



## **DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS LASSALISTAS INOVADORAS: FUNDAMENTOS PARA EXCELÊNCIA DA GESTÃO.**

**PAULO FOSSATTI**

Universidade La Salle – Unilasalle, Canoas, Brasil  
paulo.fossatti@unilasalle.edu.br  
50436538091

**RENALDO VIEIRA DE SOUZA**

Universidade La Salle – Unilasalle, Canoas, Brasil  
renaldo.souz@unilasalle.edu.br  
30006589049

**HILDEGARD SUSANA JUNG**

Universidade La Salle – Unilasalle, Canoas, Brasil  
hildegardsjung@gmail.com.br  
39218880004

### **RESUMO**

O tema recai sobre a aplicação dos fundamentos da excelência em gestão no desenvolvimento de lideranças da Universidade La Salle Brasil. Liderar é um exercício que exige autoconhecimento e constante aprimoramento de habilidades e competências. Em se tratando de liderança inovadora, as boas práticas e as novas metodologias de apoio da gestão, são essenciais para auxiliar a prática da liderança. Tem por objetivo mostrar o processo de desenvolvimento de lideranças organizacionais na Universidade La Salle. A Metodologia está baseada em análise documental, diário de campo e depoimentos de lideranças e da percepção das equipes. Os resultados apontam para: formação sistematizada e continuada dos líderes; escolha estratégica dos participantes; gestão por competências; autodesenvolvimento personalizado e alinhamento da prática de desenvolvimento da liderança da Universidade La Salle baseada em seus princípios e valores. As considerações finais registram a necessidade do desenvolvimento de pessoas em suas competências técnicas, humanas e transversais com foco em gestão inovadora, estratégica e por resultados. As atitudes da liderança transformadora passam necessariamente por um criterioso plano de trabalho e organização, fundamentais para o sucesso do exercício da liderança.

**Palavras chave:** liderança inovadora; educação superior; universidade La Salle; excelência da gestão.

## 1. INTRODUÇÃO

O tema da gestão educacional tem recebido especial atenção no cenário da educação brasileira, principalmente nos últimos 20 anos, com o advento da atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996. A normativa dispõe sobre a gestão democrática nos âmbitos da Educação Básica e Superior das instituições públicas, prevendo participação docente, discente, formação de conselhos que integram a comunidade escolar e colegiados, no caso das universidades (Brasil, 1996).

A partir dessa concepção, nas últimas duas décadas proliferaram estudos acerca da gestão (Lück, 2000, Cardoso, 2001, entre outros) gestão democrática (Paro, 1997, Cury, 2002 e outros), liderança (Lück, 2012), governança (Fossatti, Ganga-Contreras & Jung, 2017, Fossatti, Souza & Contreras, 2015 – pesquisas nossas -), abarcando fatores e cenários imbricados nesses conceitos.

Agora damos um passo mais à frente, principalmente no âmbito do Ensino Superior, ou seja, além de estudos sobre gestão, governança e liderança, são bem-vindas pesquisas sobre os conceitos, princípios e boas práticas de formação de lideranças, e mais: lideranças inovadoras. Sobre este tema versa nosso artigo, sobre os fundamentos da excelência em gestão no desenvolvimento de lideranças da Universidade La Salle Brasil.

Nesse contexto, o objetivo do trabalho consiste em mostrar o processo de desenvolvimento de lideranças organizacionais na Universidade La Salle. Para tanto, a metodologia, de abordagem qualitativa - posto que está carregada de elementos subjetivos (Gil, 2008) -, recupera análise documental, diário de campo e depoimento de lideranças. Para a análise dos dados, seguimos os ensinamentos da Análise de Conteúdo de Bardin (2016), a qual refere ser necessário aglomerar o máximo possível de documentos para que os mesmos sejam analisados conforme quatro regras principais. Estas, segundo a autora, consistem em: a) Regra da exaustividade: buscar o máximo de material, não deixando de analisar elementos devido à dificuldade de acesso, pouco interesse, entre outros; b) Regra da representatividade: a amostra selecionada deve ser suficientemente representativa para o tema da pesquisa; c) Regra da homogeneidade: o material selecionado deve ser escolhido pelos mesmos critérios – que neste caso, foram as categorias: liderança inovadora; educação superior; universidade La Salle -; d) Pertinência: os documentos escolhidos devem estar alinhados com o objetivo da pesquisa, possibilitando a geração de novos conhecimentos.

De acordo com Sarmento, Menegat e Ramirez (2015), liderar uma instituição com êxito implica alcançar padrões de qualidade e excelência requeridos das instituições na contemporaneidade, seja dos órgãos governamentais e/ou privados competentes, seja da comunidade, seja do seu público interno e/ou externo. Para tanto, não mais se admite amadorismo, ou seja, não mais é “possível administrar com base em uma conduta de “tentativa e erro” e/ou pautada exclusivamente por experiências prévias” (Sarmento, Menegat & Ramirez, 2015, p. 314).

Liderar, portanto, exige autoconhecimento e aprimoramento de habilidades e competências para desempenhar a contento o seu papel, hoje em dia mais baseado em estudos sobre boas práticas, do que pelo senso comum. Em se tratando de liderança inovadora, as boas práticas e as novas metodologias de apoio da gestão tornam-se essenciais. Nesse contexto, o processo de desenvolvimento de lideranças organizacionais na Universidade La Salle torna-se um objeto de estudo, o qual poderá servir para o aprimoramento de pesquisas futuras.

Dessa maneira, este artigo está dividido em cinco apartados, tendo início nesta breve Introdução. O segundo tópico, mais robusto, apresenta o Referencial Teórico da pesquisa, no qual discutimos o conceito, os estilos e as premissas da liderança; o conceito de inovação; e o conceito de liderança inovadora. A terceira seção traz Evidências da Prática, na Universidade La Salle, para então tecermos nossas considerações finais, no quarto apartado. Finalmente, o item cinco informa as Referências bibliográficas consultadas para a realização da pesquisa.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

De acordo com Lück (2000), a particularidade de um líder é caracterizar-se como uma pessoa empreendedora, que se compromete em manter a motivação da equipe, com determinação e autocontrole, sem deixar de ser flexível. A autora considera fundamental que conheça os princípios da educação e seus processos, pois desse conhecimento virá sua autoridade, de modo que entenda do comportamento humano e que seja consciente das motivações, dos interesses e das competências do perfil de grupo a que pertence.

A liderança normalmente é composta por um processo de envolve um relacionamento de influência em sentido duplo, orientado especialmente para o atendimento de objetivos mútuos, como aquele de um grupo, instituição ou sociedade. Assim, a liderança não requer apenas o cargo do líder, mas também requer esforço de cooperação por parte das outras pessoas (Hollander, 1978). Percebemos que o tema carrega complexidade, pois há pessoas envolvidas e o ser humano, de uma forma ou outra, traz consigo percepções e vivências distintas (Fossatti, 2013).

### **2.1 Conceito, estilos e premissas de liderança**

Com relação ao tema liderança, Bergamini (1994) se refere a ele como o que tem forte apelo tanto aos que dirigem, como aos que são dirigidos; que transcende o dom de responsabilidade sobre uma espécie, com atração enigmática que certos indivíduos exercem uns sobre os outros. Segundo o autor, o termo deixou de ser associado com a figura autoritária do “chefe”, tornando-se próximo do conceito de “líder”, supondo alguém de sucesso, uma vez que os líderes têm “seguidores” e não “subordinados”.

Com relação aos traços e estilos de liderança, Bryman (1992) explica que os conceitos teóricos relacionados aos traços de personalidade são mais antigos a respeito da liderança. Um traço é uma característica distinta da personalidade. Essas teorias identificam o líder como aquele que possui traços específicos de personalidade que o diferem das demais pessoas. Assim, o líder apresenta características de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento dos demais. Como premissa desta teoria, os líderes possuem traços de personalidade, pelas quais o indivíduo já nasce líder. Bryman (1992) ainda enfatiza três importantes aspectos com relação aos traços sociais, aqueles relacionados com a tarefa, do ponto de vista do comportamento dos seguidores: a) a influência que o líder exerce sobre os demais, o que de alguma forma induz o seu comportamento; b) a concepção deste processo de influência como incorporado ao contexto de um grupo; e c) a influência exercida pelo líder sobre o comportamento dos membros de um grupo em direção aos objetivos que pretendem alcançar. Este corpo conceitual vai sendo aperfeiçoado pelo próprio autor incluindo também as questões culturais e de identificação – com a instituição e com o grupo em si -.

Desta maneira, é possível observar uma identificação do conceito de liderança com influência. Influência nos objetivos, estratégias, comprometimento, consentimento sobre determinados comportamentos para o alcance dos objetivos do grupo e na identificação dos membros com o mesmo. Outro elemento importante diz respeito à percepção das pessoas em

relação aos tipos de liderança, tais como a liderança transacional, que conduz ou motiva seguidores na direção das metas estabelecidas por meio do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas.

A teoria dos estilos de liderança crê que pessoas podem ser preparadas para o exercício do papel de líder, necessitando estudar e estabelecer formas de exercitar o poder, baseando-se nas crenças básicas sobre o homem e a natureza humana (França & Arellano, 2002). Para Lickert *apud* Bergamini (1994) há dois estilos de chefia que concebem os extremos entre participação e submissão: I) a liderança orientada para as pessoas, considerando um maior envolvimento delas; e II) a liderança orientada para a produção, onde pessoas apenas adotam determinações do gestor, representadas por quatro padrões, a saber: a) Relação com pouca interação, baseada no medo e na desconfiança; b) Existência de alguma confiança na relação, com objetivos estabelecidos pelo gestor e algum controle intermediário; c) Gestores confiam parcialmente nos subordinados e algumas decisões são tomadas pelos subordinados, recompensados e sentindo-se responsáveis pelo alcance dos objetivos da organização; d) Gestores têm confiança plena nos subordinados e estes participam das decisões.

Ainda de acordo com Lickert *apud* Bergamini (1994), as atitudes da liderança transformadora passam necessariamente por um criterioso plano de trabalho e organização, que serão fundamentais para o sucesso. Com isto, o autor destaca a necessidade de identificar alguns elementos essenciais, tais como: a) Definir objetivos claros; b) Comunicar à equipe e deixar claro o que espera, e desenvolvê-la ensinando e aprendendo, estando atento aos seus sinais; c) Priorizar ações e promover espaço de conhecimento; d) Assumir o papel de líder, verificando sistematicamente o cumprimento das ações, com absoluto respeito à pessoa e alinhando os interesses individuais aos da organização; e) Gerir de forma participativa através de times, buscando na realização das pessoas a alavanca para seu comprometimento, transformando-as pelo vínculo e inspiração; f) Ter na mudança um instrumento para competitividade e crescimento, fazendo da comunicação a centelha do envolvimento e da ação; g) Ter a cultura como alicerce para a perpetuação do negócio.

## **2.2 O conceito de inovação e de liderança inovadora**

Segundo Bresciani e Guidelli (2010) o termo inovação diz respeito à utilização da tecnologia na produção de produtos ou serviços, ou ainda na gestão organizacional. Conforme Castilhos (1997), inovação é definida como o uso, a aplicação e a transformação do conhecimento técnico e científico em problemas relacionados com a produção e a comercialização, tendo o lucro como perspectiva. As transformações utilizadas para comercialização de novos produtos são também denominadas de inovação.

Por sua vez, a inovação organizacional trata das alterações na forma de gestão e de organização da produção. Concorrer num mercado internacionalmente competitivo significa oferecer produtos e serviços feitos de formas diferentes e colocados lado a lado para escolha dos clientes completa (Castilhos, 1997).

Conforme Siqueira (1995), a fonte de riqueza de uma organização não são os bens materiais, mas sim, a inteligência criativa, o capital intelectual da forma de criar e inovar das pessoas. Para o autor, o líder inovador cria as condições nas pessoas para que possam desenvolver as suas habilidades e aplicá-las na melhoria dos resultados do seu trabalho. Os líderes criativos desenvolvem nos seus colaboradores as aspirações e expectativas, tornando-os autênticos empreendedores, dedicados à excelência de suas tarefas e funções.

Segundo Sherer e Carlomagno (2009), uma cultura de inovação demanda lideranças empenhadas e comprometidas, uma vez que o desafio da inovação é fazer com que todos os líderes sejam facilitadores do fluxo de ideias e do conhecimento e transformadores da organização como um todo, pois se não houver a implicação das lideranças com estratégias de inovação, poderão surgir barreiras e dificuldades.

### 2.3 Evidências da prática

A Universidade La Salle (Unilasalle) demonstra alinhamento da prática de desenvolvimento da liderança em seus princípios e valores, conforme descrito no quadro 1 a seguir.

**Quadro 1 - Conceitos norteadores da Gestão**

<b>Valores/ princípios organizacionais</b>	<b>Conceitos norteadores da Gestão (Diretrizes)</b>	<b>Partes interessadas</b>
Visão	Ser, em 2018, uma universidade reconhecida pela excelência acadêmica e pela internacionalização.	Colaboradores; Reitoria / Diretorias; Parceiros; Comunidade
Missão	Promover a formação integral e continuada da pessoa, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão de excelência, para o desenvolvimento sustentável da sociedade, fundamentado nos princípios e na tradição cristão-lassalistas.	Clientes; Colaboradores; Reitoria / Diretorias; Parceiros; Comunidade
Princípios e Valores	1. Inspiração e vivência cristã-lassalistas 2. Indissociabilidade do Ensino, da Pesquisa e da Extensão 3. Educação continuada 4. Valorização das pessoas 5. Gestão sustentável 6. Inovação, criatividade e empreendedorismo 7. Qualidade de vida no trabalho 8. Trabalho em rede 9. Valorização das parcerias 10. Internacionalização	Clientes; Colaboradores; Fornecedores; Reitoria / Diretorias; Parceiros e Comunidade
Negócio da Unilasalle	Educação superior graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão, projetos e ações sociais.	Colaboradores; Clientes; Parceiros; Fornecedores; Comunidade

Fonte: Relatório de Gestão PGQP (Unilasalle, 2015).

O sistema de liderança da Instituição e, de acordo com a estrutura organizacional, tem sua composição, desde a concepção, pelo Reitor e demais lideranças, estruturadas no organograma institucional. A Reitoria adotou em 2006 a ferramenta estratégica do *Balanced Scorecard* (BSC), onde a partir do mapa estratégico institucional foram desenvolvidos objetivos e indicadores. Com suas respectivas metas, é possível acompanhar o desenvolvimento da instituição sob as perspectivas: clientes, financeiro, processos internos, e aprendizado e crescimento. Neste grupo de monitoramento estão envolvidas as principais lideranças da instituição, como Reitor, Vice-Reitor, Pró-reitores, Diretores, Assessores, lideranças de processos e de cursos acadêmicos. Os principais indicadores são acompanhados, avaliados e discutidos a fim de garantir o alcance das metas e o crescimento institucional.

A liderança também se faz presente em ações institucionais que visam à implementação de projetos de natureza administrativa e acadêmica. A Reitoria, Pró-reitorias, Diretorias e demais lideranças interagem com a sociedade participando ativamente de entidades dos níveis: municipal, regional, estadual, nacional e mundial, de diferentes segmentos. Os representantes comunicam os objetivos estratégicos da Unilasalle, identificando e aproximando parcerias das metas institucionais.

No que concerne à comunicação e compartilhamento das informações e decisões institucionais, foi criado um modelo padronizado de controle sobre as informações para todos os colaboradores, identificado como “Unilasalle Compartilha”. Seu objetivo é organizar e sistematizar o repasse de informações aos colaboradores pelas lideranças às suas equipes.

Desde 2010 e com revisão anual, a avaliação e desenvolvimento dos líderes acontece por meio do Programa “Gestão por Competências”. O instrumento de avaliação de competências e habilidades utilizado pela Instituição trata dos fatores e competências requeridas para o desenvolvimento de líderes e demais membros da força de trabalho. A metodologia utilizada para realizar as avaliações é de 180°, na qual o colaborador é avaliado por três colaboradores (liderança superior, pares e o próprio colaborador), além de um representante do setor Gestão de Pessoas (servindo de mediador e buscando o consenso da comissão). O colaborador tem também a oportunidade de realizar sua auto avaliação a partir do perfil de cargo. Com base nos resultados, o setor Gestão de Pessoas faz uma análise junto com a liderança do avaliado, para estruturar um *feedback*. Estes devem construir, juntamente com o colaborador, um plano de desenvolvimento individual, que serve como uma das formas de levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento individual.

As necessidades de capacitação e desenvolvimento na Unilasalle, quanto ao corpo de docentes e técnicos administrativos, são identificadas através do “Plano de Carreira Docente” e “Plano de Carreira Técnico Administrativo”, que possibilita ao colaborador a visualização das categorias que a Instituição oferece e seus requisitos. A capacitação e desenvolvimento são contempladas pelo “Programa de Formação Continuada”, realizados ao longo do ano. O acompanhamento do desempenho destes colaboradores é realizado pelas respectivas lideranças e quando necessário com subsídios do setor Gestão de Pessoas e Pastoral Universitária. Estas acontecem com o intuito de oportunizar espaços únicos de integração, convivência e cultivo da fraternidade, além de buscar garantir mais qualidade às relações interpessoais, repensar as relações e refletir coletivamente sobre o nosso cotidiano.

A metodologia é participativa, privilegiando a construção coletiva, fundamentada no “Plano de Formação Lassalista”, no “Programa Qualidade de Vida no Trabalho – Saúde do Trabalhador” e no “Programa de Gestão por Competência”. Os encontros são divididos em quatro etapas e dinamizados com vistas a: a) aproximar as pessoas e grupos de trabalho; b) verificar e dialogar sobre como andam as coisas “simples” em nossa Instituição: acolhida, respeito, cordialidade; c) valorizar a missão de cada um dos colaboradores na Instituição, convocando-os com carinho a, corajosamente, assumirmos a missão de Educadores Lasallistas; d) aprofundar a compreensão da identidade e espiritualidade Lasallista, entendendo-os a partir da missão, visão e princípios institucionais.

Os principais programas de desenvolvimento de lideranças inovadoras estão descritos no quadro 2 a seguir, assim como a criação de espaços de criação compartilhada, como uma forma de estimular gestores, colaboradores e demais partes interessadas para vivenciarem e criarem práticas em ambientes de inovação.

Quadro 2 – Programa de desenvolvimento de lideranças inovadoras

Programa	Objetivos
Curso de formação de lideranças lassalistas em Roma	Formar líderes dentro da filosofia lassalista, com visão da Rede La Salle Internacional, compartilhando práticas e modelos de gestão, assim como, desenvolvendo trabalhos conjuntos em rede - <i>International Association Lassalian University (IALU)</i> .
Curso de formação lassalista pela Universidade Corporativa La Salle no formato EaD	Formar todos colaboradores e líderes, visando alinhamento dos princípios filosóficos lassalista.
Programa de Pós-graduação em Gestão de Instituições de Ensino Superior pelo Consórcio da Instituições de Ensino Superior (IES) Comunitárias (COMUNG)	Formar gestores acadêmicos dentro dos desafios que as IES Comunitárias necessitam.
Formação do Núcleo de Inteligência Política (NIP)	Capacitar e desenvolver um grupo específico de lideranças acadêmicas e não acadêmicas que seja valorado e preparado a prospectar relações político institucionais por área do conhecimento que poderão constituir na Universidade La Salle os principais gestores das Áreas, Centros, Escolas ou Unidades da organização.
<i>Coaching e Mentoring</i> para Gestores	Apoiar a liderança a se desenvolver para a gestão de mudanças, a partir do plano de acompanhamento por meio de: - Avaliações da adequação das competências necessárias para atuar (NIP), por meio de feedback trimestral; - Definição de metas a serem alcançadas nas reuniões de feedback; Acompanhar os planos de desenvolvimento individual (PDI), para medir engajamento dos participantes; - Plano anual de desenvolvimento, com palestras e ou workshop com frequência trimestral; - Reuniões de acompanhamento da evolução do projeto NIP, com frequência trimestral.
Fomento para formação de Gestores em Graduação e Pós-graduação (50 e 80%)	Formação e desenvolvimento de lideranças nas áreas de interesse da Instituição e com subsídios para qualificar a gestão
Formação em Metodologias ativas	Desenvolver habilidades de gestores e educadores na prática da metodologia ativa e que está centrada na aprendizagem. Significa uma hegemonia do aluno sobre o professor, dispensando, de certa forma, o mesmo. O aluno seria um auto aprendiz. Desta maneira, há a necessidade de repensar as formas, espaços, uso da tecnologia para o desenvolvimento do ensino-aprendizagem.
Criação de espaços para estimular a Inovação: a) FabLab, b) <i>Room Lasallian Xperience – Google for Education</i>	a) FabLab: O espaço do laboratório FABLAB da Unilasalle, tem a proposição de valor, a partir da Área de Inovação e Tecnologia, de promover o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem através da prática, proporcionando um ambiente imersivo de aprendizagem. Permitir aos estudantes a realização de projetos “colocando a mão na massa”, mas também organizando um espaço transdisciplinar e aberto para a comunidade local. b) <i>Room Xperience</i> : A parceria estabelecida entre a Universidade La Salle - UNILASALLE, instituição de Educação Superior pertencente à maior rede de ensino da história recente e a maior empresa de tecnologia digital do mundo, o Google – foi amadurecida e postulada. Portanto, para além dos saltos qualitativos pedagógicos e educacionais projetados a partir da utilização do pacote tecnológico-educacional <i>Google for Education</i> criou-se uma nova Unidade de Resultado para a Universidade La Salle um espaço/tempo no qual se torna possível implementar práticas educacionais e formativas – formais e informais – sob um novo <i>mindset</i> oriundo de uma construção epistemológica fundada em duas lentes: a <i>Lasallista Lense</i> e a <i>Google For Education Lense</i> . Dessa construção emerge a <i>Room Lasallian Xperience (RLX)</i> –

	<i>Google for Education</i> : lugar que traduz a ambiência sustentada pelos princípios institucionais do Google e da UNILASALLE.
Formação em Interpretação dos Critérios de Excelência e Avaliador do Prêmio Qualidade RS	Desenvolver gestores com capacidade de gerir os processos a partir do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), estabelecendo sistemática de controle de planos e práticas de trabalhos voltados à melhoria contínua dos processos institucionais.
Grupo de pesquisa e investigação: Gestão e Educação em diferentes contextos. Abrangência local, regional, nacional e internacional.	Envolver e desenvolver pesquisadores e investigadores na gestão de sistemas de ensino e/ou de instituições educativas, no contexto das políticas públicas sociais, considerando as diferentes concepções teóricas de estado e de cidadania. Focaliza os mecanismos de produção das desigualdades sociais e educacionais, confrontando-as com as políticas públicas sociais. Desenvolve pesquisas para subsidiar diagnósticos, análises, proposições, programas e projetos nas áreas das políticas públicas.

Fonte: Relatório de Gestão PGQP (Unilasalle, 2015).

Como foi possível observar, a Universidade La Salle Canoas investe fortemente na formação de novas lideranças inovadoras, caminhando a passos largos em direção à sua missão de “Ser, em 2018, uma universidade reconhecida pela excelência acadêmica e pela internacionalização” (Unilasalle, 2015, p. 1).

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa da qual decorre este artigo se caracteriza por ser um estudo de caso com análise documental sobre o modelo de gestão de uma IES no sul do Brasil, em que a abordagem quantitativa oferece subsídios para o enfoque qualitativo.

Para Lüdke e André (1986) o estudo de caso pode ser do tipo simples e específico, complexo e abstrato. As abordagens dos autores, apontam que o estudo de caso pressupõe a observação de três fases: inicialmente a exploratória; num segundo momento a delimitação do estudo e a coleta de dados; e num terceiro estágio a análise sistemática e a elaboração do relatório.

Contudo, este artigo é integrante de um projeto da pesquisa em andamento, intitulado “Gestão Universitária: da teoria aos modos de efetivação em diferentes contextos do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG)” do programa de Pós-graduação em Educação, do Unilasalle Canoas - Brasil. Neste recorte se aborda os fatores de gestão universitária que tenham relação direta com a formação do perfil de lideranças, com vistas à excelência acadêmica, alinhados aos princípios institucionais de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior (ICES).

Para se chegar aos resultados parciais do trabalho apresentado, realizou-se uma análise documental que envolveu: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016; Relatório de Gestão do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade – RG-PGQP 2015, entre outros documentos.

Tal análise se apoia na proposta de análise de conteúdo, apresentada por Bardin (2016), para analisar o conteúdo e diretrizes expressas no PDI e outros documentos desdobrados a partir deste. Conforme Bardin, (2016), as diferentes fases da análise de conteúdo são: a pré-análise; a exploração do material; o tratamento dos resultados e a inferência e a interpretação dos resultados.

#### **4. RESULTADOS**

Os resultados apontam para a formação sistematizada e continuada dos líderes; escolha estratégica dos participantes; gestão por competências; autodesenvolvimento personalizado e alinhamento da prática de desenvolvimento da liderança da Universidade La Salle baseada em seus princípios e valores.

O documento norteador para o funcionamento da IES é o PDI, desenvolvido em consonância com os instrumentos reguladores do sistema de ensino superior.

O PDI contempla fatores que orientam para a prática de gestão universitária, alinhados aos seus princípios filosóficos e voltados à formação do profissional responsável socialmente. Por sua vez, as lideranças da IES devem estar em consonância com as práticas de gestão inovadoras e alinhadas aos princípios institucionais.

Os resultados apresentados, ainda que parciais, dão conta de que a IES em estudo tem atendido os pressupostos básicos da gestão e liderança, evidenciados nos documentos e políticas institucionais. Tais documentos estão alinhados com a instituição que prima pela qualidade e excelência nos diferentes níveis de ensino, definidos nos seus objetivos e princípios norteadores.

Cabe identificar o quanto as políticas de gestão de pessoas, em especial ao desenvolvimento de lideranças da IES podem ser desdobrados para contemplar a percepção dos diferentes públicos envolvidos ou beneficiados na elaboração do perfil de liderança voltado à excelência acadêmica.

#### **5. CONCLUSÃO**

A gestão institucional contemporânea mostra uma forte tendência à superação da figura do gestor, para dar lugar à incorporação da pessoa do “líder” (Lück, 2000, França & Arellano, 2002, entre outros) na instituição, o qual, mais do que subordinados, possui seguidores, equipes (Lickert apud Bergamini, 1994). A atualidade registra a necessidade do desenvolvimento de pessoas em suas competências técnicas, humanas e transversais com foco em gestão inovadora, estratégica e por resultados. As atitudes da liderança transformadora passam necessariamente por um criterioso plano de trabalho e organização, fundamentais para o sucesso.

Neste sentido, precisamos evoluir para um perfil de líderes que transcendam seus próprios interesses para o bem da organização. Que causem efeitos positivos sobre seus liderados, atentos às preocupações e às necessidades de desenvolvimento dos mesmos. Que entusiasmam, incitam e inspiram as pessoas a darem o seu máximo na busca dos objetivos da organização. A Universidade La Salle de Canoas, Brasil, tem se mostrado pioneira, tanto no acompanhamento e desenvolvimento de suas lideranças, bem como no campo da inovação, realizando parcerias como a estabelecida com a Google.

Um estudo aprofundado sobre os efeitos da liderança lassalista inovadora ainda se faz necessário, tendo em vista a percepção dos colaboradores e público acadêmico. Associar elementos que complementam a Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) e o Programa de Avaliação Institucional (PROAVI), já sistematizados na Instituição, será de fundamental importância. Esta associação tem como objetivo diagnosticar e implementar alinhamentos que a proposta de Desenvolvimento de Lideranças Inovadoras preconiza. Um plano de formação e desenvolvimento de pessoas, que está em continuo aperfeiçoamento na IES, contempla aspectos técnicos e aspectos comportamentais, em conexão com este estilo de liderança.

Desta maneira, pode se concluir que o desenvolvimento de lideranças inovadoras, alinhadas à gestão humanizada no ambiente de trabalho da IES, são capazes de garantir os comportamentos e resultados dos processos internos, com vistas à excelência da gestão. Tal liderança leva a processos desejáveis no atendimento e prestação de um serviço efetivo de qualidade para os públicos interno e externo, com diferenciais competitivos de uma IES que tem por base os pressupostos da filosofia Lassalista e da identidade institucional.

## REFERÊNCIAS

Bardin, L. *Análise de Conteúdo*. Tradução de Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70. 2016.

Bergamini, C.W. *Liderança, Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas. 1994.

Brasil. Presidência da República. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm)> Acesso em 07.12.2016.

Bresciani, L.P & Guidelli, N.S. Inovação e qualidade de vida no trabalho: Uma visão integrada da Gestão a partir de um estudo de caso na Indústria Petroquímica do Grande ABC. *Revista de Administração*, São Paulo, 45 (1), p.57-69, jan./fev./mar. 2010.

Bryman, A. *Carisma And Leadership in Organizations*. London: Sage Publications. 1992.

Cardoso, L. *Gestão Estratégica das Organizações*. 5. ed. Lisboa: Verbo. 2001.

Castilhos, A. *A Dinâmica do Trabalho de Grupo*. Rio de Janeiro: Qualimark. 1998.

Cury, C. R. J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE*, 18(2). 2002.

Fossatti, P. *Perfil docente e produção de sentido*. Editora Unilasalle. 2013.

Fossatti, P., Ganga-Contreras, F. & Jung, H. S. Reflexiones en torno a la gobernanza universitaria: Una mirada desde Latinoamérica. *Espacios*, 38, p. 1-14. 2017.

Fossatti, P., Souza, R. V. & Contreras, F. A. G. Profesionalización de la gestión desde el programa gaucha de calidad y productividad: el caso de Unilasalle de Brasil. *Revista Calidad en la Educación*, v. 1, pp. 161-186. 2015.

França A. C. L., Arellano, E.B. *Liderança, Poder e Comportamento Organizacional*. In: Fleury, M.T.L. (Coord.). *As pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente. 2002.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas SA. 2008.

Hollander, E.P. *Leadership Dynamics: A Practical Guide To Effective Relationships*. New York: The Free Press. 1978.

Lück, H. A. *Escola Participativa: O Trabalho do Gestor Escolar*. Rio de Janeiro: Editora DB&A. 2000.

Lück, H. A. Liderança em gestão escolar. Rio de Janeiro: Editora Vozes. 2012.

LÜDKE, M; ANDRÉ, M. E. D. A. Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

Unilasalle. Relatório de Gestão PGQP - 2015. 2015.

Unilasalle. Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020. 2016.

Paro, V. H. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Editora Ática. 1997.

Sherer, F.O & Carlomagno, M.S. Gestão da Inovação na Prática – Como Aplicar Conceitos e Ferramentas para Alavancar a Inovação. Porto Alegre: Atlas. 2009.

Sarmiento, D. F.; Menegat, J. & Ramirez, V. Educação de qualidade e gestão pública: a construção do planejamento de uma secretaria de educação. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, 31 (2), pp. 313-333, mai./ago. 2015.

Siqueira, J. Liderança, Qualidade e Competitividade. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1995.