



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Jéssica Rocha de Souza Pereira

O Processo de Liderança em Colegiados de uma Universidade Federal Brasileira

Florianópolis
2022

Jéssica Rocha de Souza Pereira

O Processo de Liderança em Colegiados de uma Universidade Federal Brasileira

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de doutora em Administração.

Orientador: Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Pereira, Jéssica Rocha de Souza
O Processo de Liderança em Colegiados de uma
Universidade Federal Brasileira / Jéssica Rocha de Souza
Pereira ; orientador, Pedro Antônio de Melo, 2022.
219 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em
Administração, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Liderança. 3. Universidade. 4.
Colegiado. 5. Gestão Universitária. I. Melo, Pedro Antônio
de. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa
de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Jéssica Rocha de Souza Pereira

O Processo de Liderança em Colegiados de uma Universidade Federal Brasileira

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Professora Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Professor Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Professor Júlio Eduardo Ornelas Silva, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Professor Marcus Tomasi, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de doutora em Administração.

Professor René Birochi, Dr.
Coordenador do Curso

Professor Pedro Antônio de Melo, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2022.

Dedico este trabalho à minha família e aos amigos da UFSC

AGRADECIMENTOS

A minha jornada no doutorado envolveu muitas pessoas especiais que me ajudaram, me aconselharam, abraçaram e estenderam a mão quando precisei. Eu não teria conseguido finalizar essa etapa da minha vida sem vocês.

Primeiro, agradeço a Deus, pela vida, por existir, por tudo que sou, aprendi e aprendo.

Minha amada família, minha mãe Cristina, meu irmão Victor, minha avó Nalva, meu avô Zacarias (*in memoriam*), gratidão por cada momento, pelo amor, pela amizade, pela união, pelos valores, pelos ensinamentos, pelo apoio incondicional que tive de vocês por toda minha vida. Eu amo vocês.

Ao meu orientador, Professor Pedro muito obrigada por ter acreditado em mim, seu apoio me deu coragem para seguir até a finalização da pesquisa. Obrigada pelas orientações, por todo apoio emocional nos momentos de dúvidas, pela paciência, sabedoria e por ser um líder inspirador.

A todos os amigos e colegas do Instituto de Pesquisa e Estudos em Administração Universitária, especialmente Júlio, Thiago, Fernanda T., Fernanda S. Gratidão pelas experiências, convivência, pesquisas, cooperação, contribuições ao longo de todos esses anos.

Agradeço imensamente aos meus queridos amigos e queridas amigas pelo apoio, carinho, incentivo na minha trajetória. Em especial agradeço aos amigos do doutorado da linha de pesquisa em Gestão Universitária, Lilian e Allan, pela amizade, pesquisas, conversas, reflexões, apoio emocional em toda essa trajetória. Aos amigos do doutorado Gustavo e Michele pelo apoio e conversas principalmente durante o período tão difícil que vivemos na pandemia. A querida amiga Maristela que sempre trouxe palavras de calma, serenidade e confiança.

Agradeço a todos as pessoas entrevistadas, as instâncias colegiadas, a cada um que contribuiu com os dados dessa pesquisa. Agradeço a oportunidade, a confiança, o acolhimento e aprender com cada um de vocês que trouxe reflexões profundas sobre a realidade vivida dentro de uma universidade que me fizeram refletir sobre a gestão, a liderança e o futuro que quero seguir.

Gratidão aos membros da banca de qualificação e defesa, Prof.^a Andressa, Prof. Raphael, Prof. Marcos, Prof. Júlio, Prof. Nelson, Prof.^o Marcus, Prof.^a Adriana. Muito obrigada pelas contribuições, apontamentos, atenção, carinho e disponibilidade.

Agradeço imensamente aos docentes dos dois Programas de Pós-Graduação que realizei as disciplinas no doutorado (PPGA E PPGAU) na UFSC, que compartilharam discussões profundas que contribuíram imensamente para o meu aprendizado.

Agradeço a CAPES pelo auxílio financeiro para a realização da pesquisa.

Agradeço a Universidade Federal de Santa Catarina que ao longo da graduação, mestrado e doutorado me proporcionou experiências incríveis e que contribuiu para a construção para a construção do meu pensamento crítico. É uma honra poder fazer parte da família UFSC. MUITO OBRIGADA!

“o papel dos colegiados não é o de despachantes ou carimbadores de processos. Eles deveriam, acima de tudo, reduzir sua carga burocrática e se tornar verdadeiros pulmões de reflexão sobre o presente e o futuro”.

(MARCOVITCH, 1998, p. 107)

RESUMO

A universidade é uma instituição que possui processos de gestão complexos, hierarquizada, sendo que cada instância dispõe de responsabilidades estabelecidas, com seu colegiado específico. Neste contexto, a liderança tem papel fundamental para facilitar a implementação de ações que contribuam para as mudanças e inovações necessárias para que a instituição acompanhe as mudanças internas e externas. O objetivo geral foi analisar como ocorre o processo de liderança em instâncias colegiadas em uma universidade federal brasileira. Os objetivos específicos foram: a) verificar a estrutura e funções dos colegiados em uma universidade federal brasileira com base nas práticas diárias; b) descrever os fatores do ambiente interno e externo que influenciam o processo de liderança dos colegiados em uma universidade federal brasileira; .c) compreender a dinâmica de interação e construção dos relacionamentos nos colegiados da universidade federal brasileira; d) propor reflexões sobre mudanças necessárias na estrutura colegiada para aprimorar o processo de liderança. O estudo é caracterizado como interpretativista, com abordagem qualitativa, objetivos descritivos e estudo de caso. Na coleta de dados foram aplicadas entrevistas semiestruturadas, observação direta de reuniões colegiadas e pesquisa documental. A análise de dados foi temática. Os resultados mostram que as principais práticas diárias dos colegiados são com foco em ações operacionais e com poucas práticas em ações estratégicas. Os principais fatores internos identificados foram a visão de mundo, interesses pessoais, vida pessoal, motivação pessoal, personalidade de cada membro que influenciam nos processos de liderança em cada instância colegiada, assim como os fatores externos principais identificados como a burocracia, normas, contexto político e econômico, órgãos do governo federal, estrutura da universidade, sobrecarga de trabalho, tempo, medo e tecnologias. Através da análise dos dados pude concluir que o processo de liderança nos colegiados é relacional, distribuído e compartilhado, surge nas redes de relacionamento e com distribuição das responsabilidades e poder entre os membros, sendo diretamente influenciado por fatores internos e externos, pela estrutura e gestão da universidade, assim como pelo seu contexto local-histórico e cultural, gerando resultados de direcionamento, alinhamento e comprometimento. Realizei a proposição de quatro sugestões: a primeira trata da necessidade da mudança na estrutura da universidade; a segunda tem como foco o direcionamento do colegiado e se concentra na sua missão, visão e objetivos compartilhados; a terceira tem atenção no alinhamento do colegiado, onde é necessário que se realize o planejamento e organização da informação, assim como o desenvolvimento da comunicação de alta qualidade para ajudar nos momentos de desafios e crises internas nos colegiados; a quarta está no desenvolvimento do comprometimento dos membros do colegiado, na busca do envolvimento dos membros nas atividades e deliberações necessárias no grupo e investir no conhecimento dos membros. Utilizar as perspectivas propostas possibilita um olhar holístico para o processo de liderança dentro dos colegiados e assim seus membros podem refletir se estão compartilhando e distribuindo as atividades de liderança, verificar os fatores relacionais que afetam a sua organização interna e relacionamentos e podem analisar se suas deliberações estão gerando resultados de liderança.

Palavras-Chave: Processo de Liderança. Liderança Universitária. Liderança Colegiada. Colegiado.

ABSTRACT

The university is an institution that has complex, hierarchical management processes, with each instance having established responsibilities, with its specific collegiate. In this context, leadership plays a fundamental role in facilitating the implementation of actions that contribute to the changes and innovations necessary for the institution to accompany internal and external changes. The general goal was to analyze how the leadership process occurs in collegiate instances in a Brazilian federal university. The specific objectives were: a) to verify the structure and functions of the collegiate in a Brazilian federal university based on daily practices; b) describe the factors of the internal and external environment that influence the leadership process of the collegiate in a Brazilian federal university; c) understand the dynamics of interaction and relationship building in the collegiate of the Brazilian federal university; d) propose reflections on necessary changes in the collegiate structure to improve the leadership process. The study is characterized as interpretivist, with a qualitative approach, descriptive objectives and a case study. In data collection, semi-structured interviews, direct observation of collegiate meetings and documental research were applied. Data analysis was thematic. The results show that the main daily practices of the collegiate are focused on operational actions and with few practices on strategic actions. The main internal factors identified were the personal interests, personal life, personal motivation, personality of each member that influence the leadership processes in each collegiate instance, as well as the main external factors identified such as bureaucracy, norms, political context and economic, federal government agencies, university structure, work overload and technologies. Through the analysis of the data I was able to conclude that the leadership process in the collegiate is relational, distributed and shared, it appears in the relationship networks and with the distribution of responsibilities and power among the members, being directly influenced by internal and external factors, by the structure and management of the university, as well as by its local-historical and cultural context, generating results of direction, alignment and commitment. I made the proposition of four suggestions: the first deals with the need to change the structure of the university; the second focuses on the direction of the collegiate body and focuses on its shared mission, vision and objectives; the third focuses on the alignment of the collegiate, where it is necessary to carry out the planning and organization of information, as well as the development of high quality communication to help in times of challenges and internal crises; the fourth is in the development of the commitment of the collegiate members, in the search for the involvement of the members in the necessary activities and deliberations in the group and investing in the knowledge of the members. Using the proposed perspectives allows a holistic look at the leadership process within the collegiate and so its members can reflect if they are sharing and distributing leadership activities, verify the relational factors that affect their internal organization and relationships and can analyze if their deliberations are generating leadership results.

Keywords: Leadership Process. University Leadership. Collegiate Leadership. Collegiate.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Liderança como traço e como processo	41
Figura 2 – Níveis de conceituação da liderança como processo	47
Figura 3– A liderança Relacional	58
Figura 4– A ontologia DAC – Como a liderança ocorre	60
Figura 5- Framework baseado na ontologia DAC	61
Figura 6– A abrangência do colegiado	80
Figura 7– Estrutura Organizacional da UNF1	88
Figura 8– Fatores internos influenciadores no processo de liderança dos colegiados	134
Figura 9-Fatores influenciadores no processo de liderança dos colegiados	147
Figura 10– A formação de redes de relacionamento nos colegiados	150
Figura 11– Framework da geração de DAC nos colegiados	174
Figura 12– Membros participativos nas reuniões dos colegiados	176
Figura 13– Resultados da geração de DAC nos colegiados	177
Figura 14– Dinâmica das reuniões de colegiado	178
Figura 15– O Processo de Liderança nas instâncias colegiadas	185

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Funções da Gestão e Liderança	40
Quadro 2– Abordagens da liderança	46
Quadro 3– Materialização e propriedades da liderança distribuída	51
Quadro 4- Síntese da Liderança Distribuída.....	53
Quadro 5– Características do ambiente para o desenvolvimento da liderança compartilhada	55
Quadro 6 – Elementos do desenvolvimento da liderança compartilhada.....	56
Quadro 7-Síntese da Liderança Relacional	59
Quadro 8– Elementos da Ontologia DAC	60
Quadro 9– Ontologia DAC.....	63
Quadro 10– Elementos do modelo de Bolden, Petrov e Gosling da prática dinâmica de liderança no ensino superior.....	67
Quadro 11– Resumo das correntes de pesquisa sobre liderança plural.....	69
Quadro 12– Relação dos objetivos específicos com a coleta e análise dos dados	75
Quadro 13– Entrevistados do estudo	77
Quadro 14– Observação das reuniões de colegiado	78
Quadro 15– Mapa/categoria para análise dos dados	82
Quadro 16-A visão dos entrevistados sobre ser um líder	113
Quadro 17– A distribuição e compartilhamento da liderança nos colegiados	181

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	20
1.3 JUSTIFICATIVA.....	21
1.4 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFSC-PPGA.....	23
1.5 ESTRUTURA DA TESE.....	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	26
2.1. AS DIMENSÕES DO SISTEMA UNIVERSITÁRIO.....	26
2.1.1 A gestão, estrutura e o processo decisório na universidade pública brasileira ...	30
2.2 CONCEITOS E TEORIAS DA LIDERANÇA.....	38
2.2.1 O debate da literatura sobre Gestão e Liderança.....	39
2.2.2 As concepções sobre liderança.....	41
2.2.3 Importantes abordagens teóricas sobre liderança do século XX.....	43
2.2.4 Abordagens teóricas emergentes da Liderança.....	47
2.2.4.1 <i>Liderança Distribuída.....</i>	48
2.2.4.2 <i>Liderança Compartilhada.....</i>	54
2.2.4.3 <i>Liderança Relacional.....</i>	57
2.3 LIDERANÇA NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO.....	64
2.4 SINTESE DAS PRINCIPAIS IDEIAS DA REVISÃO DE LITERATURA.....	68
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	72
3.1. VISÃO PARADIGMÁTICA.....	72
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	73
3.3 COLETA DE DADOS.....	74
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	79
3.4.1 Minha Entrada no Campo de Estudo.....	79
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	83
4 RESULTADOS E ANÁLISE.....	84
4.1 A ESTRUTURA E FUNÇÕES DOS COLEGIADOS COM BASE NAS PRÁTICAS DIÁRIAS	85
4.1.1 A estrutura e gestão da universidade federal estudada - UNF1.....	85
4.1.2 A estrutura, organização e gestão das instâncias colegiadas da pesquisa.....	89

4.1.2.1 O Centro A	89
4.1.2.2 O Departamento da pesquisa	91
4.1.2.3 Os colegiados dos Cursos de Graduação da pesquisa.....	95
4.1.2.4 Os Programas de Pós-Graduação da pesquisa	99
4.2 FATORES DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DE LIDERANÇA DOS COLEGIADOS.....	104
4.2.1 Trajetória e experiências dos membros entrevistados.....	105
4.2.2 A Visão dos entrevistados sobre a liderança.....	107
4.2.3 A distribuição e compartilhamento da liderança nos colegiados – Estrutura e Práticas	115
4.2.4 Dinâmica de interação e relacionamento nos colegiados - As influências na estrutura colegiada.....	121
4.2.4.1 Fatores internos do grupo influenciadores no processo de liderança dos colegiados.....	122
4.2.4.2 Fatores externos influenciadores no processo de liderança dos colegiados	134
4.3 A DINÂMICA DE LIDERANÇA E CONSTRUÇÃO DOS RELACIONAMENTOS DOS COLEGIADOS.....	147
4.3.1 Formação de redes de relacionamento: os grupos de interesse e bastidores.....	147
4.3.2 O relacionamento com os colegas de trabalho – a comunicação, divergências e afinidades internas.....	153
4.3.3 Mudanças dos relacionamentos ao longo do tempo.....	168
4.3.4 O relacionamento com outras instâncias na universidade.....	170
4.3.5 Análise DAC – Direcionamento, Alinhamento e Comprometimento nos colegiados.....	173
4.3.6 As diferenças e semelhanças no processo de liderança das instâncias colegiadas.....	178
4.4 DISCUSSÃO SOBRE A REALIDADE ENCONTRADA NOS COLEGIADOS.....	180
5. REFLEXÕES SOBRE MUDANÇAS NECESSÁRIAS NA ESTRUTURA COLEGIADA PARA APRIMORAR O PROCESSO DE LIDERANÇA.....	186
6. CONCLUSÕES.....	197
6.1 RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES.....	198
6.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	200
6.3 RELATO SOBRE A MINHA JORNADA E APRENDIZADOS NO DOUTORADO	200

REFERÊNCIAS.....	203
APÊNDICE A – Revisão sistemática.....	211
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturada.....	215
APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	216

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa, que resulta na construção de uma tese, apresenta estudos com dois temas principais: liderança e universidade. Esses dois temas marcaram minha jornada acadêmica ao longo da última década, desde a graduação até neste momento de finalização do doutorado. Foi uma realização pessoal construir este estudo com foco na universidade, por conta da importância que esta instituição tem para o desenvolvimento da sociedade, das pessoas, por conta do impacto que gera em cada setor que atua. A universidade merece ter seu espaço de estudo expandido, pois, ela é uma base essencial para toda nação. É de dentro dela que saem as pesquisas que muitas vezes salvam vidas.

Este estudo foi construído ao longo da pandemia do Covid 19. Neste cenário, de tristeza, perdas, mortes e dificuldades financeiras, cada universidade teve sua contribuição para ajudar a sociedade a superar o contexto pandêmico. As pesquisas realizadas foram fundamentais no enfrentamento da doença. Além disso, nessa nova realidade a universidade teve que se reinventar. Seus gestores, docentes, discentes, técnicos administrativos e toda comunidade acadêmica, precisaram encontrar formas de não deixar o ensino, pesquisa e extensão parar. Foi necessário liderança, enfrentar os cortes de verbas e exercer um trabalho coletivo para acompanhar essas mudanças.

A introdução está dividida em cinco partes: contextualização e o problema de pesquisa; descrição dos objetivos; justificativa do trabalho, abordando os pontos do ineditismo, importância e viabilidade; aderência ao Programa de Pós-Graduação em Administração; e é apresentada a estrutura desta pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Há múltiplas formas do saber na universidade (MARCOVITCH, 1998) e com ambiente dinâmico e influenciado pelas mudanças sociais, políticas e tecnológicas, (SOUZA, 2009). A universidade possui uma estrutura complexa (MIDDLEHURST; GOREHAM; WOODFIELD, 2009; SOUZA, 2009; TOSTA, 2017), com alto grau de hierarquização, tomada de decisão dispersa, com organogramas que determinam os papéis formais de cada parte e limitam as ações de cada unidade administrativa (TOSTA, 2017).

A estrutura da universidade está associada à combinação de uma ampla gama de funções de gestão, culturas, com indivíduos que possuem visões diferentes, “múltiplas lentes” e podem ter diferentes expectativas quanto à forma como a liderança e

administração são exercidas (MIDDLEHURST; GOREHAM; WOODFIELD, 2009; SOUZA, 2009).

Um dos pontos que contribui para a complexidade da gestão na universidade está na dispersão da sua autoridade que possui “zonas de poder e influência”, por conta da forma como é organizada e que, diversas vezes, podem ultrapassar o poder central, como por exemplo, dos conselhos e colegiados (PIMENTA, 2007, p.16). Ademais, a complexidade da estrutura administrativa e acadêmica da Universidade está ligada aos embates que ocorrem no seu ambiente (SOUZA, 2009).

Para Marcovitch (1998) a universidade é caracterizada por uma estrutura coletiva com gestores temporários vinculados a um ou mais colegiados, nos quais o processo decisório é realizado de maneira coletiva. O exercício de cargo de gestão temporário é uma das especificidades da universidade, sendo que, os docentes de variadas formações podem atuar em cargos de gestão referente a pessoas, recursos materiais e financeiros, além de projetos (SILVA *et al*, 2013).

Diante do exposto pelos autores acima citados, entende-se que: (1) a universidade é uma instituição com uma estrutura complexa e que, assim, possui processos complexos; (2) a universidade é hierarquizada, sendo que cada instância dispõe de responsabilidades estabelecidas; (3) cada instância possui seu colegiado; (4) há rotatividade nos cargos de gestão e também nas representações nos colegiados. Neste contexto, a liderança tem papel fundamental.

O tema liderança é amplo e possui diversas abordagens teóricas, sendo estudada por diversas áreas do conhecimento como psicologia, gestão do conhecimento e administração, sendo esta última o foco deste trabalho. Nas organizações, a liderança contribui para a criação de um senso de direção e visão abrangente e um recurso para fortalecer a cultura organizacional (WART, 2003). As variadas abordagens de liderança enfocam diferentes aspectos, valores, visão de mundo ou distintos contextos da gestão organizacional. A liderança é um tema com vasto número de pesquisas com muitas concepções e há tentativas para se organizar a literatura conforme as principais abordagens (YUKL, 2013).

Os pesquisadores que possuem diferentes percepções sobre a liderança selecionam fenômenos distintos para investigar, sendo que, as interpretações dos resultados também são feitos de maneira diversa (YUKL, 2013). Sendo assim, percebe-se uma necessidade de se posicionar nesse campo de estudo, que ainda está em desenvolvimento, deixando claras a perspectiva e base da literatura escolhida pelo pesquisador, assim como, a sua visão de

mundo.

Ao verificar as teorias sobre o tema, Northouse (2016) afirma que a literatura pode descrever a liderança através do aspecto de traços, mas também através do aspecto de processo. Para Gronn (2002) trabalhar com uma abordagem processual da liderança significa aceitar que a organização é um resultado estrutural da ação e que a liderança é apenas uma de várias reações estruturantes do ambiente com seus fluxos e estímulos.

Outra forma de ver a liderança é em termos de um processo de influência que ocorre dentro de um sistema social e é difundido entre os membros (YUKL, 2013.). Os estudiosos desta perspectiva acreditam que é mais vantajoso estudar a liderança como um processo social ou que possui um padrão de relacionamento, do que ter como foco o estudo de uma função especializada (YUKL, 2013).

De acordo com essa visão, várias funções de liderança podem ser desempenhadas por diferentes pessoas que vão influenciar o que o grupo faz, como é feito e a maneira como as pessoas do grupo se relacionam (YUKL, 2013). A liderança pode ser praticada por líderes formais e informais e as decisões importantes, sobre o que fazer e como fazer, devem ser tomadas por meio de um processo interativo que envolve diversas pessoas que se influenciam mutuamente (YUKL, 2013). Os pesquisadores que veem a liderança como um processo compartilhado e difuso buscam se atentar para os complexos processos de influência que ocorrem entre os membros, assim como, dão uma atenção especial ao contexto envolvido. (YUKL, 2013).

Há concepções emergentes sobre a liderança organizacional, surgidas nas últimas décadas que estão cada vez mais como foco de interesse de pesquisadores que acreditam que as teorias existentes, até então, são limitadas. Neste campo destacam-se: a liderança compartilhada, distribuída e relacional. As abordagens emergentes ainda estão evoluindo e há poucas pesquisas conclusivas (YUKL, 2013).

Na perspectiva da liderança distribuída há compartilhamento de poder e atividades políticas nas organizações, deve-se olhar para a liderança como processo de influência recíproca entre diversos líderes, o que é diferente de se buscar entender os efeitos de um único líder sobre os liderados (YUKL, 2013). Spillane (2005) destaca que os líderes interagem com outras pessoas e também com aspectos da situação que, podem incluir uma variedade de ferramentas, rotinas e estruturas, definindo assim a prática de liderança; sendo que, a situação permite e restringe a prática de liderança. Como o conceito da liderança distribuída está estreitamente ligada a outros aspectos conceituais de fenômenos organizacionais como poder, influência, coordenação e tomada de decisão coletiva, é

importante que os estudiosos desta perspectiva investiguem o que esta ideia agrega a respeito de valor (GRONN, 2009).

Já a liderança compartilhada é um fenômeno deliberado e emergente, (DENIS; LANGLEY; SERGI, 2012) que busca entender quem lidera, onde e quando, com a liderança presente em um sistema dinâmico e não em um único líder (JAMES; MANN; CREASY, 2007). Na liderança compartilhada todos os membros de uma equipe estão completamente envolvidos no papel de liderança, como um processo simultâneo, contínuo e de influência mútua dentro de uma equipe, podendo esses membros ser líderes formais e informais (PEARCE, 2004; PEARCE; MANZ, 2005).

Tanto na liderança compartilhada quanto na distribuída é essencial a colaboração em um grupo ou em níveis organizacionais e assim, os padrões de comportamentos existentes devem se adaptar, surgindo uma interação colaborativa e com a possibilidade de se aceitar ser influenciada por pessoas do seu entorno, algo distinto do que ocorre em liderança tradicional *top-down* (JAMES; MANN; CREASY, 2007).

A liderança relacional busca descrever a liderança como parte de uma ordem social em evolução e que é resultado de interações, trocas e processos de influência entre muitos membros de uma organização (YUKL, 2013). A abordagem relacional é centrada na construção coletiva que ocorre através das relações (SANTOS, 2015). Os pesquisadores dessa perspectiva analisam os processos sociais e os relacionamentos padronizados que buscam explicar como a atividade coletiva pode contribuir para o alcance de objetivos compartilhados, nas quais, as organizações são vistas através de uma lente focada na rede de relacionamento interpessoal do que por sua estrutura, regras e políticas, além disso, os relacionamentos são modificados de forma contínua, de acordo com as mudanças de pessoas envolvidas nas atividades coletivas (YUKL, 2013).

Como o processo relacional é desenvolvido a partir das dinâmicas das relações, o processo de liderança pode ser entendido através do “contexto, da estrutura e da dinâmica relacional” (SANTOS, 2015, p.78). Quando a liderança é aplicada a uma perspectiva relacional, há uma mudança do foco do indivíduo para a dinâmica coletiva como, por exemplo, para combinar relações e contextos de interação (UHL-BIEN, 2006).

Com a discussão apresentada, percebe-se que há uma grande variedade de perspectivas do tema liderança na literatura e que há a necessidade de olhar holístico para a compreensão campo. Diante da vasta possibilidade de olhares da pesquisa, é importante destacar que neste estudo a liderança é vista como um fenômeno que envolve (1) processo; (2) influência; (3) interações; (4) dinâmicas; e (5) trocas sociais.

Black (2015) destaca que é necessário ter um senso de liderança na universidade mais adaptável e aberto, diferente da mentalidade de comando e controle hierárquico, tendo em vista que, não é possível em um sistema rígido desenvolver comunidades de aprendizagem e incentivar mudanças sociais. Além disso, a liderança e gestão na universidade envolve o uso do poder, influência interpessoal e também da definição de uma direção para se empenhar para influenciar pessoas a seguir essa direção e trabalhar com foco nos objetivos organizacionais (DE BOER; GOEDEGEBUURE, 2009).

Para Bolden, Petrov e Gosling (2009) o entendimento de como a liderança é executada na universidade é incompleta, com falta da apreciação da dinâmica de poder e também de influência que existe dentro e fora da instituição. Os autores também afirmam haver uma complexa interação e interdependência entre as dimensões que existem dentro da instituição. Diante do exposto, compreendo que as perspectivas emergentes de liderança demonstram uma possibilidade para compreender o contexto universitário e suas dinâmicas internas e externas e assim, ter diretrizes para o aprimoramento do processo de liderança para que se possam consolidar as boas práticas.

No contexto brasileiro, as Universidades Federais, para cumprir sua missão e visão, precisam de um sistema complexo de gestão já que agregam vários indivíduos em diferentes papéis. Além disso, precisam atender demandas da legislação e driblar as dificuldades por conta das limitações do seu financiamento. É uma organização que agrega professores, técnicos, estudantes e demais agentes da comunidade com diferentes ideologias, comportamentos e campos de estudos, o que dificulta ainda mais sua gestão.

Como já destacado por Marcovitch (1998) a universidade é organizada por uma estrutura coletiva e que os dirigentes (como chefes de departamentos, diretores, reitores) provisórios, transitam, não permanecendo muito tempo na posição. Uma das particularidades da universidade está no fator de exercício de cargo de gestão temporário, assim, o docente pode exercer ao longo dos anos vários cargos, como a de coordenação de curso, chefia de departamento e de cargos na reitoria, sendo que, após o exercício desses cargos pode retornar para sua função original, que na maior parte das vezes é estar na sala de aula praticando a docência (SILVA *et al*, 2013). Pimenta (2007, p.24) aponta que o desempenho da universidade depende da relação de poder entre os gestores e docentes que, em grande número, possuem representação nos órgãos colegiados superiores e, dessa forma, demonstra-se que o processo decisório na universidade é complexo e conta com a participação de docentes, discentes, técnico-administrativos e gestores em discussões abrangentes sobre temas propostos para aprovação.

É importante que se reconheça a relevância e tenha uma valorização e incentivo na representação e na participação de membros nas reuniões de caráter deliberativo nas instâncias colegiadas, pois essa pluralidade que existe na decisão coletiva, possibilita que haja diversas lentes, levando assim a uma maior chance de que as decisões tomadas sejam acertadas e positivas (HIGASHI, 2012).

Dito isso, o colegiado dentro da universidade, em especial, a universidade federal brasileira, demonstra ser um campo central e essencial na tomada de decisão. Além disso, as ações dentro do colegiado influenciam em todos os aspectos da instituição, pois, é a partir das deliberações no grupo que ações serão executadas em cada instância, por isso, compreender se o colegiado tem resultados de liderança e como o processo de liderança ocorre dentro dessas instâncias, se mostra como uma esfera importante para se atentar e estudar. Assim, diante do papel essencial do colegiado dentro da universidade e que a liderança é um tema que ainda precisa ser explorado nesse contexto, apresento a seguinte pergunta de pesquisa: **Como ocorre o processo de liderança em instâncias colegiadas em uma universidade federal brasileira?**

1.2 OBJETIVOS

Para responder a pergunta de pesquisa, apresento o objetivo geral e os específicos.

Analisar como ocorre o processo de liderança em instâncias colegiadas em uma universidade federal brasileira.

Os objetivos específicos foram:

- a) Verificar a estrutura e funções dos colegiados em uma universidade federal brasileira com base nas práticas diárias;
- b) Descrever os fatores do ambiente interno e externo que influenciam o processo de liderança dos colegiados em uma universidade federal brasileira;
- c) Compreender a dinâmica de interação e construção dos relacionamentos nos colegiados da universidade federal brasileira;
- d) Propor reflexões sobre mudanças necessárias na estrutura colegiada para aprimorar o processo de liderança;

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo se justifica pela sua originalidade, importância e viabilidade. Quanto às motivações que levaram a escolher esse tema e foco de estudo destaco a minha formação na graduação e mestrado em administração e minhas experiências profissionais que, além do trabalho como pesquisadora atuei na educação a distância, trabalhei com projetos de cursos, sempre dentro da universidade. Considero a universidade um dos pilares da sociedade e, em um país como o Brasil que carece de investimentos e desenvolvimento na educação, a universidade se mostra ainda mais importante, por isso, é necessário ampliar e aprofundar os estudos do seu contexto. Além disso, durante a graduação e mestrado meu foco de estudo também foi na linha da gestão universitária, no qual estudei o desenvolvimento de relacionamento, comunicação e gestão de egressos.

Relacionamentos e comunicação são temas que despertam meu interesse e que acredito ser fundamental nos diversos contextos da sociedade, assim como, a liderança. Esses estudos me despertaram a vontade de explorar ainda mais o campo, mas agora partindo dos egressos para a área interna da universidade. Nesse período me envolvi em atividades do INPEAU que me motivaram a continuar no doutorado com os estudos na linha de gestão universitária. As motivações para escolher estudar o campo da liderança são principalmente por minha vontade de entender, me especializar e aprofundar nesse campo que é dinâmico e tão importante para as organizações. Além disso, dentro do contexto universitário, o campo da liderança se apresenta como pilares para mudar a realidade na universidade e sua comunidade.

Para verificar a **originalidade** da pesquisa, analisei o estado da arte, por meio de uma busca exploratória e uma revisão sistemática em bases de dados. As bases escolhidas para análise foram: Scopus e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD (apêndice A). Uma das críticas com relação às abordagens emergentes da liderança está no fato de ter poucos estudos empíricos que demonstrem seus resultados na prática. No contexto específico da universidade, estes estudos são ainda mais incipientes.

Na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações – BDTD foram feitas as seguintes buscas. A primeira utilizando os termos “processo de liderança” e “universidade federal” obteve um total de 20 resultados, dos quais foram feitos a leitura dos títulos e resumos, sendo que três trabalhos foram separados para a leitura, porém, o escopo dos mesmos não atendeu a este projeto proposto. Na segunda busca foram utilizados os termos

"liderança compartilhada" e: "universidade", foram encontrados 10 resultados que após a leitura do título e resumo nenhum foi separado para leitura.

A terceira busca utilizou os termos "liderança distribuída" e "universidade", levando a um resultado de 5 trabalhos que após a leitura dos títulos e resumos, 1 foi separado para a leitura, porém, o trabalho já havia sido identificado na busca anterior. Na quarta busca os termos utilizados foram "liderança relacional" e "universidade", que resultou em 2 pesquisas, dessas uma foi separada para leitura, sendo já identificada em pesquisa anterior. Na última pesquisa desta base foram utilizados os seguintes termos "liderança distribuída" e "liderança compartilhada" e "liderança relacional" e "universidade", porém, nenhum trabalho foi identificado.

Na base de dados da Scopus foram realizadas três buscas. A primeira busca utilizou o termo "*leadership as process*", que resultou em 12 pesquisas, sendo que, após a leitura dos títulos e resumos, dois trabalhos foram separados para leitura. Na segunda busca, foi utilizado o termo "*process of leadership*", com um total de 132 resultados que após a leitura dos títulos e resumos 5 foram separados para a leitura. A terceira busca utilizou os termos "*shared leadership*" ou "*distributed leadership*" ou "*relational leadership*" e "university" ou "*public university*" ou "*higher education*" ou "*public higher education*", sendo ainda limitado para artigo, nos idiomas inglês, português e espanhol. Além disso, foram considerados apenas os trabalhos disponíveis para acesso, ou seja, trabalhos pagos não foram incluídos na leitura. A busca levou a um resultado de 203 pesquisas que, após a leitura dos títulos e resumos foram separados 28 trabalhos para a leitura. Após a leitura dos trabalhos selecionados, não foi identificado nenhum com o escopo sugerido nesta tese.

É uma pesquisa original com um contexto bem definido (universidade federal brasileira) e com teorias de base. O processo de liderança é abordado na literatura estrangeira, porém o foco deste estudo é diferente do encontrado na literatura e está dentro de um contexto distinto, pois, é componente da realidade brasileira. Com os resultados encontrados, é possível, desta forma, confirmar o ineditismo deste estudo.

Os estudos de liderança na universidade já ocorrem há décadas, porém, a maioria além de ter um olhar positivista possui uma preocupação com o individual, no qual o líder e seus liderados são foco dos estudos. A abordagem da liderança relacional e distribuída tem estudos emergentes, porém, ainda com poucos estudos empíricos (no contexto brasileiro é ainda menor) e com um amplo campo para explorar, propondo trazer uma visão mais holística e novas compreensões sobre o processo de liderança. Essas abordagens exigem

um estudo qualitativo e aprofundado, ampliando para outros paradigmas (como o interpretativista) e assim, com necessidade de entrevistas mais aprofundadas e observações amplas.

Quanto à **importância** do estudo, pode-se destacar a contribuição pelas evidências empíricas sobre o conhecimento da área de liderança universitária, para que a teoria avance, contribuindo para o desenvolvimento do seu arcabouço teórico. A pesquisa também é necessária para a área do processo de liderança na universidade, possibilitando assim que os gestores possam ter uma visão ampliada sobre a importância do processo de liderança na instituição e assim possam refletir sobre suas práticas e buscar o aperfeiçoamento das interações na IES, o que pode contribuir para o aperfeiçoamento da eficácia da universidade, assim como na sua atuação diante de desafios e mudanças no ambiente interno e externo. Por fim, justifica-se ser importante também para contribuir com os avanços de estudos realizados no Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária – INPEAU, da Universidade Federal de Santa Catarina. Os resultados da pesquisa contribuem para o campo teórico e empírico, tanto sobre as abordagens utilizadas da liderança quanto o estudo da liderança no contexto universitário.

No que se refere à **viabilidade** da pesquisa, considera-se viável, pois, primeiramente, tenho um interesse pessoal em aprofundar meus conhecimentos na área de liderança e universidade. Além disso, os dados secundários necessários para o estudo estão disponíveis em diversos meios, como sites, bases de dados ou documentos impressos. Já os dados primários também estão disponíveis e tive fácil acesso aos sujeitos da pesquisa através do uso de meios eletrônicos.

Tendo em vista a justificativa desta pesquisa quanto a sua originalidade, importância e viabilidade, na sequência apresento a aderência deste estudo ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

1.4 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UFSC-PPGA

O PPGA da UFSC tem como objetivo geral formar mestres e doutores que estejam “comprometidos com o avanço do conhecimento para o exercício de atividades de pesquisa, ensino e de extensão em Administração” (UFSC, 2020a). Ademais, o Programa tem como missão “formar recursos humanos com a capacidade de laboração científica e

análise crítica, canalizando-a para a pesquisa, à docência e as atividades profissionais na área de Administração” (UFSC, 2020a).

O PPGA possui a área de concentração Organizações, Sociedade e Desenvolvimento que “privilegia a produção de estudos teórico-empíricos enfatizando a teoria, política e prática que possibilite compreender os determinantes do desenvolvimento da sociedade” (UFSC, 2020b). Dentre as linhas de pesquisa, destaca-se a Gestão Universitária que entende que, “as instituições de educação superior, com destaque às universidades, constituem-se de sistemas educacionais de extrema relevância para o desenvolvimento científico e tecnológico do Brasil, nos cenários nacional e internacional” (UFSC, 2020b). Além disso, considera que “a gestão destas instituições é tema de discussão permanente, especialmente a partir de sua expansão e interiorização no País” (UFSC, 2020b). “Em ambientes dinâmicos e de pluralidade de ideias, que promovem mudanças continuamente, como é o caso das universidades, a gestão profissional fortalece a busca por alternativas no ato de gerenciar fundamentado em ações estratégicas e de avaliação permanente” (UFSC, 2020b).

Diante do exposto, é possível afirmar que esta tese é aderente ao Programa de Pós-Graduação em Administração na linha de Gestão Universitária, por estudar a Liderança que é um tema relevante na área de Administração, ter como foco o contexto universitário e aprofundar o entendimento sobre o processo de liderança neste ambiente, o que denota relevância para a área da Administração e Gestão Universitária.

1.5 ESTRUTURA DA TESE

A tese está dividida em seis capítulos. O primeiro é a introdução que apresento a contextualização, o problema de pesquisa, objetivos e a justificativa do trabalho. O segundo capítulo é a fundamentação teórica, dividida em seções que trato dos seguintes assuntos: (1) as dimensões do sistema universitário, breve histórico e as transformações da universidade no Brasil, a gestão e o processo decisório na universidade pública brasileira; (2) conceitos e teorias da liderança, o debate da literatura sobre gestão e liderança, as concepções sobre liderança, importantes abordagens teóricas sobre liderança do século XX, abordagens teóricas emergentes da liderança, liderança distribuída, liderança compartilhada, liderança relacional; (3) liderança no contexto universitário, as funções, estratégias, desafios e perspectivas da liderança universitária, competências, habilidades, atitudes e práticas dos líderes da universidade; (4) e síntese da revisão de literatura.

No terceiro capítulo apresento os procedimentos metodológicos, destacando o delineamento da pesquisa, os sujeitos da pesquisa, a coleta, tratamento e análise dos dados. No quarto capítulo apresento os dados e análise, no quinto capítulo apresento a proposta de reflexões sobre mudanças necessárias na estrutura colegiada para aprimorar o processo de liderança e no sexto capítulo as conclusões da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresento neste capítulo a revisão de literatura com a base teórica importante para o estudo. Primeiro abordo as dimensões do sistema universitário, e trato da gestão e do processo decisório na universidade pública brasileira. No segundo tópico apresento os conceitos e teorias da liderança. No terceiro tópico discuto sobre a liderança no contexto universitário. Por fim, realizo uma síntese com os principais pontos encontrados na literatura.

2.1. AS DIMENSÕES DO SISTEMA UNIVERSITÁRIO

A universidade evoluiu passando por transformações ao longo do tempo e nesses dois últimos séculos, XX e XXI, por conta dos avanços tecnológicos, científicos, econômicos e sociais, percebe-se um novo rumo para a universidade e sua gestão (FERNÁNDEZ; VILLAVÉRDE, 2019).

A universidade desde suas origens mais remotas vêm evoluindo e constitui-se como uma das principais fontes de criação, sistematização e difusão do conhecimento acumulado pelas civilizações do mundo inteiro. Enquanto instituição insere-se na “Era Organizacional”, atingindo ao longo do tempo um grau de complexidade significativo, jamais alcançado por outra organização. (MELO, 2002, p.49).

Para Silva (2017, p.28) "o surgimento das universidades na sociedade foi importante ao possibilitar que o conhecimento fosse preservado e perpetuado em uma organização, o que não existia antes". Na era moderna a universidade passou a realizar formações especializadas para a carreira acadêmica e a formação de profissionais liberais (MARCOVITCH, 1998). A instituição tem o papel fundamental de formar cidadania, desenvolvendo “a inquietude do ser social” (MARCOVITCH, 1998, p.23). Ainda,

Observa-se que a universidade evoluiu sua atuação na sociedade em que estava inserida, pois se antes primava pela preservação e perpetuação do conhecimento, na Idade Moderna passou a servir aos anseios do Estado-Nação. A passagem do sistema feudal para o sistema capitalista, que se vivencia na contemporaneidade, deu às universidades uma nova importância social: o do desenvolvimento. Pesquisadores economistas demonstram que o desenvolvimento econômico possui íntima relação com as descobertas científicas e tecnológicas oportunizadas pelas universidades, o que conseqüentemente, promove o desenvolvimento social (SILVA, 2017, p. 28 e 29).

A universidade, em qualquer localização, precisa olhar para o mundo de forma holística, pois, são as transformações no mundo, em todas as áreas, que devem motivar as estratégias na academia (MARCOVITCH, 1998).

A universidade é exatamente isto, ou seja, um permanente questionamento, uma vigília contínua em busca da verdade, que nos proporcionará um avanço acadêmico e científico. Ela é o foro propício para a discussão de ideias e ideologias contrárias, ambiente adequado para a realização da pesquisa, pura e aplicada, capaz de enriquecer nossos conhecimentos e, ao mesmo tempo, impulsionar o desenvolvimento, no sentido de diminuir nossa dependência dos países mais industrializados. (VAHL, 1986, p. 37).

Na segunda metade do século XX a missão da universidade foi reformulada, junto com os planos epistemológicos e político-ideológico, para enfrentar as complexidades da sociedade contemporânea (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008). Em toda parte, se tornou uma instituição com um grau muito elevado de complexidade, uma organização social heterogênea e refinada (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008).

As universidades são “patrimônios sociais exercendo as funções de Ensino, Pesquisa e Extensão”, além disso, estas “são responsáveis pela geração, sistematização e transmissão do conhecimento e do saber, preservando e estimulando a produção, criação e difusão cultural, filosófica, científica e artística” (MELO, 2002, p.18).

Na visão de Chauí (2003) somente em um Estado republicano e democrático é possível dizer que a universidade é uma instituição social diversificada e autônoma. O autor destaca que,

A universidade é uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo. Tanto é assim que vemos no interior da instituição universitária a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da sociedade. Essa relação interna ou expressiva entre universidade e sociedade é o que explica, aliás, o fato de que, desde seu surgimento, a universidade pública sempre foi uma instituição social, isto é, uma ação social, uma prática social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais, e estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela (CHAUI, 2003, p.5).

A universidade possui diversas dimensões, como a estrutural, que está ligada à combinação de diversas funções de gestão e diferentes serviços e mercados (MIDDLEHURST; GOREHAM; WOODFIELD, 2009). Neste sentido, a universidade possui múltiplas estruturas e culturas, com indivíduos que possuem diferentes visões, “múltiplas lentes”, podendo ter distintas expectativas quanto à forma como sua liderança e administração devem ser exercidas (MIDDLEHURST; GOREHAM; WOODFIELD, 2009). A complexidade gera diferentes críticas sobre a universidade,

Muitos são os críticos das universidades, principalmente das mantidas pela sociedade, as públicas. Estas, com frequência, são acusadas por alguns de retrógradas e ineficientes; enquanto outros as vêem ultrapassadas para os padrões modernos e carecendo de uma profunda reforma, por não perceberem os problemas da sociedade e se comportarem como verdadeiras ilhas de conhecimento. Há, contudo, os que as vêem como uma referência, um suporte de

fundamental importância para o desenvolvimento do potencial humano, científico e tecnológico do qual a sociedade não poderá prescindir. (MELO, 2002, p.19)

Fernández e Villaverde (2019) destacam que os modelos universitários sofreram mudanças e as influências entre eles levaram a novos modelos educacionais mais adaptados aos novos contextos sociais. Os modelos destacados pelos autores são: o modelo estadunidense, que realiza uma gestão externa com negociação entre poderes da academia e da burocracia; o modelo alemão, que possui alto ranking, alto investimento privado e estatal e sua gestão é feita por acadêmicos; o modelo britânico que é similar ao alemão; o modelo latino, que recebe apoio do Estado e sua gestão é realizada por acadêmicos (FERNÁNDEZ; VILLAVARDE, 2019). Assim, a governança praticada nas universidades contemporâneas é feita pela interação de vários modelos, sendo que estes interagem entre si, destacando que um modelo pode desafiar, transformar ou complementar os outros (ERIKSSON-ZETTERQUIST; SAHLIN, 2013).

Para entender melhor sobre a questão da governança em um setor público, tendo em vista que este estudo tem como foco a universidade federal, Meza, Moratta e Groschupf (2016) realizaram uma análise de conceitos sobre governança pública e, segundo os autores, não há uma definição com consenso, porém, para tentar entender o termo de forma mais ampla, pode-se dizer que a governança pública se refere a

Um conjunto de reformas administrativas no setor público utilizado como modelo de gestão visando atender às demandas da sociedade civil moderna e que busca o bem comum, com serviços de qualidade oferecidos por um Estado mais transparente e com cidadãos cada vez mais participativos nos processos decisórios, exercendo o controle social e fortalecendo a democracia. (MEZA; MORATTA; GROSCHUPF, 2016, p. 147 e 148).

O conceito de governança pública abrange várias áreas, como economia, administração e também áreas como a da ciência política e social, para que se possam definir políticas públicas (MEZA; MORATTA; GROSCHUPF, 2016). Ainda, uma boa governança diz respeito a um exercício do Estado conciliado com os fundamentos da sua governança, que compreendem “sua conduta ética, eficiência, eficácia e efetividade, além de responsabilidade e transparência nas suas ações” (MEZA; MORATTA; GROSCHUPF, 2016, p. 151). Para Schwella (2005) a preocupação por uma boa governança é uma das inquietações atuais e desafiantes da liderança pública, o autor destaca que, apesar do desejo da busca por melhorias, este é um processo complexo e complicado.

As universidades mudaram a forma de estruturar sua organização e governança, o que pode explicar o fato da preocupação com o estudo da liderança universitária ter se iniciado de forma tardia (ADRIANO; RAMOS, 2015). Além disso, podem-se salientar:

políticas econômicas neoliberalista, redução do financiamento público, aumento de estudantes na universidade e expansão da competição e cooperação com o mercado, como fatores que influenciaram a transformação na forma de pensar na liderança e gestão universitária (ADRIANO; RAMOS, 2015). Assim, destaca-se que a construção estrutural e de governança universitária são influenciadas por conceitos como colegialismo, burocracia e gerencialismo.

Ao tratar da burocracia, para Weber (2018, p.59) constitui uma das estruturas sociais mais difíceis de destruir. A burocracia é a via para se transformar a “ação comunitária” em uma “ação societária” organizada racionalmente (WEBER, 2018, p. 59). Deste modo, este é o meio mais eficiente para uma organização se estruturar e dirigir, pois, é possível se assegurar uma rapidez e racionalidade no trabalho com foco nos procedimentos (WEBER, 2018).

Para Yokoyama (2006) a burocracia diz respeito à hierarquia e a falta de confiança, além de ser também um tipo de gestão regulada, podendo ser mais rígida do que flexível. Porém, Dearlove (1995) afirma que nenhum líder deve esquecer a necessidade de um estágio burocrático para garantir a implementação das mudanças e ações, porque a política sempre precisa ser incorporada no processo e nos detalhes. Já, Chan e Yang (2018) destacam que, a burocracia pode ser identificada na universidade quando se mantêm camadas hierárquicas com divisões de trabalho especializado caracterizadas por procedimentos legais, medidas fixas de administração e seguindo ordens diretas de líderes superiores. Por fim, segundo Marcovitch (1998, p. 152) “a universidade existe para inovar e promover mudanças” e, para o autor, as rotinas e o tempo das atividades burocráticas não devem prejudicar o desenvolvimento de projetos que os docentes têm a intenção de realizar.

O colegialismo se baseia no valor acadêmico e na confiança entre os acadêmicos, sendo que, o lócus de poder do colegialismo costuma estar no Departamento e, em certa medida, no conselho como o corpo coletivo de acadêmicos individuais, com igual poder de decisão (YOKOYAMA, 2006). No colegialismo, os membros da academia trabalham juntos e possuem a autoridade e o poder sobre a tomada de decisão em grandes áreas como administração, ensino, currículo e regras acadêmicas (CHAN; YANG, 2018). Ainda, na organização colegiada as tomadas de decisões demandam tempo e também exigem engajamento do corpo acadêmico. O debate e a revisão contínuos são parte essencial do modelo colegiado (SAHIN; ERIKSSON-ZETTERQUIST, 2016).

A falta do colegialismo pode criar um ambiente de trabalho acadêmico disfuncional, onde a saúde, a moral e a produtividade podem sofrer (MILES *et al*, 2015).

Ademais, os autores identificaram, em suas pesquisas anteriores, que o colegialismo é benéfico para evitar conflitos e assim atingir objetivos, porém, também destacam que o colegialismo, como uma construção no nível organizacional, é frágil e pode ser também ameaçada facilmente por mudanças institucionais, como novas equipes de gestão (MILES *et al*, 2015). Segundo Eriksson-Zetterquist e Sahlin (2013), o colegialismo não funciona sozinho como nos outros modelos, este não pode ficar inalterado quando novas formas de administração são adotadas.

Em referência ao gerencialismo, pode-se declarar que é uma das concepções mais populares nas sociedades capitalistas avançadas e inclui valores da racionalidade, mérito e excelência, sendo que a excelência é um dos conceitos mais populares (SANTIAGO; CARVALHO, 2012). As características do gerencialismo incluem hierarquia, formalidade e falta de confiança (YOKOYAMA, 2006). O gerencialismo se baseia na avaliação racional dos problemas, reunindo informações, listando opções, avaliando riscos e escolhendo o melhor curso de ação (JOSEPH, 2015).

O gerencialismo, em seu sentido genérico, envolve a retirada do controle das principais funções da universidade pelos acadêmicos (JOSEPH, 2015). Este cria controles que marginalizam a autonomia da equipe acadêmica e seu envolvimento na tomada de decisões da universidade (JOSEPH, 2015). O gerencialismo, se definido como uma gestão não consensual de cima para baixo, não é uma abordagem eficaz para administrar universidades, mas a colegialidade sem um compromisso corporativo com o acadêmico e outras formas de sucesso não é um substituto confiável (SHATTOCK, 2010).

O contexto das universidades brasileiras tem características próprias da sua realidade, assim, é importante conhecer seu histórico e as principais transformações que passou ao longo das décadas.

2.1.1 A gestão, estrutura e o processo decisório na universidade pública brasileira

Nos anos de 1980 as universidades passaram por fortes discussões e debates sobre sua organização, estrutura, propósito, produto e futuro. Este foi um momento que levou ao debate sobre os reais objetivos da universidade, “sua vocação regional, sua estrutura acadêmico-administrativa, etc.”, levantando-se novamente discussões sobre a reforma da universidade (VAHL, 1986, p. 34). A década de 1980 foi marcada pelo período de redemocratização do Brasil, momento que o sistema da universidade pública passa por uma forte crise econômica e política, tendo ainda subfinanciamento, caos administrativo,

problemas de autoridade, falta de valorização social, manifestos e greves (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008).

Na segunda metade da década de 1990 e também nos primeiros anos do século XXI, o sistema universitário passou por uma expansão que levou a discussão sobre a reforma do ensino superior (NEVES; SAMPAIO; HERINGER, 2018). Neste contexto,

Questões como autonomia financeira, gestão das instituições públicas, regulação e supervisão da iniciativa privada no ensino superior ganharam o centro dos debates públicos. Todavia, dificuldades de ordem política impediram que as propostas discutidas se transformassem em um projeto de reforma (NEVES; SAMPAIO; HERINGER, 2018, p.31).

Como faltava uma reforma ampla e integrativa desse sistema, “o governo federal adotou políticas voltadas para a ampliação do acesso a esse nível de ensino. Essas políticas se traduziram em diferentes programas destinados a segmentos específicos do sistema federal”, sendo que dentre as políticas, pode-se citar o Reuni, com foco nas universidades federais (NEVES; SAMPAIO; HERINGER, 2018, p.31).

Conforme discutido, a universidade no Brasil passou por reformas em períodos de grande desafio da sociedade. É importante destacar que uma Reforma Universitária, tem como característica a busca de uma reestruturação para rever e atualizar sua: “arquitetura acadêmica, estrutura organizacional, modelo de política institucional (governança) e modelo de gestão” (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008, p. 134).

Para Silva (2017, p. 88), a autonomia permitida às universidades pela Constituição Federal “é um campo de controvérsias, especialmente no âmbito jurídico, sejam elas públicas ou privadas”, o autor argumenta que isso se deve porque “a criação e a continuidade de qualquer universidade dependem da aprovação do Estado, bem como a criação e funcionamento de cursos”.

Dentro de uma universidade pública brasileira, tudo deve estar devidamente normatizado, para que haja um bom funcionamento. Porém, as normas que devem regular um determinado assunto são perecíveis, e se tornam obsoletas na medida em que os assuntos aos quais pretendem regular sofrem alteração, evolução ou mesmo perdem o sentido de existir. Neste cenário de inércia, múltiplos objetivos, origem histórica difusa, que certamente confere às instituições federais de ensino um alto grau de complexidade, se insere os gestores que devem desempenhar as funções administrativas nesse contexto para atender os múltiplos objetivos dessas instituições (PACHECO *et al*, 2013, p.47 e 48).

A universidade federal brasileira tem grande resistência à mudança (VIEIRA; VIEIRA, 2004). Assim,

As universidades federais brasileiras primam por estruturas organizacionais extremamente burocráticas tanto no campo administrativo como no campo acadêmico. Administrativamente, é crescente o processo de alargamento da faixa

de atividades meio, com desdobramento de funções, hierarquização excessiva na movimentação das demandas de serviços e dos processos decisórios. (VIEIRA; VIEIRA, 2004, p.182).

As universidades públicas por mais que busquem acompanhar o ritmo de mudanças e transformações da atualidade na sociedade, “estão submetidas a procedimentos administrativos, normas e leis que as impedem de implementar uma política de recursos humanos condizente com suas reais finalidades”, além disso, o sistema universitário está inserido “em estruturas rígidas, principalmente no que tange à área de recursos humanos, ficando impossibilitadas de atender, efetivamente, a demanda exigida pela sociedade” (MELO, 2002, p. 103 e 104).

A comunidade interna da universidade precisa entender sobre a importância em conhecer sobre a estrutura organizacional e as normas básicas da instituição, como o estatuto e o regimento geral, para garantir que as decisões tomadas estejam alinhadas com a finalidade estabelecida (PIMENTA, 2007). A universidade no Brasil possui regras descritas na lei e assim, sua gestão e processos decisórios devem obedecer e seguir as normas impostas. Desta forma, é importante aprofundar o entendimento de como funciona a gestão e o processo decisório dentro da universidade pública brasileira.

A gestão na universidade ocorre para viabilizar objetivos e é um instrumento colocado através da coletividade para o alcance de bons resultados (MARCOVITCH, 1998). Porém, por conta das universidades terem uma estrutura organizacional altamente complexa, “pesadas pelo quantitativo de órgãos, lentas na movimentação das demandas pelo excesso de normas e pouco eficientes pela hierarquização burocrática acabam, invariavelmente, em perda do impulso à eficiência” (VIEIRA; VIEIRA, 2004, p.182). Dentro deste contexto, os gestores precisam implementar um processo de planejamento adequado a este ambiente.

Uma vez que as universidades (instituições de ensino superior) são organizações centradas no conhecimento cujo trabalho é desenvolvido por profissionais especializados, as técnicas de gestão necessitam ser adequadas a este contexto, caso contrário sua eficácia ficará ameaçada. Esta adaptação exige dos gestores universitários habilidades artesanais para poder implantar um processo de planejamento que orienta o trabalho na organização e, ao mesmo tempo, respeite a autonomia dos indivíduos e grupos presentes na área acadêmica e os motive a produzir e contribuir para a consecução dos objetivos estabelecidos pela gestão universitária. Ao se examinar a realidade complexa da gestão das universidades observa-se que o planejador universitário, para cumprir o seu trabalho, necessita reunir não só competências técnicas e políticas, mas habilidades de um artesão ao lidar com as expectativas, intenções, angústias, frustrações e necessidades das pessoas na organização. (MEYER JUNIOR; MEYER, 2004 p.8).

Na universidade convive-se com múltiplas formas do saber que, em outras

instituições dificilmente será possível de encontrar na mesma proporção (MARCOVITCH, 1998). O ambiente da universidade é caracterizado como dinâmico e sofre as influências das mudanças sociais, políticas e tecnológicas (SOUZA, 2009). Esse ambiente complexo faz com que o processo de gestão universitária seja complicado por ter visões múltiplas e diversas (SOUZA, 2009).

O processo de decisão dentro do contexto universitário é feito através de uma estrutura de conexões entre os fatores que influenciam os atores, sendo que essa estrutura pode assumir diversas formas de configurações de acordo com a instituição ou com o processo que esteja em estudo (LEITÃO, 1993). Para o autor, essas configurações são reflexos de influências históricas (como por exemplo, o que se encontra na cultura organizacional), ambientais (como o que se percebe através do clima organizacional), estruturais (como as impostas pela legislação), e pessoais (como os valores e a personalidade de cada um dos atores) (LEITÃO, 1993). Complementa que os fatores referentes ao ambiente e aos indivíduos são os mais dinâmicos no processo, podendo mudar de acordo com cada momento e cada problema. Já os fatores de caráter histórico e estrutural são aqueles que possibilitam uma maior estabilidade aos processos decisórios (LEITÃO, 1993).

Pimenta (2007) destaca também a importância da quantidade e do tipo de informação disponível no processo de tomada de decisão, pois, quanto maior a qualidade e segurança nas informações, melhor será o desenvolvimento do processo. Porém, para a autora, as interpretações e percepções dos tomadores de decisão podem influenciar na decisão que está para ser tomada (PIMENTA, 2007).

A velocidade das decisões tomadas na gestão da universidade também merece atenção, tendo em vista que, muitas vezes estas são lentas diante de problemas que devem ser resolvidos de forma rápida (MARCOVITCH, 1998). Para Souza (2009) segundo a literatura, para transformar uma organização complexa é preciso ter novas formas de gestão, que a organização seja mais flexível e com sistemas decisórios mais participativos, de forma que a qualidade dos processos administrativos e também a execução da administração universitária sejam com maior qualidade e com mais eficiência nos diferentes setores e atividades.

Vieira e Vieira (2004) discutem que a autoridade relacionada ao sistema de poder nas universidades federais tem natureza burocrática. Os autores ainda afirmam que as decisões na universidade sobre as atividades acadêmicas constantemente se transformam em processos que devem ser movimentados na sua estrutura. Além disso, “há uma

dependência sequenciada na hierarquização vertical que empurra o processo à frente, distanciando-o do ponto de origem e alongando o tempo da decisão” (VIEIRA; VIEIRA, 2004, p. 189 e 190). A burocracia está presente nos fluxos das decisões nas instâncias de poder na universidade,

Mesmo as decisões de demandas pela autoridade formal colegiada ou individualizada, ainda que com suporte normativo, são repassadas, burocraticamente, às instâncias superiores de poder. Portanto, não basta distribuir o poder na cadeia hierárquica de comando; é preciso, também, legitimar a autoridade que dele emana na composição hierárquica da estrutura. Se a estrutura organizacional for de modelo simplificado, a distribuição do poder o será igualmente; e se o poder for descentralizado maior será o grau de autoridade formal na instância decisória próxima da origem das demandas (VIEIRA; VIEIRA, 2004, p.191).

Neves, Sampaio e Heringer (2018, p.30 e 31) afirmam que estudos realizados sobre o ensino superior no Brasil demonstram que o sistema universitário nacional possui, entre as principais características, um “rigoroso controle do Estado sobre o sistema de ensino superior, com as prerrogativas de formulação de políticas, elaboração de instrumentos e execução da regulação e de avaliação do segmento das universidades federais e das instituições privadas”, um sistema de ensino heterogêneo quanto à qualidade acadêmica.

Pode-se dizer que a dificuldade em se administrar a universidade é antes de tudo um reflexo da dificuldade de administrar uma organização qualquer. Aqueles que a administram, baseados em teorias e modelos de gestão desconhecem que a própria empresa não é equilíbrio, mas desequilíbrio. Não é estabilidade, mas instabilidade. Não é harmonia, mas conflito. Não é simplicidade, mas complexidade. Logicamente, se há problemas de se entender essas questões nas empresas, haverá problemas também quando se aplicar os preceitos empresariais na universidade. Afinal, não é só a universidade que é complexa, conflituosa. Qualquer organização pode ser assim caracterizada. Pois as pessoas são complexas. As relações que se estabelecem entre as pessoas são complexas. E tanto as empresas quanto as universidades são constituídas por pessoas, administradas por pessoas. O que talvez torne a universidade “diferente” é que as complexidades pareçam mais evidentes nesta organização (SCHLICKMANN; MELO, 2012, p.176).

Souza (2009) destaca que a complexidade da estrutura administrativa e acadêmica da universidade está ligada aos embates que ocorrem no seu ambiente. Outro ponto que contribui para a complexidade na gestão está na dispersão da autoridade que possui “zonas de poder e influência”, por conta da forma como é organizada, e que diversas vezes podem ultrapassar o poder central, como por exemplo, dos conselhos e colegiados (PIMENTA, 2007, p.16).

A Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (LDB) estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. No seu artigo 43 apresenta as finalidades da educação superior, que aqui destaco:

- I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- III - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- IV - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição (BRASIL, 1996).

A constituição do Brasil de 1988 garante no seu artigo 206 que o ensino no país seja ministrado com base no princípio da gestão democrática do ensino público (BRASIL, 1988). Ainda, no artigo 207 da constituição destaca que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988).

O artigo 56 da LDB trata da gestão das instituições públicas de ensino superior que, conforme destacado na constituição, estas "obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional” (BRASIL, 1996). Como estabelecido na lei, os órgãos colegiados deliberativos aparecem como pontos centrais na gestão democrática dentro das instituições públicas de ensino superior, sendo as universidades federais incluídas nesta realidade.

Tratando-se dos colegiados, a lei determina a composição obrigatória de membros docentes no parágrafo único do artigo citado que “em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes" (BRASIL, 1996). Ainda,

A autonomia didático-científica, inerente à universidade, nos termos do espírito da nova LDB, é outorgada pela sociedade à instituição e exercida por órgãos colegiados de ensino e pesquisa. A tais colegiados, compostos, majoritariamente, por representantes do corpo docente qualificado, a sociedade delegou a direção acadêmica das instituições, com seu acompanhamento e avaliação pelo Poder Público (BRASIL, 1997, p.2).

A LDB exige que haja uma gestão colegiada autônoma nas universidades, sendo que a autonomia didático-científica da instituição está em seus colegiados de ensino e pesquisa (BRASIL, 1997). Os colegiados de ensino e pesquisa têm como competência:

- I – criação, expansão, modificação e extinção de cursos;
- II – ampliação e diminuição de vagas;
- III – elaboração da programação dos cursos;
- IV – programação das pesquisas e das atividades de extensão;
- V – contratação e dispensa de professores;
- VI – plano de carreira docente (BRASIL, 1997, p.2).

No princípio da gestão colegiada nas universidades “os docentes que não ocupem cargos de chefia, coordenação ou direção na instituição podem ser indicados para os colegiados de ensino e pesquisa sob formas diversas, a critério de cada universidade”, sendo competência de cada instituição através dos seus estatutos estabelecer os procedimentos (BRASIL, 1997, p.2).

Em qualquer caso, os procedimentos de indicação de docentes, seja para os colegiados de ensino e pesquisa, seja para cargos de chefia, coordenação e direção, deverão constar dos estatutos da instituição. Destes devem ainda constar as atribuições de tais colegiados, nos termos do parágrafo único do art. 53 da LDB (BRASIL, 1997, p. 3).

É essencial que os discentes também integrem os colegiados deliberativos da universidade (BRASIL, 1997). Quanto aos técnico-administrativos,

Integrantes indispensáveis do bom êxito das atividades-meio das instituições de educação superior e, por vezes, também diretamente das atividades-fins (como é o caso dos técnicos em laboratórios, por exemplo), certamente deverão fazer-se presentes em órgãos colegiados apropriados, sendo porém dispensável sua participação em colegiados cuja atribuição precípua seja a de deliberar a respeito do ensino e da pesquisa (BRASIL, 1997, p.3).

Partindo da lei federal, é perceptível a importância dos colegiados dentro das universidades, assim como que esses sejam compostos por membros de diferentes categorias, como discentes e técnico-administrativos, assim como os docentes, que por lei devem ser maioria no grupo. Uma das particularidades da universidade está no fator de exercício de cargo de gestão temporário, assim, o docente pode, ao longo dos anos, exercer vários cargos, como a de coordenação de curso, chefia de departamento e de cargos na reitoria, sendo que, após o exercício desses cargos pode retornar para sua função original,

que na maior parte das vezes é estar na sala de aula como professor (SILVA *et al*, 2013). Ainda, dentro do contexto da universidade, os professores de diversas formações podem atuar em cargos de gestão relacionados a pessoas, projetos, recursos materiais e também financeiros (SILVA *et al*, 2013).

Todos estão ligados a pelo menos um colegiado, sendo o processo decisório feito de forma coletiva (MARCOVITCH, 1998). Os colegiados podem exercer uma ou mais funções, sendo de natureza: consultiva (de caráter técnico e/ou político, como conselhos, comitês, comissões, fóruns); administrativa (que atua na gestão ou no assessoramento de conselhos deliberativos, de administração ou comissões); de natureza decisória (MARSILLAC, 2005).

A universidade possui uma complexa teia de relações e interações no seu público, neste meio as relações de poder estão presentes e de forma intrínseca pode estar relacionadas ao saber. As relações são construídas nos seus espaços como nos colegiados, entre os membros coordenadores, representantes de docentes, discentes, servidores, colaboradores e outros (HIGASHI, 2012). Os órgãos colegiados são importantes espaços de voz dos diferentes segmentos que existem dentro da universidade e precisam de organização e “capital político, científico e acadêmico” (NOLETO, 2018, p. 258). Ainda “as deliberações colegiadas estão fundamentadas em normas, leis e regulamentos referentes à gestão universitária que representam maior segurança, a sustentabilidade e consolidação das decisões coletivas” (HIGASHI, 2012, p. 170).

O poder que pode ser encontrado nas relações humanas pode o indivíduo ser ativo ou passivo, porém, no representante do colegiado se espera que este disponha de “competências e habilidades a fim de legitimar sua participação”, sendo isso feito através do “conhecimento acerca da estrutura e domínio da legislação institucional, da missão, dos valores, da visão, da política, das leis de desenvolvimento, do currículo”, sempre estando atentos às decisões coletivas fundamentadas pela legislação (HIGASHI, 2012, p. 30).

Pimenta (2007) aponta que o desempenho da universidade depende da relação de poder entre os gestores e docentes que, em grande número, possuem representação nos órgãos colegiados superiores e, dessa forma, demonstra-se que o processo decisório na universidade é complexo, envolvendo docentes, discentes, técnico-administrativos e gestores em discussões abrangentes sobre temas propostos para aprovação. Apesar da importância da prática de participação coletiva em uma gestão colegiada, a representação por pares ainda precisa aprimorar seu planejamento e estratégias. “A participação e o

comprometimento dos representantes fortalecem as relações e interações resultando em processos deliberativos compartilhados” (HIGASHI, 2012, p. 170).

Na gestão colegiada é possível que haja um engajamento e participação de diversos indivíduos, com um olhar plural, compartilhando responsabilidades e dessa forma fortalecendo os processos deliberativos coletivos sobre as diversas situações que surgem no dia a dia (HIGASHI, 2012). Marcovitch (1998, p. 107) defende que “o papel dos colegiados não é o de despachantes ou carimbadores de processos. Eles deveriam, acima de tudo, reduzir sua carga burocrática e se tornar verdadeiros pulmões de reflexão sobre o presente e o futuro”. O espaço colegiado tem como objetivo ser um local plural, com espaço para o diálogo e respeito para que de forma consensual sejam deliberados assuntos de interesse com base em uma participação coletiva (HIGASHI, 2012).

O autor apresenta no seu estudo que o consenso nem sempre é fácil de chegar, mas que pode ser construído por meio das relações entre os indivíduos e “com base nas diferentes experiências, valores, ideias, concepções e visões de mundo, que se entrelaçam na teia da subjetividade e objetividade humana”, refletindo no seu espaço organizacional (HIGASHI, 2012, p. 92). Os conflitos fazem parte de qualquer meio relacional, seja familiar ou organizacional, sendo necessário diálogo e negociação entre os envolvidos. O autor destaca que quando um indivíduo vivencia de maneira intensa um conflito, ele pode se envolver emocionalmente de forma que seja difícil realizar a separação entre o pessoal e o profissional, do individual e do coletivo. Ainda “as situações conflituais emergem a partir da diversidade humana que envolve divergências e convergências de posicionamentos, discussões, ideias e entendimentos, personalidades, crenças, experiências no âmbito organizacional” (HIGASHI, 2012, p. 105).

Com as informações sobre a estrutura e gestão da universidade, assim como o papel do colegiado dentro da instituição, busco no próximo tópico aprofundar sobre o estudo da liderança, para então aproximar do contexto universitário.

2.2 CONCEITOS E TEORIAS DA LIDERANÇA

Neste tópico apresento os conceitos e teorias da liderança, destaco o debate da literatura sobre gestão e liderança; as concepções sobre liderança; as importantes abordagens teóricas sobre liderança no século XX; as abordagens teóricas emergentes da liderança, a liderança no contexto universitário e, por fim, uma síntese dos principais conceitos utilizados na análise do estudo.

2.2.1 O debate da literatura sobre Gestão e Liderança

Os debates sobre as concepções da gestão e liderança já acontecem há décadas. Northouse (2016) afirma que liderança e gestão têm algumas semelhanças nos processos, presença da influência, envolve o trabalho com pessoas e ambas se preocupam com a realização de objetivos. Porém, há também diferenças entre os conceitos e funções da liderança e gestão debatidas por autores.

Para Cuban (1988) a gestão busca manter a eficiência e eficácia nos arranjos organizacionais com o objetivo de realizar a manutenção geral e não necessariamente procura a mudança, como ocorre com a liderança. Também nesse sentido, Northouse (2016) afirma que a principal função da gestão é proporcionar ordem e estabilidade para as organizações, já a liderança busca a dinâmica e mudanças adaptativas e construtivas

Yukl (2013) afirma que existe uma controvérsia contínua sobre a diferença entre liderança e gestão. Para o autor, uma pessoa pode ser um líder sem ser um gestor (líder informal), assim como uma pessoa pode ser um gestor sem ser um líder. Para Northouse (2016) apesar de haver diferenças entre a gestão e liderança, as duas concepções se sobrepõem, pois, quando os gestores estão influenciando um grupo a atingir objetivos, eles estão envolvidos na liderança e, quando os líderes estão planejando, organizando, controlando, estão envolvidos na gestão.

Cuban (1988) destaca que tanto a liderança quanto a gestão são importantes da mesma maneira, pois, diferentes configurações e tempos exigem respostas variadas. Yukl (2013) citando Kotter (1990) concorda que ambas as funções são necessárias, mas, se não houver equilíbrio entre ambas, pode ocorrer problemas na organização, sendo assim, quando se dá muita ênfase no papel da gestão pode ser desencorajado assumir riscos e também criar burocracia sem um objetivo claro e, se for dado muita ênfase no papel da liderança, pode ocorrer problemas com a ordem da organização assim como também a criação de mudanças que podem ser impraticáveis.

Dessa maneira, a situação é importante para direcionar a relevância da gestão e da liderança, por exemplo, quanto mais complexa a organização, mais importante a gestão, quanto mais dinâmico e incerto for o ambiente externo da organização, mais importante se torna a liderança (KOTTER, 1990 apud YUKL, 2013). Neste sentido, Yukl (2013) concorda que ambas as funções são essenciais para as grandes organizações com um ambiente dinâmico. O quadro 1 apresenta as funções relacionadas à gestão e liderança.

Quadro 1 – Funções da Gestão e Liderança

Gestão - produz ordem e consistência	Liderança - produz mudanças e movimento
<i>Planejamento e Orçamento</i> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer agendas • Definir horários • Alocar recursos <i>Organização e Pessoal</i> <ul style="list-style-type: none"> • Fornecer estrutura • Fazer arranjos de trabalho • Estabelecer regras e procedimentos • Controle e resolução de problemas • Desenvolver incentivos • Gerar soluções criativas • Tomar uma ação corretiva 	<i>Estabelecer direção</i> <ul style="list-style-type: none"> • Criar uma visão • Esclarecer grandes questões • Definir estratégias <i>Alinhar Pessoas</i> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar objetivos • Buscar compromisso • Construir equipes e alianças • Motivar e Inspirar • Inspirar e energizar • Capacitar seguidores • Satisfazer necessidades não atendidas

Fonte: Adaptado de (KOTTER, 1990 apud NORTHOUSE, 2016).

Ao prosseguir com o debate da literatura, para Bush (2008), a gestão está relacionada com a autoridade em uma posição formal, já a liderança pode ser exercida por pessoas que não estejam em funções formais de gestão. Adriano e Ramos (2015) destacam que a gestão tem a limitação do contexto hierárquico da organização e os gestores estão em cargos formais e designados de responsabilidade por outros indivíduos.

Mintzberg (2010, p.77) descreve a liderança como “um componente necessário da gestão -, especialmente quando pensada em termos de ajudar a envolver pessoas na unidade para um funcionamento mais eficaz”. Sendo assim, para o autor, a liderança deve estar dentro da gestão, sendo uma parte integrante da gestão e “a liderança não pode simplesmente delegar a gestão; em vez de diferenciar gerentes e líderes, deveríamos enxergar os gerentes como líderes e a liderança como a gestão praticada corretamente” (MINTZBERG, 2010, p. 22).

Yukl (2013) defende que definir gestão e liderança como papéis, processos ou relacionamentos distintos pode confundir mais do que esclarecer, incentivando teorias simplistas sobre a liderança eficaz. Para o autor, estudiosos concordam que o sucesso do gestor nas organizações atuais envolve liderança. Integrar os dois conceitos aparece como uma questão complexa e importante da literatura organizacional (YUKL; LEPSINGER, 2005 apud YUKL, 2013).

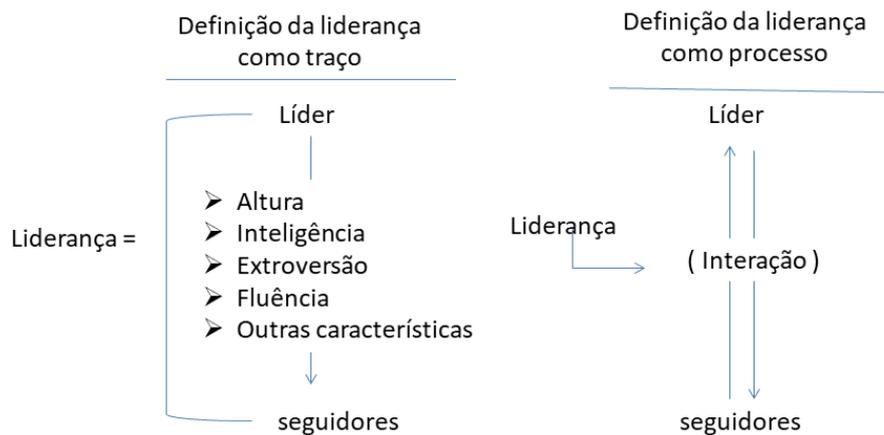
Na academia precisa-se de pessoas que liderem e gerenciem ao mesmo tempo no seu cotidiano, sendo necessário que todo indivíduo esteja preparado para liderar e gerenciar de acordo com cada contexto e situação que aparecer da forma mais eficaz possível (AZAD *et al*, 2017).

2.2.2 As concepções sobre liderança

A palavra liderança pode ter sentidos diferentes para diferentes indivíduos, por isso, os estudiosos costumam definir a liderança a partir de um entendimento particular, dando destaque para um aspecto específico sobre o tema e que tenha significado para eles (BERGAMINI, 1994). Em outras palavras, o significado de liderança depende do olhar e foco do pesquisador, assim, pode ter diferentes significados e focos de estudo, dificultando, dessa forma, uma definição específica (BERGAMINI, 1994).

Yukl (2013) afirma que a liderança pode ser definida em termos de traços, comportamentos, influência, padrões de interação e relacionamentos de papéis. Northouse (2016) corrobora que a literatura pode descrever a liderança através do aspecto de traços, mas também através do aspecto de processo. Para o autor, quando tratado com relação ao traço, sugere-se que a liderança está restrita àqueles que possuem talentos especiais, já, quando tratado como processo, a liderança é um fenômeno existente no contexto das interações e está a serviço de todos. A liderança é uma interação complexa entre os indivíduos e seus ambientes sociais e organizacionais (DAY, 2000). Assim, definindo a liderança como processo, olha-se para esta como um evento de troca e mostra-se como um fenômeno interativo, como apresentado na figura 1 (NORTHOUSE, 2016).

Figura 1 – Liderança como traço e como processo



Fonte: Northouse (2016, p.9, tradução nossa).

Para Northouse (2016) há componentes centrais no fenômeno da liderança, sendo: (1) processo; (2) influência; (3) ocorre em grupos; e (4) envolve objetivos comuns. Bush (2008) complementa que a liderança possui três características básicas, sendo: (1) influência; (2) valores; e (3) visão. Como pode ser observada, a influência é um elemento

central nas definições sobre liderança (BUSH, 2011).

Northouse (2016) afirma que sem influência não existe liderança. Yukl (2013) complementa que muitas definições de liderança supõem que a influência é intencional e exercida sobre pessoas para orientar, estruturar e facilitar as atividades e relacionamento de um grupo ou organização. Para o autor, as definições sobre a liderança diferem sobre vários aspectos, como por exemplo, sobre quem exerce a influência, qual o objetivo pretendido da influência, a forma como a influência é exercida e também qual o resultado da tentativa de influência (YUKL, 2013).

Para Yukl (2013) os líderes podem influenciar: (1) nos objetivos e estratégias; (2) na motivação dos membros para que se possa atingir aos objetivos; (3) na confiança mútua e a cooperação entre os envolvidos; (4) na organização e coordenação de atividades de trabalho dentro do grupo; (5) no desenvolvimento das habilidades e também da confiança entre os membros do grupo; (6) na aprendizagem e também no compartilhamento de novos conhecimentos; (7) na forma como a estrutura formal é desenhada, assim como nos programas e sistemas; (8) nas crenças e valores compartilhados entre os membros.

Quando a liderança é analisada como influência, Bush (2008) destaca que esta não é autoridade. Para o autor, as duas possuem aspectos de poder, porém, autoridade inclina-se para posições formais. Assim, a liderança não depende da posição de uma autoridade e o indivíduo que busca exercer a influência tem propósitos claros, sendo que a influência pode ser exercida de forma grupal ou individual (BUSH, 2008).

A liderança também pode ser estudada “como um processo de interação que envolve trocas sociais” (BERGAMINI, 1994, p. 19). Neste caminho, Günther (2017, p.47) apresenta que a liderança não é feita de forma individual e isolada, mas é “um processo que envolve diferentes pessoas, em diferentes momentos, com recursos diversos, em situações diversas”. Ademais, Yukl (2013) afirma que os pesquisadores que estudam a liderança como um processo compartilhado e difuso tendem a prestar mais atenção aos complexos processos de influência que ocorrem entre os membros, assim como, dão uma atenção especial ao contexto e as condições que determinam quando e como ocorrem, analisam os processos envolvidos quando os líderes informais surgem e as consequências para o grupo ou organização. Günther (2017, p. 48) destaca que o contexto é um fator essencial para se manifestar a liderança, sendo necessário olhar, por exemplo, para “as características dos indivíduos e seus reflexos no grupo em que a liderança toma forma, modificações legais e políticas, atributos da comunidade onde está inserida, para citar alguns exemplos, interação entre si e contribuem para dar forma à liderança”.

Yukl (2013) destaca que a liderança também pode ser vista como um processo de influência que ocorre dentro de um sistema social e é difundido entre os membros. Nesta perspectiva, estuda-se a liderança como um processo social ou de padrão de relacionamento, não se preocupando tanto com a questão da função formal. De acordo com essa visão, várias funções de liderança podem ser desempenhadas por diferentes pessoas que influenciam o que e como o grupo faz, além de analisar como as pessoas do grupo se relacionam (YUKL, 2013).

As diferenças nos conceitos mostram desacordos sobre a identificação de líderes e também dos processos de liderança, sendo que, os pesquisadores que diferem na percepção sobre liderança selecionam diferentes fenômenos para investigar e as interpretações dos resultados também são feitas de maneira diferentes (YUKL, 2013). Assim, nesta pesquisa a liderança é vista como um fenômeno que envolve: (1) processo; (2) influência; (3) interações; (4) trocas sociais.

Tendo base dos conceitos de liderança, no próximo tópico apresento importantes abordagens teóricas desenvolvidas no século XX e que até hoje são importantes e utilizadas nas pesquisas de liderança.

2.2.3 Importantes abordagens teóricas sobre liderança do século XX

O campo de estudo sobre as teorias da liderança expandiu no século XX, de forma que, pesquisadores da área estudaram e aprimoraram conhecimentos fundamentais sobre diversos aspectos de estudo como, por exemplo, traços e comportamentos de líderes, características de liderados e relacionamentos líder-seguidor (COOPER; SCANDURA; SCHRIESHEIM, 2005). Os autores destacam que, esse campo cresceu de forma significativa sobre o entendimento desse fenômeno complexo e multifacetado. Bergamini (1994) acrescenta que, estes diferentes enfoques de olhares sobre a liderança complementam-se.

Sintetizando as ideias principais das teorias, na abordagem dos traços, as teorias focam na ideia de que há atributos universais e intrínsecos dos indivíduos e essas abordagens buscam identificar as características dos líderes, podendo ser de personalidade e traços físicos, desconsiderando outros fatores como comportamento e situação (ISHIKAWA, 2010). Assim, o estudo da liderança se concentrou na busca de atributos e características pessoais de líderes bem-sucedidos (FERNANDEZ; CHO; PERRY, 2010).

Na década de 1950, os estudos passam a dar foco para o que o líder faz, para

identificar comportamentos que estes adotam que são “responsáveis pelo aumento da eficácia em dirigir seus seguidores” (BERGAMINI, 1994, p. 36). Ainda, nos anos de 1950 os estudos sobre liderança centralizava nos comportamentos, habilidades e estilos, além dos treinamentos e relacionamentos na organização (KRAUSE; CUNHA; DANDOLINI, 2018). A abordagem dos estilos poderia ser dividida em duas categorias dos comportamentos da liderança, sendo voltado para a tarefa ou estrutura, e ao comportamento ou relacionamento (ISHIKAWA, 2010). O ponto principal das teorias dos traços e dos estilos “está no seu enfoque exclusivo no líder, seja nos seus traços ou no seu comportamento” (ISHIKAWA, 2010, p. 37).

As teorias situacionais e de contingência foram desenvolvidas para explicar como variáveis situacionais controlam a influência dos atributos de liderança e comportamento no desempenho (FERNANDEZ; CHO; PERRY, 2010). As teorias de contingência ganharam destaque na década de 1960 e 1970. Entre estas, a teoria da contingência de Fiedler, a teoria do objetivo do caminho e a teoria da liderança situacional, são destaques que focam no poder e influência, concentrando-se na fonte do poder do líder e baseadas nas diversas formas de como os líderes utilizam o poder e a influência para realizar coisas (BROWNING, 2018).

Na teoria da contingência de Fiedler as relações líder-membro, assim como a estrutura de tarefas e o poder de posição do líder são os fatores que determinam a eficácia do tipo de liderança exercida (DAY; ANTONAKIS, 2012). Na visão de Fiedler um líder deveria ser colocado em situações específicas de acordo com o seu estilo de liderança (FARIA; MENEGHETTI, 2011).

A abordagem situacional e contingencial quem determina a liderança é a situação e não o líder, sendo que o líder pode se adaptar à situação, mudando sua forma de comportamento, ou o líder pode ser escolhido de acordo com as características comportamentais mais necessárias para uma situação específica (ISHIKAWA, 2010). A abordagem situacional afirma que diferentes situações exigem diferentes tipos de liderança, nessa perspectiva, o líder precisa adaptar seu estilo de acordo com as demandas das diferentes situações (NORTHOUSE, 2016).

A teoria do caminho-objetivo (*Path-Goal Theory*) busca compreender como os líderes motivam os liderados a cumprir os objetivos que foram determinados (NORTHOUSE, 2016). Esta teoria tem o objetivo de melhorar o desempenho e a satisfação do liderado, focando na sua motivação (NORTHOUSE, 2016). A estrutura oferecida pela abordagem contribui para que os líderes possam escolher um estilo de liderança apropriado

com base nas diversas demandas da tarefa, assim como, ajudam na escolha dos liderados que devem realizar uma determinada tarefa (NORTHOUSE, 2016).

Na teoria da Troca Líder-Membro (*Leader-Member Exchange Theory-LMX*), o foco muda do indivíduo (traços de liderança, estilos de liderança) para o domínio das relações diádicas (KHANDEKAR, 2019), sendo o relacionamento diádico entre líderes e liderados o ponto de destaque do processo de liderança (NORTHOUSE, 2016). Nesta abordagem a liderança é conceituada como um processo que tem como centro as interações entre líderes e liderados (NORTHOUSE, 2016).

Na LMX é importante reconhecer que existem grupos internos e externos dentro de uma equipe ou organização (NORTHOUSE, 2016). Khandekar (2019) corrobora que esta abordagem tem como foco a busca do entendimento de como se desenvolvem os relacionamentos próximos entre um líder e alguns liderados, levando à formação destes grupos internos e externos. O autor complementa que os membros internos possuem maior confiança, comunicação e responsabilidade junto ao líder formal, já os membros do grupo externo o relacionamento é mais distante, tendo em vista que recebem principalmente comunicação formal e com uma menor frequência.

Na abordagem LMX existe uma atenção especial para a importância da comunicação na liderança, sendo que as trocas de alta qualidade estão ligadas a uma comunicação eficaz (NORTHOUSE, 2016). A comunicação é o canal que os líderes e os liderados utilizam para criar, nutrir e manter trocas importantes. Ainda, a liderança ocorre quando a comunicação de líderes e liderados é baseada na confiança, respeito e compromisso mútuos (NORTHOUSE, 2016).

Uma das abordagens mais populares de liderança que tem sido o foco de muitas pesquisas desde o início dos anos 1980 é a abordagem transformacional (BLACK, 2015). A liderança transformacional dá mais atenção aos elementos carismáticos e afetivos da liderança (NORTHOUSE, 2016). A liderança transformacional é um processo que pode integrar aspectos da liderança carismática e visionária (NORTHOUSE, 2016); ATAN; MAHMOOD, 2019). É ainda um processo que muda e transforma as pessoas, com foco na motivação e preocupação dos líderes com os liderados (WOOI; MOHD; ISMAIL, 2017). O líder transformacional procura se atentar às necessidades e motivações dos seus liderados para que possa ajudá-los a atingir seu potencial máximo (NORTHOUSE, 2016). A liderança transformacional é importante para se ter uma maior produtividade e desempenho organizacional (ATAN; MAHMOOD, 2019).

O quadro 2 apresenta importantes abordagens da liderança estudadas a partir do século XX.

Quadro 2– Abordagens da liderança

Décadas	Teorias	Foco
1900 a 1940	Abordagem dos Traços	-Enfatiza as qualidades pessoais dos líderes (Bergamini, 1994). -Os líderes já nascem como tal (BERGAMINI, 1994). -Características pessoais inatas (BERGAMINI, 1994). -Exploração de estereótipos, imagem e traços (KRAUSE; CUNHA; DANDOLINI, 2018).
1950 a 1970	Abordagem Situacional	-Verificam-se aspectos que fazem parte do ambiente em que o líder esteja agindo (BERGAMINI, 1994) -Os líderes, liderados e a situação são fatores que determinam o processo de liderança no modelo (SANT'ANNA <i>et al</i> , 2009).
	Abordagem das Contingências	-Exploram variáveis que cercam o processo de liderança, considerando também os comportamentos diversos dos líderes (BERGAMINI, 1994). -Atenção focada no ambiente de trabalho
	Abordagem Troca Líder-Membro	- O foco muda do indivíduo (traços de liderança, estilos de liderança) para o domínio das relações diádicas (KHANDEKAR, 2019) - O relacionamento diádico entre líderes e seguidores o ponto focal do processo de liderança (NORTHOUSE, 2016). - A liderança é conceituada como um processo centrado nas interações entre líderes e liderados (NORTHOUSE, 2016).
	Abordagem caminho-objetivo	- Busca compreender como os líderes motivam os liderados a cumprir os objetivos designados (NORTHOUSE, 2016). - Tem o objetivo de melhorar o desempenho e a satisfação do liderado, focando na sua motivação (NORTHOUSE, 2016).
	Abordagem dos Estilos	-Conjunto de comportamentos que configuram as habilidades de liderança (BERGAMINI, 1994). - Busca caracterizar o comportamento eficaz de liderança
1980	Liderança Autêntica	- Treinar e desenvolver líderes que promovam de maneira proativa ambientes positivos e conduzam os negócios de maneira ética e socialmente responsável (COOPER; SCANDURA; SCHRIESHEIM, 2005).
	Liderança Carismática	-Os líderes possuem qualidades pessoais relevantes, antecipam consentimentos às suas tentativas de influenciar e as normas de grupos de seguidores são humanistas e de apoio (SMITH; PETERSON, 1994). -Relacionamento amigável entre líder e liderado (SMITH; PETERSON, 1994).
	Liderança Transacional	-Ocorre troca mútua entre líder e seguidor enquanto as partes acreditam ter benefícios próprios, ou seja, não é duradoura (SMITH; PETERSON, 1994).
	Liderança Transformacional	-Os líderes e seguidores motivam um ao outro de forma elevada (SMITH; PETERSON, 1994). -Os líderes são incentivados a transformar as lealdades e os comportamentos de seus funcionários por meio de uma cultura organizacional compartilhada (BLACK, 2015).

Fonte: Autora (2022), com base na literatura apresentada.

Como a liderança possui esse vasto campo de pesquisas com muitas concepções, há tentativas para organizar a literatura conforme as principais abordagens e perspectivas, assim, Yukl (2013) aborda que uma das melhores formas de se classificar as teorias e as

pesquisas em liderança vai de acordo com o tipo de variável enfatizada, podendo ser: (1) características dos líderes, (2) características dos seguidores e (3) características da situação. As teorias da liderança podem ser classificadas pelo seu nível de conceituação e tipo de construção utilizado para descrever os líderes e sua influência sobre os outros (YUKL, 2013). O autor destaca que a liderança pode ser descrita como um processo do indivíduo, de díade, de grupo ou da organização. Esses níveis podem ser observados como uma hierarquia (Figura 2) e dependerá da questão de pesquisa, dos tipos de variáveis, dos critérios utilizados para avaliar a eficácia da liderança e os tipos de processos utilizados para explicar a influência da liderança (YUKL, 2013).

Figura 2 – Níveis de conceituação da liderança como processo



Fonte: Yukl (2013, p. 14).

Para Yukl (2013), apesar de nos últimos 50 anos ter tido uma predominância de segmentação das pesquisas sobre liderança, há um crescente número de estudos que abrangem mais de uma abordagem e há também linhas de pesquisas diferentes que estão de forma gradual convergindo. Sant'Anna *et al* (2009) afirmam que as fases da teoria dos traços, da teoria comportamental e situacional foram importantes para o avanço dos estudos sobre a liderança, porém, não apresentaram resultados conclusivos. No tópico a seguir apresento abordagens teóricas emergentes da liderança que buscam analisar aspectos da liderança até então não foram aprofundados.

2.2.4 Abordagens teóricas emergentes da Liderança

A partir dos anos 2000 novas abordagens da liderança com concepções emergentes começaram a ganhar espaço de interesse e estudo entre os pesquisadores. Essas abordagens são mais abrangentes do que aquelas até então estudadas. É importante destacar que as novas abordagens não excluem as teorias até então pesquisadas. Estas surgem com um olhar mais holístico, abrangente e explora aspectos que até então não eram explorados por conta das abordagens serem consideradas limitadas. Neste estudo, apresento três abordagens que a

cada ano tem ganhado mais espaço de interesse de pesquisas e que diante dos dados encontrados no campo considero adequadas para o estudo no contexto universitário. A liderança distribuída, a liderança compartilhada e a liderança relacional.

2.2.4.1 Liderança Distribuída

Dentre as novas abordagens dos estudos da liderança, uma das mais debatidas na literatura é a liderança distribuída. Apesar de ser considerada emergente, a ideia de liderança distribuída começou a ser discutida na década de 1950 pelo estudioso Gibb, teórico que mostrou que existia a possibilidade de olhar para a liderança como uma forma distribuída (GRONN, 2002).

A abordagem da liderança distribuída despertou interesse em pesquisadores da área da educação (DENIS; LANGLEY; SERGI, 2012), como Gronn (2002) e Spillane (2005). Esses autores olham para a liderança distribuída como uma abordagem explicitamente descritiva, argumentando que esta oferece um quadro analítico para que se possa avaliar e também articular a forma em que a liderança possa, ou não, ser distribuída nas organizações (BOLDEN, 2011). A liderança distribuída é uma perspectiva - uma ferramenta conceitual ou de diagnóstico para pensar sobre a liderança, não é um modelo de liderança eficaz nem uma receita de como a liderança deve ser praticada (SPILLANE, 2005).

Para Gronn (2002) trabalhar com uma abordagem processual da liderança significa aceitar que a organização é um resultado estrutural da ação e que a liderança é apenas uma de várias reações estruturantes do ambiente com seus fluxos e estímulos. Gronn (2002) afirma que a liderança é um status atribuído a um indivíduo, ou a um agregado de indivíduos separados, ou um conjunto de pequenos números de indivíduos atuando em conjunto ou em unidades organizacionais com maiores números de membros.

Gronn defende a ideia de que é somente por meio de sua contribuição coletiva é que a liderança pode ser reconhecida, sugerindo uma mudança na unidade de análise do indivíduo para um pequeno grupo (DENIS; LANGLEY; SERGI, 2012). Enquanto o trabalho empírico de Gronn se concentrou principalmente em pequenos grupos, Spillane e colegas estavam preocupados com a forma como a liderança se estendia a outros níveis da organização (DENIS; LANGLEY; SERGI, 2012).

Bolden (2011) discute que, a principal contribuição da liderança distribuída não é ser uma abordagem substituta de outras e sim, busca permitir o reconhecimento de uma

variedade de formas de liderança de uma maneira mais integrada e sistêmica, porém, por ter restrição a contextos locais específicos, acaba limitando sua capacidade de se conectar com a literatura mais ampla da liderança.

Na visão da liderança distribuída há compartilhamento de poder e atividades políticas nas organizações, ou seja, não há concentração das decisões e ações de líderes individuais, pois, deve-se olhar para a liderança como processo de influência recíproca entre diversos líderes, que difere de se buscar entender os efeitos unidirecionais de um líder individual sobre os liderados (YUKL, 2013). A liderança distribuída pode ser vista como uma propriedade emergente de um grupo ou rede de indivíduos em interação, diferente da liderança vista como um fenômeno que surge do indivíduo (BENNET *et al*, 2003). A liderança é distribuída no grupo e tem como resultado uma liderança aberta, dinâmica e democrática, por conta da distribuição do poder entre os indivíduos envolvidos (SANTOS, 2015).

A liderança distribuída pode ser vista como uma ação combinada de cooperação (GRONN, 2002). Bennet *et al* (2003) expõem que a ação combinada de Gronn trata da dinâmica envolvida, que significa ser o produto da atividade conjunta, entendendo-se que as pessoas trabalham juntas, unem suas iniciativas e conhecimentos e, assim, o resultado obtido vai além do que a soma das suas ações individuais. Dessa maneira, é importante dar atenção para as interações que ocorrem e não focar nas ações individuais (DIAMOND; SPILLANE, 2016).

Ainda, quando tratado como uma forma combinada, para materializar a liderança Gronn (2002) discute que há três padrões principais de foco, podendo ser: (1) colaboração espontânea; (2) relações de trabalho intuitivas; e (3) práticas institucionalizadas. Na colaboração espontânea, as formas de colaboração e engajamento surgem espontaneamente no local de trabalho (GRONN, 2002). A respeito das relações de trabalho intuitivas, Gronn (2002) destaca que está relacionado com o desenvolvimento de confiança um no outro e na estreita relação de trabalho, no qual a liderança se manifesta no espaço compartilhado de papéis e com parceria.

O compartilhamento das funções aparece quando os membros aproveitam o fato de poder confiar um no outro e assim, por exemplo, equilibrar as lacunas que existem entre suas habilidades, ou quando os membros precisam compartilhar as funções, como por exemplo, quando estão com sobreposição de responsabilidades da função (GRONN, 2002). Já, tratando-se das práticas institucionalizadas destaca-se que há uma variedade de relações

estruturais e arranjos institucionalizados que constituem tentativas de regularizar a ação distribuída (GRONN, 2002).

As três formas de ação combinadas apresentadas, segundo Gronn (2002), representam estágios sucessivos em um processo de institucionalização e quando os indivíduos sincronizam suas ações, ocorre uma ação conjunta, que possui dois componentes processuais.

O primeiro é interno à unidade combinada, *experiência da sinergia*: (1) informal (ex. por meio da amizade); e (2) formal – através da (a) hierarquia cruzada, que implica a negociação de limite dos papéis dos envolvidos; (b) tutela/administração, no qual a sinergia ideal seria aquela em que os administradores fossem proativos, e não reativos, na administração das organizações; (c) paridade de relações - dispensar hierarquias; e (d) separação de poderes - quando a autoridade está segmentada (GRONN, 2002). Essa situação pode resultar em diferentes tensões, com disputa de fronteira entre autoridades e nas alianças buscadas entre os diferentes conjuntos de agentes. Para o autor, essa tensão pode ser encontrada nas diversas fontes de liderança nas universidades e nos equilíbrio de poder que surgem entre os diferentes setores dentro da estrutura universitária (GRONN, 2002).

A segunda é a *influência recíproca* - que denota a influência de duas ou mais partes uma sobre a outra e ocorre de maneira semelhante a um espiral em ziguezague, com cada pessoa subsequentemente tendo os efeitos acumulados de fases sucessivas de influência, à medida que começam a se influenciar mais uma vez (GRONN, 2002).

Entre as propriedades da liderança distribuída pode-se citar: (1) a *interdependência*- quando as responsabilidades entre os membros da organização se sobrepõem ou se complementam, havendo assim uma dependência recíproca entre dois ou mais membros; e (2) a *coordenação*- que varia de acordo com as interdependências das atividades, sendo que, os arranjos de coordenação incluem o pessoal, recursos, materiais, tarefas e resultados necessários para finalizar as atividades, além disso, os mecanismos usados para a coordenação podem incluir, por exemplo, o planejamento, padronização, gerenciamento das informações e comunicação (GRONN, 2002). O quadro 3 resume a materialização e propriedades da liderança distribuída com base em Gronn (2002).

Quadro 3– Materialização e propriedades da liderança distribuída

Liderança Distribuída		
Materialização da liderança	Colaboração espontânea	Grupos de indivíduos com diferentes habilidades, conhecimentos e/ou capacidades se reúnem para concluir uma tarefa/projeto específico e depois se dissolver
	Relações de trabalho intuitivas	Desenvolvimento de confiança um no outro e na estreita relação de trabalho, no qual a liderança se manifesta no espaço compartilhado de papéis e com parceria. Onde dois ou mais indivíduos desenvolvem relações de trabalho estreitas ao longo do tempo até que 'a liderança se manifeste no espaço compartilhado de papéis abrangido pelo relacionamento'
	Práticas institucionalizadas	Relações estruturais e arranjos institucionalizados que constituem tentativas de regularizar a ação distribuída. Onde estruturas organizacionais duradouras (por exemplo, comitês e equipes) são implementadas para facilitar a colaboração entre indivíduos.
Propriedades da liderança distribuída	Interdependência	Responsabilidades entre os membros da organização se sobrepõem ou se complementam havendo assim uma dependência recíproca entre dois ou mais membros
	Coordenação	Que varia de acordo com as interdependências das atividades, sendo que, os arranjos de coordenação incluem o pessoal, recursos, materiais, tarefas e resultados necessários para finalizar as atividades (os mecanismos usados para a coordenação podem incluir, por exemplo, o planejamento, padronização, gerenciamento das informações e comunicação)

Fonte: Com base em Gronn (2002).

A liderança distribuída pode receber forma institucional de longo prazo, por meio de estruturas de equipe, comitês etc., porém, ao longo da literatura da liderança distribuída revisada por Bennet *et al* (2003), há um forte tema de liderança fluída, baseando-se na experiência e não na posição. Tal liderança fluída só será possível dentro de um clima de confiança e apoio mútuo que se torne parte integrante do contexto social e cultural organizacional interno. (BENNET *et al*, 2003).

O desenvolvimento da prática de liderança distribuída deve abranger: ideias básicas de liderança e gerenciamento; trabalhar construtivamente em equipes, incluindo a resolução de conflitos; negociar os limites da liderança, no que diz respeito ao envolvimento de diversos participantes de diferentes níveis na hierarquia; o papel da liderança informal ao lado e interagindo com a liderança formal; a importância de uma cultura que apoie a liderança distribuída e as maneiras pelas quais essa cultura pode ser desenvolvida (BENNET *et al*, 2003).

Ao estudar a liderança distribuída, Spillane, Halverson e Diamond (2001), utilizaram uma perspectiva baseada na atividade e não na posição ou função, sendo assim, os autores consideram as tarefas que os líderes organizam em sua prática, podendo ser tarefas organizacionais em funções macro, quanto no trabalho de rotina com micro tarefas,

que, para os autores, ambas são essenciais para compreender as práticas da liderança (SPILLANE; HALVERSON; DIAMOND, 2001) Buscar uma abordagem centrada na tarefa, fundamentada nas funções de liderança, oferece um meio de acessar a distribuição da prática de liderança (SPILLANE; HALVERSON; DIAMOND, 2001).

Analisar a prática de liderança envolve entender como os líderes definem, apresentam e executam as micro tarefas, explorando como eles interagem com outras pessoas no processo (SPILLANE; HALVERSON; DIAMOND, 2001). Para obter uma visão sobre a prática de liderança, é preciso compreender uma tarefa conforme ela se desenvolve a partir da perspectiva do praticante assim como, entender o conhecimento, a experiência e as habilidades que os líderes trazem para a execução da tarefa. (SPILLANE; HALVERSON; DIAMOND, 2001).

Spillane (2005) afirma que é importante entender que a prática da liderança distribuída vai além do que as pessoas fazem, pois, se preocupa também com o como e por que elas fazem. Raelin (2011) debate que a liderança como prática tem preocupação com o onde, como e por que o trabalho de liderança está sendo realizado, não dando tanto enfoque sobre a pergunta quem, além disso, dá enfoque sobre o que as pessoas podem realizar juntas (RAELIN, 2011). Sendo assim, para que se possa encontrar a liderança é preciso olhar para a prática dentro da qual ela está ocorrendo (RAELIN, 2011). Dessa forma, a abordagem que considera a perspectiva prática busca analisar a atividade de todos os envolvidos, além das suas interações sociais e ajustes no trabalho que está ocorrendo (RAELIN, 2016).

Spillane (2005) destaca que os líderes interagem com outras pessoas e também com aspectos da situação, que podem incluir uma variedade de ferramentas, rotinas e estruturas. Para o autor, na perspectiva distribuída, essas rotinas, ferramentas e estruturas definem a prática de liderança; a situação permite e restringe a prática de liderança.

A liderança distribuída envolve mudanças sistêmicas e que não é possível de ser alcançada sem que haja uma mudança da ideia sobre o que é liderança por todas da organização, além disso, não é possível alcançar com um desenvolvimento individualizado, sendo necessário que se desenvolva um ambiente de aprendizado seguro com essa nova forma de se trabalhar (JAMES; MANN; CREASY, 2007).

No quadro 4 apresento os principais aspectos encontrados na literatura sobre a liderança distribuída.

Quadro 4- Síntese da Liderança Distribuída

Liderança Distribuída	
Características; Fatores. Elementos. Propriedades.	Autores
Abordagem explicitamente descritiva	Gronn (2002); Spillane (2005); Bolden (2011).
Propriedade emergente de um grupo ou rede de indivíduos em interação	Bennet <i>et al</i> (2003)
É um status atribuído a um indivíduo ou agregado de pessoas	Gronn (2002)
Há uma influência voluntária (de curto ou longo prazo) pelos membros.	Gronn (2002)
A liderança é fluida (só possível em clima de confiança e apoio mútuo como parte integrante do contexto social e cultural organizacional interno)	Bennet <i>et al</i> (2003)
Baseia-se na experiência e não na posição	Bennet <i>et al</i> (2003)
Busca examinar a prática de liderança e também como ela é atingida pelos indivíduos que estão interagindo entre si.	Diamond E Spillane (2016)
Baseada na atividade e não na posição ou função - as tarefas (organizacionais em nível macro ou trabalho de rotina com micro tarefas) que os líderes organizam em sua prática	Spillane, Halverson e Diamond (2001).
Olha para o que, como e por que as pessoas fazem.	Spillane (2005)
Desenvolvimento da prática de liderança distribuída deve abranger: (a) ideias básicas de liderança e gerenciamento; (b) trabalhar construtivamente em equipes, resolução de conflitos; negociar os limites da liderança no envolvimento de diversos participantes de diferentes níveis na hierarquia; (c) o papel da liderança informal ao lado e interagindo com a liderança formal; (d) a importância de uma cultura que apoie a liderança distribuída e como a cultura pode ser desenvolvida	Bennet <i>et al</i> (2003)
Ação combinada (a) experiência da sinergia: informal (ex. amizade); e formal (hierarquia cruzada; tutela/administração; paridade de relações; e separação de poderes/autoridade segmentada). (b) influência recíproca - influência de duas ou mais partes uma sobre a outra	Gronn (2002)
Materialização da liderança através das relações do grupo: (a) colaboração espontânea; (b) relações de trabalho intuitivas; e (c) práticas institucionalizadas	Gronn (2002)
Interdependência e coordenação	Gronn (2002)

Fonte: elaborado pela autora (2022) com base na literatura apresentada.

Bolden (2011) sugere que os estudiosos da liderança distribuída precisam ter como foco em pesquisas futuras a exploração de como configurações específicas da liderança distribuída contribuem (ou inibem) para o desempenho organizacional. Além disso, o autor destaca outras questões importantes que precisam ser analisadas, como: por que a liderança é distribuída nas organizações, quem controla a distribuição e o que está sendo distribuído. Bolden (2011) destaca que “distribuir” a liderança não é necessariamente algo benéfico, pois, o que é importante é como a liderança é distribuída. Ainda, Bolden (2011) identificou três fatores que estão relacionados com o contexto na liderança distribuída e que ainda

precisam ser explorados profundamente: (1) poder e influência; (2) limites e contexto organizacionais; e (3) ética e diversidade.

Quanto ao poder e influência, o autor destaca que para entender por que as organizações (e outros grupos sociais) operam da maneira que operam, é importante manter-se alerta à dinâmica do poder e da influência e como eles permitem ou restringem formas particulares de envolvimento na prática de liderança e, para entender a dinâmica do poder e influência, é preciso dar atenção para questões como competição entre líderes, a micropolítica e parcerias (BOLDEN, 2011). Denis, Langley e Sergi (2012) corroboram que é importante aprofundar o estudo sobre o papel do poder na compreensão de como a liderança funciona e o que isso significa quando se espalha por organizações e para além de suas fronteiras (DENIS; LANGLEY; SERGI, 2012).

Com relação aos limites e contextos organizacionais, há a necessidade de explorar como fatores situacionais (físicos, sociais, culturais) impactam a liderança (BOLDEN, 2011). Por fim, em relação à ética e diversidade, o autor afirma que, enquanto a liderança distribuída busca ser uma perspectiva mais abrangente sobre liderança, que incorpora uma variedade de pontos de vista e contribuições, muitos trabalhos falham em adotar uma perspectiva transversal/multicultural (BOLDEN, 2011).

2.2.4.2 *Liderança Compartilhada*

A liderança compartilhada possui uma linha de pesquisa de abordagem funcionalista (DENIS; LANGLEY; SERGI, 2012). É um processo de equipe, ou seja, é realizado por todos da equipe e se baseia em um conhecimento coletivo e flui através de um processo colaborativo (ENSLEY; HMIELSKI; PEARCE, 2006; FITZSIMONS; JAMES; DENYER, 2011; GÜNTHER *et al.*, 2017), diferente do que acontece na liderança vertical, que ocorre através de um processo de influência *top-down*. A liderança compartilhada procura compreender onde, quando e quem lidera, sendo que, esta se encontra em um sistema dinâmico e não centrada em um único líder (JAMES; MANN; CREASY, 2007).

Pearce, Manz e Sims (2009) definem a liderança compartilhada como um processo de influência dinâmico, aberto e interativo entre pessoas. Carson Tesluk e Marrone (2007) corroboram que a liderança compartilhada emerge dentro da equipe, sendo um resultado da distribuição da influência entre diversos membros. Quando se olha para a liderança na perspectiva compartilhada, considera-se que todos os membros de uma equipe estão completamente envolvidos no papel de liderança, sendo este um processo simultâneo,

contínuo e de influência mútua entre líderes formais e não formais (PEARCE; MANZ, 2005).

O desenvolvimento da liderança compartilhada é longo e caracterizado por um processo complexo (PEARCE, 2004). As características existentes em ambientes que influenciam na adequação do desenvolvimento da liderança compartilhada podem ser visualizadas no quadro 5.

Quadro 5– Características do ambiente para o desenvolvimento da liderança compartilhada

Interdependência	Quanto maior a interdependência, mais importante a liderança compartilhada, pois, as equipes interdependentes de trabalho que compartilham o processo de liderança possuem tarefas interconectadas e integradas.
Criatividade	Membros que fazem parte das tomadas de decisões, resolução de problemas e identificação de oportunidades, incentivam a criatividade de forma ampla e entre todos.
Complexidade	Quanto mais complexo é o trabalho, é mais provável a necessidade da necessidade de capacidades diversas entre os membros, já que dificilmente uma pessoa conseguirá ter todo o conhecimento necessário para alcançar um melhor desempenho.
Nível de urgência	Existem poucas situações de fato urgentes em grande parte das organizações, exceto empresas iniciantes que passam por contextos de tomada de decisão seriamente urgentes.
Importância do comprometimento dos colaboradores	A liderança compartilhada pode ajudar em ambientes altamente dinâmicos que precisam de comprometimento dos membros para o alcance do sucesso em longo prazo.

Fonte: Elaborado pela autora (2022), com base em Pearce; Manz (2005).

A complexidade do trabalho em equipe assim como a interdependência das tarefas são elementos que causam impactos e influencia no desempenho da liderança compartilhada na equipe (BARNETT; WEIDENFELLER, 2016). Além disso, há características que podem auxiliar no compartilhamento da liderança e como resultado há uma consolidação do desempenho da equipe como, por exemplo, a orientação coletiva, integridade e experiências (BARNETT; WEIDENFELLER, 2016).

Na liderança compartilhada dentro de um grupo é preciso que sejam inseridas pessoas com conhecimentos, habilidades técnicas e capacidades essenciais para o desenvolvimento do trabalho em equipe (PEARCE, 2004). Desta forma, é importante que a equipe seja formada por indivíduos que possuem habilidades e conhecimentos distintos, para que a equipe se torne heterogênea (FRIEDRICH *et al*, 2009).

Carson, Tesluk e Marrone (2007) nos seus estudos sobre a literatura da liderança compartilhada encontraram três elementos substanciais que podem contribuir com o desenvolvimento da liderança compartilhada dentro de uma equipe: objetivo compartilhado, apoio social e voz.

O objetivo compartilhado ocorre quando os indivíduos de uma equipe possuem uma compreensão similar sobre os objetivos essenciais da equipe e procuram meios para assegurar foco nas metas do grupo (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007). O apoio social pode ser entendido como esforço dos membros para fortalecer o campo emocional e psicológico uns dos outros, o que contribui para a criação de um ambiente em que todos os membros sentem que suas contribuições são consideradas e valorizadas por todos (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007). A voz, em essência, trata da participação e contribuição de cada pessoa em diferentes graus de forma que a equipe possa realizar o seu propósito (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007).

Esses três elementos são mutualmente reforçados e complementares, desta forma, quando os indivíduos falam e se envolvem (utilizam da voz), há um aumento na chance de exercerem liderança (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007). Além disso, os autores salientam que a voz contribui para fortalecer o senso comum de direção e no apoio mútuo na equipe, ademais, o objetivo compartilhado favorece no aumento da motivação dos membros (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007).

Quando os indivíduos se sentem reconhecidos e que possuem apoio dentro da equipe (apoio social), há uma maior motivação para que compartilhem responsabilidades, cooperem e se comprometam com os objetivos do grupo (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007). Por fim, os autores ressaltam que esses elementos trabalham juntos no ambiente interno da equipe para que os membros tenham uma compreensão compartilhada sobre os seus objetivos (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007).

Quadro 6 – Elementos do desenvolvimento da liderança compartilhada

Liderança Compartilhada		
Fatores e características do ambiente interno que influenciam o desenvolvimento da liderança compartilhada	1. Interdependência	Pearce e Manz (2005);
	2. Criatividade	
3. Complexidade		
4. Nível de urgência		
5. Comprometimento		
	1. Objetivo compartilhado,	Carson, Tesluk e Marrone (2007)
	2. Apoio social	
	3. Voz.	

Fonte: Elaborado pela autora (2022), com base na literatura citada.

Um ponto em comum entre a liderança distribuída e compartilhada é que a colaboração em um grupo ou em níveis organizacionais é o ponto essencial, sendo assim, os padrões de comportamentos existentes devem se adaptar para essa forma e requer o surgimento de interação colaborativa e a possibilidade de se aceitar ser influenciada por

peças do seu entorno, algo distinto do que ocorre em liderança tradicional *top-down* (JAMES; MANN; CREASY, 2007).

Com relação às diferenças entre as duas abordagens, para Spillane (2005) liderança compartilhada não é sinônimo de liderança distribuída e, dependendo da situação, uma perspectiva distribuída permite a liderança compartilhada. Adriano e Ramos (2015, p.58) destacam nos seus estudos que a liderança distribuída tem “seu foco de atenção às práticas da liderança que surgem nos grupos, a partir das interações entre líderes e liderados, dentro de um determinado contexto organizacional”, já a liderança compartilhada “considera todos os membros da equipe como líderes que se auto lideram, gerando um fenômeno de liderança do grupo”.

Para Friedrich *et al* (2009), o desenvolvimento das perspectivas da liderança compartilhada e distribuída, é essencial para entender a complexidade da liderança, porém, os autores criticam que as áreas não explicam por completo como a liderança é realmente compartilhada nos ambientes do mundo real. Yukl (2013) aponta que ainda é preciso realizar muitos estudos sobre a distribuição das responsabilidades de liderança entre os membros de uma equipe ou organização, investigar, por exemplo, sobre quais as condições que facilitam o surgimento e o êxito da liderança compartilhada, quais as consequências na estrutura organizacional, realizar pesquisas intensivas, descritivas e longitudinais são importantes para buscar compreender os processos complexos que estão envolvidos na liderança compartilhada e distribuída de uma organização.

2.2.4.3 Liderança Relacional

A liderança relacional é outra abordagem em relação às perspectivas tradicionais de liderança, esta busca descrever a liderança como parte de uma ordem social em evolução e que é resultado de interações, trocas e processos de influência entre membros de uma organização (DENIS; LANGLEY; SERGI, 2012; YUKL, 2013). A liderança relacional não é um novo modelo a ser aplicado, mas sim uma perspectiva que move sua atenção para um conjunto diferente de situações e interações do que é tradicionalmente conhecido (CREVANI, 2015).

A liderança relacional pode ser definida como um processo de influência social pelo qual a mudança (como valores, atitudes, comportamentos, ideologias) são produzidos e construídos (UHL-BIEN, 2006). Ainda, são diversas pessoas diferentes que participam do processo de liderança, tendo neste meio, interesses diversos, conflitos, tornando-se um

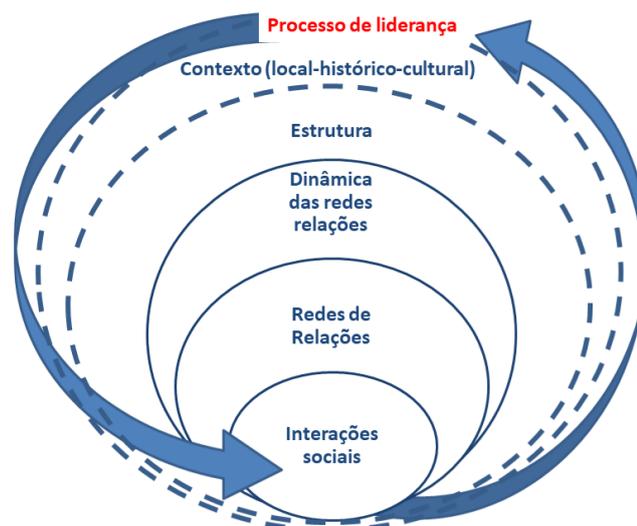
processo político que envolva o uso do poder social, da racionalidade e da emoção (YUKL, 2013).

Na perspectiva relacional a unidade básica de análise na pesquisa de liderança não são os indivíduos e sim os relacionamentos, o foco está na dinâmica coletiva como, por exemplo, para combinar relações e contextos de interação (UHL-BIEN, 2006). Sendo que, os relacionamentos são modificados de forma contínua, de acordo com as mudanças de pessoas envolvidas nas atividades coletivas (YUKL, 2013).

O relacionamento é um processo social (de influência e trocas) dinâmico percebido através dos atos de indivíduos que agem em um contexto ou, como construções sociais de relacionamentos e contextos que estão em interação (UHL-BIEN, 2006). Assim, a liderança relacional deve se desdobrar em atos coletivos. O trabalho de liderança deve ser realizado em interações envolvendo várias pessoas a partir de formas de diálogo que incentivem, valorizem e alinhem diferentes contribuições para direcionar a ação coletiva (CREVANI, 2015).

A abordagem relacional concentra-se no processo em contextos local-histórico-culturais (UHL-BIEN, 2006) “sendo o processo relacional desenvolvido na dinâmica das relações, o processo de liderança pode ser compreendido a partir do contexto, da estrutura e da dinâmica relacional” (SANTOS, 2015, p.78). Com base nos estudos de Uhl-Bien (2006) e Santos (2015) apresento a figura 3 que mostra a liderança relacional,.

Figura 3– A liderança Relacional



Fonte: Elaborado pela autora (2022) com base em Uhl-Bien (2006) e Santos (2015).

Na perspectiva relacional não há uma restrição da liderança em posições ou

funções hierárquicas, pois se olha para a liderança ocorrendo na dinâmica relacional na organização como um todo, sendo que o contexto é importante para estudar esta dinâmica (UHL-BIEN, 2006). As redes de relações são fonte para a interpretação da dinâmica relacional (SANTOS, 2015). A atenção dos resultados da investigação está nos relacionamentos, que significa questionar como são produzidos os relacionamentos de liderança pelas interações sociais, sendo que os relacionamentos podem envolver algum tipo de conexão ou vínculo entre um indivíduo e outro (uma pessoa, grupo, coletividade, organização, etc.) e, como a dinâmica relacional contribui para a estruturação (UHL-BIEN, 2006).

O quadro 7 apresenta os principais aspectos utilizados nesta fundamentação sobre a liderança relacional.

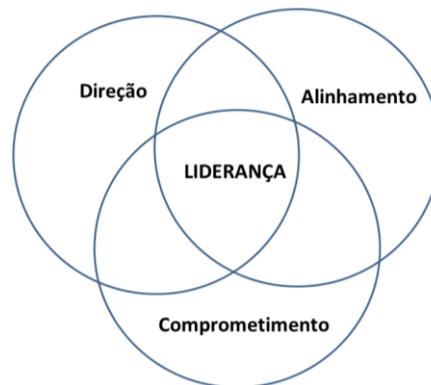
Quadro 7-Síntese da Liderança Relacional

Liderança Relacional	
Características; Fatores; Elementos; Propriedades	Autores
Liderança como parte de uma ordem social em evolução e que é resultado de interações, trocas e processos de influência entre muitos membros de uma organização.	Yukl (2013).
Analisa os processos sociais e os relacionamentos padronizados que buscam explicar como a atividade coletiva pode contribuir para o alcance de objetivos compartilhados.	Yukl (2013).
As organizações são vistas mais pela rede de relacionamento interpessoal do que por sua estrutura, regras e políticas, além disso, os relacionamentos são modificados de forma contínua, de acordo com as mudanças de pessoas envolvidas nas atividades coletivas.	Yukl (2013).
É definida como um produto coletivo das interações dos atores.	Denis, Langley e Sergi (2012).
Foco na dinâmica coletiva como, por exemplo, para combinar relações e contextos de interação.	Uhl-Bien (2006).
Foco está nos processos, nos quais todos que influenciam a organização e contribuem para a estruturação das interações e relacionamentos.	Uhl-Bien (2006).
O processo de liderança pode ser entendido através do contexto, da estrutura e da dinâmica relacional.	Santos (2015).
Unidade básica de análise na pesquisa de liderança são os relacionamentos e não os indivíduos.	Uhl-Bien (2006).
Concentra-se no processo em contextos local-histórico-culturais	Uhl-Bien (2006).
Estudam as relações e a dinâmica relacional, interações sociais, construções sociais, da liderança.	Uhl-Bien (2006).
Todos os relacionamentos ocorrem em um contexto e esse contexto é importante para o estudo da dinâmica relacional.	Uhl-Bien (2006).
Questionar como são produzidos os relacionamentos de liderança e, um contexto de ação, isto é, perguntar como a dinâmica relacional contribui para a estruturação.	Uhl-Bien (2006).
Diversas pessoas diferentes que participam do processo de liderança, tendo neste meio, interesses diversos, conflitos, tornando-se um processo político que envolva o uso do poder social, da racionalidade e da emoção.	Yukl (2013).

Fonte: elaborado pela autora (2022) com base na literatura apresentada.

Drath *et al* (2008) defendem uma ontologia alternativa de liderança em relação às entidades do tripé - líderes, liderados e seus objetivos comuns. Com a ontologia DAC, a teoria da liderança busca explicar como as pessoas que compartilham o trabalho em coletivos produzem direção, alinhamento e comprometimento, sendo estes os elementos essenciais da liderança, de um todo inter-relacionado (Figura 4) que possibilita a cooperação e o trabalho compartilhado em um coletivo (DRATH *et al*, 2008).

Figura 4– A ontologia DAC – Como a liderança ocorre



Fonte: Adaptado de Center for Creative Leadership (2020).

Nessa ontologia falar de e praticar a liderança evolve necessariamente direção, alinhamento e compromisso (Quadro 8). A estrutura do DAC considera a liderança produzida por atores, mas como fenômeno, vai além dos indivíduos (DENIS; LANGLEY; SERGI, 2012).

Quadro 8– Elementos da Ontologia DAC

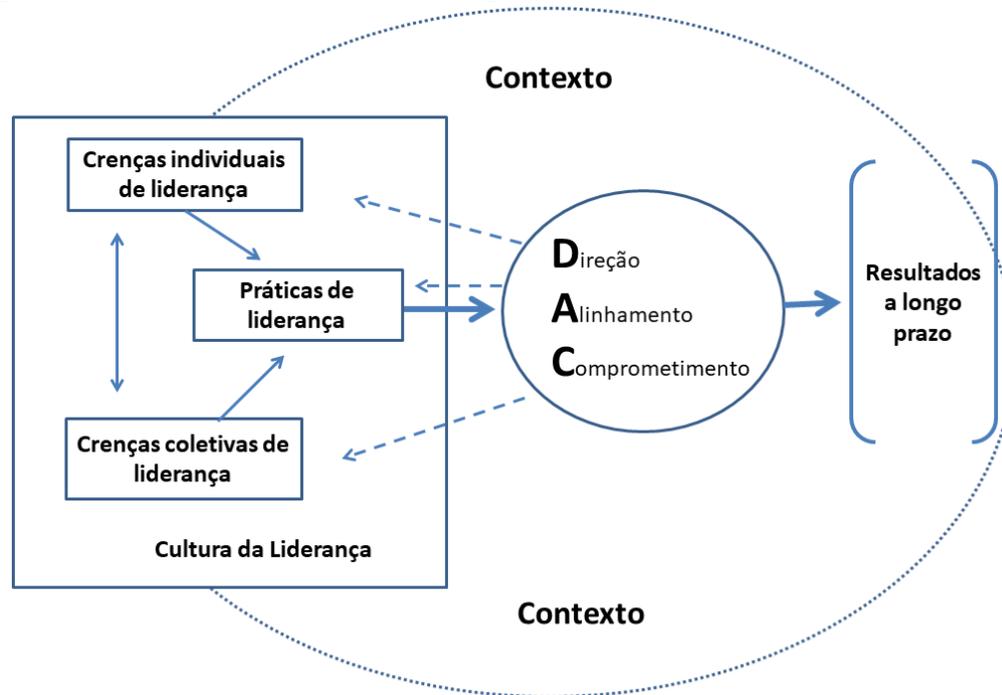
Direção	Há um entendimento compartilhado (direção compartilhada) do que se almeja e um amplo acordo sobre o valor desse objetivo. Acordo geral de um coletivo sobre objetivos gerais, objetivos e missão. Um conjunto de acordos inter-relacionados sobre objetivos e metas é deixado em aberto, assim como a possibilidade de que a direção esteja continuamente sendo transformada.
Alinhamento	A organização e coordenação do conhecimento e do trabalho em um coletivo O alinhamento geralmente é alcançado por meio da estrutura e de muitos dos aspectos do trabalho compartilhado geralmente categorizados como gestão, planejamento, orçamento, controles de supervisão, gestão de desempenho. Em um coletivo que produziu alinhamento, o trabalho de indivíduos e grupos é geralmente coerente com o trabalho de outros indivíduos e grupos. O conceito de alinhamento pode ser solto, flexível ou sujeito a mudanças contínuas é deixada em aberto.
Compromisso	Trata do quanto os membros de um coletivo estão dispostos a conceber seus próprios interesses e benefícios dentro do interesse e benefício coletivos aborda o trabalho compartilhado com compromisso mútuo. Dependendo do contexto, o compromisso dos membros de um coletivo pode variar de causas sociais a sucesso organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2022), com base em Drath *et al* (2008).

A atenção da liderança está nos resultados do DAC e como esses resultados são

produzidos. A estrutura de DAC pressupõe que as pessoas que compartilham trabalho têm ou desenvolvem crenças sobre como produzir DAC (figura 5) que levam a práticas para a produção de direcionamento, alinhamento e comprometimento (DRATH *et al*, 2008).

Figura 5- Framework baseado na ontologia DAC



Fonte: Adaptado de Drath *et al* (2008).

A crença na estrutura trata de como as pessoas estão dispostas a se comportar para produzir DAC (DRATH *et al*, 2008). Além disso, as crenças dos indivíduos não são puramente individuais, mas estão conectadas às crenças dos outros por semelhança cultural, afinidade e interação contínua. Assim, existem crenças coletivas sobre como produzir DAC, bem como crenças individuais. Essas crenças individuais e coletivas são chamadas de crenças de liderança (DRATH *et al*, 2008).

Drath *et al* (2008) afirmam que com o tempo, os indivíduos aprendem sobre as crenças uns dos outros e influenciam uns aos outros nas crenças que mantêm. Os autores complementam que algumas crenças podem se tornar amplamente compartilhadas, formando crenças coletivas. Os recém-chegados a um coletivo podem trazer consigo novas crenças e aqueles que saem do grupo podem levar embora velhas crenças (DRATH *et al*, 2008). Do ponto de vista da estrutura DAC, as crenças de liderança como um recurso compartilhado para a produção de DAC é um elemento básico e necessário da liderança, (DRATH *et al*, 2008). As crenças podem ser generalizadas para incluir desejos (crenças sobre o que é desejável), valores (crenças sobre o que é certo ou bom) e motivos (crenças

sobre razões para a ação) (DRATH *et al*, 2008).

Drath *et al* (2008) destacam que as crenças de liderança são consideradas o principal determinante e a justificativa para as práticas de liderança, sendo que estas são as crenças colocadas em ação. As práticas são entendidas como representações coletivas, como padrões de conversação ou rotinas organizacionais que incluem e transcendem o comportamento individual (DRATH *et al*, 2008).

Segundo Drath *et al* (2008) as práticas de liderança são estruturadas em redes de apoio mútuo e resistem a mudanças, sendo que quando há a introdução de uma nova prática significa que alguma porção significativa da rede de práticas (e rede de crenças) deve ser refeita, para mudar outras práticas (e crenças). A eficácia das crenças e práticas de liderança na produção de DAC fornece *feedback* que pode causar mudanças nas práticas ou, em termos de desenvolvimento, mudanças nas crenças (DRATH *et al*, 2008).

De uma maneira geral e em especial a respeito às práticas de liderança, a estrutura do DAC é relacional e cada membro de um coletivo é entendido como um participante nas práticas de liderança e, portanto, um contribuinte integral para a produção do DAC (DRATH *et al*, 2008). Os processos amplamente caracterizados como aprendizagem organizacional, formação de equipes e diálogo – se objetivam a produção de DAC – podem ser descritos e entendidos como práticas de liderança (DRATH *et al*, 2008). Para Drath *et al* (2008) identificar as crenças de liderança de forma ampla para incluir todas as crenças relacionadas à produção do DAC fornece uma maneira de conceituar a liderança como um processo compartilhado e distribuído .

A rede da crença interage com a rede da prática e com o tempo produzindo um sistema relativamente estável de crença e prática, o que pode ser pensado como a cultura de liderança de um coletivo, ou seja, um padrão mais ou menos estável na abordagem de um coletivo para a produção de DAC (DRATH *et al*, 2008). O conceito de cultura de liderança apoia uma compreensão relacional de liderança, entendendo que a fonte de liderança em uma cultura inclui as crenças individuais e coletivas e práticas compartilhadas, a estrutura do DAC apoia uma análise da liderança como um avanço de todo o coletivo que é realizada em vários níveis (díade, grupo, organizações), tendo como produto uma atividade coletiva (DRATH *et al*, 2008). Na estrutura do DAC, mudar as crenças e comportamentos das pessoas em posições de autoridade é necessário, mas não suficiente para provocar mudanças na liderança, pois, é preciso mudar as crenças e comportamentos de todos que pensam e agem de forma a sustentar a cultura envolvida, sendo esta a única forma de realizar uma mudança geral na rede de crenças e práticas que compõem a cultura de

liderança (DRATH *et al*, 2008).

Drath *et al.*(2008) argumentaram que sua estrutura é multinível porque os resultados podem ser produzidos em todos os níveis (quadro 9), de díades a relações inter organizacionais, e que crenças e práticas que moldam a produção de liderança precisam ser especificadas em cada contexto. Contexto e interações são, portanto, preeminentes nesta estrutura (DENIS; LANGLEY; SERGI, 2012) e são vistos como elementos interdependentes que interagem mutuamente (DRATH *et al*, 2008).

Ainda, a ontologia DAC integra totalmente o contexto como uma parte inseparável da liderança, sendo um fator abrangente e, aspectos do contexto como, desenho organizacional, o momento historicamente situado e mudanças sociais também influenciam diretamente os resultados de longo prazo, sendo fontes constitutivas das crenças e práticas pelas quais as pessoas com trabalho compartilhado visam produzir DAC (DRATH *et al*, 2008).

Quadro 9– Ontologia DAC

	Ontologia DAC
Níveis de análise	Os resultados são produzidos em todos os níveis- díade, grupo e equipe, organizacional, Inter organizacional e sociedade em geral.
Culturas	Os resultados fornecem uma base culturalmente neutra para estruturar a liderança, contribui para que crenças e práticas variem de acordo com a cultura.
Teoria emergente	Não limita os processos e estruturas a na teoria da liderança. Apoiar o desenvolvimento de uma nova teoria que tem como objetivo compreender como as pessoas com trabalho compartilhado produzem DAC.
Teoria e a prática	Novas práticas que produzem DAC não são apenas reconhecidas como liderança, pois, estas também podem ser geradoras de nova teoria.

Fonte: Drath *et al* (2008, p. 637, tradução nossa).

Essa estrutura ajuda a entender a liderança em praticamente todos os contextos e tipos de coletivos com trabalho compartilhado (DRATH *et al*, 2008). A estrutura DAC pode ser aplicada a contextos de pares, fornece os elementos básicos para uma exploração da questão de como a liderança funciona (se funciona) em um coletivo formado por pares e proporciona um vocabulário básico para uma teoria de liderança nesses contextos nos quais os indivíduos não exercem influência assimétrica significativa (DRATH *et al*, 2008).

2.3 LIDERANÇA NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO

Neste tópico apresento a liderança no contexto universitário, com pesquisas realizadas nessas instituições, com suas funções estratégicas, desafios e perspectivas, assim como as competências, habilidades, atitudes e práticas dos líderes na universidade.

Como comentado no tópico anterior, há décadas existem pesquisas sobre liderança nas organizações, porém, os estudos sobre a liderança na Universidade começaram a ganhar espaço a partir dos anos de 1980 e ainda com poucos pesquisadores sobre o tema (ADRIANO; RAMOS, 2015). Uma das justificativas para que se iniciasse o interesse na pesquisa da liderança universitária foram por conta das reformas na gestão públicas causadas por conta das políticas neoliberalistas que buscava aproximar o serviço público com as práticas de gestão de empresas privadas (ADRIANO; RAMOS, 2015).

Neste sentido, os estudos da liderança na universidade foi uma maneira de tentar sair da contradição existente entre o colegialismo e o gerencialismo, já que os integrantes da academia se mostravam contrários aos conceitos de autoridade e hierarquia, dirigindo-se para conduzir as universidades “em processos de influência para o alcance de objetivos de proveito comum” (ADRIANO; RAMOS, 2015, p.47). Na visão de Dearlove (1995), as concepções de liderança derivadas de entendimentos do colegialismo e gerencialismo tendem a ser deficientes, porque esses modelos não conseguem capturar a complexidade da organização da universidade.

Para Lins e Borges-Andrade (2014) há a necessidade da concepção de estudos que possam realizar análise sobre componentes políticos, técnicos e de gestão que fazem parte da vida de líderes no contexto da administração pública, sendo preciso mostrar caminhos para se agir com maior efetividade para atender demandas internas dos setores públicos e também da sociedade. O serviço público e os governos em todo o mundo passam por desafios e, por isso, é preciso implementar políticas e processos que sejam inovadores, exatamente para enfrentar esses desafios e, para isso, é necessário ter estratégias e uma escolha adequada de estilo de liderança (SCHWELLA, 2005).

É sempre mais difícil governar e conduzir uma sociedade plural do que uma sociedade homogênea, um desafio que dirigentes públicos enfrentarão cada vez mais no futuro, o que lhes demandará facilitar, de forma inovadora, a construção de grupos e redes de interesses variados que possam atuar efetivamente na resolução dos problemas públicos. Nesse processo, a liderança pública deverá promover o pluralismo, criar oportunidades para a discordância construtiva, preservar as especificidades de indivíduos e grupos e oferecer oportunidades para que grupos diversos compartilhem a definição dos caminhos futuros da comunidade (SCHWELLA, 2005, p. 263).

Migliore (2012) afirma que os ambientes colaborativos promovem um senso de liderança e governança compartilhadas para que se tenha um incentivo a inovação e a excelência do desempenho em todos os níveis dentro da instituição educacional. Ademais, discute que para encarar os desafios singulares, os conselhos de administração da universidade precisam de confiança para criar ambientes colaborativos, efetuar mudanças inovadoras e alcançar a excelência no desempenho educacional (MIGLIORE, 2012).

Aproximando o tema do ambiente universitário, Pearce, Wood e Wassenaar (2018) argumentam que a liderança compartilhada é uma possibilidade para a universidade alinhar, reforçar e também aprimorar os interesses comuns da área da gestão e do ensino, tendo em vista que os objetivos fundamentais da universidade pública é criar e difundir o conhecimento de vanguarda, através do ensino e da pesquisa tendo que se preocupar no processo em ser sustentável tanto na área educacional quanto na área financeira.

Os autores defendem que a liderança compartilhada é um componente crucial para que o futuro da universidade seja sustentável e viável, pois, para os autores a liderança compartilhada possibilita que os docentes utilizem verdadeiramente da voz que desejam, sendo possível também aproveitar que a sua experiência, conhecimentos, competências e habilidades intrínsecas sejam aplicadas em assuntos importantes e urgentes. Por fim, destacam que somente quando se envolve um espírito coletivo da comunidade universitária que se torna mais possível a capacidade de se realizar visões desafiadoras e sustentáveis (PEARCE; WOOD; WASSENAAR, 2018).

Adriano e Ramos (2015) destacam que as Universidades passaram por mudanças na sua forma de estruturar sua organização e governança e muitos países adotaram políticas econômicas neoliberalistas que levaram a influência de uma redução do financiamento público e também, houve crescimento do número de ingressantes na Universidade, de forma que, levou a uma maior competição e cooperação com pesquisas desenvolvidas. Isso tudo são fatores que contribuíram para a mudança na forma de pensar liderança e gestão na Universidade (ADRIANO; RAMOS, 2015).

É comum as universidades confiarem nas hierarquias organizacionais e nos relacionamentos baseados em autoridade, porém, é importante destacar que os líderes precisam de uma variedade de estratégias para implementar mudanças. (KOHTAMÄKI, 2019) Além disso, os líderes na universidade não são apenas implementadores de ações; eles também devem lidar com diversos interesses internos e externos e, gerenciar os interesses e relacionamentos (KOHTAMÄKI, 2019).

Black (2015) debate que é necessário ter um senso de liderança na universidade

mais adaptável e aberto, diferente da mentalidade de comando e controle hierárquico, tendo em vista que, para se desenvolver comunidades de aprendizagem, incentivar mudanças sociais e olhar para a comunidade como integrante de uma sociedade global, é preciso ter um sistema aberto, pois não é possível ser realizado em um sistema rígido.

Ainda, a liderança e gestão na universidade envolve o uso do poder, influência interpessoal e também da definição de uma direção para se empenhar para influenciar pessoas a seguir essa direção e trabalhar com foco nos objetivos organizacionais (DE BOER; GOEDEGEBUURE, 2009). O líder enfrenta pressões de responsabilidades por conta da busca crescente de alcance de resultados, assim, quanto mais às pressões desse ambiente aumentam, mais os líderes e gestores precisam entender melhor o contexto, aumentar suas habilidades e resiliência para amparar a instituição, dessa forma, quem pratica liderança dentro da Universidade está ciente da necessidade e importância de analisar o contexto e dessa forma, não generalizar soluções para problemas específicos (MIDDLEHURST; GOREHAM; WOODFIELD, 2009).

Entender como a liderança funciona em outros setores pode ajudar a compreender quais princípios da liderança podem ser aplicados no contexto da Universidade e, o desafio do líder é perceber quais são os elementos que deve gerir dentro de cada situação específica como, por exemplo, pessoas, tarefas, equipe, etc. (BLACK, 2015).

Spillane (2005) destaca que a liderança distribuída pode ser vista no meio educacional como vários líderes envolvidos ou ainda pode ser vista como uma forma de pensar sobre a prática da liderança. Segundo Adriano e Ramos (2015) a abordagem da liderança distribuída é a mais utilizada pelos estudiosos da liderança universitária e é vista como uma possibilidade para finalizar os conflitos existentes entre o colegialismo e o gerencialismo na instituição.

As origens dos estudos sobre a liderança distribuída estão nas pesquisas da área da educação (FITZSIMONS; JAMES; DENYER, 2011; ADRIANO; RAMOS, 2015). A distribuição da liderança no ensino superior é uma negociação e intercâmbio dinâmico entre os níveis formais e também entre as redes informais entre colegas (BOLDEN; PETROV; GOSLING, 2009). Os autores ainda afirmam haver uma complexa interação e interdependência entre as dimensões. Bolden, Petrov e Gosling (2009) argumentam que a liderança distribuída pode ser usada para moldar percepções de identidade, participação, influência e ocultar a dinâmica implícita do poder nas universidades.

Bolden, Petrov e Gosling (2008a; 2008b) realizaram um estudo com 152 líderes universitários de diversas instâncias das instituições no Reino Unido para investigar

percepções, experiências e abordagens da liderança em instituições de ensino superior. Ao utilizarem a liderança distribuída como estrutura analítica, que olha para dimensões contextuais, temporais e sociais de maneira mais ampla da liderança, os autores apresentaram um modelo de prática de liderança que incluem aspectos individuais, sociais, estruturais, contextuais e desenvolvimentais da liderança que foram identificados em seus estudos para que pudessem proporcionar maior representação mais ampla da liderança no ensino superior (BOLDEN; PETROV; GOSLING, 2008b).

Os autores utilizaram as conclusões da sua pesquisa no ensino superior para estender o modelo de liderança distribuída de Spillane, representando-o como um resultado dinâmico de cinco fatores inter-relacionados (BOLDEN; PETROV; GOSLING, 2008b). O quadro 10 apresenta a visão dos autores.

Quadro 10– Elementos do modelo de Bolden, Petrov e Gosling da prática dinâmica de liderança no ensino superior.

	Foco
Pessoal	Qualidades pessoais, experiências e preferências dos líderes.
Social	Aspectos sociais na vida da instituição: redes informais, parcerias, alianças e cultura.
Estrutural	Ambiente organizacional: sistemas, processos e estruturas organizacionais.
Contextual	Ambiente político, o tamanho, as normas, influências externas, etc.
Desenvolvimental	Desenvolvimento individual, de grupo e organizacional integrando com os sistemas organizacionais, as mudanças necessárias de carreiras e prioridades.

Fonte: Com base em Bolden; Petrov; Gosling (2008a).

A distribuição da liderança no ensino superior é uma negociação e intercâmbio dinâmico entre os níveis formais e também entre as redes informais entre colegas (BOLDEN; PETROV; GOSLING, 2009). Os autores afirmam haver uma complexa interação e interdependência entre as dimensões. De forma fundamental, Bolden, Petrov e Gosling (2009) argumentam que a liderança distribuída pode ser usada para moldar percepções de identidade, participação, influência e ocultar a dinâmica implícita do poder nas universidades. Como na universidade existem vários contextos de liderança, existem oportunidades distintas para se explorar a ligação entre contexto e situações e também as diversas configurações e diversidade de lideranças (MIDDLEHURST; GOREHAM; WOODFIELD, 2009).

Atualmente o interesse sobre o papel do líder na Universidade tem aumentado por conta da influência que esta tem no desenvolvimento de indivíduos, na sua formação e

também pelo fato destes indivíduos se tornarem líderes na sociedade, além disso, o setor educacional passa por desafios globais, o que exige uma atenção para as mudanças na forma de liderança na universidade (BLACK, 2015). Dearlove (1995) destaca que um líder eficaz entenderá a universidade no seu interior e vai se esforçar para resolver problemas por meio de um processo que envolva os acadêmicos em fases distintas da atividade, sendo que os problemas não podem ser resolvidos de forma rápida se não estiverem comprometidos a mudar.

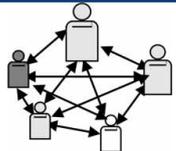
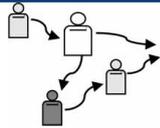
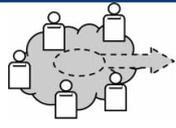
É preciso que os líderes da universidade analisem como melhor liderar as organizações e busquem abordagens que sejam mais adequadas ao contexto das instituições de ensino superior para que sua liderança seja mais eficaz (BLACK, 2015). Assim, no próximo tópico busco realizar uma síntese das principais ideias sobre o processo de liderança que serão discutidos e utilizados na análise dos dados do estudo.

2.4 SÍNTESE DAS PRINCIPAIS IDEIAS DA REVISÃO DE LITERATURA

Para entender a liderança como processo é importante resgatar quais foram as bases utilizadas no estudo e organizar essas informações. Busquei na revisão de literatura aprofundar os principais temas desta tese: Liderança, Universidade e Colegiado. Assim, apresentei os estudos sobre a estrutura colegiada na universidade, sua gestão e tomada de decisão, referências essenciais para esta pesquisa. Apresentei as diversas vertentes dos estudos de liderança, tanto na perspectiva de traços e comportamentos, que coloca o indivíduo (líder) no centro dos estudos, assim como as abordagens da liderança como processo.

Denis, Langley e Sergi (2012) realizaram um estudo exaustivo da literatura (Quadro 11) tendo como foco a liderança compartilhada, distribuída e relacional, denominando essa visão da liderança como liderança plural. É difícil realizar uma comparação dessas diferentes correntes de pesquisa, pois, estas podem se concentrar em fenômenos empíricos distintos e também podem favorecer pressupostos epistemológicos bem diferentes (DENIS; LANGLEY; SERGI, 2012).

Quadro 11– Resumo das correntes de pesquisa sobre liderança plural

	Liderança compartilhada	Liderança distribuída		Liderança Relacional s
		Liderança agrupada no topo para liderar outros	Liderança distribuída entre os níveis ao longo do tempo	
Foco empírico	Liderança mútua em grupos: membros liderando um ao outro	Díades, tríades e constelações como líderes organizacionais conjuntos.	Liderança transmitida entre as pessoas para alcançar resultados	Liderança como propriedade emergente das relações
				
Disciplina dominante	Comportamento Organizacional e Psicologia Social.	Administração e , Sociologia	Sociologia, Administração Educacional e Administração Pública.	Perspectivas sociológicas
Metodologias dominantes	Pesquisas quantitativas e experimentos	Estudos de caso qualitativos	Estudos de caso qualitativos e alguns <i>surveys</i>	Trabalhos conceituais e etnografia
Importantes estudiosos (utilizados nesta tese)	Carson, Tesluk, e Marrone	Gronn	Spillane	Uhl-Bien
Achados da literatura	- Interdependência de tarefas, complexidade e necessidade de comprometimento são condições que conduzem à liderança compartilhada.	- Une a experiência e fornece legitimidade em ambientes profissionalizados. - Especialização de papéis, diferenciação, complementaridade e confiança mútua sustentam a liderança distribuída. - É frágil e muda à medida que as ações dos líderes são avaliadas por outros.	-Estruturas, rotinas e artefatos contribuem para práticas de liderança distribuída. - As tensões entre as pressões de responsabilidade e as necessidades de participação inibem a liderança distribuída	-A liderança é um processo de organização emergente e relacionalmente elaborado pelos atores em situação. -A liderança é dissociada dos indivíduos, localizada nas práticas e criada na comunicação. -A liderança relacional está associada a valores democráticos
Críticas e limitações	- Assume metas compartilhadas - Problemas de poder perdidos - Nenhuma consideração da influência da liderança compartilhada no papel dos líderes formais	- Falta de clareza nas fronteiras entre líderes e outros - Atenção limitada à dinâmica ao longo do tempo	- Ambiguidade no que constitui liderança - Excesso de entusiasmo pela liderança distribuída (torna-se "discurso") - Questões de poder fortemente negligenciadas	.-Poder negligenciado .- Risco de diluir a noção de liderança. - A liderança relacional pode se torna uma ideologia

Fonte: Adaptado de Denis, Langley e Sergi (2012, p. 215, 216 e 217, tradução nossa).

Diante desta visão de mundo, as abordagens da liderança como processo que possuem fundamentos importantes para este estudo são as abordagens da liderança compartilhada, distribuída e relacional, cada uma na literatura possui limitações para o entendimento do processo de liderança.

Com relação à liderança distribuída, sigo Gronn (2002), pois para o autor a manifestação da liderança está nas relações de grupo. O autor dá ênfase nas interações e relações. Spillane (2005) também apresenta conceitos importantes sobre o desenvolvimento da liderança distribuída, assim, ao longo da análise realizei uma conversa sobre os dados encontrados com os autores. Dessa abordagem (que ainda possui muitos artigos teóricos e poucos empíricos) destaco dois trabalhos empíricos que foram fundamentais para meu estudo e entendimento sobre a liderança distribuída e sua prática no contexto de ensino. Primeiro, o trabalho de Bolden, Petrov e Gosling (2008a) que realizaram o estudo em instituições de ensino superior do Reino Unido. No contexto nacional, destaco a tese de Günther (2017) que buscou compreender o processo de liderança em escolas públicas de ensino fundamental, sob a perspectiva da liderança como prática.

Sobre a liderança compartilhada, os apontamentos de Pearce e Manz (2005) e Carson, Tesluk e Marrone (2007) sobre os fatores e características do ambiente interno que influenciam o desenvolvimento da liderança compartilhada me permitiram discutir alguns achados dos resultados, porém, essa abordagem, por ser principalmente focada em estudos quantitativos ainda não foi a principal base para a análise de dados e não encontrei estudos empíricos que me ajudassem a explorar esse campo de forma que contribuísse para o meu entendimento.

A principal perspectiva utilizada na tese foi a da liderança relacional. Sobre a parte teórica, sigo Uhl-Bien (2006) que tem como foco os relacionamentos. Como esta pesquisa tem o objetivo de “analisar como ocorre o processo de liderança em instâncias colegiadas em uma universidade federal brasileira”, além da busca por entender o processo, eu preciso saber se de fato o que foi observado pode ser considerado liderança, sendo esta uma das principais dificuldades que observei na literatura estudada e também apontada por pesquisadores. Assim, decidi utilizar a estrutura DAC de Drath *et al* (2008) que é descrita como relacional e busca verificar se há a produção de direção, alinhamento e comprometimento, ou seja, para ser considerado um resultado de liderança tem que ser produzido DAC. Essa estrutura ajuda a olhar para o contexto de pares (como os colegiados) se o que fazem gera DAC e assim a liderança, por isso, esta foi uma ontologia escolhida para contribuir com a análise de dados.

A literatura da liderança relacional está em desenvolvimento e, dentre as abordagens emergentes da liderança, foi a abordagem que mais encontrei estudos empíricos em setores diversos, com artigos desenvolvidos e estudos empíricos como teses e dissertações em contextos diferentes do universitário, mas, com a aplicabilidade dessas abordagens. Destaco Santos (2015) que fez uma análise do processo de liderança em contexto espiritualizado em uma escola, utilizando como uma das bases teóricas Uhl-Bien (2006). Faqueti (2019) que realizou o estudo em uma biblioteca, com base na liderança relacional e utilizou uma das bases teóricas Drath *et al* (2008). Krause (2020) que fez um estudo utilizando a liderança relacional em equipe de projeto *lean*, usou a ontologia DAC entre suas bases teóricas. Schreiner (2017) utilizou DAC para compreender como funcionam os processos de liderança na implantação de um Centro de Inovação.

Esses estudos teóricos e empíricos foram fundamentais para que eu pudesse desenvolver o meu entendimento sobre a liderança nas perspectivas escolhidas para a tese, assim como me ajudaram a entender como as abordagens poderiam ser aplicadas na prática, com os dados empíricos. Diante da literatura discutida, é importante apresentar os procedimentos que utilizei para a realização da pesquisa, dessa forma, no próximo capítulo identifico os procedimentos metodológicos aplicados neste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresento os procedimentos metodológicos utilizados na construção desta tese. Descrevo a visão paradigmática (interpretativista), o delineamento da pesquisa (abordagem qualitativa), a coleta de dados (entrevista semiestruturada, observação direta e documental) e a análise de dados (análise temática).

3.1. VISÃO PARADIGMÁTICA

Com relação à filosofia da pesquisa, o paradigma interpretativista é o neste estudo, essencial para a construção dos procedimentos metodológicos utilizados numa pesquisa subjetivista sobre liderança em uma universidade pública, como organização complexa.

Saunders, Lewis e Thornhill (2019) destacam que a filosofia de pesquisa é um reflexo dos valores, assim como a escolha de técnicas de coleta de dados do pesquisador. O foco principal da pesquisa realizada dentro do paradigma interpretativista é a maneira como os humanos procuram entender o mundo ao seu redor, além da busca pela compreensão dos significados fundamentais ligados à vida organizacional (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2019).

O objetivo da pesquisa interpretativista é criar novos e mais ricos entendimentos e interpretações dos mundos e contextos sociais (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2019). Com seu foco na complexidade, riqueza, múltiplas interpretações e criação de significado, o interpretativismo é explicitamente subjetivista (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2019).

Para Burrell e Morgan (1979) a sociologia interpretativa busca entender a essência do mundo do dia a dia, com assuntos relacionados com a natureza do status quo, da ordem social, do consenso, da integração e coesão, e da solidariedade e atualização. Os pressupostos que fundamentam este paradigma enfatiza que o mundo social é não mais do que uma construção individual subjetiva dos seres humanos que, pelo desenvolvimento e uso da linguagem comum e da interação do dia a dia, pode criar e sustentar um mundo social de significados compartilhados intersubjetivamente, ou seja, o mundo social é de natureza essencialmente tangível e está em contínuo processo de reafirmação ou mudança. (BURRELL; MORGAN, 1979). O pesquisador que utiliza o paradigma interpretativo tenta compreender o processo através do quais múltiplas realidades compartilhadas surgem, são sustentadas e são alteradas. (MORGAN, 1980, p. 609). A pesquisa é também construtivista

no entendimento de Creswell (2010) na busca de entender o mundo dos indivíduos vivem e trabalham e a criação dos significados subjetivos de suas experiências.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo é também de abordagem qualitativa. Para Creswell (2010, p. 206) é preciso que os procedimentos metodológicos de investigações qualitativas mostrem as "concepções filosóficas; estratégias de investigação; e métodos de coleta, análise e interpretação dos dados". Os pesquisadores realizam uma interpretação do que "enxergam, ouvem e entendem", e essas interpretações não devem ser "separadas de suas origens, história, contextos e entendimentos anteriores" (CRESWELL, 2010, p.209). Assim, a pesquisa qualitativa deve "ver as coisas pelos olhos dos entrevistados e participantes", sendo um "compromisso com a observação de eventos, ações, normas e valores, entre outros, da perspectiva das pessoas estudadas" (GIBBS, 2009, p.23).

O estudo qualitativo está alinhado com a visão de que a realidade é uma construção humana (STAKE, 2010). Stake (2010) destaca que o estudo qualitativo é situacional, orientado a objetos e atividades, cada um em um conjunto único de contextos, é holístico mais do que elemental, não redutivamente analítico. Para o autor o contexto é descrito em detalhes e é empático, trabalhando para entender as percepções individuais, buscando a singularidade mais do que a semelhança (STAKE, 2010).

Os pesquisadores qualitativos tem a expectativa de que os fenômenos estão intrinsecamente relacionados a muitas ações coincidentes e que entendê-los requer uma ampla varredura de contextos: temporal e espacial, histórico, político, econômico, cultural, social, pessoal (STAKE, 2010). Na pesquisa qualitativa existe uma visão construtivista de que não existe um verdadeiro significado de um evento, existe apenas o evento experienciado ou interpretado pelas pessoas (STAKE, 2010).

Ademais, os objetivos deste estudo são descritivos, pois, busquei realizar a descrição dos dados adquiridos na coleta, realizei a descrição dos elementos encontrados que fazem parte do processo de liderança, assim como a descrevi a visão dos entrevistados nos resultados encontrados.

A pesquisa é caracterizada também como estudo de caso. O estudo de caso é uma estratégia de investigação "em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos" (CRESWELL, 2010, p.38). Para Creswell (2010) no estudo de caso os pesquisadores podem investigar processos,

assim como, atividades e eventos. O estudo de caso envolve “uma descrição detalhada do local ou dos indivíduos, seguida pela análise dos dados realizada por temas ou problemas” (CRESWELL, 2010, p.217).

O caso estudado foi uma universidade federal brasileira. Optou-se por uma universidade federal por considerar a importância e impacto das universidades federais na sociedade. Além disso, todas as universidades federais possuem uma estrutura que segue as normas da legislação federal, sendo assim, sua organização segue primeiramente um padrão imposto pelas leis. Por isso, a escolha para realizar o estudo em uma unidade representante deste contexto maior.

O horizonte de tempo foi longitudinal, pois, tem a capacidade de se estudar mudanças e desenvolvimento (SAUNDERS, LEWIS, THORNHILL, 2009). No estudo a coleta foi feita em período determinado, porém, foram resgatadas informações passadas sobre o processo de liderança nos colegiados.

Dito isso, esta pesquisa é caracterizada como interpretativista e construtivista, abordagem qualitativa, objetivos descritivos, horizonte de tempo longitudinal e estudo de caso.

3.3 COLETA DE DADOS

Para realizar a triangulação, os instrumentos de coleta de dados foram entrevistas semiestruturadas, observação direta das reuniões colegiadas e pesquisa documental (legislação, portarias, planos, relatórios, atas e pautas das reuniões dos colegiados), considerados os métodos comuns de pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2010; STAKE, 2010). A coleta dos dados documentais foi utilizada para a análise da estrutura, organização, regras, além de informações que complementaram as entrevistas.

Creswell (2010, p. 215) afirma que “os pesquisadores com frequência se engajam em observações múltiplas no decorrer de um estudo qualitativo e usam um protocolo observacional para registrar as informações”. A coleta de dados em uma pesquisa qualitativa deve ser feita no ambiente natural do fenômeno pesquisado.

Os pesquisadores qualitativos tendem a coletar os dados no campo e no local em que os participantes vivenciam a questão do problema que está sendo estudado. [...] Esse fechamento das informações coletadas por meio da conversa direta com as pessoas e da observação de como elas se comportam e agem dentro do seu contexto é uma característica importante da pesquisa qualitativa. No ambiente natural, os pesquisadores têm interações face a face no decorrer do tempo (CRESWELL, 2010, p.208).

Apresento no Quadro 12 os objetivos específicos da pesquisa com a estratégia e instrumentos de coleta

Quadro 12– Relação dos objetivos específicos com a coleta e análise dos dados

Objetivo Específico	Coleta de dados	Análise de dados
a) Verificar a estrutura e funções dos colegiados em uma universidade federal brasileira com base nas práticas diárias.	Dados documentais Entrevistas Observação direta	Análise temática Triangulação dos dados
b) Descrever os fatores do ambiente interno e externo que influenciam o processo de liderança dos colegiados em uma universidade federal brasileira.	Entrevistas Observação direta	Análise temática Triangulação dos dados
c) Compreender a dinâmica de interação e construção dos relacionamentos nos colegiados da universidade federal brasileira.	Entrevistas Observação direta	Análise temática Triangulação dos dados
d) Propor reflexões sobre mudanças necessárias na estrutura colegiada para aprimorar o processo de liderança	Resultados dos objetivos a, b e c	Análise temática Triangulação dos dados

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Diante do grande número de centros na universidade e da abordagem escolhida nesta pesquisa, foi selecionado para o estudo um departamento de um centro de uma universidade federal. Assim, foram analisados os colegiados dos cursos vinculados ao departamento escolhido. A escolha de um único departamento possibilita também uma coesão entre os colegiados como elemento de comparação e escolher um departamento também permitiu além de um aprofundamento dos dados uma facilitação de comparação entre os colegiados por contarem na sua maioria com os mesmos docentes e alinhamento.

As entrevistas foram realizadas com integrantes dos colegiados escolhidos. Um dos critérios para escolha do entrevistado foi por conta da sua experiência e expertise (STAKE, 2010). A escolha dos entrevistados foi feita ao longo da coleta de campo. A estratégia utilizada foi a seguinte. Para os membros docentes dos colegiados optou-se por escolher aqueles que estão e ou já estiveram em algum cargo de coordenação, subcoordenação, ou chefia ou vice chefia, nos diversos níveis dentro da universidade, seja dentro do próprio departamento, no centro, ou nos níveis da administração alta da universidade. Os entrevistados também passaram por diversos colegiados tanto dentro quanto fora do seu departamento, podendo trazer assim, uma experiência rica sobre as diferenças e semelhanças entre os colegiados.

Os técnicos administrativos foram escolhidos por conta da sua experiência administrativa, seu papel dentro da universidade, por estarem presentes nas reuniões dos colegiados sendo secretários e/ou membros dos mesmos. Além disso, eles trabalham

juntamente com a sua chefia direta, seja do curso, programa ou departamento. Por isso, trazem uma visão diferenciada dos docentes, da prática do dia a dia de uma secretaria e, por estarem presentes nas reuniões, conhecem a dinâmica, organização e sendo assim, sujeitos fundamentais para esta pesquisa.

Sobre a escolha dos discentes, enviei o convite para os membros que participaram de colegiados em 2021. Busquei compreender a visão deles sobre o colegiado, a importância do discente no colegiado e assim como os demais (docentes e técnicos) sobre a dinâmica e práticas dentro dos colegiados que participam.

Ao longo da coleta foram enviados vinte e um convites, sendo que desses foram realizadas quinze entrevistas. A decisão para finalizar a coleta de dados por entrevistas ocorreu nas últimas entrevistas realizadas quando percebi que as respostas começaram a se repetir, não aparecendo novos dados, chegando a uma saturação de dados e por isso, entendi que era o momento de finalizar a etapa das entrevistas.

No início de cada entrevista com os sujeitos, fiz uma explicação sobre a pesquisa e seu objetivo, para que o entrevistado tivesse um maior entendimento sobre o estudo, assim como para deixá-lo a vontade sobre participar da pesquisa e responder ou não responder alguma(s) pergunta (s). As entrevistas foram realizadas virtualmente e presencialmente devido à conjuntura pandêmica no momento da coleta de dados. Um termo de consentimento livre e esclarecido com todas as informações importantes sobre os riscos, benefícios e cuidados durante a entrevista foi entregue e assinado por cada entrevistado.

Eu utilizei um roteiro de entrevista semiestruturado, apenas para ter um norte da pesquisa e assim ter um direcionamento para os objetivos do estudo, porém, as entrevistas foram abertas e, conforme o relato de cada entrevistado fiz a introdução outras perguntas sobre alguma temática que surgia. Em algumas entrevistas, a conversa fluía com relatos detalhados do entrevistado, de forma que o mesmo já respondia ao roteiro, contemplando todos os pontos necessários, assim, foi possível obter relatos profundos e ricos para o estudo, tomando como base o olhar de cada sujeito entrevistado.

As entrevistas ocorreram de forma tranquila e na minha percepção os membros entrevistados foram abertos, tivemos uma conversa profunda e franca, eles relataram situações internas complexas, senti confiança da parte deles e foi interessante conseguir conectar os relatos de cada um e assim construir a análise de dados. Não tenho palavras que consigam descrever a minha gratidão a cada uma das pessoas que me cederam seu tempo para compartilhar suas experiências, vivências, angústias, opiniões e visões que me ajudaram na construção desta pesquisa.

Para assegurar uma maior confiabilidade sobre o anonimato da pesquisa, não realizei a identificação da universidade estudada. Para situar o contexto da universidade, apenas destaca-se que é uma universidade federal brasileira. Por uma questão de sigilo dos entrevistados, todos os dados foram codificados. A codificação ocorreu também com o nome dos colegiados estudados. Sendo assim, a universidade, o centro, o departamento, os colegiados vinculados ao departamento e os entrevistados (Quadro 13) foram codificados.

Quadro 13– Entrevistados do estudo

	ENTREVISTADO	TEMPO DA ENTREVISTA
1	Entrevistado 1	1h01min
2	Entrevistado 2	32 min
3	Entrevistado 3	50 min
4	Entrevistado 4	50 min
5	Entrevistado 5	53 min
6	Entrevistado 6	47 min
7	Entrevistado 7	1h36 min
8	Entrevistado 8	1h33 min
9	Entrevistado 9	1h13min
10	Entrevistado 10	53 min
11	Entrevistado 11	1h19min
12	Entrevistado 12	1h01min
13	Entrevistado 13	24 min
14	Entrevistado 14	32 min
15	Entrevistado 15	1h03min
	Tempo total em horas	14, 45 horas

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Outra técnica utilizada é a observação direta não participante. A observação “utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar” (LAKATOS; MARCONI, 2015, p.111).

Observações qualitativas são aquelas em que o pesquisador faz anotações de campo sobre o comportamento e as atividades dos indivíduos no local de pesquisa. Nessas anotações de campo, o pesquisador, registra, de uma maneira não estruturada ou semiestruturada (usando algumas questões anteriores que o investigador quer saber), as atividades no local da pesquisa. Os observadores qualitativos também podem se envolver em papéis que variam desde um não participante até um completo participante (CRESWELL, 2010, p.214).

As observações das reuniões dos colegiados foram feitas com a assinatura de autorização de cada autoridade (ou autoridade superior) dos colegiados e anuência dos membros presentes nas reuniões no momento da solicitação da autorização. É importante destacar que na observação das reuniões não houve intervenção e interação da minha parte

como pesquisadora com os sujeitos que estavam participando da reunião. Sendo meu papel como pesquisadora apenas observar e interpretar a dinâmica de interação, relacionamento, comunicação, organização e demais elementos que o campo poderá apresentar.

Utilizei um diário de campo para realizar anotações de cada reunião do colegiado que acompanhei, assim, anotava pontos interessantes e que destacam a interação entre os membros. Nas reuniões busquei observar: (1) temas abordados nas reuniões (e práticas); (2) a interação entre os membros - como os membros agem, clima - como os sujeitos se tratam, se praticam a escuta, se há conflitos, tensões, observar as atitudes e as ações decididas; (3) comunicação entre os membros - interação no *chat*; conversas informais; quantos compartilhavam opiniões, identificar o domínio de fala - quem fala mais nas reuniões assistidas, como é a escuta dos membros; (4) relacionamento entre os membros (como ocorrem as influências). O quadro 14 apresenta a quantidade de reuniões assistidas em cada instância colegiada e o tempo de cada reunião.

Quadro 14– Observação das reuniões de colegiado

COLEGIADO	TEMPO DE REUNIÃO	TOTAL DE REUNIÕES OBSERVADAS
Colegiado ALFA	1h25	4
Colegiado ALFA	1h15	
Colegiado ALFA	2h	
Colegiado ALFA	1h40min	
Colegiado BETA	40 min	3
Colegiado BETA	1h35min	
Colegiado BETA	1h10min	
Colegiado GAMA	30 min	2
Colegiado GAMA	40 min	
Colegiado DELTA	1h35min	5
Colegiado DELTA	1h30min	
Colegiado DELTA	1h30min	
Colegiado DELTA	3h30min	
Colegiado DELTA	3h	
Colegiado ZETA	1h40	4
Colegiado ZETA	2h	
Colegiado ZETA	1h10	
Colegiado ZETA	40 min	
TOTAL	27,5 horas	18 reuniões

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

As reuniões foram observadas entre outubro de 2021 e junho de 2022, em cada reunião foram feitas anotações das percepções. As entrevistas e transcrições ocorreram entre fevereiro e maio de 2022. A cada entrevista realizada fui realizando a transcrição e leitura da mesma para me familiarizar com os dados.

No primeiro momento as transcrições foram organizadas em forma de texto que totalizaram 225 páginas. As observações das reuniões também auxiliaram na construção de perguntas feitas nas entrevistas, tendo em vista que a observação das reuniões me ajudou a enxergar situações que puderam ser aprofundadas com os sujeitos nas entrevistas.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

3.4.1 Minha Entrada no Campo de Estudo

A minha entrada no departamento da pesquisa foi primeiramente feita com a identificação da chefia e coordenadores para realizar o primeiro contato referente à pesquisa. Assim, contatei a chefia do departamento e cada coordenador dos cursos de graduação e programas de pós-graduação, expliquei sobre a pesquisa e solicitei a autorização para participar das reuniões do colegiado.

Recebi o retorno de todos, dos três cursos de graduação e dos dois cursos de pós-graduação. O coordenador de um dos cursos de graduação informou que o curso estava finalizado e assim, dificilmente ocorreria uma reunião, o que de fato não ocorreu até a finalização da coleta de dados desta pesquisa, por isso, este curso não foi incluído na análise dos dados.

Todos os demais cursos seguiram com a autorização da seguinte forma: os coordenadores concordaram com a minha pesquisa, porém, antes da minha entrada nas reuniões, foi necessário pedir primeiramente a autorização aos membros dos colegiados presentes na reunião. Como todas as reuniões assistidas ocorreram durante o período da pandemia, todas foram *online* através de videoconferência, assim, pude entrar nas salas virtuais e participar como ouvinte das reuniões após a permissão e concordância dos membros presentes.

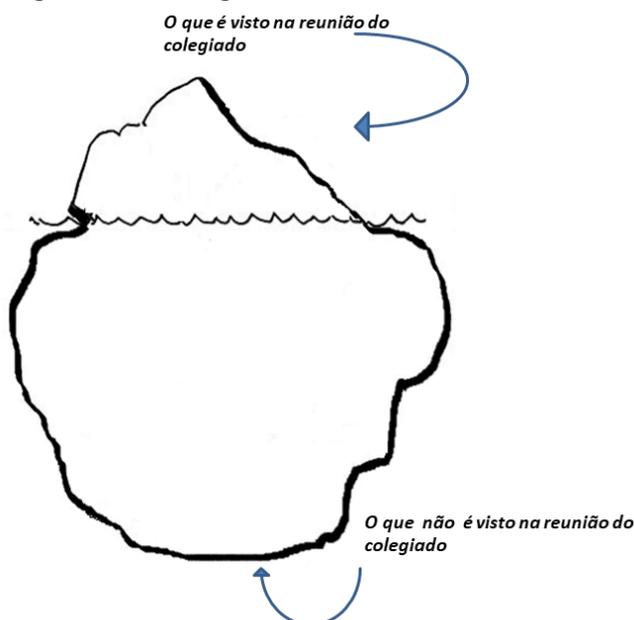
A busca por entender como ocorre o processo de liderança em instâncias colegiadas foi de difícil execução. Antes da realização das entrevistas, busquei primeiramente observar as reuniões de colegiados, para elaborar as primeiras anotações, indagações e ter as primeiras impressões.

Assim, as primeiras reuniões que participei foram dos Colegiados Alfa, Beta e Delta, elas serviram para eu me familiarizar com o ambiente. E nesse momento eu tive o primeiro desafio e limitação em campo. Como comentado, por conta da pandemia, todas as reuniões ocorreram em um ambiente virtual, assim, todos os membros presentes

permaneciam com suas câmeras desligadas e apenas o presidente, ou membro, ou relator, ou comissão que estava com a palavra ficava com a câmera ligada. Não foi possível, visualizar a interação entre os membros da mesma forma que seria em um momento presencial. A interação ocorria com a palavra oral ou através do *chat* (este meio é explorado mais adiante). Neste momento, percebi que este era um ponto que eu precisava explorar nas entrevistas, para contribuir com essa limitação da observação direta.

O segundo desafio que tive foi na primeira reunião observada do Colegiado Beta, a qual eu não consegui identificar nenhuma interação entre os membros, foi uma reunião ritualística, rápida na qual o presidente passava pelos pontos da pauta, abria para discussão, ninguém se pronunciava, levava para votação e assim, a reunião de forma breve se findou. Foi uma reunião com pontos operacionais, sem discussão, debates, conversas entre os membros (elementos essenciais para a análise desse estudo). Sendo assim, percebi que eu precisaria nas entrevistas explorar mais a questão dos bastidores, do antes e depois das reuniões, das interações interpessoais e coletivas fora do colegiado que não aparecia nos momentos de encontros nas reuniões formais. Compreendi que havia dois pontos para explorar na pesquisa, o que é visto nas reuniões dos colegiados e o que não é visto no momento das reuniões dos colegiados (figura 6).

Figura 6– A abrangência do colegiado



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Entendi também que para conseguir compreender as dinâmicas dos colegiados e responder aos objetivos desse estudo, eu precisaria primeiramente dar um passo para trás e

explorar a organização e estrutura da universidade, do centro, do departamento, dos cursos de graduação e dos programas de pós-graduação. Por isso, considerei que, seria importante primeiramente adentrar a análise da sua gestão, pois no primeiro contato em campo, a estrutura e gestão foram os primeiros pontos que apareceram e ficou claro que seriam importantes na análise. A partir dessas constatações e alinhando a fundamentação escolhida avancei para a exploração sobre a liderança como processo.

Atenta-se que a “a análise de dados qualitativos é conduzida concomitantemente com a coleta de dados, a realização de interpretações e a redação de relatórios” (CRESWELL, 2010, p.217).

Os pesquisadores qualitativos tentam desenvolver um quadro complexo do problema ou questão que está sendo estudado. Isso envolve o relato de múltiplas perspectivas, a identificação dos muitos fatores envolvidos em uma situação, e, em geral o esboço do quadro mais amplo que emerge. Um modelo visual de muitas facetas de um processo ou de um fenômeno central ajuda no estabelecimento desse quadro holístico (CRESWELL, 2010, p.209 e 210).

Depois os pesquisadores examinam todos os dados, extraem sentido deles e os organizam em categorias ou temas que cobrem todas as fontes de dados (CRESWELL, 2010). “Os pesquisadores qualitativos criam seus próprios padrões, categorias e temas de baixo para cima, organizando os dados em unidades de informações” (CRESWELL, 2010, p. 208 e 209).

Neste estudo a liderança é vista como um processo que envolve **influência, interações e trocas sociais**. Esses são os componentes centrais do fenômeno da liderança, seguindo a visão de Northouse (2016), que ainda acrescenta que este fenômeno existe no contexto das interações e está a serviço de todos. Além disso, entendendo que as estruturas colegiadas há uma distribuição de poder e responsabilidade de decisão entre os membros, busquei as abordagens processuais que poderiam contribuir para a compreensão dos processos de lideranças nos colegiados.

Utilizei como base Uhl-Bien (2016) para explorar as interações sociais e assim compreender de forma mais integral a dinâmica relacional (figura 3). Os conceitos da liderança compartilhada (quadro 6) e da liderança distribuída (quadro 3) também complementaram a análise desse estudo em pontos que não foram explicados na análise de Uhl-Bien (2016). Essas abordagens possibilitaram realizar uma análise holística e assim apresentando resultados mais robustos de como ocorre o processo de liderança nos colegiados.

No retorno à literatura percebi que a ontologia de Drath *et al* (2008) seria uma boa escolha para realizar a análise, tendo em vista que é uma ontologia que pode ser aplicado em contextos pares (DRATH *et al*, 2008). Assim, para categorizar e entender a liderança utilizei como base a estrutura DAC (quadro 8).

A análise de dados foi temática. A análise temática é um método para identificar, analisar e relatar padrões (temas) nos dados. Organiza e descreve minimamente seu conjunto de dados em ricos detalhes (BRAUN; CLARKE, 2006). Um tema captura algo importante sobre os dados em relação à questão de pesquisa e representa algum nível de resposta padronizada ou significado dentro do conjunto de dados (BRAUN; CLARKE, 2006). Braun e Clarke (2006, p.87) descrevem que as fases da análise de dados temática são: familiarizar-se com os seus dados; gerar códigos iniciais; procurar temas; revisar os temas; definir e nomear temas; e por fim, produzir o relatório final com a seleção de exemplos de extratos vívidos e convincentes, realizar a análise com a questão de pesquisa e a literatura. A análise temática é amplamente utilizada em pesquisas qualitativas e por ser um método flexível, interpretativo, além de ter observado que, outras pesquisas com o tema de liderança de abordagem qualitativa também utilizaram essa escolha para a análise, percebi que seria uma boa estratégia para este estudo, tendo em vista a necessidade de um método qualitativo que contribua para uma análise mais detalhada. Realizei a descrição e interpretação dos dados através dos temas/categorias em campo relacionando-os com a fundamentação teórica. No Quadro 15, apresento um exemplo de como os dados foram mapeados e categorizados.

Quadro 15– Mapa/categoria para análise dos dados

Categoria	Subcategoria	Proposição analisada	Embasamento Teórico
ESTRUTURA	Gestão Tomada de decisão Organização Práticas	Estrutura Colegiada, Burocracia Normas/ legislação Ritos Atividades desenvolvidas Coordenação	Gronn (2002); Spillane (2005); Pearce e Manz (2005); Carson, Tesluk e Marrone (2007); Uhl- Bien (2006); e Drath <i>et al</i> (2008)
CONTEXTO	Local Histórico Cultural	Características do espaço local, histórico (pandemia) e cultural.	Uhl-Bien (2006) Drath <i>et al</i> (2008)
RELACIONAMENTO	Trocas sociais Interações Redes Comunicação Influência	Poder; Grupos; Bastidores, Papéis; Características internas; Desafios; Conflitos Crenças (individuais e coletivas)	Uhl-Bien (2006) Drath <i>et al</i> (2008) Gronn (2002) Spillane (2005);

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Conforme apontado por Yukl (2013), ainda é preciso realizar muitos estudos sobre a distribuição das responsabilidades de liderança entre os membros de uma equipe ou organização, realizar pesquisas intensivas, descritivas e longitudinais são importantes para buscar compreender os processos complexos que estão envolvidos na liderança de uma organização.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A primeira limitação da pesquisa é sobre o desenvolvimento deste estudo. O projeto foi desenvolvido ao longo da pandemia. O contexto pandêmico teve impacto no desenvolvimento da pesquisa, tendo em vista seu impacto causado no meu emocional, o que afeta na concentração, no pensar, desenvolver, criar, porém, mesmo diante desta realidade, o desenvolvimento da pesquisa foi feita com o maior esforço e dedicação possível dentro das condições possíveis.

O contexto pandêmico também afetou o desenvolvimento da pesquisa no sentido da coleta de dados, tendo em vista que as reuniões assistidas foram todas remotas, sendo essa a nova realidade vivida na universidade, sobre as entrevistas realizadas remotamente, houve relatos feitos pelos entrevistados como cansaço, esgotamento, questões psicológicas também afetadas pelo contexto pandêmico. Assim, os resultados encontrados nessa pesquisa representam um contexto atual da universidade, uma realidade abalada, transformada, esmagada por uma pandemia, o que significa que em outro contexto, considerado “normal” outros resultados poderiam ser encontrados.

Outra limitação que destaco é por conta da análise ser feita através da minha percepção e de acordo com a percepção dos entrevistados e restringe-se ao caso estudado, assim, não se busca uma generalização dos resultados. Como pesquisa qualitativa a análise dos dados foi realizada de acordo com a minha percepção sobre as informações coletadas e de acordo com a visão dos entrevistados, assim, a pesquisa não busca uma generalização dos resultados, busquei realizar uma descrição de como ocorre o processo de liderança nos colegiados de uma universidade federal brasileira.

Outra limitação foi o fato da pesquisa ter sido feita em colegiados de nível de departamento e cursos e assim, não foram analisados colegiados dos níveis superiores, como o conselho universitário.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

Neste capítulo apresento os resultados, as discussões e análise dos dados documentais, das entrevistas e da observação direta das reuniões dos colegiados. Destaco que, conforme a metodologia adotada, os dados são analisados através da minha interpretação, da visão dos sujeitos entrevistados e com base na fundamentação teórica utilizada, tendo como objetivo a compreensão do processo de liderança nos colegiados selecionados para o estudo.

Para fundamentar também a minha análise e interpretação dos dados, coloco falas dos entrevistados e relatos das minhas observações das reuniões, além da análise documental (que no caso foram os regimentos, estatuto, atas, planos, relatórios, sites da instituição). Nas entrevistas busquei abordar pontos abrangentes das experiências vividas pelos entrevistados nos colegiados, nas atividades do dia a dia, de forma interpessoal e coletiva.

Destaco também a importância do contexto local em que o estudo foi feito: colegiados vinculados a um departamento de uma universidade federal do Brasil. Neste campo, busco responder os objetivos específicos traçados na pesquisa: a) Verificar a estrutura e funções dos colegiados em uma universidade federal brasileira com base nas práticas diárias; b) Descrever os fatores do ambiente interno e externo que influenciam o processo de liderança dos colegiados em uma universidade federal brasileira; c) Compreender a dinâmica de interação e construção dos relacionamentos nos colegiados da universidade federal brasileira; e d) Propor reflexões sobre mudanças necessárias na estrutura colegiada para aprimorar o processo de liderança. Para então responder ao objetivo geral: analisar como ocorre o processo de liderança em instâncias colegiadas em uma universidade federal brasileira.

Realizar o estudo com colegiados vinculados a um departamento foi uma escolha intencional por conta de haver uma coesão entre os colegiados, como elemento de comparação, assim, foi possível aprofundar a análise e acompanhamento ao longo dos meses em campo e realizar uma análise profunda e qualitativa.

4.1 A ESTRUTURA E FUNÇÕES DOS COLEGIADOS COM BASE NAS PRÁTICAS DIÁRIAS

4.1.1 A estrutura e gestão da universidade federal estudada - UNF1

A UNF1 possui uma história de décadas. Nos anos 80 iniciou um intenso investimento na expansão da pós-graduação e pesquisa, apoiando também o fomento para a construção de centros tecnológicos no estado em que está localizada, além do desenvolvimento de diversos projetos de extensão para a sociedade.

A instituição tem a preocupação de tornar um centro de excelência acadêmica tanto no campo regional, quanto no campo nacional e internacional, através dos seus valores, que nesta pesquisa destaco os seguintes: livre e responsável (com acadêmicos e servidores livres para desenvolver suas vocações e com uma universidade que tenha liberdade e responsabilidade na criação e decisão nas esferas acadêmicas e administrativas); com autonomia (tendo a capacidade de decidir sobre os caminhos que quer tomar, dentro das suas competências, e tendo responsabilidade e transparência); ser uma universidade democrática e plural (comprometida com o ensino superior público, gratuito e de qualidade); garantir o pluralismo ideológico e respeito (com abertura para o diálogo e participação plena); diálogo (ser uma instituição que promova o diálogo entre corpo discente, docente, administrativo e sociedade como um todo); ser bem administrada e planejada (com estratégias eficientes e efetivas de gestão); ser transparente (uma universidade que preste contas de suas ações e decisões para a sociedade); ser ética; ser saudável (se preocupe com as relações humanas com harmonia, com práticas saudáveis e sustentáveis) (dados da UNF1).

De acordo com o Estatuto da universidade, a instituição possui autonomia administrativa, didático-científica, gestão financeira e disciplinar. Sua gestão é coordenada pela legislação federal tocante, pelo seu estatuto, regimento geral e os regimentos dos órgãos da administração superior, dos campi e das unidades universitárias, assim como por resoluções estabelecidas pelos seus órgãos. A UNF1 funciona através da organização da sua estrutura (Figura 7) em departamentos, coordenados por unidades/centros e sua administração está dividida em níveis superior e em nível de unidades, subunidades (dados da UNF1).

A Administração Superior da Universidade é feita através dos Órgãos Deliberativos da instituição, que nesta pesquisa destaco: Conselho Universitário; Câmara

de Graduação; Câmara de Pós-Graduação; entre outros. Há também os Órgãos Executivos que são: Reitoria; Vice-Reitoria; Pró-Reitorias; e Secretarias (dados da UNF1).

A administração das Unidades (Centros de Ensino) é feita por Órgãos Deliberativos dos setores (Conselhos das Unidades; Departamentos); e Órgãos Executivos dos setores (Diretoria de Unidades; Chefia de Departamentos). O Conselho do Centro é o maior órgão deliberativo e consultivo das Unidades Universitárias e composto pelo diretor do Centro (como presidente), vice-diretor do Centro (como Vice-Presidente), Chefes dos Departamentos vinculados ao Centro, Coordenadores de Cursos de Graduação vinculados ao Centro e Coordenadores de Cursos de Pós-Graduação vinculados ao Centro (dados da UNF1).

O Regimento da Universidade destaca as regras sobre o funcionamento dos órgãos deliberativos da instituição. Um ponto que demonstra a importância dos órgãos colegiados na universidade é o fato desses terem preferências dentre outras atividades desempenhadas por cada membro, ou seja, o regimento destaca a obrigatoriedade do comparecimento às reuniões dos órgãos deliberativo sendo este preferencial em relação a qualquer outra atividade administrativa, de ensino, pesquisa ou extensão na Universidade. Além disso, destaca que para cada assunto que esteja em pauta deve-se ter uma fase para **discussão** e também para **votação** (dados da UNF1).

O Conselho de Centro possui diversas competências, destaco abaixo aquelas consideradas as mais relevantes para a análise deste estudo, que são: o estabelecimento de políticas de ensino, pesquisa e extensão do Centro; o conhecimento e deliberação sobre assuntos de natureza técnica, administrativa e funcional; em grau de recurso, deve também realizar a revisão das decisões dos Departamentos, Colegiados dos Cursos de Graduação e dos Colegiados dos Cursos de Pós- Graduação (dados da UNF1).

A Direção das Unidades possuem diversas competências, como dirigir, coordenar e fiscalizar os serviços administrativos do Centro; realizar a convocação e presidência das reuniões do Conselho do Centro; fazer a fiscalização da execução do regime didático; cumprir e fazer cumprir as decisões dos Órgãos Superiores da Universidade e do Conselho do Centro; o Centro deve realizar a fiscalização do cumprimento da legislação federal de ensino (dados da UNF1).

O Departamento é subunidade da universidade, sendo considerada a menor fração que existe dentro dos Centros de ensino. Possuem diversas competências, como: elaborar normas do seu funcionamento, seguir as diretrizes do Conselho Universitário; aprovar seu plano de trabalho, cuidar das disciplinas que fazem parte do seu departamento, se atentar

para o desenvolvimento da pesquisa, de forma que articule com o ensino e extensão, deve cuidar das questões referentes o ingresso ou afastamento de servidores docentes e técnico-administrativos, assim como tomar decisões sobre pedidos de afastamentos dos servidores docentes e técnico-administrativos que queiram realizar estudos no país e no exterior (dados da UNF1).

Os departamentos possuem um Chefe e um Subchefe, sendo estes eleitos pelos membros do colegiado do departamento. A chefia do departamento possui diversas competências como: ser presidente do colegiado do departamento, realizar a elaboração do plano de trabalho do departamento, dividir entre seus membros as atribuições de ensino, pesquisa e extensão, entre outras. É importante destacar que as decisões tomadas no departamento, são sempre de acordo com a decisão da maioria dos membros presentes na reunião do colegiado (dados da UNF1).

A legislação da universidade aponta que cada curso de graduação tem uma coordenação didática exercida por um colegiado. Dentre as atribuições do colegiado de curso, destacam-se: determinar o perfil do egresso que desejam formar, a proposta pedagógica do curso, realizar a elaboração do regimento interno, desenvolver, analisar e avaliar o currículo do curso, os planos de disciplinas e exercer as demais atribuições de acordo com a lei no regulamento ou regimento do curso (dados da UNF1).

A constituição do um colegiado de curso segue as normas estabelecidas, que determinam que todos sejam compostos por: um presidente; representantes dos departamentos de ensino que ofertam disciplinas no curso, sendo um representante docente indicado pela unidade de ensino de cada departamento; representantes do corpo discente eleitos a cada ano pelo centro acadêmico do curso; representantes que não possuem uma vinculação com a universidade, mas fazem parte de associações, conselhos ou órgãos de classe regionais ou nacionais que estejam relacionados com a atividade profissional do curso (dados da UNF1).

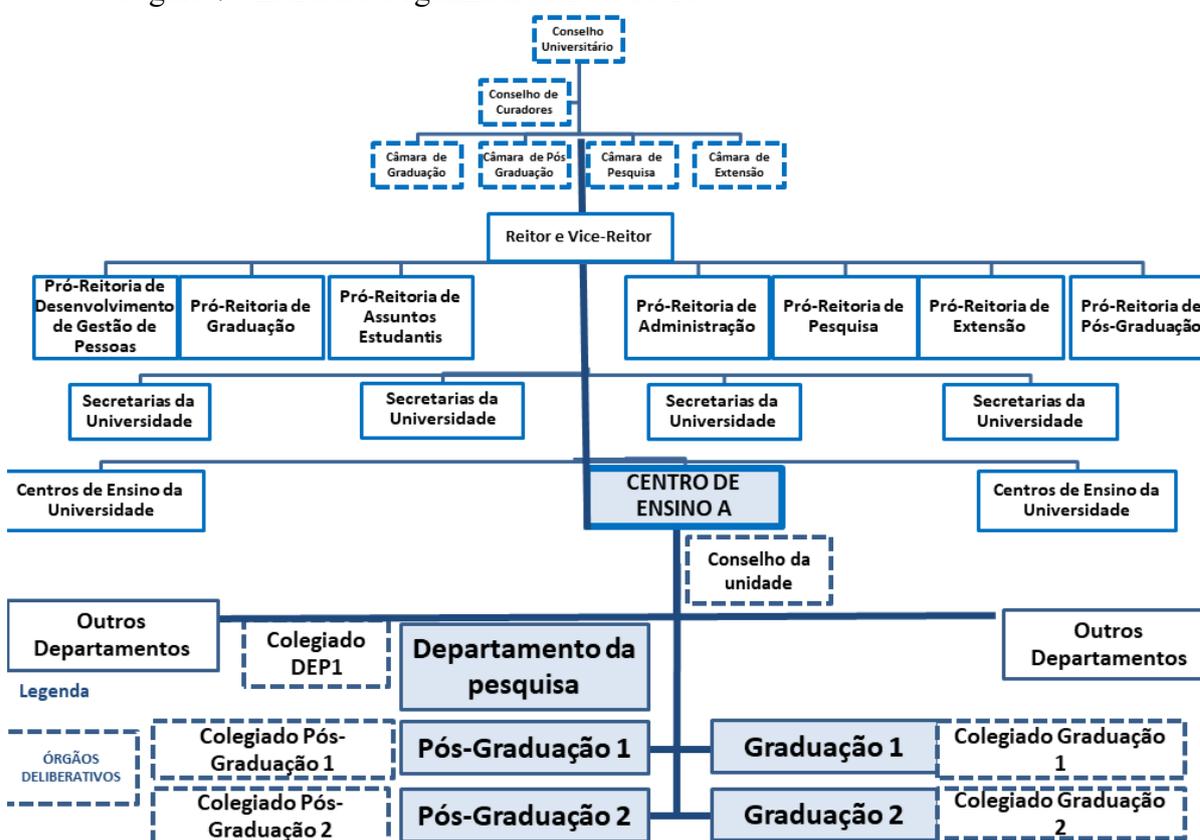
Dentre as numerosas atribuições do presidente do colegiado, que compete ao coordenador do curso, apresentam-se: realizar a convocação e presidência das reuniões do colegiado de curso, representar o colegiado nos órgão da universidade, realizar a execução das decisões do colegiado, fazer a designação de relator ou comissão para então ser decidido pelo colegiado, elaborar os horários de aulas, articular a integração com os departamentos, realizar a coordenação das atividades teórico-metodológicas do projeto pedagógico de curso, deve atuar na função de um interlocutor do curso, fazer a coordenação dos processos que buscam a reestruturação e avaliação do currículo do curso, assim como

delegar competência para a execução de tarefas específicas e executar as demais atribuições que estão previstas na lei, tanto no Regimento da Universidade quanto no Regimento do Curso (dados da UNF1).

São os colegiados pleno e delegado que realizam a coordenação didática dos Programas de Pós-Graduação, sendo do Programa a decisão se terá apenas um colegiado pleno ou se terá também um colegiado delegado. Os colegiados seguem a seguinte regra para sua composição: todos os docentes credenciados como permanentes; representantes do corpo discente (eleitos pelos estudantes regulares); e chefia do departamento. O coordenador do programa assume a presidência e o subcoordenador a vice-presidência dos colegiados pleno e delegado.

Dentre as competências do colegiado pleno, destaco: aprovar o regimento do programa, estabelecer as diretrizes gerais do programa, aprovar reestruturações nos currículos dos cursos, aprovar os planos e relatórios anuais de atividades. A resolução apresenta uma série de competências do colegiado delegado, dentre elas destaco que o colegiado delegado tem o objetivo de agir como uma assessoria para o coordenador do programa e assim, buscar garantir o bom funcionamento do mesmo.

Figura 7– Estrutura Organizacional da UNF1



Fonte: Elaborado pela autora (2022) com base nas informações da UNF1.

4.1.2 A estrutura, organização e gestão das instâncias colegiadas da pesquisa

4.1.2.1 O Centro A

O departamento da pesquisa está localizado no CENTRO A. A administração do Centro A é feita através da sua estrutura compostas por órgãos deliberativos (conselho da unidade; colegiados dos departamentos; colegiados de cursos de graduação; colegiados de cursos de pós-graduação); seus órgãos executivos (direção da Unidade; chefias de departamento; coordenadorias de cursos de graduação; coordenadorias de programas de pós-graduação); seus órgãos consultivos; órgãos auxiliares e órgãos complementares.

O Centro tem uma característica de maior de integração e constância da realização das reuniões. Na direção do centro “[...] onde nós tínhamos outra perspectiva, **uma perspectiva mais de integração**, as reuniões ordinárias com questões formais, discussões programadas, e as reuniões extraordinárias propondo outros temas também de interesse do centro [...]” (ENTREVISTADO 14, grifo nosso). Ao longo dos últimos anos o Centro mudou a forma que organizam as reuniões. Uma das mudanças que ocorreram foi a realização das reuniões do conselho transmitidas pela internet. O entrevistado relatou que a partir dessa estratégia o clima dentro do conselho melhorou, sendo atualmente cordial e com respeito.

[...] tinha muitas brigas ali no conselho, era uma coisa bem bem tensa, [...] começamos a transmitir em tempo real a reunião, e com isso, melhorou o clima né, porque transmitido ao vivo [...] e na medida em que foi, que ocorreram essas, essas transmissões, o clima hoje, o clima é tranquilo, [...] As reuniões são mais rápidas, e tem um clima assim, bem mais cordial entre os colegas, um tratamento mais respeitoso, e também as discussões são discussões mais importantes, claro [...] (ENTREVISTADO 15).

Por serem transmitidas pela internet, as reuniões são abertas para toda a comunidade que tem interesse em acompanhar os assuntos tratados e para divulgar o centro utiliza os meios de comunicação virtual através dos *e-mails* da comunidade. Essa ação de abertura para acompanhamento da comunidade dos assuntos tratados são pontos que são importantes quanto à inclusão da comunidade para conhecer os caminhos, as ações que o Centro A está tomando.

[...] divulgamos no nosso grupo de *e-mail*, o endereço então as pessoas podem assistir até as pessoas da comunidade, podem assistir também, então assim, esse é um ponto que consideramos bastante importante [...] (ENTREVISTADO 15).

Como apresentado acima no regimento, a direção do Centro possui diversas competências. O entrevistado 15 destaca a importância de coordenar no dia a dia as atividades e também se atentar para que a legislação sempre seja cumprida.

[...] Um outro ponto importante, assim na direção, tem a direção dia a dia que é realmente coordenar, enfim a pesquisa, ensino, extensão, orientar e fazer com que a legislação seja cumprida, dar toda a infraestrutura para que tenhamos pesquisa, extensão, a graduação e a pós-graduação [...] (ENTREVISTADO 15).

O entrevistado demonstrou também uma preocupação que o Centro A tem com a inclusão da comunidade acadêmica na construção do último regimento do Centro e para isso utilizou as ferramentas de fóruns para criar as discussões, percebendo-se assim que, o conselho do Centro A consideraram a opinião da sua comunidade na construção do seu regimento.

[...] um outro ponto que a gente considerou bem importante foram, nós fizemos fóruns [...] fórum de graduação, de pós-graduação, de pesquisa, de extensão, de administração, cultura e artes, para realmente definir o novo regimento do (CENTRO A), que foi bastante polêmico porque nós fizemos bem participativas as discussões, e [...] e depois nós fizemos com base nas discussões, nós elaboramos uma proposta e foi discutida também e foi colocada pra discussões e depois, claro foi aprovado para o conselho da unidade, [...] (ENTREVISTADO 15).

É importante salientar que, conforme apontado pela percepção do entrevistado, o Centro A não possui uma característica de grande participação, porém, destaca que apesar da demora nas decisões sobre o regimento, considerou importante essa construção participativa.

[...] o nosso centro, tem uma característica de não participar muito, não, achar que não há necessidade dessas discussões, o pessoal gosta de fazer as coisas meio prontas assim, aprovar e tal, e isso foi uma certa discussão no centro, foi importante, demorou bastante assim, mas nós conseguimos fazer um regimento com a participação da maioria dos colegas do centro [...] (ENTREVISTADO 15).

Agora, tratando da participação dos docentes como representantes nos colegiados, o entrevistado explica como ocorria a indicação dos representantes e da postura que passaram a adotar nos últimos anos.

[...] a questão também dos professores que fazem parte das câmaras, das câmaras superiores da universidade, tem a câmara também de graduação, pós-graduação pesquisa extensão, e Conselho Universitário, então também essa indicação lá pra câmaras, era mais ou menos, o diretor indicava, agora não, agora a gente faz um rodízio para todos os cursos terem a oportunidade de participar, das câmaras da universidade e também do conselho universitário, feito um rodízio e todos os cursos têm a possibilidade, é feito um rodízio e depois a gente passa no conselho da unidade [...] e assim vai, todos têm a oportunidade, tem também o representante do centro, é eleito pelos professores, aí é outra situação, aí é uma eleição direta então é mais tranquila, essa parte que do conselho que o centro deve indicar, achamos que foi um ponto importante que estabelecemos o rodízio, participar, e no dia a dia, nós temos uma administração bem assim compartilhada (ENTREVISTADO 15).

O entrevistado comentou sobre a inclusão da participação dos estudantes nas reuniões e das mudanças que ocorreram com a pandemia, que levou a migração das reuniões para o meio virtual. Apontou também sobre a importância da criação dessa cultura de participação que tem se desenvolvido com o tempo. Apesar dessa mudança de cultura nos últimos anos, ainda há essa cultura de não participação, sendo algo que na sua percepção transcende o Centro A.

[...] nós fazemos de vez em quando chamamos todos os estudantes para uma reunião, claro o pessoal não vem todo mundo, quando era tudo ali presencial, chamava no auditório, fazia reuniões com todos os coordenadores, todos os estudantes, também fazia com os técnicos, com os docentes, então a gente, conseguiu com a pandemia, com a necessidade de ser virtual, aí ficava mais tranquilo ainda, fazer uma reunião virtual, e às vezes a gente pensava ah não vai vir, poucos vão participar, mas a gente faz a reunião e o pessoal vai acostumando, aí vai ter uma reunião, o que foi discutido, ah interessante, o importante é abrir os espaços, abrir os espaços para as discussões, pra tomada de decisão, se a gente abre os espaços, as pessoas começam a criar uma cultura de participar, a cultura no (CENTRO A) é de não participar, o pessoal não quer participar de nada assim, teoricamente [...] (ENTREVISTADO 15).

Ainda tem a cultura assim, ainda existe, se bem que hoje nós temos um momento assim no Brasil também que as pessoas estão muito, muito, as pessoas não acreditam muito, nas instituições, está todo mundo assim muito, as pessoas estão assim, não estão muito motivadas, mas nós procuramos sempre assim, esgotar o máximo das possibilidades, fazer reuniões gerais, [...] então assim, aí nós temos condições de entender, mais a realidade, porque se ficar só ali no gabinete, ficar ali com as resoluções, falando com os chefes de departamento, e tal, fica muito a visão de 3, 4 pessoas. Na verdade e o centro é grande, e é complexo, é difícil, na verdade, e na universidade tem essa, inclusive na constituição está escrito que a universidade ela tem que ter uma gestão democrática, então a universidade precisa criar esses meios no caso, essas possibilidades [...] (ENTREVISTADO 15).

Tendo agora um entendimento sobre o funcionamento do Centro A, apresento o departamento, os cursos de graduação e programas de pós-graduação, para entender sua dinâmica interna, estrutura, organização e gestão.

4.1.2.2 O Departamento da pesquisa

O departamento da pesquisa é composto por trinta e sete docentes efetivos, tendo também professores substitutos e voluntários. Segundo as informações encontradas no site do departamento, este tem o objetivo do desenvolvimento, promoção e oferta de atividades de ensino pesquisa e extensão que fazem parte da sua área de atuação, busca realizar a orientação e fiscalização de todas as atividades de ensino, pesquisa e extensão que estejam relacionadas com o departamento, sempre se atentando para as normas que estão estabelecidas (dados da UNF1).

Sobre a organização do departamento, este é constituído e administrado por órgãos colegiados deliberativos e os órgãos administrativos, composto pela chefia do departamento, a coordenadoria de ensino, a coordenadoria de pesquisa, a coordenadoria de extensão e a supervisão de laboratório (dados da UNF1).

A chefia do departamento é responsável pela direção, coordenação e fiscalização das atividades que são de competência do departamento, sendo que essas atividades são executadas por um chefe e um subchefe do departamento. A chefia de departamento possui diversas competências, das quais se busca aqui destacar: a convocação e presidência das reuniões do Colegiado do Departamento, realizar a análise de questões disciplinares que tratam do departamento, sendo que essas questões são sempre submetidas para discussão e aprovação do Colegiado do Departamento (dados da UNF1). A chefia cuida da organização do espaço físico, controle dos recursos materiais pertencentes ao departamento, assim como as atividades dos servidores técnicos administrativos que estão alocados. Deve também fazer a elaboração e submissão ao colegiado do departamento da proposta orçamentária do Departamento referente ao próximo exercício (dados da UNF1).

A chefia também é responsável por representar o departamento e submeter ao conselho da unidade do CENTRO A as normas referentes ao funcionamento do departamento. Indica a comissão para elaborar o plano de trabalho do departamento, deve realizar a distribuição das responsabilidades de ensino, pesquisa, extensão e administração entre seus membros atendendo as normas vigentes, sendo sempre submetido para a aprovação no colegiado do departamento. Deve submeter ao colegiado os planos de atividades das disciplinas que são elaboradas por seus docentes e de acordo com as diretrizes definidas pelos órgãos superiores, cuidando para que sejam cumpridas as decisões das instâncias superiores da universidade (dados da UNF1).

A secretaria administrativa do departamento é aquela responsável pelas atividades administrativa, patrimonial, financeira e pessoal do departamento, que envolvem o ensino, pesquisa e extensão e que estejam ligadas à chefia do departamento. A Secretaria tem entre suas competências: dar suporte técnico-administrativo às atividades que são ligadas ao departamento; atuar como um elo tanto com o público interno quanto com o externo, fazendo os encaminhamentos sobre as diferentes solicitações dos setores e pessoas; realizar a coordenação e a execução de serviços que são solicitados pelos órgãos administrativos do departamento; e é responsável por secretariar as reuniões do Colegiado do Departamento (dados da UNF1).

O departamento possui seu colegiado pleno, o órgão máximo de deliberação do departamento e composto pelo chefe e subchefe do departamento, o corpo docente dos efetivos de carreira lotados e em efetivo exercício no departamento, servidores técnico-administrativos em educação; representantes do corpo discente (dados da UNF1).

São numerosas as competências do colegiado pleno do departamento. Foram diversas informações encontradas nos sites da instituição, para este estudo destaco algumas das competências: a elaboração e aprovação das normas, sua estrutura e funcionamento, atendendo a legislação vigente; realizar a eleição do chefe e subchefe, tratar da aprovação das políticas e atividades de ensino, pesquisa e extensão que estejam ligadas a área do departamento assim como o seu plano de atividades. Realizar a deliberação sobre os pedidos de afastamento dos docentes para que realizem sua formação e capacitação no país e no exterior (dados da UNF1). Nas reuniões do departamento são debatidos assuntos que impactam a rotina do departamento.

Além disso, são nas reuniões do departamento que se resolvem outras questões importantes. **A aprovação que é bem importante do PAAD, o plano departamental, plano de atividades do departamento, esse plano ele é aprovado todo semestre, todo semestre é preciso fazer essa organização, as alocações de disciplinas, de horários de disciplinas,** então ali se faz o balanço, de quantas horas o professor tem, por que às vezes ele já tem cargo de chefia ocupado, então esse é um ponto importante, que todo semestre a gente precisa fazer, é uma reunião para aprovar esse plano, **para que todos os professores estejam de acordo com as disciplinas que eles vão ministrar nesse semestre** [...] (ENTREVISTADO 01, grifo nosso).

[...] Outras questões, por exemplo, redução de carga horária de professor também passa pela reunião do departamento, porque eu acredito que são situações que acabam impactando no caminho no futuro do departamento, então vai impactar no todo então, por isso que eles precisam ser aprovados no colegiado (ENTREVISTADO 01).

As reuniões do colegiado do departamento são gravadas, nas quais o secretário realiza a organização e identificação e elaboração das atas eletrônicas em arquivo de áudio e vídeo, além da lista de presença que deve ser assinada pelos membros presentes. Para compreender como era a dinâmica do dia a dia de trabalho, antes e depois da pandemia, um dos entrevistados comentou como era o seu dia a dia de trabalho e as principais mudanças que ocorreram durante a pandemia, assim como os pontos positivos e negativos das mudanças ocorridas na rotina.

Antes da pandemia a gente estava fisicamente na universidade, ficava trabalhando na sua sala, e ai além de olhar *e-mail*, além de responder *e-mail*, além de responder *WhatsApp*, as pessoas vinham fisicamente falar contigo e demandar situações, pedir tua ajuda e aí você tinha **mais esse canal de interação**, que se perdeu com a pandemia, por um lado, se a gente perdeu um canal, **por outro lado tornou o trabalho mais organizado**, porque antigamente estava ali trabalhando

tactactactac alguma coisa, aí alguém bate na porta, [...] bom, mas **as pessoas batem na sua porta, pedem coisas, pedem ajuda, trazem problemas para você resolver, enquanto gestor a gente vai atrás de tentar resolver aquilo, tentar equacionar o problema, dar uma solução [...]** (ENTREVISTADO 10, grifo nosso).

[...] então o trabalho presencial, dava essa liberdade das pessoas te, intervirem no teu, e já no trabalho online você só atende o que está prontamente marcado, [...] então você consegue ter um maior domínio sobre o teu horário, e isso eu te dizer que **favorece essa produtividade**, por outro lado, é de um aspecto humano, então se me perguntares o que eu acho melhor é claro que eu acho o trabalho presencial melhor, então assim, **já não tem mais paciência pra essa interação online**, que muito embora está nos ajudando, [...] então há vantagens, mas de novo eu prefiro o trabalho presencial. Na pandemia, tinha que ser feito, mas assim que for possível se é que já está sendo possível voltar para o trabalho presencial (ENTREVISTADO 10, grifo nosso).

Durante a pandemia as interações mudaram com as atividades realizadas no ambiente online, aumento a utilização de ferramentas como *WhatsApp*, telefone e *e-mail* para a comunicação e resolução dos problemas.

Agora com a pandemia as coisas estão um pouco diferentes do que a gente estava acostumado na época presencial, minha tarefa diária é ficar de olho no, eu ligo o computador, deixo ligado o *WhatsApp*, que nem sempre eu deixo o *WhatsApp* ligado na tela do computador porque aquilo ali distrai muito a gente [...] então fico sentado, conectado aos *e-mails*, *WhatsApp*, e vou principalmente respondendo e quando necessário telefono, e vamos resolvendo as coisas, então é basicamente ***WhatsApp* telefone *e-mail***, e assim a gente vai conduzindo a resolução dos problemas (ENTREVISTADO 10).

Acompanhei quatro reuniões de colegiado do departamento ao longo da coleta de dados. As reuniões iniciavam com os informes do dia, no qual o presidente repassava as informações e os membros discutiam, abrindo espaço para que outros membros falassem, passassem informações gerais sobre o departamento, os cursos, informações que são de interesse dos membros. É o momento em que todos tomam conhecimento das atividades e acontecimentos atuais do departamento. Após esse momento é passado para a ordem do dia com os tópicos presentes na ata. Em todos os tópicos, há sempre um relator de um processo, ou há também uma comissão para relatar, quando cabe a mesma. Em todos os tópicos sempre se abre para discussão e para votação.

Sobre os temas abordados nas reuniões que foram observadas, destaco as atividades tratadas e discutidas. A primeira reunião que assiste foi curta, direta, sem discussões, apresentaram os informes, trataram sobre relatórios de pesquisa, processos, regime de trabalho de docentes. Na segunda reunião observada trataram sobre o planejamento e acompanhamento de atividades docentes, discutiram sobre o retorno das aulas presenciais, falaram sobre relatórios de pesquisa. A terceira reunião assistida apresentou informes, aprovação de ata, relatórios de projeto pesquisa, relato de projetos de

extensão, retorno das atividades presenciais, contratação de professores e a utilização de espaço físico do departamento. A quarta reunião observada, apresentaram os informes, aprovação de ata, relatórios de pesquisa, projetos de extensão, saída de professores pós-doc. e estágio probatório. Tive acesso às atas das reuniões ocorridas no ano de 2020 e 2021. No ano de 2020 passaram pela adaptação a pandemia, então reorganizaram as aulas e rotinas, sendo esses os principais assuntos debatidos e deliberados em pauta. Foram feitas quinze atas de reuniões ao longo do ano e no ano de 2021 foram feitas treze atas de reuniões ao longo do ano.

4.1.2.3 *Os colegiados dos Cursos de Graduação da pesquisa*

Para esclarecer uma questão sobre a estrutura da universidade, é importante destacar que os cursos pertencem ao seu centro de ensino. No caso desta pesquisa pertencem ao CENTRO A, sendo que o departamento fornece os docentes para os cursos. Porém, tendo em vista que os colegiados dos cursos e programas de pós-graduação aqui analisados possuem a maior parte dos seus membros vinculados ao departamento, aqui descrevo os cursos e programas como pertencentes ao departamento da pesquisa.

[...] Como os cursos na (UNF1) eles pertencem ao centro de ensino, então os cursos são do (CENTRO A), embora muita gente ache que estruturalmente os cursos estejam subordinados ao departamento, na verdade eles estão no centro. Porque o departamento eles fornecem professores para os cursos que são dos centros (ENTREVISTADO 09).

Como já comentado, o departamento possui três cursos de graduação. Um dos cursos não foi incluído na pesquisa por ter seu projeto de curso finalizado e assim não ser possível acompanhar as reuniões do colegiado por não estarem sendo mais realizadas. Os dois outros cursos foram mantidos na pesquisa, sendo que um deles, por também estar em fase de finalização do seu projeto de curso, houve limitações na coleta para acompanhar reuniões por essas serem escassas e curtas, mas por se tratar de um curso ainda com alguma dinâmica de atividades possíveis de se observar e estar presente no departamento, este foi mantido na pesquisa e apresentei todos os dados encontrados que permitissem a exploração da sua dinâmica nas atividades administrativas.

Os Cursos de Graduação têm seus vínculos no CENTRO A e são compostos pelas seguintes instâncias que possuem caráter deliberativo: o colegiado do curso, a coordenação do curso e possui um Núcleo Docente Estruturante (NDE) com caráter consultivo. O colegiado que é responsável por realizar a coordenação administrativa, didática e

pedagógica com a integração dos estudos, sendo um órgão normativo, consultivo, deliberativo, decisório e de assessoramento acadêmico.

[...] enquanto colegiado, enquanto presidente, você tem que respeitar o regulamento, o regimento do colegiado, e aquele regimento ele estabelece a periodicidade das reuniões, então elas são chamadas reuniões ordinárias, e nós temos as reuniões extraordinárias, e claro, levando em consideração a necessidade das reuniões, então as reuniões ordinárias elas geralmente tem uma característica de periodicidade que trata das questões planejadas vamos dizer assim, onde nós temos um momento de aprovação, do planejamento para o próximo período onde nós temos a aprovação de alguma alteração para um próximo período, e as reuniões extraordinárias aquelas que são definidas principalmente pela demanda, então tem um grau de recurso, tem uma situação de um grupo de estudo que está apresentando, ou que está discutindo, é algo que é de interesse do colegiado [...] (ENTREVISTADO 14).

O colegiado de curso é formado pelo coordenador que assume o papel de presidente, o subcoordenador, como vice-presidente, tem representantes do departamento, representantes docentes que são indicados por cada unidade de ensino de cada departamento que ministrem alguma disciplina obrigatória no currículo do curso. Entre os membros, há os representantes discentes que representam o corpo discente que quando convocados devem discutir e votar sobre as deliberações dos assuntos em pauta da reunião e propor, reivindicar itens de pauta e proposições e representante de associação de classe relacionado à sua especialidade. Ainda compõe entre os membros o coordenador de estágios, coordenador de trabalho de conclusão de curso, coordenador de atividades complementares e um representante dos servidores técnico-administrativos.

O colegiado de um dos cursos de graduação da pesquisa possui diversas atribuições que aqui cabe destacar a busca pela definição do perfil profissional e de formação didático-pedagógica do Curso, sempre na atenção para realizar as revisões atualização e análise do Regimento Interno do Curso, assim como a elaboração análise e avaliação das alterações do currículo do curso. Na reforma de currículo que ocorreu há alguns anos, o entrevistado destaca que,

Naquela época nós tínhamos o desafio de empreender uma reforma curricular, então reforma curricular foi um grande aprendizado naquela época para que você pudesse ter uma participação ativa dos conselheiros e também fazer com que o objetivo do colegiado fosse atingido com a maior participação possível. Me lembro que foram dois anos intensos com primeiro estabelecendo um trabalho um pouco mais interno, montando uma comissão, [...], e a gente fez uma série de reuniões do grupo de trabalho pra depois apresentar para o colegiado em reuniões extraordinárias, para que a gente depois pudesse desenvolver o plano de ação, que levava em consideração um outro conjunto de reuniões, principalmente com os professores, com os estudantes, com a comunidade externa, que era fundamental para que a gente pudesse alinhar também a proposta pedagógica com o perfil de egresso desejado e foi muito interessante, [...] (ENTREVISTADO 14).

[...] agora quando você traz algo novo, e algo novo posso relacionar essa experiência, que eu tive de um novo currículo, você traz um novo currículo para

um debate é uma demanda que deve ser planejada, mas ela é diferente daquilo que está regulamentado, então eu entendo que é um desafio maior, você conseguir desenvolver algo que tenha essa dimensão, enfim, eu vejo que de fato tem variáveis externas que influenciam [...] (ENTREVISTADO 14).

O segundo curso de graduação da pesquisa possui mais de década de existência e que foi um destaque no passado do departamento. O departamento passou por um período de dificuldades de relacionamento interno alguns anos antes da pandemia, o que levou a uma dificuldade para encontrar um docente disposto a assumir a coordenação deste curso. Para assumir o cargo foram necessárias negociações internas no Centro A, e o bom relacionamento, laços de amizade fizeram a diferença para encontrar um docente disposto a assumir a coordenação do curso e contribuir com a reestruturação do mesmo.

[...] os coordenadores de curso são eleitos pelos colegiados então não se preencheu a vaga, o curso ficou muito abandonado com problemas estruturais, acadêmicos [...] foi um **começo bastante desafiador** em vários aspectos [...] então eu acho importante contar esse preâmbulo assim, porque a estruturação do curso não foi algo fácil [...] (ENTREVISTADO 8).

Após um período desafiador, a equipe de gestão conseguiu reestruturar o curso, com um colegiado que funciona e se reúne e caminham para a organização da finalização do seu projeto de curso. Além das reuniões de colegiado, por ser um grupo menor realiza também reuniões de trabalho com a equipe gestora.

Hoje o curso está na minha opinião estruturado, ele voltou a ser estruturado [...] apesar de tudo hoje o curso está novamente estruturado então o curso hoje tem um colegiado funciona, tem um NDE que funciona, tem o secretário acadêmico do curso, o curso hoje tem todos os professores de todas as disciplinas, toda a estrutura voltou a funcionar o curso [...] tudo organizado novamente o curso ele acabou, ele findou o seu ciclo no ano passado (ENTREVISTADO 8).

Os colegiados devem também avaliar e aprovar os planos de ensino das disciplinas do curso e deliberar sobre os assuntos discutidos e tratados no NDE para que tome uma decisão final. Além disso, os colegiados elaboram e aprovam as normas e resoluções de funcionamento do curso e faz o acompanhamento e fiscalização dos atos do coordenador de curso.

[...] os professores preocupados com os alunos e ao mesmo tempo também preocupados com o ensino, com a imagem da universidade, [...] até do professor (nome ocultado), muito preocupado com isso, com a imagem que a universidade tem lá fora, [...] priorizar o ensino, de priorizar a qualidade, não pode deixar a qualidade cair [...] (ENTREVISTADO 03, grifo nosso).

Sobre as atividades administrativas realizadas, o entrevistado destaca que,

É bem multifacetado, [...] então só de atividades docentes [...] tudo o que envolve ainda sala de aula, a preparação, leitura, correção, atendimento ao aluno, responder *e-mail*, dúvidas, enfim. Tudo isso que é dar aula. **Ai**

administrativamente tem [...] reuniões, sejam as ligadas aos colegiados, mais ou menos a gente costuma fazer uma reunião por mês, de colegiado de curso, [...] principalmente com a pandemia, a gente aumentou, por causa de tudo o que a gente precisava organizar, colegiado pelo menos uma vez por mês, tem uma reunião. É difícil o mês que não tenha. **Departamento é a mesma coisa, se tem uma reunião por mês, conselho da unidade sempre tem uma reunião por mês [...]**, então **reuniões é algo que ocupa bastante espaço, e que com a pandemia, se aprofundou muito, porque tudo o que a gente precisa fazer se dá por meio de uma videochamada, pra falar com alguém [...]** (ENTREVISTADO 9, grifo nosso).

As atividades do dia a dia envolvem uma combinação de burocracia, do pedagógico política, por conta das amarrações políticas que envolvem a necessidade de conversar, negociar, organizar ações e ajustes necessários.

[...] e toda burocracia, validação de disciplina, que tem que validar disciplina, análise dos candidatos a transferência, atividades complementares, validar atividades complementares, **organizar as minutas de reuniões [...]** porque isso tudo o que estou te falando são as coisas que mais acontecem, porque tem as outras coisas que eventualmente tem que resolver. [...], tem a reforma do currículo do curso, que a gente está aí há dois anos discutindo, [...] **Ai monta comissão discute comissão, então é uma mistura assim de burocrática, pedagógico, e político, porque tem muita amarração política, que tens que fazer, conversar, político no sentido da política propriamente dita, [...] tu tens que costurar ações, desenvolver estratégias, pra chegar naquele objetivo, e isso envolve, se comunicar com as pessoas, negociar, conversar, dialogar, ceder, abrir mão de coisa, ajustar** (ENTREVISTADO 9, grifo nosso).

Sobre as atas que tive acesso em 2020, um dos colegiados da graduação tratou das atualizações necessárias para se adaptar ao período pandêmico, foram várias reuniões com muita discussão sobre as necessidades de adaptações no curso. No ano de 2020 dez atas de reuniões foram realizadas e em 2021 oito atas de reuniões foram realizadas. As discussões em pauta trataram das provações de planos de ensino, ementas, organização das disciplinas, vestibular, regimento interno do curso, atividades de extensão, discussão sobre o novo currículo do curso e discussões sobre o retorno presencial as aulas.

O quórum necessário é menor do que o departamento, com uma média de doze membros presentes nas reuniões observadas. Das reuniões que acompanhei, percebi que o grupo tem uma dificuldade para chegar ao quórum mínimo para que a reunião pudesse iniciar com os assuntos de pauta, porém, a reunião online também facilita a presença de membros que não fazem parte do departamento, como por exemplo, o representante de associação da área, o qual teria grande dificuldade para estar presente em uma reunião presencial.

Tive acesso a cinco atas de reuniões de 2020 e quatro atas de 2021 do outro colegiado da graduação. A média de participação é de dez membros. Entre os assuntos discutidos, o colegiado tratou sobre validações de disciplinas, atividades técnicas,

pendências do curso, informes, orientações de disciplinas, transferências e retornos, apreciações das atas, planejamento.

4.1.2.4 Os Programas de Pós-Graduação da pesquisa

Os cursos e os programas de pós-graduação vinculados ao CENTRO A são regulamentados por seus regimentos internos que devem ser aprovados no conselho da unidade do CENTRO A. O departamento possui dois cursos de pós-graduação, um dos programas oferece o curso em nível de mestrado e doutorado e o outro programa oferece curso em nível de mestrado. Abaixo busco explorar os programas, sua organização e gestão.

Em um dos cursos, a coordenação didática do Programa de Pós-graduação é feita pelo colegiado pleno e no momento da realização da pesquisa, o programa estava em discussão para implementar o colegiado delegado. Segundo o regimento interno do programa que trata sobre o colegiado delegado “[...] o regimento fala em colegiado delegado, pra tomar algumas decisões então a gente ainda não tem, tem que implementar” (ENTREVISTADO 2).

Todos os programas têm o colegiado pleno e algumas decisões são tomadas, alguns processos são de competência do colegiado delegado e a gente ainda não tem, como a gente não tem, compete ao colegiado pleno tomar essa decisão. **Mas o colegiado delegado seria uma via para tornar as reuniões do colegiado pleno mais espaçadas não precisar de reunião todo mês e pra coisas que são muito importantes,** "ah isso aqui todo mundo tem que decidir" tipo mudança de regimento que vai ter que ter agora, daí seria uma coisa que o colegiado pleno, tem muita coisa que é de competência do delegado que o pleno está resolvendo porque a gente não implementou o delegado (ENTREVISTADO 2, grifo nosso).

O colegiado pleno é composto por todos os professores permanentes, regularmente credenciados e integrantes do quadro de pessoal docente efetivo da universidade, além do chefe do departamento e representantes discentes. O outro curso de Pós-Graduação da pesquisa possui dois colegiados, sendo que a coordenação didática cabe aos seus órgãos colegiados pleno e delegado. A composição do colegiado pleno segue a resolução da universidade. O programa considera a representação discente como um importante mecanismo de participação democrática ampliando a diversidade de visões.

Dentre as diversas competências do colegiado pleno destacam-se: aprovar o regimento do programa assim como as suas alterações necessárias, sendo que estas mudanças devem sempre ser submetidas à análise e homologação da Câmara de Pós-Graduação. O colegiado deve definir as diretrizes gerais do programa assim como aprovar

as reestruturações nos currículos dos cursos que devem ser homologadas pela Câmara de Pós-Graduação. O colegiado cuida da aprovação dos planos e relatórios anuais das atividades acadêmicas, assim como da extinção ou alteração de áreas de concentração e de linhas de pesquisa e novamente, tendo a necessidade da análise e aprovação por parte da Câmara de Pós Graduação.

Há reuniões do colegiado pleno que não geram muita discussão.

[...] No colegiado pleno a gente tem algumas decisões elas são mais pra forma, vamos dizer assim, por exemplo, aprovação do planejamento estratégico. Todo mundo já discutiu antes, todo mundo já fez antes, todo mundo já viu antes, então chega lá na hora é só amém, é só aprovar [...] (ENTREVISTADO 4).

[...] Aprovação do processo seletivo, mesma coisa já todo mundo viu, todo mundo já discutiu, já foi aprovado todas as etapas, o professor já apresenta o relatório bem antes, então chega lá e é só aprovar, então não costuma ter discussão (ENTREVISTADO 4).

As reuniões que tem mais discussão são, por exemplo, o caso de construção de resoluções e regimento.

Aonde tem discussão e aí demora no colegiado pleno, quando a gente tem construção de resoluções. E aí as construções de resoluções ou regimentos, aí depende muito da natureza de cada resolução, dos interesses por trás da resolução e de quem constrói a resolução, então assim, por exemplo, se a equipe, que faz a resolução, se a comissão ela faz uma resolução, digamos assim, fácil de ser seguida, de ser cumprida, ela vai ter menos resistência (ENTREVISTADO 4).

[...] **E aí na deliberação aí sim a reunião é muito mais extensa, principalmente quando é um regimento, um regimento, um regimento a gente pode demorar uma tarde toda e às vezes até em duas reuniões, têm sido numa tarde, mas aí se discute, se abre pra pergunta e aí como que a gente faz, a gente abre pelos destaques apresentados [...]** (ENTREVISTADO 4, grifo nosso).

O colegiado delegado assume as tarefas mais operacionais do colegiado pleno como, por exemplo, validação de disciplina, credenciamento de docente, prorrogação de prazo, sendo estes processos que já são bem estruturados na universidade, com resolução específica, com tramitação clara e, por isso, fica a cargo do colegiado delegado.

Bom, eu acho que, na estrutura, na verdade eu acho que justamente o foco deveria ser mais para assuntos mais importantes, eu acho que poderia ser um pouco menos burocrático, que na verdade que essa é a intenção, por exemplo, os colegiados delegados ter esses colegiados que decidem por conta própria questões que são mais constantes do hábito e as decisões maiores pudessem ser trabalhadas ali dentro do colegiado acho que seria isso (ENTREVISTADO 06).

Já no colegiado delegado, as reuniões são deliberativas e costumam ocorrer sem discussão por conta dos processos serem padronizados e operacionais.

[...] Então nesse colegiado delegado, [...] costuma ser bem rápido, **bem pontual**, porque assim, **as pessoas confiam uma nas outras**, e são processos

relativamente simples. [...] Então se alguém tiver alguma dúvida sobre o processo, antes da reunião, ele já vai lá e olha o processo **então acaba que fica a reunião muito deliberativa sem discussão no delegado, porque são processos altamente padronizados, [...]** e já está tudo transparente está tudo claro, a vista de todo mundo então por isso que é rápido assim [...] (ENTREVISTADO 4).

Todos os membros recebem a ata da reunião anterior já na convocação, assim, todos já podem realizar a leitura antes da reunião ser realizada.

[...] Então assim, não tem muito o que discutir [...]. Então se tivesse alguma margem para perguntar alguma coisa perguntava, mas o processo também já estava disponível antes, então podia ter visto antes, então acaba não tendo [...] acabou não surgindo a dúvida, mas se surgisse explicava ali. E o resto, prorrogação de prazo de qualificação de prazo de defesa [...] **é uma coisa muito operacional** [...] (ENTREVISTADO 4, grifo nosso).

Sobre as atividades do dia a dia, a gestão do programa deve se atentar com a legislação específica da pós-graduação e suas mudanças, além de manter as atividades operacionais de curso.

Na pós-graduação na verdade a gente tinha que acompanhar a legislação da pós-graduação, [...] estar atentos as regulamentação, estar sempre atento lendo o regimento interno, para que a pós-graduação não saia do seu trilho, [...] eu vou dividir em três partes, um é o estudo da legislação, que tem estar bem atento ao regulamento para não deixar os dados dos alunos perderem, quando eles saírem fora. segundo, manter os professores atualizados com as nossas reuniões regulares, e excepcionalmente extraordinárias, e terceiro ponto é manter as atividades operacionais funcionando [...] (ENTREVISTADO 11).

[...] porque hoje o colegiado pleno que a gente tem é tudo é ali, tudo. e a gente tem muito mais coisa, a sucupira que a coordenação faz, é plataforma que tem que alimentar pra capes, tem bolsa, tem muita coisa, [...] Porque o colegiado pleno ficaria mais para decisões grandes como tem que ser (ENTREVISTADO 02).

Sobre como era a dinâmica dos colegiados, antes da pandemia, o entrevistado destaca que,

Em termos objetivos do trabalho não piorou nem melhorou só foi mais rápido, tivemos o mesmo quantitativos de processos de deliberações, na mesma qualidade, não melhorou nem piorou. **O tempo reduziu bastante**, porque antes você marcava uma reunião para as 14h, não começa 14h, o pessoal ia chegando às 14h, chegava um pouco atrasado, aquela coisa, ai nesse início, **o pessoal que chega cedo começa a bater papo, começa a conversar** e aí vão chegando atrasado e até começar demora um pouco mais. **E aí sempre tem mais oportunidades de falas que não estão na pauta, por exemplo, não que seja bom nem ruim, mas tinha mais interação extra pauta. A pauta não mudou nada nem pra melhor nem pra pior, mas como teve menos interação extra pauta então acabou enxugando o tempo** (ENTREVISTADO 4, grifo nosso).

Um dos Programas faz a elaboração de um Planejamento Estratégico do programa, no qual conta com a colaboração seus docentes, discentes, egressos e técnico-administrativos, sendo que, a avaliação do Planejamento Estratégico ocorre de maneira

participativa e contínua, inicialmente nas reuniões do colegiado pleno. Nessas reuniões são debatidos assuntos de interesse das comunidades interna e/ou externa ao programa e as sugestões externas são apresentadas pela coordenação aos demais membros, enquanto as internas são apresentadas por qualquer membro do colegiado. Além disso, as comissões formadas pela coordenação (constituídas por professores e representantes discentes) também apresentam recomendações para o aprimoramento e atuação do Programa. Com o assunto em pauta, abre-se para discussões e buscam-se alternativas para incorporação ou não no planejamento estratégico de mais objetivos e/ou ações.

O ambiente externo do programa é caracterizado por todas as atividades políticas, jurídicas, econômicas, sociais e tecnológicas que influem na instituição e na estrutura do Programa. Entre as ameaças destacam-se a instabilidade dos fluxos de recursos dos agentes financiadores de pesquisa, a redução dos recursos e bolsas para a pós-graduação *stricto sensu*.

O outro Programa da pesquisa também realiza a elaboração de um Planejamento Estratégico - PE do programa que tem a finalidade de possibilitar o conhecimento e o acompanhamento das ações estratégicas do Programa por parte de seus principais interessados. Além disso, o seu corpo docente conta com a participação de colaboradores com diferentes formações acadêmicas.

No último PE foi feito através da formação de uma comissão do planejamento estratégico para realizar a análise das sugestões de novas ações estratégicas, que integra o relatório de acompanhamento, para apreciação pelo colegiado Programa. A comissão do planejamento faz a análise das sugestões de novas ações estratégicas realizando recomendações pela aprovação ou rejeição por parte do Colegiado Programa. Apreciado o relatório da comissão, o colegiado Programa discute pela aprovação ou rejeição de cada sugestão de nova ação estratégica a ser incorporada no Planejamento Estratégico.

O Programa entende a comunicação como um elemento essencial nas relações, por isso, quer instituir um plano de comunicação estratégica com alguns dos principais interessados do programa (colegiados, docentes, representantes discente, discentes e egressos). Cada um dos públicos citados tem uma necessidade diferenciada de comunicação e que precisam de distintos meios para obter maior eficácia.

As reuniões de um dos colegiados da Pós-Graduação iniciam com os informes do dia, no qual o presidente repassa as informações e os membros discutem, se abre espaço para que outros membros falem, passem informações gerais sobre o colegiado, informações que são de interesse dos membros. Após esse momento é passado para a ordem do dia com

os tópicos presentes na ata. Em todos os tópicos, há sempre um relator quando há um processo, ou há também uma comissão para relatar, quando cabe a mesma. Em todos os tópicos sempre se abre para discussão e para votação.

Acompanhei seis reuniões deste colegiado ao longo da coleta de dados. Tive acesso a oito atas de reuniões de colegiado do ano de 2020 e cinco atas do ano de 2021. As atas de 2020 realizadas no período de pandemia e com o coordenador anterior foram atas longas, bem detalhadas. As reuniões realizadas neste colegiado na sua maioria são longas, com muitas discussões, sendo essa uma característica marcante do grupo que demonstra se preocupar com os detalhes das discussões, assim como o grupo em geral sempre foca na legislação e percebi que, enquanto não há uma total clareza sobre os fatos não tomam decisões sem antes consultar e ter certeza dos pontos.

No ano de 2020 assim como nos outros colegiados, as reuniões focaram na perspectiva pandêmica, levando o grupo a se ajustar com a nova realidade, tendo assim longas reuniões para debate sobre a situação. Dentre os assuntos que o colegiado discutiu com frequência desde 2020 destacam-se as homologações de bancas, retorno das atividades presenciais, planos de ensino, validação de disciplinas, bolsas, alterações regimentais, processo seletivo do Programa e pedidos de prorrogação de prazo.

Sobre a dinâmica das reuniões do outro colegiado da Pós-Graduação, estas iniciam com os informes do dia, no qual o presidente da sessão repassa as informações e os membros discutem, assim como se abre espaço para que os membros falem, passem informações gerais sobre o Programa, informações que são de interesse dos membros. Após esse momento é passado para a ordem do dia com os tópicos presentes na ata. Em todos os tópicos, há sempre um relator quando há um processo, ou há também uma comissão para relatar, quando cabe a mesma. Em todos os tópicos sempre se abre para discussão e para votação.

Acompanhei quatro reuniões deste colegiado ao longo da coleta de dados, Tive acesso a oito atas de reuniões de colegiado do ano de 2020 e sete atas do ano de 2021.

No ano de 2020 assim como nos outros colegiados, as reuniões focaram na perspectiva pandêmica, levando o grupo a se ajustar com a nova realidade, tendo assim longas reuniões para debate. Sobre os assuntos debatidos nas reuniões desde 2020, algumas delas destacam-se assuntos operacionais de rápida exposição como prorrogação de prazos, validação de créditos, troca de orientador e calendário acadêmico. A média de duração dessas reuniões variou em trinta minutos e uma hora com um grupo pequeno conforme já exposto na resolução, nas reuniões observadas e também pelos dados coletados das atas

difícilmente ocorria ampla discussão, sem discussão e com aprovação por unanimidade dos assuntos de pauta.

Houve também reuniões com assuntos em discussão sobre resolução, processo seletivo, relatório de plano de trabalho, acompanhamento de planejamento estratégico e planos de ensino. Essas reuniões foram mais longas com variação entre uma hora e trinta minutos até reuniões de três horas, com a participação de um grupo maior que varia entre quinze a vinte membros presentes por reunião.

Tendo agora apresentado a estrutura e gestão colegiada, no próximo tópico exploro o processo de liderança nos colegiados.

4.2 FATORES DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DE LIDERANÇA DOS COLEGIADOS

Neste tópico exploro os fatores que influenciam processo de liderança nos colegiados. Primeiramente apresento um contexto geral da trajetória dos membros, para compreender as principais experiências vividas por eles na universidade e também fora da universidade, como relatado por alguns. Tendo a trajetória apresentada de maneira geral, descrevo sobre as experiências dos membros em colegiados que participam ou já participaram, assim como explorar a visão dos entrevistados sobre quem é líder e o essencial para ser um líder, dentro do contexto universitário e a visão sobre a liderança em grupo e dentro dos colegiados. Depois trato da distribuição da liderança nos colegiados e descrevo a visão dos entrevistados sobre a importância dos colegiados na universidade. Descrevo os resultados sobre os fatores internos e externos que influenciam os colegiados, as interações e os relacionamentos.

Para apresentar a análise do processo de liderança nos colegiados, faço um retorno à literatura para resgatar as bases teóricas e assim, realizar a discussão. Para isso, tomo como bases principais o trabalho de Uhl-Bien (2006). Para explorar os fatores do ambiente interno e externo que influenciam o processo de liderança dos colegiados e analisar como ocorre a dinâmica de interação e construção dos relacionamentos no grupo e de diferentes instâncias dos colegiados, tomo como base Uhl-Bien (2006) para explorar as interações, as construções dos relacionamentos e as dinâmicas dentro dos colegiados.

Também utilizo Gronn (2002); com achados da pesquisa que não são explicados pela liderança relacional, pois, a unidade básica de análise da abordagem relacional são os relacionamentos (UHL-BIEN, 2006), na qual a liderança é parte de uma ordem social em

evolução e resultado de interações, trocas e processos de influência entre membros de uma organização (DENIS; LANGLEY; SERGI, 2012; YUKL, 2013) e os relacionamentos são modificados de forma contínua, de acordo com as mudanças de pessoas envolvidas nas atividades coletivas (YUKL, 2013).

Assim, a distribuição da liderança não é explicada na abordagem relacional, porém, os dados mostram que a liderança distribuída também é uma perspectiva que faz parte dos processos dos colegiados, no qual, através dos dados, percebi que a distribuição das atividades e das responsabilidades dentro das ações nos colegiados faz parte da sua estrutura, por isso, para descrever essas práticas tomo como base a estrutura analítica de Gronn (2002) que explora a materialização da liderança distribuída, e busco descrever as práticas diárias de liderança dos colegiados através da descrição do que fazem, como e por que fazem-como Spillane (2005) trata dessa importância. Com Drath *et al* (2008) procurei verificar se as ações dentro dos colegiados geram direção, alinhamento e comprometimento e assim, sendo resultados de liderança.

4.2.1 Trajetória e experiências dos membros entrevistados

Como ora apresentado, entrevistei três categorias de membros dos colegiados, sendo docentes, discentes e técnico-administrativos. Um primeiro ponto a se destacar sobre os técnicos administrativos é sua alta qualificação, entre os entrevistados há técnicos com especialização, mestrado e doutorado. Além disso, a formação é diversificada e de várias áreas de conhecimento (como ciências sociais aplicadas e formação na área de engenharia). Outro ponto a destacar é que os técnicos têm uma faixa etária entre os vinte, trinta e quarenta anos, alguns com filhos.

Outro tópico de destaque é o tempo de serviço público, a experiência de cada um dos entrevistados e passagem por diferentes setores dentro da universidade pesquisada. Entre os técnicos há aqueles que entraram na universidade há mais de década e há técnicos com menos de cinco anos de passagem.

Quanto a cada instância de foco deste estudo, a experiência dos técnicos também é variada, há aqueles que entraram nessas instâncias antes da pandemia e também aqueles que entraram já no decorrer da pandemia, fato de importante destaque, tendo em vista o impacto que a pandemia causou no desenvolvimento das atividades administrativas dentro da universidade, além do contato pessoal com os docentes, discentes e outros técnicos. Há por exemplo entrevistados que, durante a pandemia, só teve um contato maior com o

coordenador da sua instância e não conheceu ninguém pessoalmente no período em que a universidade estava com suas atividades remotas.

Quanto aos discentes entrevistados, pode-se destacar que estes são diferenciados na sua formação e experiência fora do curso que estão realizando. Há entrevistado tanto da graduação quanto da pós-graduação e todos com mais de trinta anos. Entre eles há exemplo com experiência de mercado fora da universidade e também exemplo de discente que passou a maior parte da sua experiência dentro da universidade.

Os docentes entrevistados possuem experiências diversificadas e têm como estado de origem diferentes regiões do país. Além da formação de diversas áreas do conhecimento, alguns possuem formações fora do país. Há docentes que são referências nas suas áreas de atuação, com alto volume em publicações científicas em revistas nacionais e internacionais, publicação de livros, participações em congressos, além de exemplos com pós-doutorado.

São também de diferentes gerações, com idades entre os trinta e menos de setenta anos. Entre os entrevistados há aqueles que passaram por diversas experiências profissionais fora do contexto universitário, trabalhando no mercado, há também aqueles que passaram toda a sua vivência profissional dentro de instituição de ensino superior. Há docentes que fizeram parte de instituições de ensino superior privada e pública e docentes com décadas de experiência na docência, pode-se citar entrevistados que já atuaram também em outros cargos fora da docência dentro do serviço público.

Dentro do contexto universitário (tanto da universidade do estudo quanto outras instituições de ensino superior), entre as experiências citadas, há docentes que passaram por cargos de subcoordenação de curso, coordenação de curso de graduação, coordenação de pós-graduação, outros atuaram em cargos dentro da instância de departamento, outros de centro na diretoria, outros na alta administração como pró-reitorias. Foram citadas também experiências na construção de cursos de pós-graduação. Há docentes que coordenaram grandes projetos com altos orçamentos ao longo das suas carreiras em instituição de ensino superior. Dentro da universidade estudada, há docentes que fazem parte da comunidade interna da UNF1 há mais de uma década e também docentes com menos de dez anos de atuação dentro da instituição.

Tratando-se dos colegiados deliberativos, todos os docentes entrevistados passaram e passam por diversos colegiados dentro da universidade. Todos são membros natos do colegiado do departamento em que se encontram alocados. Além disso, alguns também relataram terem experiência dentro de colegiados de cursos de outros Centros. Isso acontece, pois, como há cursos na universidade que possuem disciplinas provenientes de

outros departamentos, é necessária a presença de membros representantes desses departamentos e centro, como já explicado em tópico anterior que trata da estrutura. Mesmo dentro do próprio centro de ensino, há entrevistados com experiências em colegiados em cursos de graduação e programas de pós-graduação fora do departamento em que estão alocados.

Há entrevistados que passaram por diversos colegiados dentro da esfera departamental, de centro e também de esferas superiores. Um dos entrevistados, por exemplo, relatou que ao longo de sua carreira na universidade passou por todos os níveis de colegiado.

Já entre os técnicos-administrativos, todos atuam como secretários das reuniões do colegiado da instância em que estão alocados, porém apenas alguns são membros do colegiado. Entre os discentes, há um exemplo de representante que têm experiência tanto no nível de colegiado de departamento quanto no nível de curso de graduação, outro exemplo apenas experiência como membro discente no nível de pós-graduação.

Outro ponto interessante a tratar sobre os docentes quanto a sua participação nos colegiados é quanto à ciclicidade destas instâncias, tendo em vista que mudam a cada período, assim, entre os entrevistados há, por exemplo, destaque de atuação como membro docente no curso de graduação, assim como o mesmo já ter atuado como coordenador de curso, sendo presidente deste mesmo colegiado. Outros relatos como tendo experiência na subcoordenação de curso, e desta forma com experiências pontuais na presidência de reuniões dessa instância.

4.2.2 A Visão dos entrevistados sobre a liderança

Nas entrevistas procurei entender a visão dos entrevistados sobre o conceito e importância do líder e liderança no contexto universitário. O objetivo foi compreender o que é liderança na visão de cada um e do grupo.

Foram diversos fatores, características apontadas por todos, alguns inclusive com falas similares. Dentre os pontos destacados, a boa comunicação, saber dialogar (entrevistado 01, entrevistado 03, entrevistado 05) foram apontados pelos entrevistados, assim como saber ouvir, ouvir os pares, os alunos (entrevistado 05, entrevistado 08, entrevistado 09) e também ser democrático.

[...] e acho que é fundamental um líder **ser democrático, ouvir os seus pares**, ouvir os alunos ouvir, ponderar, então acho isso também características assim importantíssimas [...] (ENTREVISTADO 08, grifo nosso).

[...] eu acho que é **respeitar as pessoas, saber ouvir**, são coisas clichês, mas que funcionam. Empatia, ser justo tratar todo mundo de forma justa, mais ou menos igual, com equidade, eu não sei se isso é muito o líder, porque isso depende muito né, que tipo de líder, o carismático ele vai ter que ter características inerentes a ele. Eu acho que é isso, é saber ouvir os outros, ter empatia, seguir as regras (ENTREVISTADO 09, grifo nosso).

E às vezes a gente confunde a figura do chefe com o líder, mas eu acredito que o (nome ocultado) hoje né, ele é um líder justamente por isso assim, porque **ele tem uma boa comunicação com todos os colegas de trabalho**, ele é aquela pessoa que consegue em situações assim, mais tumultuosas, **ele consegue acalmar os ânimos**, então, além disso, **ele sabe ouvir, sabe entender, o sentimento do outro, o que o outro está passando**, e tenta **resolver** assim da melhor forma possível (ENTREVISTADO 01, grifo nosso).

Outras características apareceram também como a questão de se relacionar, entender de pessoas (entrevistado 03), ter empatia e ser justo com equidade (entrevistado 09), assim como o respeito (entrevistado 03, entrevistado 09). Trazendo ainda para o contexto da universidade, um conceito que apareceu foi a liderança política, que na visão do entrevistado é,

Na universidade, não é muito fácil ser líder não [...]. Eu vejo assim, na instituição pública, eu vejo que ela é mais, como eu posso te dizer, **é mais política**, olha só vou te deixar bem claro isso assim, se você tem um relacionamento, vou até botar entre aspas, uma liderança política, você é pinçado para um determinado cargo, aí tem duas coisas, uma é a liderança política, outra é a liderança pra você tocar o seu negócio, tocar a suas atividades. Então por exemplo, para ser coordenador do (nome ocultado), tem que ter uma certa liderança política, aí os professores votam, e você e a gente chega lá quando chega lá, tem que ter uma liderança, para fazer com que o negócio ou as atividades andem, e aí a coisa é diferente. [...] (ENTREVISTADO 11, grifo nosso).

[...] conheço muitas situações onde, a gente elege a pessoa, quando ele está no cargo ele é péssimo pra conduzir os trabalhos, [...] se eu sou um bom político, a princípio, consigo convencer da minha política, aí consigo ser o coordenador, aí quando assumo lá a turma de professores para que as coisas aconteçam dentro de atividades, assim operacionais, às vezes certo, e aí o que que acontece, mesmo eu não sendo líder eu continuo no cargo, então tem essa diferença assim. [...] em uma empresa privada você tem que ter uma liderança política, claro é importante, se relacionar bem, mas eu assumi um cargo, não deu certo pode ser um mês, dois meses, um ano, vai embora, **aqui na pública não é assim**, [...] então é só pra tu ter um exemplo da liderança, um exemplo da liderança política, para uma liderança operacional, por exemplo, eu podia pegar uma pessoa que sabe bem lidar com os funcionários, com os alunos, e conhece bem o negócio, mas nunca chega lá porque não tem uma liderança **com força política, não tem uma liderança política** [...] (ENTREVISTADO 11, grifo nosso).

Conceitos explorados na literatura como a liderança carismática (entrevistado 04, entrevistado 12) também apareceram, no qual o líder é caracterizado como aquele que sensibiliza as pessoas, uma pessoa que tem uma afinidade pessoal. Inspiração também foi

um fator importante que apareceu entre as respostas, que ser líder é ser uma pessoa inspiradora para outras (entrevistado 01), no qual o grupo acredita que essa pessoa (líder) consiga inspirar a vida delas (entrevistado 10), assim como ver como um modelo (entrevistado 01),

Minha experiência [...] aqui na universidade, dos colegiados que eu presenciei. A gente tem duas figuras de liderança bem, a primeira é aquela **liderança que chamaria de carismática**, a pessoa tem uma afinidade, pessoal e mesmo fazendo uma coisa errada a pessoa tende a seguir e tem uma **liderança mais técnica** [...] você sabe que ela faz um parecer está certo [...] (ENTREVISTADO 04, grifo nosso).

Liderança é capacidade de **motivar, inspirar as pessoas**, trazer uma forma positiva de pensar, motivar as pessoas não significa tentar empurrar, mas entender cada propósito dos indivíduos [...] (ENTREVISTADO 13, grifo nosso).

Saber trabalhar em equipe, conduzir a equipe e fazer com que as pessoas fiquem motivadas (entrevistado 01), também foi destacado. Assim como uma pessoa que consegue coordenar e consegue fazer as pessoas se coordenarem, mostrando que precisa ser feito (entrevistado 02), sendo resiliente, no sentido de se adaptar de entender as necessidades (entrevistado 05) e conduzindo um grupo em uma determinada direção (entrevistado 10). Organizar, colocando “ordem na casa” (entrevistado 02), consegue canalizar os esforços para um objetivo (entrevistado 05), que luta, que a instituição ela atenda os objetivos da melhor forma possível (entrevistado 01) e consegue exercer influência no grupo (entrevistado 10).

O líder é alguém que é reconhecido como tal, então o líder não é necessariamente quem ocupa um cargo administrativo que tem uma portaria que nomeia a pessoa, com uma função de mando, então você pode ser um chefe de departamento nomeado pelo reitor, que tem todos os documentos legais, mas o grupo pode não te reconhecer como tal, você não é líder [...]. **Líder é aquele que consegue influenciar**, consegue ter eventualmente seguidores [...] eu estou falando de seguidores pessoas que seguem uma liderança na vida real, então, a minha visão de **liderança é uma pessoa que conduz um grupo em uma determinada direção e esse grupo acredita que essa pessoa consiga inspirar a vida delas, no sentido de chegar a algum lugar** (ENTREVISTADO 10, grifo nosso).

[...] A gente fala muito em liderança, a gente observa que tem várias características, estilos perfís, mas quando a gente fala em ser líder em uma organização, é entender que **o líder ele colabora para que a organização alcance os seus objetivos**, é claro que toda iniciativa, toda discussão, ela é importante para qualificar o debate, para qualificar o trabalho das pessoas, mas a liderança universitária, ela é fundamental para que as atribuições dadas aos representantes dos mais diversos níveis seja uma energia, seja uma atividade que colabore de fato que eu comentei para que a universidade alcance seus objetivos, **então isso é importante, é importante que a universidade crie condições para formar líderes, para que eles sejam de fato bons gestores, pessoas que respeitam a diversidade, mas que também trabalhe com assertividade, isso é fundamental** (ENTREVISTADO 14, grifo nosso).

[...] pra mim, líder é quando a gente consegue **levar um grupo para atingir certo objetivo já pré-determinado**, por exemplo, (ocultado) responsável por dar continuidade no programa pedagógico do curso então tem que seguir aquilo ali, um pouquinho pra lá, etc. resolver os seus problemas, resolver os problemas dessas lideranças, assim paralelas que acontecem, claro é normal, sempre, sempre vai existir, mais uma vez, tem que ter a liderança para administrar isso aí, tem que acabar, por isso que eu digo assim, bem simples, analogia dentro da sala de aula, tem que ter liderança para conduzir os alunos dentro daquela, se você for mau professor, mau líder dá tudo errado, [...] então, é o que eu digo, **ser justo, cumprir as regras** [...] (ENTREVISTADO 11, grifo nosso).

O líder é aquele que **faz com que as pessoas se envolvam no projeto**, [...] o envolvimento das pessoas, no projeto, é que é o fundamental, então, a liderança é aquela que consegue fazer com que as pessoas que estão naquele setor, naquela instituição, ela se envolvam para que a finalidade da instituição seja atingida, para que o objetivo geral seja atingido, **então envolver as pessoas**, nesse que a grande, o grande desafio, na verdade, eu considero para um líder é **exatamente saber dimensionar, ou seja, fazer com que as pessoas participem dessas atividades tenham um resultado para instituição, mas que as pessoas também, se desenvolvam, que sintam digamos, valorizadas, realizadas com o processo, com o seu trabalho.** [...] (ENTREVISTADO 15, grifo nosso).

[...] e **tentar alinhar as metas pessoais com as metas profissionais, as metas da organização**, na gestão universitária isso é muito importante porque se a gente consegue fazer com que todos caminhem no mesmo uno, ou para que todos remem o barco de forma sincronizada o barco vai mais rápido e em uma direção correta, [...] **se a gente não sabe pra onde quer navegar não tem como exercer a liderança**, primeiro a gente para exercer a liderança precisa saber pra onde a gente quer navegar, qual é o rumo e aí a gente explica esse rumo para todos os membros da equipe, para que todos se sintam motivados, inspirados para remar o barco, no mesmo lado com sincronia, para ajudar o barco a chegar no ponto da meta (ENTREVISTADO 13, grifo nosso).

Olha, **os processos de escolha dos representantes são bem participativos**, ou seja, você escolhe um coordenador por meio de eleição, se ninguém quiser é designação, isso também ocorre, mas se dá oportunidade para que aqueles que tenham interesse em participar, é claro que nessas oportunidades **surgem os líderes, surgem as pessoas que querem empreender, querem desenvolver um trabalho coletivo**, e eu entendo que na universidade essas pessoas têm um papel fundamental, **a universidade ela é uma organização complexa e viva**, e eu entendo que [...] essa grandeza, da universidade **ela só é possível com a participação das pessoas, mas impulsionada pela liderança daqueles que levantam as bandeiras e desenvolvem o trabalho que deve ser feito** [...] (ENTREVISTADO 14, grifo nosso).

A questão da autonomia, como um fator importante no contexto universitário, também foi citado para ser um líder, assim como saber formar bases de apoio dentro da universidade.

[...], nós estamos em uma organização, uma instituição, que ela é caracterizada pela sua complexidade, então a gente está dentro de uma organização complexa. e essa organização complexa ela, onde nós todos enquanto universidade pública, nós temos **a prerrogativa da autonomia**, então isso faz com que, isso é muito importante, [...], na universidade, você não tem, você não depende de ninguém, você pode fazer a crítica à própria universidade, ao próprio estado, as empresas, enfim, **você tem autonomia, para poder falar com liberdade** em relação a isso então bom essa prerrogativa da autonomia, eu acho que é um traço bem

importante entre todos nós que vivemos a universidade [...] (ENTREVISTADO 12, grifo nosso).

[...] eu gostaria de falar do papel da liderança na universidade, ele é muito importante, mas ele é, pelo fato da universidade ser uma organização complexa, é importante que as pessoas entendam que o líder máximo da universidade, no caso o reitor ele não manda na universidade, o professor (nome ocultado) como chefe do (nome ocultado) ele não precisa seguir o que o reitor está pedindo pra seguir, ele vai fazer o que é melhor para o curso de (nome ocultado), pro departamento de (nome ocultado), e ele não precisa consultar o reitor sobre o que ele deve fazer, **ele tem autonomia pra isso, cada professor tem autonomia, então o poder numa organização complexa ele está muito mais na base do que ele está no topo**, então a liderança tem que ter consciência disso, a liderança máxima, no caso o reitor, [...] eu vejo assim, [...] o reitor assim como o diretor de centro **ele precisa formar uma base de apoio, no seu colegiado**, de modo que ele consiga aprovar aquilo que ele quer e não ser ingênuo de chegar lá e apresentar sem conversar com as pessoas previamente, que às vezes as pessoas não entendem, não compreendem, **então é necessário ter uma base de apoio** para que o reitor consiga aprovar o que é necessário, [...] **cabe aos dirigentes da universidade as lideranças terem as bases de apoio para aprovar aquilo que eles acharem necessário** (ENTREVISTADO 10, grifo nosso).

Assumir responsabilidade (entrevistado 08), estar à frente, não se esconder (entrevistado 06, entrevistado 08), também foram pontuados,

[...] a questão da liderança também perpassa de resolução de **você ser um pouco a frente** de ok tem um problema está tudo bem a causa do problema é uma coisa que eu batia bastante, às vezes não importa quem é o culpado, ou apontar o dedo, vamos primeiro resolver e depois a gente estrutura os processos pra daí não acontecer de novo, então tem muito dessa pegada em diferentes sentidos, então sim, dependendo da situação sim eu acabo assumindo essa postura, dependendo eu fico só no campo da observação (ENTREVISTADO 05, grifo nosso).

Então, o que eu acredito que é ser um líder, ser um líder significa **estar à frente**. E o que é estar à frente? [...] Agora, do meu ponto de vista. **A liderança ela está em você sabendo que existe algo que é correto, que precisa ser feito e que não está sendo feito, muitas vezes porque contraria interesses** [...] (ENTREVISTADO 06, grifo nosso).

Eu acredito assim, que uma pessoa pra ser líder, inclusive de coordenação de curso, ela tem que **ser capaz de assumir as responsabilidades**. Então assim, você não pode ficar assumir um cargo de liderança por vaidade, por interesse, por conchavo, porque na hora que você faz isso você contribui muito pouco com a atividade. Eu to lá porque eu sou amigo de fulano, mas você tem que **ter capacidade e a capacidade de varias coisas que inclui conhecimento, experiência** então pra ser um líder e vale para ser coordenador eu acho que isso tudo é válido. E estar na frente você não pode se esconder. Você tem que ser a pessoa que está lá verdadeiramente coordenando você não está fazendo de conta. **Então é conhecer o curso conhecer as pessoas conhecer as demandas** [...] (ENTREVISTADO 08, grifo nosso).

[...] Então esse **equilíbrio de fazer com que atendam as atividades institucionais e desenvolvimento das pessoas, e a realização das pessoas**, é um ponto importante porque não pode também só pensar nas pessoas, não digo as pessoas, mas assim nos funcionários, nos servidores, enfim, e também não pode pensar só na instituição, então **precisa ter esse equilíbrio, e o líder é aquele cara que consegue fazer esse equilíbrio para que realmente os projetos sejam colocados em prática, sejam desenvolvidos, e as metas sejam atingidas**. O

objetivo seja o objetivo daquela, daquele momento, a finalidade daquela instituição, daquele setor, daquele projeto, daquela obra, ou aquele serviço seja realizado (ENTREVISTADO 15, grifo nosso).

Ao longo das entrevistas a questão do conhecimento também foi bem pontuada, no caso ter conhecimento do trabalho, das regras, das leis, ter capacidade, conhecer o curso conhecer as pessoas conhecer as demandas (entrevistado 03, entrevistado 06, entrevistado 08, entrevistado 12) seguir as regras (entrevistado 09) assim como ter experiência (entrevistado 08), o que um dos entrevistados denominou como uma liderança mais técnica (entrevistado 04).

[...] é importante ter **conhecimento do trabalho, das regras, das leis**, porque chegam coisas assim pra gente que a gente não sabe, mas pelo menos, se a gente não sabe, temos que saber aonde encontrar e aí essa coisa do relacionamento, **por isso que é bom você se relacionar com as pessoas** porque você vai atrás, muita coisa chega até a gente e eu falo ah não sei, aí pergunto pra um, pergunto pra outro [...] (ENTREVISTADO 03, grifo nosso).

Ser um líder não é só você se posicionar e não é só você se colocar quando você acha que tem alguma coisa errada, eu acho que tem outras questões, outras nuances que você precisa **ter também um conhecimento** você precisa fazer isso de uma forma que você esteja agindo corretamente e que realmente você faça tenha consequências positivas e faça o bem comum e para outras pessoas (ENTREVISTADO 06, grifo nosso).

[...] Então **ter conhecimento é algo fundamental. Ser democrático assumir responsabilidades estar à frente** eu acho que isso é algo pra mim de extrema importância para ser líder. É mais ou menos assim que eu vejo eu tento fazer isso na minha vida cotidiana (ENTREVISTADO 08, grifo nosso).

[...] então quando eu penso em liderança, eu penso muito vinculado a uma **liderança que está pautada no conhecimento**, e ao mesmo tempo **na autonomia**. [...] **as pessoas acabam se constituindo em grupos políticos para defender determinados interesses** e a gente vê isso acontecer dentro da universidade sendo **capturada por vários interesses e outros que não são da própria universidade**, mas apesar disso, **existe ainda, um ambiente que é muito pautado nessa questão da autonomia acadêmica universitária**, e ao mesmo tempo em uma liderança baseada no conhecimento, ou seja, as pessoas que tem trajetórias largas na universidade, elas são bastante respeitadas, e ver, não é só porque é antigo que é respeitado, mas porque existe eu acho um pouco essa, talvez essa dinâmica entre, bom todos nós temos nossa autonomia, ou seja, **a gente tem essa liberdade de atuação, e ao mesmo tempo a nossa ação é muito pautada na construção do conhecimento, conhecimento científico e tudo mais**. então, isso faz com que haja uma certa horizontalidade bastante grande, então eu acho que aqueles que conseguem transmitir isso, esse lugar, eles naturalmente conseguem ter uma boa liderança [...] (ENTREVISTADO 12, grifo nosso).

[...] o professor (nome ocultado) ele é mais sério, ele é mais fechado, mas ele ao mesmo tempo ele tem uma trajetória ímpar, na própria universidade, uma trajetória muito longa por ter passado por muitos cargos diferentes de gestão, **o que confere pra ele uma liderança natural, em função desse papel que ele sempre, claro que ele sempre assumiu**, e claro que junto com outros componentes, como essa questão da autonomia que eu falei, o conhecimento, ele é uma pessoa que prega muito **a questão, do respeito das relações humanas, da**

transparência, então ele acaba construindo uma determinada liderança, que eu acho que são baseados nesses valores [...] (ENTREVISTADO 12, grifo nosso).

Eu acho que o principal papel, quando você pensa em liderança a primeira imagem que vem na cabeça é o chefe da cadeira, quem está na cadeira, então em um programa é o coordenador, no centro é um diretor, acho que a maior habilidade que é diferente da iniciativa privada, **a maior habilidade que um líder de ofício pode ter é escolha correta dos relatores, esse é o maior poder dele**. porque independente de quem seja, o chefe ele quer que os processos fluam, não importa muito as decisões, os processos têm que fluir, porque se trava os processos incomoda ele. Às vezes a maioria dos chefes, dos coordenadores, chefe e diretor, eles se conformam se a decisão for A ou se a decisão for B. Agora se a decisão for nenhuma, ou se o processo travar, se o processo tiver vício, aí incomoda ele. Então assim, não é nem direcionar o processo para um relator que vá tender para uma resposta ou para outra, e um relator que fará um trabalho bem feito, independente da decisão, mas que não tenham vícios processuais. **Acho que a maior competência de um chefe de executivo hoje de um líder de colegiado é saber indicar um bom relator**. E quando eu falo em um bom relator é tecnicamente falando. Que ele não cometa vícios processuais, que ele enxergue os vícios processuais pra não ir pra frente. Acho que essa é a maior competência do chefe de colegiado (ENTREVISTADO 04, grifo nosso).

Os principais elementos que aparecerem ao longo da conversa sobre quem é um líder e o essencial para ser um líder, trazendo para o contexto universitário, podem ser visualizados no quadro 16.

Quadro 16-A visão dos entrevistados sobre ser um líder

Boa comunicação, saber dialogar.	Consegue colocar ordem na casa
Saber ouvir, ouvir os seus pares, ouvir os alunos	Consegue coordenar
Se relacionar	Consegue mostrar o que precisa ser feito, o que está faltando, pra organizar o ambiente.
Entender de pessoas	Conseguir canalizar os esforços para um objetivo
Empatia	Questão do envolvimento do pertencimento, que
Ser justo com equidade	Consegue gerar para aquele grupo, em prol de uma causa
Ter respeito	Que luta, que a instituição ela atenda os objetivos da melhor forma possível
Ser democrático	Estar à frente, não pode se esconder
Liderança política	Assumir as responsabilidades
Liderança carismática	Ter autonomia
Liderança mais técnica	Ter conhecimento do trabalho, das regras, das leis, Ter capacidade, conhecer o curso conhecer as pessoas conhecer as demandas
Ser uma pessoa inspiradora para outras	Seguir as regras
Consegue influenciar	Ter experiência
As pessoas veem como modelo	Consegue fazer as pessoas se coordenarem
Saber trabalhar em equipe	Conduz um grupo em uma determinada direção
Consegue motivar as pessoas	
Saber conduzir a sua equipe	
Ser resiliente no sentido de se adaptar de entender as necessidades	
Entender as mudanças, tanto do grupo quanto do ambiente	

Fonte: Elaborado pela autora (2022) com base nas entrevistas.

Quando tratado da liderança em grupo, a liderança praticada no coletivo, na visão dos sujeitos entrevistados, é preciso que o grupo busque um equilíbrio (entrevistado 01), resolver as coisas, acima de vontades e egos, e sendo um servidor público, é preciso

cumprir com o trabalho, com as atribuições, e com esse foco tomar as decisões (entrevistado 09), saber ouvir, saber ceder, ser flexível, se abrir para o diálogo e saber se comunicar (entrevistado 09), também foram destacados. É “essencial pro grupo é trabalhar bem em equipe, sentimento de coletividade e democracia” (ENTREVISTADO 13).

[...] quando tu estás em um grupo tu tem que saber **respeitar, saber o limite do outro, então eu acho que quando a gente está trabalhando com mais pessoas, a gente precisa ter esse equilíbrio**, saber até que ponto tu pode ir, até que ponto, tu tem que parar e também a questão de talvez tu não entrar assuntos particulares, às vezes saber da vida das outras pessoas, então às vezes tem que saber separar, isso é questão particular, isso não é questão particular, então, eu acho que quando a gente está em um ambiente de trabalho, a gente tem muitas vezes que se preocupar em manter essa relação, de trabalho mesmo, porque às vezes a gente pode acabar com fofoca, essas coisas, acaba criando um conflito ali dentro daquele grupo, então eu acho que quando a gente tem uma equipe a gente tem que conhecer essa equipe em que a gente está inserido, ser o mais transparente possível, e a gente tentar o máximo, trabalhar em equipe, que às vezes não é fácil. Às vezes tem um pensamento diferente do outro, teu posicionamento é completamente diferente do outro, mas aí tem que existir esse equilíbrio (ENTREVISTADO 01, grifo nosso).

[...] A questão da liderança compartilhada no caso em um grupo eu acho que permeia muito a **questão da comunicação**, e aí tanto o saber, a fala ativa quanto à passiva, **saber ouvir** e eu acho que isso é o maior diferencial e aí envolve também uma questão um pouco de empatia um pouco do seu "aspas" egocentrismo pra você conseguir ver a coletividade de necessidade de todos [...] (ENTREVISTADO 05, grifo nosso).

Eu acho que primeiro, quando você fala dessas questões assim comunitárias, a liderança comunitária, você tem que ter **muito diálogo**, as pessoas elas tem que ter um diálogo e permitir, não é assim, escutar realmente as outras pessoas, é necessário que você **tenha essa comunicação verdadeira** entre as pessoas que eu não saberia, eu acho que não existe uma fórmula, como que você vai ter uma comunicação verdadeira. Agora eu acho que algo importante é agir dentro da comunidade pensando no interesse coletivo e no bem comum. Eu acho que isso é algo muito importante, porque quando se tem duas pessoas ali que elas estão ali agindo em relação ao seu próprio interesse, mas é algo difícil né, todo mundo age também (ENTREVISTADO 06, grifo nosso).

[...] eu também que o colega que participa do colegiado ele não pode estar ali por estar. **Eu imagino que deva haver um sentimento uma noção de responsabilidade para com o curso, com os alunos, suponho eu, então encaro essa mesma necessidade de conhecimento e também de respeito**, de ser capaz. líder é um cara que consegue e aí isso vale também para o colegiado é um cara **que consegue liderar e ser liderado ao mesmo tempo**, dependendo se o outro tem melhores características sobre determinadas coisas. [...] E aí dentro do colegiado eu acho que isso tem meio que funcionando também, então **confiança é algo importante**. Então não dá pra participar do colegiado, nem pra liderar com desconfianças mútuas, recíprocas, será que esse cara é capaz, será que ele está falando a verdade, então eu acho que tudo isso é importante assim para esse processo [...] (ENTREVISTADO 08, grifo nosso).

Eu acho que levar em consideração que a **gente tem que resolver as coisas, acima de vontades e egos**, eu acho que a gente tem que saber que a gente é servidor público, que a gente tem que cumprir com o nosso trabalho, com as nossas atribuições, e é focando nisso que a gente tem que tomar as nossas decisões. E não porque eu isso porque eu aquilo, porque eu não fui com a cara do

outro, eu acho que a gente tem que ser coerente com aquilo que esperam da gente. e ai vai vir aquelas características que eu coloquei de certa forma, **saber ouvir**, acho que talvez eu não tenha colocado, **saber ceder**, abrir mão de algumas coisas em nome do coletivo, não só querer impor, impor, impor, impor, a gente tem que **ser flexível**, se abrir para o diálogo, ter abertura para o diálogo, acho que uma coisa bem importante, que **é super elementar mas que é importante, é a comunicação. Saber se comunicar** (ENTREVISTADO 09, grifo nosso).

Ter muito diálogo, escutar realmente as outras pessoas, ter uma comunicação verdadeira entre as pessoas, que esse diálogo acrescente realmente e faça a coisa andar, faça as melhorias ocorrer, tenha a ação (entrevistado 06). Assumir as responsabilidades, ter capacidade de várias coisas que inclui conhecimento, experiência, conhecer o curso, as pessoas e as demandas, ser democrático, ouvir, ponderar, ter confiança (entrevistado 08).

No próximo tópico busco descrever como ocorre a distribuição e compartilhamento da liderança nos colegiados através da estrutura e práticas.

4.2.3 A distribuição e compartilhamento da liderança nos colegiados – Estrutura e Práticas

A abordagem da liderança distribuída que já tem pesquisas na área educacional, principalmente no contexto das universidades no exterior contribui para compreender o processo de liderança dentro dos colegiados na universidade federal brasileira, por focar na distribuição de responsabilidades e poder, tratar sobre a estrutura e sua burocracia. Bolden (2011) destaca que “distribuir” a liderança não é necessariamente algo benéfico, pois, o que é importante é como a liderança é distribuída.

A liderança distribuída olha para a prática da liderança (SPILLANE, 2005). Spillane (2005) destaca que os líderes interagem com outras pessoas e também com aspectos da situação, que podem incluir uma variedade de ferramentas, rotinas e estruturas. Para o autor, na perspectiva distribuída, essas rotinas, ferramentas e estruturas definem a prática de liderança.

Já quanto à liderança compartilhada, Pearce e Manz (2005) e Carson, Tesluk e Marrone (2007) discutem sobre os fatores e características do ambiente interno que influenciam o seu desenvolvimento. Pearce e Manz (2005) debatem sobre a interdependência, criatividade, complexidade, nível de urgência e comprometimento e Carson, Tesluk e Marrone (2007) tratam do objetivo compartilhado, apoio social e voz. Como apresentei na revisão de literatura, há pesquisas que trataram sobre o processo de decisão no contexto universitário e sobre a importância e participação dos colegiados

(LEITÃO, 1993; MARCOVITCH, 1998; PIMENTA, 2007; HIGASHI, 2012; MARSILLAC, 2005; NOLETO, 2018). Quando questionei a visão dos entrevistados sobre a importância e papel dos colegiados na universidade e as suas respostas mostraram como os colegiados são pontos centrais dentro da instituição e foi possível compreender sobre a importância da distribuição e compartilhamento da liderança.

Na visão dos sujeitos entrevistados, a colegialidade que faz parte das universidades é central na tomada de decisão e garantir uma gestão democrática da mesma, garantindo poder de pares, sendo um momento de participação dos membros para se debater e decidir sobre os rumos necessários que cabe a cada instância.

[...] as universidades precisam ter a gestão democrática, está na constituição, isso no Brasil, **mas no mundo as universidades têm essa característica de ter uma, de ter decisões colegiadas, as universidades decidem colegiadamente, então as características das universidades, a colegialidade é uma característica da tomada de decisão na universidade.** Na universidade a tomada de decisão é colegiada. [...] (ENTREVISTADO 15, grifo nosso).

[...] as instâncias colegiadas são as instâncias mais importantes para se discutir e para se deliberar todos os assuntos que cabem à universidade. É central que isso ocorra [...] (ENTREVISTADO 12).

O colegiado é o órgão máximo assim do (nome ocultado), então tudo passa por ele, então é o órgão de decisão, então **ele tem uma importância máxima**, aqui dentro, porque ou passa ou empaca então não tem muito um outro caminho a tomar, **tudo vai ter que passar pelo colegiado**, o regimento mesmo é muito fechado com relação a isso é muitos procedimentos, por mais simples as vezes que pareçam, tem que ter uma decisão, um parecer do colegiado, então ele acaba sendo muito importante aqui dentro (ENTREVISTADO 02, grifo nosso).

[...] mas esse é o **processo da democracia**, é isso, a democracia se constrói com as ambiguidades, com esse **processo de discussão em longo prazo**, de tempo não é só, [...] na universidade é muito legal **porque as instâncias colegiadas elas trazem essa oxigenação pra democracia, para gestão democrática**, é fundamental (ENTREVISTADO 12, grifo nosso).

Eu vejo o colegiado como assim, ele é importante porque ali se decidem várias coisas, **vários caminhos que o departamento vai seguir ao longo da sua trajetória**, desde aceitar que um professor saia para afastamento pós-doutorado, porque querendo ou não isso acaba impactando no funcionamento do departamento, porque um professor saindo as disciplinas que ele ministrava precisam ser alocadas para outros professores, **então acaba criando uma movimentação**, em que o colegiado ele precisa ai aprovar, então por isso que eu **digo que na reunião do colegiado acabam se decidindo assim o futuro do departamento**, mesmo que seja por um determinado período de tempo [...] (ENTREVISTADO 01, grifo nosso).

Colegiado é essencial porque ele vai **decidir coletivamente** e com base nas normas qual seria o rumo melhor então o colegiado **é um conjunto de indivíduos com poderes iguais** que vai determinar a forma mais correta de **tomar uma decisão, então em conjunto de forma democrática** as pessoas se reúnem exercendo os direitos democráticos **tomam a decisão que o coletivo a maioria decidir**, então é essencial (ENTREVISTADO 13, grifo nosso).

Bem o papel do colegiado ele na minha visão, ele **representa um momento de participação das estruturas e seus representantes dentro da estrutura formal da universidade**, então a universidade tem um regimento, tem um estatuto, os colegiados eles estão lá destacados, descritos e a participação ela é efetiva representando um **princípio da participação coletiva**, é claro que se não tivéssemos o colegiado imagina só a bagunça que seria, seria um assembleísmo direto e isso não é bom porque traz uma falta de organização no debate, uma falta de organização das deliberações necessárias para a vida da universidade (ENTREVISTADO 14, grifo nosso).

É um espaço que garante a oportunidade para participar, dar opinião, integrar, ter voz, além da transparência e amplitude. Quando os membros falam e se envolvem, utilizam da voz, existe uma probabilidade maior de muitos exercerem a liderança, pois a voz ajuda no fortalecimento do senso comum de direção e no apoio interpessoal na equipe (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007).

Eu acho o colegiado importantíssimo, porque, quer dizer, ele é uma reivindicação que existia antigamente, em relação você ter uma universidade mais democrática, então ele representa acho que um avanço, no sentido administrativo pra você ter uma **gestão mais democrática [...]**. Então o colegiado ele é uma forma de os programas acabam ganhando maior importância e relevância dentro da universidade e essa decisão se torna mais coletiva e menos personalista menos, [...] A visão dos estudantes, por exemplo, você vê, imagina se na época dos professores catedráticos se **teria estudantes que iriam poder participar, integrar, e ter voz [...]** (ENTREVISTADO 06, grifo nosso).

Total, em minha opinião, as **decisões acadêmicas, necessariamente precisam ser tomadas de maneira colegiadas, necessariamente, porque existem muitos interesses pessoais dentro, [...]** existe **muita briga por poder**, existem **interesses em recursos**, se você deixar a decisão ser tomada sozinha vai virar um inferno, [...] **as decisões na universidade precisam ser tomadas de maneira mais ampla possível. Mais transparente possível [...]** (ENTREVISTADO 08, grifo nosso).

O colegiado é interessante porque ele dá um **caráter participativo pras decisões, ele também dá um caráter, informativo** porque aí você tira dúvidas, você pergunta pra chefia, a chefia expõe o que fez então e aí também é um momento de transparência, [...], é o momento em que, vamos lá, a liderança, ou as pessoas que estão nos cargos de chefia elas se expõe, e aí elas precisam das informações, **então você tem um aspecto de transparência, tem aspecto participativo, tem aspecto de informação**, bem interessante (ENTREVISTADO 10, grifo nosso).

Eu acho que indiferente da esfera é por ali que passam situações às vezes puramente burocráticas mas algumas situações que são mais sentidas [...] **tomar ciência do caso, me envolver, entender, poder opinar sobre**. [...] então a gente **tem um envolvimento com isso [...]** desde alocação de sala, desde questões de recurso, questão de edital para novas vagas de professores, **saber quais são as dificuldades das áreas**, você está fazendo um projeto de pesquisa vai ser aprovado ou não, depende do colegiado [...] (ENTREVISTADO 05, grifo nosso).

O colegiado também é uma garantia da divisão das responsabilidades, da distribuição do poder, nas criações e mudanças de regimento, sendo tudo passado pelos colegiados. Se o colegiado cria um ambiente que permite que seus membros sintam que há

um apoio social, ou seja, os membros sentem reconhecimento e apoio dentro do grupo, há uma maior disposição para compartilhar responsabilidades, além da cooperação e comprometimento com os objetivos do grupo. Assim quando os membros exercem o poder voz e possuem um apoio social, esses fatores trabalhados juntos contribuem para que o ambiente interno do grupo tenha um entendimento compartilhado sobre os seus objetivos (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007).

[...] e também eu penso, é uma opinião minha, que acaba tirando um pouco de, não responsabilidade, mas assim, de que a decisão de determinada coisa foi estritamente feita pelo (ocultado), **então é uma decisão do coletivo**, quem aprovou não foi o chefe do departamento, foi o colegiado do departamento, então aquele conjunto de professores (ENTREVISTADO 01, grifo nosso).

[...] **dividem responsabilidades**, eles ajudam a tomar uma decisão importante, eles ajudam que o sentimento de democracia fortaleça então torna o julgamento da decisão mais pessoal, **porque assim se baseia na burocracia na ótica da decisão coletiva e na democracia** (ENTREVISTADO 13, grifo nosso).

[...] por haver a instância colegiada que eu sou favorável, eu acho que a universidade só tem a ganhar com a instância colegiada por que a **diluição do poder** ela é importante numa instituição que se diz apartidária, que se diz crítica, que se diz assim, contestadora, então eu também não posso ter concentração de poder [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

Extremamente importante sim, é importante para não deixar tudo nas costas do coordenador, [...] **divide com o colegiado as decisões [...] aprende com eles, tem novas ideias**, e outras, aquilo que a (ocultado) decide, **precisa do apoio do grupo, não só apoio do grupo como ajuda nas decisões, como criar regras, então isso é muito importante o colegiado** (ENTREVISTADO 11, grifo nosso).

[...] como é que é a tomada de decisão na universidade, colegiada, por exemplo, quem é que decide no curso, não é (nome ocultado), é o colegiado do curso, quem é que decide no departamento, não é (nome ocultado), é o colegiado do departamento, quem decide no centro (nome ocultado), não é o (nome ocultado) quem decide, é o conselho da unidade e no conselho universitário, quem que decide, não é o reitor, são todos os professores, todos os centros, diretores de centro, pró-reitores. **Então a universidade já tem essa prática**, é que ela é pouco estudada [...] (ENTREVISTADO 15, grifo nosso).

A liderança distribuída pode ser vista de forma institucional dentro dos colegiados na sua estrutura interna, na qual há a formação de comissões e distribuição das responsabilidades através, por exemplo, da designação de relatores para os processos. A distribuição das responsabilidades é uma definição feita pela estrutura colegiada que segue ritos, sendo que o presidente do colegiado tem o papel de realizar essa distribuição através da designação dos relatores e comissões.

[...] o colegiado realmente é pra não tomar uma decisão sozinho, mas muitas vezes esclarece, mas sempre dentro de uma linha, ele pode ser, porque a sua ideologia, como acontece, pode ter uma boa ideia, mas se tiver fora do ritual ela não passa, o que que pode acontecer se ela for muito boa, então tem que fazer um novo regimento, tem que juntar as pessoas, preencher no regimento interno, tem que fazer uma portaria, tem que fazer uma resolução, tem que fazer um negócio,

pra deixar escrito, essa burocracia, e isso acontece, [...] então, o colegiado ele fomenta novas ideias também, ele diminui o erro do administrador geral, do presidente do colegiado, ele diminui, porque é perigoso, no nosso caso são trinta cabeças pensando, se apoiou então vamos para frente, então assim, por isso que eu digo, a liderança, ela está com a caneta na mão, ela reduz bastante, porque tem que estar dentro das regras. Ai se ele não tiver uma liderança boa, esses grupos, essas pessoas, nesses grupos, líderes podem interferir bastante [...] (ENTREVISTADO 11).

Bennet *et al* (2003) comenta que a liderança distribuída deve ser fluída, baseada na experiência e não na função e só é possível dentro de um clima de confiança e com apoio mútuo como parte integrante do contexto sociocultural interno da organização (BENNET *et al*, 2003). Os entrevistados destacam a relevância sobre ter a participação de vários olhares e a questão do conhecimento diversificado, com várias especialidades, mesmo dos docentes alocados em um mesmo departamento. Com esses olhares, experiências e conhecimentos diversificados, o colegiado tem a possibilidade de ter uma troca, aprendizado e construção de ideias e tomada de decisão mais equilibrada, elaborada, embasada e efetiva.

[...] bom é muito comum assim, em um determinado assunto que está sendo discutido aí uma pessoa diz, olha eu quero dar uma ideia aqui, e aí a pessoa dá uma ideia que realmente é muito boa [...] uma discussão boa, são tantas assim, assunto que surge aí a pessoa, o eu tenho uma, eu gostaria de dar uma ideia aqui em relação a isso, o que vocês acham de fazer assim, assim, assado. Aí todo mundo assim, boa ideia, vamos incorporar vamos adotar, boa ideia, isso é bem comum de acontecer. É bem comum isso lá no (nome do colegiado ocultado) (ENTREVISTADO 10).

Percebe-se que o colegiado possui características da liderança compartilhada, pois o colegiado tem como base o conhecimento coletivo e flui através de um processo colaborativo, sendo essas características da liderança compartilhada (ENSLEY; HMIELSKI; PEARCE, 2006; FITZSIMONS; JAMES; DENYER, 2011; GÜNTHER *et al*, 2017), além de que no colegiado não há um único líder, mesmo que o presidente do colegiado esteja em um cargo de gestão e possa ser considerado um líder formal, mas, como encontrado nas respostas das entrevistas, há um compartilhamento do poder e divisão das responsabilidades, podendo assim, os membros exercerem a liderança em diferentes momentos, sendo essa também uma característica da liderança compartilhada (JAMES; MANN; CREASY, 2007).

Além disso, na liderança compartilhada a equipe é formada por pessoas com conhecimentos e habilidades diversos (FRIEDRICH *et al*, 2009) e essa característica também é encontrada nos colegiados.

Superimportante porque precisa de todas as questões relacionadas ao curso e é **interessante essa participação de vários olhares**, porque você não tem só professores [...] do departamento [...], **você tem professores de outros**

departamentos, agora a gente tem o administrativo também, tem os discentes. Superimportante essa visão diferenciada (ENTREVISTADO 03, grifo nosso).

Bem, colegiado **na verdade tem representantes de diversas áreas**, se você for de repente observar um colegiado de um curso é cada unidade de ensino ela tem uma carga horária de ensino e de acordo com o regulamento daquele colegiado **vai ter participação de diversas unidades de ensino naquele colegiado, é claro que nós temos vários pontos de vista**, nós temos outros olhares, e é natural a gente ter uma discussão um pouco mais categorizada em alguns assuntos, **e agora cabe a quem conduz a reunião também tirar do bonde isso, fazer com que a sinergia ocorra** para o bem daquilo que se pretende, **apesar de termos diversos pontos de vista diferentes, muitas reuniões que participei muitas decisões foram unânimes, porque, porque se deu voz ao debate, a discussão, e foi muito claro, muito transparente**, onde você tinha momento em que o contraditório ele é explorado, mas chegou-se o momento que olha agora temos que decidir a situação é essa nesse contexto, e precisamos decidir, então, como eu comentei, em alguns momentos decisões, muitas discussões e decisões unânimes, **mas também em alguns momentos discussões não tão polemicas, com encaminhamentos regimentais diversos [...]** (ENTREVISTADO 14, grifo nosso).

[...] mas tem uma questão também que é extremamente importante que é a questão acadêmica. [...] eu preciso ter colegas das outras áreas com **conhecimentos profundos das outras áreas é preciso ter para que ele consiga explicar, até mesmo pra gente aprender inclusive. e para construir junto o conhecimento** porque conhecimento é assim, [...] **conhecimento é uma troca**. É uma troca e ela acontece dentro da sala de aula, entre professor e aluno **e é óbvio que tem que acontecer nos colegiados**, dentro, [...] porque aí você tem todas as visões [...] (ENTREVISTADO 08, grifo nosso).

[...] a **vantagem é ter uma decisão mais robusta**, na medida em que a **contribuição de várias pessoas, com várias experiências, e conhecimentos, distintos**, a gente tem vários olhares, em relação ao que está posto. Então a gente **acaba decidindo de uma forma mais equilibrada, embasada**, e daí quando a gente vai implementar a decisão, a menos dificuldade por exemplo de críticas, de argumentos contrários, **porque todo mundo que deveria ter decidido teve a oportunidade de fazê-lo**. Só que lógico, não quer dizer que as pessoas que estão decidindo são as mais aptas a decidir, a gente tem as armadilhas do processo de tomada de decisão, naquele grupo todos não quer dizer que ele é o mais apto a decidir, mas é aquele que tem [...] (ENTREVISTADO 09, grifo nosso).

[...] e a dimensão mais acadêmica, e aí segue mais a decisão colegiada, a **questão baseada no conhecimento, tem mais flexibilidade, decide em cima de uma situação mais real, então**, uma decisão lá na (nome ocultado) pode ser de uma maneira, uma decisão lá no curso de (nome ocultado) pode ser de outra forma, **dependendo das características, da área de conhecimento, as decisões são diferentes**, então, por isso que não pode ser uma decisão centralizada, [...] enfim, então assim, **o poder está no conhecimento, não está na burocracia, na hierarquia**, não é o chefe, o coordenador, isso não interessa, [...] e a **universidade ela tem essa característica por isso que a decisão é colegiada**, porque exatamente, ela vai ouvir os professores os técnicos os estudantes, para tomar a decisão, tenha exatamente uma qualidade maior no ensino na pesquisa na extensão, isso é o sentido da universidade (ENTREVISTADO 15, grifo nosso).

[...] até algumas coisas que as pessoas criticam que ah é muito demorada a decisão, mas é a decisão que envolve as pessoas, como é que vai decidir por exemplo o currículo de um curso, como é que o coordenador vai decidir o currículo de um curso, não, tem que ouvir os estudantes, o pessoal do conselho (nome ocultado), tem que ouvir os professores da (nomes ocultados), pra chegar no perfil ideal [...]. Então assim, **a decisão na universidade, é uma decisão**

colegiada, ela não há como não ser colegiada, então assim, todas as decisões na universidade, hoje, por exemplo, todas as decisões, falo **em um âmbito mais acadêmico, é colegiada** (ENTREVISTADO 15, grifo nosso).

Todos os entrevistados concordam sobre a importância, porém alguns destacaram também que essas instâncias não funcionam como deveriam, sendo este um ponto que será explorado em um tópico posterior.

[...] importante a democratização e a **ampliação da participação colegiada** é importante, porque se não vira o clube do bolinha, [...] e por aí vai, então é importante essa questão ampla, a universidade tem ser um local onde isso tem que ser melhor trabalhado em toda a sociedade. Infelizmente não funciona muito bem, por questões ou outras, em geral muitas vezes não funciona bem (ENTREVISTADO 08, grifo nosso).

[...] então eu acho que é uma instância muito importante, **apesar de que ela não, nem sempre, acho que o potencial do colegiado ele é explorado** [...] (ENTREVISTADO 06, grifo nosso).

Agora tendo conhecimento da importância do colegiado e sua estrutura distribuída e compartilhada, no próximo tópico exploro a dinâmica de interação e relacionamento dos colegiados.

4.2.4 Dinâmica de interação e relacionamento nos colegiados - As influências na estrutura colegiada

Para compreender como ocorre essa dinâmica de interação e relacionamento nos colegiados, entendo que a liderança relacional é a abordagem que contribui para a análise e entendimento, pois, esta não é um novo modelo a ser aplicado, mas sim uma perspectiva que move sua atenção para um conjunto diferente de situações e interações do que é tradicionalmente conhecido (CREVANI, 2015). A liderança relacional não tem como foco o individual e sim o coletivo, pois são diversas pessoas diferentes que participam do processo de liderança, tendo neste meio, interesses diversos, conflitos, tornando-se um processo político que envolva o uso do poder social, da racionalidade e da emoção (YUKL, 2013), o foco está na dinâmica coletiva como, por exemplo, para combinar relações e contextos de interação (UHL-BIEN, 2006).

A liderança relacional se desdobra em atos coletivos, sendo o trabalho de liderança realizado em interações envolvendo várias pessoas, a partir de formas de diálogo que incentivem e valorizem, e até certo ponto alinhem, diferentes contribuições para direcionar a ação coletiva (CREVANI, 2015), além de ser um processo de influência social pelo qual a evolução da ordem social e também a mudança (como valores, atitudes, comportamentos,

ideologias) são produzidos e construídos (UHL-BIEN, 2006). Na liderança relacional quando se fala de interações, a comunicação tem papel essencial, pois é criada na comunicação (DENIS; LANGLEY; SERGI, 2012). O relacionamento é um processo social (de influência e trocas) dinâmico percebido através dos atos de indivíduos que agem em um contexto ou, como construções sociais de relacionamentos e contextos que estão em interação e concentra-se no processo em contextos local-histórico-culturais (UHL-BIEN, 2006).

Quando se olha para a liderança como um processo compartilhado e disseminado tem atenção principalmente voltada para os complexos processos de influência que acontecem entre os membros, o contexto e às condições que ditam quando e como ocorrem esses processos (YUKL, 2013). Falar de interação também envolve influência, assim busquei discutir sobre como ocorrem as influências dentro dos grupos assim como descrevo como ocorrem as trocas dentro e fora dos grupos.

Ao longo da coleta dos dados documentais, observação das reuniões e entrevistas, foi possível identificar os principais fatores que influenciam os colegiados, assim como a maneira em que os membros interagem uns com os outros. Fatores que impulsionam favorecendo os processos de liderança e fatores que dificultam e inibem que o processo de liderança ocorra. São fatores internos aos grupos e fatores externos. Esses fatores dinamizam o andamento das reuniões e influenciam nos relacionamentos de cada instância.

4.2.4.1 Fatores internos do grupo influenciadores no processo de liderança dos colegiados

Em um No tópico anterior (4.2.2) os entrevistados destacaram sua visão sobre quem é um líder e o que é essencial para ser um líder, assim como o que acreditam ser importante na liderança em grupo. O quadro 16 mostra o resumo sobre ser um líder na visão dos entrevistados. Nesse quadro podemos ainda realizar um resumo e dizer que os principais fatores para ser um bom líder na visão dos entrevistados são: **ter boa comunicação e escuta; respeito; organização; empatia; conhecimento; autonomia; experiência; atitudes**. Ou seja, no quadro são descritos características e comportamentos que na visão dos entrevistados um líder tem que ter no contexto universitário. Já quanto à liderança praticada em grupo, os entrevistados falam de **equilíbrio, ter uma comunicação de alta qualidade, democracia, respeito**. Todas essas características citadas podem ser descritas como fatores que em grupo influenciam no processo e na prática da liderança de maneira positiva.

Eu questionei aos entrevistados sobre o que, na visão deles de maneira interna, influenciam nas decisões, organização e relacionamento dentro dos colegiados. Descrevo abaixo esses fatores, iniciando com a questão do poder.

Quanto ao poder e influência, Bolden (2011) destaca que para entender por que as organizações (e outros grupos sociais) operam da maneira que operam, é importante manter-se alerta à dinâmica do poder e da influência e como eles permitem ou restringem formas particulares de envolvimento na prática de liderança e, para entender a dinâmica do poder e influência, é preciso dar atenção para questões como competição entre líderes, a micropolítica e parcerias. Denis, Langley e Sergi (2012) corroboram que é importante aprofundar o estudo sobre o papel do poder na compreensão de como a liderança funciona e o que isso significa quando se espalha por organizações e além de suas fronteiras.

Para entender sobre o papel da liderança nos colegiados na visão dos entrevistados, buscou-se verificar se na opinião deles todos os membros que fazem parte do colegiado assumem um papel de liderança. A investigação buscou verificar se todos dentro do colegiado são líderes ou se há diferenças entre eles.

Existem **diferenças de conhecimento**, porque às vezes, faz o debate, ah vamos fazer tal coisa, aí tem um que conhece de gente na pós-graduação, aí tudo o que já foi discutido, ah não não pode tal coisa, aí tem que se repensar tudo de novo (ENTREVISTADO 02, grifo nosso).

E quando uma situação acontece, verificou-se que a experiência é um fator que influencia na hora da decisão, e assim, assumem um papel de liderança aqueles membros que possuem experiência, não sendo necessariamente um membro em alguma posição formal de chefia.

Olha, a gente tem muitos rótulos [...] e assim, tem alguns que quando falam, ah esse, é assim, você vai, teve uma coisa, (nome ocultado) ela é mega conhecedora da legislação universitária, **então assim, quando tem uma dúvida a gente** "(nome ocultado), sabe disso?" E quando **ela fala, a gente ouve muito,** o (nome ocultado) **tem essa capacidade de articulação, mas não conhece às vezes muito de regras específicas** porque (nome ocultado) que sempre esteve junto com ele, dá a resposta pra ele. (nome ocultado) é absurdamente **burocrata na regra,** então assim, **a gente vai, esses papéis que cada um exerce, secundariamente, esses rótulos também vão dando mais destaque pra algumas falas e menos para outras [...]** (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

Geralmente quando vem uma dúvida é uma dúvida **que pessoas mais experientes acabam sanando,** o prof. (nome ocultado), que já está aqui há muito tempo, o prof. (nome ocultado), que já conhece vários procedimentos, porque aí dão uma esclarecida porque na coordenação, o prof. (nome ocultado), prof. (nome ocultado) estão há um ano e pouquinho então muita coisa nova, ai aparece alguma coisa nova, e ai como é que faz? (ENTREVISTADO 02, grifo nosso).

Eu acho que **com níveis diferentes,** eu acho que tem ali professores, estudantes que acabam exercendo mais um papel de liderança e outros menos, agora é difícil, por exemplo, especialmente falando dos professores, **alguém com toda**

essa experiência tanto tempo já trabalhando que ela não tenha liderança, é claro que a pessoa pra ela fazer parte ali ela já tem que ter liderança, mas tem diferença [...] (ENTREVISTADO 06, grifo nosso).

Eu acredito que todos ali são líderes de alguma forma, na família em casa, ou no esporte, ou já exerceram alguma liderança como a liderança em sala de aula, quando vão dar uma aula, [...] porque cada líder sabe esses pontos, sabe **o que é trabalhar em equipe, sabe resolver e tomar decisões, resolver problemas** e tomar decisões então por isso também acredito que funcione tão bem (ENTREVISTADO 13, grifo nosso).

Eu **percebo assim que tem professores que têm um conhecimento maior sobre alguns assuntos, por exemplo, o (nome ocultado) geralmente ele fala e ele traz sempre a visão de lá do departamento dele, aí também ajuda na decisão, mas pode ser que influencie um pouco assim, mas não sei.. o pessoal é bem independente não necessariamente vá concordar com tudo o que ele disser**, por exemplo [...] a (nome ocultado) do (DEP1) é uma professora que tem bastante conhecimento eu percebo que tem alguns temas que geralmente ela fala alguma coisa e tal [...] Até mesmo o (nome ocultado) que é uma pessoa que está que também já tem bastante tempo que está na universidade, tem bastante conhecimento, não é porque ele pensa uma coisa que vai ser feito, nem mesmo o (nome ocultado) que é o presidente. **Então assim não tem isso, o professor ele é independente se ele não concorda, ele não concorda** (ENTREVISTADO 03, grifo nosso).

Eu acho assim, **que tem alguns membros, que visivelmente tem mais experiência, e conhecem mais as regras de uma discussão colegiada**, esses em alguns momentos a gente observa, na minha experiência, **eu pude observar que eles desenvolvem sim uma relação de poder na condução desse processo**, então, por exemplo, quando um grupo está observando que um parecer não está indo muito pro caminho que eles achavam que seria mais interessante, **eles podem obstruir a pauta, podem pedir vistas, podem criar uma, então existe uma relação de poder sim, existe e é natural, é natural**. Agora é importante que essa relação seja bem aberta, agora, a condução é essa, e de fato tem que se buscar resolutividade, isso é importante, um tema polêmico tem que se ouvir as partes, têm que se **dar ampla divulgação, tem que ter debate tem que ter deliberação, se não o colegiado não está cumprindo o seu papel** (ENTREVISTADO 14, grifo nosso).

Eu não percebo muita diferença não, eu percebo assim que há pessoas que se envolvem mais, e aí isso tem, [...] Então acaba que a liderança ela acaba surgindo do conhecimento pelo processo, [...] Então essas lideranças, acabam sendo mais em função de algum conhecimento. Eu vejo dessa forma. Então às vezes nem precisa ser o relator, **mas alguma experiência passada, olha eu fiz um processo desse assim assado e tem isso e tem aquilo, então às vezes o relator, não pode ser então eu vejo que é mais em função de conhecimento do que em função da persona por si**, assim, tipo de algum carismático, **acho que é mais em função do conhecimento técnico e experiência**. Porque às vezes a pessoa viveu um caso com gênero parecido então ela cita aquele caso e, experiência de ter algum caso parecido (ENTREVISTADO 04, grifo nosso).

Outro poder de influência, de acordo com o relato do entrevistado 7, é a questão da senioridade, como um valor cultivado na universidade

[...] então assim, esses papéis que a gente exerce **embora (ocultado) tenha cargo, eles passam batido então assim, como se eles não tivessem colados na gente**. E essas lideranças eu sinto que a, engraçado, **a universidade a senioridade é um valor muito cultivado**. Quanto mais velho você é, então assim, (nome ocultado), (nome ocultado), (nome ocultado), não tem haver com prestígio acadêmico necessariamente, sabe, [...] mas eu sinto que quanto mais

velho você vai ficando na estrutura, mais lugar de fala, mais tempo de fala te é concedido [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

[...],podes perceber como as **pessoas usam o tempo de casa, a sua idade como argumento de legitimidade, então assim, existe uma diferença a essa característica que parece que te investe de um poder** ou de um tempo de fala na pós, muito mais do que na graduação [...] Na pós existe [...] essa moeda da idade, ela vale muito, [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

[...] mas então assim, em relação a esses papéis que as pessoas exercem na pós e na estrutura geral da (UNF1), na maior administrativa **a senioridade é ainda muito mais do que o mérito, a senioridade é um valor muito presente nas relações, muito presente** (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

A credibilidade e as relações interpessoais dos membros, também impactam nas discussões e é importante na administração dos conflitos.

[...] primeiro eu acho tem algo que é externo eu acho que os professores ali que **tem uma credibilidade, junto aos pares, maior, mas não é algo que ele construiu, ali dentro só do colegiado, é algo fora, das relações interpessoais, então isso tudo que é construído fora do colegiado acaba impactando você percebe claramente ali que tem as coisas que acontecem fora do colegiado impactam no que está acontecendo dentro do colegiado** (ENTREVISTADO 06, grifo nosso).

[...] **outra coisa, quem conduz, quem conduz, tem que ter muita credibilidade,** [...] vamos conversar , calma, vamos ver, você está certo, é isso aqui, tem a parte operacional então, essa maneira que eu estou conduzindo já é uma coisa muito pessoal, paciência. Tem que ter muita paciência [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

A forma como o presidente do colegiado lidera e conduz a reunião, também pode ser um fator de influência no surgimento de outras lideranças.

[...] Existe lideranças, **essas lideranças quando positivas, corroboram com o desenvolvimento do colegiado como um todo, e como existem lideranças negativas que podem prejudicar,** [...] pra mim, quando assume a coordenação, um diretor, ele tem que ter liderança para poder ultrapassar essas pessoas, quando é uma liderança positiva, não tem nada contrário, quando é uma liderança negativa, então isso que eu digo, **o coordenador, o presidente, tem que ser bom, porque se não ele vai ser engolido por essas lideranças negativas,** e quando o líder, não é forte, isso ai vai acontecendo, vai acontecendo, [...] no público ele consegue chegar lá, mas se ele é ruim ele consegue administrar direitinho ele vai até o final [...] (ENTREVISTADO 11, grifo nosso).

[...] No colegiado, **alguns estão ali meio que, assim, por uma obrigação na verdade,** sou obrigado a participar do colegiado, **e outros estão ali envolvidos, resolver e tal, então também o papel faz parte,** o papel também da liderança do colegiado, no caso do coordenador, do chefe, do diretor, que está presidente do colegiado, **buscar formas de envolver essas pessoas na decisão,** [...] (ENTREVISTADO 15, grifo nosso).

Percebem-se aqui características da liderança distribuída, pois, há o compartilhamento de poder e atividades políticas, há influência recíproca entre os membros (YUKL, 2013) e nesse meio, o presidente do colegiado se mostra como um integrante fundamental no envolvimento dos indivíduos.

[...] então, é importante assim, **o líder do colegiado, procurar envolver, buscar forma de envolver**, ah tem uma matéria que é importante, então isso aqui vamos colocar esse professor pra relatar, outra matéria de outro assunto, de legislação, [...] o que que a gente vê na prática é que **às vezes por um comodismo por uma urgência, e às vezes também até por uma, por uma questão de poder também**, fica muito em algumas pessoas relatando os processos, ou discutindo os assuntos, as comissões, decidir alguma coisa, então é muito é bastante, é de responsabilidade também assim, é importante também que o líder consiga envolver, **o líder do colegiado consiga envolver as lideranças do colegiado no caso**, [...] (ENTREVISTADO 15, grifo nosso).

Outra característica marcante dentro do contexto universitário é o fato de que estar em cargo de gestão não é sinônimo de poder.

[...] Subordinação dentro da (UNF1) é uma coisa assim muito, é uma palavra que a gente não encontra nem de um indivíduo para o outro nem de uma instância pra outra. Meio que todo mundo aqui sabe tipo assim, **tu é meu chefe, mas me pede por favor. [...] porque é cultural**, [...] Embora ok né, porque se ele era meu chefe, chefe é o coordenador (ocultado) é chefe, (nome ocultado), o (nome ocultado) não me manda uma portaria assim, **ele pergunta se eu posso, se eu topo** [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

[...] Eu acho que talvez também o fato de **estarmos todos mais ou menos na mesma, no mesmo nível**, não tem uma hierarquia assim, [...], **eu não tenho poder sobre as pessoas**, eu não tenho poder nenhum [...] (ENTREVISTADO 09, grifo nosso).

[...] mesmo no departamento também acontece isso, porque a gente **tem um contexto da administração pública que torna a gente mais ou menos igual, em termo de poder**, mais ou menos, não estou dizendo que nunca vai haver essa diferença, vai, **há uma certa diferença**, mas assim, especialmente no colegiado de curso, isso não acontece, as pessoas se **sentem mais ou menos em pé de igualdade em pôr sua opinião**, [...] (ENTREVISTADO 09, grifo nosso).

As relações de autoridade são particulares quando comparadas com outras instituições, pois, apesar de existirem os cargos de gestão, de chefia, com sua importância e responsabilidades, estes não têm o poder de decisão.

No ambiente universitário, a gente não tem chefe, professor não tem chefe, ou assim, ninguém vai dizer para o professor vai dar aula desse jeito, o professor tem liberdade pra fazer, liberdade de cátedra para conduzir as coisas da forma que ele achar melhor, é o que existe sim em termos de chefia, por exemplo, **alocação de carga horária segue regras, não é uma alocação arbitrária, não é uma alocação sem base em critérios**, existe uma alocação de espaço, isso tipo de coisa que você, que a função do chefe ela é assim importante, **mas a gente tenta fazer tudo de maneira harmoniosa, de modo que com critérios**, e buscando atender todo mundo e quando não consegue atender, a gente explica, as pessoas entendem, então isso não tem, gerado, de forma geral não tem dado problema [...] (ENTREVISTADO 10, grifo nosso).

[...] Deixa dizer mais uma coisa, em relação ao poder, **tu não vê muita relação de poder em uma universidade porque o chefe não manda**, não é como uma empresa que o chefe dá ordens, **então as relações de poder ela são mais horizontalizadas você vê mais um grupo disputando espaço com grupo, muito mais do que o chefe dando ordens de cima pra baixo** (ENTREVISTADO 10, grifo nosso).

Membros influenciadores, sempre mudam, de acordo com a circunstância, depende dos sujeitos envolvidos, que entram e saem.

Muda, **isso é circunstancial, a liderança ela é circunstancial**, eu acho que as situações **que um líder emerge, um líder desaparece**, eu vejo assim, essa função, esse momento atual, o (nome ocultado) ter se mostrado essa pessoa apaziguadora, negociadora, política, fez dele eu diria uma grande liderança no departamento [...]. É obviamente que é possível que surjam outras lideranças, é possível que, existem outras tá, nem todo mundo segue o professor (nome ocultado) [...] **como tem professor se aposentando, professores que se aposentam, professores que chegam, professores que saem de pós-doutorado, às vezes as relações de poder e quem são os líderes, quem está liderando muda um pouco [...]** (ENTREVISTADO 10, grifo nosso).

Os temas de interesse em comum é um exemplo de situação que gera uma aliança momentânea entre as pessoas. Assim como também podem influenciar em um voto contrário, caso seja feito por pessoas em conflito.

De todos, todos os colegiados do qual eu faço parte, então tem **às vezes gente que na reunião anterior estavam se matando, nessa estão juntos porque eles têm um tema de interesse comum. E sempre vão ter aqueles que só pelo fato de aquele estar votando a favor eu vou votar contra**. Seja o que for, pode ser incoerente com a vida dele, ele vai votar contra só porque o outro está falando. [...] **Tem muito ego, [...]** uma **coisa do orgulho**, tem um monte de coisa assim, **que eu acho que fica evidente, nessas relações de poder e claro vai ter gente que é muito deliberado**, eu não quero isso e pronto, olha a regra é essa todos tem que fazer, mas é mais raro [...] (ENTREVISTADO 09, grifo nosso).

As relações de poder sempre vão existir e são dinâmicas ao longo do tempo e contexto.

Sempre tem, sempre vai ter relações de poder. Relações de poder sempre vão existir, porque mesmo que a gente não perceba, **nós mesmos às vezes a gente está envolvido em uma relação de poder seja como alguém que legitima a autoridade de outro, seja como exercendo, uma autoridade sobre o outro, ainda sem a intenção deliberada de fazer, por exemplo, vai ter gente que admira a gente e vai seguir a gente, vai seguir a nossa opinião, ah eu acredito em ti eu não sabia muito do assunto então eu fui de acordo com a sua opinião**. Oh votei naquilo lá porque tu votou, então eu não tenho a menor ideia. **Então tu exerce um poder sobre a outra pessoa sem saber que exerce. [...]** é **mais uma coisa simbólica, tu vai ganhar um resultado por tua vontade, a tua escolha [...]** (ENTREVISTADO 09, grifo nosso).

[...] **o poder ele está sempre presente nas relações**, e não só de uma única via, não é só daquele que é mais poderoso, mas também daqueles que sofrem as próprias ações, relativas ao poder, **o poder ele é sempre relacional**, ou seja, ele sempre pressupõe os dois lados, nunca é só um lado. Eu acho que ele está sempre muito presente sim [...] porque muitas vezes essas relações de poder, como é que isso se constitui, nessa **dinâmica dos colegiados**, e **às vezes isso acontece também dentro do nosso próprio colegiado, onde você, por exemplo, se eu tenho uma determinada liderança, que ela é vista de forma positiva pelos professores, normalmente os professores têm uma tendência a seguir aquilo que eu estou propondo**, então significa que a minha liderança, que na realidade tem uma relação de poder, porque eu estou, poder nesse sentido né, **eu quero que seja conduzido de uma determinada forma e tem uma tendência das pessoas aceitarem que seja dessa forma, mas porque eu acho que a minha liderança, nesse caso, ela está sendo bem avaliada, está sendo bem respeitada** (ENTREVISTADO 12, grifo nosso).

Um debate entre técnicos-administrativos e docentes também foi apontado. Esse é um tema já explorado em pesquisas, que na prática contribuem para as dificuldades atuais encontradas hoje nos colegiados na universidade.

[...] **existe uma disputa, ou existe uma rixa, entre professores e técnicos administrativos**, [...], agora a grande notícia que vou te dar é o seguinte, isso não é só na (UNF1), e não só no curso de (nome ocultado), isso vai observar no mundo inteiro, olha que eu já fui gestor de universidades no Brasil, [...] e é a mesma coisa [...] **você vai ver sempre uma falta de compreensão do administrativo em relação ao trabalho do acadêmico, e em relação do acadêmico com o trabalho administrativo**, então acho que essa é uma característica marcante [...] (ENTREVISTADO 10, grifo nosso).

[...] a universidade **quem mandam são os professores**. Todos os colegiados são no mínimo 70% dos docentes, no mínimo, alguns são bem mais e de diversas áreas, [...] tem professor muito fraco em gestão, [...] e tem que lidar com gestão. Eles não sabem, **então falta profissionalização da gestão** (ENTREVISTADO 04, grifo nosso).

[...] Mas o que que acontece **os professores também não querem que os técnicos administrativos assumam cargos, entende**. Existe aí um **corporativismo que os cargos fiquem com docentes**, porque imagina técnico administrativo mandando [...]. É que nem a, a dobradinha clássica, técnico é técnico, docente que assume cargo, [...], **nessa coisa de querer ocupar espaço**. Tem técnico administrativo com doutorado [...], pra que sabe, há um investimento na carreira do **técnico, mas que depois não consegue por em prática, ele fica nos cargos que não demandam necessariamente**. [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

[...] agora na questão do voto, tem isso, a participação discente é menor, menor número, não adianta, **maior é de professor no colegiado**, [...] mas é lógico assim a maioria dos professores, discordar e achar que é uma questão assim, **o peso maior vai ser pro lado dos docentes**, sem sombra de dúvidas, porque é maioria no colegiado (ENTREVISTADO 03, grifo nosso).

Há outras influências encontradas nas entrevistas, os interesses individuais, a vida pessoal, a visão de mundo/ideologia de cada membro e os conflitos internos. Sobre os fatores dentro dos colegiados, o primeiro é sobre a visão de mundo de cada indivíduo, a forma como pensam, seus interesses internos e sua vida pessoal foram aspectos apontados pelos sujeitos.

Eu acho assim, lógico que **tem o pessoal de cada um, experiências pessoais de cada um, um ponto de vista de cada um, lógico que isso, a tua vivência vai ser levada em consideração** [...] (ENTREVISTADO 03, grifo nosso).

[...] eu acho que, as **questões inerentes ao próprio indivíduo, a vida das pessoas, fora daqui, acho que pode impactar, a vida pessoal**, de cada um, o momento que cada um está vivendo, fora do trabalho, eu acho que impacta. Aí eu acho que extrapolando um pouco o externo ao colegiado, porque a gente estava falando de burocracia da (UNF1), política da (UNF1), aí depois fora da (UNF1), seria eu acho que os **aspectos pessoais, que afetam muito** [...] (ENTREVISTADO 09, grifo nosso).

A motivação pessoal e personalidade de cada um também foram apontadas pelos sujeitos. O interesse inicia pela própria motivação de cada membro e sua postura em cada colegiado.

Eu acho que **as personalidades de cada um**, quem são essas pessoas, como elas são, as **características individuais das pessoas**, os **interesses de cada um**, isso, acho que os interesses de cada um porque, **às vezes a gente não entende o comportamento de alguns colegas [...]** às vezes não fica muito claro o que ele está fazendo, a gente não tem ideia, que loucura, só ele votou contra uma coisa que é tão, o que ele está querendo com isso? **Sabe, às vezes pra ele está desenhado, pra gente não, então é muito pessoal assim [...]** (ENTREVISTADO 09, grifo nosso).

Dentro do grupo que influencia nas decisões na forma interna seria primeira a motivação de cada indivíduo **cada indivíduo vai ter uma forma de motivação e vai tomar as decisões com base nas suas motivações internas pessoais e profissionais**, então, o que decide é a democracia o que a maioria decidir, então se a maioria tomar decisões de um caminho esse é o caminho que é decidido, pois o voto é da maioria (ENTREVISTADO 13, grifo nosso).

[...] e aí você tem que de novo aprender a ler um outro colegiado. então neste outro colegiado da pós, você vê ué **o que que acontece com esse fulano que nunca está no colegiado, sei lá, do departamento ele falta lá, mas aqui ele não falta, aí você vai que os interesses**, ou lá ele nunca fala, não participa de nenhuma comissão. Aqui fala, participa, entende, **e aí você começa a perceber que as articulações se dão com razão da instância que você está participando, [...]** (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

[...] então tem gente, por exemplo, [...] não vai assumir comissão, [...] **Não vai assumir mesmo, vai achar desculpas vai achar, ou não vai responder o e-mail, ou vai assumir assim quando precisa de algo, então assim, muito recentemente (ocultado) teve um docente que precisou de uma coisa, recebeu e agora ele aceita tudo o que é comissão [...]**, isso ninguém diz, mas isso está o **tempo inteiro presente entre os nossos relacionamentos [...]** (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

[...] como por isso, de fato na prática como falasse no começo, poucos na verdade participam, então assim, se tu pega no departamento a ou b, aí tem aqueles professores a, b, c ali que estão sempre na frente, **são motivados, querem participar, querem ajudar**, no final aqueles ali, aqueles 3 ou quatro que mais ou menos fazem tudo, é bom que são pessoas capacitadas, tem interesse em ajudar e melhorar e tal, mas o lado que não é muito bom é que aí, ah nós temos 40 professores e os outros, e os outros 37 o que que fazem, ah vão ali assinam frequência, então assim, tem que ter uma maneira de envolvê-los, teria que ter uma maneira de envolvê-los, alguns não precisam, porque eles já se envolvem, alguns já querem se envolver, já querem também, buscar participar tem interesse, tudo mais, e tem um pessoal que não tem muito interesse, então é importante verificar forma de envolver assim como a gente faz no conceito de liderança, que é **envolver as pessoas para resolução de um projeto**, isso tem que ser, não pode ser um discurso, **tem que ser uma prática**, então o líder tem que usar isso em todas as dimensões, nas atividades operacionais, e também aqui no colegiado, verificar formas de envolver no caso, buscar formas [...] (ENTREVISTADO 15, grifo nosso).

Há também aspectos negativos que podem influenciar, como citado pelos entrevistados. Entre os apontamentos, foi destacada a ideologia.

[...] mas geralmente quando têm algumas coisas que acabam esquentando um pouco os ânimos aí que vêm alguns aspectos mais internos que percebe um aspecto mais de confronto **de uma ideologia, alguma percepção pessoal alguma coisa [...]** Então, não sei, todo mundo concordou com os critérios apresentados mesmo tendo sido citado os critérios ela levantou um único critério, [...] e aí porque que não foi considerado, **então já virou um debate**, mas porque será que ela não gostou, não sei, mas **notoriamente foi um aspecto que atingiu o pessoal dela**. Então tem muitas questões internas que às vezes a gente percebe que são de ah não sei se questão de relacionamento [...] **parece que às vezes são questões mais passadas, mais antigas [...]** (ENTREVISTADO 05, grifo nosso).

[...] nocivo também porque a universidade, é eu digo assim, **é um espaço das vaidades**, mais loucas que a gente pode, eu acho que como a gente não vai ter recompensa financeira, porque não vai ganhar mais ou menos, acaba que tu tenta no prestígio, ou se referenciar, não sei. E ainda algumas coisas muito malucas, assim, uns egocentrismo, numas lutas por espaço e aí isso começa também de certa maneira a adoecer né, adoecer a instituição [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

Eu diria pra ti, se eu pudesse resumir são duas coisas, **um é o ideológico**, o outro **é o pessoal** o querer aparecer o querer, como eu vou dizer, isso assim, **é a vaidade**, ah porque às vezes aquele não teve uma liderança política para chegar ao cargo, mas se acha capaz e ele fica frustrado, vai lá pra dentro, e aí começa a interferir, não concordo, é isso, tatata, aí mais uma vez você tem que administrando essas pessoas assim. Então são pontos, um é o pessoal, o outro também é pessoal que é ideologia [...] (ENTREVISTADO 11, grifo nosso).

[...] O que atrapalha esses comportamentos de liderança são as, não sei se as **inimizades**, ou os **atritos** às vezes pessoais, ou às vezes **ideológicos**. [...]. Então quando você tem inimizade seja ela pessoal, ou seja, ela ideológica, aí dificulta o processo de liderança (ENTREVISTADO 04, grifo nosso).

O ambiente universitário foi descrito como altamente competitivo, sendo essa uma característica importante para se destacar.

[...] em um primeiro momento num olhar superficial você vai dizer o seguinte ah eu me dou bem com todo mundo, gosto muito dos colegas professores, dos colegas servidores técnicos administrativos, e isso não deixa de ser verdade, todo mundo, a maioria das pessoas se dão bem, entretanto **o trabalho acadêmico, ao contrário do que se pensa, é um trabalho altamente competitivo, as pessoas são muito competitivas**, [...] eu percebo assim, que dentro de organizações complexas, como universidades, como hospitais, você vai encontrar essas **categorias que têm maior liberdade pra poder trabalhar**, como é o caso do médico no hospital, **como é o caso do professor dentro da universidade**, você vai encontrar um alto grau de competitividade entre eles, muito embora eles não precisam competir entre eles, pensa bem, eu posso dar uma aula aqui de um assunto e o meu colega dar a aula dele, publica os artigos deles, eu publico os meus, e ninguém interfere na vida do outro, apesar disso, há uma, **você vê, uma competitividade no ar**, então isso é uma característica importante [...] (ENTREVISTADO 10, grifo nosso).

Os conflitos internos dos colegiados também podem ser considerados como um fator que vai influenciar negativamente na liderança dentro do grupo. Foram destacados alguns assuntos que devem ser evitados, pois se podem gerar discussões que levam a conflitos.

[...] isso pra não falar das discussões, porque acabam algumas discussões, nem todas tá, nem todas, mas algumas discussões acabam sendo interessantes, boas ideias, surgindo coisas boas. Como eu disse, nem todas, algumas são discussões idiotas, às vezes eu fico olhando assim, meu Deus o que que eu to fazendo aqui, mas algumas são boas. [...] discussões idiotas que eu digo são aquelas que são em torno de pessoas trocando acusações, ou alegando coisas que não tem fundamento, bobagens dessa natureza. Pessoas querendo aparecer, têm muito também, acho que essencialmente é isso (ENTREVISTADO 10).

Sobre os conflitos, há vários tipos e relatos. Os conflitos podem dar espaço para a tomada de decisão na emoção e não na razão, movidos também por interesses pessoais.

[...] há conflitos do tipo, conflitos em relação a argumentos e tal que não precisam ser resolvidos, as pessoas tem que ter maturidade pra entender que um pensa diferente, discordou e tal, isso é tranquilo, **há um outro tipo de conflito, são pessoas que se odeiam, ai o negocio é evitar esses conflitos porque esses conflitos nunca vão dar certos, as pessoas nunca vão concordar, então, isso a gente tem que sempre mediar e tentar evitar**, mas não temos tido maiores problemas [...] (ENTREVISTADO 10, grifo nosso).

[...] Uma influência nem sempre positiva. Nem sempre positiva, que **fazem as pessoas abandonarem a razão**, abandonar assim, apoiar uma ideia em função do que ela realmente está significando pra assim, **ah vou ser contra, vou ser a favor porque está sendo proposta por alguém que eu sou aliado ou vou ser contra porque não é proposto por alguém que eu goste [...]** (ENTREVISTADO 10, grifo nosso).

Esses interesses às vezes se superpõem **esses interesses pessoais, você termina fazendo conchavo com fulano e com beltrano**, que são os dois amigos meus, ai eu faço conchavo ai eu organizo só nós aqui e aí quando chega no colegiado se coloca uma meia verdade, ou até mesmo uma mentira, aí os colegas não sabem, mas foi tudo arquitetado nos bastidores, pra prejudicar (ocultado), (ocultado), porque eu não gosto do (ocultado) e porque eu quero aquele recurso, então eu vou para o bastidor reorganizo converso com os amigos então isso existe muito, muito mais do que você possa imaginar (ENTREVISTADO 08, grifo nosso).

A forma de se posicionar também pode levar a conflitos, assim, saber expressar as opiniões e o momento de falar se mostrou importante na visão do entrevistado 7.

[...] então eu fui aprendendo que nem tudo era para ser dito na reunião, não era pra você falar, eu sempre fui muito, ah me perguntou eu vou falar [...] na vida da profissão eu sempre achei que eu deveria me posicionar, expressar a minha opinião, enfim participar, mas eu fui aprendendo **que tinha que ter moderação assim**, nas minhas opiniões, porque isso podia voltar contra mim [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

[...] então assim, negar processos, dizer que o horário de aula vai mudar, [...] eu digo ihh isso aqui é um pepino dos grandes, isso aqui é um abacaxi pra descascar difícil, mas aí na época foi muito interessante porque me permitiu ver como as coisas funcionavam e aprender o que que era o que, porque as pessoas me diziam, parecia que tudo o que me diziam tinha que ser daquele jeito [...] (ENTREVISTADO 07).

[...] Eu dava parecer negativo, porque eu discordava, eu via algum problema. Ai eu fui aprendendo também que é bem pesado [...] o colegiado pode não acompanhar o meu voto eu recomendei indeferir, mas não precisa, mas todo mundo me acompanha. [...] mas eu não sei porque, mas todos acompanham, por isso que eu te digo, dificilmente, às vezes as pessoas discordam depois me liga [...] *WhatsApp*, mas não é no chat, nem aqui ó, mas no *WhatsApp* chega, eu digo

é, realmente, agora, **mas assim a conversa paralela, é isso o que eu te digo, ela está sempre acontecendo**, mas a exposição da figura, é só realmente quando você acha que vale a pena, se não, as pessoas se seguram, é isso, e **eu fui aprendendo que tu tem que escolher a briga, tu tem que escolher a briga**, porque, se não você não, fica difícil né, fica difícil, [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

Yokayama (2006) destaca que o colegialismo se baseia no valor acadêmico e na confiança entre os acadêmicos, e Miles *et al* (2015) afirmam que a falta do colegialismo pode criar um ambiente de trabalho acadêmico disfuncional, onde a saúde, a moral e a produtividade podem sofrer e os autores discutem que o colegialismo é benéfico para evitar conflitos e assim atingir objetivos, porém, o entrevistado destaca que a própria estrutura da universidade pode ser uma instigadora de conflitos.

[...] esses conflitos que acontecem constantemente imagina que toda decisão é colegiada, ou seja, por isso que as pessoas não negam. Eu não vou entrar em rota de colisão. Eu só vou entrar em rota de colisão se eu tiver muita parceria e se for uma coisa assim que eu realmente não posso enxergar ser aprovada. [...] tipo assim oh, me deixa fora dessa, me deixa fora dessa [...] então assim, ou você tem espírito que realmente que é de falar de, ou você não entra no conflito. **Porque se você entrar você vai ter que dar um jeito de sair por conta, porque, não existem mecanismos de mediação, não existe, a instituição, aliás, é o contrário, a instituição bota lenha na fogueira, porque, tudo é pro colegiado, tudo é para, até decisões miudinhas administrativas, então assim, tudo existe uma segunda interpretação.** [...] por isso que eu te digo, tem que pensar em que briga tu compra porque ela pode sair bem cara, emocionalmente e em termos práticos, [...] então assim, **a questão do conflito pra mim é uma estrutura que instiga o conflito** (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

[...] **o conflito ele é muito instigado pela própria estrutura** da forma como ela é **porque a gente está sempre trabalhando junto**, a gente está sempre decidindo junto, é **óbvio se a gente briga em casa, imagina se não vai brigar no trabalho**. Porque as decisões vão divergir mesmo (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

[...] **A estrutura colegiada é isso o que te digo, ela é bonita, ela é interessante mas ela é instigadora do conflito e se as pessoas não são preparadas para entender que é isso mesmo, que é divergência de opiniões, que é uma instância de debates**, sem isso virar pessoal, [...] **vira problemas pessoais** de gente que não se olha, [...] tu vai olhando, tu vai arriando, teu motor vai arriando, daqui a pouco você deixa isso como está eu não vou mais me estressar, [...] **a questão do conflito é eu desconheço, não sei se não existe, eu desconheço mecanismos institucionais ou uma própria cultura institucional que trabalhe conosco a ideia das divergências sem pessoalizar, das divergências sem criar intrigas, sem criar rupturas que a gente consiga dialogar mesmo com opiniões diversas** (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

É importante dizer que essas situações citadas não podem ser generalizadas, mas existem e fazem parte da prática interna dentro da universidade.

[...] eu não quero generalizar de forma alguma, eu já falei aqui que o colegiado do curso de (nome ocultado) é um exemplo pra mim, jamais eu quero generalizar, mas que essas coisas existem, elas existem, porque elas são, elas fazem parte da prática da administração de toda a universidade, fazem parte. fazem parte sim e

não é uma questão só daqui, [...], em maior ou menor grau você vê isso [...] (ENTREVISTADO 08, grifo nosso).

[...] então é uma responsabilidade grande, é um desafio muito grande [...] não deveria ser fácil, **não é fácil participar desses colegiados administrativos da universidade, seja de curso, seja do conselho superior, porque as decisões são importantes na vida das pessoas, um exemplo típico é o que aconteceu agora na pandemia, por exemplo, então as decisões são decisões que levam em conta diretamente 50 mil pessoas, diretamente, diretamente. mas indiretamente milhões de pessoas.** [...] mas o fato é que é difícil a decisão, porque a decisão ela está ligada com muitos, [...] e a universidade é uma instituição extremamente importante para o (nome do estado ocultado), ela tem um peso enorme porque são muitos recursos que a universidade gera direta e indiretamente [...] então assim, as decisões da universidade são **decisões importantes, pesadas e que envolvem um número grandes de interesses, gigantesco de interesses.** Então eu vou repetir **que quanto mais colegiado, quanto mais participação, quanto mais transparência, a gente tem que defender isso sempre, na minha opinião, na universidade, quando mais assim melhor** (ENTREVISTADO 08, grifo nosso).

Nas reuniões é importante saber administrar os conflitos.

Depende do conflito, eu acho que aquela coisa que eu falei, ah porque que eu acho que me dou, que eu tenho uma relação boa ou pelo menos saudável, equilibrada com as pessoas, porque eu tenho seguir as regras. **As normas de certa forma, se tu utiliza a norma como argumento**, por um outro lado ele fica quase que indefensável, porque o que tu vai fazer, ah mais dá um jeito. Não, não dou. A regra é essa. [...] E isso vai acontecer também nessas relações no colegiado eu acho que se a gente busca seguir as regras, as normas, [...] **acesso à informação, conhecer as coisas**, se iniciar de informação, é uma coisa fundamental pra resolver muitos conflitos, pensando bem agora porque assim, muitas vezes os conflitos acontecem porque as pessoas acham que sabem, então elas vem assim, não, sempre foi assim, po e daí. Não é porque sempre foi assim, é assim, pode estar errado sempre. Ai tu vai lá, de acordo com a resolução tal tal, ah eu não sabia, aí ela fica toda sem graça, aí o outro viu, aí acabou o conflito. [...] **conhecer sobre o assunto, isso ajuda a resolver muitos conflitos, as pessoas às vezes querem alguém que dê segurança a elas. Está todo mundo brigando e não chega a lugar nenhum, aí um disse, não gente o negocio é o seguinte é assim, assim, assado, porque a regra diz assim. Aí todo mundo te dá atenção, os conflitos vão se apaziguar, e vai todo mundo seguir o que a regra diz, mesmo não concordando** [...] (ENTREVISTADO 09, grifo nosso).

[...] **Administrar conflitos não é fácil**, é uma técnica, que a gente tem que estudar, e é uma coisa que tem que nascer com a gente, porque administrar conflitos se existir um conflito e partir para o certo e errado não dá, então, **há ali um conflito e quem for administrar o conflito tem que ter um monte de critérios, pessoais, habilidade, mas o conflito sempre há, então, se eu for falar de modo geral, eu, pra resolver o conflito, a pessoa tem que ser justa, tem que ter honestidade**, [...] outra coisa, **paciência**, de assim, bom, não deu certo agora, vou continuar depois, ter paciência, isso é fundamental, se o decisor, se o presidente partir para, uma definição, vamos chamar assim, rápida não há condições, então, **paciência é um critério importantíssimo**, há eu tenho que ter paciência, então vamos parar um pouco aqui vamos conversar amanhã [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

[...] as pessoas têm nas reuniões, temos tido assim, o (nome ocultado) media bem e tem às vezes ele corta a fala de alguém, dá deu, podemos avançar, vamos passar para o próximo ponto, **de modo que a gente evita situações mais desagradáveis**, mas assim, o **objetivo é impedir que a reunião se torne um espaço de brigas**, tem que ser **um espaço de debate de ideias**, isso é sempre bem vindo, de propostas, um ambiente propositivo, **não um ambiente de acertos**

de contas pessoais, isso não, então é isso o que a gente tenta promover nas reuniões dos colegiados. Especificamente do nosso (nome ocultado) (ENTREVISTADO 10, grifo nosso).

Como pode ser observado há fatores internos individuais e de grupo identificados como aqueles que influenciam os membros dentro dos colegiados, tanto em nível individual como em grupo. Alguns fatores influenciam de maneira essencial para que a liderança em grupo ocorra e há fatores que dificultam o processo de liderança nos grupos. A figura 8 faz a ilustração desses fatores.

Figura 8– Fatores internos influenciadores no processo de liderança dos colegiados



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Tendo agora os fatores internos identificados, busco no próximo tópico explorar os fatores externos que influenciam o processo de liderança nos colegiados.

4.2.4.2 Fatores externos influenciadores no processo de liderança dos colegiados

Sobre os elementos externos que influenciam o processo de liderança nos colegiados, foi possível identificar principalmente fatores que dificultam os processos. A

burocracia, normas e leis, que fazem parte da estrutura universitária, são essenciais para o funcionamento, porém, o excesso foi considerado como um fator que dificulta os processos.

Eu acho que tem várias questões que influenciam, quando você tem de forma direta, **nós estamos dentro de uma burocracia do Estado**, então a universidade, por mais que ela tenha autonomia e tudo mais, ela é um ente federado, e **esse ente federado ela é uma burocracia e a burocracia como a gente sabe é uma estrutura de poder**, então, e é uma estrutura de poder que se legitima, através de um conjunto de leis. **De práticas racionais, mas que são conduzidas são normatizadas por determinadas regras, normas, leis, acordos**. Então dentro da burocracia do Estado que a gente vive, **a gente tem sempre que ser muito zeloso, muito cuidadoso, pra seguir todo esse conjunto de normas, e esse conjunto de normas ele é uma coisa**, [...] tem tantas normas diferentes e há tantos momentos, que chega um momento que você fala nossa pera aí, o que que eu tenho que fazer em relação a isso porque são, ah não mas aquela norma que você está se referindo não está mais em vigor, ou foi substituída por outra coisa, **agora teve uma mudança, então isso tudo é muito chato, muito complicado e influencia demais, mas isso não tem jeito, a gente tem que saber navegar por essas águas** aí, porque **a gente é avaliado, a gente como setor público, a gente é avaliado pela conduta legal que a gente toma, em relação a isso tudo [...]** (ENTREVISTADO 12, grifo nosso).

Bom eu acho que uma das coisas que é bastante forte e que o colegiado ele **se preocupa bastante é pra tomar as decisões é se pautar na legislação**, eu acho é um dos pontos assim, que as vezes que leva a discussão porque **às vezes tem dúvidas ainda da legislação e ai acaba não concordando** às vezes com a aprovação de determinado processo que precisa que outras coisas sejam esclarecidas antes, então eu acho que a legislação em si [...] (ENTREVISTADO 01, grifo nosso).

Weber (2018) trata a burocracia como um meio eficiente de organização e estruturação do trabalho, podendo assegurar uma rapidez e racionalidade no trabalho, porém, o que foi possível observar nas falas dos entrevistados é um excesso de burocracia e esse excesso está dificultando os processos dentro da instituição, o que consequentemente afeta os processos de liderança. Viera e Viera (2004) apresentaram a crítica sobre a estrutura das universidades federais brasileiras serem extremamente burocráticas na sua administração e no campo acadêmico com um excesso na movimentação de demandas e serviços. A discussão dos autores em 2004 mostra que quase vinte anos depois, a realidade dentro desse contexto universitário ainda não mudou.

Um exemplo citado sobre como a burocracia impacta nas discussões, nas decisões e nos aspectos que devem considerar para deliberar, foi a situação de reforma de currículo, no qual o entrevistado comentou que as pessoas apresentam ideias maravilhosas da forma como as disciplinas deveriam ser ofertadas, como por exemplo, com a possibilidade do estudante escolher quais disciplinas gostaria de realizar, porém por conta da burocracia o entrevistado destaca que as ideias acabam sendo inviáveis.

Burocracia, as normas as leis, as legislações, impactam muito, por exemplo, agora na reforma do currículo, as pessoas tem ideias maravilhosas, [...] então cada

aluno decide que disciplinas que vai fazer, dependendo do interesse, [...] mas não funciona. Porque a burocracia não permite isso, por que, [...] vai ficar disciplina sem aluno, quando o professor não pode dar aula impacta no PAAD dele ele vai ficar sem disciplina, e não pode aí ele tem que obrigatoriamente dar disciplinas aí ele não conhece do tema vai fazer o que, não pode. **Então assim, tem um monte de questões burocráticas relacionadas à administração pública que impactam, é uma das principais forças de influência, é um dos principais fatores de influência é a burocracia [...]** (ENTREVISTADO 09, grifo nosso).

[...] por exemplo, **mudança da legislação**, ou até mesmo orientações que vem no MEC ou da própria universidade, temos questões internas que são previamente agendadas, **em virtude da dinâmica e da responsabilidade de cada colegiado**, e tem decisões novas, ou seja, novas decisões com novas questões, que envolve o colegiado como por exemplo, uma reforma curricular, alteração curricular que é também natural, e que é sadio, mas que não é algo que ocorra todo semestre como as demais decisões (ENTREVISTADO 14, grifo nosso).

Dependendo da instância que está sendo se reunindo, que está sendo aqui objeto de avaliação, tem decisões externas que influenciam sim, a legislação, por exemplo, **tem uma legislação específica**, uma nova legislação, isso influencia a decisão do colegiado [...] (ENTREVISTADO 14, grifo nosso).

[...] **mudanças da lei**, então a universidade se baseia em uma lei e ela que deve ser cumprida então qualquer mudança torna também essa uma necessidade de alteração nas decisões. [...] (ENTREVISTADO 13, grifo nosso).

Eu acho que uma das questões é a **burocracia** que você tem lá os **ritos**, então você tem que **ficar preso a cumprir essas questões**. [...] E você tem lá as atas, têm que aprovar as atas, então tem toda essa burocracia pública, de que as decisões elas tem que ser tomadas tem que ser registrado em ata, todo mundo tem que votar, e isso para cada coisa, **até coisas pequenas [...]** (ENTREVISTADO 06, grifo nosso).

No resgate da revisão de literatura, percebe-se que a burocracia foi debatida por Yokoyama (2006) que discute sobre a hierarquia na burocracia, sendo uma gestão regulada e mais rígida do que flexível. Chan e Yang (2018) também falam das camadas hierárquicas com divisões de trabalho e das suas características por procedimentos legais, medidas fixas de administração e das ordens diretas superiores e Vieira e Vieira (2004) debateram sobre o pesado número de órgãos, os lentos movimentos dentro da universidade por conta do excesso de normas e da hierarquia burocrática. Para os entrevistados, a burocracia foi um dos principais fatores que influenciam a dinâmica dentro do colegiado e quando há um excesso de burocracia dificulta-se a tomada de decisão e ação, além de engessar a prática dos líderes.

[...] A desvantagem às vezes é **quando a burocracia se torna em excesso e dificulta a tomada de decisão e dificulta a ação, engessa demais o papel dos líderes** das pessoas que fazem parte do colegiado como um todo, do (ocultado) como um todo, então essa é a desvantagem que eu vejo (ENTREVISTADO 13, grifo nosso).

Vieira e Vieira (2004) discutiram que a universidade federal brasileira tem grande resistência à mudança e esse ponto foi destacado pelo entrevistado.

[...] eu acho que hoje, não sei se só aqui, acho que é da universidade. Aquela visão de mudança, qualquer coisa que é muito nova venha, empaca porque parece que é uma visão muito inovadora, que lá atrás era feito assim, então tem que continuar assim, ser feito assim. Não são todos os professores, tem professores que querem transformar o processo, tipo mais simples melhor. [...] acho, a questão burocracia e tal ainda está muito forte, e a questão de mudança parece que é uma coisa que acho que aí não precisa mudar agora. Então tem muito isso assim (ENTREVISTADO 02).

Órgãos do governo federal como o MEC e a CAPES foram apontados como fatores que têm grande influência na dinâmica dos colegiados.

[...] aí o **contexto político, econômico, administrativo do próprio governo, federal, do MEC**, o que que se quer, eu acho que isso também impacta. Claro até chegar em um colegiado, passa por um monte de filtro, por isso que eu falo, vai pulverizando, por isso que eu digo o mais impactante é o burocrático (ENTREVISTADO 09, grifo nosso).

É assim ó, na verdade de fatores externos o que que vai precisar, olha o governo agora, assim, às vezes **o que que acontece a gente tem diretrizes que são muito maiores então são MEC, Capes, enfim esses relacionamentos que são institucionais** não são pessoas assim acabam muitas vezes por serem muito maiores que nós determinando o nosso rumo [...] (ENTREVISTADO 07).

Aí eu vou falar primeiro assim só do (nome do colegiado ocultado) né, dois fatores essenciais fora (nome do colegiado ocultado) que nos afetam demais, primeiro fator, **avaliação Capes**. Então assim, hoje a gente norteia muito processos resoluções, etc., em função da avaliação Capes. E não é porque a gente não gosta da avaliação ou algo do gênero. Demora-se muito para preencher, precisa preencher uma parte qualitativa que às vezes você fica meses preenchendo, é muito oneroso. E a Capes ela avalia os programas, [...] Então se você fizer um desenho mal feito da realidade lá na plataforma você vai ser mal avaliado, então a gente tem que dar atenção para aquela plataforma, só que a plataforma pega toda a vida do programa, desde capacidade dos docentes, produção intelectual, produção dos discentes, tempo, tudo, tudo, tudo o que você imaginar que acontece na vida do programa precisa estar na plataforma [...] (ENTREVISTADO 04, grifo nosso).

Um dos principais aspectos que foi diversas vezes relatado pelos entrevistados, foi a questão da sobrecarga de trabalho por conta da alta demanda dos docentes. Este fator inclusive pode ajudar a entender o fato dos colegiados não explorarem no seu potencial, como já apontado por entrevistados em tópico anterior. A sobrecarga inicia desde a sua entrada na universidade, destacado como uma praxe.

[...] primeiro semestre, [...] é como se você pagasse um pedágio pela sua entrada, como se fosse assim devedor de algo por ter entrado, então assim, **você recebe uma série de papéis, de cargos, de comissões**, que você acaba entrando fica às vezes constringido de negar, mas esse é o praxe, hoje eu percebo que isso acontece com muita recorrência [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

[...] tenho uma comadre [...] constantemente ela me pergunta ah vamos tomar um cafezinho hoje de tarde eu digo, oi, eu não paro pra tomar água, não consigo e eu

tenho que convencer ela que eu não consigo que não dá que é inviável, que é impossível e ela acha que ai não que eu que exagero [...]. Então é uma atividade, **a gente tem muito trabalho, muito trabalho.** É uma coisa, as pessoas acham que a gente só dá aula, mesmo porque Jéssica, eu tenho férias da graduação, agora né, eu tenho férias, **a graduação está em férias, eu não sinto a diferença na minha rotina.** E olha que loucura tá, porque eu mesma não tenho férias, quem está em férias é a graduação e olha que loucura, se a minha dedicação para o ensino fosse elevada eu ia ter que sentir o impacto. Mas como a graduação, tipo assim a aula já está pronta, já está no automático, você não sente o que é uma loucura, essa aula tinha que estar sendo sempre atualizada, sempre modificada, sempre pensada, mas não é, você dá graças a Deus quando você repete a disciplinas porque, porque aí está pronto. Entendeu está pronto não vai ter que te preocupar com aquilo. **Olha a doença do sistema** e eu fiz concurso para aquilo e eu dou graças a Deus quando aquilo se torna um automático por que, **porque o resto está me esmagando** [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

O docente tem orientandos, ministra aula na graduação e na pós-graduação, além de ter que desenvolver pesquisa e outras atribuições (como por exemplo, assumir cargos de chefia/coordenação),

[...] **O segundo fator é a própria universidade, demandas dos professores, então a gente tem cerca de 20 professores, de alguma coisa, mas se você for contar a disponibilidade real de carga horária deles para o programa é mínima,** [...] qual o tempo real que ele tem pra se dedicar ao (nome do colegiado ocultado)? E se dedica. Ele dá aula dele, [...], e orienta os alunos dele, fora isso, ontem ele participou dos 25 minutos de reunião, ele estava lá nos 25 minutos de reunião, quando tem ele sempre vem, mas assim, eu vou pegar o (nome ocultado) pra comissão pra fazer regimento? Não tem como. Não posso contar, não dá, se eu convidar ele tenho certeza que ele aceita, aliás, ele participou de uma comissão, [...], com super boa vontade, gente fina, ótima pra trabalhar, **mas assim, eu não quero pedir porque eu sei que ele está até o pescoço. Então assim, a carga de trabalho do docente hoje ela não é compatível com as realizações dos diversos locais [...].** Esses locais eu vou resumir com relação ao (nome ocultado), dois programas, mais um curso, mais um departamento. Então eles têm atividades no departamento, eles têm atividade no curso, eles têm atividades no programa 1 programa 2. Então são esses dois fatores principais, programa e carga docente (ENTREVISTADO 04, grifo nosso).

[...] só damos graças a Deus quando adiam prazo de um edital porque a gente está sempre correndo no prazo no último, [...] ai eu digo, (nome ocultado) a gente tem que corrigir os trabalhos da disciplina tal que a gente está vencendo o prazo, é eu vou aproveitar, eu vou aproveitar que vai ter carnaval e no carnaval eu vou conseguir parar, então foi assim que a gente fez a gente sentou aí no carnaval a gente alinhou e fechou algumas coisas. Tu me diz, é sem fundamento isso é uma coisa assim que eu ia ter que parar o trabalho e dizer assim oh, não [...] (ENTREVISTADO 07).

[...] e você continua com a necessidade de continuar a publicar, dará aula, trabalho, [...] te cobram um trabalho e digo, **olha só se eu conseguir fazer no domingo que eu não tenho mais hora, não dou mais conta [...]** a estrutura nos leva a uma situação de ou adocimento por sobrecarga mesmo ou uma desatualização, ela nos conduz a essas duas possibilidades, então assim, porque ela não favorece que a gente siga, [...] então a nossa estrutura, como tudo a gente se reúne, como tudo, ela tem seus pros, mas eu acho que hoje os contras estão muito grandes porque tudo passa, **até as coisas mais banais passam por decisões colegiadas,** olha se validação de disciplina era uma coisa que tem que votar, composição sei lá, banca de qualificação, olha se alguém verificou na legislação, tá ok, tá ok, agora colegiado ter que se reunir pra votar, sabe, tem coisas que vai pra colegiado que eu digo, pelo amor de Deus, **a gente perdeu o**

propósito do que é colegiado. Colegiado é pra coisas grandes, é pra decisões maiores não pra essas coisas, sabe pequenas (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

Os entrevistados relatam que há muitos colegiados, o que demanda um tempo significativo da sua carga de trabalho semanal. O que pode causar um desânimo e falta de estímulo na participação dos membros, não tendo o desenvolvimento do debate. Com reuniões rápidas, apenas para cumprir a regra, sendo assim, o papel da universidade também está sendo afetado pelo excesso de reuniões.

[...] Todas as outras armadilhas, o pessoal não está a fim, tem reuniões **que vão rápidas porque o pessoal não está a fim**. Chega final de ano, por exemplo, **o pessoal está morto de cansado**, ah já diz qualquer coisa, e aí vai rápido [...] (ENTREVISTADO 09, grifo nosso).

[...] e aí é muitas vezes até em relação assim, ah poxa **eu não quero se eu tomar essa decisão isso vai gerar um problema porque depois você vai ter que, por exemplo, implementar um processo novo e algum professor ou algum estudante**, então eu acho que essa dificuldade assim, a **gente já tem tanto trabalho, já estamos tão sobrecarregado** então eu fui para um colegiado, eu falo assim eu tenho que tomar muito cuidado com o que eu me coloco pra propor porque depois pode ser assim **ah então vamos criar uma comissão pra desenvolver essa questão e daí tem mais um trabalho** que você vai ter que realizar, então eu acho que isso aí é uma questão que pesa muito para o colegiado (ENTREVISTADO 06, grifo nosso).

[...] as coisas não funcionam de forma tão boa, tão refinada, tão qualificada como poderiam se não fossem **os problemas que antecedem, estrutura, carga horária, porque as pessoas estão exaustas**, então assim, por exemplo, quer ver um exemplo, todo semestre tem que aprovar todos os planos de ensino, todo semestre, no NDE e no colegiado de curso, e no departamento. Então assim, eu te pergunto como que a gente vai parar pra analisar 96 planos de ensino por aí, todo semestre, com a mesma qualidade, a gente vai ficar debatendo, não. [...] então assim acho que deveria ter uma forma diferente de ver algumas coisas, porque assim, talvez a resposta mais adequada é assim, da forma como as coisas estão hoje acaba que muita coisa que poderia, que é importante que passe, acaba, não sendo tão importante que passe, porque não dá, dá pra fazer, não dá pra ficar discutindo, plano de ensino, não é porque não se queira, é porque é um tempo que não existe, não é viável, [...] Ementa, verificar, sei lá eu acho que deveria ser feito alguma coisa tipo uma auditoria de tempos em tempos, para ver se as coisas estão ok. Agora todo o semestre, passar por departamento, NDE e colegiado de curso, [...] (ENTREVISTADO 09, grifo nosso).

[...] eu acho que a universidade tem colegiados demais, **gasta-se muito tempo docente participando de reuniões**, [...] se olhares a minha agenda, eu tenho varias reuniões toda semana, e assim, há um **excesso de assembleísmo na universidade, isso é ruim**, primeiro, consome tempo dos docentes, poderiam estar fazendo outras atividades, **podiam estar orientando, podiam estar publicando artigos, fazendo trabalho de extensão**, qualquer coisa, isso é um, isso você não vai encontrar nas universidades privadas, você não vai achar isso nas universidades privadas, **esse tempo gasto com reuniões**, e não é só participar de reuniões, não é só sentar lá, **com pareceres, tem que ler um negócio dessa grossura pra emitir um parecer que vai ser apreciado em reunião seguinte**, ai tens aula pra preparar, tens aluno pra orientar, tem dissertação pra ler, tem aluno querendo defender, e ai cai um parecer desse no seu colo, pô é pra matar, esses pareceres são assim, pra semana que vem, aí um processo, [...] **então perde-se**

muito tempo com isso, isso é ruim, perde-se, esse excesso de assembleísmo faz o corpo docente perder produtividade (ENTREVISTADO 10, grifo nosso).

O excesso de reuniões está afetando a forma como se relacionam além de afetar psicologicamente as pessoas envolvidas. Os assuntos tratados são muito burocráticos e pouco sobre o rumo, mudanças, desenvolvimento (que deveriam ser foco dos colegiados), acaba que leva a “[...] um desvirtuamento que há, a sensação que eu tenho assim que há uma adoração por processos administrativos” (ENTREVISTADO 07).

[...] eu comecei a conversar com as pessoas e **eu comecei a ver que o meu sentimento é de muitos. É de muitos.** E que assim ó, eu não tenho colegas encostados, diz ah fulano não faz nada, nada tem um outro, assim 3 que dá pra dizer assim oh, não sei o que faz da vida, não sei o que faz. Mas assim, olha, todos e talvez eu diga não sei porque eu não conheça, **porque os que eu converso estão na exaustão** e na exaustão disso que estou te narrando que eu acho que é **um adoecimento que a estrutura nos leva. Então assim, você está sendo morto pela própria estrutura que te mantém vivo**, porque colegiado que é bom, porque colegiado que é ruim, sabe [...] **às vezes diz a eu dou conta de tudo, não, não dá conta, repensar a estrutura, mas repensar como as coisas são** (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

Então, eu vejo que muita, a gente, por exemplo, a gente fica ali nas reuniões do colegiado, e é muito interessante, mas são muitas horas para debater coisas **assim muito pequenas**, eu penso. Então nós temos ali vários processos, claro tem toda a burocracia, da universidade, acho que por ser um, órgão, uma entidade, uma instituição pública, que você tem que cumprir determinados ritos, então você tem lá aprovação de, por exemplo, **validação das disciplinas, ai poxa, são lá vinte minutos passando lá das pessoas que você está aprovando** (ENTREVISTADO 06, grifo nosso).

[...] O que eu acredito é que **as normativas elas servem para dar transparência ao processo então aqui está a resolução** aqui está o pedido eu comparo, ou sim ou não. Então assim, eu não preciso levar para o grupo que eu levo para o grupo coisas que não tem regramento, coisas que a gente vai decidir, um direcionamento de um programa de um curso e me enlouquece, me adocece, me adocece esses dois anos [...] **assim, que esses dois anos que a gente passou em cima de reunião é de dizer assim oh, esvazia o sentido da profissão, [...]** (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

Com desabafo o entrevistado destaca

E a gente fica aprovando validação de crédito, fica aprovando prorrogação de prazo. Acha que uma validação de crédito precisa passar na mão de um colegiado? Oito doutores, sete doutores, avaliando se aquela ementa corresponde? Não faz o menor sentido. E você pode olhar a câmara, tem homologação dos credenciamentos dos programas, então a gente vai aqui, um conjunto de doutores aqui, analisa o processo do professor X, diz que esse professor X está apto a cursar a ser professor do programa. Ai a câmara vai lá e tem que dizer o amém dela. Não faz o menor sentido. Se a gente fizer alguma coisa errada aqui o único prejudicado é o próprio programa. A câmara não precisava fazer isso, no máximo, no máximo, uma parte técnica da câmara, observar se a gente cometeu alguma ilicitude, algum equívoco processual, só, de mérito não. E aí a gente **fica perdendo muito tempo nessas instâncias colegiadas com coisas que poderiam estar muito, muito bem já avaliadas com procedimento padrão, procedimento técnico [...]** (ENTREVISTADO 04, grifo nosso).

[...] **Os processos que vem para uma instância colegiada hoje são processos pequenos, que não demandam um conhecimento daquele colegiado, então como eu te falo, processo de validação de disciplina, processo de, é, até pra miúdes se você olhar nosso próprio regimento, as atribuições do colegiado, aprovar planos de ensino, aprovar banca, é tanta miudeza,** que eu digo assim oh, isso não é possível que eu junte hora de 30 docentes [...] 30 pessoas reunidas às vezes por três horas, imagina 30 pessoas ficam 3 horas pra votar, então no colegiado do departamento a gente vota, projeto de pesquisa, projeto de extensão, pro relatório né, eu digo, isso não faz sentido, não faz sentido [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

[...] Então enfim, **é uma estrutura interessante,** porque eu acho que o colegiado é necessário pra essa fluidez do poder para que não haja uma concentração, **por outro lado as disfunções do colegiado às vezes tornam a estrutura ineficiente, desvirtua do fim,** [...] eu fiz concurso e não imaginava que eu viver o que eu vivo hoje, que eu te garanto, 70% do meu tempo, 70% do meu **tempo é atividade administrativa, administrativa.** Eu leio antes de dormir, ai o que eu leio, eu leio um artigo, eu leio uma dissertação que tenho que corrigir, ah não né, eu tinha que estar lendo um romance, eu tinha que estar lendo, sei lá, descansando e não, então enfim é bem esquisito, é esquisito esse sistema (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

Marcovitch (1998, p.107) defende que os colegiados deveriam reduzir sua carga burocrática e “se tornar verdadeiros pulmões de reflexão sobre o presente e o futuro”, porém, essa não é a realidade encontrada na instituição atualmente. O entrevistado destaca que “[...] os colegiados são importantes, sem dúvida nenhuma, desde que eles fiquem em decisões estratégicas, não em operacional” (ENTREVISTADO 04).

[...] então o que que acontece hoje, esses colegiados são muito, eles são muito, como é que eu vou te explicar, eles trabalham, ou seja, **aparecem muitas questões, que são questões muito operacionais, de ordem administrativa, pra resolver,** então invés do colegiado de curso de (nome ocultado) estar discutindo a qualidade do curso de (nome ocultado), que discutiu recentemente, agora pro curso, tudo bem, **mas a rotina dos colegiados é discutir, matrícula, quebra de pré requisito, choque de horário,** transferência que é algo importante, **mas isso poderia ser delegado assim para a secretaria resolver,** ser resolvido de uma maneira mais sistemática, mas sistêmica, melhorar o sistema de informação,[...], melhorar um pouco, sistematizar um pouco o conhecimento, transformar isso em um sistema, pra agilizar os processos, e o colegiado estaria mesmo discutindo a situação dos alunos, acompanhar os estudantes que estão com algum problema, professores que estão ali no curso mas que não estão às vezes assim, não conseguem dar uma contribuição para o curso, tem uma contribuição importante mas os alunos não estão aprendendo com aquele professor, isso é uma coisa complicada, mas o colegiado teria que pensar isso,[...], ah temos uma evasão muito alta, [...], então por exemplo, porque não tem evasão no curso, problema é só a questão dos alunos, são problemas dos alunos, dos professores, da infraestrutura, situação econômico, a profissão que também não é atrativa, então isso é importante discutir para, isso vai no colegiado do curso vai no conselho da unidade, então assim, **a universidade ela é muito burocrática,** [...] (ENTREVISTADO 15, grifo nosso).

[...] Porque realmente eu acho que é uma instância mais aproveitada para ter um **debate mais rico** sobre questões mais substantivas a respeito da gestão da universidade, nos caminhos de curso vai tomar, **e eu vejo pouco isso, eu vejo mais decisões assim, como que eu posso dizer, mais decisões burocráticas do**

que de fato discussões sobre os rumos que o programa tomaria. Os caminhos e tem tanta coisa para ser debatida (ENTREVISTADO 06, grifo nosso).

[...] O que que tem que vir pra gente são as decisões que vão afetar de fato o rumo de um curso, o rumo de um posicionamento de um programa, vamos internacionalizar ou não vamos, vamos fazer parcerias ou não vamos, como é que a gente fortalece as linhas de pesquisas, é o que eu digo para o (nome ocultado), (nome ocultado) a gente tinha que estar debatendo no colegiado, é o que a gente conversa muitas vezes, por exemplo, edital para atração de novos alunos, isso sim a gente tinha que estar discutindo, como é que, quem é o aluno que a gente quer, quais são as disciplinas [...] (ENTREVISTADO 07).

[...] **por outro lado a gente vive as disfunções da burocracia a gente vê as disfunções do colegiado ele vira numa miudeza que esvazia, o sentido dos profissionais que participam das instâncias,** então hora que eu, não pelo amor de Deus no sentido de eu, imagina, mas se eu fiz toda uma carreira, investi na minha carreira, me concursei pra estar agora votando em um processo de validação de disciplina e que ele vai me durar um bate boca. Cara se tem um regulamento se tem um regramento segue, a gente vota o regramento, assim reúne o colegiado para votar o regramento, para votar deu, a partir dali um técnico administrativo faz, porque ele fez concurso pra isso. Então cada um faz o que tem que ser feito [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

[...] Desde o conselho universitário, câmara de pós-graduação, câmara de graduação, conselho da unidade, colegiado do departamento. Eles **passam a maior parte do tempo deliberando procedimentos operacionais,** enquanto um colegiado se você fazer a analogia para unidade da federação, pro Brasil seria o nosso congresso a nossa casa máxima de legislativo, o colegiado ele é deliberativo. **Um colegiado de programa, tinha que pensar dez anos à frente, o que a gente vai fazer daqui a dez anos, o que eu preciso mexer em termos de regimentos, em termos de resolução, em planejamento estratégico, auto avaliação, para daqui a dez anos a gente estar aonde a gente quer [...]** (ENTREVISTADO 04, grifo nosso).

Northouse (2016) afirma que a principal função da liderança é a busca a dinâmica e mudanças adaptativas e construtivas, porém, pensar em mudanças, na construção, pensar no futuro do curso, programa, da universidade exige tempo para discussão, para debates, porém, a forma que a estrutura se encontra atualmente não permite que a universidade e as discussões dentro dos colegiados tenham tempo para isso, pois o sistema atual não dá tempo para os membros pensarem, articularem e assim realizar as mudanças construtivas dentro da universidade.

[...] Sabe o que eu acho importante também, acho um processo terapêutico quando você fala também, você se distancia você enxerga, por que se você não fala sobre, você não tem a chance de olhar para aquilo e pensar em sair, em pensar em outras estratégias. **E é isso o que eu digo, o sistema é hábil em não nos dar tempo pra pensar, ele te massacra tanto que você não consegue parar pra pensar e fazer a roda parar e começar a voltar ela vem em uma velocidade tão grande do tipo, te torna tão automática, tão pesado, tipo assim, você não tem tempo de parar de articular com um colega, pensar como vai ser. [...]** (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

As disfunções dos colegiados podem prejudicar o papel da universidade “[...] então assim é isso que eu acho do colegiado, a instância colegiada ela acaba fragilizando o

papel da universidade, porque, porque a produção do conhecimento fica nas brechinhas do tempo [...]” (ENTREVISTADO 07).

[...] é um sistema interessante no projeto, **mas cheio de doenças na prática, cheio de pontos falhos, de disfunções**. Então assim a gente deveria ter carreira administrativa, que o administrativo vai pra cá, mas quem quer ensino e pesquisa é disso o que vive, de ensino e pesquisa. São habilidades distintas, envolvem coisas distintas [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

[...] independente do nível, de ensino todos importam todos importam, só que alguns ficam super secundários ficam lá no fim da fila das prioridades, **de um sistema que está doente que está nos massacrando, que está dando um tiro no próprio pé**. É isso que eu tenho a sensação que universidade ela não se comunica direito com a grande massa então a gente segue muito a si mesmo [...] como é que a gente se comunica com a sociedade, se comunica pela extensão [...] a gente se comunica, via os cursos desses né uma linguagem e não acontece, a pesquisa fica alimentando a própria pesquisa fica ali naquela [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

Mas também tem reuniões com longos debates e que acaba levando à demora das decisões. Também destacaram a demora das decisões, o contraditório e também a possibilidade do surgimento de conflitos.

[...] a desvantagem, vou começar com as desvantagens, **a demora, arrasta um pouco, porque tens que se abrir mais o diálogo, ouvir posicionamentos diferentes, muitos desses posicionamentos, eles vão contra, vão de encontro, a tudo o que se pensava até então e tu tem que rever tudo**, porque ninguém tinha pensado naquilo, e aí recomeça todo o trabalho de discussão dessa coisa nova que surge, **então demora, isso dá margem ao contraditório, colocar o contraditório, de frente a frente, e aquilo pode gerar conflito, conflito que pode ser resolvido ali, na medida em que os envolvidos sabem que faz parte do jogo democrático, ou da tomada de decisão em grupo, e se acaba ali, tem alguns que vão levar para o pessoal, vai extrapolar aquele espaço, vai pra outros lugares, então, essa é uma outra questão a questão dos embates, dos conflitos que podem ser gerados a partir dai [...]** (ENTREVISTADO 09, grifo nosso).

[...] eu acho que é inerente da democracia, e da gestão democrática, eu estava falando os descensos, ou seja as discordâncias, que faz parte isso e tudo isso então significa que **o processo ele é arrastado, longo, o processo nunca é muito fechado e objetivo**. No entanto a gente tem outro, essa obrigação, como servidores públicos, de seguir a burocracia do Estado, ou seja, todas as normas, daquele conjunto, **então, a gente fica entre esses dois extremos, sendo muito conduzido pela obrigação que a gente tem que tomar decisões estritamente legais ali como está sendo colocado, e ao mesmo tempo uma discussão que tem um caráter mais político e que muitas vezes vai contra, muitas vezes essa caixinha que é demandada de ter uma decisão a ou b, preto ou branco, e assim por diante. mas eu acho que isso tudo é da dinâmica da universidade [...]** (ENTREVISTADO 12, grifo nosso).

[...] o custo disso é o custo do tempo que as coisas são sempre muito, leva **muito tempo, é muito discutido, é difícil tomar decisões, as decisões tem muita ambiguidade, muitas vezes até chegar em um ponto de equilíbrio [...]** (ENTREVISTADO 12, grifo nosso).

[...] a gente tem que cuidar pra gente não fazer com que essa visão que se prolifera da gente vire verdade **porque tem muita coisa possível, muita coisa boa acontecendo, só que elas acontecem em cima de uma sobrecarga que**

esmaga o meu potencial, eu sei que eu poderia fazer mais mas hoje eu to, aí a gente, muitos colegas se medicam, muito dos colegas se medicam, muitos dos colegas se medicam, muitos se afastam quando não dá mais conta, muitos entram em crise de não sei se era isso, sabe começam a entrar assim, ou entre milhas assim né, ou se recolhem. **É um processo que eu percebo nocivo, muito nocivo** [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

O contexto impacta diretamente na forma como o grupo toma da decisão, sendo, por exemplo, o tempo, a situação política do momento e até mesmo questões mais intrínsecas como o bem estar psicológico das pessoas, como no contexto atual causado pela pandemia, fatores que impactam a forma como o grupo se relaciona, praticam e desenvolvem as reuniões.

[...] agora tem umas que **o pessoal está super empolgado**, então fica discutindo, **a reunião não anda nunca, então o contexto, impacta muito na tomada de decisão em grupo. O tempo, a situação política do momento**, a própria forma como as pessoas estão pessoalmente, essa coisa da pandemia as pessoas **abalaram psicologicamente, isso tudo influência**. Eu acho que a democracia que pese às vezes a lentidão eu acho que ela ainda é uma forma mais adequada da gente conviver em sociedade, ela permite que mais gente participe do processo democrático, do processo de decisão, enfim eu acho que é isso (ENTREVISTADO 09, grifo nosso).

[...] então assim, esse **relacionamento externo**, essa imagem que a gente se constrói **muitas vezes da universidade via algum governo, e instituições também afetam o nosso trabalho, nossa produtividade, então a gente está vivendo um período de muita descrença do nosso papel e aí eu digo a gente só tem que tomar cuidado para não reforçar essas crenças**. Quanto mais a gente consegue mostrar resultado, mais importante é pra gente desmontar essa ideia, agora acontece que eu te digo, a **estrutura tem sido hábil em nos deixar afundados no administrativo e de fato distanciando dos resultados e distanciando os feitos** [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

Para o entrevistado essa realidade vai além do departamento e programa da pesquisa, a situação é realidade da universidade como um todo, para dar um exemplo na prática, conta sobre uma mudança na nas regras de um serviço na universidade e como isso que afetou as decisões nos colegiados.

[...] Nós temos uma resolução [...] **agora para a gente passar o mesmo instrumento, a gente precisa aprovar no colegiado do programa, no colegiado do departamento, no conselho da unidade para depois o reitor assinar o termo de adesão do serviço (ocultado). Então você precisa passar por três colegiados, o único colegiado que analisa o mérito** é onde ele de fato vai atuar, os outros colegiados não analisam mérito, **analisa se o processo tem alguma ilegalidade, que é a função do colegiado superior**, mas você acionou três instâncias para a mesma coisa? Se eu tenho uma instância deliberativa aqui, que é a de mérito, que ele tem interesse no processo, eu poderia vir direto aqui para o Reitor, alguém antes do reitor faz uma análise processual se tem algum vício processual. Não tem vício processual reitor assim, se tem vício processual volta. Eu elimino duas instâncias deliberativas. **Funciona em todos os colegiados muito parecidos** (ENTREVISTADO 04, grifo nosso).

O medo é um fator observável encontrado nos dados documentais, na minha percepção nas observações das reuniões e também foi um fator citado pelos sujeitos. Como

relatado pelos entrevistados, o medo é um fator que tem influenciado a forma de tomada de decisão na universidade, com destaque nessa última década, onde, a presença das auditorias e órgãos de controle e a forma de relacionamento destes com a universidade tem gerado um sentimento de insegurança na tomada de decisão, no sentido de os membros terem medo de errar em algum aspecto que pode gerar as consequências legais. Assim, cada decisão tomada no colegiado é feita após uma profunda análise das normas e após discussão entre os membros para garantir que as decisões estão de acordo com a legislação.

[...] a questão **de medo** de auditoria coisas assim eu acho que é um fator que influencia bastante as decisões do colegiado, eles sempre procuram se pautar na legislação e quando o assunto ele acaba sendo muito polêmico e que o grupo não consegue chegar a uma conclusão, porque o que acontece né, a gente tem determinado processo, um professor é designado a relator, ele que vai ficar responsável por avaliar aquele processo e buscar na legislação pertinente sobre aquele determinado assunto, aí ele traz sempre para o colegiado só que às vezes o colegiado não concorda com o parecer, como eu te falei, tem dúvida com relação à interpretação da legislação e aí a gente acaba tendo que recorrer muitas vezes para outras instâncias, por exemplo, a procuradoria então, eu acho que esse é um dos fatores a legislação e questões de auditoria futura, então eles tem bastante preocupação com isso (ENTREVISTADO 01, grifo nosso).

[...] o governo atual por ter uma relação com as universidades muito de confronto, **nos amedrontou** alguns colegas meus que deixaram de abordar alguns temas em sala de aula por medo de serem rejeitados ou porque as aulas remotas para piorar eram gravadas, então assim, **medos [...]** (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

Nos últimos anos, o entrevistado cita que tem se desenvolvido na universidade uma cultura forte de medo, onde as pessoas se sentem inibidas para decidir, gerindo tensões e assim, prejudicando no dia a dia da prática dos líderes.

[...] todo mundo tem **medo de decidir**, [...] e todo mundo tem medo e também tem essas estruturas de auditoria que são um pouco, parece que não fazem parte das instituições públicas, são muito assim, **elas têm um poder que inibem até as pessoas, têm um poder muito forte de polícia, deveriam ter um poder mais pedagógico, de orientar eu até ensino [...]** auditoria tem que ser mais pedagógica, para orientar como tem que ser feita as coisas para que não tenhamos erros, e não apenas pra vir aqui punir, tem que começar a auditoria para orientar, [...] mas deveria ter, auditoria pensando do pedagógico e não pensando no poder de polícia, então assim, **como tem essa cultura do medo que a universidade tem [...]** é tudo muito tenso, qualquer coisa vira tensão assim nas decisões, **pessoas têm medo, das auditorias, tomar decisões ficam demorando para tomar as decisão porque tem medo de decidir, é uma cultura que nós estamos enfrentando agora, está bem presente assim, essa cultura** (ENTREVISTADO 15, grifo nosso).

E para o entrevistado essa cultura vai além das instâncias analisadas nesse estudo, passando por toda a universidade.

A universidade inteira, as pessoas tem medo, [...], todo mundo tem medo de decidir, porque as auditorias ficaram muito é bom que as auditorias fiscalizem só que elas estão inibindo as universidades, a universidade deixa de fazer alguma coisa porque tem medo das auditorias, às vezes coisas importantíssimas, pode ser

acadêmico até, ah não dá pra fazer isso porque, ah não vai ter uma auditoria, vai dar problema, e até então não, fazia as coisas se tivesse auditoria explicava olha fiz aqui, não no sentido de ter vantagem mas no sentido de avançar a universidade, de atender aos estudantes, de melhorar os processos e tal, então precisa destravar esse ponto [...] então assim, a universidade tem essa tensão, então só pra voltar sua pergunta ali, a questão, **tem muitas questões burocráticas, que elas inibem o colegiado, então o colegiado ao invés de estar discutindo questões mais substantivas, ele está às vezes discutindo muitas questões que são meramente administrativas,** [...] então as pessoas tem medo de tomar decisão manda para o colegiado, entendeu. A pessoa deveria decidir está ali pronto, questões que poderiam ser decididas, na verdade, então todo mundo já tem medo, quem decidiu, ah não foi ninguém, foi o colegiado, então tem também essa situação [...] (ENTREVISTADO 15, grifo nosso).

Outro fator apontado nas entrevistas foi o econômico e orçamentário, no sentido para investimento nas ações dentro da universidade, o que influencia nas dinâmicas das decisões dentro dos colegiados.

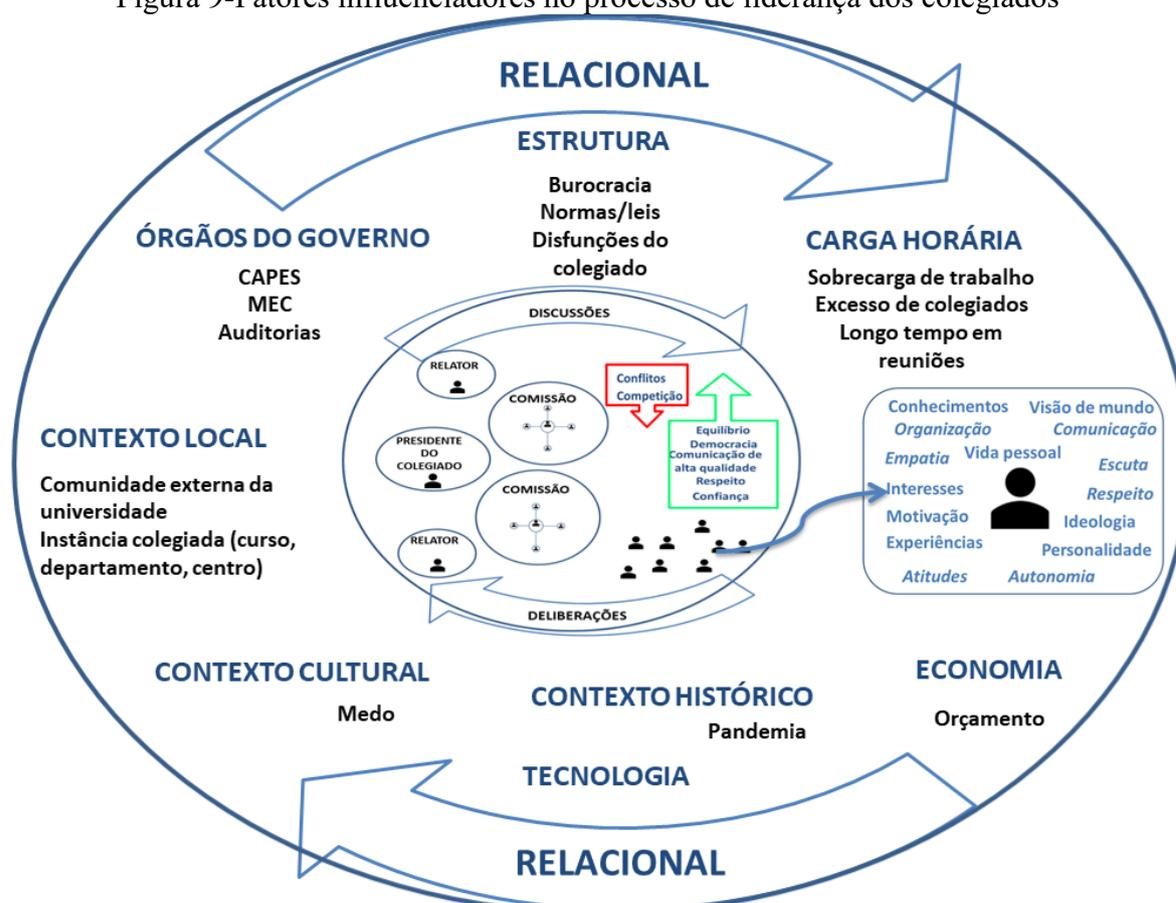
[...] e aí as questões são essas e a economia ela é muito ligada à política, elas são irmãs gêmeas, economia e política elas são assim, eu tenho a riqueza então eu mando, mais ou menos assim, economia é a riqueza, e a riqueza ela não é exatamente dinheiro, a riqueza pode ser, por exemplo, eu tenho acesso à decisão do edital de 150 mil reais, amigo, queres ficar comigo? Então essa é uma riqueza, então os seres humanos eles fazem isso, e às vezes a gente não consegue vencer, muitas vezes a gente não consegue vencer sendo igual em um argumento no trabalho então muitos agem no bastidor, muitos tentam puxar tal tapete, então essa coisa de guerra, é isso e um comportamento parecido tem dentro da universidade, não vão nos enganar. Esse comportamento infelizmente é um comportamento que a gente encontra em todos os aspectos da vida humana [...] (ENTREVISTADO 08, grifo nosso).

[...] Também, um momento de restrição orçamentária, às vezes há necessidade de decisão sobre a melhor maneira de utilizar o orçamento da universidade, **então o fator orçamentário também é essencial** e influencia nas decisões internas (ENTREVISTADO 13, grifo nosso).

[...] mas assim, eu sinto que, essas questões externas, eu digo assim, o governo interfere, interfere também a **ausência de dinheiro pra edital**, então assim, a gente tem uma penúria porque às vezes fazer pesquisa nem é dinheiro pra mim, não estou dizendo bolsa para docente, **mas dinheiro de fato para subsistência** [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

A figura 9 ilustra os fatores encontrados nos relatos das entrevistas que influenciam os colegiados. Esses fatores são dinâmicos e relacionais, assim, quando algum fator sofre alguma alteração influencia os demais fatores, assim como o relacionamento entre os membros.

Figura 9-Fatores influenciadores no processo de liderança dos colegiados



Fonte: Elaborado pela autora (2022) com base nos dados.

Agora tendo apresentado os fatores internos e externos que influenciam os colegiados, no próximo tópico apresento a formação de redes de relacionamento nas instâncias colegiadas.

4.3 A DINÂMICA DE LIDERANÇA E CONSTRUÇÃO DOS RELACIONAMENTOS DOS COLEGIADOS

4.3.1 Formação de redes de relacionamento: os grupos de interesse e bastidores

A universidade é formada por grupo de interesses que podem ter diversas configurações. Nos colegiados existe a possibilidade de formação de grupos dependendo do contexto e das motivações, como formação por conta de uma ideologia ou alianças circunstanciais.

[...] existe um grupo grande de interesses, que são interesses econômicos, sociais, políticos, é tudo meio misturado [...] (ENTREVISTADO 08, grifo nosso).

[...] tem esses grupos de interesse da universidade que também jogam as suas cartas dentro da universidade [...] então esses grupos se articulam politicamente, para que eles beneficiem de determinadas correntes dentro da própria universidade [...] (ENTREVISTADO 12, grifo nosso).

[...] nos colegiados você tem lá por vezes, você tem uma formação de grupos, grupos com variadas motivações, às vezes é um grupo que está interessado em questões eleitorais [...] (ENTREVISTADO 10, grifo nosso).

[...] assim como a gente tem **formação de alianças circunstanciais**, o que seria uma aliança circunstancial, vamos tomar uma decisão referente ao espaço físico, aí o pessoal do curso de (nome ocultado) se sente prejudicado pela decisão e eles se juntam com outros grupos que também se sentem prejudicados e se opõem, e obstaculizam essa tomada de decisão. Então temos assim, **grupos que tem uma questão programática, ou ideológica** contra um grupo contra outro grupo ou contra uma liderança, ou a favor de uma liderança, e temos **alianças formadas circunstanciais por interesses específicos**, então você vai ver isso muito claramente dentro de um colegiado, mas nem tudo é assim, **nem toda decisão ela é assim politizada, algumas decisões elas são assim funcionais** (ENTREVISTADO 10, grifo nosso).

[...] então assim, às vezes formam-se esses grupos, mas nem sempre tudo se resolve por grupos, muitas vezes as pessoas estão lá defendendo interesses individuais, e que não tem necessariamente apoio do grupo, como eu te disse, os professores eles são bem competitivos então é muito comum não ter. Não pensa que tu tens um grupinho dentro da (UNF1) e esse grupo vai te defender em tudo não, vocês vão ser aliados em algumas defesas e outras está sozinho pra te defender sozinho (ENTREVISTADO 10, grifo nosso).

[...] eu não quero generalizar de forma alguma, eu já falei aqui que o colegiado do (nome ocultado) é um exemplo pra mim, jamais eu quero generalizar, mas que essas coisas existem, elas existem, porque elas são, elas fazem parte da prática da administração de toda a universidade, fazem parte [...] (ENTREVISTADO 08).

Os estabelecimentos de acordos têm características diferentes em cada instância, com ritmos e dificuldades diferentes, nessas horas os laços de camaradagem se destacam. E as articulações internas começam a se destacar e aparecer.

[...] os laços importam muito dentro da (UNF1). Muito. Eles que fazem sobreviver na estrutura basicamente. Que te fazem, não é cargo, os laços importam muito e o conhecimento das regras. Então assim é conhecer regra do saber pra quem tu vais e laços. Eu vou te dizer coisas que eu já consegui resolver. Me ajudaram demais, processos, pegar uma opinião tomar uma decisão [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

O interesse inicia pela própria motivação de cada membro e sua postura em cada colegiado.

[...] e aí você tem que de novo aprender a ler um outro colegiado. então neste outro colegiado da (ocultado), você vê ué o que que acontece com esse fulano que nunca está no colegiado, sei lá, do (ocultado) ele falta lá, mas aqui ele não falta, aí você vai que os interesses, ou lá ele nunca fala, não participa de nenhuma comissão. Aqui fala, participa, entende, e aí você começa a perceber que as articulações se dão com razão da instância que você está participando, [...] mas então assim Jéssica, pra te colocar que são aprendizados muito doidos, mas é

sutil essa leitura do território que estou pisando [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

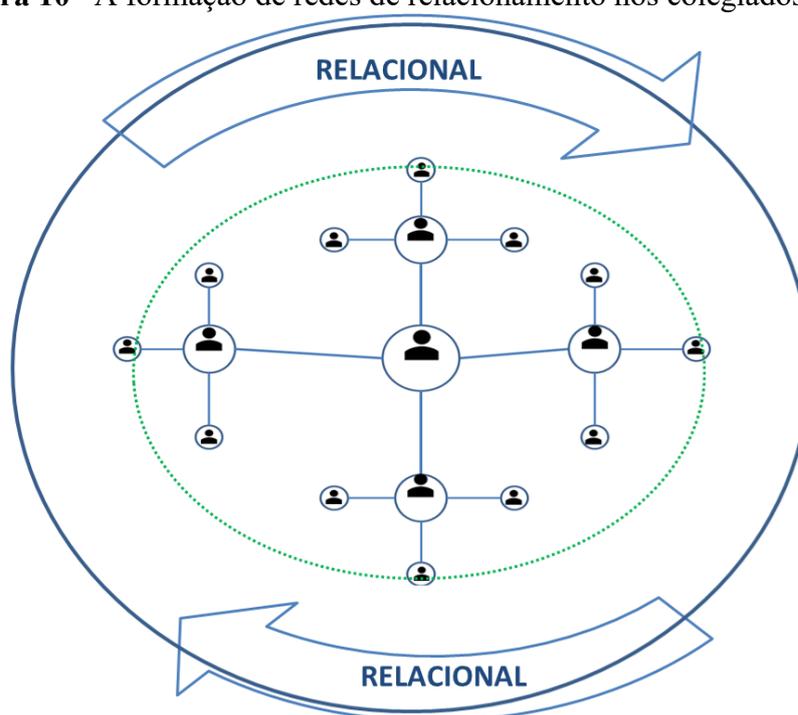
Os laços são importantes, por exemplo, para os presidentes e vice dos colegiados quando necessitam chamar algum membro para ser relator ou para fechar comissões. Nesse momento as redes de relacionamento ficam evidentes, como exemplificados pelo entrevistado 07, que explica sobre a distribuição das responsabilidades e das redes (quem se relaciona com quem). Neste contexto, percebe-se a importância do presidente do colegiado saber se relacionar dentro das redes, pois, assim como ele tem sua rede de relacionamento, as pessoas que fazem parte da sua rede têm suas próprias redes de articulação e assim se formam as redes de relacionamento dentro dos colegiados (figura 10) que são dinâmicos, mudam com o tempo, quando uma pessoa entra e sai, quando há acontecimentos internos e externos que influenciam e quando quaisquer dos fatores internos e externos afetam essas redes.

[...] **Então isso acontece o tempo todo, a gente consegue perceber em grupos, ah se fulano votou nisso, claro que ciclano vai votar naquilo também, porque eles sempre estão juntos, eles são amigos, se relacionam bem,** então a gente percebe grupos que às vezes se formam, dependendo do tema quando o interesse é comum, vão se formando grupos, tem vários grupos dependendo do tema (ENTREVISTADO 09, grifo nosso).

[...] o que acontece, existe assim, nosso (ocultado), é o líder, um bom líder, mas tem um grupo que ele delega essa liderança, ele melhora, e é sempre o mesmo, são sempre os mesmos, e tem uma coisa, e esse grupo que está dentro dele é normal, é o que mais se afina com ele, por exemplo, se ele pede um trabalho pra fazer tá bom eu faço, eles se afinam, se gostam, tem que ter afinidade pessoal com ele, e isso é importante, isso ajuda bastante na liderança [...] (ENTREVISTADO 11).

[...] **Mas esses acordos na (ocultado) eles acontecem em outro ritmo,** eles, por exemplo, assim, [...] a maior dificuldade é conseguir fechar comissão, por exemplo, ah precisa fazer um parecer ou sei lá, tem que ter uma comissão às vezes, tu pede tem que ser assim, aí os **laços de amizade importam, entende, a gente faz a distribuição, distribuição assim que nem empresa, a gente usaria a (UNF1) em tese,** então assim, ah quem não pega comissão aqui é fulano, então tá, fulano a comissão, não. Você liga para o fulano, manda um *WhatsApp*, com um *emoji*, fazer uma carinha assim, então você tem que usar de **artifícios de estímulo**, "conto contigo", você está quase pedindo um favor realmente e aí os **laços de amizade, de camaradagem não vou nem dizer de amizade, porque amizade, alguns são amigos outros não, mas de camaradagem,** aquela coisa assim "não eu pego junto contigo" **aí você começa a ver quem articula com quem [...]** (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

Figura 10– A formação de redes de relacionamento nos colegiados



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Outro ponto a se atentar é no estabelecimento de comissões, nas quais procuram juntar pessoas que trabalhem bem juntas, tendo o docente em cargo de gestão (seja coordenador, chefe de departamento, centro, etc.) papel fundamental como líder nessa organização.

[...] Ainda tem mais, tu topa essa fulanada que vai estar junto então não só se eu participo, mas se os outros que vão estar comigo ok. [...] **tenta juntar uma comissão as pessoas que trabalham bem juntas. é cansativo, porque as relações são muito, a liderança é muito situacional, ela está o tempo inteiro mudando de lugar, o tempo inteiro mudando de lugar e cansa.** porque você tem que sempre tentando ler e quando tu acha que tu pegou o negócio e alguém vai e puxa teu tapete, ah li errado e tem...enfim mas em **algumas situações a gente se une** [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

Para exemplificar essa importância interpessoal da pessoa em cargo de gestão na condução das atividades dentro da sua instância e colegiado o entrevistado ilustra que,

[...] a coordenação tem que designar são as formações de comissões, porque a comissão é um trabalho chato de fazer, porque às vezes são coisas bem simples às vezes são um pouco mais chatas, mais demandantes, [...] convidar as pessoas, e elas, os professores por exemplo, e também os membros do colegiado que também tem os discentes, e as pessoas podem simplesmente negar [...] (ENTREVISTADO 12).

Um dos motivos para negar, pode ser, por exemplo, por conta de da sobrecarga de trabalho.

[...] quando não são normalmente por questões assim realmente de uma sobrecarga de trabalho por outras funções, ou enfim, questões que naquele momento não pode estar assumindo [...] (ENTREVISTADO 12).

Há membros que conseguem transitar melhor entre os grupos,

[...] eu acho, vou te dizer que **sim, tem sim membros que, dá pra observar que transitam mais, tem um maior contato, talvez rede de contatos, entre aspas tem um maior *network*, então consegue transitar em diferentes núcleos**, vamos assim em grosso modo. E tem outros que você já vê que são mais, deixados de lado. Não que não participem, mas é em último caso sabe, então dá pra notar que tem essa diferença (ENTREVISTADO 05, grifo nosso).

[...] eu aprendi também muito rapidamente, que **o bom relacionamento, o bom relacionamento e não o enfrentamento era o caminho mais fácil pro convívio para que as coisas acontecem** para que você, então por exemplo, hoje eu sei que eu faço parte de um grupo seletivo, entre aspas, que tem os privilégios por exemplo que são colhidos de um bom relacionamento, então a gente tem professores que são mais que vão, batem de frente, esses colhem frutos enquanto eles estão com o grupo, desde que o grupo que eles compactuam estão em cargos, quando saem, [...] vai pagar caro, porque quem está no comando não são as pessoas que compactuam com o que ela pensa exatamente, ou parceiras [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

[...] E aí tem pessoas que transitam bem independente da época, é isso o que eu aprendi. Então assim, independente da época, eu, embora eu tenha desafeto, eu acho tenho, nem sempre na sua unanimidade, lido muito bem com isso, **mas eu tenho um trânsito muito grande com muitos colegas, muitos colegas e isso, principalmente com os da (ocultado). e isso me facilita muito assim o convívio, expressar ideia [...]** (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

A política tem papel fundamental dentro da universidade, fazer parcerias se mostra como um fator que ajuda, sendo descrito como uma moeda de troca e a questão técnica como secundária, pois antes, há a construção desses relacionamentos que podem ajudar os indivíduos a participarem de atividades de seus interesses no futuro.

[...] eu entendi que a política, **a política ela importa muito no meio universitário, que é fazer boas parcerias**, que é a **moeda de troca** é, eu te ajudo tu me ajuda, não na questão ilícita, nada disso, eu assumo a comissão, então tá, **eu sou sempre a que está junto**, eu assumo, então tá eu sei que ali na frente, é tipo assim tu planta pra que talvez quando tu precisar então as pessoas te estendem a mão porque você ajudou. Então existe um pouco disso, desses, **a coisa técnica, ela é extremamente secundária**, nos meandros da administração. **Quem vai, é, ela é secundária, porque, porque na frente dela está esses relacionamentos. Que podem te levar para o pior horário de aula, a pior sala, para a pior disciplina, para a pior comissão, ou não, podem te ajudar, um cargo, um cargo não, um horário de aula, que as moedas de troca nunca são financeiras, porque isso aí nem passam pelas nossas ossadas, então as nossas moedas de trocas são os projetos, são comissões interessantes, é uma aula, uma disciplina, então assim, isso que acaba acontecendo.** [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

A construção de legitimidade leva tempo e experiência para ser construída e é diferenciada em cada instância que o sujeito participa dentro da universidade e ao assumir cargos de gestão pode ser uma estratégia para a construção dessa legitimidade. Em cada

instância se estabelecem novos acordos políticos, mesmo que as mesmas pessoas estejam envolvidas.

[...] porque que eu me ofereci, por que a gente é amigos, [...] e também porque, **pela mesma estratégia da (ocultado) eu digo, vai ser bom pra mim, porque eu vou conhecer agora uma nova instância** [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

[...] Então eu sinto, por exemplo, que na (ocultado) **eu ainda estou colhendo a minha legitimidade**, [...] Então a gente tem esse percurso que só o tempo de vida vai nos dar de colher essa legitimidade, da idade mesmo da idade, não é nem de tempo de pesquisa porque tem colegas que têm menos do que eu na (ocultado). Então isso é interessante, mas, então assim, na (ocultado), eu estou colhendo legitimidade, na (ocultado) isso já foi, a minha relação na (ocultado) já é muito mais estabelecida, eu contato muita gente nessa esfera da (ocultado), na (ocultado) não. [...] parece que eu tenho 50 anos de (UNF1) quando eu olho pra (ocultado) e que eu tenho 2 meses de (UNF1) quando eu olho pra (ocultado) [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

[...] eu te diria, **a cada instância, vai se apresentar novos acordos políticos, mesmo que tu lides com as mesmas pessoas**. Então, por exemplo, o (nome ocultado) é meu (ocultado) no (ocultado), mas é meu (ocultado) no (ocultado). O (nome ocultado) é meu (ocultado) aqui e meu (ocultado) na (ocultado). Então assim, **são relações bem diferentes que a gente estabelece nessas diferentes instâncias** (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

Assumir cargos de gestão pode ser uma estratégia para entender o bastidor dos bastidores, de como os processos funcionam dentro da universidade, saber dos direitos e deveres e assim conseguir estabelecer sua visão, posicionamento e legitimidade.

[...] eu comecei a perceber que era importante pra mim conhecer muito a legislação, os processos dentro da universidade, entender o que era meu direito e o que era meu dever, mas meu direito. Entender como as coisas funcionavam, os fluxos dos processos, então me dei conta disso muito rapidamente, muito rapidamente não, assim, eu demorei uns quatro meses mais ou menos, [...] (ENTREVISTADO 07).

[...] **eu hoje olhando para trás sinto, vi rapidamente que participar de cargos ia me dar uma capacidade de leitura mais, sabe assim, mais clara**, [...] porque aí eu ia conhecer o processo de ensalamento, processo de distribuição das salas, processo de distribuição das disciplinas, de carga horária, e assumi. Então isso eu te digo que foi algo bem interessante **o que me permitiu olhar os vários bastidores dos bastidores** e a gente como aluno da universidade, [...] mas eu conhecia um lado, quando eu passei para servidora, eu passei a ver cantos dessa casa que eu nunca tinha visto e quando eu passei para cargos administrativos, aí então se abriu um novo espaço, também de conflitos porque ser, entre aspas, chefe de moeda, **é algo que hoje você é chefe e amanhã você volta a ser subordinada** porque não existe essa hierarquia, é uma hierarquia diferente do que a gente conhece no estilo privado, **então a gente tem posições de coordenação, posições de supervisão, mas sem necessariamente o comando** (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

Assim, fica em evidência que a formação de redes de relacionamento é algo presente dentro dos colegiados, sendo que essas redes têm vários formatos, podendo ser através de **laços de amizade/camaradagem**, através de **interesses circunstanciais**, como

comentado na entrevista. Há várias formações. As redes mudam conforme a dinâmica relacional (UHL-BIEN, 2006) e são **diretamente influenciadas por fatores internos e externos e seus contextos.**

4.3.2 O relacionamento com os colegas de trabalho – a comunicação, divergências e afinidades internas

Para explorar a como o processo de comunicação dentro das instâncias colegiadas, investiguei junto aos membros entrevistados os meios de comunicação que utilizam e como são os diálogos dentro dos grupos. A comunicação nos colegiados ocorre através da utilização de meios de interação. Nas instâncias colegiadas analisadas, o comunicado da reunião ocorre de forma semelhante, com o envio por *e-mail* com a pauta e oportunidade para que os docentes incluam algum tópico para a próxima reunião.

Aqui no (nome ocultado) [...] atualmente, as reuniões são feitas online, então o (nome ocultado) ele, mesmo quando não era né, era o (nome ocultado) que enviava uma comunicação com a pauta da reunião, marcando o dia e o horário. Hoje em dia a gente está fazendo assim, escolheu uma data, por exemplo, a reunião vai ser daqui a duas semanas, então a gente decidiu hoje que a reunião vai ser daqui a duas semanas, então a gente envia um *e-mail*, como se fosse um pré-agendamento de reunião, comunicando que vai haver reunião naquela data e que os professores que quiserem inserir alguma coisa nessa pauta que eles encaminhem até tal dia. Então é um *e-mail* enviado para todo mundo que participa do colegiado, então tanto os professores quanto os discentes e nesse primeiro *e-mail* é só esse comunicado mesmo, avisando que vai ter uma reunião e se alguém tiver algum pedido de inserção de pauta. Daí a gente delimita um período de um tempo, para que eles possam se manifestar sim ou não com a inserção de pauta, e não tendo ou tendo a gente realiza a inscrição ali da pauta coloca os itens de pauta e manda a convocação com a pauta da reunião. Então a gente manda geralmente, a gente tem um prazo de até 48 horas para comunicar da reunião. Então a gente tenta sempre mandar com antecedência e nesse segundo *e-mail* já vai o link para eles acessarem a reunião (ENTREVISTADO 01).

[...] já tem o *e-mail* de convocação, geralmente antes disso o (nome ocultado) já pede para informar que via ter uma reunião para eles agendarem já deixam agendado um dia e horário tal, e aí a (ocultado) manda a convocação, geralmente com a ata da reunião anterior, se não tiver ainda sido apreciada, e a convocação com a pauta do dia, então eles já recebem tudo o que vai ser falado no dia da reunião do colegiado, já pra ir pensando se vai querer incluir alguma coisa, um ponto de pauta, já recebem tudo isso no *e-mail* [...] geralmente começa ali, tem a ata da reunião anterior também pra ler e apreciar, e aí na reunião a primeira coisa que a (ocultado) faz é a apreciação da ata da reunião anterior, é raro alguém falar que tem alguma colocação assim, e os pontos de pauta logo no início da reunião ele pergunta se alguém quer inserir algum ponto de pauta, quer dizer a pessoa já leu a pauta pode vir apresentar ou tem um assunto importante que eu acho que deveria ser colocado [...] (ENTREVISTADO 03).

Sobre os meios utilizados para a comunicação com o contexto da pandemia, o entrevistado 1 destaca que “[...] a questão da comunicação, eu acho que ela continuou assim

igual, porque a gente sempre encaminhou as comunicações por *e-mail* e elas continuaram sendo”. Porém, a pandemia afetou alguns pontos nas reuniões, já que essas passaram a ser realizadas online, com gravação de som e imagem, a assinatura digital e contribuiu para que o número de presentes nas reuniões aumentasse.

Assim, eu não vejo tanta mudança, porque, claro, assim, para gravação de reunião, essa foi uma né, as reuniões online elas facilitaram porque antes, como é que a (ocultado) fazia, a gente pegava um gravador daqueles pequeninhos e gravava. Hoje a (ocultado) tem a imagem e o som. Então aquilo que a (ocultado) projeta na tela online a (ocultado) está gravando. Isso a gente não tinha antes, até porque antes a gente não tem equipamento específico para isso [...] (ENTREVISTADO 01).

[...] teve reunião do (nome ocultado) que durou meia hora, teve reunião que já durou três horas e meia. E também hoje a (ocultado) grava todas as reuniões do (nome ocultado), justamente para a (ocultado) não ter esse problema na hora de elaborar a ata, porque às vezes acontece da (ocultado) colocar alguma coisa na ata e o professor "ah não foi isso que eu falei", aí a (ocultado) vai lá, consulta a gravação, "oh realmente está aqui oh, foi o que tu falou". Por questão de segurança e também porque às vezes tu não consegues colocar tudo na ata. Então a (ocultado) busca conseguir reunir tudo o que precisa na ata mas de uma forma sucinta e daí como a gente faz, quando tem aprovação de ata na reunião, a (ocultado) sempre manda a ata da reunião anterior por *e-mail*, para que os professores leiam e se eles tiverem alguma correção para fazer para eles nos avisarem, antes de ser aprovado na reunião, então tem casos que acontece isso assim, "ah eu não falei isso" "ah eu quero que tire essa parte da ata" "eu quero que acrescente isso", essas questões acabam assim ocorrendo (ENTREVISTADO 01).

[...] E hoje isso facilitou, a questão também de assinatura, que hoje a assinatura é digital, a (ocultado) não precisa ficar se preocupando em imprimir lista de presença e reservar sala, sabe ficar correndo, a sala do conselho está reservada então tem que ficar correndo em outro lugar para fazer reunião, então esses pontos assim facilitaram [...] (ENTREVISTADO 01).

[...] todo mundo sempre teve espaço para dialogar durante as reuniões, não foi diferente no modelo presencial, mas eu acredito que a gente começou a ter um número pouco maior de frequência assim nas reuniões, mais participantes (ENTREVISTADO 01).

O contato está sendo muito por *e-mail* e agora a gente tem o *WhatsApp* institucional, está sendo mais por esses dois meios, e é geral, atendimento a professores, alunos, a pessoa externa, que vem muitas dúvidas com relação ao curso, como são aqui tem que ser cumprido né de cargo de gerências, [...] (ENTREVISTADO 02).

A tecnologia facilitou o acesso às informações dentro dos colegiados, como os processos de forma que, os membros conseguem ter conhecimento integral dos assuntos e processos, facilitando assim a sua votação, diferente do que acontecia quando apenas os processos físicos ficavam disponibilizados na instituição. Com esse acesso prévio às informações, pode-se entender que facilitou e agilizou as discussões dentro das reuniões, tendo em vista que se entende que todos já vão para as reuniões com o conhecimento sobre os pontos colocados em pauta.

O que é interessante hoje, eu digo hoje faz o que faz uns 4 anos, 5 anos, mas hoje muito mais intensamente porque também isso é um processo de aprendizado, mas hoje, 2022, qualquer um, membro de um colegiado ele pode conhecer a íntegra de um processo, ele pode conhecer a íntegra de um processo para que ele possa depois com base no parecer do relator decidir, então eu entendo que as tecnologias elas colaboraram **muito com a comunicação dos assuntos tratados no colegiado dando ampla**, divulgação daquilo que será tratado então ninguém pode dizer aí eu não sabia, aí eu votei porque eu só tinha o parecer, antigamente era muito comum, o processo físico ele estava à disposição, olha o processo físico está lá no colegiado, na secretaria do colegiado, e o parecerista pega o processo e faz o parecer e algumas vezes, no colegiado, antes de tomar a decisão, eu posso dar uma olhadinha no processo, folheia, ah não ok. [...] (ENTREVISTADO 14, grifo nosso).

[...] então o que que acontece, antigamente, quando o processo era físico, existia um processo de comunicação mais relacionado à participação oral, do parecerista em colegiado depois com as trocas de *e-mail*, com um encaminhamento prévio dos pareceres, os pareceristas tinham, acesso ao resultado, mas nem todos tinham acesso ao processo, e hoje não, hoje todos tem acesso ao processo e ao parecer. então isso em tese, poderia agilizar muito mais a discussão, e também os esclarecimentos que são necessários no momento de deliberação (ENTREVISTADO 14).

A tecnologia também tem seus desafios e dificuldades, como consumo de tempo na comunicação, que no presencial facilita o processo. Sem dúvidas, um fator que influencia a cada dia mais a dinâmica dentro da universidade, nos meios de interação e comunicação é a tecnologia que, no período da pandemia avançou modificando estrutura e dinâmica das relações para além do período pandêmico. As tecnologias são importantes para a comunicação. As pessoas interagem entre si, mas também interagem com equipamentos, materiais físicos. Assim, essas ferramentas online, como o *WhatsApp*, videoconferências, *chat*, editores de documentos online, pastas para armazenamentos online, são ferramentas interacionais que fazem parte da dinâmica relacional dentro das interações nos colegiados e em toda a universidade, ou seja, influenciam na forma como as pessoas interagem, assim, fazem parte da comunicação, que é fundamental na liderança relacional.

A tecnologia ao mesmo tempo em que facilitou as interações em vários aspectos também causou dificuldades, como esse relato.

[...] o tal do *WhatsApp* porque nos abriu um canal de trabalho constante, constante, frequentemente chega *WhatsApp* pra mim depois das 9 da noite, 9 e meia. De manhã, chega 40 *WhatsApp*, tem 30 grupos aí vai chegando aí você, parece que você não leu tudo você pode ficar por fora de uma demanda importante e aí então assim é como se eu tivesse aqui trabalhando contigo e um monte de gente ao meu redor, esse monte de gente no *WhatsApp* e fica chegando e fica chegando, então estou aqui contigo lendo aqui. Então assim, **isso também foi nos levando a um ritmo que te tira a capacidade da concentração que o ensino e a pesquisa requerem, que te tira a capacidade de estar orientando**. Porque assim às vezes eu estou orientando e eu começo, ah onde é que nós paramos? [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

[...] então, por exemplo, aqui a gente está presencial, se eu quero ir ali resolver alguma coisa com (nome ocultado) vou ali levanto falo com (ocultado) ali rapidinho e acabou, se eu estiver à distância, eu ia ter que, (nome ocultado) podes falar agora? posso, então tá, vamos fazer uma vídeo chamada, aí tu vai lá, manda o link que às vezes não funciona e tem tudo aquilo, isso pra cada pessoa que quer falar, **então isso ocupa muito tempo**, eu acho que no final, eu não tenho condições de mensurar, o quanto isso afeta psicologicamente e mesmo fisicamente, mas eu imagino que deva ser, a gente deva ficar afetado de modo bem considerável [...] (ENTREVISTADO 09, grifo nosso).

[...] **E-mails ocupam bastante tempo**, porque assim como eles podem vir pessoalmente, eles podem perguntar por *e-mail*, nem todos sabem se expressar por *e-mail*, então tem gente que a gente tem que trocar uns, 3, 4, 5 e mails pra entender o que a pessoa quer, [...] tu tens que ser uma pessoa ponderada, educada, paciente, ter empatia, tu tem que ter muito jogo de cintura, pra não incorrer em injustiça, grosseria, enfim (ENTREVISTADO 09, grifo nosso).

[...] as pessoas têm grandes dificuldades de se comunicar, as pessoas não sabem às vezes se comunicar, de maneira escrita, ou de maneira verbal, eu tenho colegas inclusive bem próximos, e eu sempre brinco, com essa colega, que a gente é super próximo, amigo mesmo, só que ela tem uma dificuldade de se colocar às vezes, nas reuniões, então ela soa agressiva, apesar de não está sendo. ela soa agressiva porque ela fica nervosa, com alguma coisa e ela soa agressiva mas ela não está sendo, é o jeito dela. Mas isso é uma questão até pontual, agora tem gente, que assim, não faz esforço pra se fazer entender, escreve alguns *e-mails* que você tu pena pra entender, aí tu tem que interpreta o que está escrito, aí a pessoa diz que não foi bem assim, isso é bastante complicado [...] nesse problema aí da pandemia a gente teve muito problema com isso. frequência e tal foi tudo escrito, enfim. acho que é isso (ENTREVISTADO 09).

Hoje o chat é muito utilizado nas reuniões dos colegiados.

[...] Hoje muitos acabam falando, ah isso é uma das coisas assim que no presencial a gente não tinha, se a pessoa queria falar ela tinha que levantar a mão e falar para todo mundo escutar. Hoje o chat que tem no recurso, muitas vezes os professores vão estar falando ali, expondo suas opiniões e o outro está escrevendo no chat, ah mas é isso, ou um falou sobre um evento que a (UNF1) está fazendo ou que o (ocultado) está fazendo e já vai lá e coloca o link no chat. Então as pessoas já tem assim o rápido acesso àquela informação que a pessoa às vezes está dando, que no início da reunião é sempre as informações, os informativos. Então o (ocultado) como presidente começa dando as suas informações, os comunicados, e os professores que tem também informações para dar eles acabam também se inscrevendo nessa hora e aí tem um curso e o outro já vai lá e cola o link, daí as pessoas já tem acesso, ou está acontecendo alguma discussão ali e os outros já estão comentando a sua opinião, sem precisar às vezes pedir para falar e aí às vezes a gente faz esse papel, "fulano de tal está falando isso e isso no chat", às vezes um comenta uma coisa e outro já comenta outra na conversa, então isso mudou (ENTREVISTADO 01).

Pois é né, é engraçado, não sei, eu acho que no presencial deve ser pior, eu acho que as pessoas se alteram mais, eu acho, eu acho que nessa coisa do à distância assim no *meet*, ou seja qual for a plataforma, a coisa é mais tranquila, eu acho que vai ser pior no presencial, não sei porque, porque ali é muito tranquilo, o pessoal coloca as coisas ali no chat, mas é só porque não quer interromper a fala de um, alguém está falando né, enquanto um está falando eu já vou colocando aqui o que eu penso, ou se faz alguma brincadeira aí vai ali no chat, e eu acho que é tão de boa (ENTREVISTADO 03).

Olha vou te dizer assim maior parte das reuniões é muito organizada e realmente existe uma comunicação limpa transparente, transparente eu digo no sentido fácil e objetiva **pelo chat** ou abrindo o microfone ou por ordem de inscrição, geralmente é tranquilo. São raras as vezes que se atropelam alguma coisa e ah convocação de última hora ou alguma coisa assim que acaba travancando e gerando alguns debates do podia, não podia porque que foi gerado assim, mas no geral assim tanto, agora usando os meios os canais tanto as comunicações por *e-mail* que geralmente as convocações vêm por *e-mail* sempre bem padrões bem tranquilas. [...] em termos de conversa assim isso né, pensei em diferentes meios, mas assim em termos de conversa no modo verbal geralmente todo mundo é polido. Geralmente. e geralmente todo mundo é claro conseguem se fazer claro. Sem muitos deslizes, vamos se dizer assim então acredito que isso seja bem positivo eu vejo isso mais, sinceramente no de curso. no de departamento eu sinto às vezes mais truncado mas é uma percepção minha (ENTREVISTADO 05, grifo nosso).

Há também conversas informais entre os membros, como apontado pelo entrevistado 7 “[...] agora, porque a reunião sempre antecede uma conversinha particular, assim né, bate um papo antes, bate um papo depois [...]”. Na tomada de decisão, o colegiado é só a ponta. As decisões podem começar a ser tomadas antes da reunião, “seja de forma deliberada ou não” (ENTREVISTADO 09).

[...] Tem já teve coisa que a gente sabe, por exemplo, de grupo se reunir fora do ambiente de decisão, e vai com voto fechado em alguma coisa, a gente não tem como provar, mas sabe (ENTREVISTADO 09).

[...] fui aprendendo outra coisa, que as decisões não são tomadas na hora da reunião, elas antecedem a reunião. elas acontecem no cafezinho [...], e hoje em dia elas acontecem no *WhatsApp*, enquanto a gente está na reunião colegiada o *WhatsApp* está a milhão tanto é que a gente começa a brincar, fulano estão se falando porque os dois riram juntos, ou seja deve participar pelo *WhatsApp* e ai o que a gente começa a observar, que tem muitos grupos de *WhatsApp* então ah eu participo desse porque tem essas pessoas então aqui eu negocio essas decisões [...] às vezes a ponte é feito um a um [...] (ENTREVISTADO 07).

Olha hoje em dia eu percebo assim o *WhatsApp* tem sido assim uma roda de fuga de debate muito grande, mas é assim ó, tipo ah eu estou aqui na reunião, me indignei contigo aí eu começo acho alguém que deve pensar vai ali e sente, ah fulano, então a gente conversa ali mas para um desabafo ou que alguém que vai comigo, uma coisa assim, [...] (ENTREVISTADO 07).

As conversas antes da reunião não ocorrem com frequência segundo alguns dos entrevistados, mas há situações que exigem planejamento e organização até mesmo para que as discussões nas reuniões sejam feitas de forma organizada, como, por exemplo, na discussão de divisão de espaço físico que também é discutido e decidido dentro do colegiado de departamento, mas que exige um tempo anterior à reunião para conversar com os docentes e organizar, para que então todos compareçam a reunião já ciente dessa organização.

[...] nem sempre tá, nem sempre, por exemplo, teve uma reunião aí que (ocultado) e o professor (ocultado) apresentamos um plano de mudança de espaço físico [...] então geralmente, quando um assunto é importante, a (ocultado) costuma fazer isso, tentar negociar tudo antes, pra chegar na hora da reunião, evitar qualquer briga, qualquer embate, e a (ocultado) simplesmente ratifica aquilo que já foi acordado nos bastidores (ENTREVISTADO 10).

[...] existe uma tendência de chamar, tu tem uma ideia pra ser aprovada, ai tu chama um grupo que é a favor, conversa antes e vai pra lá dentro do colegiado já vai praticamente aprovado, esse é um ponto, outro ponto, tem colegiados que não concordam que essa conversa seja feita antes, por exemplo, se eu for, se eu tiver critério vou chamar um grupo e conversar, muitas vezes eu vou ser mal visto, o ideal, mas isso na vida não acontece, isso, o ideal, é que o presidente redija, tenha as ideias levantadas anteriormente pelos professores pra depois ser discutida, o ideal é que seja discutida no colegiado, seja aberta a todo mundo, a ideia é essa, não conversar nem com a, nem com b, nem com c, ai a sua opinião, e que ai a pessoa leva uma ou duas reuniões como acontece na nossa até que as coisas se resolvam, esse é o ideal, por exemplo, tem ambientes que permitem isso, no nosso por exemplo agora que estão muito inflamadas as pessoas que procuram se cumprimentar o mínimo possível se ele fizer isso ele é queimado, então eu quero dizer o seguinte, existe, não adianta eu dizer assim, ai não não não, existe assim no colegiado, [...] é conversado e olha então eu vi já em colegiados que isso acontecia, no nosso atual não acontece, eu sou da opinião que o ideal é [...], mas às vezes é preciso conversar antes. Como é que eu vou te dizer assim, a conversa anterior existe, não podemos ter ingenuidade, mas sempre que possível, tentar dizer assim, sempre que possível tentar discutir nas reuniões sempre, deixar que o grupo se acerte. E essa conversa em paralela pode trazer prejuízo, não só pro grupo mas pro colegiado inteiro, principalmente pro líder, o coordenador (ENTREVISTADO 11).

Acho que depende do assunto, depende do assunto você vai ver que tem um clã, vou te dar um exemplo, por exemplo, você vai ouvir ainda, a proposta, por exemplo, do novo currículo [...] então tem que remodelar muitas disciplinas outras vão deixar de existir pra dar vazão a outras e aí é que você **começa a ver as travas**. [...] porque eu trouxe esse exemplo, **os grupinhos**, a (ocultado) fez onze reuniões com cada um dos núcleos de professores, **então sim, tem grupinhos**. E não falo por conta de **grupos de núcleos de ah por razão de área, tem grupinho por outros N fatores** [...] (ENTREVISTADO 05, grifo nosso).

[...] **Tirando isso, não vejo necessariamente dentro dos colegiados esses grupinhos, eu vejo muito mais coisas bem pontuais**, do que, eu usei o exemplo do grupo do bolinha da luluzinha, mas é só pra estereotipar, oh Luluzinha é de um lado, bolinha é do outro, não não tem muito isso. **Tanto que as reuniões geralmente são bem tranquilas em termos de aprovações, de algumas deliberações, então são mais tranquilas mesmo**. O que eu te trouxe aqui são exceções [...] (ENTREVISTADO 05, grifo nosso).

[...] agora falando dos colegiados, então ele tem esse caráter decisório, **mas em geral, em geral, sem tanta profundidade assim**, porque espera-se, eu estou falando em termos acadêmicos, **porque espera-se que essa profundidade acadêmica, tenha sido discutida no NDE**, então espera-se que quando se chega ao colegiado houve já uma profunda análise acadêmica, científica, professoral daquele tema, **então as decisões portanto, elas perdem um pouco o caráter de profundidade acadêmica e se reveste um pouco mais de algo mais político**, não no sentido pejorativo do termo, mas no sentido que é uma questão agora política, **decisão política do curso, de aprovar ou não a mudança do projeto pedagógico e a mudança vai ser como**, [...] então mas assim, sem querer entrar no mérito, não quero entrar no mérito, mas os **desafios são bastante grandes porque administrar, você pega um curso qualquer, qualquer curso ele tem centenas, talvez milhares de alunos, dentro da (UNF1), você está falando de**

uma rede grande, que essa rede ela se enraíza não é só no aluno, ele tem a família dele, e não é só o professor que tem a família dele, não é só o aluno, tem o professor [...], então você tem o aluno, o professor, [...], a administração pedagógica que é o NDE e o colegiado, então é uma coisa de muita responsabilidade, [...] (ENTREVISTADO 08, grifo nosso).

Situações que podem gerar alguma polêmica dentro das reuniões são imprevisíveis.

[...] a (ocultado) **tenta conversar com as pessoas antes pra chegar na reunião e não ficar batendo boca, pra já apresentar na reunião algo que já está consolidado**, obviamente a gente não consegue prever todas as polêmicas que vão acontecer, às vezes tem um assunto que a gente acha que não vai dar polêmica e dá, [...], então assim, às vezes a gente é surpreendido com polêmicas assim, não imaginava que isso fosse dar problema, a coisa parece consolidada, parece calma e não esta [...] (ENTREVISTADO 10, grifo nosso).

[...] isso, aí é no sentido mais de negociar [...] acordar as coisas previamente pra já chegar lá na reunião e não correr o risco de você levar, e você apresentar um negócio e vai receber pedrada de todo mundo (ENTREVISTADO 10).

O entrevistado 01 afirma que trabalham como uma equipe engajada que se ajudam. O papel de um dos docentes do departamento, descrito pelos colegas como de líder, com habilidade política, se mostrou como um ponto chave para o equilíbrio dentro do departamento.

[...] Eu vejo que a gente tem uma **relação aqui de equipe mesmo. O (ocultado) sempre dá todo suporte pra gente ele é bem presente**, assim como a (ocultado), ela pega junto nas atividades, então, tem que fazer vamos resolver sabe. Então **eu penso que a nossa equipe é assim bem engajada**, é um lugar legal para se trabalhar. Eu particularmente tenho assim, um bom relacionamento aqui com todos os professores (ENTREVISTADO 01, grifo nosso).

Acredito que o (ocultado), ele é uma pessoa assim **bem humana** digamos assim né, que **ele atende todo mundo conversa** com todo mundo tenta solucionar da melhor forma possível né os problemas, as questões que vêm aparecendo. É uma pessoa que **ele sabe trabalhar em equipe, sabe dialogar, sabe comunicar**, então eu acho que a nossa equipe aqui é uma, eu assim, eu não tenho nada a reclamar. Eu acho que a gente pega junto e faz acontecer as coisas (ENTREVISTADO 01, grifo nosso).

Esse papel exercido pelo membro foi descrito como essencial em um momento difícil de crise interna que o departamento alguns anos antes da pandemia, que levou a um rachamento interno com uma divisão de grupos.

[...] agora se quiser que eu fale especificamente do nosso departamento, eu vou te dizer assim no nosso departamento as pessoas se dão muito bem, professor (nome ocultado) é uma pessoa com uma **habilidade política** impressionante, ele tem um estômago, eu acho que eu sou bom, mas ele é muito melhor do que eu, ele tem um estômago, ele consegue fazer conversas sobre alguns temas com algumas pessoas que eu realmente não consigo, como é que o (nome ocultado) consegue. Ele consegue. **Ele consegue costurar muito bem, ele tem muita paciência, ele consegue costurar coisas de modo que as pessoas saem satisfeitas**, então essa é uma grande qualidade que ele tem, e eu acredito que o tipo de liderança que ele

exerce no (ocultado) foi extremamente necessária pro momento que o departamento vivia, então o departamento veio de uma cisão muito grande [...] e que a possibilidade, vamos lá a possibilidade fazer essas pessoas se compreenderem, uma a outra, praticamente nula, então assim o trabalho do (nome ocultado) de estar no departamento, que tem grupos [...] é um negócio muito sério [...] (ENTREVISTADO 10, grifo nosso).

[...] Eu acho que o (nome ocultado) tem uma **habilidade incrível, incrível de transitar com suavidade**, [...] **tem anos de (UNF1)**, [...] então ele já tem essa **legitimidade institucional**, não só no departamento, mas no centro, embora ele não seja unanimidade porque ninguém de nós, a universidade é uma loucura de secções assim, depois a gente vai vendo isso, mas **essa habilidade dele de não bater de frente, talvez é o sucesso de ele** estar na (ocultado) e conseguindo manter um departamento que rachou [...] está conseguindo manter as pessoas conseguindo se falar ainda [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

No Colegiado Alfa, sobre a comunicação entre os membros das reuniões que acompanhei dos colegiados, observei os seguintes pontos. O respeito sempre prevaleceu entre os membros, com espaço de abertura para falas, discussões, exposições das suas opiniões. Em um momento ou outro, aparecia alguma divergência de opinião, de até tensão, mas que, de forma controlada e aberta, com uma boa política e administração as discussões ocorreram de forma equilibrada e com cortesia. Há reuniões que podem gerar tumultos, como apontado pelo entrevistado 01.

Às vezes eu vejo que a comunicação dentro das reuniões ela acaba sendo **um pouco tumultuada ou atropelada**. [...] a gente deveria ser um limite de tempo por professores, porque às vezes determinado assunto de pauta ele é **polêmico** às vezes, ou os professores **eles têm opiniões muito divergentes** e às vezes é um assunto que sei lá em dez minutos poderia ser resolvido acaba tendo discussões de uma hora, duas horas, então [...] deveria colocar um cronometrozinho, "tem três minutos para falar", porque se não um fala ai o outro fala, daí o outro quer responder de novo o que o outro falou porque não concorda e aí a reunião vai se prolongando [...] (ENTREVISTADO 01, grifo nosso).

[...] mas eu assim de um modo geral, eu acho que as reuniões do (ocultado) elas são bem claras, não digo tão objetivas porque como eu te falei, às vezes um assunto ele se prolonga, mas eu acho que a gente tenta fazer a reunião mais transparente, mais objetiva, mas como eu te falei alguns acabam se prolongando e nesses assuntos eu acho que a gente deveria ter um tempo de fala, porque não é fácil às vezes a pessoa fica ali duas, três horas em reunião (ENTREVISTADO 01).

Além da manifestação oral, utilizaram de forma constante o chat, assim, enquanto um membro falava, os demais que tivessem interesse em compartilhar algo, utilizavam a ferramenta do chat. Nas reuniões que observei, teve aquelas com uma maior manifestação no chat e outras que os membros não se manifestaram tanto.

Foi possível observar também um domínio de fala. Além do presidente e do vice-presidente da reunião que possuem voz ativa na condução e assuntos apresentados para os membros. Percebi que de forma constante há também membros que mais se manifestaram

ao longo das reuniões. Isso tanto nas reuniões assistidas por mim, quanto nas informações que encontrei nas atas das reuniões de 2020 e 2021. Esses membros se demonstram com uma voz ativa e percebi até casos influências no andamento dos debates. Estes também demonstram conhecimentos nos assuntos tratados, o que em situações ajudam nos esclarecimentos de dúvidas. Dos membros, observei que cinco possuem uma manifestação muito ativa de forma que, em nas reuniões que estiveram sempre se manifestavam sobre algum ponto. Há também outros membros que se manifestavam para tirar alguma dúvida e ou contribuir com alguma informação. Destaco também que, tanto nas reuniões assistidas quanto nas atas, há aqueles membros que nunca se manifestaram, não identifiquei o pedido para falar, argumentar questionar, estando presentes nas reuniões contribuindo com as votações.

Eu acredito que os professores quando eles querem falar independente se eles precisam se manifestar, independente se era presencial ou online eles acabam expondo as suas opiniões [...] (ENTREVISTADO 01).

Eu acho que **não são todos os membros que são muito ativos** [...] então eu acredito que acaba sendo quase, quase não é sempre tá, mas na maioria das vezes **os mesmos membros que acabam se expondo mais. Se expondo eu digo se pronunciando mais, levando a suas questões para debate, aparecendo mais** (ENTREVISTADO 05, grifo nosso).

Percebi que dos assuntos tratados colocados para discussão e votação dificilmente havia manifestações contrárias, de forma que a grande maioria dos assuntos em pauta foram aprovados por unanimidade dos presentes. Além disso, do montante final de reuniões, poucos foram os tópicos que geraram muita discussão, pois, na maior parte dos tópicos (principalmente em relatos de processos) as aprovações ocorreram sem discussões, sem debates. O que o grupo em geral sempre manifesta preocupação é com a legislação e normas, sempre que há dúvidas sobre o regramento colocam para o grupo e tentam esclarecem com os presentes que possuem conhecimento sobre o tratado, porém, quando ainda permanecem sem um entendimento claro, sempre buscar levar o tópico para frente e buscar os esclarecimentos necessários.

[...] das deliberações que já tiveram ali, geralmente do que eu lembro assim, todo mundo busca estar fundamentado, trazer fatos, trazer dados, para que se realize uma tomada de decisão, [...] então se fomenta muito o debate, às vezes tem reuniões que duram três horas, três horas e meia. Já teve reunião que durou quatro horas, começou as duas, terminou às seis. Vamos todo mundo pra aula. [...] (ENTREVISTADO 05).

No Colegiado Beta o entrevistado destacou haver muito respeito no ambiente, sendo este aberto e transparente, sempre se pautando nas normas, com empatia,

Olha, **muito respeito**, é claro que às vezes a gente não gosta de algumas coisas, tenho certeza que as pessoas a recíproca é verdadeira, mas assim, eu nunca tive nenhum grande debate, assim, é **super tranquilo, aberto, transparente**, [...] **costumo fazer as coisas de forma muito transparente, respeitosa, não escondo nada, falo que tem que falar busco seguir as regras, as normas da instituição, porque a gente está na administração pública e a gente tem que fazer o que está na regra, na norma**, e as exceções por exemplo, quando as normas preveem, a casos omissos devem ser resolvidos pelo colegiado, vai para o colegiado, isso é muito esclarecido. **Então seguindo as regras, sendo transparente, sendo educado, respeitoso e se colocando também no lugar do outro, acho que empatia é fundamental, eu acho que isso contribui para um clima relativamente tranquilo** [...] (ENTREVISTADO 09, grifo nosso).

Sobre a participação dos membros, houve algumas colocações de entrevistados, pois queria saber se quem participava, se colocava, discutia eram as mesmas pessoas.

O pessoal é bem participativo, todo mundo que está presente, participa, a gente percebe que tem alguns que vão menos nas reuniões, **mas todo mundo tem poder de voz ali de falar igualmente**, todos os professores, e participam mesmo, todos eles, tanto do (ocultado) e de outros departamentos, sempre que podem eles falam, [...] tem alguns departamentos que é raro assim o pessoal, mas todo mundo pode participar. Eu acho que é bem assim na hora que o professor (nome ocultado) fala em discussão, quem quiser falar, está aberto para falar (ENTREVISTADO 03, grifo nosso).

No Colegiado Beta observei nas reuniões os seguintes pontos. O respeito sempre prevaleceu entre os membros, com espaço de abertura para falas, discussões, exposições das suas opiniões. Nas reuniões que observei não consegui identificar momentos de tensão, pois todo o grupo estava aberto para o diálogo e fluía com tranquilidade.

Sobre a comunicação entre os membros, além da manifestação oral, utilizaram de forma constante o *chat*. Nas reuniões que observei, teve aquelas com uma maior manifestação no chat com conversas paralelas sobre diversos pontos importantes para discussão, como por exemplo, quando debatido sobre projeto pedagógico do curso e o currículo. Já nas reuniões com pontos em pauta mais operacionais, a movimentação no chat do grupo é bem menor.

Foi possível observar também um domínio de fala. No caso do Colegiado Beta, o presidente se mostrou com o máximo domínio da fala, sendo pragmático, organizado, com foco nos assuntos necessário, com voz ativa e uma condução das atividades com fluência e abertura para o diálogo, de forma que foi perceptível as reuniões ocorrerem de forma mais rápida e objetiva nos pontos de pauta. A condução do presidente da reunião é importante na dinâmica da comunicação dentro das reuniões.

Hoje em dia, nessa coisa não presencial é bem tranquila, eu não vejo, nunca vi uma briga no colegiado. Se alguém presenciou, por enquanto eu não vi. É bem tranquilo [...] eu acho também que o (ocultado), é muito político, não político,

mas assim, não sei, não queria usar a palavra político, mas assim ele leva numa boa, não entra em atrito ali ele respeita a opinião do professor, se o professor está dizendo que não concorda, não concorda (ENTREVISTADO 03).

[...] até, por exemplo, no começo da pandemia que teve várias questões para serem discutidas, com os discentes inclusive, ele permitia que os discentes participassem das reuniões, até dá a palavra mesmo assim, [...] um aluno, um discente, e ele veio representando os alunos nessa questão na pandemia mesmo, porque tinha que decidir algumas questões assim, [...] tudo foi feito assim com a maior tranquilidade, na paz (ENTREVISTADO 03).

Assim como no Colegiado Alfa, percebi que de forma constante há também membros que mais se manifestam, ao longo das reuniões. Isso tanto nas reuniões assistidas por mim, quanto nas informações que encontrei nas atas das reuniões de 2020 e 2021. No caso do Colegiado Beta, além dos professores que fazem parte do departamento, há membros de outros departamentos que contribuem com falas, experiências e a construção das decisões e em uma das reuniões observadas inclusive foram os que mais se manifestaram. Esses membros se demonstram interessados pelos assuntos, tem uma voz ativa e percebi até casos influências no andamento dos debates.

Estes também demonstram conhecimentos nos assuntos tratados, o que em situações ajudam nos esclarecimentos de dúvidas. Dos membros (sem contar o presidente e vice-presidente), observei que seis possuem uma manifestação muito ativa de forma que, em nas reuniões que estiveram sempre se manifestavam sobre algum ponto. Desses seis, dois membros são os mesmos ativos do departamento. Assim como no colegiado do departamento, destaco também que, tanto nas reuniões assistidas quanto nas atas, há aqueles membros que raramente se manifestaram, quando em comparação com os demais, desses não identifiquei o pedido para falar, argumentar questionar, estando presentes nas reuniões contribuindo com as votações.

Assim como nas reuniões do departamento, percebi também que dos assuntos tratados colocados para discussão e votação dificilmente havia manifestações contrárias, de forma que a grande maioria dos assuntos em pauta foram aprovados por unanimidade dos presentes. Sem discussão, sem debates na maioria. O grupo em geral também sempre manifesta preocupação com a legislação e normas, sempre que há dúvidas sobre o regramento colocam para o grupo e tentam esclarecer com os presentes que possuem conhecimento sobre o tratado, porém, quando ainda permanecem sem um entendimento claro, sempre buscar levar o tópico para frente e buscar os esclarecimentos necessários.

No Colegiado Gama o entrevistado comenta que,

[...] Então é extremamente harmoniosa, **essa relação é de muito respeito**, a gente se reúne, periodicamente pra conversar, nós temos reuniões que a gente faz entre

nós, essa digamos, é a equipe administrativa do curso, é a operacional, e aí nós montamos, porque nós funcionamos como qualquer curso da universidade, as decisões acadêmicas do curso elas são decisões colegiadas e assim, eu acho que eu tenho uma boa relação com os colegas de (ocultado). não tenho nenhuma rusga, nada e **acho que há uma certa reciprocidade**, acho que há um certo respeito, então assim os colegas em geral, participam das atividades quando são chamados, [...] a relação deles comigo e minha com eles é boa, **não sou ingênuo sei que existem essas coisas de bastidores, sei que tem pessoas que por exemplo gostam mais ou menos do (nome ocultado) e aí associam a minha pessoa com o (nome ocultado)** [...] tenho um respeito e admiração por todo mundo do (ocultado). Então acho que a minha relação é boa (ENTREVISTADO 08, grifo nosso).

No Colegiado Gama, as reuniões observadas ocorreram de forma breve sem discussões e debates, foi possível observar as conversas informais com domínio de fala do presidente e também de um dos membros que demonstrou ter reconhecimento por seu conhecimento e experiência na área e legislação, agindo como um apoio para o coordenador, sempre se colocando se apresentando, sendo possível observar uma confiança do grupo nas suas falas, assim como também um respeito e confiança do grupo com o coordenador do curso que conduzia a conversa. Não foram observados conflitos nas conversas e sim um clima de respeito e harmonia, porém sem interações no chat, de forma que os comunicados tratados se deram de forma breve. A comunicação que ocorre dentro das reuniões depende de cada situação e reunião. A conversa entre os membros é bem fluida.

Eu em geral acho bastante respeitosa e harmoniosa, [...] nos outros colegiados que eu participo, tudo muito ordeiro, o que inclui o colegiado do curso do (ocultado) (ENTREVISTADO 08).

No Colegiado Delta descrevem as dificuldades quando se assume um cargo de coordenação e o desgaste que as pessoas nesses cargos sofrem para equilibrar as relações.

[...] mas eu te diria que é quase um castigo, é **quase um castigo, porque, você demanda um tempo violento, um desgaste que tem que estar sempre cuidando, sempre você tem que cuidar das relações o tempo inteiro, pra não estremecer, para não magoar, o tempo inteiro** [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

[...] **mas assim, a subcoordenação e a coordenação admito que é um espaço de muita dificuldade, a (ocultado) absorve muita coisa que poderia, deveria ser delegada por não ter quem assuma junto** [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

Então assim, o meu relacionamento assim, eu acho que eu tenho uma característica, de não conflito, não confrontativa, então eu acho que eu tenho uma **característica interpessoal que é positiva** [...], **em geral eu prezo muito pelo respeito, pelo diálogo**, procuro sempre **tratar de forma muito cordial, muito aberta e muito transparente**, com relação aos colegas, aos alunos, aos técnicos, e tenho sentido, [...] eu sempre sinto uma boa receptividade, por parte dos professores, dos técnicos, dos alunos, eu acho que enfim, **como tem esse tratamento mais humano, cordial, sincero, transparente, eu acho que eles**

também se sentem confiantes, de que bom, está indo para um caminho certo, claro que dentro das possibilidades, então o relacionamento, essa questão mais interpessoal, eu acho que tem sido bem positiva [...] (ENTREVISTADO 12, grifo nosso).

No Colegiado Delta observei nas reuniões os seguintes pontos. O respeito sempre prevaleceu entre os membros, com espaço de abertura para falas, discussões, exposições das suas opiniões. Quando ocorria alguma divergência de opinião ou de até tensão, o grupo resolvia de forma controlada e aberta, com uma boa política e administração as discussões ocorreram de forma equilibrada e com cortesia.

Sobre a comunicação entre os membros, além da manifestação oral, utilizaram de forma constante o chat, assim, enquanto um membro falava, os demais que tivessem interesse em compartilhar algo, utilizavam a ferramenta do chat. Nas reuniões que observei, teve aquelas com uma maior manifestação no chat e outras que os membros não se manifestaram tanto.

O presidente do colegiado também tem um importante papel na orientação sobre os processos encaminhados para relatores e tirar dúvidas antes das reuniões para que as discussões dentro das reuniões sejam mais fluídas.

Eu não sei se eu consigo ter uma resposta muito objetiva pra você, o que eu percebo é assim, no (nome ocultado), a gente procura tentar desburocratizar desse **excesso do procedimentalismo burocrático**, a gente tenta atenuar isso, através de **ações mais focadas, mais objetiva, com resultados mais tangíveis**, e tudo mais. Pra isso a gente conta, evidentemente tem o papel da liderança, eu acho que a liderança exerce esse papel ali, mas também **tem diálogos, que acontecem preliminarmente, ou seja, tem conversas que (ocultado) com outros professores, pra justamente dar mais segurança passar mais informações, sobre o que estamos fazendo quais são os nossos objetivos, então tem uma, existe uma articulação sim, de bastidor anterior**, e isso tudo não vejo como uma coisa ruim, de forma nenhuma **eu vejo que é muito importante, é da dinâmica mesmo do colegiado, que os grupos se articulem que eles dialoguem entre si**, é claro que depois, no próprio colegiado que vai haver o debate as discussões. A gente, por exemplo, no (nome ocultado), especificamente até hoje a gente não teve assim grandes, a gente não teve discussões tão complicadas, pesadas, a gente já teve **discussões bem longas, mas as discussões normalmente seguiram bem o processo**. Eu acho que o papel importante, como eu já falei assim é o papel da liderança, [...] eu acho que tem também essa articulação, que ocorre de forma preliminar, **pra dar mais segurança mesmo, pra confiança, pra que as pessoas na hora possam se expor, se colocar, e possam apresentar assim argumentos que fortalecem ali que a coordenação está buscando** (ENTREVISTADO 12, grifo nosso).

Na reunião, todos os membros têm espaço para expressar seu ponto de vista e dependendo do assunto debatido, há muitos debates.

Então todos têm liberdade para se expressar, todos têm o seu ponto de vista. Eu acho que hoje a reunião está tendo pouca participação, são as mesmas pessoas que estão assim focadas na relatoria, tanto é que a relatoria tal é tal professor. Já ficou meio que um padrão tal professor ser o relator, eu acho que não tem muito envolvimento nessa questão (ENTREVISTADO 02).

[...] Nas reuniões também são, geralmente os mesmos que vão, tem alguns professores que não comparecem, tem professor que eu acho que nunca nem vi na reunião (ENTREVISTADO 02).

[...] Mas debate quando é algum assunto interessante, relevante, geralmente todos tem liberdade para se expressar, quem tem alguma coisa, eles opinam bastante. Então sempre tem alguém que quer colocar o seu ponto de vista, quer dar uma sugestão, isso eles têm liberdade e eles fazem, não são todos porque nem todos ou se manifestam ou participam, mas tem um grupo que gosta sempre de trocar uma ideia (ENTREVISTADO 02).

Foi possível observar um domínio de fala. Além do presidente e do vice-presidente da reunião que possuem voz ativa na condução e assuntos apresentados para os membros. Percebi que de forma constante há também membros que mais se manifestam, ao longo das reuniões. Isso tanto nas reuniões assistidas por mim, quanto nas informações que encontrei nas atas das reuniões de 2020 e 2021. Esses membros se demonstram interessados pelos assuntos, tem uma voz ativa e percebi até casos influências no andamento dos debates. Estes também demonstram conhecimentos nos assuntos tratados, o que em situações ajudam nos esclarecimentos de dúvidas.

Dos membros, observei que sete possuem uma manifestação muito ativa de forma que, em nas reuniões que estiveram sempre se manifestavam sobre algum ponto. Há também outros membros que se manifestavam para tirar alguma dúvida e ou contribuir com alguma informação, não tão de forma constante como desses. Destaco também que, tanto nas reuniões assistidas quanto nas atas, há aqueles membros se manifestaram com menor frequência, tanto no pedido para falar, argumentar questionar, podendo estar presentes nas reuniões para contribuir com as votações.

No Colegiado Zeta, o grupo foi descrito como homogêneo, harmonioso e aberto para discussão quando há opiniões complementares ou contrárias.

Eu acredito que ele seja homogêneo, nos interesses porque todos têm interesse de dar uma aula melhor de fazer uma pesquisa melhor de obter uma boa publicação e ajudar o programa ajudar a universidade, então todos tem o objetivo que é da própria universidade. Então pode ocorrer de às vezes algum indivíduo ter uma opinião contrária mas isso é natural da democracia e é salutar então isso é importante também, até pra ver diferentes pontos e não olhar só sobre uma ótica paradigmática somente (ENTREVISTADO 13).

No Colegiado Zeta observei nas reuniões os seguintes pontos. O respeito sempre prevaleceu entre os membros, com espaço de abertura para falas, discussões, exposições das suas opiniões. Não identifiquei momentos de tensão, o grupo demonstrou ter uma sinergia e confiança mútua de forma que as discussões ocorreram de forma equilibrada e

com cortesia com uma boa política. A questão da confiança também foi destacada pelo entrevistado que explica a dinâmica dentro do grupo.

[...] Então assim, não precisou ter até hoje a gente não fez uma estratégia de votação, uma estratégia de combinar pessoas, olha vamos mostrar aquele fulano é reticente com tal ponto na resolução, vamos conversar com ele explicar pra ele. Isso a gente nunca fez aqui no (ocultado), [...] **o pessoal confia, o pessoal vai, faz o trabalho, discute então não tem tido esse problema**, em alguns colegiados acho que precisaria mais, tipo conselho de unidade, porque aí você tem mais grupos heterogêneos, aqui a gente é mais homogêneo (ENTREVISTADO 4, grifo nosso).

Boa pergunta, a gente não tem muito muito relacionamento dentro do grupo [...]. E [...] principalmente nos últimos dois anos não tem relacionamento nenhum, o relacionamento é aquilo que você viu ontem (ENTREVISTADO 04).

[...] a gente teve reuniões sempre muito tranquilo, mas diferentes opiniões são sempre bem vindas para que a gente tome sempre a melhor decisão então tem uma ideia que é colocada e outra pessoa **coloca outra ideia diferente e isso é excelente porque é assim que se constrói pensamento, quando a gente organiza a ótica por várias vertentes e aí chega democraticamente a melhor decisão então é tudo muito tranquilo, muito bom**, [...] então não temos nenhum conflito (ENTREVISTADO 13, grifo nosso).

Sobre a comunicação entre os membros, além da manifestação oral, utilizaram de forma constante o *chat*, assim, enquanto um membro falava, os demais que tivessem interesse em compartilhar algo, utilizavam a ferramenta do chat. Nas reuniões que observei, as do Colegiado Zeta 1 foram com uma maior manifestação no chat e nas reuniões do Colegiado Zeta 2 os membros não se manifestaram tanto. O entrevistado relatou não ter pontos, dificuldades na comunicação para melhor no momento.

A comunicação é muito boa, nós temos reuniões periódicas, e essas reuniões nós colocamos todos os pontos que devem ser discutidos, e essa discussão é importante para que a gente tome a melhor decisão **então a gente primeiro escuta cada um dos membros o que cada um tem a dizer e procura com base nisso tomar a melhor decisão**, então a comunicação é excelente e funciona muito bem (ENTREVISTADO 13, grifo nosso).

No nosso colegiado, graças a Deus a gente não tem isso, **a gente teve até discussões assim mais demoradas, mas sempre muito no foco no objeto**. Para tentar melhorar o objeto "ah isso poderia ser melhorado assim, se fosse escrito dessa forma, ah mas isso aqui você não pensou e tal e se tivesse isso"...então é **sempre pra tentar melhorar a própria resolução**. Então nosso colegiado é bem tranquilo nisso, a gente nunca teve assim, um negócio mais, chegar a ter atrito, pelo menos nos últimos sete anos não tem, ter atrito entre as pessoas. E a gente já teve temas difíceis assim, tipo desligamento de aluno. É sempre um tema chato [...] mas aí vai dentro do processo, o processo estando bem instruído é sobra pouca margem para devaneios, às vezes até o relator se obriga a desligar o acadêmico, olha infelizmente está aqui preto no branco e não tem condições de fazer sentido mas é um assunto mais chato, mais difícil de fazer (ENTREVISTADO 04, grifo nosso).

Foi possível observar também um domínio de fala. Além do presidente e do vice-presidente da reunião que possuem voz ativa na condução e assuntos apresentados para os membros. Percebi uma constante e importante participação do técnico-administrativo que claramente possui um alto conhecimento, reconhecimento e confiança do colegiado como um todo, sendo um dos atores principais para o bom andamento e desenvolvimento do colegiado.

Percebi que de forma constante há também membros que mais se manifestam, ao longo das reuniões e também são os mesmos que constantemente atuam como relatores. Isso tanto nas reuniões assistidas por mim, quanto nas informações que encontrei nas atas das reuniões de 2020 e 2021. Esses membros se demonstram interessados pelos assuntos, tem uma voz ativa e percebi até casos influências no andamento dos debates. Estes também demonstram conhecimentos nos assuntos tratados, o que em situações ajudam nos esclarecimentos de dúvidas. Dos membros, observei que quatro possuem uma manifestação muito ativa de forma que, em nas reuniões que estiveram sempre se manifestavam sobre algum ponto. Há também outros membros que se manifestavam para tirar alguma dúvida e ou contribuir com alguma informação, não tão de forma constante como desses.

4.3.3 Mudanças dos relacionamentos ao longo do tempo

Há alguns anos o departamento passou por uma crise interna de relacionamento muito séria. Aqui, por se tratar de assuntos delicados, não cabe descrever do que se tratou e também não é foco para a análise do trabalho. O importante é que, a situação que gerou crise interna de relacionamento e como resultado não havia direcionamento, alinhamento e comprometimento, ou seja, nesse momento os colegiados do departamento não tinham resultados de liderança. Esse histórico vivenciado pelo departamento é importante para mostrar como são dinâmicas as interações internas e como mudam com o tempo, assim como o contexto influencia diretamente os resultados de liderança. Abaixo apresento alguns relatos dos entrevistados para entender como era as interações entre as pessoas nesse momento de crise interna.

Primeiramente, antes da situação difícil vivenciada pelo departamento, o entrevistado relata que,

[...] antes do acontecimento as gerações eram mais brandas, a gente saía pra tomar café, aí conversava, olha o que tu acha disso, o que tu acha daquilo, já ia tentando convencer as pessoas ou trocando ideia de uma assim branda, nós saíamos para o natal, também para, vamos se reunir pra, fazer encontros semestrais, o colegiado fazia, o coordenador, pessoal agora, de três em três,

meses, nós fazíamos reuniões na casa de professores, festa junina na casa de professores, assim, normalmente, e aí era um encontro informal com as pessoas, a gente tinha essa condição, era muito mais brando. então aí nesse meio tempo, eu dava carona por exemplo, então tá tu não acha que é isso, era uma conversa informal, por isso que eu digo, existia, muitas vezes a gente convencia ou era convencido, e às vezes era praticamente preparado, vamos fazer isso e tal. Existia isso. Mas quando, como eu te falo, quando o grupo, ele, tu sabe que na sala de aula existe um grupo que a gente pode conversar e fica mais ou menos preparados, o grupo vai dizer, aí a gente conversa antes, os colegas às vezes pra poder já ir contra ou não, mas isso depende então do relacionamento entre as pessoas, atualmente não há conversa entre nós, cada um conversa o mínimo, não quer se encontrar só os amigos pessoais mesmo, e se hoje viesse chamar para conversar é a maior encrenca, mas vou te dizer, mas isso, eu tenho certeza que para os mais chegados ainda é possível conversar. mas para ser claro assim, alguns grupos isso acontece com mais facilidade, em outros grupos isso acontece muito pouco, e o ideal é não fazer nada disso, é ser bastante honesto levar propostas, claras, abertas e transparentes deixar que todo mundo converse e faça, mas na vida real não é assim, não é bem assim (ENTREVISTADO 11).

Os entrevistados comentam sobre o momento de conflitos que o departamento sofreu. O caso foi descrito como uma situação atípica do que ocorrem nos colegiados.

[...] o clima era totalmente diferente do que a gente tem agora, como eu te falei, embora eu não tenha presenciado toda aquela questão que aconteceu com a (UNF1) [...], mas quando eu cheguei tu sentia estava todo mundo, assim, triste, [...] então essa foi a minha percepção de quando cheguei [...] (ENTREVISTADO 01).

[...] Talvez o momento mais difícil, [...] um clima horrível no departamento, que aí não era uma coisa do curso, não era uma coisa minha, mas era de todo mundo [...] (ENTREVISTADO 09).

[...] mas, eu diria o seguinte, essa situação foi uma exceção, porque todos os outros colegiados que eu trabalhei em que não houve esse fato grave então essas interferências geralmente elas são leves, [...] então eu posso dizer que no nosso caso há, houve, posso dizer há pouco tempo, era assim, **ninguém aceitava ninguém, era uma confusão**, [...] mas eu digo assim, isso aconteceu o fato gravíssimo, não pode considerar um regra [...] mas no nosso ali foi gravíssimo, ninguém atendia, ninguém fazia, ninguém, os alunos ficavam perdidos, foi o caos [...] neste caso foi uma exceção [...] (ENTREVISTADO 11, grifo nosso).

[...] e o resultado disso foi péssimo porque **quebrou a possibilidade de diálogo** mesmo entre aqueles, independentemente, as posições não eram tão antagônicas pelo menos explicitamente elas não eram tão divergentes uma das outras de grupos, e de repente a partir de um determinado momento é como se houvesse dois grupos [...] **dois grupos não se falavam mais** e aí até a relação, por exemplo, eu sempre lidei bem com quase a totalidade dos professores, posso dizer que com quase todos, eu sempre me dei muito bem assim, porque sempre tive uma relação cordial, franca, transparente, respeitosa, e num determinado momento, mesmo com parte desse grupo de professores, se nós não estávamos do mesmo lado, viraram a cara, não queriam nem cumprimentar, nem conversar, nem nada, então isso foi muito ruim, muito negativo [...] (ENTREVISTADO 12, grifo nosso).

[...] por exemplo, na época [...] aí sim, aí o povo se articula de uma tal maneira, **existiam dois grupos** de *WhatsApp*, [...], dois grandes grupos assim, **então o voto, ele saiu do indivíduo, ele virou quase um voto de bloco** sabe, ah toda essa galera aqui vota contra. Então tinha que ter uma força muito grande de pares, para sei lá, não, depois ser colado na minha testa um voto que só eu votei contra,

embora que pra alguma coisa ou outra, a gente até vota [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

Nesse momento difícil, onde não havia coletividade, liderança em grupo, o papel de um dos docentes do departamento foi descrito por alguns dos entrevistados como fundamental para equilibrar as ações do departamento. Com a mudança de clima, há também mudanças nas discussões dentro das reuniões.

[...] e hoje eu acho que muito disso o (nome ocultado) foi responsável por trazer esse novo clima dentro do grupo assim, no departamento, então hoje eu percebo que o clima aqui é muito mais descontraído assim, mais tranquilo, diferente daquele que encontrei [...] (ENTREVISTADO 01).

[...] agora a instituição, ela é muito ineficaz na mediação dos conflitos. Ela é muito ineficaz em proporcionar meios institucionais mesmo [...] ai entra eu acho que a mediação dos conflitos características interpessoais que alguns vão ter e outros não, então (nome ocultado) é o que eu te digo, (nome ocultado) foi a pessoa certa pro pior momento, então tipo assim, ele foi a pessoa certa nesse momento, porque, os mecanismos institucionais não, porque a universidade é incapaz de proporcionar coisas para o bem estar dos seus servidores, mas porque o (nome ocultado) tinha essas características, é dele essa coisa, assim harmoniosa, de fazer o meio campo, de receber bem. Então assim, não é mérito da universidade, é mérito dele, indivíduo. [...] (ENTREVISTADO 07).

[...] Mas depois veio se acomodando, esse processo, nesses últimos anos, [...], as coisas começaram a refluir novamente, pouco a pouco, o departamento começou a funcionar, **o colegiado voltou a funcionar**, e pouco a pouco as coisas tomaram uma normalidade. Hoje em dia, o que eu percebo é que, a gente conseguiu superar essas divergências, e isso é muito positivo, [...] então hoje em dia eu sinto assim, pra mim hoje, eu acho que a gente está passando um momento bastante bom, bastante saudável [...] (ENTREVISTADO 12, grifo nosso).

Tendo agora descrito as mudanças relacionais ao longo do tempo, busco descrever o relacionamento dos colegiados com outras instâncias.

4.3.4 O relacionamento com outras instâncias na universidade

Pelas informações que foram passadas nas entrevistas, percebi que há pouca interação das instâncias com outras, cada uma tem suas responsabilidades e atribuições para tomadas das decisões. O relacionamento com outras instâncias se dá principalmente quando há necessidade de solicitar orientações. No departamento, as instâncias que geralmente tem mais contato:

Então como a gente trabalhar mais fortemente com os professores, geralmente a gente entra em contato com o **departamento de ensino, a (nome da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas ocultado)** que é a parte de **gestão de pessoas**, e mais especificamente a questão de férias, de afastamento, de licença e capacitação, às vezes a questão também da saúde, porque aí tem afastamento de licença saúde, afastamento para pós-doutorado, então são esses setores, que geralmente a gente tem mais contato, que geralmente surgem as maiores dúvidas, [...] (ENTREVISTADO 01, grifo nosso).

Se é uma divergência, por exemplo, de algum procedimento, de algum assunto, de alguma coisa que a gente precise fazer, entregar, enfim a gente sempre, **busca consultar as instâncias superiores**, e espera o posicionamento deles, se não a gente, aqui a gente tem um relacionamento assim bem tranquilo, então, quando a gente vê que a gente **usa muito o WhatsApp** aqui, então quando a gente vê ali no grupo as ideias elas não estão se encontrando a gente acaba sempre fazendo **uma reunião, uma vídeo chamada** pra tentar conversar e analisar o ponto de vista de cada um e a gente tentar chegar a uma melhor solução, mas a gente, eu e a (nome ocultado), a gente sempre acaba consultando assim o professor (nome ocultado), **para resposta final é sempre assim dele**, a gente assim claro, se ele pede pra gente fazer consultas, porque ninguém sabe tudo, então a gente acaba consultando, e trazendo esse retorno pra ele muitas vezes, e é através do **diálogo**, assim, a gente nunca teve nenhum problema assim sério por não concordar. **Então a gente sempre resolve assim a partir do diálogo, a gente coloca as cartas na mesa**, "eu acho que é assim, por isso, por isso", "ah não mas eu acho que tem que ser assim, assim" e aí **a gente vê qual que é a melhor solução e, a melhor saída, e quando a gente não sabe a gente recorre a instâncias superiores** (ENTREVISTADO 01, grifo nosso).

Na graduação o contato maior é feito com o departamento de administração escolar da universidade na busca de orientações quando necessário.

É bem tranquilo assim, entre o pessoal aqui a gente tem um **grupo de WhatsApp** logo que veio a pandemia, **apesar do grupo já existir antes da pandemia**, mas com a pandemia acaba que a gente se fala muito por ali, mas assim tudo o que a gente precisa de ajuda [...] a gente põe ali no grupo, ah como é que faz isso, ah em aluno pedindo isso e aquilo, como é que eu faço, e o pessoal sempre ajuda, o (nome do departamento administrativo escolar da universidade ocultado) também a gente tem funcionários do (nome do departamento administrativo escolar da universidade ocultado) que assim estão sempre disponíveis, a gente está sempre pedindo ajuda e eles nos auxiliam assim porque eles têm conhecimento grande assim né, o diretor do (nome do departamento administrativo escolar da universidade ocultado), até assim **sempre ajuda ele tem um conhecimento muito grande das resoluções das legislações da universidade**, então e funcionários também ali que ajudam a gente, (ocultado) que também eu falo muito com a (nome ocultado), às vezes com a (nome ocultado), então, assim tudo o que também a gente precisa, a gente também está sempre se falando, basicamente são mais esses setores, que a gente tem mais contato, mas assim até por conta da pandemia, mesmo no *WhatsApp* ali o pessoal são super disponíveis, até tem gente conectada demais, infelizmente com a pandemia as pessoas não se desligam assim, geralmente você manda mensagem no mesmo dia sempre respondem, então é bem tranquilo assim, [...] (ENTREVISTADO 03, grifo nosso).

Na pós-graduação, o contato maior é com a Pró-Reitoria da Pós-Graduação-PROPG para ter orientações quando necessário sobre normas.

É bem tranquilo, a PROPG é que nem vários setores da (UNF1), muito sobrecarregado, mas eles tanto por *Whats* como por *e-mail*, eles sempre tentam retornar o mais rápido possível assim todos os questionamentos que são feitos. Então é bem tranquilo (ENTREVISTADO 02).

[...] **a gente tem o que está acima da coordenação que seria a PROPG e a PROPG é uma instância assim que vai te tirar dúvidas e vai, caso você não tenha achado, mostrar onde, ali no regimento fala isso aqui, isso aqui é o que pode, ou isso aqui é o que não pode**. Tem muita coisa que é em aberto, então vai, aqui a gente vê, ah não, aqui é mais viável fazer assim agora, então tem essa

autonomia. **A gente não precisa ficar tipo, e agora, como é que tem que fazer pegar autorização de alguém, no programa tem mais liberdade assim de decisão. Aliás, pra tomar essa decisão agora já toma, se não ferir nenhum regimento, nenhuma portaria, nenhuma resolução, está tranquilo** (ENTREVISTADO 02, grifo nosso).

O contato maior é com a PROPG em relação a outros setores.

Sim, isso, é que a PROPG é que esclareceria a dúvida que um programa teria. **Com relação ao programa é mais fácil conversar com outras secretarias pra ver como as secretarias fazem. Então teria mais comunicação entre secretarias do que com departamento, porque no departamento são atividades a parte** (ENTREVISTADO 02, grifo nosso).

Sobre as decisões tomadas em cada instância, o entrevistado destaca que,

É mais assim, "não mete teu bedelho aqui" cada um no seu. Há uma briguinha ali de uma coisa sempre obscura tipo (nome ocultado) está vinculado a quem ao Centro ou ao Departamento? Então dependendo do momento ele é do Centro e assim, Departamento nem opina aqui, às vezes, **então assim, existem territórios, demarcações. Nunca vi um lugar com tantas demarcações e cada demarcação dessas inaugura uma outra forma de relação sabe, então assim, (nome ocultado) é (nome ocultado), ele se subordina a PROPG, a PROPG ok. Porque a gente depende deles, de informação. Agora, Departamento e Centro é aqui né a relação é não te mete porque aqui não é tua instância. Tanto que as pessoas quando mudam de colegiado, quando muda de instância é outra. Então é o que eu te digo, se tu me enxergar em uma reunião de curso eu sou outra pessoa, na de departamento eu sou outra, e eu digo outra o que, de legitimidade, de fala, de relação, de conhecimento [...]** então a gente tem demarcações muito claras então, são porteiras, daqui pra dentro a gente estabelece outra relação são outros papéis, são outros vínculos. **Então é muito interessante essas demarcações.** [...] (ENTREVISTADO 07, grifo nosso).

Ainda sobre a Pós- Graduação, o entrevistado destaca que,

[...] No (nome ocultado) quase 100% dos processos eles nascem e morrem no (nome ocultado), ele tem como origem o aluno, por exemplo, prorrogação de crédito, prorrogação de prazo, matrícula e entre outros, ele origina com requerimento do aluno, **ele vem para (ocultado) e a (ocultado) monta o processo, vai para um relator, o colegiado delibera, executa-se no sistema dá ciência e arquiva o processo.** Ocorre tudo aqui. Os únicos processos que saem daqui é diploma, que também o (nome do departamento administrativo escolar da universidade ocultado) é super eficiente, então assim a gente manda um processo pra lá e coisa de no máximo 15 dias o diploma está pronto. Então não temos problema também. credenciamento vai para a Câmara, ali é um pouco mais chato porque depende das reuniões, então pode voltar então é mais chato. **Mas também não tem relacionamento entre servidores, não tem necessidade de ter relacionamento com nenhum outro setor a não ser no próprio (nome ocultado)** [...] (ENTREVISTADO 04, grifo nosso).

[...] **A única demanda de trabalho que eu tenho é PROPG e (nome do departamento administrativo escolar da universidade ocultado). Mas assim muito muito muito esporádico e muito pouco em relação ao volume total de trabalho** (ENTREVISTADO 04, grifo nosso).

Como pode ser percebido pelas respostas dos entrevistados, não há um relacionamento e interação com outros setores de forma constante, sendo que na maior

parte das vezes a interação realizada na busca de informações e tirar dúvidas. Como colocado pelo entrevistado 7, há muitos territórios e demarcações e cada um estabelece uma nova relação. A maior parte das interações realizadas com outras instâncias é feitas na busca de esclarecimentos de dúvidas.

No próximo tópico busco analisar os resultados encontrados através da ontologia DAC para entender o que pode ser considerado resultado de liderança nos colegiados e depois finalizar a análise de como ocorre o processo de liderança nos colegiados apresentando os achados da pesquisa.

4.3.5 Análise DAC – Direcionamento, Alinhamento e Comprometimento nos colegiados

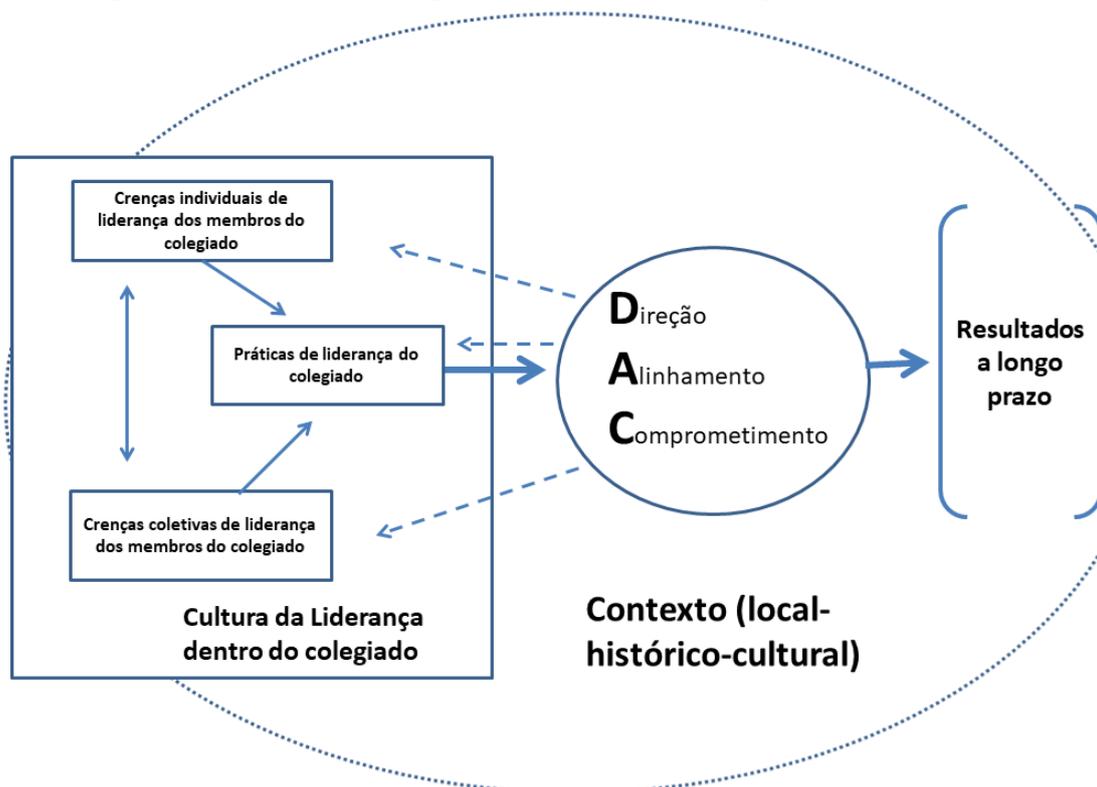
Para dizer como é o processo de liderança nos colegiados, é importante primeiramente verificar se há resultados de liderança nessas instâncias. Assim, a ontologia DAC é um caminho viável, pois, como discutido na revisão de literatura, essa estrutura ajuda a entender a liderança em praticamente todos os contextos e em relação a praticamente todos os tipos de coletivos com trabalho compartilhado (DRATH *et al*, 2008). A estrutura DAC pode ser aplicada a contextos de pares, fornece os elementos básicos para uma exploração da questão de como a liderança funciona, se de fato funciona, em um coletivo formado por pares e proporciona um vocabulário básico para uma teoria de liderança nesses contextos nos quais os indivíduos não exercem influência assimétrica significativa (DRATH *et al*, 2008).

Com base na ontologia apresentada por Drath *et al* (2008), busquei verificar se o colegiado produz liderança, para isso, tem que ter direcionamento, alinhamento e comprometimento, sendo esses gerados através das crenças de liderança e das práticas de liderança (figura 11). Assim, a ontologia DAC contribui para entender se as decisões tomadas dentro do colegiado têm como resultado direcionamento, alinhamento e comprometimento, e assim, geração de liderança. É dinâmico, pois as pessoas que participam dos colegiados mudam com o tempo, assim, como explica DAC, quando entram novas pessoas no grupo, ela traz novas crenças que junto com os demais formam as crenças coletivas o que gerará novas práticas de liderança.

Primeiro, tratando das crenças no colegiado, como Drath *et al* (2008) tratam essas podem incluir desejos, desejos (crenças sobre o que é desejável), valores (crenças sobre o que é certo ou bom) e motivos (crenças sobre razões para a ação).

Algumas crenças podem ser destacadas com base nos dados encontrados: os entrevistados concordam sobre a importância do colegiado na universidade, mas também tratam das disfunções dos colegiados. Os fatores internos e externos discutidos (figura 9) podem ser considerados como a descrição das crenças individuais e coletivas.

Figura 11– Framework da geração de DAC nos colegiados



Fonte: Adaptado pela autora (2022) com base em Drath *et al* (2008)

Para Drath *et al* (2008) a direção é compartilhada. Acordo generalizado em um coletivo sobre objetivos gerais, objetivos e missão. Concordar com o valor da direção, há um entendimento compartilhado do que se almeja e um amplo acordo sobre o valor desse objetivo a possibilidade de que a direção possa ser concebida e compreendida de várias maneiras em um coletivo, consistindo de um conjunto de acordos inter-relacionados sobre objetivos e metas, é deixada em aberto, assim como a possibilidade de que a direção esteja continuamente sendo transformada.

Nos colegiados o direcionamento ocorre quando há construção em conjunto em prol do coletivo. Exemplos de relatos como construção do currículo, mudanças de regimento e resoluções que afetam o curso como um todo são ações estratégicas dentro de colegiado que geram direcionamento. Quando atuam em benefício do objetivo em comum.

Nos colegiados a direção de cada reunião se inicia principalmente com o presidente do colegiado com a definição da pauta da reunião para então enviar aos membros que vão incluir (ou não) alguma questão em pauta e assim são definidos os objetivos de cada reunião.

O alinhamento trata da organização e coordenação do conhecimento e do trabalho em um coletivo. Em uma grande organização formal, o alinhamento geralmente é alcançado por meio da estrutura e de muitos dos aspectos do trabalho compartilhado geralmente categorizados como gestão, como planejamento, orçamento, controles de supervisão, gestão de desempenho e sistemas de recompensa. Em um coletivo que produziu alinhamento, o trabalho de indivíduos e grupos é geralmente coerente com o trabalho de outros indivíduos e grupos. O conceito de alinhamento aqui não se limita a alinhamento estreito ou fechado, a possibilidade de que o alinhamento pode ser solto, flexível ou sujeito a mudanças contínuas é deixada em aberto. (DRATH *et al*, 2008)

Se tratando do alinhamento, que está relacionado com a coordenação e a organização dos trabalhos nos colegiados. O presidente do colegiado se mostra com papel fundamental na coordenação e designação dos relatores e comissões e assim, na divisão das responsabilidades. Quando o colegiado age com confiança, respeito, com uma demonstração de capacidade de ouvir uns aos outros, com uma comunicação de alta qualidade, agem em prol do coletivo há a geração de alinhamento.

Nos dados ficou claro que a escolha da comissão e uma boa designação de relatores são importantes na questão do alinhamento. O alinhamento também está relacionado com outras instâncias da universidade, tendo em vista que o colegiado precisa seguir e estar alinhado às normas/legislações determinadas por esferas superiores.

O comprometimento está relacionado ao compromisso mútuo. A disposição dos membros de um coletivo de subsumir seus próprios interesses e benefícios dentro do interesse e benefício coletivos. O conceito de colocar o esforço e os benefícios pessoais dentro do coletivo também pode incluir posturas de oposição ou transformadoras em relação ao trabalho compartilhado (DRATH *et al*, 2008).

Quando o membro inclui seus interesses e esforços em benefício do objetivo em comum gera comprometimento. Os membros demonstram comprometimento quando manifestam preocupação com os objetivos coletivos. Como os membros possuem horizontalidade no poder da decisão dentro dos colegiados e se envolvem nas decisões e discussões, é possível observar essa ação como comprometimento. O comprometimento é

diferente em cada membro e de acordo com seus interesses pessoais e motivação para participar dos colegiados.

Em relação ao comprometimento dos membros dos colegiados observados, através das atas e observação das reuniões, foi possível identificar membros mais ativos, que participam mais das reuniões e, como apontado nos dados, isso é fator individual relacionando ao seu interesse individual, seu conhecimento e experiências. Como já comentado em um tópico anterior, identifiquei membros que são mais ativos nas reuniões, que se expressam, opinam e sempre estão nas discussões, assumindo relatoria, participando de comissões. Há membros que fazem parte de mais de um colegiado e que são ativos em mais de um.

Na figura 12 ilustro os membros mais ativos, com base nas informações que encontrei nas atas analisadas e nas observações diretas. É importante lembrar que os colegiados são rotativos, assim, essa realidade ilustrada é sobre a atualidade observada e serve apenas para ilustrar as diferenças de comprometimento, interesse e participação que ocorrem nos colegiados. Aqui, poderiam ter outros membros ativos, comprometidos que não foram incluídos por diversas razões possíveis, como por exemplo, alguns podem estar afastados por motivo de saúde, licença capacitação, para realizar pós-doc., etc.

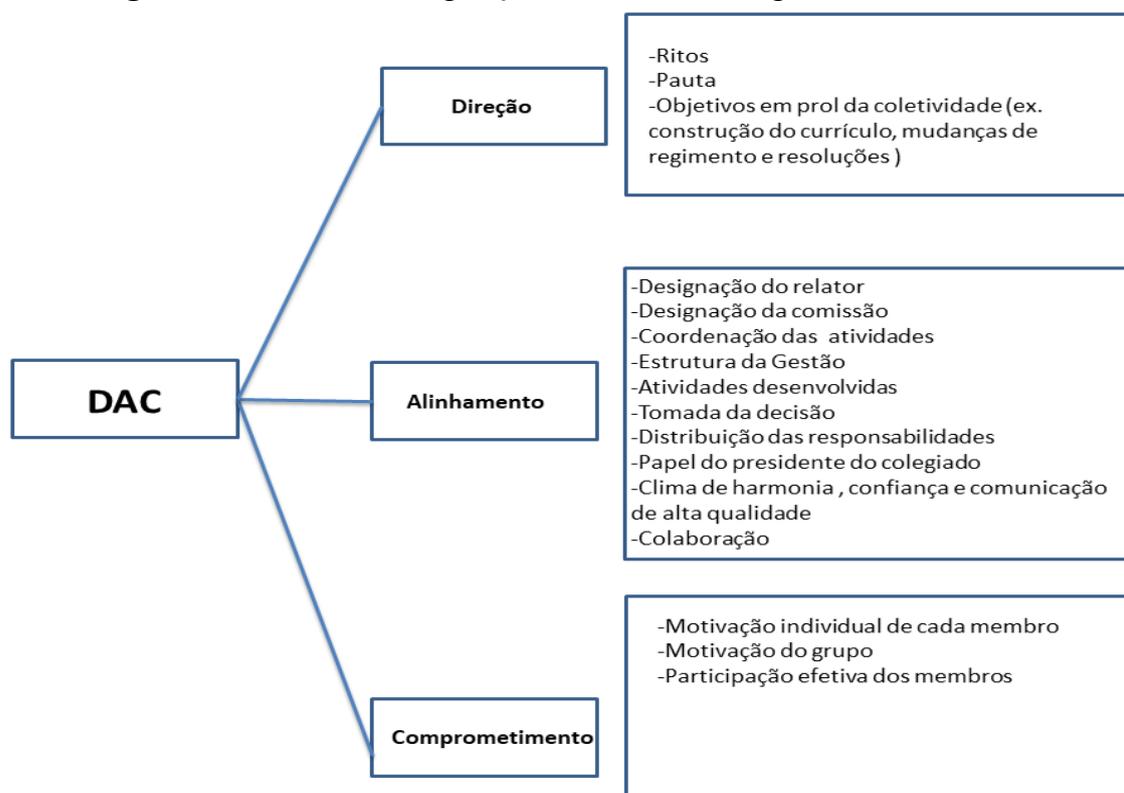
Figura 12– Membros participativos nas reuniões dos colegiados



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Na figura 13 apresento os resultados de DAC encontrados nos colegiados.

Figura 13– Resultados da geração de DAC nos colegiados



Fonte: A autora (2022) com base em Drath *et al* (2008) e dados da pesquisa

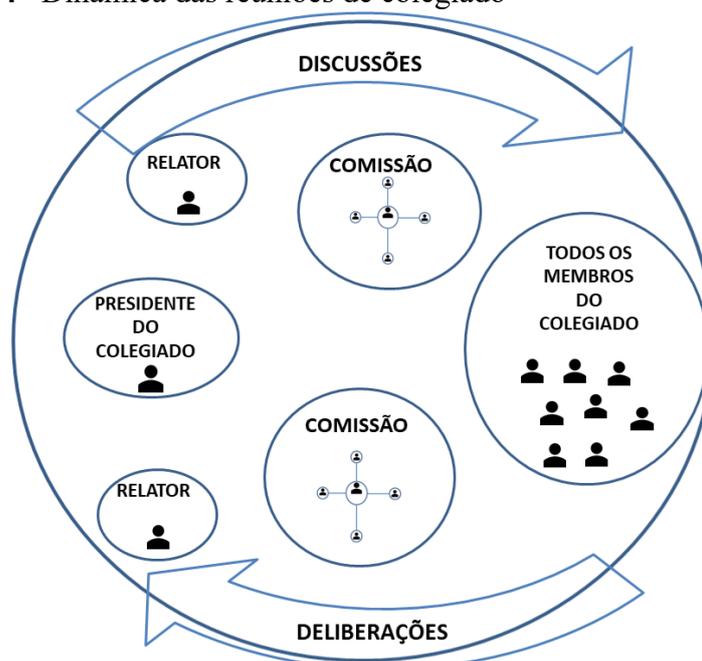
Os conflitos afetam o comprometimento, tem impacto nas interações entre os atores e assim nas decisões e ações coletivas. Um fator que afeta diretamente o comprometimento individual dos membros é devido à sobrecarga que todos estão sofrendo, a cultura de medo que passam atualmente, e a própria estrutura com o seu excesso de burocracia que tem feito o colegiado cuidar de questões burocráticas e muito operacionais, são fatores que afetam o desenvolvimento e motivação para participar das reuniões e assim, pode comprometer o comprometimento. Como Drath *et al* (2008) discutem, do ponto de vista da estrutura do DAC, mudar as crenças e comportamentos das pessoas em posições de autoridade é necessário, mas não suficiente para provocar mudanças na liderança. É igualmente importante mudar as crenças e comportamentos de todos que pensam e agem de forma a sustentar a cultura. Essa é a única maneira de mudar a rede geral de crenças e práticas que compõem a cultura de liderança (DRATH *et al*, 2008).

4.3.6 As diferenças e semelhanças no processo de liderança das instâncias colegiadas

Os colegiados são semelhantes quanto aos seus ritos e organização, além da necessidade de seguir as normas estabelecidas que determinem sua composição e as deliberações de sua responsabilidade. Outra semelhança é quanto à condução de cada instância, realizada pelo responsável no cargo de gestão (no caso da pesquisa a coordenação de curso e chefia de departamento), que exercem a presidência do colegiado e coordenam as ações internas para garantir a distribuição das responsabilidades (figura 14).

O presidente deve designar os relatores de processos, montar as comissões das diversas situações que exigirem e também age como um facilitador nas reuniões garantindo que os pontos de pauta sejam tratados, garantir a ordem, no sentido de não deixar os membros se dispersarem dos pontos de pauta e também ser um mediador quando necessário no caso do surgimento de alguma tensão.

Figura 14– Dinâmica das reuniões de colegiado



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Os ritos dos colegiados são semelhantes: a reunião é marcada, envia-se a convocação aos membros; na reunião aguarda-se o quórum mínimo para dar aberta a sessão e poder debater sobre os assuntos de pauta, inicia-se a sessão, são passados os informes, a cada ponto de pauta há um relator ou uma comissão para relatar, abre-se para discussão entre todos os membros do grupo e depois votação.

Quanto às diferenças, os colegiados da pesquisa são de distintas instâncias: colegiado de curso de graduação; colegiado de curso de pós-graduação e colegiado de departamento, assim cada instância tem suas responsabilidades específicas.

[...] No departamento acaba tendo assuntos mais burocráticos de licença saúde, de aposentadoria, coisas assim [...] são assuntos mais burocráticos que foram tratados no colegiado de departamento então são mais realmente aprovação de projeto de pesquisa, férias, vai pegar licença pós-doc., então são assuntos muito burocráticos [...]. Então eu acho que o escopo de assuntos de uma e de outra que acaba dando a diferença de percepção. Enquanto na de curso [...] são questões transdisciplinares, então envolvem disciplinas. [...] (ENTREVISTADO 05).

Para compreender o contexto fora do departamento em outros colegiados para saber se as realidades encontradas nas instâncias analisadas se assemelham e ou divergem, diante das diversas experiências vividas pelos entrevistados, relatam que, há semelhanças quanto aos ritos, organização e conduta.

É semelhante porque existe um roteiro pré-concebido pra cada um e a gente sempre procura seguir esse roteiro, no (ocultado), no (ocultado), na (ocultado), esse roteiro é da mesma forma, tem as mesmas sessões então funciona da mesma maneira (ENTREVISTADO 13).

Olha eu vi uma reunião do (nome da instância ocultado), eu vi uma reunião do (nome da instância ocultado) e vi uma reunião aqui do (nome da instância ocultado), tudo igual. Tudo igual. É a mesma coisa, vai lá uma pessoa relatou, aí o relator faz o seu relato, aí abre para discussão, aí às vezes ninguém fala nada porque aí perfeito, todo mundo concordou. Outro dia eu vi aqui no (nome da instância ocultado) que era o relato de três pessoas sobre o processo seletivo que eles estavam fazendo para professor. O relator fez o seu parecer, acho que eles ficaram uma hora discutindo coisas que não acrescentavam no parecer. Gente, esse é o meu parecer, às vezes acontece isso. É meu parecer vocês deram a opinião de vocês, agora põe pra votação e diz se querem ou não. E pelo que vi, não tem, não tem, é o procedimento mesmo (ENTREVISTADO 02).

[...] em essência eles fazem a mesma coisa, é um grupo de professores que vai decidir sobre algo acadêmico, na essência é a mesma coisa, mas na prática é muito diferente (ENTREVISTADO 08).

Porém, também citam diferenças práticas, como interação entre membros, como lidam com as discussões e tempo das reuniões, alguns podem apresentar maiores problemas de relacionamento que levam a discussões mais sérias, as formas de interação entre diferentes instâncias também possuem diferenças. “Muito diferente, os colegiados são extremamente diferentes, mas não é diferente, são muito diferentes, as dinâmicas são distintas, a operacionalização muitas vezes são distintas [...]” (ENTREVISTADO 08).

[...], mas assim a maioria dos colegiados é muito mais informal, a maneira como se organizam ou como tomam as decisões são muito distintas, o pessoal da (nome ocultado), por exemplo, é extremamente prático, entre aspas, mas assim a reunião lá dura 15 minutos, então é papapa acabou e pronto. Então ninguém fica divagando, difícil, esse tipo de coisa. [...] decisão é essa, a gente está aqui pra isso e todo mundo concorda, concorda acabou a reunião, tchau. Obrigado. Eles são muito práticos. E uma coisa quase oposta acontece ali no (ocultado), por

exemplo, (ocultado) da (ocultado) e do (ocultado), há um proselitismo, uma coisa assim imensa, as reuniões demoram trinta anos eu estou mais uma vez exagerando só pra então um tópico não é exaurido porque sempre se pede a palavra pra se falar sobre um detalhe específico então assim são bem diferentes os colegiados (ENTREVISTADO 08).

Sim, sim, ah é uma pergunta interessante, por exemplo, onde eu noto que há um, esses colegiados mais amplos, ou seja, quando você amplia a área de atuação, então vamos pegar o caso do (ocultado) é o conselho do (ocultado) ele é um colegiado muito interessante, muito rico, porque você ali, por mais que você esteja defendendo muitas vezes os interesses do teu departamento de (ocultado), você tem uma visão muito enriquecida, dos colegas a partir de outros departamentos, de outras perspectivas, então, por exemplo, o pessoal que é muito ativo no conselho do (ocultado) é o pessoal do (nome ocultado), os professores do (nome ocultado), e eles trazem uma visão humanista [...] então isso é só pra trazer um exemplo que essa ampliação de visão (ENTREVISTADO 12).

[...] E no caso da Câmara de Pós-Graduação [...] também você tem essa visão ampliada então você vê, por exemplo, o pessoal das engenharias qual é o posicionamento deles, o pessoal das ciências médicas, das ciências humanas, então você vê muitas perspectivas, diferentes que são muito interessantes eu gosto bastante, sempre acho que é de uma riqueza muito grande nesse sentido assim (ENTREVISTADO 12).

O entrevistado 10 relata a sua experiência em um colegiado fora do departamento da pesquisa,

Muito menos polêmico, é um grupo menor, é um grupo de professores menor, um grupo muito mais harmonioso, parece até que eles são meio amigos entre eles, e eles são assim, eles tem uma postura muito diferente ao que a gente costuma praticar, [...] então eles têm umas iniciativas muito interessantes, eles organizam rodas de samba, então parece um grupo que gosta, muito de trabalhar junto, estar junto fora dos horários de trabalho, e por conta disso as reuniões deles também acabam sendo bastante harmônicas, claro há desentendimentos, mas eles vão conversando [...] eles parecem mais próximos, um grupo menos são talvez mais parecidos, e mais próximos, e ai eles tentam resolver assim tudo na camaradagem, harmonicamente, bem interessante (ENTREVISTADO 10).

4.4 DISCUSSÃO SOBRE A REALIDADE ENCONTRADA NOS COLEGIADOS

Os resultados encontrados e as análises apresentadas nos tópicos anteriores possibilitaram a realização de reflexões críticas sobre a realidade encontrada nos colegiados e também propor sugestões de mudança na estrutura colegiada para aprimorar o processo de liderança, de acordo com as principais necessidades apontadas pelos entrevistados. Primeiramente, apresento os principais resultados encontrados que, através da análise dos dados documentais, da observação direta das reuniões e das entrevistas realizadas conclui que:

1. O processo de liderança dos colegiados do estudo inicia a partir da estrutura com característica burocrática (normas/legislação) e da gestão organizacional da universidade.

2. A estrutura e funções dos colegiados possuem características da liderança distribuída e compartilhada (quadro 17).

Quadro 17– A distribuição e compartilhamento da liderança nos colegiados
(continua)

Fatores	Dados encontrados	Abordagem	Base teórica para análise
Colaboração espontânea	<p>1. Dentro dos colegiados há membros com diferentes conhecimentos, habilidades, experiências.</p> <p>2. A colaboração espontânea pode ser observada na formação de comissões, sendo essas finalizadas quando a ação necessária para ser desenvolvida for concluída.</p>	Liderança Distribuída	Gronn, (2002)
Relações de trabalho intuitivas	<p>Tratando-se do momento atual do departamento, observa-se que:</p> <p>1. a confiança foi um fator apontado por alguns dos entrevistados sobre a realização das atividades dentro do colegiado</p> <p>2. O espaço do colegiado é compartilhado na tomada de decisão e na divisão das responsabilidades – o que favorece a manifestação da liderança.</p>		
Práticas institucionalizadas	A estrutura da universidade é colegiada, assim exige uma ação distribuída nas suas instâncias.		
Interdependência	Foi observada a interdependência tendo em vista que há a distribuição e compartilhamento das responsabilidades entre os membros, através, por exemplo da formação das comissões e da designação dos relatores, sendo responsabilidade de todos os membros discutirem e deliberarem sobre os assuntos tratados	Liderança Distribuída	Gronn, (2002);
		Liderança Compartilhada	Pearce; Manz, 2005
Coordenação	Nos colegiados a coordenação das atividades é realizada através do alinhamento das atividades, sendo que o presidente do colegiado tem papel fundamental neste aspecto, tanto no planejamento das reuniões, estabelecimento dos pontos de pauta, designação de relatores e comissão, além da condução das reuniões para garantir organização e ordem.	Liderança Distribuída	Gronn, (2002);

Quadro 17 – A distribuição e compartilhamento da liderança nos colegiados
(conclusão)

Criatividade	Quanto à criatividade, quando os membros estão focados em atividades estratégicas que exigem um pensamento crítico e amplo (como por exemplo, na construção de um currículo de curso) eles desenvolvem a criatividade no coletivo. Porém, os membros estão presos em tarefas muito operacionais e com sobrecarga de trabalho, o que afeta no desenvolvimento de ações criativas no grupo, pois é preciso que tenham tempo para pensar, e assim desenvolver.	Liderança Compartilhada	Pearce; Manz, (2005);
Complexidade	Os conhecimentos, experiências e habilidades dos membros dos colegiados são diversos. O colegiado em essência deveria tratar de questões mais complexas e estratégicas para cada instância, porém, a realidade encontrada mostra que na maior parte do tempo o potencial dos colegiados não está sendo explorado por conta do excesso de burocracia e sobrecarga de trabalho que tem levado a um excesso de discussões sobre assuntos operacionais dentro dos colegiados		
Nível de urgência	Uma situação de urgência diz respeito ao contexto pandêmico vivido atualmente, o que exigiu dos colegiados deliberações rápidas para serem colocadas em prática e decididas em conjunto.		
Importância do comprometimento dos colaboradores	O comprometimento dos membros dos colegiados se mostrou diversificados, com membros mais ativos, participativos e interessados, enquanto outros sem uma participação ativa.		
Objetivo compartilhado	O objetivo compartilhado só é possível em um ambiente de respeito, confiança e com uma comunicação de alta qualidade, que são fatores encontrados nas falas dos entrevistados sobre o momento atual dos colegiados. Há fatores que podem dificultar o desenvolvimento de objetivos compartilhados como os conflitos internos, formação de grupos de interesse, ideologias, vida pessoal.	Liderança Compartilhada	Carson; Tesluk; Marrone, (2007)
Apoio social	O apoio social dentro do colegiado se mostrou essencial para que os membros estejam dispostos a dividir as responsabilidades e dar a sua opinião verdadeira, porém, alguns fatores como conflitos internos podem dificultar o desenvolvimento do apoio social		
Voz	Todos no colegiado têm voz, podem opinar, tem seu direito de voto e posicionamento		

Fonte: Elaborado pela autora (2022) com base nos resultados da pesquisa.

Sobre a distribuição das responsabilidades, o presidente do colegiado tem papel fundamental quanto à coordenação e organização das reuniões. A pessoa no cargo de gestão fica a frente para a formação de comissões e designação de relatores. Como dito por um dos

entrevistados, saber designar os relatores é fundamental. Ou seja, essa distribuição das responsabilidades e de acordo com os conhecimentos e experiência de cada membro são fundamentais na prática da liderança.

Um fato interessante identificado na entrevista foi sobre as configurações das demarcações dentro da universidade, onde uma mesma pessoa têm diferentes posturas dependendo do colegiado que está participando “[...] as pessoas quando mudam de colegiado, quando muda de instância é outra. Então é o que eu te digo, se tu me enxergar em uma reunião de curso eu sou outra pessoa, na de departamento eu sou outra, e eu digo outra o que, de legitimidade, de fala, de relação, de conhecimento [...]” (ENTREVISTADO 07).

3. Os dados mostraram fatores internos e externos que influenciam o processo de liderança. Alguns dos fatores impulsionam a liderança enquanto outros dificultam o processo. Os fatores internos que influenciam o processo de liderança nos colegiados positivamente foram: o conhecimento; a comunicação de alta qualidade (com abertura para o diálogo); respeito; a confiança; a transparência; a credibilidade; a autonomia; e a experiência.

A boa comunicação (base dos relacionamentos) contribui para a contínua melhora dos processos de liderança nos colegiados. O bom relacionamento com criação de laços entre os membros com respeito, voz, apoio e escuta, é essencial nos processos internos dos colegiados. Ter confiança uns nos outros se mostrou também como um fator que impacta no processo de liderança dentro dos colegiados e contribui para a sensação de segurança e assim a diminuição do medo e instabilidades internas. As pessoas criam laços em níveis interpessoais e também coletivos e quando feito com confiança, respeito, contribuem para que as atividades internas fluam com tranquilidade e organização.

Foram encontrados fatores que influenciam o processo de liderança dificultando a sua dinâmica. Os fatores internos foram os conflitos internos e a formação de grupos de interesses nos bastidores dos colegiados. Sobre a formação de grupos, os dados mostram dois aspectos, o primeiro é a questão da formação de grupos para defender interesses diversos e a formação de grupos nos momentos de conflitos. A formação de grupos para defender interesses diversos é interessante dentro da universidade tendo em vista a sua vasta heterogeneidade, porém, quando estes grupos são formados nos momentos de conflitos internos passa a ser um fator que dificulta a liderança, pois, estes conflitos influenciam diretamente a forma de agir desses grupos, sendo assim, um fator dificultador.

Já fatores externos que atualmente estão influenciando negativamente são: a estrutura atual (com o excesso de burocracia); a carga horária (sobrecarga de trabalho); a insegurança (que atualmente tem gerado um sentimento de medo).

4. O processo de liderança também se mostrou relacional, sendo que a dinâmica de interação e construção dos relacionamentos no grupo e com diferentes instâncias dos colegiados, ocorre com base nas interações que levam a formação de redes relações formadas por laços de afinidade e/ou situações circunstanciais. As interações são dinâmicas, tendo em vista que seguem fluxos contínuos e mudam na medida em que mudam os atores (ou seja, os membros dos colegiados), assim como os espaços se formam e finalizam conforme assunto necessário (como a formação de comissões). As instâncias colegiadas mostraram ter demarcações muito definidas dentro da universidade, sem geração de relacionamento e necessidade de contatos com outras instâncias, exceto em situações que necessitem tirar dúvidas e dar os encaminhamentos de processos para outras instâncias.

5. O contexto local-histórico e cultural como, por exemplo, locais (ex: curso, departamento, centro, etc.), históricos (ex: pandemia) e culturais (ex: a cultura de medo). Cada contexto influencia diretamente a forma como se configuram as relações dentro das instâncias. Sendo assim, o processo é relacional (UHL-BIEN, 2006).

6. A ontologia DAC permitiu verificar se os colegiados produzem ações de liderança, ou seja, Direcionamento, Alinhamento e Comprometimento. Nos colegiados o direcionamento ocorre quando há construção em conjunto em prol do coletivo, como na construção do currículo, mudanças de regimento e resoluções que afetam o curso como um todo são ações estratégicas dentro de colegiado que geram direcionamento.

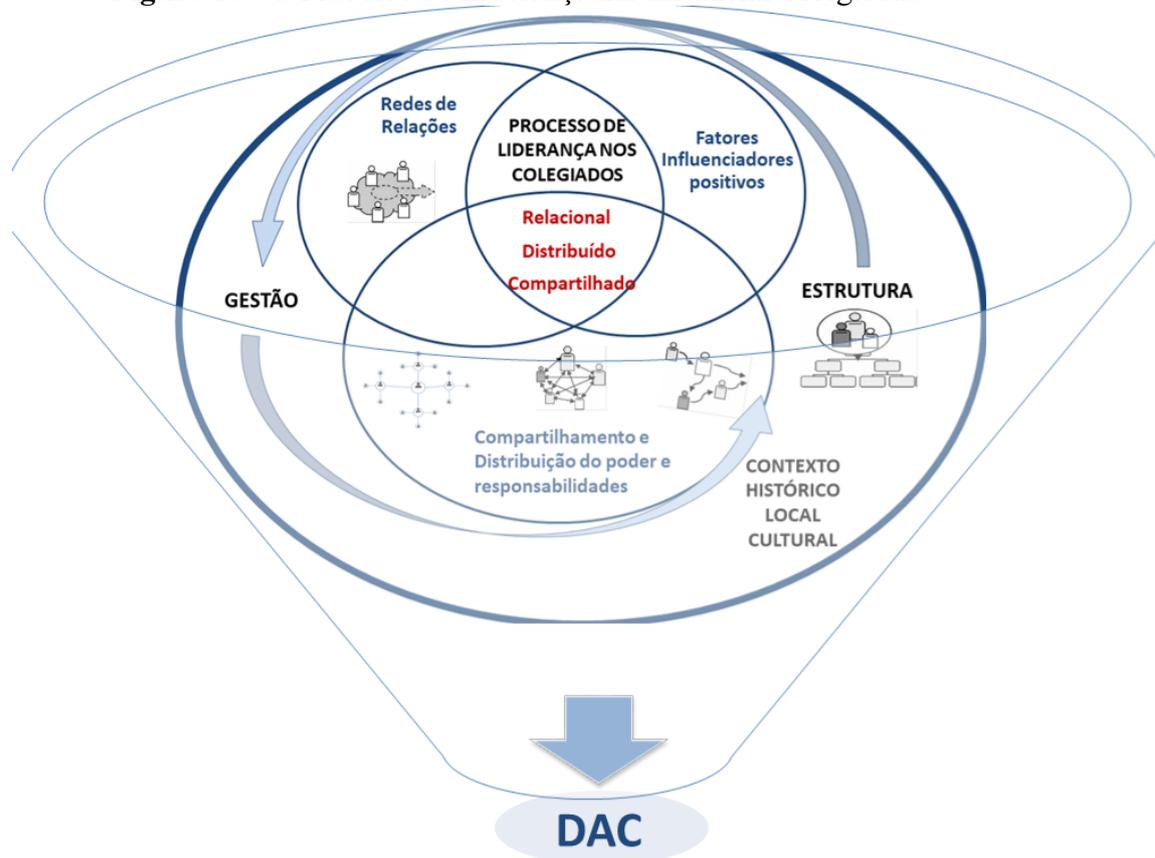
Se tratando do alinhamento, que está relacionado com a coordenação e a organização dos trabalhos nos colegiados. O presidente do colegiado se mostra com papel fundamental na coordenação e designação dos relatores e comissões e assim, na divisão das responsabilidades. Quando o colegiado age com confiança, respeito, demonstra capacidade de ouvir uns aos outros, com uma comunicação de alta qualidade e agem em prol do coletivo há a geração de alinhamento.

Nos dados, ficou claro que a escolha da comissão e uma boa designação de relatores são importantes na questão do alinhamento. O alinhamento também está relacionado com outras instâncias da universidade, tendo em vista que o colegiado precisa seguir e estar alinhado às normas/legislações determinadas por esferas superiores. Os membros demonstram comprometimento quando manifestam preocupação com os objetivos coletivos. Como os membros possuem horizontalidade no poder da decisão

dentro dos colegiados e se envolvem nas decisões e discussões, é possível observar essa ação como comprometimento. O comprometimento é diferente em cada membro e de acordo com seus interesses pessoais e motivação para participar dos colegiados.

Assim, os resultados encontrados nos dados da pesquisa mostram que o processo de liderança nos colegiados é relacional, distribuído e compartilhado, surge nas redes de relacionamento e com distribuição das responsabilidades e poder entre os membros, sendo diretamente influenciado por fatores internos e externos, pela estrutura e gestão da universidade, assim como pelo seu contexto local-histórico e cultural, gerando resultados de direcionamento, alinhamento e comprometimento. Os resultados encontrados podem ser visualizados na figura 15.

Figura 15– O Processo de Liderança nas instâncias colegiadas



Fonte: Elaborado pela autora (2022) com base na fundamentação teórica e nos resultados da pesquisa.

Tendo agora a discussão dos resultados encontrados no estudo, no próximo tópico apresento reflexões sobre as mudanças necessárias na estrutura colegiada da universidade para aprimorar o processo de liderança.

5. REFLEXÕES SOBRE MUDANÇAS NECESSÁRIAS NA ESTRUTURA COLEGIADA PARA APRIMORAR O PROCESSO DE LIDERANÇA

Como demonstrado na figura 11 e figura 15, para que o colegiado tenha resultados de liderança, espera-se a geração de DAC e os dados demonstraram que há fatores que dificultam a geração dos resultados de liderança - conflitos internos, a formação de grupos de interesses nos bastidores, a estrutura atual (com o excesso de burocracia); a carga horária (sobrecarga de trabalho); a insegurança (que atualmente tem gerado um sentimento de medo).

Sobre a realidade encontrada nos colegiados, uma coisa é fato. Tem que ter uma mudança urgente na estrutura. Encontrei alguns relatos de entrevistados muito semelhantes ao encontrado na literatura de décadas passadas. Hoje, diferente do passado, a sociedade está acelerada, as mudanças estão aceleradas e tivemos agora o contexto da pandemia que mudou as estruturas de comunicação e relacionamentos nas organizações de maneira estrutural e a universidade teve que se adaptar a essa mudança, tanto que esta tese foi desenvolvida nesse novo contexto e os dados encontrados mostram como o esforço conjunto nos colegiados foi essencial para se adaptar a essa nova realidade, mas qual o custo disso? Além dessa carga pesada da rápida mudança na pandemia, ainda os pares têm que lidar com toda a carga burocrática que sempre fez parte da sua realidade e que levam a uma sobrecarga de trabalho exorbitante. Com isso, a saúde mental e física dos membros se mostra prejudicada.

É importante esclarecer que aqui não estou fazendo uma crítica ao fato da estrutura universitária ser burocrática, pois, como mostra a literatura, a estrutura burocrática contribui para a estabilidade. Aqui a crítica está no que foi encontrado na prática vivida dentro dos colegiados, que é o excesso da burocracia com a geração de procedimentos pequenos e operacionais, que poderiam ser delegados para os técnicos-administrativos, mas que tomam uma parcela significativa do tempo dos docentes nas discussões e, assim, contribui para o aumento da sobrecarga de trabalho. O resultado está no que eu consegui observar nas reuniões. Muitas delas sem discussões, sem debates, apenas com leituras de processos e votações unânimes.

Através dos resultados encontrados na pesquisa e da literatura utilizada apresento quatro sugestões para refletir sobre mudanças na estrutura colegiada para aprimorar o seu processo de liderança.

Essas sugestões contribuem para que o colegiado e os gestores da universidade olhem para a liderança como um processo que precisa de constante aprimoramento de acordo com cada contexto que esteja inserido. As mudanças necessárias estão no meio externo e interno dos colegiados.

Quanto ao meio externo, a **primeira sugestão** trata da mudança na estrutura da universidade, o que inclui a utilização estratégica de recursos tecnológicos. Tratando do meio interno, ou seja, dentro do colegiado, a **segunda sugestão** trata do direcionamento decidido pelos membros do colegiado, onde se tem o foco na missão, visão e objetivos compartilhados dentro do colegiado; a **terceira sugestão** tem como foco o alinhamento do colegiado, onde é necessário que se realize o planejamento e organização da informação, assim como o desenvolvimento da comunicação de alta qualidade para ajudar nos momentos de desafios e crises internas nos colegiados. A **quarta sugestão** está no desenvolvimento do comprometimento dos membros do colegiado, no qual se busca o envolvimento dos mesmos nas atividades e deliberações necessárias no grupo assim como assim como investir no conhecimento dos membros do colegiado.

A **primeira sugestão** está na mudança da estrutura da universidade, tendo em vista a importância de melhorar o fluxo dos processos, diminuir a sobrecarga de trabalho, diminuir a burocracia nos aspectos que são possíveis e necessários. Como observado em relatos dos entrevistados, a estrutura da universidade atualmente está dificultando as atividades realizadas pelos docentes, levando a uma sobrecarga de trabalho, assim, é preciso realizar mudanças na estrutura da universidade para que então sua gestão, organização também sejam modificadas, com isso, as atividades realizadas pelos colegiados também serão influenciadas.

Ainda tratando da questão da estrutura da universidade, uma sugestão para reflexão sobre mudança, é realizar a separação entre o pedagógico e o administrativo para que o colegiado tenha condições e tempo para pensar dentro da sua unidade, esfera, objetivos de médio e longo prazo, como em um período de dez a vinte anos e assim, pensar sobre estrutura políticas, indicadores de acompanhamento dessas políticas, este foi um ponto destacado pelo entrevistado 4.

O colegiado é um órgão deliberativo importante para pensar a sua unidade, seja colegiado de curso, seja de departamento, de centro, de pós-graduação, de conselho universitário, dentro da sua esfera, pensar a sua unidade estrategicamente e em um período de longo prazo. Através das discussões, os membros começam a estruturar políticas e

indicadores de acompanhamento dessas políticas, para que então, quem for o líder, no caso o indivíduo no cargo de gestão, execute essas políticas.

Para realizar essa separação teria que inicialmente ter uma mudança estrutural, ou seja, reestruturar a forma como a universidade é organizada, porque hoje, por exemplo, as pessoas que estão em um cargo de gestão recebem um FCC¹ e assim, para realizar mudanças na estrutura é preciso pensar sobre essas situações complexas. Por isso, não é simples realizar uma separação das funções do colegiado, pois é necessário realizar uma mudança mais profunda na estrutura colegiada universitária como um todo. Como aponta o entrevistado 4, os processos administrativos são diferentes dos processos pedagógicos, por isso, realizando a mudança na estrutura da universidade seria possível realizar essa separação.

Simplificar a estrutura, diminuir os níveis organizacionais e, assim, diminuir o número de colegiados, pode facilitar o processo de gestão e conseqüentemente o processo de liderança dentro dos colegiados. Como exemplificado pelo entrevistado 10 sobre uma situação ocorrida de uma decisão operacional que passou por três esferas de colegiados, mobilizando vários membros, tendo um gasto de tempo de todos que poderia ser mais bem aproveitado em questões sobre melhoria e mudança da sua unidade em médio e longo prazo, pontos essenciais dentro da liderança.

Como apontado pelo entrevistado 9, o colegiado acaba sendo reflexo de muita coisa que não funciona dentro da universidade, como a sua estrutura e a sobreposição da estrutura, tendo em vista que há muitas instâncias colegiadas, por isso, é preciso um investimento nos setores administrativos para aprimorar os pontos que precisam de atenção como, por exemplo, a falta de pessoal, de tecnologia, de capacitação, para que então os colegiados possam ter o papel exatamente de discutir cada um na sua esfera.

É preciso encontrar formas para que as decisões sejam mais rápidas, mais administrativas, melhorar o processo de decisão para realmente o colegiado poder fazer essa função mais substantiva e menos operacional. Como apontado pelo entrevistado 15, o importante no colegiado é decidir para melhorar a importância do curso, para que os professores possam pesquisar, tenham condições de fazer projeto de extensão, enfim, para que os docentes, os técnicos-administrativos e os discentes possam aproveitar a universidade e seu potencial de uma maneira mais rica e com maior qualidade.

¹ Função Comissionada de Coordenação de Curso

Essas mudanças na estrutura são complexas e gradativas, necessitam de um alto gasto de tempo e necessidade de se pensar em conjunto, a mudança precisa ser discutida e decidida dentro dos órgãos deliberativos do governo federal e também dentro do conselho universitário da universidade que envolve várias áreas de conhecimento de pessoas que não formação em gestão e conhecem sobre o funcionamento organizacional, pessoas que possuem prática do dia a dia, mas que falta uma formação em gestão, como relatado pelo entrevistado 4. As decisões podem mudar o rumo da universidade, mas também lembram que essas mudanças são lentas e graduais, além de envolver grupos de diferentes departamentos, cursos, formações, visões de mundo. Essa heterogeneidade pode contribuir para dificultar a chegada em um ponto de vista em comum, assim como uma decisão em conjunto. Souza (2009) comenta que para transformar uma organização complexa é preciso ter novas formas de gestão, que a organização seja mais flexível e com sistemas decisórios mais participativos, de forma que a qualidade dos processos administrativos e também a execução da administração universitária sejam com maior qualidade e com mais eficiência nos diferentes setores e atividades.

Quanto à utilização de recursos tecnológicos que auxiliam na troca de informações, nas publicidades de pareceres, no conhecimento de assuntos relacionados às pautas, que qualificam mais o trabalho de um grupo de trabalho, é necessário que os colegiados façam essa reflexão e possam trazer para a atividade natural dos colegiados o apoio tecnológico necessário, como relatado pelo entrevistado 14. Com a pandemia, as reuniões passaram a ser realizado *online*, o que gerou um ganho no tempo e agilidade nas tomadas de decisões. Além disso, com o *chat* nas salas virtuais as reuniões podem se tornar mais dinâmicas com a participação dos membros. Essa mudança faz hoje parte da realidade dos colegiados, no período pós-pandemia. Assim, é essencial desenvolver esse novo recurso que afeta o processo de liderança, tendo em vista que é o meio utilizado na comunicação, de interação, nos relacionamentos, nos diálogos dentro dos colegiados. Desta forma, é preciso pensar em estratégias para o envolvimento dos membros nas discussões online, aumentando a participação daqueles que não estão motivados.

Outra possibilidade para a realização das reuniões com a utilização de recursos tecnológicos é diversificar, realizando reuniões no modelo presencial, online e híbrido, assim o grupo pode usufruir desses meios e adequar a cada realidade que o colegiado estiver vivenciando, contribuindo assim também para usufruir dos benefícios do modelo presencial e a distância, além do modelo híbrido, que permite a presença online daqueles

que por outros motivos não puderem estar presencialmente, possibilitando o aumento do quórum das reuniões.

Outro ponto que os recursos técnicos podem ajudar no processo de liderança trata-se dos meios de armazenamento em nuvem, nos quais os processos, pareceres podem ser compartilhados, abertos, além de comentados pelos membros, mesmo antes das reuniões, de forma que tudo é publicado, contribuindo com a transparência e assim segurança na hora das discussões sobre os assuntos nos colegiados, principalmente nos tópicos que demandam maior atenção e tempo para análise dos colegiados.

A **segunda sugestão** trata do direcionamento decidido pelos membros do colegiado, pois o grupo precisa pensar estrategicamente sobre seus objetivos e onde querem chegar. Tendo uma mudança gradual na estrutura (primeira sugestão), será possível que os colegiados tenham um maior tempo para dedicar ao seu planejamento e decisão dos objetivos, cada um em sua esfera.

Tendo em vista as rápidas mudanças que tem ocorrido na sociedade, o colegiado terá condições de constantemente rever seus objetivos em prol da coletividade. Poderão pensar estrategicamente nas mudanças necessárias que precisam realizar seja no currículo, nos regimentos e resoluções. Poderão discutir sobre análises da sociedade e qual o papel do colegiado dentro das mudanças e ações necessárias para realizar junto com a sociedade. Poderão planejar melhorias nos cursos já nos departamentos poderão pensar sobre a qualidade de vida dos docentes, organização das suas atividades administrativas e pedagógicas. Poderão se organizar de forma mais estratégica para melhoria de cada aspecto que o docente estiver envolvido, na área do ensino, pesquisa e extensão.

É preciso que o colegiado de curso discuta questões estratégicas sobre o desenvolvimento do curso, que o departamento discuta sobre a questão de como melhorar a qualidade de vida dos professores, como que os professores vão realmente atender, resolver as atividades pesquisa, a extensão, discutir mais sobre o que está sendo produzido no departamento. Assim, a questão mais burocrática pode ser decidida nos setores administrativos, ou seja, os técnicos e gestores, seguindo a legislação, podem decidir sobre as questões mais operacionais e que não demandam a atenção de um colegiado.

Hoje os colegiados não conseguem se dedicar a estes aspectos por conta da sobrecarga que cada membro tem vivenciado, por isso, a mudança na estrutura da universidade é primordial, para que então os colegiados possam investir seu tempo no seu direcionamento, ou seja, na sua missão, visão e objetivos que querem alcançar no curto, médio e longo prazo.

A **terceira sugestão** trata do alinhamento do colegiado, ou seja, sobre a organização, coordenação e controle das atividades que precisam ser realizadas pelos colegiados. Nesta questão a informação tem grande relevância, quanto à publicação de informações importantes como as leis, normas, tópicos em geral que ajudam os membros a formarem sua opinião e conhecimento sobre os assuntos, passando assim maior segurança nas discussões, e conseqüentemente pode ajudar a diminuir a cultura de medo de tomada de decisão que tem se formado na universidade, contribuindo para que o processo de liderança gere direcionamento, alinhamento e comprometimento.

Ter bons canais de comunicação, adicionar um cronograma e planejamento das reuniões de um período, como um semestre, pode contribuir para a organização da agenda dos membros e facilitando também o acesso às informações faz com que o grupo não perca tempo na busca de informações, contribuindo para a diminuição da sobrecarga de trabalho e também ajuda os membros a formarem a sua opinião e posição sobre as deliberações que devem ser feitas, pontos relatados pelos entrevistados 12 e 14.

Assim, ter um espaço com essa coleta de informações para que as pessoas possam se informar de maneira planejada, coordenada e organizada pode contribuir para melhorar o processo de liderança nos colegiados. A agenda do trabalho do semestre e do próximo semestre com o planejamento das decisões que devem ser tomadas podem contribuir com a organização e formação de opinião dos membros, tendo em vista que há uma série de demandas que todo semestre o colegiado precisa deliberar. Esses tópicos de rotina já podem ser organizados previamente pelos membros e assim, contribui para o aprimoramento da fluidez das discussões e deliberações.

Como observado nos dados da pesquisa, hoje o medo está presente na tomada de decisões do colegiado. Além disso, cada relator de um processo precisa pesquisar sobre as leis/normas do assunto que está designado para relatar, para então formular o seu posicionamento. Ter um local com as legislações organizadas por assuntos pode facilitar no ganho do tempo e segurança na tomada de decisão de cada colegiado. Como exemplo nos dados encontrados de um dos colegiados da pesquisa, o servidor técnico-administrativo pode contribuir com o relator na primeira revisão dos processos em pauta para deliberação, indicando se a solicitação em análise está de acordo com a legislação ou não, se cada pedido atende os requisitos necessários ou não. Isso pode contribuir com o ganho de tempo na análise dos processos pelo relator, além de contribuir para uma decisão com maior segurança.

Outra questão sobre a informação, um ponto que pode facilitar a tomada de decisão tratando de assuntos mais delicados e/ou que demandam um maior tempo de discussão podem ser resolvidos através de reuniões informativas para a construção de ideias em conjunto, ou seja, nessas reuniões não ocorria as deliberações e sim a construção das ideias, um momento também para tirar dúvidas, verificar a legislação, um espaço para informar, esclarecer, iniciar as discussões, e assim, os membros começam a formar suas opiniões sobre os assuntos e, no momento de uma reunião no colegiado, os membros estariam mais seguros nas deliberações, como relatado pelo entrevistado 12.

Porém, hoje com a alta sobrecarga de trabalho, estas reuniões só seriam possíveis após uma reestruturação da universidade, precisaria mudar a estrutura, para que seja possível realizar o fortalecimento desses espaços de discussão. Esse ponto seria desafiador tendo em vista a sobrecarga de trabalho atual dos docentes, porém, como aqui se tratam de sugestões que demandam tempo para serem implementadas, além de que estão inter-relacionadas, com a mudança gradual da estrutura (primeira sugestão) que contribuirá com a diminuição da sobrecarga, as reuniões informativas se tornarão possíveis e viáveis em assuntos mais complexos que demandam maior atenção e envolvimento dos membros.

Alguns entrevistados opinaram sobre a necessidade do desenvolvimento de bons canais de comunicação, investir na transparência pode facilitar nas amarras e longo processos que ocorrem dentro do colegiado. Sendo também necessário melhorar a comunicação dentro dos colegiados para ela ser mais assertiva e mais objetiva, além da criação de meios institucionais que contribuam com a mediação dos conflitos, possibilitando o desenvolvimento de uma comunicação empática, com respeito às opiniões divergentes e construção de diálogos. A comunicação ainda precisa ser trabalhada, principalmente nos momentos de tensão e discórdia interna, ela precisa ser menos passional, para que as discussões se tornem mais objetivas.

A **quarta sugestão** está no desenvolvimento do comprometimento dos membros do colegiado, no qual se busca o envolvimento dos mesmos nas atividades e deliberações necessárias no grupo. Sobre o envolvimento dos membros (discentes, técnico-administrativos e docentes), o entrevistado 15 destaca que é preciso encontrar formas de envolver mais as pessoas, como na relatoria de processos, tendo o presidente do colegiado um papel fundamental neste aspecto, na tentativa de trazer essas pessoas para discutir. Porém, essa não é uma tarefa fácil e exige atitudes de liderança, tendo em vista toda a estrutura de poder da universidade, assim como o tempo gasto para a análise dos processos que pode atrasar a tomada de decisão.

Higashi (2012, p. 31 e 32) discute sobre a importância de “importante reconhecer, valorizar e incentivar a representação e participação dos membros nas reuniões deliberativas na esfera colegiada”, pois essa pluralidade que existe na decisão coletiva, “possibilita múltiplos olhares, maiores chances de acerto na tomada de decisão repercutindo positivamente no cenário em questão, mesmo demandando um pouco mais de tempo”. O autor também fala da importância de aprimorar seu planejamento e estratégias (HIGASHI, 2012). Silva (2017, p.194) contribui que "quanto mais diversificada for a composição das pessoas que participam do momento das discussões coletivas, mais enriquecedor tende a ser as reflexões dos participantes."

Quanto aos discentes, é preciso disseminar a importância da representação discente nos colegiados, tendo em vista a importância dessa participação e representação. De acordo com o entrevistado 5, hoje essa representação não ocorre de forma natural, o envolvimento não é espontâneo, o que mostra que a cultura de participação discente e seu envolvimento ainda precisam ser desenvolvidos.

Ter técnico administrativo como membro é essencial, ter a visão administrativa dessa categoria contribui para o entendimento de questões administrativas. Alguns colegiados possuem membros técnico-administrativos, mas ainda é preciso ampliar a participação para as instâncias que ainda não possuem. Hoje a universidade possui muitos técnicos administrativos com alta qualificação, como apontado pelos entrevistados, há técnicos com pós-graduação e que realizam um trabalho de qualidade. Assim, é essencial a participação dos técnicos nos colegiados, pois seu conhecimento administrativo contribui para que as decisões colegiadas sejam tomadas de forma mais estratégica, de acordo com as regras de gestão e eficientes. É importante ter técnicos administrativos para poder dar conta de toda essa estrutura burocrática, para que os docentes assim possam dedicar a sua atenção pesquisa, ensino e extensão (como apontado pelo entrevistado 12), diminuindo sua carga de trabalho nas questões administrativas, tendo assim um ganho de tempo para pensar, discutir, planejar e executar ações estratégicas de cada instância.

Os entrevistados 14 e 15 destacam a necessidade do desenvolvimento dos membros do colegiado, pois é importante que haja qualificação dos colegiados, capacitar os colegiados, ou seja, que os membros do colegiado recebam orientação, uma capacitação para a tomada de decisão em todas as instâncias. Sem conhecimento as pessoas não terão a capacidade de decidir, por isso, possibilitar informação e ter também uma educação permanente para que, assim, as pessoas possam dominar os assuntos tratados, as decisões se tornarão mais rápidas e estratégicas.

Para aumentar o envolvimento dos membros, ou seja, seu comprometimento, motivação e participação nos colegiados, é preciso investir no seu conhecimento, habilidades e atitudes, para que as pessoas que participam do colegiado tenham um preparo e orientação técnica e formal da participação em um colegiado. Ter uma educação colegiada, para que seja possível diminuir o tempo gasto nas discussões, que hoje existe por conta da falta de orientação e organização para o debate. A orientação contribui para aprimorar a eficiência do colegiado, contribuindo para o amplo debate, ponto destacado pelo entrevistado 14.

Sobre o conhecimento necessário que cada membro tenha para desempenhar suas funções dentro do colegiado. Pimenta (2007) fala da necessidade da comunidade interna da universidade reconhecer a importância de entender sobre a estrutura organizacional e as normas básicas da instituição, como o estatuto e o regimento geral, para garantir que as decisões tomadas estejam alinhadas com a finalidade estabelecida, Meyer Junior e Meyer (2004, p.8) falam da necessidade do gestor dentro da universidade ter competências técnicas, assim como políticas e habilidades para saber “lidar com as expectativas, intenções, angústias, frustrações e necessidades das pessoas na organização”. Já Higashi (2012, p.30) destaca que é esperado do representante de um colegiado ter competências e habilidades para “legitimar sua participação, por meio de conhecimento acerca da estrutura e domínio da legislação institucional, da missão, dos valores, da visão, da política, das leis de desenvolvimento, do currículo”, além disso, os membros devem ter atenção às decisões coletivas de acordo com a legislação.

É preciso criar estratégias para estimular o envolvimento dos membros dos colegiados. Silva (2017, p. 194) propõe “estímulos para o pensamento estratégico universitário, caracterizando-se como ações que a equipe de condução pode exercer para estimular que, potenciais pensadores disponibilizem sua capacidade de gerar ideias”. A questão da geração de ideias é essencial também no processo de liderança dentro dos colegiados. Pearce e Manz, (2005) apontam que a criatividade está presente na liderança compartilhada, sendo que seu desenvolvimento ocorre em atividades estratégicas que exigem a construção de pensamentos críticos. Os autores tratam também da complexidade do trabalho e da necessidade do envolvimento de diversos atores em assuntos complexos. Sendo assim, é preciso que a instituição crie mecanismos de estímulo ao envolvimento dos membros, para que assim a criatividade e comprometimento destes aumentem e se desenvolvam.

Assim, é importante que se criem diretrizes e ações que foquem no desenvolvimento dos líderes nas universidades para que nas decisões deliberativas possam construir ações para mudar esses pontos descritos pelos entrevistados e assim combater as disfunções dos colegiados que comprometem geração de direcionamento, alinhamento e comprometimento dos membros. Como apontado pelo entrevistado 14, a universidade precisa criar condições para o desenvolvimento de líderes para que eles atuem como bons gestores, trabalhando com o respeito à diversidade e com assertividade.

Utilizar as perspectivas da liderança distribuída e compartilhada, permite ao colegiado refletir não apenas se estão compartilhando e distribuindo a liderança, mas sim, como estas atividades e ações estão sendo executadas e assim, é possível analisar cada ponto que precisa ser trabalhado e aprimorado.

Utilizando o DAC o grupo poderá ter uma visão se os seus resultados são de liderança e assim, saberão se estão produzindo direcionamento, alinhamento e comprometimento e com esse *framework* podem continuamente reformular, mudar, desenvolver os pontos que encontrarem de dificuldade. Isso pode inclusive ajudar os gestores (líderes da cadeira, presidentes dos colegiados) a ter uma direção de como trabalhar com o grupo.

Como o *framework* DAC mostra, são as crenças de liderança individuais e coletivas colocadas em prática que levarão ao resultado de DAC, sendo tudo influenciado pelo contexto. Assim, os colegiados conseguem diagnosticar através dos resultados DAC que estão gerando se suas crenças individuais e coletivas sobre liderança estão gerando boas práticas. Caso não esteja, é possível trabalhar nos pontos necessários para melhorar a realidade de cada colegiado. E como os resultados da pesquisa mostraram, a liderança no colegiado é relacional, assim, mudando um aspecto, outros serão afetados.

A eficácia das crenças e práticas de liderança dentro do colegiado na sua produção do DAC vai dar um *feedback*, sendo que este pode levar a mudanças nas práticas de liderança, e dependendo até mesmo mudança nas crenças de liderança (no nível individual e coletivo). por isso que a ontologia DAC está em constante mudança e de acordo com o contexto que está inserida que vai influenciar diretamente todo o framework.

Como podemos associar as crenças de liderança às características dos membros do colegiado na produção de DAC, o que vai refletir na prática de liderança, aqui se mostra a necessidade de investir no individual (ou seja) no conhecimento e desenvolvimento dos membros para que seja possível que os mesmos produzam boas práticas de liderança e assim, como resultado tenham a produção de DAC.

Como as práticas de liderança estão associadas ao comportamento individual e coletivo do grupo, através das práticas é possível analisar se de fato a interação interna está gerando uma prática de liderança e isso é feito através do *feedback* que o grupo pode ter através dos resultados gerados. Assim, se o grupo está gerando DAC está tendo ações de liderança, caso não esteja gerando DAC poderá analisar os problemas identificados na geração de Direcionamento e/ou Alinhamento e/ou Comprometimento para então realizar ações diferentes para mudar a realidade que precisa ser aprimorada e assim, contribui para a mudança da cultura (que é o sistema de crenças e práticas ligadas na produção de DAC dentro do colegiado).

Ter este olhar utilizando as perspectivas da liderança compartilhada, distribuída e relacional e utilizando o *framework* DAC, possibilita um olhar holístico para o processo de liderança dentro dos colegiados e assim seus membros podem refletir se de fato estão compartilhando e distribuindo as atividades de liderança, podem olhar para os fatores relacionais que afetam a sua organização interna e relacionamentos, assim como podem analisar se suas deliberações estão gerando resultados de liderança. Assim, a figura 11 e a figura 15 permitem essa reflexão holística e as sugestões apresentadas para a melhoria do processo de liderança nos colegiados contribuem para aqueles que perceberem que não estão gerando resultados de direcionamento, alinhamento e comprometimento dentro de cada grupo.

A aplicação dessas sugestões pode contribuir para o processo de liderança de forma que o colegiado passe a ter melhores resultados em longo prazo, tendo em vista que suas ações passarão a ser mais estratégicas, com atuação de líderes envolvidos, com o envolvimento e conhecimentos necessários para o desenvolvimento das atividades. A mudança na estrutura também é gradativa e envolve muitas camadas da área da educação até chegar ao nível de um colegiado de curso, mas, é essencial que essa mudança se inicie o quanto antes, pois, o caminho é longo e necessário.

6. CONCLUSÕES

A universidade tem uma estrutura de configuração complexa, assim a gestão se faz fundamental, porém, na realidade atual da sociedade, com um ambiente dinâmico e incerto, com todas as mudanças demandadas, além do seu ambiente interno, com pessoas com diversas visões de mundo, interesses, ideologias, a liderança é também fundamental.

Neste sentido, ambas são essenciais para as grandes organizações com um ambiente dinâmico como nas universidades, como corrobora Yukl (2013), porém, como Melo (2002, p. 103 e 104) discute, as universidades públicas por mais que busquem acompanhar o ritmo de mudanças e transformações da atualidade na sociedade, “estão submetidas a procedimentos administrativos, normas e leis que as impedem de implementar uma política de recursos humanos condizente com suas reais finalidades”, além disso, o sistema universitário está inserido “em estruturas rígidas, principalmente no que tange à área de recursos humanos, ficando impossibilitadas de atender, efetivamente, a demanda exigida pela sociedade”. Silva (2017) reflete que as universidades são organizações que se constituem como centros produtores e transferidores do conhecimento e este se constitui uma variável fundamental mutável, porém, parece haver incoerência entre a estrutura das universidades (conservadora e centralizadora) e as características do conhecimento (inovador e transformador).

Black (2015) destaca que é necessário ter um senso de liderança na universidade mais adaptável e aberto, diferente da mentalidade de comando e controle hierárquico, tendo em vista que não é possível em um sistema rígido desenvolver comunidades de aprendizagem e incentivar mudanças sociais e olhar para o grupo como integrante de uma sociedade global. Bolden, Petrov e Gosling (2009) entendem que a liderança executada na universidade é incompleta, com falta da apreciação da dinâmica de poder e também de influência que existe dentro e fora da instituição. Os autores também afirmam haver uma complexa interação e interdependência entre as dimensões que existem dentro da instituição.

Diante do exposto e considerando que os colegiados nas universidades federais são de grande importância na tomada de decisão e caminhos que a universidade busca seguir, realizei a análise de como ocorre o processo de liderança em instâncias colegiadas em uma universidade federal brasileira. Apresento os principais resultados e contribuições do estudo.

6.1 RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES

Este estudo contribuiu para o avanço do estado da arte com conhecimentos complementares para a área da universidade federal brasileira e também do campo de estudo da liderança universitária assim como o campo das abordagens da liderança. Após a realização de uma revisão de literatura, foi possível construir um rico referencial teórico com bases que contribuíram para realizar a análise dos dados. O estudo foi caracterizado como interpretativista, com abordagem qualitativa, objetivos descritivos e estudo de caso.

Na coleta de dados apliquei entrevistas semiestruturadas com membros dos colegiados selecionados, além de observação direta de reuniões colegiadas e pesquisa documental. Optei por realizar a análise de dados temática e assim, com as escolhas metodológicas realizadas, analisei os dados através da triangulação dos dados (Quadro 12) e utilizando as principais bases teóricas escolhidas (UHL-BIEN, 2006; GRONN, 2002; DRATH *et al*, 2008).

Para responder a pergunta de pesquisa e o objetivo geral, delineei quatro objetivos específicos, sendo todos atendidos. O **primeiro** objetivo específico foi “verificar a estrutura e funções dos colegiados em uma universidade federal brasileira com base nas práticas diárias”. O processo de liderança dos colegiados do estudo inicia a partir da estrutura com característica burocrática (normas/legislação/regimento) e da gestão organizacional da universidade. A estrutura e funções dos colegiados possuem características da liderança distribuída e compartilhada com a distribuição das responsabilidades (formação de comissões e designação de relatores), além disso, há configurações das demarcações definidas dentro da universidade.

O **segundo** objetivo específico foi “descrever os fatores do ambiente interno e externo que influenciam o processo de liderança dos colegiados em uma universidade federal brasileira.”. Alguns dos fatores **impulsionam a liderança** enquanto **outros dificultam o processo. Os fatores internos** que influenciam o processo de liderança nos colegiados **positivamente** foram: conhecimento; a comunicação de alta qualidade (com abertura para o diálogo); respeito; a confiança; a transparência; a credibilidade; a autonomia; e a experiência. **Os fatores que influenciam o processo de liderança dificultando a sua dinâmica foram:** conflitos internos; a formação de grupos de interesses nos bastidores dos colegiados; a estrutura atual (com o excesso de burocracia); a carga horária (sobrecarga de trabalho); a insegurança (que atualmente tem gerado um sentimento de medo).

O **terceiro** objetivo específico foi “compreender a dinâmica de interação e construção dos relacionamentos nos colegiados da universidade federal brasileira”. O processo de liderança também se mostrou **relacional**. A dinâmica de interação e construção dos relacionamentos nos colegiados ocorre com base nas interações que levam a formação de redes de relações formadas por laços de afinidade ou situações circunstanciais. As interações são dinâmicas, tendo em vista que seguem fluxos contínuos e mudam na medida em que mudam os atores (ou seja, os membros dos colegiados), assim como os espaços se formam e finalizam conforme assunto necessário (como a formação de comissões).

As instâncias colegiadas mostraram ter demarcações muito definidas dentro da universidade, sem geração de relacionamento e necessidade de contatos com outras instâncias, a não nas situações em que necessitem tirar dúvidas, dar os encaminhamentos de processos para outras instâncias. O contexto local-histórico e cultural como, por exemplo, locais (ex: curso, departamento, centro, etc.), históricos (ex: pandemia) e culturais (ex: a cultura de medo), influenciam a forma como se configuram as relações dentro das instâncias, sendo assim, o processo tem características relacionais (UHL-BIEN, 2006).

O **quarto** objetivo específico foi “propor reflexões sobre mudanças necessárias na estrutura colegiada para aprimorar o processo de liderança”. As quatro sugestões propostas foram construídas a partir da teoria encontrada nos estudos teóricos e empíricos, assim como através da análise dos dados encontrados na pesquisa considerando as opiniões dos entrevistados, observação das entrevistas e dados documentais. A *primeira* sugestão tratou da necessidade da mudança na estrutura da universidade; a *segunda* sugestão tem como foco o direcionamento do colegiado e se concentra na sua missão, visão e objetivos compartilhados; a *terceira* sugestão tem atenção no alinhamento do colegiado, onde é necessário que se realize o planejamento e organização das informações, assim como o desenvolvimento da comunicação de alta qualidade para ajudar nos momentos de desafios e crises internas nos colegiados. A *quarta* sugestão está no desenvolvimento do comprometimento dos membros do colegiado, na busca do envolvimento dos membros nas atividades e deliberações necessárias no grupo assim como assim como investir no conhecimento dos membros do colegiado.

Ter este olhar utilizando as perspectivas da liderança compartilhada, distribuída e relacional e utilizando o *framework* DAC, possibilita um olhar holístico para o processo de liderança dentro dos colegiados e assim seus membros podem refletir se de fato estão compartilhando e distribuindo as atividades de liderança, podem olhar para os fatores relacionais que afetam a sua organização interna e relacionamentos, assim como podem

analisar se suas deliberações estão gerando resultados de liderança. Assim, a figura 11 e a figura 15 permitem essa reflexão holística e as sugestões apresentadas para a melhoria do processo de liderança nos colegiados contribuem para aqueles que perceberem que não estão gerando resultados de direcionamento, alinhamento e comprometimento dentro de cada grupo.

Sobre as contribuições no campo das abordagens da liderança, a pesquisa contribui com empirismo para as abordagens da liderança distribuída, compartilhada e relacional. Outra contribuição foi a utilização da ontologia DAC por conta do seu foco ser nos resultados de liderança através da geração de direcionamento, alinhamento e comprometimento. Os dados mostraram que essa ontologia contribui para o entendimento do contexto dos colegiados e se estes estão produzindo (ou não) resultados de liderança.

Os resultados encontrados nos dados da pesquisa mostram que o processo de liderança nos colegiados é relacional, distribuído e compartilhado, surge nas redes de relacionamento e com distribuição das responsabilidades e poder entre os membros, sendo diretamente influenciado por fatores internos e externos, pela estrutura e gestão da universidade, assim como pelo seu contexto local-histórico e cultural, gerando resultados de direcionamento, alinhamento e comprometimento.

6.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A execução do estudo mostrou questões que merecem melhores aprofundamentos na pesquisa científica. Sugiro na realização de pesquisas futuras a exploração no processo de liderança em colegiados de instâncias superiores que possuem caráter mais heterogêneo, utilizando-se as perspectivas emergentes da liderança. Outra sugestão é a realização da análise do processo de liderança em colegiados de institutos federais, universidades e faculdades particulares e comunitárias, para ter entender como ocorrem nestes contextos.

6.3 RELATO SOBRE A MINHA JORNADA E APRENDIZADOS NO DOUTORADO

A minha jornada no doutorado foi intensa, com alegrias e muitas dores. Quando entrei em 2018, tive um primeiro ano com disciplinas profundas que proporcionaram discussões abertas e complexas com um grupo de discentes e docentes e, que contribuíram profundamente com o meu entendimento do mundo, das instituições e organizações. Foram

discussões que tenho certeza que eu não teria oportunidade na vida de vivenciar, se não fosse dentro do doutorado, por isso, sou profundamente grata.

O segundo ano de doutorado foi marcado pela finalização das disciplinas e início da construção das ideias do projeto de tese. Foi desafiador, pois, iniciei uma caminhada de leituras sobre liderança e me deparei com um campo vasto, diversificado, rico e às vezes confuso. Precisei ler e reler diversas teorias debatidas em livros, artigos, teses, dissertações e outros. Na construção do pensamento tive dificuldades, angústias, incertezas e em alguns momentos até dúvidas se eu conseguiria seguir. Mas, também tive muito apoio do meu orientador, dos amigos do INPEAU, que, nos momentos de dúvidas abriram a porta para discussões. Esse segundo ano foi quando entrei e aprofundei os estudos sobre liderança, mas eu jamais imaginaria o que iria acontecer no meu terceiro ano dessa caminhada.

O ano de 2020 chegou e sem dúvidas foi um ano devastador. A pandemia da COVID-19 deixou marcas para toda vida, o medo, as profundas angústias e a dor daqueles que perderam pessoas amadas, perderam empregos, perderam a esperança. Tudo parou e tudo mudou. Assim como milhões de pessoas, eu também perdi pessoas amadas e meu emocional estava profundamente abalado.

Quem aceita o desafio de entrar em um doutorado sabe que é um período árduo, que exige uma grande dedicação e abnegação. Agora, entrar no doutorado e de repente na metade do caminho se deparar com uma pandemia, é difícil descrever o sentimento com palavras. Ter que se adaptar a essa nova realidade, sentar, pensar, escrever, ler, interpretar, tudo ficou mais difícil. Foi preciso muita persistência e em diversos momentos acreditei que não conseguiria. Só segui por que tive muito apoio, da minha família, do meu orientador, dos amigos e colegas do doutorado, estávamos todos passando por angústias semelhantes e entre conversas e desabafos pude seguir em frente finalizar o projeto de tese e qualificar.

Em 2021, ainda no período pandêmico, mas já mais adaptada a essa nova realidade, foi um ano bem importante tanto para as correções do projeto de tese depois da qualificação, mais leituras, discussões em grupo de pesquisa do INPEAU e publicação de artigos com amigos do doutorado, diante da realidade, considero que foi um ano de superação e produtividade, nesse novo contexto. Além disso, foi o início da minha ida a campo que compartilho também o impacto que teve na minha vida pessoal e profissional.

A minha ida a campo foi mais um momento desafiador na pesquisa, pois, tudo ocorreu durante o período da pandemia, as reuniões do colegiado, as entrevistas, tudo foi feito dentro de um novo contexto, uma nova realidade. Observar as reuniões de colegiado e

ter as conversas profundas que tive com os entrevistados me fez refletir muito sobre a vida, sobre gestão, sobre a importância da liderança e dos colegiados dentro de uma instituição de ensino superior. Eu tive a oportunidade na coleta de dados de presenciar os bastidores do que ocorre dentro de uma universidade, conversar com pessoas que estão ou já estiveram em cargos de gestão e assim, compreender mais profundamente o que é a universidade e suas dinâmicas internas.

Eu consegui fazer conexões da prática do dia a dia relatado pelos sujeitos com os artigos e teorias que até então para mim ainda estavam muito abstratos e, nas conversas com os entrevistados minhas ideias e entendimento começaram a clarear e isso me animou a persistir com a pesquisa e minha visão sobre a importância da liderança vista como processo dentro da universidade. O aprendizado que tive durante todos esses anos no doutorado levarei para toda a minha vida tanto pessoal quanto profissional.

REFERÊNCIAS

- ADRIANO, Bruna Manuela; RAMOS, Flávio. Liderança universitária: uma revisão das publicações nacionais e estrangeiras sobre o tema . **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 4, p. 46-64, 2015.
- ATAN, Jamsari Bin; MAHMOOD, Nik Hasnaa Nik. The role of transformational leadership style in enhancing employees' competency for organization performance. **Management Science Letters**.v.9, n.13, p. 2191- 2200, 2019.
- AZAD, Neelam *et al.* Leadership and Management Are One and the Same. **American Journal of Pharmaceutical Education**, v. 81, n.6, p.1-5, 2017.
- BARNETT, Robert C.; WEIDENFELLER, Nancy K. Shared Leadership and Team Performance. **Advances in Developing Human Resources**, v.18, n.3, p. 334–351, 2016.
- BENNETT, Nigel *et al.* Distributed Leadership: A review of literature. **The Open University, National College for School Leadership: Manchester, UK**, 2003.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BLACK, Simon A.. Qualities of effective leadership in higher education. **Open Journal of Leadership**. v.4, p.54–66, 2015.
- DE BOER, Harry; GOEDEGEBUURE, Leo. The changing nature of the academic deanship. **Leadership**, v. 5, n. 3, p. 347-364, 2009.
- BOLDEN, Richard. Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, p. 251–269, 2011.
- BOLDEN, Richard; PETROV, Georgy; GOSLING, Jonathan. Distributed leadership in higher education: Rhetoric and reality. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 37, n. 2, p. 257-277, 2009.
- BOLDEN, Richard; PETROV, Georgy; GOSLING, Jonathan. **Developing collective leadership in higher education**. Leadership Foundation for Higher Education, 2008a.
- BOLDEN, Richard; PETROV, Georgy; GOSLING, Jonathan. Tensions in Higher Education Leadership: Towards a Multi-Level Model of Leadership Practice. **Higher Education Quarterly**, v.62, n.4, p.358–76, 2008b.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 06 ago. 2020.

- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 06 ago. 2020.
- BRASIL. **Parecer Nº 600/97 CES/CNE**. Dispõe sobre a autonomia didático-científica das universidades e centros universitários do sistema federal de ensino, e do seu exercício pelos colegiados de ensino e pesquisa. Brasília, : Ministério da Educação, 1997. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/1997/pces600_97.pdf. Acesso em: 25 de jun.2022.
- BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.
- BROWNING, Michelle. Self-Leadership: Why It Matters. **International Journal of Business and Social Science**, v. 9, n. 2, p. 14-18, 2018.
- BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life**. Heinemann, 1979.
- BUSH, Tony. From Management to Leadership. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 36, n. 2, p. 271-288, 2008.
- BUSH, Tony. The Importance of leadership and management for education. **Theories of Educational Leadership and Management**, v. 14, n. 1, p. 1- 22, 2011.
- CARSON, Jay.B.; TESLUK, Paul E.; MARRONE, Jennifer.A. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. **Academy of Management Journal**, v.50, n.5, p.1217-1234, 2007.
- CENTER FOR CREATIVE LEADERSHIP. **Direction + Alignment + Commitment (DAC) = Leadership, 2020**. Disponível em: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/make-leadership-happen-with-dac-framework/>. Acesso em: 03 de abr. De 2022.
- CHAN, Sheng-Ju; YANG, Chia-Yu. Governance styles in Taiwanese universities: Features and effects. **International Journal of Educational Development**, v.63, p. 29-35, 2018.
- CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, , p. 5-15, 2003.
- COOPER, Cecily D.; SCANDURA, Terri A.; SCHRIESHEIM, Chester A. Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. **The Leadership Quarterly**, v.16, n. 3, p. 475–493, 2005.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CREVANI, L. Relational leadership. In: Carroll, Ford, Taylor (ed.), **Leadership: Contemporary critical perspectives**, Sage Publications, 2015.
- CUBAN, Larry. **The managerial imperative and the practice of leadership in schools**.

Albany: State University of New York Press, 1988.

DAY, David V. Leadership development: a review in context. **Leadership Quarterly**, v.11, n.4, p. 581-613, 2000.

DAY, David V.; ANTONAKIS, John. Leadership: Past, present, and future. **The nature of leadership**, v. 2, p. 3-25, 2012.

DEARLOVE, John. Collegiality, Managerialism and Leadership in English Universities. **Tertiary Education and Management**, v.1, 1995.

DENIS, Jean-Louis; LANGLEY, Ann; SERGI, Viviane. Leadership in the Plural. **The Academy of Management Annals**, v.6, n.1, p. 211-283, 2012.

DIAMOND, John B; SPILLANE, James P. School leadership and management from a distributed perspective: A retrospective and prospective. **Management in Education** v. 30, n.4, p. 147-154, 2016.

DRATH, Wilfred H., *et al* . Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. **The Leadership Quarterly**, v.19, n. 6, p.635–653, 2008.

ENSLEY, Michael D., HMIELSKI, Keith M.; PEARCE, Craig L. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: implications for the performance of start ups. **Leadership Quarterly**, v.17, n. 3, p. 217–231, 2006.

ERIKSSON-ZETTERQUIST, Ulla; SAHLIN, Kerstin. What is the role of collegiality in modern universities? Compositions of governance ideals and governance practices. **Conference paper NFF, Reykjavik**, 2013.

FAQUETI, Marouva Fallgatter. **Liderança em uma biblioteca**: compreensões sob a perspectiva da Liderança Relacional Socioconstrucionista. Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro Meneghetti. Liderança e Organizações. **Revista de Psicologia**, v. 2 n. 2, p. 93-119, 2011.

FERNÁNDEZ , Mónica San Juan; VILLAVARDE , Ángeles Bueno. El Liderazgo en las Universidades como elemento de Cambio en la sociedad. **Prisma Social: revista de investigación social**, n. 25, p. 374-397, 2019.

FERNANDEZ, Sergio; CHO, Yoon Jik; PERRY, James L. Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. **The leadership quarterly**, v.21, n.2, p.308-323, 2010.

FITZSIMON, Declan; JAMES, Kim Turnbull; DENYER, David. Alternative Approaches for Studying Shared and Distributed Leadership. **International Journal of Management Reviews**, v.13, n. 3, p. 313–328, 2011.

FRIEDRICH, Tamara L. et al. A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. **The Leadership Quarterly**, v. 20, n. 6, p. 933-958, 2009.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GRONN, Peter. Distributed leadership as a unit of analysis. **The leadership quarterly**, v.13, n. 4, p. 423-451, 2002.

GRONN, Peter. From distributed to hybrid leadership practice. In: **Distributed leadership**. Springer, Dordrecht, 2009. p. 197-217..

GÜNTHER, Helen Fischer et al. Distinções entre liderança compartilhada e distribuída. **SUCEG-Seminário de Universidade Corporativa e Escolas de Governo**, v. 1, n. 1, p. 86-102, 2017.

GÜNTHER, Helen Fischer. **Práticas de Liderança na Escola Pública: um estudo comparativo**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

HIGASHI, Giovana Dorneles Callegaro. **Tecendo significados na gestão colegiada de um curso de graduação de enfermagem na perspectiva da complexidade**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

ISHIKAWA, Gerson. **Liderança em Organização Intensiva em Conhecimento: Um estudo Fundamentado na Teoria-Ator-Rede**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

JAMES, Kim Turnbull; MANN, Jasbir; CREASY, Jane. Leaders as lead learners: A case example of facilitating collaborative leadership learning for school leaders. **Management Learning**, v. 38, n. 1, p. 79-94, 2007.

JOSEPH, Richard. The cost of managerialism in the university: an autoethnographical account of an academic redundancy process. **Prometheus**, v. 33, n. 2, p. 139-163, 2015.

KHANDEKAR, Rajendra. The ZP Framework and Effective Leadership Behaviour in Problematic, Non-Problematic and Issue-Ridden Situations. **FIIB Business Review**, v.8, n.3. p.177-185, 2019.

KOHTAMÄKI, Vuokko. Academic leadership and university reform-guided management changes in Finland. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 41, n. 1, p. 70-85, 2019.

KRAUSE, Micheline Guerreiro. **Constituição comunicativa da liderança relacional em equipe de projeto lean**. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

KRAUSE, Micheline Guerreiro; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida. Abordagens da Liderança nas Fases da Gestão do

Conhecimento: uma análise evolutiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 8, número especial, p. 39-54, 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2015.

LEITÃO, Sérgio Proença. A Decisão na Academia **II Revista de Administração Pública**, v. 27, n. 2, p. 158 a 182- 1993.

LINS, Maria Paula Beatriz Estellita; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v.19, n.3, p. 157-238, 2014.

MARCOVITCH, Jacques. **A universidade impossível**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998.

MARSILLAC, Marília. F. de. A Composição dos Colegiados da Administração Pública Direta e Indireta. **Cadernos Do Programa De Pós-Graduação Em Direito – PPGDir./UFRGS**, v.4, n.7, 2014.

MELO, Pedro Antônio de. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras**. Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MEYER JUNIOR, Victor; MEYER, Bernardo. Planejamento Estratégico nas Instituições de Ensino Superior: Técnica ou Arte? **IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, 2004.

MEZA, Maria Lucia Figueiredo Gomes de; MORATTA, Nelson Granados; GROSCHUPF, Silmara Lucia Bindo. Governança Pública. in OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu; AUGUSTINHO, Sonia Maria Augustinho (Org.). **Gestão e governança pública**: aspectos essenciais. Curitiba: UTFPR Editora, 2016.

MIDDLEHURST, Robin; GOREHAM, Helen; WOODFIELD, Steve. Why Research Leadership in Higher Education? Exploring Contributions from the UK's Leadership Foundation for Higher Education. **Leadership**, v. 5, n. 3, p. 311-329, 2009.

MIGLIORE, Laura-Ann. Leadership, Governance, and Perceptions of Trust in the Higher Education Industry. **Journal of Leadership Studies**, v.5, n.4, p. 30-40, 2012.

MILES, P. Morgan; SHEPHERD, C. David; JACOB, M. Rose; DIBBEN, Mark. Collegiality in business schools Development of a collegiality measure and evaluations of its implications. **International Journal of Educational Management**, v. 29, n. 3, p. 322-333, 2015.

MINTZBERG, Henry. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Bookman Editora, 2010.

MORGAN, Gareth. Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n.4, p. 605-622, 1980.

- NEVES, Clarissa Eckert Baeta; SAMPAIO, Helena; HERINGER, Rosana. A institucionalização da pesquisa sobre ensino superior no Brasil. **Revista Brasileira de Sociologia**, v.6, n.12, p. 19-41, 2018.
- NOLETO, Sylvana de Oliveira Bernardi. **A universidade estadual de Goiás: processos de constituição do habitus institucional acadêmico e da gestão universitária**. Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2018.
- NORTHOUSE, P.G. **Leadership: theory and practice**. 7. ed. Sage Publications, 2016.
- PACHECO, Andressa Sasaki Vasques *et al.* Proposta de melhoria de desempenho nas funções administrativas em uma universidade federal. **Revista gestão universitária na América Latina – GUAL**, v. 6, n. 1, p. 42-59, 2013.
- PEARCE, Craig L.; MANZ, Charles; SIMS Jr, Henry. P. Where do we go from here?: Is shared leadership the key to team success? **Organizational Dynamics**, v. 38, n.3, 2009.
- PEARCE, Craig L.; MANZ, Charles C. The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. **Organizational Dynamics**, v.34, n.2, p. 130–140, 2005.
- PEARCE, Craig L.; WOOD, Bob G.; WASSENAAR, Christina L. The Future of Leadership in Public Universities: Is Shared Leadership the Answer? **Public Administration Review**, v. 78, n. 4, p. 640-644, 2018.
- PEARCE, Craig L. The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. **Academy of Management Executive**, v.18, n.1, p.47–57, 2004.
- PIMENTA, Lidia Boaventura. **Processo decisório na universidade multicampi: dinâmica dos conselhos superiores e órgãos de execução**. Tese (doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.
- RAELIN, Joe. From leadership-as-practice to leaderful practice. **Leadership**, v.7, n.2, p. 195-211, 2011.
- RAELIN, Joseph A. Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. **Leadership**, v.12, n.2, p. 131-158, 2016.
- SAHIN, Kerstin; ERIKSSON-ZETTERQUIST, Ulla. Collegiality in modern universities – the composition of governance ideals and practices. **Nordic Journal of Studies in Educational Policy**, v. 2016, n. 2-3, p. 33640, 2016.
- SANT’ANNA, A. S.; *et al.* Liderança: uma Análise sob a Perspectiva de Acadêmicos Brasileiros e Norte-Americanos. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, p. 48-76, 2009.
- SANTIAGO, Rui; CARVALHO, Teresa. Managerialism Rhetorics in Portuguese Higher Education. **Minerva**, v. 50, n. 4, p. 511-532, 2012.

SANTOS, Boaventura de Sousa; ALMEIDA FILHO, Nãomar de. **A universidade no século XXI: para uma universidade nova**. Almedina, 2008.

SANTOS, Fabiana Besen. O Processo De Liderança Em Contexto Espiritualizado: a Escola Waldorf Anabá. Tese (doutorado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

SAUDERS, Mark. N. K.; LEWIS, Philip.; THORNHILL, Adrian. **Research methods for business students**. Pearson Education, 2009.

SAUNDERS , Mark N.K; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. Understanding research philosophy and approaches to theory development. In SAUNDERS , Mark N.K; LEWIS, Philip; THORNHILL **Research Methods for Business Students**, 8. Ed., Pearson Education Limited, 2019.

SCHLICKMANN, Raphael; MELO, Pedro Antônio. Administração universitária: em busca de uma epistemologia. **Avaliação**, Campinas, v. 17, n. 1, p. 155-178, 2012.

SCHREINER, Tatiana. **Os processos de liderança na implantação de um centro de inovação a partir da perspectiva construcionista**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

SCHWELLA, Erwin. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público Brasília**, v.6, n.3, p.259-276, 2005.

SHATTOCK, Michael. **Managerialism and Collegialism in Higher Education Institutions**. Elsevier, 2010.

SILVA, Fabiula Meneguete Vides da, *et al.* Tornar-se Gestor: a Experiência Vivida pelo Professor Universitário. **IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho-ENGPR**, 2013.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Pensamento estratégico em universidades públicas federais brasileiras**. Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

SMITH, Peter Bevington; PETERSON, Mark F. **Liderança, organizações e cultura: modelo da administração do evento**. Pioneira, 1994.

SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão das Universidades Federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento**. Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SPILLANE, James P. Distributed leadership. **The Educational Forum**, v. 69, n. 2, p. 143-50. 2005.

SPILLANE, James P.; HALVERSON, Richard; DIAMOND, John B. Investigating School

Leadership Practice: A Distributed Perspective. **Educational Researcher**, v. 30, n. 3, p. 23-28, 2001.

STAKE, Robert E. **Qualitative Research: Studying How Things Work**. Guilford Press, 2010.

TOSTA, Humberto Tonani. **Desenvolvimento de competências gerenciais nas Universidades Federais**. Tese (Doutorado), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Apresentação do PPGA**. 2020a. Disponível em: <https://ppgadm.posgrad.ufsc.br/apresentacao/>. Acesso em: 05 ago. 2020.

UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Área de concentração e linhas de pesquisa**. 2020b. Disponível em: <https://ppgadm.posgrad.ufsc.br/area-de-concentracao-e-linhas-de-pesquisa/>. Acesso em: 05 ago. 2020.

UHL-BIEN, Mary. Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The leadership quarterly*, v. 17, n. 6, p. 654-676, 2006.

VAHL, Teodoro Rogério. Algumas reflexões sobre a política de Educação Superior no Brasil. **Seminário Latino Americano de Liderança e Administração na Universidade**, 1986, Florianópolis, SC, 1986.

VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Funcionalidade Burocrática nas Universidades Federais: Conflito em tempos de mudança. **RAC**, v. 8, n. 2, p.181-200, 2004.

WART, Montgomery Van. Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. **Public Administration Review**, v.63, n.2, p. 214-228, 2003.

WEBER, Max. **O que é a burocracia**. Brasília: CFA - Conselho Federal de Administração., 88p. Disponível em: http://bluehost1.cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/02/40livro_burocracia_diagramacao.pdf. Acesso em: 31 de mar. de 2020.

CHOW, Tong Wooi; SALLEH, Lailawati Mohd; ISMAIL, Ismi Arif. Lessons from the Major Leadership Theories in Comparison to the Competency Theory for Leadership Practice. **Journal of Business and Social Review in Emerging Economies**, v.3, n.2, p. 147-156, 2017.

YOKOYAMA, Keiko. The effect of the research assessment exercise on organisational culture in English universities: Collegiality versus managerialism, **Revista Tertiary Education & Management**, v. 12, n. 4, p. 311-322, 2006.

YUKL, Gary A. **Leadership in Organizations**. Pearson 8th ed, 2013.

APÊNDICE A – Revisão sistemática

(a) BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

1ª BUSCA

“PROCESSO DE LIDERANÇA” e “UNIVERSIDADE FEDERAL”

"(Resumo Português: "PROCESSO DE LIDERANÇA" AND All Fields: "UNIVERSIDADE FEDERAL")"

Todos os anos

20 resultados

leitura do título e resumo

total de separados para leitura – 3

Título	Autor	Tipo/ano
O processo de liderança em contexto espiritualizado: a escola Waldorf Anabá	Santos, Fabiana Besen	Tese, 2015
Práticas de liderança na escola pública: um estudo comparativo	Günther, Helen Fischer	Tese, 2017
Os processos de liderança na implantação de um centro de inovação a partir da perspectiva construcionista	Schreiner, Tatiana	Dissertação, 2017

2ª BUSCA

"(Resumo Português: "liderança compartilhada" AND Resumo Português:"universidade")"

Todos os anos

10 resultados

leitura do título e resumo

total de separados para leitura – ZERO

3ª BUSCA

"(Resumo Português:"LIDERANÇA DISTRIBUÍDA" AND Resumo Português:UNIVERSIDADE)"

Todos os anos

05 resultados

leitura do título e resumo

total de separados para leitura – 1 já identificado em busca anterior (O processo de liderança em contexto espiritualizado: a escola Waldorf Anabá. Santos, Fabiana Besen. tese, 2015)

4ª BUSCA

"(Resumo Português:"liderança relacional" AND Resumo Português:universidade)"

Todos os anos

02 resultados

leitura do título e resumo

total de separados para leitura – 1 já identificado em busca anterior (O processo de liderança em contexto espiritualizado: a escola Waldorf Anabá. Santos, Fabiana Besen. tese, 2015).

5ª BUSCA

Search: (All Fields:"LIDERANÇA DISTRIBUÍDA") AND (All Fields:"LIDERANÇA COMPARTILHADA") AND (All Fields:"LIDERANÇA RELACIONAL") AND (All Fields:UNIVERSIDADE)

Sem resultados.

(b) SCOPUS**1ª BUSCA**

("LEADERSHIP AS PROCESS")

Todos os anos

12 resultados

leitura do título e resumo

total de separados para leitura –2

Título	Autor	Ano
The organizational story as leadership	Parry, K.W., Hansen, H.	2007
Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions	Crevani, L., Lindgren, M., Packendorff, J.	2010

2ª BUSCA

TITLE-ABS-KEY ("PROCESS OF LEADERSHIP")

Todos os anos

Artigo

132 resultados

leitura do título e resumo

total de separados para leitura –5

Título	Autores	Ano
And now for something completely different: Reframing social processes of leadership theory using positive organisational behaviour	Muchiri, M.a, Shahid, S., Ayoko, O.	2019
Putting emergence back in leadership emergence: A dynamic, multilevel, process-oriented framework	Acton, B.P., Foti, R.J., Lord, R.G., Gladfelter, J.A.	2019
Interpersonal affect and the assessment of and interrelationship between leadership constructs	Rowold, J., Borgmann, L.	2014
A multilevel systems model of leadership ARTIGO, 2011	Kinicki, A.J., Jacobson, K.J.L., Galvin, B.M., Prussia, G.E.	2011
Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing	Uhl-Bien, M	2006

3ª BUSCA

(TITLE-ABS-KEY ("shared leadership") OR TITLE-ABS-KEY ("distributed leadership") OR TITLE-ABS-KEY ("relational leadership") AND TITLE-ABS-KEY (university) OR TITLE-ABS-KEY ("public university") OR TITLE-ABS-KEY ("higher education") OR TITLE-ABS-KEY ("public higher education")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Spanish"))

Todos os anos

203 resultados

leitura do título e resumo

total de separados para leitura –28

Título	Autores	Ano
1. The Future of Leadership in Public Universities: Is Shared Leadership the Answer?	Pearce, C.L., Wood, B.G., Wassenaar, C.L.	2018
2. Distributed leadership in HE: A scaffold for cultural cloning and implications for BME academic leaders	Joslyn, E.	2018
3. Contextualizing distributed leadership in higher education	Sewerin, T., Holmberg, R.	2017
4. The Relationship between distributed leadership practices and academic optimism among faculty members in Northern Border University	Alenezi, A.F.	2018
5. The role of the associate dean in UK universities: distributed leadership in action?	Floyd, A., Preston, D.	2018
6. Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19	Fernandez, A.A., Shaw, G.P.	2020
7. Perspectives of Australian higher education leadership: convergent or divergent views and implications for the future?	Croucher, G., Lacy, W.B	2020
8. Leadership in Chinese higher education and the influence of sociocultural constructs	Lu, X. r, Smith, R.	2020
9. The mediating role of a quality academic process on the relationship between distributed leadership and the effectiveness of public universities in Nigeria	Kayode, D.J., Yusoff, N.M., Velloo, A.	2019
10. Distributed leadership in the construction of a new higher education campus and community	Vuori, J.	2019
11. Strategies and Challenges for Distributing Leadership in Communities of Practice	Lester, J., Kezar, A	2017
12. Demonstrating the impact of a distributed leadership approach in higher education	Jones, S., Harvey, M.b, Hamilton, J., Bevacqua, J., Ege, K., McKenzie, J.	2017
13. A distributed leadership change process model for higher education	Jones, S., Harvey, M.	2017
14. A critical exploration of collaborative and distributed leadership in higher education: developing an alternative ontology through leadership-as-practice	Youngs, H.	2017
15. Middle leadership in higher education: A relational analysis	Branson, C.M., Franken, M., Penney, D.	2016
16. The challenges and future of public higher education leadership in Kenya	Odhiambo, G.	2014
17. Synthesising theory and practice: Distributed leadership in higher education	Jones, S., Harvey, M., Lefoe, G.,	2014

18.	Distributed leadership: A critical analysis	Ryland, K. Jones, S.	2014
19.	Hybrid configurations of leadership in higher education employer engagement	Bolden, R., Petrov, G.	2014
20.	Developing leadership in higher education: Perspectives from the USA, the UK and Australia	Hempsall, K.	2014
21.	Leadership, governance, and perceptions of trust in the higher education industry	Migliore, L.-A.	2012
22.	Shared leadership and organizational citizenship behaviour in Jordanian public universities: Developing a global workforce for the 21st century	Khasawneh, S.	2011
23.	Improving leadership in Higher Education institutions: A distributed perspective	van Ameijde, J.D.J., Nelson, P.C., Billsberry, J., van Meurs, N.	2009
24.	Distributed leadership in higher education: What does it accomplish?	Gosling, J., Bolden, R., Petrov, G.	2009
25.	Distributed leadership in higher education: Rhetoric and reality	Bolden, R., Petrov, G., Gosling, J.	2009
26.	Tensions in higher education leadership: Towards a multi-level model of leadership practice	Bolden, R., Petrov, G., Gosling, J.	2008
27.	Creating shared leadership environments in institutional and international settings	Poley, J.K.	1998
28.	Distributed leadership: A collaborative framework for academics, executives and professionals in higher education	Jones, S., Lefoe, G., Harvey, M., Ryland, K.	2012

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturada

Trajetória

- 1 Conte-me sobre sua trajetória profissional.

Perguntas iniciais sobre práticas diárias

- 2 Conte-me como é o seu dia a dia de trabalho na universidade (suas atividades desenvolvidas).
- 3 Como você descreve o seu relacionamento com os colegas de trabalho (divergências, afinidades)?
- 4 Para você quem é um líder? O que é essencial para ser um líder?
- 5 Com relação à liderança em grupo, o que acredita ser essencial?

Perguntas com foco no grupo e relacionamento

- 6 Você participa de qual (quais) colegiado(s)?
- 7 Na sua percepção, qual o papel e importância do colegiado?
- 8 Como você percebe o processo de comunicação nos colegiados?
- 9 Quais os desafios do colegiado na sua opinião (as tensões; fatores que dificultam as reuniões, dificuldades e obstáculos)?
- 10 Como resolvem os conflitos ?

Perguntas finais

- 11 Acredita que é necessária mudanças na estrutura colegiada na universidade? Se sim comente.
- 12 Você gostaria de falar mais alguma coisa sobre o assunto, que considera importante?

APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Eu, Jéssica Rocha de Souza Pereira, discente de doutorado no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – PPGA/UFSC, Campus Trindade, sob a orientação do Professor Dr. Pedro Antônio de Melo, convido-o (a) a participar de minha pesquisa intitulada: “O Processo de Liderança em Colegiados de uma Universidade Federal Brasileira”. A pesquisa tem como objetivo “analisar como ocorre o processo de liderança em instâncias colegiadas em uma universidade federal brasileira”. O estudo integra a linha de pesquisa Gestão Universitária do PPGA/UFSC, cujo objetivo é estudar instituições de educação superior.

O foco central da pesquisa é buscar compreender as atividades de liderança nos colegiados, verificar a estrutura e funções dos colegiados selecionados com base nas práticas diárias, descrever os fatores que influenciam o processo de liderança dos colegiados selecionados, analisar como ocorre a dinâmica de interação e construção dos relacionamentos no grupo e com diferentes instâncias dos colegiados.

Justifica-se a necessidade da pesquisa pelo fato de terem sido encontrados poucos estudos que possuem como foco o processo de liderança em universidades federais brasileiras, sendo importante a investigação para avançar nos estudos do setor educacional. A pesquisa busca contribuir com o conhecimento da área de liderança universitária, para que a teoria da área avance. A pesquisa também é necessária para a área do processo de liderança na universidade, possibilitando assim que os gestores possam ter uma visão ampliada sobre a importância do processo de liderança nos colegiados e na instituição e assim possam refletir sobre suas práticas e buscar o aperfeiçoamento das interações na IES, podendo contribuir para o aperfeiçoamento da eficácia da universidade, assim como na sua atuação diante de desafios e mudanças no ambiente interno e externo da instituição.

O estudo é de abordagem qualitativa, do paradigma interpretativista, objetivos descritivos e estudo de caso. A coleta de dados da pesquisa será por meio de entrevistas semiestruturadas, observação direta das reuniões dos colegiados selecionados e pesquisa documental. A análise da pesquisa será temática, onde se buscará identificar, analisar e relatar padrões nos dados e assim organizar e descrever minimamente seu conjunto de dados em detalhes. A entrevista será realizada de forma não presencial, ou seja, por meio de ambiente virtual, sem envolver a presença física do pesquisador e do participante de pesquisa. O tempo estimado entre 40min e 1h30min de duração.

Tratando-se da sua participação na pesquisa, você está sendo convidado(a) a contar sobre sua trajetória de carreira, suas vivências na universidade, sobre suas atividades, participação nos colegiados, sua visão do significado de liderança e o processo de liderança nos colegiados, além das interações, relacionamentos com outras pessoas no trabalho, as influências, comunicação, tomada de decisão e desafios no colegiado que participa.

A entrevista semiestruturada possui um roteiro base que permite ao longo da conversa entre a pesquisadora e entrevistado(a) que outras perguntas de aprofundamento do assunto sejam realizadas.

As entrevistas serão gravadas em áudio e/ou vídeo, para transcrição, assim como a análise e a comprovação dos dados. A pesquisadora também poderá realizar anotações sobre suas impressões e também de aspectos que chamar atenção durante a entrevista.

Apenas os pesquisadores que estão envolvidos neste projeto de pesquisa terão acesso aos dados. Caso tenha qualquer nome ou característica que possa levar a sua identificação, esta será codificada no texto da pesquisa para a construção da tese.

As informações coletadas durante o estudo são confidenciais e sua participação está sob sigilo. No decorrer da análise dos dados, os registros de áudio e também os textos transcritos serão arquivados, sendo o material armazenado em local seguro. As informações serão guardadas em sigilo pelo tempo necessário para a realização da pesquisa e após o seu término por um período de cinco anos. Após esse período os registros e arquivos serão apagados.

Todas as informações encontradas serão para o uso deste estudo e em nenhum momento sua identidade será revelada. Destaca-se também que no relatório final da pesquisa os entrevistados terão seus nomes codificados, para garantir assim a proteção da sua identidade. Destaca-se que a codificação ocorrerá também com os nomes dos colegiados estudados, para garantir assim o máximo cuidado possível com o sigilo dos participantes desta pesquisa.

A participação neste projeto é de forma voluntária. Assim, você não irá receber nenhuma forma de remuneração e nenhum tipo de recompensa para participar desta pesquisa e também não pagará nada para participar deste estudo.

Informo que você poderá desistir de participar a qualquer momento deste estudo e também solicitar a exclusão de seus dados, retirando seu consentimento sem que isso gere qualquer tipo de constrangimento para você. Desta forma, sinta-se absolutamente à vontade em deixar de participar da pesquisa a qualquer momento, sem ter que apresentar qualquer justificativa e sem qualquer prejuízo.

Você não receberá nenhum benefício em participar desta pesquisa, porém, as reflexões geradas podem ser positivas para ampliar seu autoconhecimento sobre suas vivências e experiências na sua vida pessoal e na sua atuação profissional. Destaco que sua participação nesta pesquisa é muito importante, pois você está contribuindo para a construção do conhecimento científico na área de liderança universitária. O convite a sua participação se deve à contribuição de sua vivência e de sua experiência profissional e seu papel na (nome da universidade ocultado).

A pesquisa aborda questões relacionadas à atuação dos membros de colegiados, assim, pode gerar algum desconforto ou constrangimento ao refletir a respeito de determinados assuntos da vida pessoal e profissional. Outro risco é o cansaço ao longo da entrevista, a geração de sentimentos de aborrecimento ao refletir sobre as situações compartilhadas.

Informo que existem os riscos característicos do ambiente virtual, meios eletrônicos, ou atividades não presenciais, em função das limitações das tecnologias utilizadas, destacando assim, as limitações dos pesquisadores para assegurar total confidencialidade e potencial risco de sua violação. Assim, destaca-se o risco de violação de dados, mesmo com o conhecimento da política de privacidade da ferramenta virtual utilizada para a realização da entrevista e diante de todo cuidado e precaução para não haver o compartilhamento dessas informações com terceiros de maneira a assegurar os aspectos éticos.

Destaca-se também o risco da quebra de sigilo não intencional e de maneira involuntária, mesmo com todos os cuidados éticos tomados na pesquisa, cujas consequências serão tratadas nos termos da lei.

Caso algum desconforto sobre sua participação na pesquisa ocorra, você poderá relatar à pesquisadora, para que as devidas providências sejam tomadas, assim como o seu desligamento da pesquisa, caso assim você desejar. Para minimizar os riscos o máximo possível, busca-se na condução da pesquisa realizar as perguntas de forma cuidadosa, assim

como a pesquisadora estará atenta ao bem-estar do (a) entrevistado (a) e perguntas podem ser retiradas, caso alguma situação ocorra. Além disso, destaca-se que você tem o direito de não responder qualquer pergunta, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal, assim, caso alguma pergunta te cause desconforto, você não precisará respondê-la.

Caso sejam gerados desconfortos e reflexões negativas ao longo da entrevista, poderemos sugerir serviços de apoio psicológico durante ou após a pesquisa, caso seja do seu interesse.

Você participará da pesquisa utilizando a ferramenta eletrônica de sua propriedade pessoal, não gerando dessa maneira custos.

Caso você tenha qualquer dano material ou imaterial, se sinta lesado (a), decorrente da pesquisa, previsto ou não no registro de consentimento livre e esclarecido, você poderá solicitar indenização seguindo os termos da Lei.

Caso você tenha qualquer despesa comprovadamente decorrente da sua participação na pesquisa, você receberá o ressarcimento dessas, sendo a pesquisadora responsável pelo ressarcimento das mesmas.

Você terá acesso ao registro de consentimento sempre que solicitado. Destaca-se que você receberá todo acompanhamento e assistência necessários ao longo da pesquisa. Durante ou posteriormente a realização desta pesquisa, a qualquer momento, você poderá solicitar aos pesquisadores por informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, pelos meios de contato colocados neste termo.

O material e informações poderão ser publicados posteriormente de forma anônima, mostrarão apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome ou qualquer informação relacionada à sua privacidade em eventos científicos e/ou periódicos científicos.

É importante destacar que este termo de consentimento está sendo previamente apresentado e, caso, concorde em participar, será considerado anuência quando participar da entrevista da pesquisa.

Assim, após a leitura do presente termo e do seu consentimento em participar do estudo, solicitamos que assine abaixo e preencha os seus dados. Sua participação somente ocorrerá se você concordar com este termo. Sua assinatura neste termo de consentimento pressupõe sua compreensão do objetivo e dos procedimentos do estudo e expressa sua aceitação em participar do mesmo.

É importante que você guarde cuidadosamente este termo, pois é um documento que possui importantes informações de contato e garante os seus direitos como participante da pesquisa.

Caso tenha alguma dúvida sobre os procedimentos ou sobre o projeto você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável a qualquer momento pelo *e-mail* (ocultado)XXXXX com ou telefone (ocultado). Assim como entrar em contato o orientador deste estudo Prof. Pedro Antônio de Melo, pelo *e-mail* (ocultado) e endereço profissional Campus Universitário Trindade da UFSC, Centro Socioeconômico, Bloco F, 3º andar.

Florianópolis, _____ de _____ de 2022.

Assinatura do Pesquisador Responsável

Jéssica Rocha de Souza Pereira

Declaro que fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) sobre os procedimentos envolvidos na pesquisa, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes da participação da mesma. Compreendo que minha participação é totalmente voluntária e que posso desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. Recebi a informação que poderei solicitar informações durante qualquer fase da pesquisa, mesmo após a sua publicação. Por fim, declaro que compreendi os objetivos e condições de minha participação no estudo e concordo em participar.

Nome completo do (a) participante:

Assinatura: