



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)
Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP)

ESTILOS DE LIDERANÇA E INOVAÇÕES GERENCIAIS:
UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Liliane Miriam de Almeida

Brasília, DF
2025



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)
Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP)

ESTILOS DE LIDERANÇA E INOVAÇÕES GERENCIAIS:
UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Liliane Miriam de Almeida

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP), da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Linha de pesquisa: Ação Pública e Inovação

Orientadora: Prof.^a Dra. Elisabeth Aparecida
Correa Menezes

Brasília, DF
2025



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)
Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP)

Liliane Miriam de Almeida

Estilos de liderança e inovações gerenciais: um estudo na Universidade de Brasília

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP), da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Data da defesa: 18/07/2025

Comissão Examinadora:

Professora Doutora Elisabeth Aparecida Correa Menezes
Orientadora PPG-GIPP-UnB

Professora Doutora Christiana Soares de Freitas
Examinadora Interna - UnB

Professora Doutora Suzana Gilioli da Costa Nunes
Examinadora Externa - UFT

Professora Doutora Magda de Lima Lúcio
Examinadora Suplente - PPG-GIPP-UnB

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder força e sabedoria ao longo desta jornada.

À minha mãe, fonte constante de inspiração e incentivo, e ao meu pai, que, mesmo ausente fisicamente, esteve presente em pensamento e coração, torcendo por mim de onde estiver.

À minha orientadora, professora Dra. Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes, pela paciência, orientação e apoio fundamentais na construção deste trabalho. Sou grata pelo conhecimento compartilhado e pelo aprendizado proporcionado ao longo desta trajetória.

À Universidade de Brasília (UnB), por possibilitar meu aprimoramento profissional por meio do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGGIPP) e por viabilizar a realização desta pesquisa.

Ao Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGGIPP) da Universidade de Brasília e a todos os professores que contribuíram de maneira significativa para minha formação acadêmica.

Aos amigos e a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, estiveram presentes em minha formação, colaborando para a construção deste trabalho e para meu desenvolvimento pessoal e profissional

Meu muito obrigada.

RESUMO

Desde os primórdios da humanidade, a liderança tem desempenhado um papel fundamental em nossa evolução e progresso. Líderes inspiradores surgiram em diferentes momentos históricos, guiando comunidades e nações em direção a grandes conquistas. A partir dessa perspectiva, a presente pesquisa teve como objetivo geral identificar, de acordo com a percepção de servidores da Universidade de Brasília quais as possíveis relações entre o estilo de liderança adotado pelos gestores e o grau de adoção de inovações gerenciais. Fundamentado em teorias clássicas e contemporâneas da liderança, com destaque para os modelos transacional, transformacional e ausência de liderança (*laissez-faire*), o estudo destaca a importância do papel da liderança na promoção de ambientes inovadores. A pesquisa foi de natureza quantitativa, com aplicação de questionários a servidores docentes e técnico-administrativos da Universidade de Brasília (UnB). Os dados foram processados por meio do software IBM SPSS Statistics, versão 28. Os resultados indicaram que os estilos transformacional e transacional estão positivamente associados à adoção de inovações gerenciais, com maior destaque para o transformacional. Em contrapartida, observou-se que a ausência de liderança prejudica esse processo. Também foi identificada uma fragilidade no suporte cultural à inovação, além de desafios como a necessidade de fortalecimento do clima organizacional, capacitação de líderes, superação da fragmentação institucional e ampliação da participação dos servidores nos processos decisórios. Como produto técnico-tecnológico, propôs-se a criação de um curso voltado ao desenvolvimento de competências transformacionais para gestores universitários, visando o fortalecimento da cultura de inovação na gestão pública.

Palavras-chave: Liderança transformacional. Inovação gerencial. Gestão universitária. Setor público. Estilos de liderança.

ABSTRACT

Since the dawn of humanity, leadership has played a fundamental role in our evolution and progress. Inspirational leaders have emerged at different historical moments, guiding communities and nations toward great achievements. From this perspective, the present study aimed to identify, based on the perception of staff members at the University of Brasília (UnB), the possible relationships between the leadership style adopted by managers and the degree of adoption of managerial innovations. Grounded in classical and contemporary leadership theories with emphasis on the transformational, transactional, and laissez-faire (absence of leadership) models the study highlights the importance of leadership in promoting innovative environments. The research adopted a quantitative approach, using questionnaires administered to teaching and administrative staff at the University of Brasília. Data were processed using IBM SPSS Statistics, version 28. The results indicated that both transformational and transactional leadership styles are positively associated with the adoption of managerial innovations, with transformational leadership showing the strongest correlation. In contrast, the absence of leadership was found to hinder this process. The findings also revealed weaknesses in the cultural support for innovation, along with challenges such as the need to strengthen the organizational climate, train leaders, overcome institutional fragmentation, and expand staff participation in decision-making processes. As a technical-technological product, the study proposes the development of a training course focused on building transformational leadership competencies among university managers, aiming to strengthen a culture of innovation in public administration.

Keywords: Transformational leadership. Managerial innovation. Public university management. Organizational culture. Leadership development.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Média dos escores – Estilo de Liderança	39
Gráfico 2 - Média dos escores – Grau de adoção de inovações gerenciais	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização da amostra da pesquisa	36
Tabela 2 - Medidas descritivas dos fatores	41
Tabela 3 - Análises comparativas das percepções dos participantes quanto aos estilos de liderança e às dimensões da adoção de inovações gerenciais	43
Tabela 4 - Correlações de Spearman entre estilos de liderança e dimensões da adoção de inovações gerenciais	44
Tabela 5 - Distribuição quantitativa das ocorrências nas categorias temáticas	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estudos aplicados a pesquisa	22
Quadro 2 - Diferenças entre liderança transacional e liderança transformacional	25
Quadro 3 - Perspectivas conceituais sobre adoção de inovações gerenciais	29
Quadro 4 - Caracterização da UnB	31
Quadro 5 - Procedimentos e técnicas por objetivo específico	34
Quadro 6 - Escores padronizados	38

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gráfico do volume de artigos sobre liderança e inovações gerenciais por ano	19
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. PESQUISA TEÓRICO-EMPÍRICA.....	16
2.1 Introdução.....	16
2.1.1 Objetivo Geral.....	17
2.1.2 Objetivos específicos.....	18
2.1.3 Justificativa e relevância	18
2.2 Quadro Teórico-Empírico.....	20
2.2.1 Liderança: contextualizações históricas, conceitos e estilos	20
2.2.2 Abordagem transacional e transformacional.....	24
2.2.3 Inovações Gerenciais.....	27
2.3 Métodos e Técnicas	30
2.3.1 População e Amostra.....	31
2.3.2 Instrumentos de Coleta.....	32
2.3.3 Estratégias de Coleta de Dados	33
2.3.4 Estratégias de análise de dados	34
2.4 Resultados e Discussões	35
2.4.1 Caracterização da amostra.....	35
2.4.2 Medidas Descritivas dos estilos de liderança e do grau de adoção de inovações gerenciais.....	38
2.4.3 Diferenças na percepção sobre o grau de adoção de inovações gerenciais.....	42
2.4.4 Diferenças na percepção dos estilos de liderança	43
2.4.5 Análise da correlação entre estilos de liderança e dimensões da adoção de inovações gerenciais.....	44
2.4.6 Análise da percepção dos servidores.....	45
2.5 Conclusões e Recomendações	48
3. PRODUTO TÉCNICO-TÉCNOLÓGICO (PTT)	51
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE A – E-mail de apresentação da Pesquisa	62
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	63
APÊNDICE C – Instrumento de Pesquisa de Percepção	64

1. INTRODUÇÃO

A capacidade de motivar, orientar e unir pessoas para alcançar um objetivo comum tem sido uma característica marcante dos grandes líderes ao longo da história. Seja na política, nos negócios, na ciência ou em qualquer outra área, a liderança desempenha um papel essencial no avanço da sociedade. Através da empatia, comunicação eficaz e exemplo, os líderes conseguem impactar positivamente aqueles ao seu redor, podendo criar um ambiente favorável para o crescimento.

O século XX inaugurou a era do conhecimento e da informação, caracterizada por significativas transformações tecnológicas, sociais e econômicas. Nesse cenário de mudança, emergiram, na década de 1990, iniciativas associadas ao movimento da Nova Gestão Pública no Brasil, que centralizavam a transição da administração pública burocrática para um modelo gerencial (Peci; Pieranti; Rodrigues, 2008).

Neste contexto, a liderança, especialmente no ambiente acadêmico, transcende a mera administração de recursos e a tomada de decisões estratégicas. Ela envolve também a capacidade de inspirar equipes, fomentar um ambiente colaborativo, promover a inovação e garantir a implementação de políticas inclusivas. A ênfase nesse tipo de liderança facilita a integração entre os diversos subsistemas de gestão de pessoas, abrangendo áreas como recrutamento e seleção, desenvolvimento profissional, avaliação de desempenho, promoção da ética no serviço público e planejamento futuro (OCDE, 2001). A liderança, portanto, desempenha um papel fundamental na melhoria da capacidade de gestão e no desempenho organizacional.

Diversos modelos clássicos e contemporâneos têm sido desenvolvidos para entender como os líderes influenciam seus seguidores e como suas práticas impactam os resultados organizacionais. Entre esses modelos, destacam-se os estilos de liderança transacional e transformacional, inicialmente apresentados por Burns (1978) e posteriormente ampliados por Bass e Avolio (2004). Esses estilos se distinguem pela forma como os líderes interagem com seus liderados: a liderança transacional é caracterizada por trocas pragmáticas e recompensas, enquanto a liderança transformacional se baseia na capacidade do líder de inspirar e motivar sua equipe. Além desses, outro estilo importante a ser considerado é a ausência de liderança (*laissez-faire*), caracterizada pela ausência de intervenção ou envolvimento do líder nas atividades de seus seguidores. Nesse modelo, o líder adota uma postura de "deixar fazer", proporcionando liberdade significativa aos membros da equipe, o que pode ser positivo em

contextos de alta autonomia e motivação individual, mas, em outras situações, pode resultar em falta de direção e coordenação (Bass, 1990).

À medida que as organizações enfrentam desafios cada vez mais complexos e dinâmicos, os estilos de liderança transacional, transformacional e ausência de liderança (*laissez-faire*) tornam-se cruciais para a definição de estratégias que favoreçam resultados sustentáveis e inovadores. O líder, seja no contexto de trocas diretas de recompensas, no processo de inspiração e desenvolvimento contínuo, ou na concessão de liberdade para os liderados, desempenha um papel central no direcionamento das equipes para o sucesso organizacional. Nesse sentido, entender as diferenças e complementaridades entre esses modelos de liderança é essencial para a formulação de práticas gerenciais que incentivem a inovação.

A capacidade das organizações de implementar inovação gerencial está intimamente relacionada à sua habilidade de adotar novas ideias e métodos para aprimorar seus processos internos e aumentar sua eficiência (Damanpour; Aravind, 2012). Contudo, essa adoção pode ser mais complexa no setor público, onde barreiras institucionais e culturais podem dificultar a implementação de inovações. Janissek *et al.* (2017) apontam que, no setor público, as inovações gerenciais frequentemente enfrentam resistência devido a críticas sobre a qualidade dos serviços prestados e à rigidez dos processos burocráticos. As universidades públicas, por exemplo, representam um contexto concreto desses desafios, em que a modernização da gestão demanda estratégias eficazes para superar obstáculos e viabilizar a adoção de inovações.

Considerando a complexidade da estrutura da Universidade de Brasília (UnB), marcada pela diversidade de faculdades, departamentos, cursos e projetos, surgem grandes desafios para que a liderança consiga inovar em suas práticas organizacionais. Diante desse contexto, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: quais as possíveis relações na percepção de servidores da Universidade de Brasília entre o estilo de liderança adotado pelos gestores e o grau de adoção de inovações gerenciais?

A percepção de agentes internos, como docentes e técnicos, constitui um aspecto relevante para essa análise, uma vez que são esses sujeitos que vivenciam, no cotidiano institucional, os efeitos das decisões de liderança e das políticas adotadas. Investigar essas percepções permitirá uma compreensão mais aprofundada dos estilos de liderança praticados e de como influenciam a adoção de inovações no contexto acadêmico.

Para responder à questão de pesquisa desse estudo, delineou-se o seguinte objetivo geral,

que se desdobra em quatro objetivos específicos:

Objetivo Geral: identificar de acordo com a percepção de servidores da Universidade de Brasília quais as possíveis relações entre o estilo de liderança adotado pelos gestores e o grau de adoção de inovações gerenciais.

Objetivos Específicos:

1. identificar o grau de adoção de inovações gerenciais, segundo percepção de servidores da Universidade de Brasília;
2. identificar os estilos de liderança predominantes adotados pelos gestores, conforme a percepção de servidores da Universidade de Brasília;
3. verificar a relação entre os estilos de liderança adotado pelo gestor e o grau de adoção de inovações gerenciais;
4. Propor um Produto Técnico-Tecnológico (PTT), a partir dos resultados desta pesquisa, qual seja um curso para fortalecer o alinhamento entre práticas de liderança e iniciativas inovadoras no âmbito da Universidade de Brasília.

A metodologia adotada no estudo foi quantitativa, utilizando questionários à população de servidores docentes e técnicos administrativos da Universidade de Brasília.

Para a identificação dos estilos de liderança, utilizou-se o Multifactor Leadership Questionnaire – Form 6S (MLQ-6S), elaborado por Bass e Avolio (1992) e posteriormente traduzido e adaptado por Moscon (2013). De forma complementar, a mensuração da adoção de inovações gerenciais foi realizada por meio da Escala de Grau de Adoção de Inovações Gerenciais, desenvolvida por Janissek (2017).

A análise dos dados quantitativos foi conduzida por meio de estatísticas, processados e analisados no software IBM SPSS Statistics, versão 28.

Como resultado dessa pesquisa, constatou-se que os estilos de liderança transformacional e transacional estão positivamente ligados à adoção de inovações gerenciais na Universidade de Brasília, sendo o transformacional o mais influente. Já a falta de liderança prejudica esse processo. Também foi identificada uma fragilidade no apoio cultural interno à inovação.

Entre os principais desafios identificados estão o fortalecimento do clima organizacional favorável à criatividade e à experimentação, a capacitação das lideranças em competências

transformacionais, e a superação da fragmentação institucional para disseminar práticas inovadoras de forma mais ampla. Também se destacam a necessidade de estruturar mecanismos institucionais permanentes de apoio à inovação, enfrentar a resistência cultural às mudanças, integrar a liderança e a inovação à rotina administrativa e acadêmica, além de ampliar a participação dos servidores nos processos decisórios. Esses desafios evidenciam a importância de investimentos em formação, cultura organizacional e políticas institucionais para fomentar um ambiente propício à inovação sustentada.

Como forma de apoiar essa iniciativa, foi proposto, como produto técnico-tecnológico deste trabalho de mestrado, o desenvolvimento de um curso intitulado **"Liderança Transformacional e Inovação na Gestão Pública Universitária"**. A proposta do estudo destaca-se por sua abordagem inovadora, que integra fundamentos teóricos e práticos de integridade pública com metodologias criativas e interdisciplinares, voltadas à promoção da eficiência na administração pública e ao fortalecimento da confiança da sociedade nas instituições. Com alto potencial de replicabilidade, o projeto demonstra a viabilidade de adaptar diretrizes internacionais ao contexto da Universidade de Brasília, possibilitando sua aplicação em diferentes organizações públicas.

A seguir, o capítulo 2 é dedicado à apresentação da pesquisa teórico-empírica, que fornece a base conceitual e metodológica do estudo. Em continuidade, o capítulo 3 detalha o produto técnico-tecnológico desenvolvido, ressaltando sua relevância e aplicação para o contexto investigado.

2. PESQUISA TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 Introdução

O ambiente das universidades públicas brasileiras tem sido marcado por demandas crescentes por eficiência, inovação e modernização da gestão, o que exige estilos de liderança capazes de alinhar pessoas, processos e resultados. A Universidade de Brasília (UnB), enquanto instituição pública de ensino superior, enfrenta desafios estruturais e culturais para a implementação de inovações gerenciais. Nesse contexto, torna-se fundamental compreender como os estilos de liderança exercidos pelos gestores são percebidos pelos liderados e de que maneira esses estilos influenciam a adoção de práticas inovadoras na instituição.

A relevância desta pesquisa está na geração de evidências empíricas sobre a relação entre estilos de liderança e inovação gerencial, contribuindo para o aprimoramento da gestão universitária e para o desenvolvimento de políticas internas alinhadas à realidade institucional. Além disso, a partir dos resultados obtidos, propõe-se a criação de um Produto Técnico-Tecnológico (PTT), na forma de um curso, voltado ao fortalecimento do alinhamento entre as práticas de liderança e as iniciativas inovadoras na Universidade de Brasília.

Esta investigação está delimitada ao contexto da Universidade de Brasília, abrangendo a percepção de servidores docentes e técnicos administrativos quanto as possíveis relações entre o estilo de liderança adotado pelos gestores e o grau de adoção de inovações gerenciais.

O estudo considera os estilos de liderança transformacional, transacional e ausência de liderança (*laissez-faire*), propostos por Bass e Avolio (1992) e posteriormente traduzido e adaptado por Moscon (2013), como referenciais teóricos para análise, focando na perspectiva dos liderados como indicadores das dinâmicas de liderança e inovação.

A liderança, historicamente, tem assumido múltiplos significados, desde associações a traços heroicos até modelos contemporâneos que destacam a complexidade e o contexto organizacional (Weber, 1999; Northouse, 2021). No século XX, Burns (1978), Bass (1990) e Avolio e Bass (1994) aprofundaram a distinção entre os estilos transacional, transformacional e *laissez-faire*, ressaltando seu impacto sobre o desempenho organizacional, a motivação e a capacidade inovadora das equipes. A liderança transformacional caracteriza-se pela inspiração e desenvolvimento dos liderados, alinhando objetivos individuais e institucionais (Bass; Riggio, 2006), enquanto a liderança transacional baseia-se em recompensas e monitoramento de desempenho. O estilo *laissez-faire*, por sua vez, apresenta-se pela ausência de intervenção

efetiva (Benevide, 2010).

Paralelamente, a inovação gerencial tem sido reconhecida como elemento essencial para a sustentabilidade e competitividade das organizações públicas e privadas (Damanpour; Aravind, 2012). Trata-se da adoção de novas práticas administrativas e tecnológicas voltadas à melhoria do desempenho institucional (OCDE, 2005), envolvendo processos de geração, difusão e adoção (Volberda; Van Den Bosch; Mihalache, 2014). No setor público, esses processos enfrentam barreiras institucionais e culturais que dificultam sua implementação (Janissek *et al.*, 2017). Pesquisas indicam que estilos de liderança participativos e inspiradores tendem a favorecer a inovação, ao passo que estilos passivos podem limitá-la (Walker *et al.*, 2015; Hamel, 2006).

Diante desse cenário, a interseção entre estilos de liderança e inovação gerencial constitui um campo de estudo relevante, especialmente em ambientes desafiadores como o das universidades públicas brasileiras, onde a necessidade de modernização da gestão deve coexistir com a preservação de valores institucionais e democráticos.

Assim, a questão de pesquisa que orienta este estudo é: quais as possíveis relações na percepção de servidores da Universidade de Brasília entre o estilo de liderança adotado pelos gestores e o grau de adoção de inovações gerenciais?

A metodologia adotada foi quantitativa, com aplicação de questionários à população de servidores docentes e técnicos administrativos da Universidade de Brasília. A análise dos dados foi conduzida por meio de métodos estatísticos, permitindo identificar correlações e padrões entre as variáveis investigadas.

Para a identificação dos estilos de liderança, utilizou-se o Multifactor Leadership Questionnaire – Form 6S (MLQ-6S), elaborado por Bass e Avolio (1992) e posteriormente traduzido e adaptado por Moscon (2013). De forma complementar, a mensuração da adoção de inovações gerenciais foi realizada por meio da Escala de Grau de Adoção de Inovações Gerenciais, desenvolvida por Janissek (2017).

2.1.1 Objetivo Geral

Identificar de acordo com a percepção de servidores da Universidade de Brasília quais as possíveis relações entre o estilo de liderança adotado pelos gestores e o grau de adoção de inovações gerenciais.

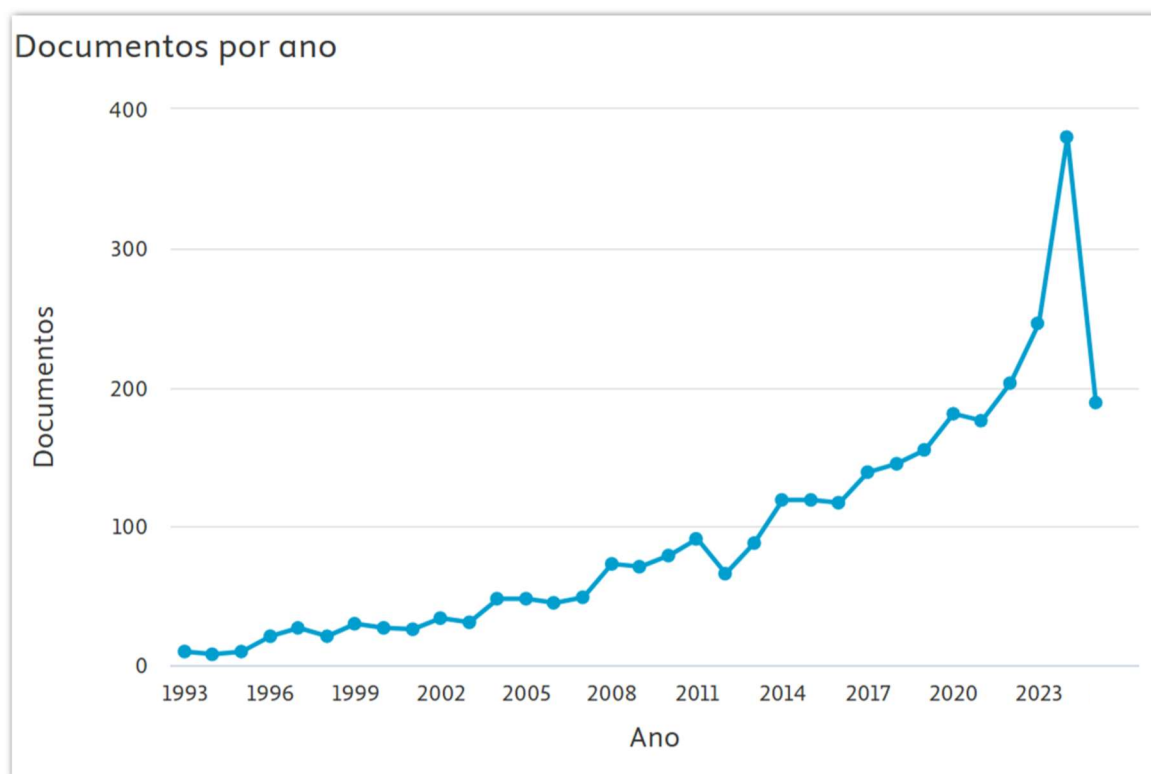
2.1.2 Objetivos específicos

- (1) Identificar o grau de adoção de inovações gerenciais, segundo percepção de servidores da Universidade de Brasília;
- (2) Identificar os estilos de liderança predominantes adotados pelos gestores, conforme a percepção de servidores da Universidade de Brasília;
- (3) Verificar a relação entre os estilos de liderança adotado pelo gestor e o grau de adoção de inovações gerenciais e
- (4) Propor um Produto Técnico-Tecnológico (PTT), a partir dos resultados desta pesquisa, qual seja um curso para fortalecer o alinhamento entre práticas de liderança e iniciativas inovadoras no âmbito da Universidade de Brasília.

2.1.3 Justificativa e relevância

A fim de identificar o interesse do meio acadêmico sobre o tema, consultou-se a base de dados da plataforma Scopus para estabelecer, em termos numéricos, o volume de artigos científicos publicados ao longo dos anos. Como critério de busca, restringiu-se o tipo de documento apenas a artigos. A busca foi feita com o termo em língua inglesa e as áreas temáticas selecionadas foram: “Social Sciences” e “Business, Management and Accounting”, dada a proximidade temática com a pesquisa. O resultado foi apresentado graficamente conforme a Figura 1, a seguir.

Figura 1 – Gráfico do volume de artigos sobre liderança e inovações gerenciais por ano



Fonte: Plataforma Scopus

Observa-se, por meio da Figura 1, que as publicações acadêmicas que tratam de temas ligados à liderança e inovações gerenciais apresentaram aumento nas últimas três décadas. Seguindo os critérios de busca descritos acima, a plataforma indicou o total de 3.127 artigos. No ano de 2024, foram publicados 380 artigos, maior número de publicações desde o início da série histórica. A intensa produção nesse ano reflete, portanto, o reconhecimento da liderança e da inovação gerencial como elementos estratégicos para a sustentabilidade e competitividade das organizações.

Diante desse cenário, o presente estudo justifica-se pela necessidade de compreender, de forma aprofundada, como as abordagens de liderança podem impulsionar processos de inovação gerencial em diferentes contextos. Ao investigar as interseções entre liderança e inovação, a pesquisa contribui para a construção de novos modelos teóricos e práticos que auxiliem organizações a enfrentar os desafios da contemporaneidade. Assim, o estudo busca não apenas preencher lacunas na literatura, mas também oferecer subsídios para a tomada de decisão estratégica visando a excelência na prestação de serviços à sociedade.

Além desta seção introdutória, este artigo apresenta o quadro teórico-empírico, a seção de métodos e técnicas, os resultados e discussões e, por fim, as conclusões e recomendações.

2.2 Quadro Teórico-Empírico

2.2.1 Liderança: contextualizações históricas, conceitos e estilos

Na Antiguidade, a liderança era frequentemente associada a características divinas ou heroicas. Líderes como Alexandre, o Grande, eram venerados por suas habilidades militares e pelo seu carisma, uma forma de liderança posteriormente categorizada por Weber (1999) como "liderança carismática". Além disso, Avolio e Bass (1994) destacam que o carisma não é apenas uma qualidade inata, mas pode ser desenvolvido e aprimorado por meio do autodesenvolvimento e da prática contínua da liderança eficaz.

Durante a Idade Média, a liderança era principalmente determinada pelo sistema feudal, em que se herdava poder e autoridade. Nesse período, a liderança era vista como uma função derivada do status social e da posse de terras, sendo a lealdade e a obediência aspectos fundamentais. A Igreja Católica também desempenhou um papel significativo na legitimação dos nobres e monarcas (Bloch, 1961).

No início do século XX, os estudos sobre liderança se tornaram mais sistemáticos. Conforme descreve Northouse (2021), as primeiras abordagens, como as de Thomas Carlyle, acreditavam que certos indivíduos nasciam com características naturais para liderar. No entanto, com o tempo, surgiram limitações nesse modelo essencialista, o que impulsionou o desenvolvimento das teorias comportamentais nas universidades de Ohio e Michigan, que passaram a analisar os comportamentos dos líderes e seu impacto na eficácia organizacional. Além disso, a Teoria X e Y de McGregor, formulada em 1966, trouxe uma abordagem que diferenciava os líderes em relação à visão que tinham sobre os seus colaboradores: enquanto a Teoria X pressupõe que as pessoas são naturalmente preguiçosas e precisam ser dirigidas de forma autoritária, a Teoria Y acredita que as pessoas são naturalmente motivadas e buscam se desenvolver por meio de um ambiente de trabalho estimulante (McGregor, 1966).

De acordo com Northouse (2021), os modelos de liderança situacional e de contingência desenvolvidos por Paul Hersey, Ken Blanchard e Fred Fiedler enfatizam que a eficácia da liderança depende do contexto. Segundo o autor, esses modelos indicam que não há um estilo único de liderança eficaz, sendo necessário que os líderes adaptem sua atuação à situação e à maturidade dos liderados.

James MacGregor Burns introduziu, nos anos 1970, os conceitos de liderança transformacional e transacional. Posteriormente, Bass e Riggio (2006) ampliaram essas ideias,

enfatizando que líderes transformacionais são capazes de inspirar seus seguidores a ultrapassar suas próprias expectativas e desenvolver maior comprometimento com os objetivos organizacionais.

Segundo Chemers (2000), a liderança eficaz depende da interação entre o comportamento do líder, o contexto e as situações específicas, o que evidencia a complexidade desse fenômeno no mundo atual. Essa perspectiva integradora está alinhada com abordagens mais recentes, como a de Yukl (2013), que destaca a importância de uma liderança flexível e adaptável. Para o autor, os líderes devem ser capazes de ajustar seus comportamentos conforme as necessidades e características de cada situação.

Essa necessidade de adaptação e inovação na liderança não se restringe ao setor privado. No setor público, transformações significativas também impulsionaram novas exigências sobre os gestores, especialmente a partir da década de 1990. Peci, Pieranti e Rodrigues (2008) discutem a transição da administração pública burocrática para um modelo gerencial no contexto da Nova Gestão Pública no Brasil. O movimento, que surgiu na década de 1990, propôs a modernização das práticas administrativas no setor público, enfatizando a eficiência, a flexibilidade e a adoção de métodos gerenciais típicos do setor privado. Os autores destacam como esse modelo buscou responder aos desafios da gestão pública, promovendo maior agilidade e inovação nas políticas e práticas administrativas, com o objetivo de aprimorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Nesse novo cenário, a liderança tornou-se um elemento essencial para implementar mudanças, mobilizar equipes e garantir resultados efetivos, exigindo dos gestores públicos habilidades semelhantes às demandadas no setor privado, como visão estratégica, capacidade de motivar pessoas e sensibilidade ética.

São atribuídos vários significados ao termo liderança, os quais variam de acordo com a área de estudo em que é aplicado. Na visão de Stogdill (1950), a liderança é descrita como o processo pelo qual as atividades de um grupo organizado são influenciadas para alcançar metas e objetivos. Já Bass (1990) aborda a liderança como um elemento central no processo de grupo, não apenas como uma questão de personalidade, mas também como um exercício de influência e persuasão. Segundo o autor, a liderança envolve a interação entre dois ou mais membros de um grupo e frequentemente implica na estruturação ou reestruturação de uma situação, levando em conta as percepções e expectativas dos membros.

Nesse contexto, considerando que esta pesquisa adota o modelo de Bass e Avolio (1992), por meio do Multifactor Leadership Questionnaire – Form 6S (MLQ-6S), apresenta-se a seguir o Quadro 1. Esse quadro resume estudos e pesquisas anteriores que utilizaram o mesmo

instrumento, destacando os objetivos, estratégias de coleta e análise de dados, principais conclusões e contribuições.

Quadro 1 - Estudos aplicados a pesquisa

Autor/Ano	Objetivos de Pesquisa	Estratégias de Coleta de Dados	Estratégias de Análise de Dados	Principais Resultados
Gonçalves, Maria Narcisa da Costa, 2008	Identificar e analisar os estilos de liderança percebidos pelos enfermeiros gestores intermédios em ambiente hospitalar e relacionar/analisar possíveis variáveis, tais como características sócio demográficas, situação profissional e situação de formação.	Multifactor Leadership Questionnaire – (MLQ) - Bass e Avolio (1995)	Estatística descritiva e inferencial	A pesquisa com 125 enfermeiros gestores revelou predominância dos estilos transformacional e transacional, sendo este menos comum. O estilo laissez-faire apareceu em menor grau e com impacto reduzido.
Dias, Maria Aparecida Muniz Jorge, 2014	Analisar como os estilos de liderança dos gestores públicos influenciam o desempenho das equipes da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.	Questionário de Liderança Multifator (MLQ) desenvolvido por Bass e Avolio (2000)	Os dados primários e secundários da pesquisa foram tratados com o auxílio do software Statistical Package for the Social Sciences - SPSS	A análise mostrou que os estilos transformacional e transacional influenciam positivamente o desempenho das equipes, enquanto o laissez-faire tem impacto insignificante. A liderança transacional foi mais associada a entregas, contrariando a teoria. No entanto, os estilos não explicaram de forma significativa o desempenho no Acordo de Resultados. Observou-se ainda divergência de percepção: líderes valorizam o estilo transformacional, enquanto liderados destacam o transacional como mais eficaz.
Souza, Ariane Vanessa de Oliveira de, 2015	Identificar e analisar os estilos de liderança adotados na visão dos gestores e associados de uma Cooperativa Vinícola da Serra Gaúcha.	Questionário de Liderança Multifator (MLQ) desenvolvido por Bass e Avolio (1992)	Programa Microsoft Excel e do Software SPSS	A vinícola estudada demonstrou liderança transformacional e transacional eficaz após incorporar outras empresas, resultando na satisfação dos associados. Ao combinarem esses estilos, os diretores fortaleceram a relação com as equipes, alinhando-se às teorias de Bass, Avolio e

				Drucker, com foco na formação de equipes de alto desempenho.
Gabriel, Ana Patrícia, 2016	Avaliar de que forma o estilo de liderança adotado pelas chefias intermédias influencia a satisfação dos colaboradores na Rede de Retalho da Banca Portuguesa	Multifactor Leadership Questionnaire – (MLQ) - Bass e Avolio (1995)	programa informático Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão 20.0 e análise descritiva das variáveis	Dos resultados observa-se que existe utilização de ambos os estilos de liderança, quer transformacional quer transacional, embora o transacional seja o predominante e, em contrapartida, o transformacional é o que se encontra mais fortemente associado à satisfação no trabalho.
Jacqueline Dos Santos Seemann, Suzete Antonieta Lizote, Sayonara De Fátima Teston e Patrick Zawadzki, 2019	Avaliar as associações entre o estilo de liderança predominante de professores e a avaliação docente segundo a visão dos discentes	Multifactor Leadership Questionnaire – (MLQ) - Bass e Avolio (2004)	Estatística descritiva, para caracterizar a amostra, e inferencial, com o emprego da análise de variância e de correlações	Os resultados evidenciaram como estilo predominante o transformacional, seguido do transacional e por último a <i>laissez-faire</i> . Por sua vez, as maiores notas no desempenho geral e de relações interpessoais dos docentes se associam com o estilo transformacional e as menores com a <i>laissez-faire</i> .
Santos, Geiziane Pia Dos, 2019	Identificar o estilo de liderança do gestor escolar de uma unidade de ensino público no município de Cuitégi-PB, mediante a visão dos liderados.	Multifactor Leadership Questionnaire – (MLQ) - Bass e Avolio (1995), adaptado de Northouse (2021)	Os dados coletados foram tratados por meio de técnicas estatísticas e obteve-se os resultados através do Microsoft Excel, versão 2007 e para avaliar a confiabilidade do questionário, aplicou-se a ferramenta estatística do Coeficiente Alpha de Cronbach, sendo o alfa de 0,87, que quantifica o resultado promovendo uma maior relevância à pesquisa.	O estilo de liderança predominante do líder/gestor da organização escolar é o transformacional, entretanto, o estilo de liderança transacional é adotado com índice moderado. Já o estilo de liderança <i>laissez-faire</i> obteve o menor desempenho e desacordo dos liderados, sendo apontado como não frequente e pouco percebido.
Gonçalves, Marina Rocco Dilor, 2021	Analisar o estilo de liderança no qual se enquadra uma pequena empresa varejista com lojas espalhadas pelo estado do Rio de Janeiro, sob a perspectiva de Bass e Avolio (1995) e o	Multifactor Leadership Questionnaire – (MLQ) - Bass e Avolio (1995)	Foi utilizado o software Microsoft Excel® para organização, tabulação e análise dos dados, permitindo a geração de tabelas relevantes para o estudo.	A liderança predominante da empresa é a transformacional e a dimensão de comprometimento que mais se enquadra com a equipe é a afiliativa, ou seja, os colaboradores

	método de mensuração por eles criado, o MLQ.			possuem um sentimento de pertencimento para com a organização.
--	--	--	--	--

Fonte: elaborado pela autora.

Além dos mencionados no quadro 1, temos outros autores como na dissertação de mestrado de Ferreira (2006) e no artigo de Barreto (2013). A comparação desses elementos fornece uma base sólida para a discussão dos resultados desta pesquisa, especialmente no que se refere à aplicação e relevância do questionário na análise dos estilos de liderança

O instrumento em questão é amplamente utilizado para avaliar estilos de liderança e é reconhecido como a medida mais validada para os estilos transformacional e transacional, conforme aponta Kirkbride (2006). O próximo item tem como objetivo detalhar essa abordagem adotada.

2.2.2 Abordagem transacional e transformacional

A liderança tem sido amplamente estudada na literatura, com diferentes definições e classificações. Pesquisadores de diversas áreas têm se dedicado à análise de seus estilos e habilidades, buscando compreender suas implicações e aplicações em distintos contextos organizacionais. De acordo com Bass e Avolio (2004), um líder pode adotar diversos estilos ou comportamentos de liderança, incluindo a liderança transformacional, a liderança transacional e o estilo *laissez-faire*.

A teoria transacional, conforme apresentada por Burns (1978), destaca a sensibilidade do indivíduo como um elemento essencial para o exercício da liderança. De acordo com Bass (1990), esse modelo de liderança baseia-se em um processo de troca entre líderes e subordinados, no qual são atendidas tanto as necessidades materiais quanto psicológicas dos liderados em contrapartida aos serviços por eles prestados (Northouse, 2021; Ferreira, 2006).

Bass (1999) destaca que a abordagem transacional visa atender aos interesses dos próprios seguidores por meio de um sistema de recompensas e punições. Esse modelo utiliza o esforço contingente, que envolve reconhecimento, incentivos e promessas de sucesso quando os liderados cumprem as expectativas estabelecidas pelo líder. Por outro lado, caso as metas não sejam atingidas, o líder adota medidas corretivas, como feedbacks negativos, reprovações ou ações disciplinares. Dessa forma, a relação entre líder e liderado é pautada em um processo de trocas, no qual ambos buscam alcançar seus objetivos. Nesse contexto, o líder transacional

se distingue pelo seu enfoque na recompensa e na troca como mecanismos fundamentais para garantir o cumprimento das metas estabelecidas (Bass, 1990).

Já a liderança transformacional se destaca por motivar e inspirar os seguidores a alcançar resultados extraordinários, ao mesmo tempo em que promove o desenvolvimento contínuo das suas habilidades de liderança ao longo do processo (Bass; Riggio, 2006). Nesse contexto, os líderes não se limitam a atingir metas de curto prazo, mas direcionam suas ações para as necessidades estratégicas e de longo prazo da organização, garantindo um foco mais amplo e sustentável para o crescimento e o sucesso organizacional (Rodrigues; Ferreira, 2015). Esse enfoque visa não apenas o cumprimento de objetivos imediatos, mas também a construção de uma base sólida para o futuro da instituição.

Os modelos de liderança transacional e transformacional foram inicialmente destacados por Burns (1978), que ressaltou a importância das relações e do poder nesses estilos de condução. Segundo o autor, ambos os modelos estão fundamentados na interação entre líderes e liderados, diferenciando-se em suas abordagens e impactos organizacionais. O Quadro 2 ilustra as principais distinções entre esses dois estilos de liderança.

Quadro 2 - Diferenças entre liderança transacional e liderança transformacional

Liderança Transacional	Liderança Transformacional
Desenvolve a necessidade de concluir tarefas.	Desenvolve a necessidade de um significado.
Desenvolve a preocupação em ganhar dinheiro.	Desenvolve a preocupação com propósitos.
Poder e Posição. Política e Vantagens	Valores, princípios éticos e morais.
Resultados em curto prazo.	Alcance de objetivos de longo prazo.
Baseia-se na valorização do cumprimento das regras.	Baseia-se no amor.
Sustenta sistemas e estruturas que fortalecem o desempenho.	Identifica e desenvolve talentos.
Segue o padrão de comportamento atendendo as expectativas.	Promove a concordância entre valores e metas principais.
Voltada para eficiência.	Voltada para eficácia.

Fonte: Adaptado de Covey (2002).

Neste contexto, percebe-se que a principal distinção entre esses estilos de liderança está no fato de que o líder transacional obtém os resultados por meio de um processo de troca, em que tanto o líder quanto os seguidores estão mais focados em seus interesses pessoais. Em contrapartida, na liderança transformacional, o líder busca inspirar a motivação dos colaboradores, alinhando seus objetivos às metas da organização e fazendo com que os interesses coletivos da organização se tornem também interesses pessoais dos membros (Giuliani, 2012; Barreto *et al.*, 2013).

No entendimento de Bass e Avolio (1993), o líder alcança as metas desejadas ao tornar as atividades altamente atraentes para seus liderados. Assim, o líder motiva e atende às necessidades dos seguidores, promovendo esforço, comprometimento e alto desempenho.

De acordo com Northouse (2021) e Bass (1999), esses estilos de liderança são definidos por um conjunto de comportamentos distintos, como: influência idealizada, estimulação intelectual, motivação inspiradora e consideração individualizada (relacionados à liderança transformacional); recompensa contingente, gestão por exceção (associados à liderança transacional); e o estilo laissez-faire ou não transacional, caracterizado pela ausência de liderança efetiva.

A influência idealizada manifesta-se quando o líder adota uma postura ética, inspira confiança e age com firmeza em momentos desafiadores. Esses líderes compartilham valores, reforçam a importância das tarefas e tornam-se exemplos a serem seguidos, promovendo coesão no grupo e estimulando o comprometimento com um propósito comum, o que gera lealdade e orgulho entre os liderados (Bass, 1997).

A motivação inspiradora, por sua vez, está relacionada à capacidade do líder de comunicar uma visão clara do futuro, mobilizar emocionalmente os membros da equipe e incentivá-los a superar expectativas, por meio de mensagens inspiradoras e entusiasmo com os objetivos a serem alcançados (Bass, 1997).

Já a estimulação intelectual se caracteriza pelo estímulo ao pensamento crítico e à criatividade. Os líderes incentivam seus seguidores a adotarem novas perspectivas, desafiarem suas crenças e buscarem soluções inovadoras para os problemas enfrentados. Segundo Barbuto Jr. (1997), trata-se de um comportamento em que o líder encoraja os subordinados a abordarem questões conhecidas de maneiras alternativas e criativas.

A consideração individualizada refere-se à atenção às necessidades específicas de cada membro da equipe, promovendo um ambiente de escuta ativa e oferecendo oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, com foco no crescimento individual por meio de desafios adequados (Bass, 1997).

No que se refere à liderança transacional, a recompensa contingente envolve uma relação de troca, na qual os esforços e resultados dos liderados são recompensados com elogios, bônus ou incentivos previamente acordados (Northouse, 2021).

A gestão por exceção pode ocorrer de forma ativa ou passiva: no modelo ativo, o líder monitora o desempenho da equipe e intervém prontamente diante de desvios; no modelo

passivo, o líder só age quando os problemas se tornam críticos (Bass, 1997).

Por fim, o estilo *laissez-faire*, considerado não-liderança, caracteriza-se pela ausência de envolvimento do líder com o grupo. Esse tipo de líder evita assumir responsabilidades, não fornece feedback, adia decisões e permite que os liderados resolvam problemas de forma autônoma. Segundo Bass (1997) e Benevide (2010), esse comportamento revela uma abdicação das funções de liderança, sendo esses indivíduos vistos como “não-líderes”, pois se recusam a tomar decisões ou exercer autoridade (Bass, 1990).

A compreensão dos estilos de liderança transacional, transformacional e *laissez-faire* é fundamental para a adaptação dos líderes às necessidades e dinâmicas de diferentes contextos organizacionais. Enquanto a liderança transacional se mostra eficaz em ambientes que exigem clareza de metas e eficiência operacional no curto prazo, a liderança transformacional é crucial para organizações que buscam inovação, desenvolvimento contínuo e a motivação a longo prazo dos colaboradores (Bass, 1997; Bass, 2008). Em contrapartida, a abordagem *laissez-faire*, devido à sua falta de envolvimento e direção, pode ser prejudicial, especialmente em contextos que necessitam de liderança ativa e tomada de decisões ágil (Bass, 1990).

Nesse cenário, líderes que conseguem integrar características dos estilos transacional e transformacional, ajustando-se conforme as exigências institucionais, tendem a equilibrar resultados imediatos com a sustentabilidade organizacional (Bass; Avolio, 2004). Tal equilíbrio é especialmente relevante no contexto atual, em que a capacidade de promover inovações gerenciais se tornou uma competência estratégica. A escolha do estilo de liderança, portanto, deve considerar não apenas os objetivos operacionais, mas também o estímulo à criatividade, à participação e à adaptação contínua, elementos essenciais para a construção de modelos de gestão mais eficientes e inovadores (Robbins *et al.*, 2010). Nesse sentido, a relação entre estilos de liderança e a adoção de inovações gerenciais torna-se um aspecto central na busca por modelos de gestão mais eficientes, sustentáveis e orientados para o futuro.

2.2.3 Inovações Gerenciais

A inovação gerencial, enquanto conceito central na transformação organizacional, está intrinsecamente ligada à criação, aprimoramento e adaptação de conhecimentos, com o objetivo de melhorar o desempenho institucional e promover uma gestão mais eficaz em contextos públicos e privados (Dall’agnol, 2010; Damanpour; Aravind, 2012). Nesse sentido, a inovação atua como vetor do desenvolvimento organizacional, permitindo transformar recursos em ativos tangíveis e intangíveis, impulsionando a competitividade e a sustentabilidade (Dickel; Moura,

2016). Estratégias inovadoras, por sua vez, viabilizam a geração, disseminação e aplicação de novos conhecimentos, criando um ambiente favorável à concepção e consolidação de novos produtos, serviços e métodos de gestão (Boroujerdi; Hasani; Delshab, 2020).

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005), a inovação gerencial refere-se à introdução de métodos inéditos nas práticas administrativas, na estrutura de trabalho ou nas relações externas, geralmente decorrentes de decisões estratégicas. Complementando essa definição, Walker, Damanpour e Devece (2010) afirmam que a inovação gerencial possui uma natureza bidimensional: uma administrativa — voltada à adoção de novos sistemas e rotinas — e outra tecnológica, relacionada à introdução de novas ferramentas de informação e comunicação no processo organizacional.

Compreender as classificações, abordagens e etapas envolvidas nesse tipo de inovação é essencial para avaliar seus impactos. Volberda, Van Den Bosch e Mihalache (2014) identificam três estágios principais: geração, difusão e adoção. A geração envolve a concepção de práticas inovadoras dentro da organização; a difusão refere-se ao compartilhamento e replicação dessas práticas em outros contextos; e a adoção diz respeito à sua efetiva incorporação às rotinas organizacionais.

Nesse sentido, Armbruster *et al.* (2008) ressaltam que as inovações organizacionais exercem um impacto duplo sobre as organizações. Primeiramente, elas funcionam como pré-requisitos e facilitadores para a adoção eficiente de inovações técnicas, relacionadas a produtos e processos. O sucesso dessas inovações depende da capacidade das estruturas e processos organizacionais de se adaptarem ao uso de novas tecnologias. Em segundo lugar, as inovações organizacionais representam uma fonte direta de vantagem competitiva, pois influenciam significativamente o desempenho da organização, promovendo ganhos em produtividade, qualidade e flexibilidade. Os autores também apontam que um dos desafios para um entendimento mais aprofundado do tema é a fragmentação da literatura existente, marcada pela diversidade de abordagens e pela sobreposição conceitual. Essa dispersão se deve ao fato de que diferentes campos de pesquisa têm desenvolvido suas próprias perspectivas sobre a inovação gerencial.

Nesse cenário, Volberda, Van Der Bosch e Mihalache (2014) realizaram uma análise da evolução dos estudos sobre inovação gerencial entre 2008 e 2014, identificando quatro principais perspectivas conceituais que orientaram as investigações acadêmicas: racional, institucional, comercial internacional e desenvolvimento da teoria. Cada uma dessas perspectivas contribui para uma compreensão mais abrangente do fenômeno da inovação

gerencial, oferecendo diferentes enfoques sobre como as organizações adotam e implementam inovações. A seguir, o Quadro 3 apresenta as descrições detalhadas dessas abordagens e suas respectivas contribuições.

Quadro 3 – Perspectivas conceituais sobre adoção de inovações gerenciais

Perspectiva	Descrição
Racional	Destaca o papel da ação humana na promoção do desempenho organizacional (Birkinshaw <i>et al.</i> , 2008), enfatizando que a inovação gerencial contribui para a melhoria da eficácia organizacional, sendo suas decisões conduzidas de maneira racional (Volberda <i>et al.</i> , 2014).
Institucional	Uma inovação gerencial pode se consolidar por meio da imitação de comportamentos, mesmo sem comprovação de que realmente contribui para a eficiência. Muitas vezes, são adotadas por motivos simbólicos, visando à legitimidade diante de stakeholders, em vez de ganhos imediatos (Ansari <i>et al.</i> , 2010). Agentes externos, como consultores e mídia especializada, influenciam esse processo, promovendo crenças coletivas sobre a inovação (Damanpour, 2014; Volberda <i>et al.</i> , 2014).
Comercial Internacional	Foca na criação interna, no intercâmbio entre áreas e na disseminação global de inovações gerenciais, com destaque para empresas multinacionais (Volberda <i>et al.</i> , 2014).
Desenvolvimento da Teoria	Examina a atuação dos acadêmicos como agentes externos de mudança, com maior participação na concepção de inovações gerenciais do que na implementação. Baseia-se em Birkinshaw <i>et al.</i> (2008) e reforça o papel da pesquisa na geração de novas práticas administrativas (Volberda <i>et al.</i> , 2014).

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Volberda *et al.* (2014).

Complementarmente, observa-se que, ao longo do tempo, houve uma evolução na compreensão sobre o grau de novidade necessário para que uma prática seja considerada inovadora. Inicialmente, a inovação era vista como uma alteração no estado da arte (Hamel, 2006), mas, com o tempo, passou a ser compreendida como a introdução de algo novo dentro de um contexto organizacional específico (Li, 2018). Além disso, devido aos riscos e custos envolvidos, a maioria das inovações gerenciais implementadas são de natureza incremental (Walker *et al.*, 2015).

Considerando as diferentes perspectivas sobre inovação gerencial, torna-se evidente que o papel da liderança é fundamental para o sucesso desse processo. Diversos estudos têm destacado a importância da liderança como fator estratégico no processo de inovação organizacional. Para Armbruster *et al.* (2008), a inovação gerencial depende fortemente de fatores organizacionais, entre os quais o apoio da alta liderança se destaca como essencial para a implementação de práticas inovadoras. De forma semelhante, Birkinshaw *et al.* (2008) argumentam que a liderança exerce papel decisivo na superação de barreiras institucionais, ao

criar condições para a experimentação e ao legitimar mudanças nos modelos de gestão.

Damanpour (2014) enfatiza que líderes influenciam diretamente a capacidade de inovação das organizações ao estabelecerem prioridades, direcionarem recursos e promoverem uma cultura organizacional favorável à aprendizagem e à mudança. Volberda *et al.* (2014), por sua vez, ressaltam que a adoção bem-sucedida de inovações gerenciais ocorre em ambientes nos quais os líderes atuam como facilitadores da transformação, promovendo o alinhamento entre estrutura organizacional, estratégias e práticas inovadoras. Assim, esses autores convergem ao reconhecer que o comprometimento da liderança é um dos principais impulsionadores da inovação sustentável no setor público e privado.

O instrumento de inovação utilizado nesta pesquisa baseia-se em cinco fatores essenciais para compreender a adoção de práticas inovadoras em organizações públicas: (a) Clima de Suporte à Inovação, que avalia o ambiente organizacional favorável à criatividade e à experimentação; (b) Organização do Trabalho, referente à estruturação e flexibilização das tarefas e processos; (c) Responsabilidades e Tomada de Decisão, que analisa o grau de autonomia e participação dos servidores; (d) Gestão do Conhecimento e Aprendizagem, envolvendo práticas de capacitação, compartilhamento e retenção de saberes; e (e) Relação com o Ambiente Externo, que contempla a interação da organização com stakeholders e redes externas. Esses fatores foram propostos pela autora Janissek (2017), fundamentados em revisão teórica e resultados de pesquisas empíricas voltadas especificamente para o setor público, permitindo uma análise contextualizada das dinâmicas inovadoras nesse âmbito.

2.3 Métodos e Técnicas

Esta parte do estudo apresenta os procedimentos metodológicos adotados, contemplando o delineamento da pesquisa, a caracterização da organização onde foi realizada, o perfil da população investigada e os critérios de definição da amostra. Além disso, são descritos o instrumento utilizado para a coleta dos dados e as técnicas empregadas na análise das informações obtidas.

Com o intuito de atingir os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa empírica de abordagem mista, com componentes quantitativos e qualitativos, adotando-se um delineamento transversal e a aplicação de um questionário estruturado. Esse questionário foi composto por itens organizados em dois constructos principais: estilos de liderança (transformacional, transacional e ausência de liderança), com base no instrumento Multifactor Leadership Questionnaire – Form 6S (MLQ-6S), elaborado por Bass e Avolio (1992) e posteriormente

traduzido e adaptado por Moscon (2013); e grau de adoção de inovações gerenciais, com base nas cinco dimensões específicas desenvolvidas por Janissek (2017).

De acordo com Collins e Hussey (2005), a pesquisa quantitativa envolve a conversão de opiniões e informações em dados numéricos, permitindo sua organização e análise sistemática por meio de instrumentos de pesquisa. Complementarmente, conforme Miller e Freund (2013), os métodos quantitativos utilizam técnicas estatísticas para analisar dados e tomar decisões com base em informações numéricas, sendo essenciais para compreender padrões, relações e tendências em conjuntos de dados.

A abordagem qualitativa foi utilizada com o objetivo de compreender em profundidade as experiências individuais e os significados atribuídos pelos servidores sobre a temática estudada. A coleta qualitativa foi realizada por meio da análise de conteúdo (Bardin, 1977) das respostas à questão aberta incluída no questionário estruturado, permitindo captar percepções e vivências não abordadas pelos itens fechados.

Esta pesquisa classifica-se, ainda, como descritiva, uma vez que, conforme Malhotra (2012), seu propósito central é retratar as características de grupos, organizações ou segmentos específicos, evidenciando aspectos particulares de uma população ou de um fenômeno em determinado contexto.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário aplicado à população de servidores docentes e técnicos administrativos da Universidade de Brasília (UnB), localizada em Brasília, Distrito Federal. A população total era composta por 5.915 indivíduos, dos quais 183 responderam ao questionário, configurando uma amostra não probabilística.

2.3.1 População e Amostra

Por se tratar de um estudo empírico e considerando que o foco incide sobre organizações do tipo universidades públicas, definiu-se como objeto de investigação a Universidade de Brasília (UnB). Trata-se de uma Instituição Federal de Ensino Superior situada em Brasília, no Distrito Federal. Sua caracterização está apresentada no Quadro 4, com base em informações extraídas do site oficial da universidade e de sua página institucional.

Quadro 4 – Caracterização da UnB

Características	Descrição
Infraestrutura	Atua nas áreas de ensino, pesquisa e extensão. A UnB disponibiliza mais de 100 cursos de graduação, abrangendo diversas áreas do conhecimento. Possui 41 cursos de licenciatura, sendo 33 presenciais e 8 a distância, vinculados ao Programa Universidade Aberta do Brasil (UAB). Oferece 101 programas de pós-graduação stricto sensu, que incluem cursos de mestrado e doutorado, além de programas de mestrado profissional.
Missão institucional	“Ser uma universidade inovadora e inclusiva, comprometida com as finalidades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, integradas para a formação de cidadãos e cidadãs éticos e qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para questões nacionais e internacionais, por meio de atuação de excelência.”
Recursos humanos	Conta com um quadro de 3.070 técnicos administrativos e 2.845 professores. Conforme o Relatório de Gestão 2023 da Universidade de Brasília (UnB), a instituição contava com 54.567 estudantes matriculados em seus cursos de graduação e pós-graduação no ano de 2023.
Cargos de gestão	De acordo com dados do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) da UnB, atualizados até 31 de março de 2023, a instituição contava com 789 cargos de confiança, distribuídos entre Cargos de Direção (CD), Funções Gratificadas (FG) e Funções de Coordenação de Curso (FUC).

Fonte: Universidade de Brasília (2023).

A partir das informações apresentadas no Quadro 4, observa-se que a organização em questão apresenta uma estrutura organizacional complexa e conta com um expressivo número de servidores. Além disso, sua missão institucional enfatiza o estímulo à capacidade de inovação como um de seus principais propósitos. Nesse contexto, destaca-se a existência do Decanato de Pesquisa e Inovação (DPI) da Universidade de Brasília, estrutura dedicada a fomentar políticas, programas e ações voltadas à promoção da inovação no âmbito acadêmico e administrativo. Assim, reforça-se a relevância da presente pesquisa, que busca oferecer uma visão abrangente sobre a incorporação de práticas voltadas à inovação gerencial em uma instituição que valoriza e espera a ocorrência dessas transformações.

Com a definição do objeto de estudo, considera-se como população os servidores que compõem o quadro funcional da instituição, totalizando 5.915 indivíduos. Desse total, 789 exercem funções gerenciais (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2023).

Por se tratar de uma heteroavaliação baseada na percepção dos liderados, a amostra foi constituída por 183 servidores, entre docentes e técnico-administrativos. A seleção dos participantes ocorreu de forma não probabilística, por conveniência, abrangendo servidores lotados em diferentes unidades acadêmicas e administrativas da instituição.

2.3.2 Instrumentos de Coleta

O questionário utilizado na presente pesquisa foi estruturado em quatro partes. A

primeira parte consistiu em 21 afirmativas para aferição dos estilos de liderança, com base no instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), proposto por Bass e Avolio (1992). O MLQ foi originalmente desenvolvido em língua inglesa, e posteriormente traduzido e adaptado por Moscon (2013).

A segunda parte do questionário foi composta por 33 afirmativas relacionadas ao grau de adoção de inovações gerenciais, utilizando a Escala de Grau de Adoção de Inovações Gerenciais, desenvolvida por Janissek (2017).

Em ambos os instrumentos foi utilizada a escala likert de cinco pontos, contendo, para cada item, as seguintes opções de resposta: (1) discordo totalmente; (2) discordo; (3) indiferente; (4) concordo; (5) concordo totalmente. Conforme já mencionado anteriormente, os questionários passaram por validação semântica, a fim de adequá-los ao contexto específico da pesquisa, garantindo maior precisão linguística em relação à realidade da universidade pública estudada. O instrumento completo está disponível no Apêndice C.

A terceira parte do questionário destinou-se à coleta de dados demográficos e funcionais dos participantes, incluindo variáveis como lotação, nível de escolaridade, tempo de serviço na UnB, faixa etária, gênero, categoria do cargo e categoria do gestor imediato.

Na quarta parte, foi disponibilizado um espaço aberto para comentários sobre a pesquisa, permitindo que os servidores registrassem observações, sugestões, críticas, elogios e reivindicações relacionados aos estilos de liderança e às inovações gerenciais, assegurando total liberdade de expressão e a preservação de suas identidades.

2.3.3 Estratégias de Coleta de Dados

Para viabilizar a coleta de dados, adotou-se uma abordagem online, na qual o questionário foi encaminhado aos e-mails institucionais disponíveis dos servidores da Universidade de Brasília e também compartilhado em grupos de WhatsApp. A mensagem enviada por e-mail continha uma breve descrição dos objetivos da pesquisa, além de informações sobre a proteção da privacidade dos dados dos participantes, conforme detalhado no Apêndice A. Além disso, contou-se com o apoio de unidades administrativas e redes internas para ampliar o alcance da pesquisa.

Apesar dessas estratégias, enfrentou-se dificuldades devido à ausência de um canal centralizado e atualizado com os contatos institucionais, o que limitou o envio direto dos

questionários e restringiu a abrangência da amostra. Essa situação evidencia a necessidade de maior transparência e organização na disponibilização dos dados institucionais, especialmente para fins de pesquisa acadêmica.

A aplicação do questionário, desenvolvido na plataforma Microsoft Forms, foi conduzida de forma online e teve início com a apresentação do **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**, garantindo que os participantes estivessem cientes de seus direitos e da natureza voluntária da participação antes de prosseguir com as perguntas (Apêndice B).

O envio dos questionários foi realizado no período de 3 a 28 de abril de 2025. Ao final do prazo estipulado, registraram-se 183 respostas, das quais um servidor optou por não participar da pesquisa, resultando em 182 questionários válidos.

2.3.4 Estratégias de análise de dados

Os dados obtidos foram processados e analisados por meio do software IBM SPSS Statistics, versão 28. A análise teve como objetivo principal identificar, de acordo com a percepção dos servidores da Universidade de Brasília, as possíveis relações entre os estilos de liderança adotados pelos gestores e o grau de adoção de inovações gerenciais na instituição.

No Quadro 5, são apresentados o resumo dos procedimentos metodológicos adotados e as respectivas técnicas de análise aplicadas para atender a cada objetivo específico da pesquisa.

Quadro 5 - Procedimentos e técnicas por objetivo específico

Objetivos específicos	Procedimentos metodológicos	Técnica de Análise
identificar o grau de adoção de inovações gerenciais, segundo percepção de servidores da Universidade de Brasília;	Pesquisa de percepção enviada aos servidores, questionário proposto por Janissek (2017)	ANOVA de medidas repetidas
identificar os estilos de liderança predominantes adotados pelos gestores, conforme a percepção de servidores da Universidade de Brasília;	Pesquisa de percepção enviada aos servidores, questionário proposto por Bass e Avolio (1992)	Teste Friedmann
verificar a relação entre os estilos de liderança adotado pelo gestor e o grau de adoção de inovações gerenciais;	Correlação entre os dois questionários aplicados	Correlação de Spearman

Propor um Produto Técnico-Tecnológico (PTT), a partir dos resultados desta pesquisa, qual seja um curso para fortalecer o alinhamento entre práticas de liderança e iniciativas inovadoras no âmbito da Universidade de Brasília.	A partir dos resultados da pesquisa	
---	-------------------------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2025).

As técnicas estatísticas utilizadas serão detalhadas nos tópicos subsequentes deste capítulo, com o intuito de oferecer maior transparência e rigor quanto aos procedimentos adotados na análise e interpretação dos dados.

2.4 Resultados e Discussões

Esta seção apresenta e analisa os dados coletados junto aos servidores docentes e técnico-administrativos da Universidade de Brasília (UnB). Inicialmente, descreve-se o perfil da amostra, elemento essencial para contextualização dos resultados. Em seguida, são discutidos os achados relacionados aos objetivos específicos do estudo: identificação dos estilos de liderança predominantes, avaliação do grau de adoção de inovações gerenciais e análise da relação entre esses dois aspectos.

2.4.1 Caracterização da amostra

A amostra deste estudo foi composta por 182 respondentes vinculados à Universidade de Brasília (UnB), distribuídos em diferentes campi, níveis de escolaridade, faixas etárias, cargos e tempos de serviço. A seguir apresentamos a tabela 1 com a caracterização da amostra para melhor compreensão.

Tabela 1 – Caracterização da amostra da pesquisa

VARIÁVEL	N	%	VARIÁVEL	N	%
LOTAÇÃO			NÍVEL DE ESCOLARIDADE		
Campus de Brasília (Campus Darcy Ribeiro)	170	93,41%	Ensino Médio	1	0,55%
Campus de Ceilândia (Faculdade UnB Ceilândia)	8	4,40%	Superior Incompleto	3	1,65%
Campus de Gama (Faculdade UnB Gama)	3	1,65%	Superior Completo	9	4,95%
Campus de Planaltina (Faculdade UnB Planaltina)	1	0,55%	Pós-Graduação Lato Sensu	90	49,45%
			Mestrado	56	30,77%
			Doutorado	15	8,24%
			Pós-Doutorado	8	4,40%
Total	182	100%	Total	182	100%
TEMPO DE SERVIÇO (UnB)			FAIXA ETÁRIA		
Até 1 anos	2	1,10%	18 a 28 anos	8	4,40%
1 A 3 anos	19	10,44%	29 a 39 anos	62	34,07%
4 A 6 anos	16	8,79%	40 a 50 anos	73	40,11%
7 A 9 anos	40	21,98%	51 a 61 anos	29	15,93%
Mais de 10 anos	105	57,69%	Acima de 62 anos	10	4,49%
Total	182	100%	Total	182	100%
GÊNERO			CARGO		
Feminino	100	54,95%	Docente	12	6,59%
Masculino	79	43,41%	Técnico Administrativo	170	93,41%
Outro	3	1,65%			
Total	182	100%	Total	182	100%
CATEGORIA DO GESTOR IMEDIADO					
Docente	84	46,15%			
Técnico Administrativo	95	52,20%			
Não respondente	3	1,65%			
Total	182	100%			

Fonte: dados da pesquisa

Os dados referentes ao nível de escolaridade dos participantes sugerem um perfil altamente qualificado, com predominância de servidores com Pós-Graduação Lato Sensu (49,45%) e Mestrado (30,77%), além de uma presença relevante de Doutores (8,24%) e Pós-Doutores (4,40%). Esse elevado grau de formação sugere que os respondentes possuem competências teóricas e analíticas que os capacitam a compreender com maior profundidade os processos organizacionais e a reconhecer práticas inovadoras de gestão. Em contrapartida, a baixa representatividade de participantes com níveis educacionais mais baixos, como Ensino Médio (0,55%), Superior Incompleto (1,65%) e Superior Completo (4,95%), sugere que a percepção sobre inovação e liderança reflete, majoritariamente, a visão de grupos com maior capital intelectual.

No que se refere ao tempo de serviço na UnB, observa-se que 57,69% dos respondentes

atuam na instituição há mais de 10 anos, evidenciando uma trajetória institucional consolidada. Esse dado sugere que a maioria possui ampla vivência no ambiente universitário, o que pode favorecer análises mais críticas e contextualizadas sobre os estilos de liderança e a adoção de inovações gerenciais. Outros 21,98% possuem entre 7 e 9 anos de atuação, reforçando o predomínio de servidores experientes na amostra. Já os participantes com até 6 anos de vínculo somam 20,33%, sendo 8,79% com 4 a 6 anos, 10,44% com 1 a 3 anos e 1,10% com menos de 1 ano, o que indica uma menor presença de servidores recém-ingressos, cuja percepção tende a ser menos impactada por mudanças institucionais de longo prazo.

A faixa etária predominante entre os participantes está entre 40 e 50 anos (40,11%), seguida pelas faixas de 29 a 39 anos (34,07%), 51 a 61 anos (15,93%), acima de 62 anos (5,49%) e 18 a 28 anos (4,40%). Essa distribuição etária evidencia que 74,18% dos respondentes estão entre 29 e 50 anos, grupo geralmente associado a uma fase ativa e produtiva no serviço público, o que pode favorecer uma participação mais direta nos processos de gestão e inovação. Por outro lado, 21,42% têm mais de 51 anos, representando uma parcela com ampla experiência institucional e maior familiaridade com práticas organizacionais tradicionais. A baixa participação de jovens entre 18 e 28 anos (4,40%) pode indicar um ritmo reduzido de renovação no quadro funcional ou uma menor inserção desse grupo nos debates e práticas relacionadas à gestão e inovação organizacional.

Em relação ao gênero, observa-se uma leve predominância do público feminino (54,95%), seguido pelo masculino (43,41%) e por participantes que se identificam como outro gênero (1,65%). Essa distribuição pode refletir a atual composição do quadro técnico-administrativo das instituições públicas, que costuma apresentar maior presença feminina em funções administrativas. A participação de pessoas que se identificam como outro gênero, embora em proporção reduzida, demonstra sinais de abertura para a diversidade no ambiente institucional.

Quanto ao cargo ocupado, 93,41% dos respondentes são técnicos administrativos, enquanto 6,59% são docentes, o que evidencia uma amostra majoritariamente composta por servidores que atuam diretamente nas rotinas administrativas da universidade. Já em relação à categoria do gestor imediato, 52,20% afirmaram que pertencem à carreira técnico-administrativa, 46,15% à carreira docente, e 1,65% não respondeu à pergunta. Esses dados sugerem relativa paridade entre as duas categorias em cargos de liderança, o que pode influenciar a percepção dos participantes sobre os estilos de liderança adotados no ambiente universitário.

Em relação à lotação dos participantes, os resultados revelam uma concentração expressiva no Campus Darcy Ribeiro, em Brasília, que reúne 93,41% dos respondentes. Essa predominância indica que a percepção sobre liderança e inovação gerencial está fortemente ancorada na realidade desse campus, possivelmente refletindo suas características, desafios e práticas específicas. Por outro lado, a participação reduzida dos campi de Ceilândia (4,40%), Gama (1,65%) e Planaltina (0,55%) sugere uma representatividade limitada dessas unidades na amostra, o que pode afetar a generalização dos resultados para a totalidade da Universidade de Brasília. Dessa forma, é importante considerar que as conclusões da pesquisa estão mais diretamente relacionadas ao contexto do campus Darcy Ribeiro, ressaltando a necessidade de que futuras investigações contemplem, de forma mais equilibrada, a diversidade dos demais campi da UnB.

2.4.2 Medidas Descritivas dos estilos de liderança e do grau de adoção de inovações gerenciais

Para a construção dos escores dos fatores investigados neste estudo, foi utilizada a fórmula de padronização:

Quadro 6 - Escores padronizados

$$Ep_i = 100 \cdot \left(\frac{\text{SOMA} - \text{MÍNIMO}}{\text{MÁXIMO} - \text{MÍNIMO}} \right), i = 1, 2, 3 \dots n.$$

onde:

i = número do fator;

SOMA = somatório das respostas válidas;

MÍNIMO = menor soma possível das respostas válidas;

MÁXIMO = maior soma possível das respostas válidas.

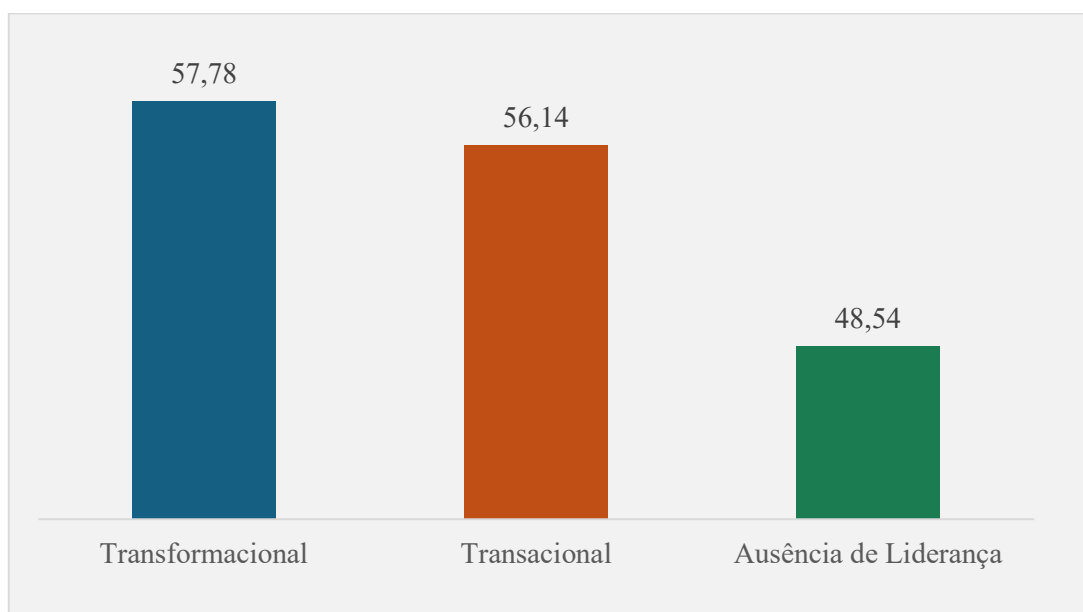
Fonte: Lopes, 2018

A escala de respostas foi a Likert, e os fatores foram definidos com base na organização temática das questões. O constructo "Estilo de Liderança" foi composto por três dimensões: Transformacional (questões: 1, 2, 3, 4, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 17 e 18), Transacional (questões 5, 6, 12, 13, 19 e 20) e Ausência de Liderança (laissez-faire), (questões 7, 14 e 21). Já o constructo

"Grau de Adoção de Inovações Gerenciais" foi subdividido em cinco dimensões: Organização do Trabalho (questões 1, 3, 4, 6, 8, 12 e 18), Gestão do Conhecimento e Aprendizagem (questões 2, 5, 10, 13, 14, 19, 20, 21, 22 e 33), Clima de Suporte à Inovação (questões 7, 15, 17, 30 e 32), Relação com o Ambiente Externo (questões 9, 29 e 31) e Responsabilidade e Tomada de Decisão (questões 11, 16, 23, 24, 25, 26, 27 e 28). Dessa forma, os escores padronizados (Epi) permitiram a comparação entre fatores distintos em uma mesma escala percentual, variando de 0 a 100.

A seguir, apresentam-se os escores médios padronizados referentes aos estilos de liderança e às dimensões da adoção de inovações gerenciais, conforme percebidos pelos participantes da pesquisa. Esses escores foram calculados com base na soma das respostas válidas para cada fator, conforme fórmula previamente descrita. A representação gráfica facilita a visualização comparativa entre os fatores avaliados, destacando aqueles mais reconhecidos pelos respondentes.

Gráfico 1 - Média dos escores - Estilo de Liderança



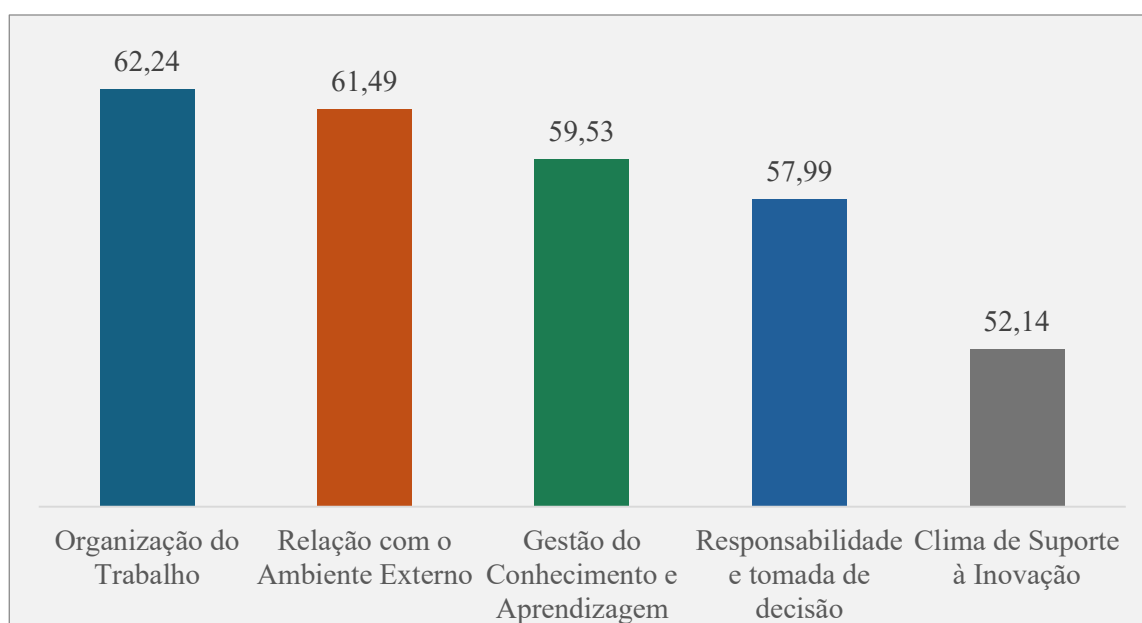
Fonte: Elaborado pela autora, com dados da pesquisa (2025).

A análise gráfica dos escores médios permite observar que a liderança transformacional é percebida como o estilo mais presente na organização, os resultados sugerem que os servidores valorizam práticas gerenciais centradas em inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada, elementos fundamentais desse estilo de liderança, conforme proposto por Bass e Avolio (1994). O escore médio elevado nesse estilo pode refletir uma cultura organizacional que valoriza a inovação, o engajamento coletivo e o desenvolvimento

contínuo, aspectos cruciais para ambientes universitários em constante transformação. A pontuação intermediária do estilo transacional, por sua vez, demonstra que práticas baseadas em recompensas e cumprimento de metas ainda estão presentes, o que está em consonância com a necessidade de estabilidade e previsibilidade no setor público (Burns, 1978).

Já o menor escore associado à ausência de liderança ou liderança *laissez-faire* é um achado positivo, pois indica baixa percepção de omissão ou passividade entre os gestores, embora a presença desse estilo, ainda que em menor grau, possa sinalizar áreas da organização onde há fragilidade no acompanhamento ou direcionamento. Como apontam Bass e Riggio (2006), a ausência de liderança (*laissez-faire*), está geralmente associada a baixos níveis de eficácia organizacional e à resistência à mudança, o que pode comprometer processos de inovação.

Gráfico 2 - Média dos escores – Grau de adoção de inovações gerenciais



Fonte: Elaborado pela autora, com dados da pesquisa (2025).

No que se refere ao grau de adoção de inovações gerenciais, o Gráfico 2 evidencia que a dimensão mais destacada foi a Organização do Trabalho, com média de 62,24, seguida por Relação com o Ambiente Externo (61,49) e Gestão do Conhecimento e Aprendizagem (59,53). Esses resultados indicam que os participantes percebem avanços significativos nas estruturas organizacionais, nos fluxos de trabalho e na articulação com atores externos, aspectos essenciais para o funcionamento eficiente da administração pública.

Já o fator Clima de Suporte à Inovação, com média de 52,14, apresenta um desempenho inferior às demais dimensões, indicando que o ambiente favorável para o desenvolvimento e

implementação de inovações ainda é percebido de forma mais limitada pelos servidores. Esse resultado reforça a ideia de que, apesar dos avanços estruturais, os aspectos culturais e subjetivos relacionados ao estímulo e à valorização da inovação ainda necessitam de maior fortalecimento.

Conforme destacam Damanpour e Aravind (2012), práticas inovadoras em processos e estruturas são fundamentais para a modernização institucional e tendem a ser mais visíveis e mensuráveis pelos servidores. Entretanto, como apontam Janissek et al. (2017), a ausência de incentivos simbólicos e práticos para inovar permanece como um dos principais entraves à transformação gerencial no setor público brasileiro. A percepção de um clima menos favorável à inovação pode limitar a iniciativa dos servidores e dificultar a consolidação de uma inovação sustentável, evidenciando a necessidade de políticas e práticas que promovam um ambiente psicologicamente seguro e estimulante.

Tabela 2 – Medidas descritivas dos Fatores

Fatores	Média	Desvio padrão
Ausência de Liderança	48,54	19,55
Transacional	56,14	20,98
Transformacional	57,78	25,59

Grau de adoção de inovações gerenciais	Média	Desvio padrão
Clima de Suporte à Inovação	52,14	20,87
Gestão do Conhecimento e Aprendizagem	59,53	16,13
Organização do Trabalho	62,24	12,49
Relação com o Ambiente Externo	61,49	22,75
Responsabilidade e tomada de decisão	57,99	19,85

Fonte: Elaborado pela autora, com dados da pesquisa (2025).

A tabela 2 apresentada mostra o desvio padrão utilizado como medida de dispersão dos escores atribuídos pelos participantes a cada fator investigado. Essa estatística permite avaliar o grau de variabilidade das respostas em torno da média, fornecendo evidências sobre a homogeneidade ou heterogeneidade das percepções.

Observa-se que o fator “Organização do Trabalho” apresentou o menor desvio padrão (DP = 12,49), indicando maior consistência nas respostas dos participantes quanto à percepção dessa dimensão. Em contrapartida, o fator “Transformacional” apresentou um desvio padrão elevado (DP = 25,59), o que sugere maior variabilidade nas avaliações relacionadas a esse estilo

de liderança.

Do ponto de vista estatístico, valores mais baixos de desvio padrão evidenciam uma maior concentração das respostas em torno da média, denotando maior concordância entre os respondentes. Por outro lado, desvios padrão elevados indicam maior dispersão, o que pode refletir percepções divergentes ou distintas interpretações do constructo avaliado.

2.4.3 Diferenças na percepção sobre o grau de adoção de inovações gerenciais

Na amostra de 183 servidores docentes e técnicos administrativos da Universidade de Brasília (UnB), foi aplicada uma ANOVA de medidas repetidas para avaliar se havia diferenças significativas entre as médias das cinco dimensões do grau de adoção de inovações gerenciais percebidas pelos participantes.

A escolha pelo teste paramétrico foi justificada pelos resultados do teste de Kolmogorov-Smirnov, que indicou distribuição normal para todas as variáveis relacionadas às dimensões analisadas ($p > 0,05$), atendendo assim ao pressuposto de normalidade necessário para a aplicação da ANOVA.

Os resultados revelaram diferenças estatisticamente significativas entre as dimensões ($F = 3103,559$; $p < 0,001$), demonstrando que os participantes atribuem níveis distintos de adoção de inovação para cada aspecto avaliado. Os contrastes polinomiais indicaram a existência de efeitos lineares ($p < 0,001$) e quadráticos ($p < 0,001$), sugerindo um padrão sistemático de variação entre as médias.

O efeito linear reflete a tendência de aumento ou diminuição progressiva dos escores entre as dimensões, enquanto o efeito quadrático evidencia que essa variação não é constante, havendo acelerações ou desacelerações no padrão observado.

Esses resultados indicam que aspectos mais estruturais da inovação gerencial, como a Organização do Trabalho, são percebidos como mais presentes e consolidados na organização, ao passo que fatores subjetivos, como o Clima de Suporte à Inovação, apresentam maiores fragilidades e menor percepção de implementação.

Esse desequilíbrio pode refletir prioridades institucionais que favorecem mudanças operacionais e estruturais em detrimento de incentivos culturais e simbólicos, que são fundamentais para a consolidação de uma cultura de inovação sustentável.

Tais achados corroboram estudos que ressaltam a importância do clima organizacional

e do apoio da liderança para o sucesso da inovação, especialmente no setor público (Janissek, 2017; Damanpour, 2014). Assim, recomenda-se que esforços futuros priorizem o fortalecimento do clima inovador e a capacitação das lideranças, promovendo um ambiente mais propício à adoção sustentável de práticas inovadoras.

2.4.4 Diferenças na percepção dos estilos de liderança

Tabela 3 – Análises comparativas das percepções dos participantes quanto aos estilos de liderança e às dimensões da adoção de inovações gerenciais

Análise	Técnica Estatística	Resultado Estatístico	p-valor	Evidência Significativa	Interpretação
Diferença entre os estilos de liderança	Teste de Friedman	$\chi^2(2) = 16,89$	$< 0,001$	Sim	Estilo transformacional mais bem avaliado (média dos postos = 2,20), seguido de transacional (2,02) e ausência de liderança (1,78).
Diferença entre as dimensões da inovação	ANOVA de medidas repetidas	$F = 3103,56$	$< 0,001$	Sim	Participantes atribuem níveis distintos de inovação para cada dimensão analisada.

Fonte: Elaborado pela autora, com dados da pesquisa (2025).

A análise das diferenças entre os escores atribuídos aos três estilos de liderança (transformacional, transacional e ausência de liderança) foi realizada por meio do teste de Friedman, devido ao fato de os dados não apresentarem distribuição normal, conforme indicado pelo teste de Kolmogorov-Smirnov ($p < 0,05$). O teste de Friedman, indicado para comparar três ou mais condições relacionadas em medidas não paramétricas, revelou uma diferença estatisticamente significativa entre os estilos avaliados ($\chi^2(2) = 16,894$; $p < 0,001$), como ilustrado na tabela 3.

Os rankings médios dos estilos de liderança indicam que o estilo transformacional foi o mais bem avaliado pelos participantes (média dos postos = 2,20), seguido pelo transacional (média dos postos = 2,02) e, por último, pela ausência de liderança (média dos postos = 1,78). Esses resultados sugerem que os participantes percebem os comportamentos associados à liderança transformacional de forma mais positiva em comparação aos demais estilos.

2.4.5 Análise da correlação entre estilos de liderança e dimensões da adoção de inovações gerenciais

O coeficiente de correlação de Spearman (ρ) é uma medida estatística não paramétrica utilizada para avaliar a força e a direção da associação entre duas variáveis ordinais ou quantitativas que não seguem distribuição normal. Diferentemente do coeficiente de Pearson, que pressupõe linearidade e normalidade dos dados, o Spearman baseia-se na ordenação (ranks) dos valores. Os valores de ρ variam entre -1 e $+1$, indicando, respectivamente, correlação negativa perfeita, ausência de correlação ou correlação positiva perfeita. Neste estudo, o teste de Spearman foi aplicado para verificar a relação entre os estilos de liderança adotados pelos gestores e o grau de adoção de inovações gerenciais percebido pelos liderados, uma vez que os dados não apresentaram distribuição normal, conforme evidenciado pelo teste de Kolmogorov-Smirnov ($p < 0,05$).

Tabela 4 – Correlações de Spearman entre estilos de liderança e dimensões da adoção de inovações gerenciais (n = 182)

Estilo de Liderança	Spearman	Clima de Suporte à Inovação	Gestão do Conhecimento e Aprendizagem	Organização do Trabalho	Relação com o Ambiente Externo	Responsabilidade e tomada de decisão
Transformacional	Correlações	0,66	0,60	0,40	0,33	0,61
	P-Valor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transacional	Correlações	0,55	0,60	0,43	0,34	0,56
	P-Valor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ausência de Liderança	Correlações	0,30	0,15	0,23	0,01	0,30
	P-Valor	0,00	0,04	0,00	0,89	0,00

Fonte: Elaborado pela autora, com dados da pesquisa (2025).

Foram considerados três estilos de liderança (transformacional, transacional e ausência de liderança) e cinco dimensões da inovação: clima de suporte à inovação, gestão do conhecimento e aprendizagem, organização do trabalho, relação com o ambiente externo e responsabilidade e tomada de decisão.

O estilo transformacional apresentou correlações positivas e estatisticamente significativas com todas as dimensões da inovação, sendo os maiores coeficientes observados para o clima de suporte à inovação ($\rho = 0,66$; $p = 0,00$) e responsabilidade e tomada de decisão ($\rho = 0,61$; $p = 0,00$). Esses resultados indicam que esse estilo de liderança está fortemente

associado à percepção dos liderados quanto à presença de práticas inovadoras em suas unidades.

O estilo transacional também demonstrou correlações positivas e significativas, especialmente com gestão do conhecimento e aprendizagem ($\rho = 0,60$; $p = 0,00$) e responsabilidade e tomada de decisão ($\rho = 0,56$; $p = 0,00$), sugerindo uma relação moderada entre esse estilo e a adoção de inovações.

Por outro lado, o estilo ausência de liderança apresentou correlações fracas, embora estatisticamente significativas, com algumas dimensões, como organização do trabalho ($\rho = 0,23$; $p = 0,00$) e responsabilidade e tomada de decisão ($\rho = 0,30$; $p = 0,00$). A exceção foi a dimensão relação com o ambiente externo, para a qual não foi observada significância estatística ($\rho = 0,01$; $p = 0,89$), indicando ausência de associação.

Em síntese, os resultados apontam que estilos de liderança mais ativos e estruturados, como o transformacional e o transacional, tendem a estar mais relacionados à presença de práticas inovadoras nas unidades de trabalho, enquanto a ausência de liderança mostra uma relação limitada com tais práticas.

Dessa forma, os resultados apresentados nesta seção não apenas evidenciam a predominância de estilos de liderança mais ativos e estruturados no ambiente universitário, como também revelam seu papel crucial na percepção de práticas inovadoras. Na próxima seção, aprofunda-se essa análise por meio do exame qualitativo das percepções expressas livremente pelos servidores.

2.4.6 Análise da percepção dos servidores

Com o propósito de investigar a percepção dos servidores da Universidade de Brasília (UnB) acerca dos estilos de liderança e da adoção de inovações gerenciais, o questionário aplicado contemplou uma pergunta aberta. Nessa questão, os participantes puderam expressar suas observações, críticas, elogios ou sugestões relacionadas ao tema. Ao todo, foram obtidas 29 respostas, que compõem a base empírica para esta etapa da pesquisa.

As respostas foram analisadas com base em uma abordagem qualitativa, utilizando a técnica de Análise de Conteúdo, conforme a metodologia proposta por Bardin (1977), na vertente temática. Essa técnica consiste em identificar núcleos de significado nas falas dos participantes, que são organizados em categorias temáticas segundo a frequência, relevância e sentido atribuídos aos conteúdos expressos. A análise foi realizada com o auxílio do software

de análise qualitativa ATLAS.ti, o qual facilitou a organização e interpretação dos dados.

A partir desse processo, foram identificadas sete categorias principais: críticas às lideranças e à gestão, propostas e sugestões de melhoria, valorização dos técnicos administrativos, críticas à estrutura institucional da UnB, elogios à chefia ou ambiente de trabalho, críticas ao questionário ou à pesquisa, relatos de experiências pessoais, conforme Tabela 5. Essas categorias refletem um contexto institucional desafiador, em que a liderança aparece como elemento-chave para o fortalecimento da inovação, da cultura organizacional e do bem-estar dos servidores.

Tabela 5 - Distribuição quantitativa das ocorrências nas categorias temáticas

Nº	Categoria Temática	Ocorrências	% sobre o total (29 respostas)
1	Críticas às lideranças e à gestão	11	37,9%
2	Propostas e sugestões de melhoria	9	31,0%
3	Valorização dos técnicos administrativos	7	24,1%
4	Críticas à estrutura institucional da UnB	6	20,7%
5	Elogios à chefia ou ambiente de trabalho	4	13,8%
6	Críticas ao questionário ou à pesquisa	3	10,3%
7	Relatos de experiências pessoais	8	27,6%

Fonte: Elaborado pela autora, com dados da pesquisa (2025).

É importante destacar que algumas respostas contemplaram múltiplas categorias, o que justifica a soma das porcentagens superior a 100%, demonstrando a riqueza e a diversidade das percepções dos servidores acerca dos estilos de liderança e das inovações gerenciais na Universidade de Brasília.

No conjunto das manifestações, sobressai a categoria “críticas às lideranças e à gestão”. Os participantes relataram percepções negativas quanto à falta de preparo de alguns gestores, ausência de feedback, sobrecarga de trabalho e condutas autoritárias ou negligentes. Esses relatos indicam falhas relevantes no exercício da liderança, cujos reflexos impactam diretamente a motivação e o desempenho dos servidores.

Quanto às contribuições construtivas, a categoria “propostas e sugestões de melhoria” reúne recomendações práticas para o aprimoramento da gestão. Entre as principais sugestões, destacam-se a capacitação de lideranças, o fortalecimento da escuta institucional, o incentivo à participação de técnicos administrativos em cargos de liderança e a necessidade de reformular

os critérios de nomeação para funções gerenciais.

Em outro eixo de análise, os depoimentos sobre a “valorização dos técnicos administrativos” evidenciam a percepção de uma hierarquia institucional pouco equilibrada, na qual o protagonismo dos docentes se sobrepõe às competências dos técnicos. Muitos participantes defendem maior autonomia e reconhecimento dos técnicos, reforçando seu papel estratégico na consolidação da inovação organizacional.

Sob o aspecto estrutural, a categoria “críticas à estrutura institucional da UnB” revela entraves burocráticos, fragmentação das unidades e rotatividade na ocupação de cargos, fatores que limitam a continuidade das ações e dificultam a implementação de práticas inovadoras.

No campo das experiências positivas, a categoria “elogios à chefia ou ao ambiente de trabalho” mostra que, em determinados setores, a liderança é percebida como acolhedora, participativa e comprometida com a equipe. Tais experiências reforçam a importância de modelos de liderança transformacional, que promovam a confiança, o reconhecimento e a colaboração entre os membros da equipe.

Além disso, nas “críticas ao questionário ou à pesquisa”, alguns participantes apontaram limitações no instrumento aplicado, sugerindo que certas perguntas remetem ao contexto privado ou que o número de questões era excessivo. Essas observações são valiosas para o aperfeiçoamento de futuras pesquisas.

Por fim, nas “narrativas de experiências pessoais”, surgem relatos marcados por forte carga emocional, em especial sobre situações de assédio, exclusão e desigualdade institucional. Esses depoimentos ajudam a compreender os efeitos subjetivos da liderança e da cultura organizacional, indicando a urgência de políticas mais empáticas e inclusivas.

Esses achados evidenciam uma realidade multifacetada, em que os estilos de liderança exercem papel central tanto na promoção quanto na restrição de inovações e de práticas democráticas. A análise mostra que, para além das estruturas formais, a qualidade das relações interpessoais, o reconhecimento dos servidores e o estímulo à autonomia constituem elementos-chave para o avanço institucional.

Essa inter-relação entre as categorias evidencia que, embora haja desafios significativos relacionados à liderança e à inovação gerencial, também existem oportunidades e demandas claras para melhorias estruturais, culturais e formativas. O avanço da UnB nesse campo depende do reconhecimento dessas dinâmicas e da implementação de ações integradas que envolvam capacitação, valorização dos servidores e revisão das práticas institucionais.

A análise qualitativa das respostas reforça a importância dos estilos de liderança tanto no favorecimento quanto na restrição da inovação gerencial dentro da Universidade de Brasília. As manifestações dos servidores demonstram que práticas de liderança transformacional como o estímulo à escuta, o reconhecimento das capacidades individuais e o incentivo à autonomia ainda são insuficientes em diversos setores. Isso confirma as contribuições de Bass e Avolio (2004), ao apontarem que a ausência desses elementos pode gerar desmotivação e resistência às mudanças institucionais.

As críticas à forma como os cargos de gestão são ocupados revelam uma estrutura marcada por decisões hierarquizadas e pela pouca valorização das competências dos técnicos administrativos. Essa percepção está em sintonia com Damanpour e Aravind (2012), ao destacarem que a capacidade de inovar no setor público exige maior integração entre diferentes níveis organizacionais, bem como a superação de barreiras culturais e estruturais que limitam o protagonismo de atores não docentes.

Em contraste, algumas falas sinalizam experiências positivas em determinadas unidades, onde a liderança promove um ambiente colaborativo, favorecendo a escuta e a liberdade para implementar melhorias. Essas situações específicas demonstram o impacto direto do estilo de liderança no clima organizacional e confirmam os achados de Northouse (2021) e OCDE (2001) sobre a relevância de práticas participativas e inclusivas na gestão pública contemporânea.

Por fim, as sugestões oferecidas pelos respondentes como treinamentos para lideranças, mudanças nos critérios de nomeação e maior integração entre unidades apontam para uma demanda clara por estruturas mais democráticas e preparadas para lidar com os desafios da inovação. Reforça-se, assim, o papel da liderança como vetor estratégico para o fortalecimento institucional e para a construção de uma cultura organizacional mais aberta, participativa e voltada à transformação.

2.5 Conclusões e Recomendações

Os resultados desta pesquisa indicam uma relação significativa entre os estilos de liderança exercidos pelos gestores e o nível de adoção de inovações gerenciais, conforme percepção dos servidores da Universidade de Brasília (UnB). Observou-se que os estilos de liderança transformacional e transacional, caracterizados por maior proatividade e estruturação, apresentam associação positiva com a presença de práticas inovadoras nas unidades

organizacionais, sobretudo nas dimensões relativas ao clima de suporte à inovação, responsabilidade e tomada de decisão, e gestão do conhecimento e aprendizagem.

O estilo transformacional destacou-se ao apresentar as maiores correlações com todas as dimensões da inovação, sugerindo que comportamentos de liderança fundamentados em inspiração, valorização dos colaboradores e estímulo à mudança contribuem de forma mais expressiva para o fortalecimento de práticas inovadoras. O estilo transacional também demonstrou correlações relevantes, especialmente em aspectos que demandam organização e controle gerencial.

Em contrapartida, o estilo *laissez-faire*, caracterizado pela ausência de liderança efetiva, apresentou correlações fracas com as dimensões da inovação, ressaltando a importância de uma atuação gerencial proativa e estruturada para promover o engajamento e a orientação estratégica das equipes.

A análise das dimensões da inovação evidenciou uma percepção desigual quanto à sua presença na instituição. A dimensão “Organização do Trabalho” obteve o maior escore médio, seguida por “Relação com o Ambiente Externo” e “Gestão do Conhecimento e Aprendizagem”. Por outro lado, o “Clima de Suporte à Inovação” apresentou o menor escore médio, indicando fragilidades na cultura organizacional que dificultam o estímulo à inovação no ambiente interno.

Os dados quantitativos foram complementados pela análise qualitativa das respostas abertas, que permitiu identificar sete categorias temáticas principais. Destaca-se que 37,9% das manifestações foram críticas às lideranças e à gestão, 31,0% consistiram em propostas e sugestões de melhoria, e 24,1% expressaram valorização dos técnicos administrativos.

A predominância das críticas evidencia desafios no exercício da liderança, tais como falta de preparo, ausência de feedback e condutas autoritárias, os quais impactam diretamente a motivação e a prática inovadora. As sugestões de aprimoramento reforçam a necessidade de capacitação das lideranças e a revisão dos critérios para nomeação em cargos gerenciais.

Entretanto, deve-se considerar que o número de respostas à questão aberta foi reduzido ($n = 29$), o que limita a generalização dos achados qualitativos. Mesmo assim, tais dados proporcionam importantes subsídios para compreensão dos aspectos culturais e relacionais que influenciam a inovação gerencial, complementando os resultados quantitativos

e indicando direções para pesquisas futuras.

Dessa forma, a integração dos resultados evidencia que, apesar dos avanços operacionais e do reconhecimento de lideranças transformacionais em determinados setores, persistem desafios culturais e relacionais que constituem barreiras para a inovação ampla e sustentável.

A percepção de um clima de suporte à inovação limitado e as críticas à estrutura institucional reforçam a necessidade de políticas institucionais que promovam ambientes psicologicamente seguros, participação efetiva e valorização dos servidores em todos os níveis.

Por fim, conclui-se que o fortalecimento das competências transformacionais dos gestores configura-se como estratégia fundamental para ampliar a adoção de inovações gerenciais na UnB.

Recomenda-se que a gestão institucional invista em programas de formação focados no desenvolvimento de habilidades de escuta, reconhecimento e estímulo à autonomia, além da implementação de mecanismos institucionais que promovam o clima de suporte à inovação, como ambientes colaborativos, redes internas de compartilhamento do conhecimento e incentivos à experimentação.

Também se sugere a realização de pesquisas futuras com abordagem qualitativa ou mista, incluindo entrevistas com gestores e liderados, a fim de aprofundar a compreensão sobre as práticas de liderança e os fatores contextuais que influenciam a inovação gerencial no serviço público.

3. PRODUTO TÉCNICO-TÉCNOLÓGICO (PTT)

PROJETO DE CURSO DE FORMAÇÃO SOBRE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA UNIVERSITÁRIA

O presente projeto de curso de formação intitulado "**Liderança Transformacional e Inovação na Gestão Pública Universitária**" foi concebido como uma resposta estratégica às necessidades contemporâneas da Universidade de Brasília (UnB) no que tange à modernização da gestão e à promoção de uma cultura organizacional inovadora. Em um cenário institucional marcado por constantes desafios administrativos, demandas sociais crescentes e necessidade de atualização frente às mudanças nos modelos de governança pública, torna-se fundamental investir na capacitação de líderes capazes de conduzir transformações significativas com responsabilidade, visão e engajamento coletivo.

Este curso propõe uma abordagem teórico-prática, centrada no desenvolvimento de competências transformacionais por parte de gestores e gestoras da UnB, com ênfase na liderança transformacional como vetor de inovação. A proposta é fundamentada em referenciais clássicos e contemporâneos sobre liderança, destacando especialmente as contribuições de Bass (1985, 1990) e Bass e Avolio (1994), autores reconhecidos por operacionalizar o conceito de liderança transformacional em quatro dimensões-chave: influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada. A partir dessas bases conceituais, o curso explora a aplicação prática desse estilo de liderança no contexto da administração pública universitária, oferecendo aos participantes ferramentas para repensar suas práticas de gestão, fortalecer suas equipes e fomentar ambientes propícios à inovação.

Além dos fundamentos teóricos, o curso foi elaborado com base nos dados de uma pesquisa realizada com servidores técnico-administrativos e docentes da Universidade de Brasília, os quais revelam a percepção positiva em torno do estilo transformacional, especialmente no que diz respeito à criação de um clima organizacional favorável à inovação, à responsabilidade compartilhada e à tomada de decisões mais participativas. Nesse sentido, o conteúdo programático reflete as necessidades reais da instituição, promovendo a articulação entre teoria e prática, evidência empírica e contexto institucional.

Com uma carga horária de 40 horas, distribuída ao longo de cinco semanas, a formação adota uma metodologia ativa e participativa, que combina aulas expositivas dialogadas, estudos de caso, oficinas práticas, dinâmicas de grupo, simulações e elaboração de planos de ação. Ao final do curso, espera-se que os participantes sejam capazes de diagnosticar suas realidades

institucionais, propor e implementar ações de melhoria com base nos princípios da liderança transformacional e da gestão inovadora.

Este produto visa não apenas ampliar a qualificação dos gestores da UnB, mas também consolidar uma visão de futuro orientada à transformação cultural, ao engajamento coletivo e à inovação contínua nos processos de gestão pública universitária. Alinhado às diretrizes institucionais de desenvolvimento de pessoas, o curso reforça o compromisso da Universidade de Brasília com a excelência administrativa, a valorização dos seus quadros e a construção de um ambiente institucional mais democrático, eficiente e inovador.

Objetivo Geral:

Capacitar gestores da Universidade de Brasília no desenvolvimento e aplicação de competências associadas à liderança transformacional, com foco em fomentar práticas inovadoras na gestão pública universitária.

Nome do Curso: Liderança Transformacional e Inovação na Gestão Pública Universitária

Público-alvo: Gestores e servidores técnico-administrativos e docentes em cargos de chefia ou coordenação na UnB

Modalidade: Presencial ou híbrido

Carga horária: 40 horas

Duração: 5 semanas (8 horas por semana)

Justificativa

Os dados da pesquisa revelam que o estilo de liderança transformacional está fortemente associado à percepção de práticas inovadoras no ambiente organizacional. Dentre as dimensões mais favorecidas por esse estilo, destacam-se o clima de suporte à inovação, a responsabilidade e a tomada de decisão. Dessa forma, investir no desenvolvimento de líderes com esse perfil é estratégico para impulsionar mudanças positivas na gestão universitária.

Conteúdo Programático

Dia	Tema	Conteúdo	Objetivos específicos
1	Fundamentos da Liderança na Administração Pública	- Conceitos de liderança- Estilos clássicos e contemporâneos - Liderança na gestão pública	- Compreender os principais conceitos e teorias sobre liderança na administração pública. - Identificar os estilos de liderança

		- Panorama da liderança na UnB (dados da pesquisa)	presentes no setor público, especialmente na UnB. - Relacionar os dados da pesquisa com o contexto institucional da UnB.
2	Introdução à Liderança Transformacional	- Teoria de Bass e Avolio- Fundamentos conceituais - Importância da liderança transformacional no setor público	- Compreender as bases teóricas da liderança transformacional. - Refletir sobre o impacto desse estilo no desempenho institucional e na inovação. - Ler: Bass & Avolio (1994), cap. 1-2.
3	Dimensões da Liderança Transformacional I	- Influência idealizada- Motivação inspiradora - Aplicações práticas no contexto universitário	- Analisar a aplicação das duas primeiras dimensões do modelo transformacional. - Discutir estratégias de inspiração e construção de confiança na liderança. - Atividade: Estudo de caso de liderança inspiradora.
4	Dimensões da Liderança Transformacional II	- Estímulo intelectual - Consideração individualizada - Estudo de caso e debate	- Explorar as demais dimensões do modelo de Bass e Avolio (1994). - Discutir como essas dimensões podem promover inovação. - Dinâmica: Mapeamento de talentos da equipe.
5	Liderança e Inovação na Gestão Universitária	- Cultura organizacional - Clima de suporte à inovação - Gestão do conhecimento - Tomada de decisão	- Relacionar liderança e inovação em práticas institucionais. - Refletir sobre como o clima organizacional afeta a adoção de inovações. - Ler: Janissek (2017), cap. 3.
6	Desenvolvimento de Competências de Liderança	- Comunicação assertiva - Escuta ativa e feedback - Gestão de conflitos - Tomada de decisão colaborativa	- Desenvolver habilidades interpessoais e estratégias para liderar equipes. - Praticar ferramentas de liderança participativa. - Oficina: Simulação de reunião com feedback.
7	Planejamento e Implementação de Ações Inovadoras	- Elaboração de plano de ação - Dinâmicas de simulação	- Consolidar os conhecimentos adquiridos. - Construir planos de ação com foco em liderança transformacional e inovação. - Atividade: Roteiro de plano de inovação.
8	Apresentações e Avaliação	- Apresentação dos planos de	- Compartilhar propostas entre os colegas.

	Final	ação pelos participantes - Avaliação do curso	- Avaliar o processo formativo e os resultados de aprendizagem. - Feedback coletivo e autoavaliação.
--	-------	--	---

Metodologia

Dia 1 – Fundamentos da Liderança na Administração Pública

Metodologia:

- Aula expositiva dialogada com apoio de slides e quadro.
- Apresentação e discussão dos dados da pesquisa aplicada na UnB.
- Dinâmica de sondagem: os participantes refletem sobre os estilos de liderança que vivenciam em suas unidades.
- Atividade em grupo: construção de mapa mental sobre estilos de liderança.

Dia 2 – Introdução à Liderança Transformacional

Metodologia:

- Exposição teórica da Teoria de Bass e Avolio com exemplos práticos.
- Leitura guiada e comentada de trechos da obra de Bass e Avolio (1994).
- Debate dirigido: “Por que a liderança transformacional ganha relevância no serviço público?”.
- Vídeo ilustrativo com posterior reflexão em grupo.

Dia 3 – Dimensões da Liderança Transformacional I

Metodologia:

- Estudo de caso real aplicado à universidade (influência idealizada e motivação inspiradora).
- Dinâmica: “Líder que me inspirou” – compartilhamento de experiências em duplas.
- Roda de conversa sobre confiança, visão e motivação no papel do gestor universitário.
- Análise coletiva de situações de liderança transformacional.

Dia 4 – Dimensões da Liderança Transformacional II

Metodologia:

- Atividade prática: mapeamento dos talentos da equipe com base na consideração individualizada.
- Simulação de situações-problema para tomada de decisão com estímulo intelectual.

- Discussão em grupos sobre estratégias para estimular pensamento crítico e criatividade nas equipes.
 - Compartilhamento dos aprendizados com registro visual em painéis colaborativos.
-

Dia 5 – Liderança e Inovação na Gestão Universitária

Metodologia:

- Painel teórico com exposição dialogada sobre cultura organizacional, clima de inovação e gestão do conhecimento.
 - Estudo de dados da pesquisa aplicada (apresentação gráfica e análise interpretativa).
 - Atividade prática: diagnóstico rápido do clima de inovação nas unidades dos participantes.
 - Discussão coletiva com foco nos desafios e possibilidades do setor público.
-

Dia 6 – Desenvolvimento de Competências de Liderança

Metodologia:

- Oficina de escuta ativa e comunicação assertiva com exercícios práticos em duplas.
 - Role-playing (simulações) de gestão de conflitos.
 - Dinâmica de feedback estruturado.
 - Jogo colaborativo de tomada de decisão em equipe.
 - Reflexão escrita: “Como estou desenvolvendo minhas competências de liderança?”.
-

Dia 7 – Planejamento e Implementação de Ações Inovadoras

Metodologia:

- Oficina de elaboração de plano de ação com matriz prática.
 - Roteirização de iniciativas de inovação com base nos conteúdos anteriores.
 - Dinâmica em grupos para teste e refinamento dos planos.
 - Apoio individualizado dos facilitadores aos grupos.
 - Ensaio das apresentações finais com devolutiva formativa.
-

Dia 8 – Apresentações e Avaliação Final

Metodologia:

- Apresentação dos planos de ação por grupos ou individualmente.
- Sessão de feedback com participação de todos os presentes.
- Autoavaliação escrita e coletiva com base nos objetivos do curso.

- Avaliação do curso com formulário estruturado.
- Encerramento com roda de conversa sobre aprendizados e próximos passos.

Base Teórica

Dia	Tema	Base Teórica Detalhada
1	Fundamentos da Liderança na Administração Pública	<i>Teorias Clássicas e Contemporâneas de Liderança</i> : Lewin, Lippitt & White (1939) - estilos de liderança autoritário, democrático e laissez-faire; Weber (1922) - liderança tradicional e carismática; Burns (1978) - liderança transformacional e transacional; Northouse (2021) - panorama da liderança na gestão pública; análise dos dados institucionais da UnB.
2	Introdução à Liderança Transformacional	<i>Teoria da Liderança Transformacional</i> - Bass (1985, 1990), Bass & Avolio (1994) - definição, importância e impacto no desempenho organizacional, especialmente no setor público; estudos recentes que vinculam liderança transformacional à inovação (Damanpour, 2014; Volberda et al., 2014).
3	Dimensões da Liderança Transformacional I	<i>Dimensões de Bass & Avolio</i> - Influência idealizada (carisma), motivação inspiradora; impacto dessas dimensões no engajamento e satisfação da equipe (Podsakoff et al., 1990); aplicação prática no contexto universitário (Birkinshaw et al., 2008).
4	Dimensões da Liderança Transformacional II	<i>Estímulo Intelectual e Consideração Individualizada</i> - desenvolvimento do pensamento crítico e criatividade (Avolio, Bass & Jung, 1999); importância da atenção individualizada para o crescimento profissional (Chemers, 2000); estudos de caso em ambientes acadêmicos.
5	Liderança e Inovação na Gestão Universitária	<i>Inovação Gerencial e Cultura Organizacional</i> - Armbruster et al. (2008) sobre inovações organizacionais; Janissek (2017) sobre fatores críticos para inovação no setor público; Volberda et al. (2014) e a influência da liderança na adoção de práticas inovadoras; conceitos de clima de inovação (Anderson, Potočník & Zhou, 2014).
6	Desenvolvimento de Competências de Liderança	<i>Competências Interpessoais</i> - comunicação assertiva (Goleman, 1995 - inteligência emocional); feedback construtivo e escuta ativa (Rogers, 1961); gestão de conflitos (Thomas & Kilmann, 1974); tomada de decisão colaborativa (Vroom & Yetton, 1973).
7	Planejamento e Implementação de Ações Inovadoras	<i>Gestão da Mudança e Planejamento Estratégico</i> - Kotter (1996) - etapas para implementar mudanças eficazes; técnicas de planejamento participativo (Bryson, 2011); metodologias ágeis para inovação (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016).
8	Apresentações e Avaliação Final	<i>Síntese e Reflexão Crítica</i> - revisão dos conceitos abordados; autoavaliação e feedback (Brookfield, 1995); importância da aprendizagem contínua para liderança transformacional (Senge, 1990).

Avaliação

Participação nas atividades presenciais (20%)

Realização das dinâmicas e estudos de caso (30%)

Apresentação do plano de ação para promover inovação com base na liderança transformacional (50%)

Relevância do Produto

O curso de formação sobre liderança transformacional e inovação na gestão pública universitária apresenta-se como um produto estratégico e de grande relevância para a Universidade de Brasília (UnB). A capacitação de gestores para o desenvolvimento e aplicação de competências associadas à liderança transformacional atende às demandas contemporâneas de modernização da gestão pública, contribuindo para a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados à comunidade universitária.

Ao focar na promoção de práticas inovadoras, o curso estimula uma cultura organizacional voltada para a criatividade, aprendizagem contínua e adaptação às mudanças, aspectos fundamentais para o fortalecimento da gestão em instituições públicas. Além disso, o desenvolvimento de lideranças transformacionais prepara os gestores para superar desafios típicos do setor público, como a rigidez burocrática e a necessidade de transparência, tornando-os agentes ativos de transformação e inovação.

Este produto também contribui diretamente para a sustentabilidade organizacional, ao promover um ambiente colaborativo, orientado à participação e ao engajamento dos servidores em processos decisórios mais democráticos e eficazes. Dessa forma, fortalece-se a capacidade institucional de implementar mudanças estruturais necessárias para o avanço e a competitividade da UnB no cenário acadêmico e administrativo.

Por fim, o curso está alinhado aos resultados da pesquisa realizada na própria universidade, permitindo que os conhecimentos e as práticas disseminadas estejam fundamentados em dados empíricos e contextuais, aumentando a pertinência e o impacto das ações formativas. Assim, o produto não apenas eleva a qualificação dos gestores, mas também reforça o compromisso da UnB com a inovação e a excelência em sua gestão pública.

REFERÊNCIAS

- ANSARI, Shahzad M.; FISS, Peer C.; ZAJAC, Edward J. *Made to fit: how practices vary as they diffuse. Academy of Management Review*, v. 35, n. 1, p. 67–92, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.35.1.zok67> Acesso em: 20 mar. 2025.
- ARMBRUSTER, H. *et al. Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. Technovation*, v. 28, n. 10, p. 644–657, 2008.
- AVOLIO, Bruce J.; BASS, Bernard M. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- AVOLIO, Bruce J.; BASS, Bernard M. *Developing potential across a full range of Leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Psychology Press, 2002.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Edições 70, Lisboa, 1977
- BARBUTO Jr., John E. *Taking the charisma out of transformational leadership. Journal of Social Behavior and Personality*, Novato, v. 12, n. 3, p. 689-697, Apr./Jun. 1997.
- BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; KISHORE, Angeli; REIS, Germano Glufke; BAPTISTA, Luciene Lopes; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34–52, jan./mar. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/67kbxgzVbRHyhLZSsvTDLNn/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 3 out. 2024.
- BASS, Bernard M. *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. 4. ed. Free Press, 2008.
- BASS, Bernard M. *Leadership and performance beyond expectations*. 2. ed. Free Press, 1990.
- BASS, Bernard M. *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 1997
- BASS, Bernard M. *Current Developments in Transformational Leadership: Research and Applications. The Psychologist-Manager Journal*. v. 3, n. 1, p. 5-21. 1999.
- BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. *Transformational Leadership and Organizational Culture. Public Administration Quarterly*. v. 17, n.1. p. 112-121, 1993.
- BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage, 2004.
- BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. *MLQ: Multifactor questionnaire: Third edition manual and sampler set*. Redwood City, CA: Mind Garden, 2000.
- BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. *Transformational leadership*. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- BASS, Bernard M. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and*

managerial applications. 3. ed. New York: Free Press, 1990.

BENEVIDE, L. P. **Gestão de pessoas: O papel da liderança na mudança organizacional**. Editora FGV, 2010.

BIRKINSHAW, J. et al. *Management innovation*. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 4, p. 825–845, 2008.

BLOCH, Marc. **A sociedade feudal**. Lisboa: Edições 70, 1961.

BOROUJERDI, Saeed Sadeghi; HASANI, Kaveh; DELSHAB, Vahid. *Examining the effects of knowledge management on organizational innovation: evidence from Iran*. **International Journal of Knowledge-Based Development**, v. 11, n. 1, p. 1–20, 2020.

BURNS, James MacGregor. **Leadership**. New York: Harper & Row Publishers, 1978.

CHEMERS, Martin M. **An integrative theory of leadership**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2000.

COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. 5. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2002.

DALL'AGNOL, C. M. Inovação em gestão pública: entre práticas e discursos. **Encontro Anual da ANPAD**, 34., 2010, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

DAMANPOUR, Fariborz. *Footnotes to research on management innovation*. **Organization Studies**, v. 35, n. 9, p. 1265–1285, 2014.

DAMANPOUR, Fariborz; ARAVIND, Deepa. Organizational structure and innovation revisited: from organic to ambidextrous structure. In: MUMFORD, M. D. (ed.). **Handbook of Organizational Creativity**. San Diego: Elsevier, 2012. p. 483–513.

DICKEL, Deise Grazielle; MOURA, Gilnei Luiz de. A construção de capacidades dinâmicas como resultado de processos de aprendizagem organizacional: um estudo de caso em uma empresa da indústria metalmeccânica. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 60, p. 4–21, 2016.

FERREIRA, L. T. **Liderança: Concepções, teorias e práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIULIANI, Rudolph. **Liderança: Lições de vida e negócios**. Rio de Janeiro: Record, 2012.

HAMEL, Gary. *The why, what, and how of management innovation*. **Harvard business review**, v. 84, n. 2, p. 72, 2006.

JANISSEK, Janice Aparecida; AGUIAR, Carolina Villa Nova; MELLO, Tâmilles Aquino Brito; FERREIRA, Rayane Suenia; CAMPOS, Marione Souza. *Práticas inovadoras de gestão*

no contexto das universidades públicas brasileiras: validação da escala para medir seu grau de importância e adoção. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 68, n. 2, p. 259–284, 30 jun. 2017.

JANISSEK-DE-SOUZA, Janice Aparecida. Adaptação e validação transcultural da escala brasileira de grau de adoção de inovações gerenciais para o contexto organizacional sueco. Plano de Trabalho de Pós-Doutorado - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

Kirkbride, P. *Developing transformational leaders: The full range leadership model in action. Journal of Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23–32, 2006.

LI, Y. *Exploring the role of management innovation in the adoption of green supply chain management practices in emerging economies. Journal of Cleaner Production*, v. 214, p. 1313–1324, 2018.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MCGREGOR, Douglas. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1966.

MOSCON, Daniela Campos Bahia. **As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações**. 2013. 154 f. 2013. Tese (Doutorado) - Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, 2013. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/17334> Acesso em: 15 out. 2024.

NORTHOUSE, Peter G. *Leadership: Theory and practice*. 9. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2021.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Public Sector Leadership for the 21st Century**. trad: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasil, 2001.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Paris: OCDE, 2005.

PECI, Alketa; PIERANTI, Otávio; RODRIGUES, Silvia. Administração pública brasileira e a abordagem da Nova Gestão Pública: convergências e contradições na reforma gerencial. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 979-1004, set./out. 2008.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

STOGDILL, Ralph M. *Leadership, membership and organization. Psychological Bulletin*, v. 47, n. 1, p. 1–14, 1950.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Relatório de gestão 2023**. Brasília: UnB, 2023. Disponível em: <https://www.unb.br>. Acesso em: 14 maio 2025.

VOLBERDA, Henk W.; VAN DEN BOSCH, Frans A. J.; MIHALACHE, Oli R. *Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents. **Organization Studies***, v. 35, n. 9, p. 1245–1264, 2014.

WALKER, Richard M.; CHEN, Jiyao; ARAVIND, Deepa. *Management innovation and firm performance: An integration of research findings. **European Management Journal***, v. 33, n. 5, p. 407-422, 2015.

WALKER, Richard M.; DAMANPOUR, Fariborz; DEVECE, Carlos A. *Management innovation and organizational performance: the mediating effect of performance management. **Journal of Public Administration Research and Theory***, v. 21, n. 2, p. 367–386, 2010.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: UnB, 1999.

YUKL, Gary. ***Leadership in organizations***. 8. ed. Boston: Pearson, 2013.

APÊNDICE A – E-mail de apresentação da Pesquisa

Prezado(a) servidor(a),

Meu nome é Liliane Miriam de Almeida, sou discente do Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPGGIPP) da Universidade de Brasília (UnB). Sob a orientação da Professora Doutora Elisabeth Menezes, estou conduzindo uma pesquisa sobre Estilos de Liderança e Inovações Gerenciais – Um Estudo na Universidade de Brasília. Considerando que a liderança e a inovação podem contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão e a modernização dos processos, gostaria de convidá-lo(a) a participar da pesquisa a seguir e contribuir para a melhoria dos processos dessa Instituição.

A participação é voluntária, anônima e confidencial. Todas as respostas serão utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa, sem qualquer identificação dos respondentes.

Caso tenha dúvidas, precise de esclarecimentos adicionais ou deseje revogar sua participação, sinta-se à vontade para entrar em contato pelo e-mail: **lilianealmeida@unb.br**.

Link para o questionário: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeyN-2oiuEq-VAcYI5wj7KujpC3WelW2saFLOZZkdVomOXZzQ/viewform?usp=sharing>

Sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa!

Desde já, agradeço sua colaboração.

Atenciosamente,

Liliane Almeida

WhatsApp: (61) 9 9612-0800

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Gostaríamos de convidá-lo(a) a participar da pesquisa sobre Estilos de Liderança e Inovações Gerenciais – Um Estudo na Universidade de Brasília, a qual faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas (PPG-GIPP) pela Universidade de Brasília (UnB).

Se tiver dúvidas ou precisar de mais informações durante qualquer etapa do estudo, sinta-se à vontade para contatar a pesquisadora responsável, pelo e-mail lilianealmeida@unb.br ou pelo WhatsApp (61) 9 9612-0800.

Ademais, o(a) senhor(a) terá direito de retirar a permissão para participar do estudo a qualquer momento, sem penalidade ou prejuízo, basta solicitar por meio dos contatos mencionados. As informações coletadas serão analisadas em conjunto com as de outros participantes, e será garantido o sigilo, a privacidade e a confidencialidade das questões respondidas. Nenhum nome, e-mail ou qualquer outra informação individual sobre os participantes serão utilizados no relato final dos resultados.

Desde já agradeço sua rica colaboração em responder o questionário. Sua participação é de extrema importância para nós!

Deseja participar da pesquisa e concorda com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido?

☐ Desejo participar da pesquisa.

☐ Não desejo participar da pesquisa.

APÊNDICE C – Instrumento de Pesquisa de Percepção

ORIENTAÇÕES

Este questionário é composto por quatro partes. A primeira parte é composta por afirmativas relacionadas a "estilos de liderança". A segunda apresenta afirmativas relacionadas ao "grau de adoção de inovações gerenciais". A terceira é um levantamento de dados demográficos e funcionais. Já a quarta parte reserva um espaço para expressar opiniões e fazer comentários sobre os temas abordados.

Ressalta-se que não há respostas certas ou erradas. O objetivo é compreender a sua percepção sobre o tema em estudo. Estamos interessados na sua percepção e na sua rica contribuição.

Julgue até que ponto a situação descrita no item ocorre na sua instituição.

- 1 - DISCORDO TOTALMENTE;
- 2 - DISCORDO;
- 3 - INDIFERENTE;
- 4 - CONCORDO;
- 5 - CONCORDO TOTALMENTE.

Parte 1 Estilos de Liderança

Itens	1	2	3	4	5
1. As ações da minha chefia fazem com que a equipe se sinta bem em estar perto dela.					
2. Minha chefia expressa com poucas palavras o que pode e deve ser feito.					
3. Minha chefia permite que a equipe pense sobre problemas antigos de novas maneiras.					
4. Minha chefia ajuda a equipe a desenvolver-se.					
5. Minha chefia diz à equipe o que fazer para ser recompensada pelo seu trabalho.					
6. Minha chefia fica satisfeita quando a equipe se encontra nos padrões acordados.					
7. Minha chefia fica contente por deixar a equipe continuar a trabalhar da mesma forma de sempre.					
8. A equipe acredita completamente em minha chefia.					
9. Minha chefia passa à equipe uma imagem positiva sobre o que					

podemos fazer.					
10. Minha chefia mostra à equipe novas formas de olhar para as dificuldades.					
11. Minha chefia dá feedback sobre o desempenho da equipe.					
12. Minha chefia fornece reconhecimento/ recompensa quando a equipe alcança seus objetivos.					
13. Enquanto as coisas estão funcionando, minha chefia não tenta mudar nada.					
14. Qualquer coisa que a equipe queira fazer não incomoda a minha chefia.					
15. A equipe tem orgulho de estar ligada à minha chefia.					
16. Minha chefia ajuda a equipe a encontrar significado em seu trabalho.					
17. Minha chefia faz a equipe repensar as idéias que ela nunca havia questionado antes.					
18. Minha chefia dá atenção pessoal aos membros da equipe que parecem rejeitados.					
19. Minha chefia chama a atenção para o que a equipe pode obter com aquilo que ela realiza.					
20. Minha chefia diz à equipe o que é preciso saber para realizar o trabalho.					
21. Minha chefia pede à equipe nada mais do que aquilo que é absolutamente essencial.					

Parte 2

Grau de Adoção de Inovações Gerenciais

Itens	1	2	3	4	5
1. Percebo maior preocupação com a definição dos resultados esperados do com a forma de alcançá-los.					
2. Percebo que resolvo problemas que surgem no meu trabalho trocando informações e experiências com meus colegas.					
3. Apesar de as pessoas que atuam no meu setor de trabalho possuírem funções específicas, percebo que elas são capazes de realizar as tarefas uns dos outros.					
4. Observo que as equipes de trabalho são compostas por pessoas que possuem diferentes conhecimentos e habilidades.					
5. Percebo que as informações e orientações importantes para a realização das tarefas são difíceis de serem acessadas pelos servidores.					
6. Percebo que as recompensas são distribuídas considerando os resultados coletivos e não o desempenho individual.					
7. Percebo que sempre tentam fazer algo novo, mesmo sabendo que nem sempre esta tentativa será bem sucedida.					
8. Existe flexibilidade de horários que me permitem ausentar-me do meu trabalho por motivos particulares.					
9. Evitamos trocar informações e experiências com organizações que pertencem ao mesmo ramo de atuação.					
10. Existem mecanismos para registrar e armazenar as informações e o conhecimento que são produzidos na organização.					
11. Expresso minha opinião e ajudo a decidir sobre soluções de problemas no meu trabalho.					
12. Percebo que há flexibilidade para incorporar novas ideias e tecnologias aos processos de trabalho.					

13. Percebo que os servidores são estimulados a se manterem atualizados sobre novos conhecimentos que impactam a área onde trabalham.					
14. Percebo que há uma preocupação em preparar os servidores para atuar em projetos a serem implantados futuramente.					
15. Observo que existe um esforço para adotar as ideias sugeridas pelos servidores.					
16. Sinto-me seguro para propor/sugerir alterações na forma como as tarefas são realizadas.					
17. Não me sinto valorizado quando sugiro algo novo.					
18. Percebo que o trabalho realizado de modo individual é incentivado.					
19. Observo que o compartilhamento de experiências e conhecimento entre os servidores faz parte da rotina de trabalho.					
20. Percebo que os conhecimentos e experiências compartilhados entre os meus colegas possibilitam aprender novas formas de realizar o trabalho.					
21. Os conhecimentos que adquiro nos Programas de Treinamento e Desenvolvimento promovidos pela empresa dificilmente podem ser aplicados no meu trabalho.					
22. Percebo que os servidores conhecem a missão e os planos para o futuro da Universidade.					
23. Os objetivos e metas do meu trabalho são definidos em conjunto com os meus gestores.					
24. Participo diretamente com meus colegas da definição das rotinas e dos procedimentos que envolvem o trabalho do meu setor.					
25. Participo diretamente da definição do meu plano de treinamento e desenvolvimento.					
26. Não preciso consultar meus gestores para decidir sobre questões não rotineiras e imprevisíveis que surgem no trabalho.					
27. Percebo que quando discordo de alguma decisão tomada pela organização, não me sinto à vontade para expor minha opinião.					
28. Percebo que tenho autonomia para encontrar soluções que considero mais adequadas para resolver problemas no trabalho.					
29. Percebo que são desenvolvidos estudos e pesquisas em parceria com instituições de ensino e de pesquisa (Universidades, centros de pesquisa, Faculdades).					
30. São oferecidas condições para eu adotar uma ideia nova, mesmo não tendo certeza de que essa tentativa trará os resultados esperados.					
31. São realizados acordos e contratos com outras organizações para em conjunto ampliarem as chances de obter excelência acadêmica.					
32. Tenho liberdade para realizar meu trabalho de formas diferentes, pois sei que não serei punido se tais tentativas não derem certo.					
33. Tenho oportunidades de participar de treinamentos periódicos para aprimorar meu desempenho.					

Parte 3

Dados Demográficos e Funcionais

Lotação

- ☐ Campus de Brasília (Campus Darcy Ribeiro)
- ☐ Campus de Ceilândia (Faculdade UnB Ceilândia)
- ☐ Campus de Gama (Faculdade UnB Gama)
- ☐ Campus de Planaltina (Faculdade UnB Planaltina).

Nível de Escolaridade

- ☐ Ensino Fundamental (1º grau)
- ☐ Ensino Médio (2º grau)
- ☐ Superior Incompleto
- ☐ Superior Completo
- ☐ Pós-Graduação Lato Sensu
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Pós-Doutorado

Tempo de Serviço na UnB

- ☐ Até 1 ano
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 4 a 6 anos
- ☐ 7 a 9 anos
- ☐ Mais de 10 anos

Faixa Etária

- ☐ 18 a 28 anos
- ☐ 29 a 39 anos
- ☐ 40 a 50 anos
- ☐ 51 a 61 anos
- ☐ Acima de 62 anos

Gênero

- ☐ Masculino

☐ Feminino

☐ Outro

Categoria do Cargo

☐ Técnico Administrativo

☐ Docente

Categoria do Gestor Imediato

☐ Técnico Administrativo

☐ Docente

Parte 4

Comentários sobre pesquisa

Muito obrigada por ter respondido o questionário até aqui. Por gentileza, utilize o espaço disponibilizado abaixo para registrar suas observações, comentários, reivindicações, críticas, elogios e sugestões relacionados à Estilos de Liderança e Inovações Gerenciais - Um estudo em uma Universidade Federal. Portanto, sinta-se à vontade para compartilhar suas opiniões sem nenhum receio, uma vez que a sua identidade permanecerá confidencial. Suas observações sinceras desempenharão um papel valioso na pesquisa.