



UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA
CATARINA CENTRO DE CIÊNCIAS DA
ADMINISTRAÇÃO
E SOCIOECONÔMICAS – ESAG



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

Curso: DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

**Linha de Pesquisa: Organizações, Gestão e Sustentabilidade
Área de Especialidade: Indivíduos, Grupos e Organizações**

**LIDERANÇA UNIVERSITÁRIA PARA O SÉCULO XXI: análise das percepções
discentes sobre modelos mentais de liderança implícita docente**

056.304.849-23

**Florianópolis
2024**

1 INTRODUÇÃO

Estudos sobre a natureza humana descrevem a complexidade na perspectiva subjetiva e nas relações entre sujeitos e ambientes que se encontram (CAPRA, 1996; LATOUR, 1994; MORIN, 1990; MATURANA; VARELA, 1995; LUHMANN, 2016). Para assimilar melhor a complexidade existente que cerca as relações “sujeito-mundo”, compreender a subjetividade humana nas suas interações requer aprofundar estudos nas percepções individuais a fim de extrair sua visão de mundo (GARFINKEL, 1967 *apud* RAWLS, 2018).

Em contextos atuais, com aderência da inteligência artificial e da conectividade, a interatividade nas relações sociais ganha destaque (CALVOSA; FERREIRA, 2023; LIMA *et al.*, 2017). Dentro dessas interações, o papel da liderança apresenta um vasto campo de estudo abordado sobre diferentes óticas, como o cognitivo, o relacional, o organizativo e o cultural (BERTONCINI; CUNHA, 2023; DA'AS *et al.*, 2021; RERBOCK; VERDORFER; KNIPFER, 2019).

O tema também apresenta infinidades de conceitualizações, inexistindo uma definição objetiva e satisfatória sobre liderança em razão da diversidade de enfoques (CALVOSA, 2021). A definição de liderança dependerá da perspectiva adotada ao analisar as suas expressões no domínio das organizações e dos grupos socialmente constituídos (LÜCK, 2000 *apud* GARGIONI, 2022).

Apesar da abrangência conceitual, Bergamini (1994), conclui que há dois elementos comuns na maioria das conceitualizações, a citar como: (a) fenômeno de grupo; e (b) processo de influência intencional. Assim, resumidamente, a liderança acontece entre indivíduos a fim de influenciá-los. Contudo, a simplificação do termo não basta para avançar nos estudos (CALVOSA, 2021).

De tal modo, é possível identificar a existência de distintas dimensões (SOUZA; WOOD Jr., 2022; SOUZA, 2019). Em um aspecto elucidativo, é possível estudá-la a nível da: (a) microliderança – no ajuste de tarefas entre setores; (b) macroliderança – na orientação de objetivos e cultura construída; e (c) metaliderança – realiza direção organizacional, promove energia com seguidores entusiasmados em suas atuações e, também, com os *stakeholders* (SOTO, 2002).

Outro tanto, apesar da diversidade, características comumente aceitas sobre liderança são possíveis de realizar (SCHYNS; KIEFER; FOTI, 2020). Estudos de revisão bibliográfica apontam interessantes na evolução do tema, sendo possível correlacionar ao aspecto cultural, categorização

de líderes em contextos diversos, desempenho de colaboradores, etnográficos, de gênero, prototipação, criatividade, engajamento, desempenho, justiça interacional, entre outros (QANDEEL; KURÁTH, 2023; SOUZA; WOOD, 2022; PEREIRA; ROSA; CUNHA, 2021; SANTOS; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2021; SILVA; PASCHOALOTTO; ENDO, 2020; JUNKER; DICK, 2016).

Além desses, os conceitos conhecidos continuam sendo pesquisados, como a liderança servidora, a carismática, a transacional, a transformacional, a liderança autêntica etc. (JAMENSON *et al.*, 2022; DEHGHANAN *et al.*, 2021; CAMPOS; RUEDA, 2018; EVA *et al.*, 2016; TURANO; CAVAZOTTE, 2016). Ademais, outras conceitualizações vem sendo estudadas, a exemplo da liderança *lean* (ROSA; SILVA; CUNHA, 2022) e da liderança 4.0 (QUEIROZ ISRAEL, 2021).

Diante disso, especificar a liderança dentro de contextos organizacionais se faz necessário, especialmente para aqueles que pretende aprofundar estudos sobre a imagem do líder dentro de Instituições de Ensino Superior (GARGIONI *et al.*, 2022; ADRIANO; RAMOS, 2015; EVANS; HOMER; RAYNER, 2013; LOWMAN, 2010; BRYMAN, 2008). Na realidade, o tema liderança nas organizações é de interesse temporal longínquo por parte dos pesquisadores de universidades, porém percebe-se que as próprias Instituições de Ensino Superior como foco de estudo ganharam atenção dos pesquisadores somente a partir dos anos 80 (GARGIONI *et al.*, 2022), demonstrando assim um contrassenso, tendo poucos estudos correlacionando ambos os temas (BRYMAN; LILLEY, 2009).

Estudos apontam o interesse de pesquisa na gestão universitária no modo como é dirigida (OLIVEIRA; VASQUEZ-MENEZES, 2018; MACFARLANE, 2011; LOWMAN, 2010; FINCHER, 2003 *apud* RERBOCK; VERDORFER; KNIPFER, 2019). Braun *et al.* (2016) constata estudos de liderança no contexto acadêmico ligado a liderança administrativa e liderança em pesquisa. Porém, denota-se que poucos estudos acerca da própria figura do docente (EVANS; HOMER; RAYNER, 2013), sobretudo quanto a liderança docente no ensino superior (RAYNER *et al.*, 2010).

Assim, as possibilidades para estudos no campo da liderança docente, em especial no contexto brasileiro, são amplas, tendo importância tanto do ponto teórico quanto do prático (PAULA; FARINHA, 2016). Questionamentos acerca da figura do docente, por vezes, são levantadas, interrogando o seu significado e, mais importante, na perspectiva de terceiros (MROZ, 2011).

Apesar do questionamento e das pesquisas realizadas, o termo continua opaco (MROZ, 2011), visto que, do ponto de vista organizacional, a imagem mental um elemento que carrega alta carga

subjetividade e, por vezes, dificulta a mensuração dada a sua intangibilidade e abstração (GOMES; SAPIRO, 1993). Mesmo diante disso, enfrentar tal dificuldade é fundamental para reconhecer a imagem do líder, sobretudo quando o líder é, por muitas vezes, o vetor de mudança, inspiração e protótipo a ser seguido para enfrentar os desafios situacionais (CALVOSA; FERREIRA, 2023).

Assim, pode-se averiguar o interesse institucional de compreender a aplicabilidade do tema (CALVOSA; FERREIRA, 2023). Logo, uma análise comportamental e perceptiva dos indivíduos, pode servir para o sucesso institucional promovendo líderes altamente eficazes e liderados altamente comprometidos (BASS; RIGGIO, 2006 *apud* SOUZA; WOOD Jr., 2022).

O entendimento teórico deve inferir um grande impacto prático, ajudando a compreender os diferentes estilos de lideranças e aplicação correta do estilo para cada situação e/ou missão organizacional, facilitando na superação de desafios (SANTOS; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2021). Ao dimensionar questões imagéticas deve-se considerar também que distintos grupos podem formar distintas imagens de um mesmo objeto (ALVES, 2021; PERDIGÃO; SILVEIRA, 2019).

No processo de construção e significação de um objeto, segundo Moscovici (1978), pode envolver três etapas: (a) seleção construtiva ou descontextualização da informação – filtra e organiza a informação, adequando-a ao conhecimento prévio ou a visão de mundo e ignora ou dirime as que contradizem valores e crenças preexistentes; (b) criação do núcleo ou esquema figurativo – é criado um significado central para representação social, normalmente simples e fácil de memorizar, para compreender o objeto ou fenômeno; e (c) naturalização – “uma expressão direta daquilo que está sendo representado, ou seja, a imagem se naturaliza e é tratada como real” (VILLAS BÔAS, 2010). Entretanto, em uma abordagem individual, o conhecimento de um objeto socialmente construído, pode ocorrer também de modo tácito a nível do indivíduo (MORAES, 2000). Dessa forma, a imagem do líder pode envolver aspectos cognitivos individuais e sociais (LORD *et al.*, 2020).

Um líder normalmente apresenta diferentes características essenciais para ser visto como líder (KETS DE VRIES, 1997; BENNIS; NANUS, 1988). Todavia, existem valores básicos que se esperam nas atitudes do líder (OLIVEIRA, 2006), sendo que organizações buscam pessoas altamente eficazes com grande espírito de liderança para ocupar cargos estratégicos dentro delas (VENÂNCIO, 2017).

Nesse sentido, a exigência de pessoas com capacidade de liderar torna-se cada vez mais importante (VIERA; AUGUSTO; BARBOSA, 2019), em especial em instituições públicas

demarcadas por uma complexidade específica, como é o caso das universidades públicas (EKMAN; LINGREN; PACKENDORFF, 2018). Portanto, afirma-se que líderes são fundamentais já que sem esses os resultados pretendidos pelo grupo não poderiam ser atingidos (BASS, 2008).

Outro tanto, a delimitação no estudo da liderança se faz essencial tendo em vista a abrangência de assuntos e de ambientes organizacionais que ele pode transversalmente ser abordado (ABDALLA; CALVOSA; BATISTA, 2013). Dentro desse enquadramento, pode ser observado a necessidade de aprofundar estudos no campo da ciência cognitiva ligada a representação mental de líder advinda da percepção dos liderados (JUNKER; DICK, 2014).

Por outro lado, no recorte ambiental e temporal há necessidade de ampliar estudos no que concerne aos aspectos de liderança no âmbito das instituições educativas nos tempos atuais, em especial em Instituições de Ensino Superior (IES) de caráter público (RERBOCK; VERDORFER; KNIPFER, 2019). Assim, a pesquisa aqui a ser realizada buscará responder a seguinte questão: **Qual é a representação mental de liderança implícita que os discentes de graduação da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) possuem acerca da imagem docente na perspectiva contemporânea?**

Para tanto, a pesquisa será calcada na Teoria Implícita do Líder (TIL) a fim de descobrir a percepção discente quanto a figura do docente em seus diferentes modos de atuação dentro e fora do contexto tradicional de sala de aula. Resumidamente, tal teoria tenta compreender a estrutura, o conteúdo, as crenças, as categorias cognitivas ou mesmos as expectativas existentes preconcebidas para distinguir líderes de não líderes e, a partir dessa, poder ensejar uma avaliação do *gap* existente entre o objeto imaginário e o objeto dado (OFFERMAN; COATS, 2018). Destarte, para fins didáticos dessa proposta de pesquisa, será adotada a nomenclatura de “Docente Implícito” (DI) com objetivo de designar a representação mental do docente percebido como líder implícito em IES.

Salienta-se que a imagem é resultante de um processo comunicativo, das experiências vividas, das percepções do sujeito e das observações feitas de um objeto, fenômeno ou realidade (CARRIERI; ALMEIDA; FONSECA, 2004). Deste modo, a interação sujeito-objeto apresenta-se sempre como possibilidade de mudança na concepção do construído a imagem, um sistema orgânico que pode flexibilizar os resultados a depender do sujeito e da situação em relação espaço-tempo.

Por fim, é essencial informar que o recorte situacional da pesquisa, o qual se dará na

Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, pretende ocorrer entre o período de 2024-2028, com os estudantes desta IES. Os resultados poderão ter variações em pesquisas futuras, já que a imagem depende da interpretação dos indivíduos ao longo da variável temporal (HARSH, 2016; TRAN *et al.*, 2015). Assim, diante da caracterização dos sujeitos da pesquisa, passa-se para os objetivos, geral e específico, e a justificativa da pesquisa a ser realizada.

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral da pesquisa proposta consiste em analisar a representação mental de liderança implícita que os discentes de graduação da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) possuem da imagem docente na contemporaneidade.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos pretendidos a subsidiar o objetivo geral acima descrito são:

- (a) Identificar as principais associações feitas pelos estudantes de graduação da UDESC quanto a liderança docente nas diferentes atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- (b) Categorizar as associações identificadas conforme as atividades docentes de ensino, pesquisa e extensão;
- (c) Sintetizar as principais características identificadas do modelo implícito de liderança docente na percepção dos graduandos que sejam essenciais para a docência na atualidade;
- (d) Verificar se há um protótipo de liderança docente implícita para IES na contemporaneidade;
- (e) Constatar se existe relação proximal entre o modelo do modelo de “docente implícito” do “docente apresentado”;
- (f) Identificar os principais constructos influenciadores, antecedentes e consequentes, da imagem do “docente implícito”.

2 JUSTIFICATIVA

A justificativa centra-se em quatro pilares: (a) acadêmica – relevância teórica e empírica; (b) gerencial – necessidade prática do tema; (c) social – possibilidade de contribuir ao grupo de pesquisa; e (d) pessoal – motivações e anseios pessoais. Assim, primeiramente, quanto a relevância acadêmica discorre-se que a liderança é um campo em construção contínua, tendo a necessidade de desdobramento científico ainda não abordados ou, ao menos, que necessitam de maior intensificação de estudos no campo organizacional dado a sua correlação com diferentes variáveis (CERANTOLA, 2017).

Possibilidades de pesquisas no campo das lideranças, podendo ser realizadas tanto a nível de intragrupo quanto de intergrupos e nas distintas associações existentes (SILVA; PASCHOAL; ENDO, 2020). Revisões sistemáticas apontam a necessidade de explorar o tema: (a) no âmbito organizacional (SILVA; PASCHOAL; ENDO, 2020); (b) no aspecto meta-analítico (OLIVEIRA; KUBO; OLIVA, 2018); (c) no tocante a Teoria Implícita da Liderança (PEREIRA; ROSA; CUNHA, 2021) – incluindo processos dinâmicos, de conteúdo e as variáveis da TIL (LORD *et al*, 2017); (d) nas instituições públicas (HAMEDUDDIN; ENGBERS, 2021); e (e) em contextos universitários (ADRIANO; RAMOS, 2015).

Na revisão sistemática de Adriano e Ramos (2015), conclui a escassez de pesquisas tanto a âmbito nacional quanto internacional do tema liderança universitária. Dentro das revisões sistemáticas apontadas nenhuma faz referência específica concatenando liderança docente a Teoria da Liderança Implícita. daquelas que tratam de liderança em instituições de ensino, normalmente, realizam pesquisas acerca da gestão escolar a nível de direção e pesquisas que envolvem liderança docente são poucas, sendo sobretudo negligenciada aquelas que trabalham sobre a ótica do “liderado” – aqui compreender como aluno – a visão sobre líderes docentes (EVANS; HOMER; RAYNER, 2013).

Outro tanto, estudos afirmam que a “liderança na administração pública” é peculiar, trata-se de um tema ainda em formação, que carece de pesquisas e sistematização da literatura” (VIEIRA *et al*. 2019, p.238). Dito isso, é possível inferir que estudos teóricos e empíricos do tema em instituições de ensino superior que avaliam a perspectiva discente sobre a ótica da liderança implícita docente necessitam de mais trabalhos (REHBOCK; VERDORFER; KNIPFER, 2019).

Gerencialmente, afirma-se que estruturas cognitivas podem dirigir processos de perceptivos da

realidade e, conseqüentemente, processos decisórios dos indivíduos e ações serem tomadas (SIMON, 1971). Além disso, apropriar-se da imagem mental que os *stakeholders* possuem, poderá interferir, de modo direto ou indireto, no relacionamento da instituição com o seu público (SVEIBY, 2003).

Assim, o gerenciamento das representações mentais pode interferir no relacionamento da instituição com o seu público. No caso das instituições de ensino é influenciar a percepção do ensino oferecido, gerar maior comprometimento (VALERIO; PIZZINATTO, 2003), lealdade (NGUYEN; LEBLANC, 2001) e satisfação discente (DUARTE; ALVES; RAPOSO, 2010). Não diferentemente, a IES aqui objeto de estudo poderá aproveitar os possíveis resultados da pesquisa para compreender melhor seu público, melhorar aspectos relacionais e adaptar-se as necessidades existentes.

Ademais, a pesquisa tentará compreender o fenômeno social servindo de base para uma possível reaplicabilidade metodológica em outras IES e procurará que tais resultados venham a ajudar na qualidade do ensino e no aperfeiçoamento de professores que desejam serem vistos líderes perante seus estudantes. Já, pessoalmente, a motivação encontra-se no desejo de se desenvolver como indivíduo, aprofundamento o conhecimento na área da gestão e na compreensão do ser humano.

Além disso, minha relação direta com a instituição a ser pesquisa tornar-se forte motivo de interesse no estudo proposto já que trabalho na mesma e lidou diariamente com discentes e docentes. Por estar em posição intermediária entre esses dois polos, é comum relatos sobre a atuação docente. Compreender melhor os anseios e as crenças estudantis sobre a figura docente poderão contribuir, em especial, com minha atividade dentro do departamento de curso que atuo nessa instituição.

Outro tanto, declaro que sou o primeiro em minha família a possuir graduação, mestrado e, talvez, o primeiro a realizar doutorado. Digo isso não por soberba, mas sim por acreditar na necessidade que todos os indivíduos devem buscar sempre evoluir e aprender e, logo, sigo incentivando demais familiares a progredirem igualmente. Ainda, destaco a crença quanto a importância que a instituição de ensino possui perante a sociedade, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social.

Sucinto que a pesquisa poderá ser realizada no grupo Athena, na área de Indivíduos, Grupos e Organizações, dado ao caráter investigativo da proposta que tentará corroborar com os trabalhos desenvolvidos pelo grupo quanto ao tema de liderança e demais processos sociocognitivos presentes nas relações humanas e, conseqüentemente, tentará fortalecer o programa de pós-graduação vinculado. Por fim, a interação com demais membros do grupo facilitará o desenvolvimento do tema proposto.

3 FUNDAMENTAÇÃO

3.1 COMPLEXIDADE E (INTER)SUBJETIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Compreender as instituições pela abordagem sistêmica, ultrapassando o paradigma da simplicidade promovido pelo modelo cartesiano, faz-se necessário em respostas aos problemas complexos do mundo contemporâneo (MORIN, 1990). Estudos organizacionais demonstram a complexidade na estrutura das organizações multifacetados aspectos objetivos e subjetivos, sendo os indivíduos tanto produtores quanto produtos de sistemas sociais (BANDURA, 2008).

Ao entender que a subjetividade permeia as organizações e ao mesmo tempo ela é construída socialmente, aceita-se que ela se relaciona aos padrões identitários e normativos formados em cada período e estão ativamente presentes nas relações humanas tanto a nível micro quanto macro (GUIRAUD, 2008). Assim, não existe uma dicotomia dos fenômenos sociais a nível macro e a nível micro, mas sim que há um *continuum* no tempo e no espaço dessas relações (COLLINS, 1987), sendo possível escalonar as relações do nível macro ao micro e vice-versa (sistema-mundo, sociedades, organizações, grupos, interações, pensamentos e ações individuais) (RITZER, 2010).

A construção do saber requer uma visão holística na perspectiva de Boulding (1985). Dessa maneira, para interpretar os fenômenos perpassa tentar verificar diferentes níveis tanto na perspectiva individual quanto social nas distintas ciências (BOULDING, 1985). Para compreender melhor a (inter)subjetividade nas organizações, estudos sobre a representação mental dos indivíduos quanto a realidade que o cerca, proveniente da relação sujeito-objeto, torna-se importante (BRUNER, 1997).

3.2 A REPRESENTAÇÃO MENTAL & A IMAGEM

Archer (1995) afirma as distintas ontologias do mundo natural e do social, sendo esta objetiva e autônoma da mente humana, agindo fora da consciência individual. Entretanto, reconhece-se que só é possível conhecê-la através das lentes interpretativas dos indivíduos (ARCHER, 1995).

Nesse sentido, é necessário perceber que os indivíduos possuem receptores sensoriais capazes de captar informações externas, percebê-las e interpretá-las através de um movimento articulado entre representações imagéticas e conceituais, não sendo similares, mas confabulam para o processo de

significantes e de significados (MONTTOYA, 2008). Assim, denota-se dois tipos de representações solidariamente formam o pensamento: (a) a representação imagética ou imagem mental, a qual invoca o modo figurativo de representação simbólica; e (b) a representação conceitual, a qual opera um sistema de esquemas cognitivos de relações e de transformações sobre os objetos (MONTTOYA, 2008).

O termo imagem, com origem no latim *imago*, o qual equivale a retrato ou reprodução (THIBAUT-LAULAN, 1973 *apud* COLNAGO, 2006), possui múltiplos sentidos e pode ser trabalhado de maneiras distintas (BELIM, 2009). Mendes (2008), destaca as distintas áreas da ciência e como cada uma trabalha a imagem – entre elas: (a) a Linguística – realizando analogia e/ou semelhança, utilizado recorrentemente como sinônimo da figura de linguagem denominada metáfora (GRASSELLI, 2007 *apud* MENDES, 2008); (b) a Psicologia Cognitiva – aqui analisa como o indivíduo percebe, aprende, estrutura, armazena e usa o conhecimento e a informação, em suma, como ocorre/ funciona o modelo mental de um sujeito com destaque para a percepção e a representação do conhecimento; e (c) das Representações Sociais – destaca-se o trabalho de Moscovici em “*La Psychanalyse: son image et son public*”, de 1961, que coloca as imagens sendo resultado tanto de uma pessoa quanto do ambiente social que a insere – “representações sociais formam uma rede de conceitos e imagens, cujos conteúdos envolvem uma contínua relação com o tempo, com o espaço e com as realidades psíquica e cultural” (MOSCOVICI, 1988, p. 212 *apud* MENDES, 2008).

Em termos organizacionais, pode-se definir a imagem como “conjunto de crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou grupo tem de um determinado objetivo, pessoa, lugar, produto ou empresa, sendo, dessa forma, o resultado de uma percepção, que pode estar correta ou não, dada a realidade” (KOTLER; ANDREASEN, 1991 *apud* COLNAGO, 2006, p. 79). Entretanto, independentemente como é trabalhado a imagem, pode-se resumir que esta apresenta quatro grandes dimensões¹ – cognitiva, emocional, funcional e simbólica – e que a imagem ganha relevância quando ela ajuda a compreender o comportamento dos seus *stakeholders* (MENDES, 2008).

Em síntese, definir e estudar a imagem é “tão vasta e complexa quanto os diversos campos

¹ Para explicar tais dimensões, informa-se que: (a) a dimensão cognitiva se refere aos constructos mentais, racionais e lógicos, abordando ainda pensamentos, percepções e atitudes do sujeito frente a organização; (b) a dimensão emocional é formada por sentimentos, emoções e estado de ânimo ao receber serviço ou produto; (c) a dimensão funcional é composta por elementos tangíveis do serviço prestado ou produto recebido, como a aparência física das instalações; (d) a dimensão simbólica inclui os significados que o consumidor dá ao serviço ou produto recebido, mas expressa-se mais que o serviço ou produto em si, exemplo de autoimagem, padrões sociais e demais valores (MENDES, 2008).

teóricos nos quais o constructo se insere” (COLNAGO, 2006, p. 78). Dessa maneira, corroborar com estudos sobre imagem é aprofundar temas relacionados às teorias sociocognitivas, em especial as relacionadas às Teorias Implícitas, como a Teoria Implícita da Liderança (EPITROPAKI *et al.*, 2013).

3.3 TEORIA DA LIDERANÇA IMPLÍCITA

Sternberg (2008) afirma a existência de duas linhas teóricas para explicar o processo de percepção: (a) as teorias ascendentes – a percepção inicia com algum estímulo externo e gradualmente chega aos processos cognitivos de ordem superior formando a imagem; e (b) as teorias descendentes – aqui o é inverso, o sujeito já possui informação acerca do objeto ou fenômeno e suas expectativas influenciam no processo perceptível. Nesta última, ainda se destaca a função da inteligência como elemento chave da aprendizagem, denominada de percepção inteligente, a qual mesclará a informação recebida sensorialmente com as de experiências prévias que o indivíduo possui (STERNBERG, 2008).

Bandura (1986), fundamenta a necessidade de compreender o indivíduo pela interação tripartite do pensamento, ambiente e comportamento, integrando a perspectiva cognitiva e a social (NEUHAUS, 2020). Segundo a cognição social, os processos psicológicos que buscam inferir o que ocorrer dentro de outros indivíduos seriam calcados em observar suas intenções, sentimentos e pensamentos (ADOLFOS, 2009). Contudo, o Instituto Nacional de Saúde Mental decompõe o domínio dos processos sociais em quatro construtos: (a) afiliação e apego; (b) comunicação social; (c) percepção e compreensão de si mesmo; e (d) percepção e compreensão dos outros (HAPPÉ; COOK; BIRD, 2017).

O papel dos processos sociocognitivos para a concepção de sentido dos atores organizacionais tem sido há muito tempo o foco da pesquisa (WEICK, 1995; LORD *et al.*, 1982; EDEN; LEVIATAN, 1975 *apud* LORD *et al.*, 2020). Influenciada por teorias de personalidade implícita, a Teoria Implícita da Liderança é proposta, em 1975, por Eden e Leviatan que solicitaram aos estudantes a avaliação de condutas de liderança em circunstâncias hipotéticas (TAVARES *et al.*, 2018; JUNKER; DICK, 2014).

As Teorias Implícitas de Liderança são definidas como impressões, estruturas ou esquemas cognitivos ou, mesmo, protótipos que especificam os atributos, traços ou habilidades que líderes supostamente teriam na percepção dos indivíduos (OFFERMANN; COATS, 2018; JUNKER; DICK, 2014). Em síntese, são visões subjetivas dos avaliadores sobre os líderes (JUNKER; DICK, 2014).

Estudos descobriram características comuns que pessoas possuíam sobre o protótipo de líder (SCHYNS; SCHILLING, 2011; EPITROPAKI; MARTIN, 2004). No geral, apontam características comuns na percepção da liderança, no entanto, o processo de ativação de modelos de liderança pode ser distinto a depender do contexto, da atividade, da cultura, entre outros (TAVARES *et al.*, 2018).

Chama-se atenção que a TIL não é unívoco de comportamento real do líder, mas sim percepções dos líderes e não no comportamento objetivo do líder (LORD *et al.*, 2020). Assim, a percepção da liderança não é estática, mas um processo influenciado por crenças, observação de ações e atitudes dos líderes e o contexto, tempo-espço, de onde ocorre a liderança (LORD *et al.*, 2020).

Dessa maneira, revisões científicas sobre o tema conclui a importância de seguir realizando estudos sobre o tema (PEREIRA; ROSA; CUNHA, 2023; LORD; FOTI; DE VADER, 2019; YUKL *et al.*, 2013; DAY; AVOLIO; ZACCARO, 2004). Não diferentemente, demais estudos sobre liderança, não atrelada especificamente a TIL, apontam necessidade de estudos em contextos complexos, como em instituições de ensino superior (MEWS, 2019; BRYMAN, 2007; ELKINS; KELLER, 2003).

3.4 LIDERANÇA NA IES

Coughlin e Berger, no livro “Unleash Your Complexity Genius – Growing Your Inner Capacity to Lead” (2022), afirmam que o ser humano foi projetado com habilidades essenciais para superar situações complexas (exemplos, curiosidade, resiliência, adaptabilidade e colaboração). O próprio sistema nervoso é uma rede complexa, com a capacidade de lidar com a ambiguidade, a incerteza e a mudança, os quais as autoras denominam de “gênio da complexidade”, características fundamentais para o processo de liderança no atual contexto histórico global (COUGHLIN; BERGER, 2022).

Hoover, O’Neal e Poutiatine (2013) destacam que com a entrada da rede mundial de computadores, o dinamismo e a diversidade modificaram as universitárias, as quais se exigiu lideranças mais capazes de geri-las e, também, proporcionar lideranças futuras para comunidade global, os quais deverão responder a problemas complexos. Dentro do contexto, estudos apontam a necessidade de um ensino integrado, interdisciplinar, particularizado na individualidade estudantil, multicultural, intercultural, equitativo, enriquecedor, inclusivo e inovador com formação humanista e cidadã (SANTOS *et al.*, 2023; HAUBERT *et al.*, 2022; MUZZATTO; SILVA, 2021; DELORS,

2005), cabendo ao docente possuir distintas habilidades para atender as expectativas de uma educação contemporânea (FEIDEN et al., 2023; PEDRO; MATOS, 2019; PERRENOUD, 2002).

As universidades, ao longo de sua história, são vistas como promotoras e divulgadoras de conhecimento (FERREIRA, 2009), sendo que as universidades públicas ocupam um perfil próprio, mantidas pelo poder público, com expectativas e cobranças de suas atividades, influenciando a realidade local, seja pelo ensino, pesquisa ou extensão (CUNHA et al., 2015). Já as universidades do século XXI são ainda exigidas para que sejam propulsoras do desenvolvimento econômico, sendo solicitado líderes universitários que articulem o propósito da educação com a necessidade dita (SUGRUE et al., 2019).

Segundo o relatório de tendências sobre o ensino superior europeu, as principais demandas de muitas universidades são a qualidade do ensino e a liderança educacional, compreendendo líder por sua capacidade de orientar na missão institucional (SUGRUE *et al.*, 2019). Ademais, líderes universitários devem estar preparados facilitar as mudanças positivas, prever tendências associadas ao século XXI, possuir competências e habilidades necessárias e promover a melhoria contínua (BEATTIE *et al.*, 2013). Entretanto, ainda existe pouca formação para liderança acadêmica (SCHYNS; SCHILLING, 2011).

Selznick (1948) defendeu que uma melhor compreensão da organização ocorreria sob dois aspectos: (a) o econômico – que compreende a finalidade ao qual a estrutura formal se destina; (b) a estrutura adaptativa-social – aborda os aspectos que escapam do campo econômico, como questão envolvendo legitimação da autoridade, ou persuasão entre os indivíduos da organização (SELZNICK, 1948). Assim, o papel da liderança é fundamental para compreender e desenvolver a organização universitária, podendo estudos da área serem agrupados, em geral, em cinco teorias: (a) dos traços; (b) de poder e influência; (c) comportamentais; (d) de contingência; e (e) simbólicas (BIRNBAUM, 1989). Entretanto, ainda é possível estudar por meio da Teoria de Liderança Implícita (BIRNBAUM, 1989).

Pesquisas de lideranças em IES, em geral, focam no gerenciar institucional e poucas se dirigem ao docente como líder em suas atividades educacionais, sendo aquele que mesmo não ocupando cargo diretivo, é reconhecido e influencia os demais, destacando-se como referencial a ser seguido (PAULA; FARINHA, 2016; EVANS, 2014), em especial, poucas utilizam a TIL como forma de pesquisa (REHBOCK; VERDORFER; KNIPFER, 2019). Assim, estabelecer uma metodologia para compreender o docente implícito existente na percepção de estudantes, poderá ajudar a IES a criar ambiente propício de aprendizagem (ANDRADE-VIEIRA; PUENTE-PALACIOS, 2023).

4 METODOLOGIA

A epistemologia nessa pesquisa será interpretativista de caráter exploratório-descritiva, entendendo o mundo como uma construção subjetiva compartilhada (BURREL; MORGAN, 1979). Assim, será descritiva para conhecer e interpretar a realidade e as relações entre variáveis, sem interferir ou modificá-la (BARROS; LEHFELD, 2007; GIL, 2010), e exploratória para proporcionar familiaridade com o objeto, explorando mais a fundo o tema (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

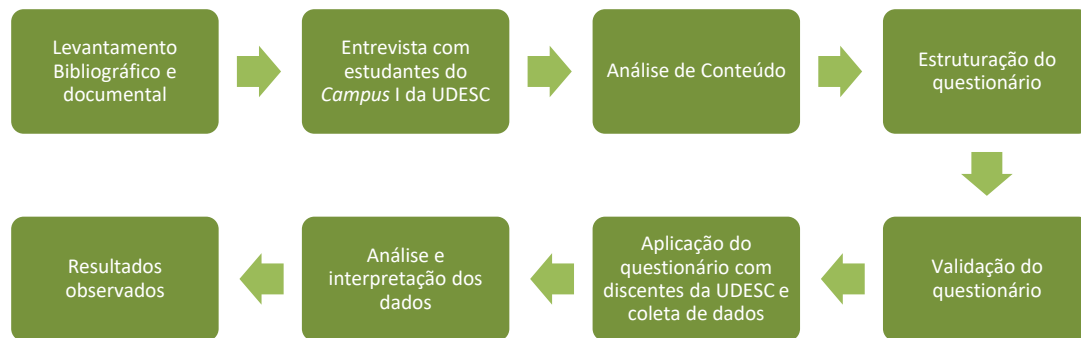
Em juízo, conhecer a metodologia é importante para obter resultados (WITT, 1976). Assim, a pesquisa pode ser: (a) predominantemente quantitativa – quantificará e traduzirá opiniões e números em informações relevantes; (b) indutiva – investigará uma realidade em particular e produzirá resultados que poderão ser reaplicados em outras realidades; (c) de método estatístico (descritivo e de análise fatorial exploratória); e (d) de procedimentos técnicos mistos com uso bibliográfico, documental, entrevistas e aplicação de questionário (KINCHECKI, 2015; SILVA, 2003; GIL, 2010).

Como estratégia, em primeiro momento, irá realizar levantamento bibliográfico (para coletar dados do tema), documental (para saber mais da instituição) e por meio de entrevistas (para conhecer mais a respeito do objeto na perspectiva discente). Com base nesses dados, posteriormente, construirá o questionário online para aplicação da *survey* (KINCHECKI, 2015; SILVA, 2003; GIL, 2010).

A construção e a validação do questionário serão feitas com alguns estudantes do *campus* I da UDESC dado a diversidade do *campus*, cursos e discentes, e utilizará o *forms da microsoft office*. O questionário será encaminhado para o *e-mail* institucional dos estudantes de graduação da UDESC e buscará lideranças estudantis, setores de comunicação e departamentos de curso para corroborarem com divulgação do questionário, a fim de coletar dados sobre a percepção quanto a liderança docente.

A população da pesquisa é formada por estudantes de graduação da Universidade do Estado de Santa Catarina regularmente matriculados, sendo a amostra não probabilística por conveniência. Ao todo, o universo de estudantes no primeiro semestre de 2020 foi 11.759 estudantes – será necessária atualização dos dados. Quanto as entrevistas, a serem realizadas anteriormente à aplicação do questionário, buscará estudantes de graduação tidos como lideranças estudantis dos centros acadêmicos da UDESC para identificar principais informações perceptivas quanto a liderança docente e, junto com o levantamento bibliográfico, servirão de apoio para construção do questionário *online*.

Quanto análise e interpretação de dados, será feita avaliação qualitativa dos dados obtidos no levantamento bibliográfico e nas entrevistas, buscando concatenar as principais características encontradas sobre liderança docente pela análise de conteúdo – nesse, poderá ser utilizado ferramentas gratuitas disponíveis como Voyant Tools (verificar as frequências das palavras), KH Coder (para análise de redes e de sentimentos), MAXQDA Lite (para categorizar e subcategorizar elementos textuais) e QDA Miner Lite (para análise de redes). Quanto aos dados coletados do questionário aplicado, buscará a análise quantitativa (descritiva e fatorial exploratória) das principais características na concepção discente a respeito do tema central da pesquisa e suas relações. Para isso, fará uso do *excel* para a análise descritiva, e do sistema R ou Stata 15.0 para análise fatorial exploratória.



Nesse sentido, é imprescindível tomar conhecimento prévio da IES objeto desse estudo. Segundo registro, sua criação ocorreu em 1965, caracterizada por ser uma universidade *multicampi*, multifuncional e territorialmente ubíqua, a qual possui: (a) 13 centros de ensino distribuídos em 10 cidades catarinenses; (b) 32 polos de apoio presenciais ao ensino à distância; (c) 59 cursos de graduação e 48 de pós-graduação – todos gratuitos; (d) 168 grupos de pesquisa reconhecidos pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento e Tecnológico – CNPq; e (e) mais de 700 ações extensionistas por ano.

Os resultados poderão nortear a instituição e docentes que desejam se adequar aos modelos ideais de liderança docente expresso pelos alunos. A metodologia não busca reduzir e nem deformar o objeto de estudo, mas compreender a pesquisa como deve ser construída nas ciências não exatas, relativas ao fenômeno específico da realidade observada (DIONE; LAVILLE, 1999).

5 CRONOGRAMA

[illegible]

6 REFERÊNCIAS

ABDALLA, M.; CALVOSA, M.; BATISTA, L. Hélice Tríplice no Brasil e na América Latina: fomentando o desenvolvimento através do ator universidade. *Revista Iberoamericana de Educación*, v. 61, n. 1, p. 1-12, 2013.

ADRIANO, B. M.; RAMOS, F. Liderança em instituições de ensino superior: o caso de uma universidade comunitária do Estado de Santa Catarina, Brasil. *Espacios* (Caracas), v. 36, 2015. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a15v36n17/153617E1.html>>. Acesso em: 21 março de 2024.

ADRIANO, B. M.; RAMOS, F. Liderança universitária: uma revisão das publicações nacionais e estrangeiras sobre o tema. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, vol. 5, n. 4, 2015. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3504/350450620005.pdf>>. Acesso em: 11 de março de 2024.

BANDURA, A. O sistema do self no determinismo recíproco. In: BANDURA, A.; AZZI, R. B.; POLYDORO, S. *Teoria social cognitiva: conceitos básicos*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BELIM, Célia. Teoria da Imagem: Tópicos para reflexão. Material de apoio da disciplina de Semiologia do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade de Lisboa. 2009. Disponível em: <<https://semiologiaiscsp.files.wordpress.com/2009/03/imagem-usos-e-significados.pdf>>. Acesso em: 01 de março de 2024.

BENNIS, Warren & NANUS, Burt. *Líderes*. São Paulo: Harbra, 1988.

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

BERTONCINI, I.; CUNHA, C. J. C. de A. Os fatores que influenciam a promoção do desenvolvimento da consciência e que impactam no desempenho da liderança e nos resultados organizacionais. 2023. Disponível em: <<https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/2362>>. Acesso em: 09 de março de 2024.

BOULDING, K. E. *The World as a Total System* (Beverly Hills, London and New Delhi: Sage Publications, 1985. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/03058298860150020306>>. Acesso em: 25 de março de 2024.

Bruner, J. *Atos de significação* Porto Alegre: Artes Médicas.1997.

BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London: Heinerman Educational Books, 1979.

CALVOSA, M. *Liderança Empresarial e Estratégica*. Rio de Janeiro: Editora CECIERJ, 2021.

CALVOSA, M.; FERREIRA, M. Liderança: representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. *Revista Eletrônica de Administração*, 29(1), p. 224–260. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/125771>>. Acesso em: 08 de março de 2024.

CAPRA, Fritjof. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo:

Pensamento; Cultrix, 1996.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; ALMEIDA, Ana Luisa de Castro; FONSECA, Eugênio. Imagem Organizacional: um estudo de caso sobre a PUC Minas. *Administração em Diálogo*. São Paulo, nº 6, 2004. p. 23-35. Disponível em: < <http://revistas.pucsp.br/rad/article/view/675> >. Acessado em: 05 de março de 2024.

CERANTOLA, W. A. A importância da comunicação da liderança para a tomada de decisão: análise exploratória de organizações no Brasil. Tese de Doutorado. Disponível em: < <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-07072017-110429/pt-br.php> >. Acesso em: 10 de março de 2024.

COLLINS, Randall. *Interaction Ritual Chains, Power and Property: The Micro-Macro Connection as an Empirically Based Theoretical Problem*. In: ALEXANDER, et al (org.) *The Micro-Macro Link*. California: University of California Press, 1987.

DELORS, Jacques (org.). *A educação para o século XXI: questões e perspectivas*. Porto Alegre: Artmed, 2005.

DUARTE, Paulo O.; ALVES, Helena B.; RAPOSO, Mário B. Understanding University Image: a structural equation model approach. *Int. Rev. Public Nonprofit Mark.* 2010.

EKMAN, M.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Universities need leadership, academics need management: Discursive tensions and voids in the deregulation of swedish higher education legislation. *Higher Education*, v.75, n.2, p.299-321, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1007/s10734-017-0140-2>>. Acesso em: 21 março de 2024.

EPITROPAKI, O.; MARTIN, R. Implicit leadership theories in applied settings: fator structure, generalizability, and stability over time. *Journal of Applied Psychology*. 2004.

EVANS, L.; HOMER, M.; RAYNER, S. Professors as Academic Leaders: The Perspectives of 'the Led'. *Educational Management and Leadership*. 2013.

FRIEDLAND, R; ALFORD, R. R. Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In: POWELL, W; DIMAGGIO, P. (eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press. 1991.

GREENWOOD, R. et al. Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, v. 5, n. 1, p. 317-371, 2011.

HARSH, Anurag. Five steps to change the perception of your brand. *Forbes Agency Council*. 3/Jun. 2016. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2016/06/03/five-steps-to-change-the-perception-of-your-brand/#3a4ec53c6254>>. Acessado em: 05 de março de 2024.

JUNKER, N. M.; DICK, R. V. Implicit theories in organizational settings: a systematic review and research agenda of implicit leadership and followership theories. *The Leadership Quarterly*. 2014. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984314001039> >. Acesso em: 27 de março de 2024.

KETS DE VRIES, M. F. R. Liderança na Empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

LATOURET, B. Jamais fomos modernos: ensaio de antropologia simétrica. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1994.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A construção do saber – manual de metodologia em ciências humanas. Capítulos 4 e 5. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LORD, R. G. et al. Leadership in applied psychology: three waves of theory and research. Journal of Applied Psychology. 2017.

LUHMANN, Niklas. Sistemas sociais: esboço de uma teoria geral. Petrópolis: Vozes, 2016.

MARINHO, Ágata Marques. Linguagem Visual: a imagem na cultura organizacional da Portugal Telecom. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas: Dissertação. Universidade Técnica de Lisboa. 2010. Disponível em: <https://marketingiscsp.files.wordpress.com/2014/05/linguagem-visual_a-imagem-na-cultura-organizacional_estudo-de-caso-portugal-telecom-s-a.pdf>. Acesso em: 01 de março de 2024.

MATOS, Lucas Pereira; CARDOSO, Monithelle da Silva; SANTOS, Flávia Martins dos. A imagem como ferramenta da comunicação contemporânea. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação: XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste. DF: Águas Claras. 2014. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/centrooeste2014/resumos/R41-0129-1.pdf>>. Acesso em: 01 de março de 2024.

MATURANA, H. R.; VARELA, G. F. A árvore do conhecimento: as bases biológicas do entendimento humano. Campinas: Psy II. 1995.

MORAES, R. Teorias Implícitas. In: MORAES, R. (org) Construtivismo e ensino de ciências: reflexões epistemológicas e metodológicas. Porto Alegre: EDIPUC, p.159-194. 2000.

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. 1999. Disponível em: <http://www.contagem.mg.gov.br/arquivos/concursos/edgar_morin_7saberes_necess.educac_futuro.pdf>. Acesso em: 09 de março de 2024.

NGUYEN, N.; LEBLANC, G. Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions. International Journal of Educational Management, 15, 303-311. 2001. Disponível em: < <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM00000005909/full/html> >. Acesso em: 18 de março de 2024.

OFFERMANN, L.; COATS, M. R. Implicit theories of leadership: Stability and change over two decades. The Leadership Quarterly. 2017.

OFFERMANN, L.; KENNEDY, K. JR.; WIRTZ, P. Implicit leadership theories: content, structure, and generalizability. The Leadership Quarterly. 1994. Disponível em: < <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/1048984394900051> >. Acesso em: 18 de

março de 2024.

OLIVEIRA, D. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, K. S.; KUBO, E. K. de M.; OLIVA, E. de C. Enfoque meta-analítico da liderança: uma revisão sistemática. XXI SEMEAD. 2018.

PEREIRA, R.; ROSA, K. C. M.; CUNHA, C. J. C. de A. Teoria Implícita da Liderança: uma revisão bibliográfica e mapeamento científico utilizando VOSviewer. 2021.

PERRENOUD, P.; THURLER, M. G. As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação. Porto Alegre (RS): Artmed; 2002.

PERROW, C. The Analysis of Goals in Complex Organizations. American Sociological Review, v. 26, n. 6, p. 854, 1961. Disponível em: < <https://www.jstor.org/stable/2090570> >. Acesso em: 23 de março de 2024.

QUEIROZ ISRAEL, C. R. Uma Análise sobre Liderança: da Teoria dos Traços à Liderança 4.0. Boletim do Gerenciamento, v. 24, n. 24, p. 21-30, jun. 2021. ISSN 2595-6531. Disponível em: <<https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/557>>. Acesso em: 25 de março de 2024.

RAWLS, A. W. Os Estudos de etnometodologia de Garfinkel: uma investigação sobre os alicerces morais da vida pública moderna. Dossiê: Que sociologia fazemos. Soc. Estado. 33 (2). 2018. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/se/a/ffPbNN9hmxj7Vf3wJc9wZ6p/#> >. Acesso em: 07 de março de 2024.

RITZER, G. Sociological Theory. New York: McGraw-Hill, 2010.

SCHYNS, B; SCHILLING, J. Implicit leadership theories: think leader, think effective? Journal Management Inquirt. 20, 141-150. 2011. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1056492610375989>. Acesso em: 19 de março de 2024.

SILVA, C. P. da; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G. Y. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. 2020. Disponível em: < <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/36370> >. Acesso em: 11 de março de 2024.

SIMON, H. Comportamento administrativo. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

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

STERNBERG, R. J. Psicologia Cognitiva. Porto Alegre: Artmed. 2008.

SVEIBY, K. E. A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TEIXEIRA, M. G.; ROGLIO, K. D. D.; FERREIRA, J. M. Reflexões ao campo de processo decisório a partir da abordagem de lógicas institucionais. *Rev. Adm. UFSM*, v. 10, n. 4, p. 668–687, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/19154>. Acesso em: 14 de março de 2024.

TRAN, Mai An et al. 2015. Exploring the corporate image formation process. *Qualitative Market Research: An International Journal*. p. 86-114. 2015.

VALERIO, D. M.; PIZZINATTO, N. K. Análise da imagem organizacional de universidades por meio da Matriz Familiaridade-Favorabilidade. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 4, n. 1, p. 25-37, 2003.

WHITEHEAD, A.N. *Proceso y Realidad* Buenos Aires: Editorial Losada, 1956.