

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**Área de Especialidade:
ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

**LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO:
IMPACTOS NA MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DOCENTE**

CPF 776.931.240-04

Florianópolis

2024

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO - CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA.....	1
2	JUSTIFICATIVA.....	1
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	2
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	4
5	VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO	5
6	CRONOGRAMA	5
7	REFERÊNCIAS.....	7

1 INTRODUÇÃO - CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

A liderança e a cultura organizacional são elementos fundamentais que influenciam o ambiente de trabalho e o desempenho dos colaboradores nas organizações. Nas instituições de ensino, esses fatores impactam diretamente a motivação e atuação do corpo docente, afetando a qualidade do ensino oferecido. Estilos de liderança mais participativos e culturas que valorizam o desenvolvimento humano tendem a gerar maior engajamento e satisfação entre os professores. Já ambientes com lideranças autocráticas e culturas burocráticas podem desmotivá-los e prejudicar seu desempenho.

Problema: Necessidade de compreender como os estilos de liderança e a cultura organizacional influenciam a motivação e o desempenho dos docentes em diferentes IES (públicas e privadas), de modo a propor diretrizes que orientem o aprimoramento das práticas de gestão educacional.

Objetivo: Elaborar um conjunto de diretrizes para o fortalecimento de estilos de liderança e elementos da cultura organizacional que favoreçam a motivação e o desempenho docente em IES públicas e privadas.

2 JUSTIFICATIVA

a. **Para as organizações/setor/sociedade:** O estudo trará subsídios para aprimorar as práticas de gestão nas IES pesquisadas, contribuindo para elevar a motivação e o desempenho de seus docentes. Ao abranger instituições públicas e privadas, a pesquisa permitirá comparar diferentes realidades e gerar aprendizados úteis para o setor educacional como um todo. As diretrizes propostas poderão orientar o aperfeiçoamento dos modelos de liderança e cultura, impactando positivamente na qualidade do ensino ofertado e beneficiando os alunos e a sociedade.

b. **Para minha vida profissional:** Como gestora educacional, a pesquisa me permitirá aprofundar conhecimentos sobre liderança e cultura em diferentes tipos de IES, desenvolvendo competências para diagnosticar e intervir nesses aspectos. Poderei aplicar os aprendizados para qualificar minha atuação

profissional, seja em instituições públicas ou privadas, no sentido de promover ambientes mais motivadores e obter melhores resultados.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A liderança é um fenômeno complexo que envolve a capacidade de influenciar, motivar e habilitar os outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações (HOUSE et al., 1999). Bass e Avolio (1993) propõem o modelo de liderança transformacional, que enfatiza a importância de líderes que inspiram e motivam seus seguidores, em contraste com a liderança transacional, baseada em trocas e recompensas. No contexto educacional, estudos sugerem que a liderança transformacional está associada a maior comprometimento e satisfação dos professores (LEITHWOOD; JANTZI, 2006).

Schein (2010) define cultura organizacional como um padrão de pressupostos básicos compartilhados, aprendidos por um grupo ao lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Esses pressupostos moldam os valores, normas e artefatos visíveis da organização. Hargreaves (1995) argumenta que as culturas escolares podem ser individualistas, balcanizadas, colaborativas ou colegiais, impactando nas relações interpessoais e no trabalho docente.

A motivação refere-se aos processos que explicam a direção, intensidade e persistência dos esforços de um indivíduo para o alcance de uma meta (ROBBINS; JUDGE, 2012). Chiavenato (2014) destaca teorias motivacionais como a hierarquia de necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria da expectativa de Vroom. No âmbito educacional, pesquisas revelam que fatores como autonomia, senso de propósito, relacionamentos positivos e oportunidades de crescimento influenciam a motivação dos professores (JESUS; LENS, 2005; MACHADO et al., 2011).

O desempenho docente é um construto multidimensional que abrange conhecimentos, habilidades e atitudes demonstrados pelos professores em sua prática profissional (FERNANDES, 2008). Está relacionado a aspectos como domínio do conteúdo, estratégias didáticas, relacionamento com os alunos e contribuição para os resultados de aprendizagem. Avaliar o desempenho docente requer uma combinação de indicadores e fontes de informação (auto-

avaliação, percepção discente, análise de pares, resultados acadêmicos) (BELL et al., 2004; DARLING-HAMMOND, 2013).

Diversos estudos buscam analisar as relações entre liderança, cultura, motivação e desempenho nas organizações. Ahmad, Abbas, Latif e Rasheed (2014) encontraram impactos significativos da liderança transformacional na motivação e no desempenho de professores universitários. Arifin, Troena e Djumahir (2014) identificaram influências da cultura organizacional sobre a motivação e o desempenho docente. Rusu e Avasilcai (2014) constataram que, tanto fatores contextuais (liderança e cultura), quanto individuais (motivação), afetam a performance dos professores. Tais achados reforçam a pertinência de se analisar essas variáveis de forma integrada no contexto educacional, como proposto neste estudo.

Estudos mais recentes reforçam o mesmo entendimento. Em sua pesquisa, Rocha et al. (2023) destacam a importância da liderança no estabelecimento de uma cultura organizacional que estimule a inovação e a criatividade nos ambientes de trabalho do setor público.

Conforme evidenciado por Silva (2023) em seu estudo comparativo, a predominância do estilo de liderança democrático em uma Instituição de Ensino Superior pública brasileira está positivamente correlacionada com a percepção de um clima organizacional favorável, o que pode refletir diretamente na motivação e no desempenho dos docentes.

Já o estudo de Lucas et al. (2024) mostra que a liderança da gestão exerce forte influência positiva na promoção da melhoria contínua nas Instituições de Ensino Superior (IES). Portanto, reforça a ideia de que os estilos de liderança adotados pelos gestores universitários e a cultura organizacional disseminada podem impactar significativamente no desempenho docente e, consequentemente, na qualidade do ensino ofertado. Além disso, Lucas et al. (2024) apontam a importância do treinamento dos servidores como outro fator determinante para a melhoria contínua, aspecto que também deve ser considerado ao se analisar a motivação e o desempenho do corpo docente nas IES.

Azevedo, Teixeira e Gomes Filho (2021) oferecem uma importante contribuição para a linha de pesquisa proposta ao realizar uma revisão de literatura sobre os fatores motivacionais no trabalho em Instituições de Ensino

Superior (IES). Os autores identificaram aspectos relevantes que influenciam positivamente na motivação dos colaboradores dessas instituições, tais como a oferta de treinamentos, cursos e bolsas de estudos; uma comunicação clara com feedbacks efetivos por parte dos líderes; o reconhecimento profissional; salários e benefícios atrativos; e o envolvimento dos funcionários nas tomadas de decisão.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender ao problema e ao objetivo propostos, esta pesquisa adotará os seguintes procedimentos metodológicos:

a. A pesquisa será realizada com docentes de Instituições de Ensino Superior (IES), públicas e privadas. A escolha por abranger diferentes tipos de IES visa permitir uma análise comparativa entre realidades distintas, enriquecendo os resultados do estudo. As instituições serão selecionadas por conveniência, considerando a abertura e o interesse em participar da pesquisa.

b. A população-alvo envolverá docentes das IES selecionadas, de diferentes áreas do conhecimento, buscando uma visão abrangente das percepções sobre liderança, cultura, motivação e desempenho. A amostragem será não probabilística, por acessibilidade e saturação teórica.

c. Os dados serão levantados por meio de questionários online com perguntas fechadas, utilizando escala Likert de 5 pontos e, caso necessário, também abertas. Os questionários abordarão a percepção dos docentes sobre os estilos de liderança dos gestores, a influência positiva ou negativa desses estilos, e o impacto na motivação e desempenho docente. Também serão coletados dados sociodemográficos dos participantes.

d. Para complementar os dados levantados junto aos docentes, serão utilizados dados públicos do desempenho das IES e das avaliações docentes institucionais. Esses dados secundários permitirão triangular as informações e enriquecer a análise.

e. A análise dos dados seguirá uma abordagem qualitativa. As respostas aos questionários serão submetidas à técnica de análise de conteúdo temática, buscando identificar temas, padrões e categorias relacionados à percepção dos docentes sobre a liderança e seus impactos. Os dados públicos de desempenho

e avaliação docente serão analisados de forma integrada, visando identificar possíveis relações com os achados dos questionários.

f. Os resultados das análises serão discutidos com base no referencial teórico sobre liderança, cultura organizacional, motivação e desempenho docente. Essa discussão buscará articular os achados empíricos com os conceitos e modelos teóricos, visando aprofundar a compreensão do problema investigado e fundamentar a proposição das diretrizes.

g. As diretrizes serão elaboradas a partir da síntese e integração dos principais temas, categorias e relações identificados na análise dos dados. Elas terão um caráter prático e aplicado, oferecendo orientações para fortalecer estilos de liderança e elementos culturais que favoreçam a motivação e o desempenho dos docentes nas IES pesquisadas.

5 VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO

Os resultados da pesquisa subsidiarão a elaboração de um conjunto de diretrizes com propostas para o fortalecimento dos estilos de liderança e elementos culturais que favoreçam a motivação e o desempenho docente em IES públicas e privadas.

Essas diretrizes serão compartilhadas com as instituições participantes do estudo, que poderão sinalizar interesse em conhecer os resultados e analisar a viabilidade de implementação das recomendações.

Como gestora educacional, me comprometo a apresentar e discutir os achados com as IES, orientando a aplicação das diretrizes propostas. Acredito que as instituições terão condições de implementar ao menos parte das sugestões, considerando a relevância do tema e os potenciais ganhos em termos de qualificação da gestão e dos resultados educacionais.

6 CRONOGRAMA

O cronograma proposto para a realização da pesquisa, considerando um período de 24 meses e a necessidade de cursar os créditos obrigatórios do Mestrado Profissional em Administração durante o primeiro ano, é apresentado a seguir, no qual cada coluna representa um trimestre.

N	Atividades	Trimestre							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Cumprimento dos créditos obrigatórios do Mestrado Profissional em Administração	X	X	X					
2	Revisão da literatura sobre liderança, motivação e desempenho docente			X	X				
3	Elaboração do referencial teórico da dissertação			X	X				
4	Definição dos procedimentos metodológicos detalhados				X				
5	Contato inicial com as IES selecionadas para apresentação da proposta de pesquisa				X				
6	Elaboração dos questionários para coleta de dados junto aos docentes					X			
7	Submissão do projeto ao Comitê de Ética em Pesquisa					X			
8	Aplicação dos questionários aos docentes das IES selecionadas					X			
9	Levantamento de dados públicos de desempenho das IES e avaliações docentes					X			
10	Organização e categorização inicial dos dados coletados						X		
11	Análise de conteúdo temática das respostas aos questionários						X		
12	Triangulação dos dados dos questionários com os dados públicos de desempenho e avaliação docente						X		
13	Discussão dos resultados com base em estudos e levantamentos bibliográficos							X	
14	Elaboração das diretrizes propostas a partir da síntese dos achados da pesquisa							X	
15	Redação da dissertação, incluindo introdução, referencial teórico, metodologia, resultados, discussão e considerações finais					X	X	X	
16	Revisão e formatação do texto conforme as normas do programa							X	
17	Preparação da apresentação para a defesa da dissertação							X	
18	Realização da banca de defesa da dissertação							X	
19	Ajustes finais na dissertação com base nas contribuições da banca								X
20	Entrega da versão final da dissertação e finalização do Mestrado								X

7 REFERÊNCIAS

- AHMAD, A. R. et al. Impact of transformational leadership on employee motivation in telecommunication sector. *Journal of Management Policies and Practices*, v. 2, n. 2, p. 11-25, 2014.
- ARIFIN, F.; TROENA, E. A.; DJUMAHIR, M. R. Organizational culture, transformational leadership, work engagement and teacher's performance: Test of a model. *International Journal of Education and Research*, v. 2, n. 1, p. 1-14, 2014.
- AZEVEDO, L. F.; TEIXEIRA, M. W. S.; GOMES FILHO, A. S. Fatores motivacionais para o trabalho em instituições de ensino superior. *Educationis*, v.9, n.2, p.1-17, 2021.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, v. 17, n. 1, p. 112-121, 1993.
- BELL, L. et al. Measuring the quality of teaching and learning in higher education. *Quality Assurance in Education*, v. 12, n. 1, p. 12-21, 2004.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4.ed. Barueri: Manole, 2014.
- DARLING-HAMMOND, L. *Getting teacher evaluation right: What really matters for effectiveness and improvement*. New York: Teachers College Press, 2013.
- FERNANDES, D. *Avaliação do desempenho docente: desafios, problemas e oportunidades*. Cacém: Texto Editores, 2008.
- HARGREAVES, A. *Changing teachers, changing times: Teachers' work and culture in the postmodern age*. London: Cassell, 1995.
- HOUSE, R. J. et al. Cultural influences on leadership and organizations: project GLOBE. *Advances in Global Leadership*, v. 1, n. 2, p. 171-233, 1999.
- JESUS, S. N.; LENS, W. An integrated model for the study of teacher motivation. *Applied Psychology*, v. 54, n. 1, p. 119-134, 2005.
- LEITHWOOD, K.; JANTZI, D. Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, v. 17, n. 2, p. 201-227, 2006.
- LUCAS, R. C. et al. Determinantes da melhoria contínua nas instituições de ensino superior: uma análise multidimensional. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, Florianópolis, v. 17, n. 1, p. 203-225, janeiro-abril 2024. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2024.e95425>.
- MACHADO, M. L. et al. Estilos motivacionais de professores: preferência por controle ou por autonomia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 31, n. 2, p. 188-201, 2011.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. Comportamento organizacional. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

ROCHA, A. R. et al. Competências de liderança para a cultura inovativa na gestão pública. Teoria e Prática em Administração, v. 13, n. 1, p. 1-13, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2022v13n1.64604>.

RUSU, G.; AVASILCAI, S. Linking human resources motivation to organizational climate. Procedia-Social and Behavioral Sciences, v. 124, p. 51-58, 2014.

SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. 4.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SILVA, Gesuino Carlos Canindé. Estilos de liderança e clima organizacional: um estudo comparativo. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Pará, Belém, 2023.