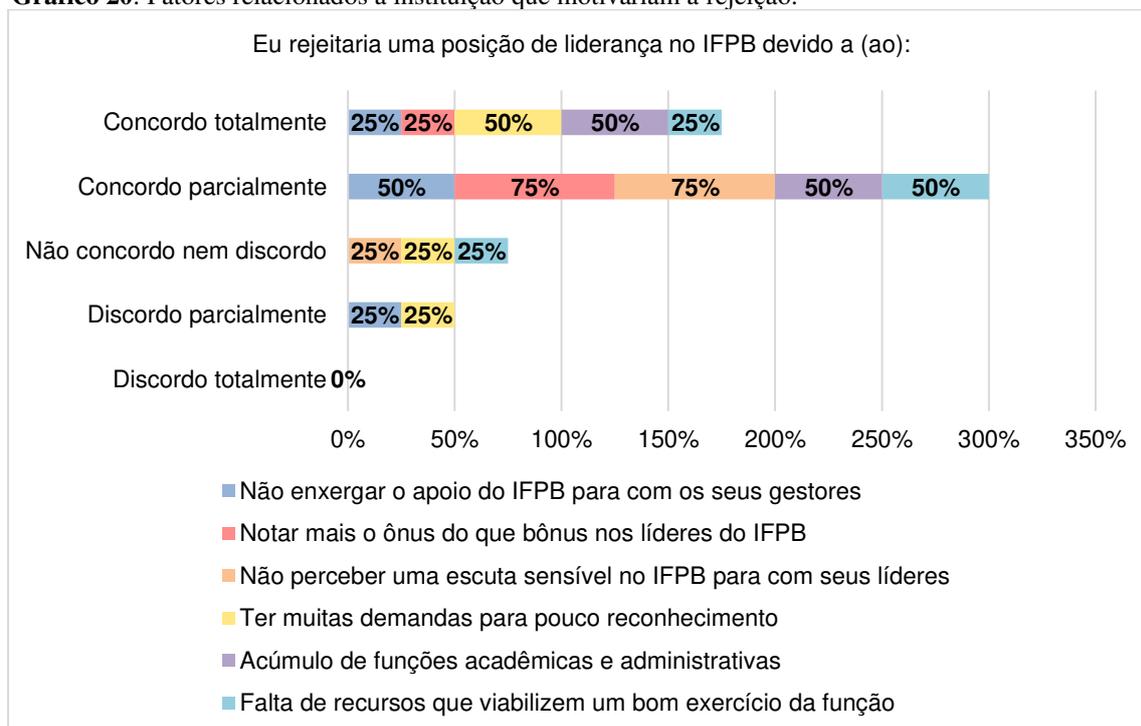
Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Como pode ser observado no Gráfico 19, também foram investigadas as competências cognitivas, que apresentou maior dispersão apenas quanto a dificuldade de lidar com cenários de pressão ou estresse, havendo 50% dos respondentes concordado e 50% discordando. A falta de visão estratégica e a dificuldade de idealizar ações com equipe, também não foi percebida como um problema para os docentes, visto que 100% discordaram da afirmativa.

Gráfico 19: Fatores de caráter cognitivo que motivariam a rejeição.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Por último, buscou-se sondar quais fatores relacionados ao IFPB poderiam motivar a rejeição dos professores a um cargo de liderança. Como pode ser constatado no Gráfico 20, a concordância apresentou um percentual elevado, contabilizando 100% nos aspectos referentes a maior percepção do ônus nos líderes da instituição e ao o acúmulo de funções acadêmicas e administrativas.

Gráfico 20: Fatores relacionados a instituição que motivariam a rejeição.

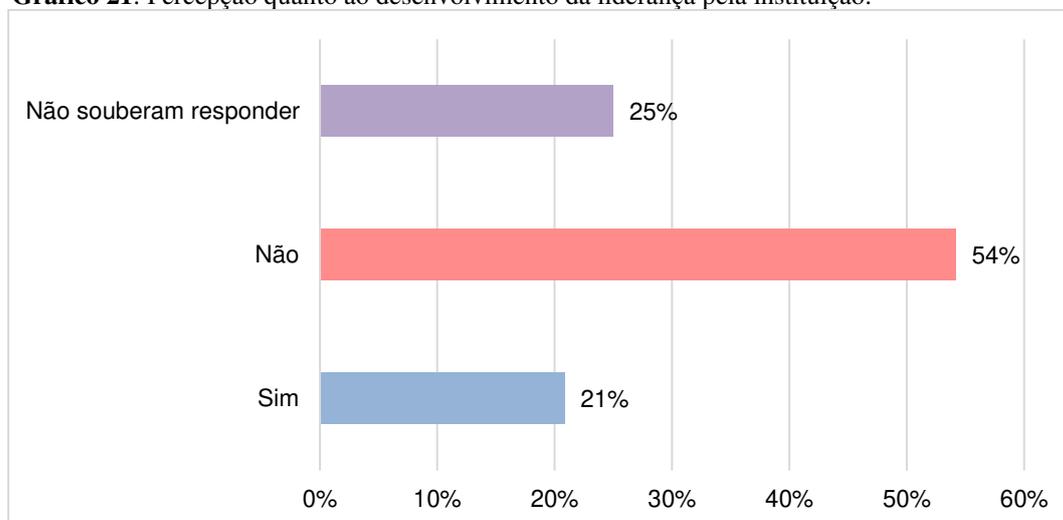
Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Outras afirmativas que obtiveram maior concordância foram as que apresentam a não percepção de apoio do IFPB para com os seus gestores (75%), a ausência de uma escuta sensível para com os líderes (75%), e a falta de recursos que viabilizem o exercício da função (75%). Já o fato de haver poucas demandas para pouco reconhecimento revelou 50% de concordância.

4.4 SUGESTÕES DE CAMINHOS PARA A FORMAÇÃO DE LIDERANÇA NO IFPB

Esta seção buscou atingir o quarto objetivo da presente pesquisa, que se refere a sugestões de caminhos para a formação de liderança no IFPB. Assim, no encerramento do instrumento da coleta de dados, foi questionado se os respondentes acreditavam que o campus João Pessoa da instituição, realizava o desenvolvimento das pessoas que atuavam em posições de liderança, como ilustra o Gráfico 21.

Gráfico 21: Percepção quanto ao desenvolvimento da liderança pela instituição.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

De acordo com os dados, percebe-se que a maioria (54%) acredita que a instituição não desenvolve os líderes, enquanto 21% dos respondentes afirmaram que sim. Já 25% dos docentes não souberam responder. Para uma maior compreensão dos dados acima, segue o Quadro 11, que demonstra as opiniões dos professores de modo individualizado.

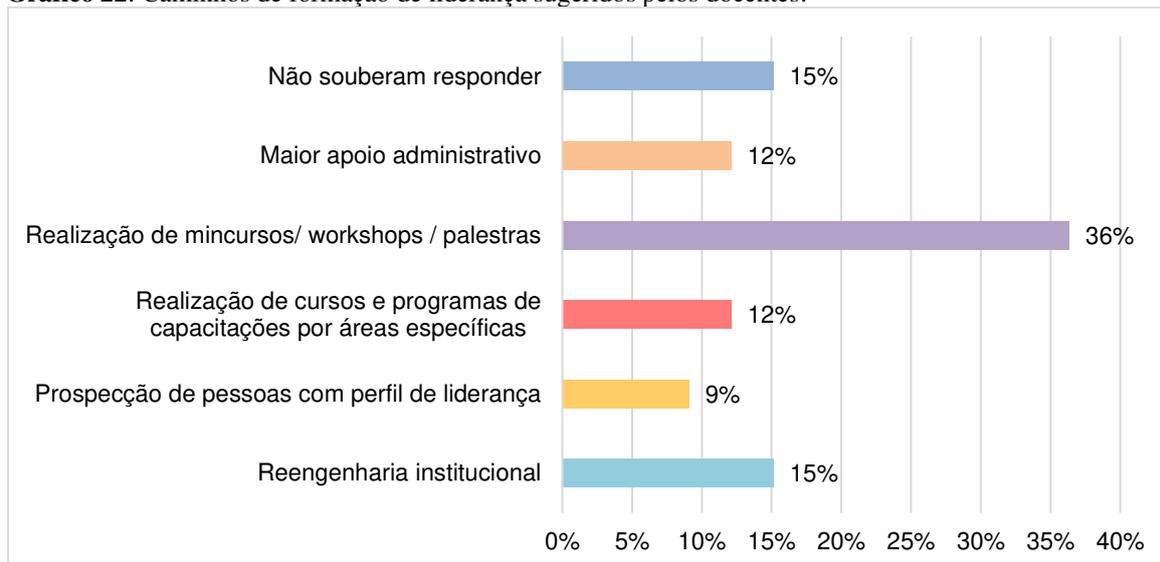
Quadro 11: Opiniões acerca do desenvolvimento da liderança pela instituição.

Docente 1	Não, pois a maior parte das atividades é apagar incêndio. Os gestores precisam se preocupar com tarefas que deveriam ser executadas no nível operacional e deixam de atuar de forma estratégica.
Docente 2	Não sou servidor efetivo do Campus, por isso não acompanhei esse processo.
Docente 3	Não. Até o presente, não há notícias a esse respeito, ou qualquer mudança na linha de ação da liderança de qualquer nível hierárquico.

Docente 4	Não, acho que muitas perguntas que são feitas ficam sem resposta pela alta direção do campus JP.
Docente 5	Não tenho informações suficientes sobre o modelo de gestão das lideranças do Campus, que me possibilitem responder essa pergunta. A visão que tenho é de subordinada, não de líder. Nesse sentido, pelo que sei, os líderes precisam "se virar" pra dar conta do desafio que assumiram. Muito trabalho e pouca estrutura, mas isso pode ser apenas uma impressão de quem está "de fora".
Docente 6	Não acredito e afirmo que não realiza.
Docente 7	Não conheço nenhuma política de preparação dos líderes atuais.
Docente 8	Absolutamente que não. Na verdade, a gente entra andando e trocando os pneus. Como se lidera quando as atividades operacionais são enormes? Os gestores - muitos deles - não estudaram gestão, como vão ter o olhar real para desenvolvimento de lideranças, inclusive quando os cargos são ocupados por indicação ou para tapar buracos? Difícil.
Docente 9	Acredito que sim. Um exemplo que conheci foi o Programa de Formação de Gestores por Competência (PFGC), concebido e gerenciado pelo Departamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, que foi concebido para viabilizar o desenvolvimento de competências para o exercício de cargos de gestão, tanto para os servidores docentes quanto os técnicos-administrativos.
Docente 10	Não tenho conhecimento para opinar.
Docente 11	Não. Felizmente, em várias situações são selecionadas as pessoas com as competências necessárias para assumir os cargos, mas não há um mecanismo de desenvolvimento de lideranças no campus.
Docente 12	Até o momento, não.
Docente 13	Não possuo conhecimento.
Docente 14	Não possuo conhecimento.
Docente 15	Sim. Buscam ofertar melhorias financeiras no salário do docente em posições de liderança.
Docente 16	Acredito que sim, mas não me envolvo.
Docente 17	Acredito que não.
Docente 18	Não tenho certeza.
Docente 19	Não. Acredito que seja possível avançar nesse percurso, pois muitos gestores assumem seus respectivos cargos sem ser orientados sobre suas responsabilidades.
Docente 20	Sim, do ponto de vista da capacitação e conscientização por parte de quem se responsabiliza pela área, mas operacionalmente, não se vivencia no dia a dia da maioria dos profissionais, principalmente em cargos de Coordenação de Curso, que geralmente deixam os cargos com doenças psicossomáticas.
Docente 21	Confesso que não sei responder pois estava afastada há anos. Porém durante os poucos meses de coordenação, penso que não.
Docente 22	Não. Acho que falta qualificação e suporte as coordenações hoje. Alguns colegas inclusive apresentaram problemas de saúde mental após assumirem cargos de liderança.
Docente 23	Sim.
Docente 24	Não sei responder.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Por fim, foi solicitado aos respondentes que sugerissem caminhos de formação de liderança para o IFPB, campus João Pessoa, visto que os docentes vivenciavam o dia a dia acadêmico e possuíam contato direto com a gestão, além de vários atuarem ou terem exercido cargos de liderança no passado. Os dados foram agrupados adiante, no Gráfico 22.

Gráfico 22: Caminhos de formação de liderança sugeridos pelos docentes.

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Logo, nota-se que a sugestão de maior recorrência foi no tocante a realização de minicursos, workshop e palestras (31%), propostas válidas que, inclusive, entram em consonância com Bauer (2017), que defende que os líderes precisam ser preparados, podendo esse desenvolvimento ser realizado por meio dessas diversas ações. Outro aspecto sugerido pelos docentes foi uma reengenharia institucional (15%), onde deveriam ser reformuladas várias diretrizes, de modo que gerassem uma maior organização das atribuições e processos. Por fim, também foram ressaltados maior apoio administrativo (12%), realização de cursos e programas de capacitações por áreas específicas (12%) e a prospecção de pessoas com perfil de liderança (9%). Houve, ainda, uma parcela de 15% dos respondentes que não souberam responder.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção apresenta as principais considerações extraídas da análise de dados do presente estudo, que teve como objetivo geral analisar as expectativas dos docentes do Curso Superior de Bacharelado em Administração do IFPB, campus João Pessoa, sobre possíveis atuações em posições de lideranças.

Para atingir o propósito da pesquisa, os objetivos específicos foram traduzidos em quatro blocos, cuja análise foi realizada por meio da interpretação qualitativa e quantitativa das informações. Através disso, tornou-se possível a identificação de alguns fatores acerca da percepção dos professores sobre os cargos de liderança presentes na instituição.

Dessa forma, no que se refere ao perfil sociodemográfico, constatou-se que a maioria dos respondentes eram do sexo feminino, casados e tinham idade entre 41 a 45 anos. Outro aspecto estabelecido foi que, no geral, os docentes eram formados em Administração, possuíam doutorado e mais de 10 anos de sala de aula, assim como de instituição e como professores de Administração do IFPB. Também foi apontado que a maior parte possuía vínculo efetivo, trabalhava sob regime de dedicação exclusiva e lecionava apenas uma disciplina.

Com relação a perspectiva de possíveis atuações em posições de liderança, percebeu-se que, dos 24 docentes, 6 exerciam cargos de liderança no momento da pesquisa, 14 já haviam atuado no passado e apenas 4 nunca assumiram posições de liderança na instituição.

Dentre os líderes atuais, foi constatado que a maioria dos cargos ocupados eram a nível de Coordenação, e que parte majoritária estava na posição há menos de 12 meses e tinham consciência das atividades exigidas pela função. Além disso, a maioria sinalizou que não havia participado de nenhum programa de desenvolvimento de liderança na instituição.

Partindo para os que foram líderes anteriormente, notou-se que a maior parcela também havia ocupado cargos de Coordenação, tinham atuado nas posições entre 1 a 5 anos e não pretendiam voltar a assumir esses cargos, mesmo reconhecendo a posse de competências de liderança. Já as maiores razões apontadas para as desistências foram a alta carga de trabalho e a ausência de apoio administrativo/institucional.

Quanto aos docentes que nunca foram líderes, verificou-se que grande parte não havia cogitado a ideia de exercer um cargo de liderança, e que também não possuíam a intenção de assumir esse tipo de posição num futuro próximo. No tocante a percepção da posse de competências pelos respondentes, não foram sinalizadas recorrências, não havendo, portanto, fatores de destaque.

Seguindo para as motivações determinantes para a aceitação ou rejeição de uma posição de liderança, percebeu-se que os líderes atuais aceitaram os cargos devido ao sentimento de compromisso com a instituição, anseio por colaboração, trabalho em equipe ou ausência de interessados. Também foi declarado que metade já havia considerado a ideia de renunciar a posição.

No que concerne aos docentes que foram líderes no passado, percebeu-se uma divisão da maioria, onde uma parcela sinalizou que estaria motivada a voltar para os cargos caso houvesse maior apoio institucional / administrativo, e outra que afirmou que nada os fariam retornar as posições de liderança. Quanto aos aspectos que motivariam a uma nova rejeição, o fator ressaltado com maior recorrência foi a ausência de suporte institucional / administrativo.

No que tange aos respondentes que nunca assumiram uma posição de liderança, as principais motivações listadas para assumir esse tipo de cargo foram o interesse pessoal e a recompensa financeira. No que diz respeito as razões que motivariam a rejeição de um cargo de liderança, foram relatadas a ausência de interesse pessoal, a falta de tempo e a dificuldade de alinhar gestão e docência.

Referente as investigações realizadas por meio das afirmativas, os aspectos mais recorrentes, que motivariam os docentes a aceitarem um cargo de liderança, foram o crescimento profissional, o fato de a formação capacitá-los para assumir a posição, a facilidade de se expressar com clareza, a facilidade para tomar iniciativas, a aptidão para resolver problemas, a facilidade para se adaptar a novos cenários e imprevistos e o foco em resultados.

Já os fatores que mais influenciariam os docentes a rejeitarem uma posição de liderança foram o receio quanto ao equilíbrio da vida pessoal-profissional, a falta de apoio do IFPB para com os seus gestores, notar mais o ônus do que bônus nos líderes do IFPB, a não percepção de uma escuta sensível no IFPB para com seus líderes, o acúmulo de funções acadêmicas e administrativas e falta de recursos que viabilizassem um bom exercício da função.

Por fim, no que se refere as sugestões de caminhos para a formação dos líderes do IFPB, campus João Pessoa, foi percebido que a maioria dos respondentes não acreditava que a instituição desenvolvia seus líderes, e a maior parcela das recomendações feitas pelos docentes foram no tocante a realização de minicursos, workshop e palestras.

Diante do exposto, percebe-se que os docentes, no geral, não possuem uma perspectiva positiva acerca da atuação em cargos de liderança no IFPB. Isso ocorre, pois os mesmos não enxergam o apoio institucional, seja dos próprios pares ou da alta direção do campus, acerca das responsabilidades e demandas existentes.

Além disso, é notório no discurso de vários professores que assuntos de nível administrativo, burocrático ou voltados para a qualidade de vida no trabalho, não recebem a devida atenção da instituição, o que acaba por gerar um esgotamento dos profissionais que atuam na linha de frente dos departamentos, contribuindo assim para o aumento do índice de renúncia dos cargos.

Os líderes possuem um papel imprescindível, necessitando, portanto, serem valorizados e escutados, pois, apesar de ações conjuntas, voltadas para objetivos comuns, auxiliarem na manutenção das organizações, são pelos esforços dos colaboradores, direcionados pelos seus líderes, que os resultados são alcançados.

Dessa forma, sugere-se que sejam realizadas entrevistas com os atuais e antigos líderes, assim como mesas redondas, afim de discutir as principais dores dos gestores, para que então sejam efetuadas medidas efetivas que englobem a agilização e desburocratização dos processos, o redesenho das atribuições e a capacitação dos líderes, por meio de programas de desenvolvimento de liderança voltado para as áreas específicas de atuação.

Para as pesquisas futuras, sugere-se uma maior exploração da temática, pois há inúmeros vieses que podem ser estudados, visto que o assunto é diverso, rico e contribui para a reflexão sobre a importância da liderança e o quanto as organizações, muitas vezes sem perceberem, necessitam dela.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Wendell da Silva. **Coaching como ferramenta de desenvolvimento da liderança nas organizações**. Orientador: Maria da Penha M. Medeiros. Trabalho de Conclusão de Curso. (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013. DOI: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/35669>.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S008021071630276X>. Acesso em: 28 mar. 2023.

BAUER, Mara Sonia. **Desenvolvimento de lideranças na melhoria da atuação do líder e da equipe**. 2017. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/12047>. Acesso em: 23 abr. 2023.

BECKER, Danielle Nogara; et al. Três caminhos para o desenvolvimento da liderança: uma análise comparativa. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 9, n. 2, p. 167-186, 2014. Disponível em: <https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/1456>. Acesso em: 20 abr. 2023.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de administração de Empresas**, v. 34, p. 102-114, 1994. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 abr. 2023.

BILHIM, João Abreu de Faria. **Gestão estratégica de recursos humanos**. 4 ed. Lisboa: 2009. Disponível em: https://www.academia.edu/71754812/Gest%C3%A3o_Estrat%C3%A9gica_de_Recursos_Humanos?f_ri=282458. Acesso em: 07 mar. 2023.

BUNN, Fernanda; FUMAGALLI, Luis André Wernecke. A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. **Revista da FAE**, v. 19, n. 2, p. 132-147, 2016. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/173>. Acesso em: 14 abr. 2023.

CALDAS, Miguel Pinto; TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, p. 59-84, 2002. Disponível em: <https://encurtador.com.br/prHJR>. Acesso em: 10 mar. 2023

CAMACHO, Marcelo. **Gestão Estratégica de Pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro: SESES, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CINTRA, Josiane; DALBEM, Eloísa. **Comportamento organizacional**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

COSTA, Francisco Tomé de Campos Maia Nogueira da. **Desenvolvimento de Liderança em Mundos Virtuais**. Orientador: Milton Sousa. Dissertação (Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico) - Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto, Portugal, 2010. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/60413/1/000146905.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2023.

CRUZ, Tamires A.; SANTANA, Lídia C. Recursos humanos: presente nas organizações, mas desconhecido. **Revista de Iniciação Científica–RIC, Cairu**, v. 2, n. 1, p. 78-99, 2015. Disponível em: https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/1/3_RECursos_HUMANOS_PRESENTE_ORGANIZACOES.pdf. Acesso em: 10 mar. 2023.

FREITAS, José Antonio; PREFEITURA DE PORTO ALEGRE. **Matriz de Desenvolvimento de Lideranças: Guia de Apoio**. Porto Alegre, 2012. Disponível em: http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/guia10.pdf. Acesso em: 21 abr. 2023.

GARCIA, Denise Buzatto. **Os diferentes tipos de Liderança e sua influência no clima organizacional**. Espírito Santo: v. 13, 2017. Disponível em: https://cdn.administradores.com.br/app/uploads/2022/01/29180146/academico_5220_190226_180417.pdf. Acesso em: 28 abr. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRARDI, Dante Marciano; DALMAU, Marcos Batista Lopez. **Administração de recursos humanos I**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, 2015. 188 p. Disponível em: <https://ead2.moodle.ufsc.br/mod/resource/view.php?id=102530>. Acesso em: 07 abr. 2023.

GOMES, António Rui; CRUZ, José. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 18, ed. 3, p. 143-161, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-65642007000300008>

IFPB. **Site do Suap**, 2023. Indicadores: servidores por campus de exercício. Disponível em: <https://suap.ifpb.edu.br/rh/>. Acesso em: 29 mai. 2023.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXWELL, John C. **As 21 indispensáveis qualidades de um líder**. São Paulo: Mundo Cristão, 2000.

MCEWEN, Melanie; WILLS; Evelyn M. **Bases teóricas de enfermagem**. 4 ed. Porto Alegre: Artemed, 2016.

MONEGO, Emilia; et al. TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E DAS RELAÇÕES HUMANAS. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 8, p. 254-261, 2021. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v7i8.1882>

OLIVEIRA, Claudinei Aparecido de; MISKIW, Lorena Aparecida; SOUZA, Adalberto Dias de. A importância da gestão de pessoas nas pequenas empresas. In: III SEMINÁRIO DOS CURSOS DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DO CAMPUS DE CAMPO MOURÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PARANÁ, 2017, Paraná. **Anais...Paraná: 2017**, p. 1-14, online. Disponível em: http://anais.unespar.edu.br/iii_secisa/data/uploads/administracao/001a.pdf. Acesso em: 19 mar. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Coaching, mentoring e counseling: um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa**. 2 ed. Atlas: São Paulo, 2015.

PALMEIRAS, Jenifer de Brum; SZILAGYI, Rosani Sgari. Perfil e competências necessários para um coordenador de curso na percepção dos gestores e funcionários de uma IES. **Diálogo**, n. 20, p. 49-76, 2012. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5113541>. Acesso em: 13 mai. 2023.

PIZA, Sergio. O novo papel do líder. **GV-executivo**, v. 17, n. 1, p. 37-39, 2018. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?cluster=17778120586204153466&hl=pt-BR&as_sdt=0,5. Acesso em: 15 abr. 2023.

RACHED, Chenyfer Dobbins Abi ; SANTOS, Julia do Nascimento; FERREIRA, Victoria Christine Gomes. Bases Teórica dos Estilos de Liderança: Uma breve revisão. **International Journal of Health Management Review**, v. 6, n. 2, 2020. DOI: <https://doi.org/10.37497/ijhmreview.v6i2.229>

RAMELA, Claudio. **O papel do líder na motivação da equipe**. Orientador: Ana Paula A. Ribeiro. 2009. Monografia (Pós graduação em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K211463.pdf. Acesso em: 14 abr. 2023.

ROBERT HALF; INSPER. **Perspectivas sobre os desafios do pipeline de liderança: Percepções sobre os custos e desafios da ascensão na carreira**. São Paulo, 2022. Disponível em: https://www.roberthalf.com.br/sites/roberthalf.com.br/files/documents/Robert%20Half_Insperr_Pipeline%20da%20Lideran%C3%A7a_2022.pdf. Acesso em: 12 mai. 2023.

SANTOS, Adelcio Machado dos; FRANCO, Suzana Alves de Moraes. A administração e o surgimento da gestão de pessoas. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 7, n. 2, p. 182-191, 2018. DOI: <https://doi.org/10.33362/visao.v7i2.1900>

SOARES, Débora Cristina; ATHAYDE, André Luiz Mendes; COUTO, Felipe Fróes. Liderança Visionária e o Diagrama da Inovação Local. **Revista Pretexto**, p. 94-115, 2021.

Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/6936>. Acesso em 20 abr. 2023

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008. Disponível em: <https://encurtador.com.br/lxGU1>. Acesso em: 19 mar. 2023.

TRIOLA, Mario F. **Introdução à estatística**. 12 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

YAMASHITA, ADRIANA. **Práticas para o desenvolvimento de lideranças**: estudo de caso em uma multinacional brasileira. Orientador: Regina Negri Pagani. 2017. 118p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Paraná, 2017. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/16145>. Acesso em: 22 abr. 2023.

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

APÊNDICE A
INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado(a) docente,

Estou desenvolvendo meu TCC com o objetivo de analisar as expectativas dos professores do Curso Superior de Bacharelado em Administração do IFPB, campus João Pessoa, sobre possíveis atuações em posições de liderança. Gostaria de contar com sua colaboração diante das respostas.

Ressalto que os resultados serão utilizados para fins exclusivamente acadêmicos, e que sua participação é voluntária e anônima.

Desde já, agradeço por sua participação e gentileza. Fico à disposição para quaisquer esclarecimentos através do contato: gabriellalmeida.andrade@gmail.com.

Atenciosamente,

Gabriella Cristine - Graduanda em Administração pelo IFPB
Alysson Regis - Orientador

BLOCO 1 - ASPECTOS RELACIONADOS AO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

1. Sexo:

- a) Feminino
- b) Masculino

2. Estado civil:

- a) Solteiro(a)
- b) Casado(a)
- c) Divorciado(a)
- d) União estável
- e) Viúvo(a)
- f) Outro

3. Idade:

- a) Entre 25 a 30 anos
- b) Entre 31 a 35 anos
- c) Entre 36 a 40 anos
- d) Entre 41 a 45 anos
- f) Acima de 45 anos

4. Qual(is) o(s) seu(s) curso(s) de Graduação?

5. Qual o seu nível de Pós-graduação?

- a) Especialização
- b) Mestrado
- c) Doutorado

6. Qual seu tempo de atuação em sala de aula?

- a) 6 meses
- b) Entre 6 a 12 meses
- c) Entre 1 a 3 anos
- d) Entre 3 a 6 anos
- e) Entre 6 a 9 anos
- f) Mais de 10 anos

7. A quanto tempo você é docente no IFPB, campus João Pessoa?

- a) 6 meses
- b) Entre 6 a 12 meses
- c) Entre 1 a 3 anos
- d) Entre 3 a 6 anos
- e) Entre 6 a 9 anos
- f) Mais de 10 anos

8. A quanto tempo você é docente no curso de Administração do IFPB, campus João Pessoa?

- a) 6 meses
- b) Entre 6 a 12 meses
- c) Entre 1 a 3 anos
- d) Entre 3 a 6 anos
- e) Entre 6 a 9 anos
- f) Mais de 10 anos

9. Qual seu tipo de vínculo com o IFPB?

- a) Efetivo
- b) Professor substituto

10. Qual seu regime de trabalho no IFPB?

- a) Dedicção exclusiva
- b) Tempo integral
- c) Tempo parcial

11. Qual(is) disciplina(s) você leciona atualmente?

BLOCO 2 - ASPECTOS RELACIONADOS A PERSPECTIVA DE POSSÍVEIS ATUAÇÕES EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA

1. Você exerce algum cargo de liderança no IFPB?

- () Sim () Não

Cenário 1 – Quem é líder

- 1.1. Qual o seu cargo?
 - 1.2. Há quanto tempo está exercendo a função?
 - 1.3. Você estava ciente dos processos/ atividades que sua função exige?
 - 1.4. Você participou de algum programa de desenvolvimento de liderança no IFPB?
2. Alguma vez você já exerceu algum cargo de liderança no IFPB?
 Sim Não

Cenário 2 – Quem já foi líder

- 2.1. Qual era o seu cargo?
 - 2.2. Quanto tempo exerceu a função?
 - 2.3. O que motivou sua desistência?
4. Você tem planos de, em um futuro próximo, se candidatar a algum cargo de liderança no IFPB? Já tem em mente qual seria o cargo? Caso tenha, qual seria?
5. Você acredita possuir as competências de um líder para assumir um cargo de liderança no IFPB? Se sim, quais seriam elas?

Cenário 3 – Quem nunca foi líder

3. Alguma vez você já cogitou assumir algum cargo de liderança no IFPB?
 Sim Não
- 3.1. Se sim, qual era o cargo?
4. Você tem planos de, em um futuro próximo, se candidatar a algum cargo de liderança no IFPB? Já tem em mente qual seria o cargo? Caso tenha, qual seria?
5. Você acredita possuir as competências de um líder para assumir um cargo de liderança no IFPB? Se sim, quais seriam elas?

**BLOCO 3 – ASPECTOS RELACIONADOS AS MOTIVAÇÕES DETERMINANTES
 PARA A ACEITAÇÃO OU REJEIÇÃO DE UMA POSIÇÃO DE LIDERANÇA NO
 IFPB**

Cenário 1 – Quem é líder

1. O que motivou você a aceitar uma posição de liderança no IFPB? Explique.
2. Você pensou em, algum momento, renunciar sua posição de liderança? Explique.

Cenário 2 – Quem já foi líder

1. O que motivaria você a aceitar, novamente, uma posição de liderança no IFPB? Explique.
2. O que motivaria você a rejeitar uma posição de liderança no IFPB? Explique.

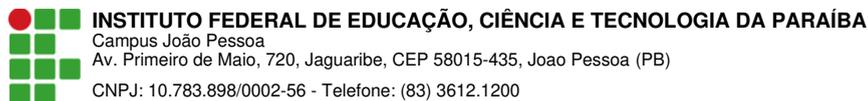
Cenário 3 – Quem nunca foi líder

1. O que motivaria você a aceitar uma posição de liderança no IFPB? Explique.
2. O que motivaria você a rejeitar uma posição de liderança no IFPB? Explique.

8. Não saber mobilizar recursos
9. Não gostar de assumir riscos
10. Minha falta de visão estratégica
11. Minha dificuldade em lidar com cenários de pressão ou estresse
12. Minha dificuldade em planejar/idealizar ações com equipes
13. Não enxergar o apoio do IFPB para com os seus gestores
14. Notar mais o ônus do que bônus nos líderes do IFPB
15. Não perceber uma escuta sensível no IFPB para com seus líderes
16. Ter muitas demandas para pouco reconhecimento
17. Acúmulo de funções acadêmicas e administrativas
18. Falta recursos que viabilizem um bom exercício da função

BLOCO 4 – ASPECTOS RELACIONADOS A SUGESTÃO DE CAMINHOS PARA A FORMAÇÃO DE LIDERANÇA NO IFPB

1. Você acredita que o IFPB, campus João Pessoa, realiza o desenvolvimento das pessoas que, atualmente, ocupam posições de liderança? Explique.
2. Quais caminhos de formação de liderança você sugere para a gestão do IFPB, campus João Pessoa?



Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Entrega TCC 2023.1 - Gabriella Cristine Almeida de Andrade

Assunto: Entrega TCC 2023.1 - Gabriella Cristine Almeida de Andrade
Assinado por: Gabriella Cristine
Tipo do Documento: Tese
Situação: Finalizado
Nível de Acesso: Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência: Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Gabriella Cristine Almeida de Andrade, ALUNO (20192460044) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 04/07/2023 17:09:20.

Este documento foi armazenado no SUAP em 04/07/2023. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 869963

Código de Autenticação: a33d8e1379

