



## Princípios da liderança jesuítica na formação de líderes: reflexões sobre a história do (per) curso de graduação em Administração – gestão para inovação e liderança (UNISINOS)

Janaina Pimenta Lemos Becker<sup>1</sup>

Patrícia Martins Fagundes Cabral<sup>2</sup>

**Resumo:** Este estudo discute a presença dos princípios da liderança jesuítica (autoconsciência, inventividade, amor e heroísmo) na formação de líderes pelo curso de graduação em Administração – Gestão para Inovação e Liderança (GIL) da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Os dados foram coletados através de entrevistas em profundidade, em agosto de 2014, com três egressos das primeiras turmas do curso (2003, 2004 e 2005). A temática-guia da entrevista foi o percurso da trajetória profissional após a realização do curso. Após a transcrição, os dados empíricos foram analisados, através da Análise de Conteúdo (Richardson, 2011), em relação aos princípios da liderança jesuítica. A análise sugere o alinhamento, expresso nas trajetórias dos entrevistados, entre a formação dos egressos do GIL e os princípios da liderança subjacentes à Companhia de Jesus. Os dados permitiram, ainda, uma reflexão crítica sobre os desafios (i) para formar egressos cuja atuação gere impacto social relevante (ii) bem como para gerir um curso diferenciado, o que contempla desde a formação e a gestão do corpo docente até os aspectos administrativos do curso.

**Palavras-chave:** Liderança; Formação de Líderes; Valores da Liderança Jesuítica; Impacto Social.

## Principles of Jesuit leadership in leadership formation: investigations from the history of the Administration - management for innovation and leadership degree.

**Abstract:** This study discusses the principles of Jesuit leadership (self-consciousness, inventiveness, love and heroism) applied in the Administration - management for innovation and leadership degree (GIL), of University of Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Data were collected through in-depth interviews, in August 2014, with three students, each graduated from one of the years in which the course was held (2003, 2004 and 2005). The interviews focused on the professional trajectory after the course. Data were analyzed through Content Analysis (Richardson, 2011), in relation to the principles of Jesuit leadership. The analysis suggests the alignment between the formation of GIL graduates and the leadership principles Jesuit leadership. The results have raised some challenges to overcome, particularly: (i) to train graduates of relevant professional and social impact; (ii) to qualify the course with competent teachers and managers in Jesuit leadership.

**Keywords:** Leadership; Formation of Leaders; Values of Jesuit Leadership; Social Impact.

### Introdução

Tanto no âmbito da gestão quanto no domínio das pesquisas acadêmicas da área da administração, a discussão sobre o propósito pessoal e profissional do líder integra a agenda de investigação e de proposi-

<sup>1</sup> Doutora em Linguística Aplicada (UNISINOS). Coordenadora do Curso de Administração – Gestão para a Inovação e Liderança – Escola de Gestão e Negócios – UNISINOS. E-mail: janainab@unisinos.br

<sup>2</sup> Doutora em Psicologia (PUCRS). Professora Permanente do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios – Escola de Gestão e Negócios – UNISINOS. E-mail: patriciamf@unisinos.br

ções sobre o tema. Para Scott Snook e Nick Craig (2014, p. 2),

executivos nos dizem que ele [o propósito] é a chave para acelerar seu crescimento e aprofundar seu impacto, tanto na vida profissional como na pessoal. De fato, acreditamos que o processo de definir seu propósito e encontrar a coragem para viver de acordo com ele — o que chamamos de propósito com impacto — é a tarefa isolada de desenvolvimento mais importante que você pode empreender como líder.

Este estudo assume, além disso, que o propósito do líder não apenas implica mudanças em sua trajetória pessoal e profissional mas, também, gera impacto social: “encontrar um propósito que conecte nossa vida pessoal à profissional, descobrir qual é o nosso papel no mundo e qual legado nós vamos deixar, ou seja, como somos importantes para o planeta” são demandas atuais (Espana, 2013, p. 1).

Assim, este artigo – que se fundamenta sobre o postulado da liderança com propósito pessoal e profissional e sobre a concepção do propósito como impacto social, ou seja, como legado – examina os princípios da liderança jesuítica na formação de egressos do curso de Administração – Gestão para Inovação e Liderança (GIL), ofertado pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Universidade pertencente à Companhia de Jesus, a UNISINOS possui, na atualidade, mais de trinta mil alunos e, em seus quase cinquenta anos de existência, diplomou aproximadamente 75 mil estudantes, o que também explica a relevância do estudo sobre a formação de alunos em cursos superiores cujos currículos estão autorizados e reconhecidos de acordo com o artigo 46 da Lei de Diretrizes e Bases (Lei 9394/96), e também alinhados com princípios jesuítas.

Esta pesquisa assume a liderança enquanto processo social – Komives *et al.* (1998), Fagundes (2007), Cabral e Seminotti (2009) – e examina os princípios da liderança jesuítica (Lowney, 2015) sob o paradigma sistêmico complexo. Assim, considera a autoconsciência, a inventividade, o amor e o heroísmo (Lowney, 2015) valores que devem emergir da prática do líder nas relações (i) entre ele e seus liderados, (ii) entre os liderados e (iii) com os demais líderes, no contexto sócio-organizacional.

Os dados da pesquisa são oriundos de entrevista em profundidade realizada com três egressos das primeiras turmas do curso (2003, 2004 e 2005) no segundo semestre de 2014. A temática-guia da entrevista foi o percurso da trajetória profissional após a conclusão do curso. Após a transcrição, os dados empíricos foram examinados, através da Análise de Conteúdo (Richardson, 2011), tendo como categoria de análise os princípios da liderança jesuítica. A análise sugere o alinhamento entre a formação dos egressos do GIL e os princípios da liderança subjacentes à Companhia de Jesus, pois eles, em seus campos de atuação profissional, denotam ações que impulsionam a transformação social, visando ao bem comum.

## Referencial teórico

Antes de examinar os valores da liderança jesuítica, esta seção analisa algumas considerações teóricas sobre a liderança. A articulação entre esses elementos sustentará a discussão sobre os valores da Companhia de Jesus como elementos norteadores da formação de líderes do curso de Administração – Gestão para Inovação e Liderança (GIL), da UNISINOS, objeto de estudo deste trabalho. Consoante Boyatzis e Mckee (2006), o perfil profissional possui 21 competências, dentre as quais esta pesquisa destaca a autoconfiança e o pensamento lógico, que constituem a competência pessoal da liderança.

Por outro lado, vale destacar o entendimento de DeRue e Ashford (2010) de que a liderança é construída no processo social e possui três elementos formadores: internalização individual, reconhecimento relacional e endosso institucional (ou aprovação coletiva). Sem dúvida, a dimensão pessoal do indivíduo, ou seja, a maneira como ele internaliza sua concepção de liderança, é um fator importante, mas não único, pois é por meio da interação social – de um processo interativo e generativo de reivindicações e concessões – que líder e seguidor constroem suas identidades no trabalho. E, considerando isso, o contexto da instituição “endossa” a ação do líder, transmitindo diretrizes e valores de sua cultura a ele ou absorvendo e transformando essa cultura pela ação da liderança seja de maneira positiva, seja de maneira negativa.

Também Komives *et al.* (1998) destacam o processo relacional da liderança, que mobiliza pessoas que trabalham em conjunto para agirem para o bem comum e o beneficiarem. Uma concepção de identidade de liderança relacional pressupõe que os grupos são compostos por membros interdependentes que fazem liderança. Nesse sentido, lideranças são agentes de mudança social, e suas ações, quando orientadas por um propósito ético e de alteridade, permitem a construção de significado no trabalho desenvolvido, engajando as pessoas e fomentando a cidadania.

A liderança pode ser compreendida, ainda, em duas dimensões: uma individual, que diz respeito à identidade e às competências do indivíduo-líder, e outra coletiva, que se alinha à perspectiva da liderança relacional (Fagundes, 2007). A perspectiva coletiva considera que a liderança envolve mais o trabalho do líder com seu grupo de liderados e deve estar presente nas relações de grupo entre líderes de mesmo nível hierárquico, alcançando as relações entre todos os atores do processo de liderança da organização. Ao assumir a dimensão coletiva, Fagundes (2007) postula o constructo de rede de liderança, que se articula e se potencializa através das conexões que são estabelecidas no contexto sócio-organizacional.

Aliás, Cabral e Seminotti (2009, p. 18) postulam a ruptura da concepção “mecanicista linear”, que pressupõe a liderança centralizada no “indivíduo-líder”, e propõem a concepção de liderança do “paradigma sistêmico-complexo” que se sustenta sobre a dimensão coletiva da liderança:

a liderança se faz notar onde se estabelece uma relação de interdependência entre os que fazem parte dela. Quer dizer, a liderança não é apenas uma qualidade que *a priori* certas pessoas têm e que pode ser mensurada. Ou seja, a capacidade de liderar depende do contexto na qual é exercida e das inter-relações que se estabelecem, não apenas entre líder e liderados, mas entre todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura, o planejamento estratégico da empresa e demais fatores organizacionais e sociais que permeiam esse cenário: líder-liderados, liderados-liderados, líder-líderes (pares e superiores hierárquicos). (Cabral e Seminotti, 2009, p. 19).

Vale salientar, contudo, que a qualidade da rede de liderança vai depender das conexões entre os indivíduos líderes, bem como do desenvolvimento pessoal de cada líder. Lowney (2015, p. 24) – que examina a liderança no contexto da Companhia de Jesus – a considera no âmbito das competências do sujeito: “o líder descobre para onde precisamos ir, nos indica a direção correta, faz com que concordemos em ir até lá e nos incentiva a vencer os obstáculos inevitáveis que nos separam da terra prometida”.

Neste momento, interessa a este estudo aprofundar a análise da concepção de liderança que marca a Companhia de Jesus, a maior ordem religiosa do mundo. Fundada por Santo Inácio de Loyola em 1534, a Companhia de Jesus possui, na atualidade, mais de duas mil instituições, em mais de cem países, dirigidas por mais de vinte mil profissionais (Lowney, 2015). Apesar do sucesso da instituição, não há evidências

de que os jesuítas antigos postularam princípios formais de liderança nem, aliás, de que se denominaram líderes. Na verdade, os princípios da liderança jesuítica decorrem de reflexão hodierna sobre a liderança exercida pelos integrantes da Companhia.

A concepção de liderança sob a perspectiva jesuítica é constituída por premissas. A primeira postula que a liderança é uma forma de viver, o que significa que ela não corresponde a um conjunto de técnicas que podem ser desenvolvidas pelo sujeito mediante, por exemplo, estudo ou treinamento (Lowney, 2015). A segunda considera que a liderança é integral, ou seja, o líder não exerce a liderança somente em sua profissão, mas em todos os âmbitos de sua vida, o que significa que “a liderança é a verdadeira vida real do líder” (Lowney, 2015, p. 30).

A terceira assume que todas as pessoas são líderes e que nossas vidas estão repletas de oportunidades de liderança. Esse postulado explica por que os membros da Companhia de Jesus procuraram – e procuram – desenvolver a liderança em todos os sujeitos da instituição, não apenas no indivíduo que comanda o grupo. Nesse sentido, Lowney (2015) contrapõe o estilo da liderança jesuítica ao estereótipo da liderança imediata, de acordo com o qual somente as pessoas em posição de dirigir equipes são líderes, o que transforma os demais em seguidores.

Lowney (2015) destaca, ainda, as seguintes diferenças da concepção de liderança sob a perspectiva jesuítica:

- Somos todos líderes, e estamos liderando bem ou mal, o tempo todo
- A liderança surge de *dentro*. Tem a ver com *quem eu sou* tanto com o que eu faço
- A liderança não é um ato. É minha *vida*, um modo de viver
- Nunca completo a tarefa de me tornar um líder. É um processo contínuo. (Lowney, 2015, p. 25)

Destacam-se, neste momento da revisão da literatura, o segundo e o quarto atributos da liderança: seu pertencimento à essência do sujeito (“a liderança surge de *dentro*”) e o aspecto processual de seu desenvolvimento (“nunca completo a tarefa de me tornar um líder”). Sua consideração como atributo da identidade do sujeito explica por que, em conformidade com a concepção jesuítica, a liderança não pode ser concebida como um conjunto de táticas. E mais: essa característica se alinha ao aspecto processual da liderança; afinal, “a liderança pessoal é uma obra em andamento, uma obra sem fim, que se vale de uma autocompreensão em constante amadurecimento” (Lowney, 2015, p. 30).

A liderança jesuítica é caracterizada por quatro valores (Quadro 1), que formaram a base da cultura corporativa da Companhia de Jesus.

**Quadro 1** – Valores da liderança jesuítica

|                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| <b>Autoconsciência</b> | Ordenar sua própria vida (Lowney, 2015, p. 38).         | <i>Os líderes vicejam pela compreensão de quem são e do que valorizam, por terem consciência de fraquezas ou pontos cegos e insalubres que possam desencaminhá-los e por cultivarem o hábito de aprendizado e autorreflexão constantes (Lowney, 2015, p. 38).</i>   |
| <b>Inventividade</b>   | O mundo inteiro será o nosso lar (Lowney, 2015, p. 39). | <i>Os líderes fazem com que eles mesmos e os outros se sintam à vontade num mundo mutante. Exploram avidamente novas ideias, posturas e culturas em vez de se esquivarem defensivamente do que possa estar virando a próxima esquina da vida. Ancorados por princípios e valores inegociáveis, cultivam a “indiferença” que lhes permite adaptar com confiança (Lowney, 2015, p. 39).</i>                             |
| <b>Amor</b>            | Com amor maior do que o medo (Lowney, 2015, p. 42).     | <i>Os líderes encaram o mundo com uma noção saudável, confiante, de si mesmos como imbuídos de talento, dignidade e potencial de liderança. Descobrem exatamente esses mesmos atributos nos outros e se comprometem com paixão a honrar e destravar o potencial que encontram nos outros e em si mesmos. Criam ambientes unidos e energizados pela lealdade, pelo afeto e pelo apoio mútuo (Lowney, 2015, p. 42).</i> |
| <b>Heroísmo</b>        | Evocando grandes desejos (Lowney, 2015, p. 43).         | <i>Os líderes imaginam um futuro inspirador e se empenham em moldá-lo em vez de assistir passivamente ao futuro acontecendo à sua volta. Os heróis transformam as oportunidades que têm à mão em ouro, em vez que aguardar que oportunidades douradas caiam no seu colo (Lowney, 2015, p. 43).</i>  |

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A autoconsciência corresponde à reflexão do líder sobre sua visão de mundo, seus valores, suas forças e suas fraquezas a fim de que ele possa se aprimorar constantemente: a liderança “surge de dentro, tem a ver com quem sou tanto quanto com o que faço” e “não é definida pelo tamanho da oportunidade, mas pela qualidade da resposta” (Lowney, 2015, p. 29).

Esse valor possibilita, por sua vez, que a pessoa mobilize sua inventividade, isto é, a consideração de novas possibilidades, pois a autorreflexão permite o contato com temores internos, as motivações, os apegos que podem influenciar e controlar decisões e ações: “Somente tornando-se indiferente – livre de preconceitos e apegos e, portanto, livre para escolher qualquer forma de ação – os recrutas podem tornar-se flexíveis estrategicamente. [...] Compreender apegos pessoais significa revirar suas próprias pedras para ver o que sai de baixo” (Lowney, 2015, p. 129).

Assim, Inácio de Loyola preceituava que o jesuíta deve estar pronto a colocar “um pé na estrada”, pois “o mundo inteiro é o nosso lar” (apud Lowney, 2015, p. 137), entre cujas condições está – além da agilidade, da rapidez e da flexibilidade – a abertura ao novo. A inventividade representa, portanto, “um misto de ousadia, adaptabilidade rapidez e boa capacidade de julgamento” (Lowney, 2015, p. 128), que são possíveis graças à atitude de “indiferença”, cultivada nos Exercícios Espirituais (E.E.), que são os primeiros ensinamentos que um jesuíta recebe ao iniciar a sua formação, e são a base norteadora de todas as suas ações: o discernimento para fazer vontade de Deus. Tais E.E. são elaborados para ordenar os afetos em direção a Deus para que, em todas as ações, seja feita a vontade d’Ele, sendo, portanto, uma ação educativa jesuíta se centra no sujeito, ou seja, na experiência pessoal de Deus, para cada sujeito (Locatelli, 2010). E cabe ainda salientar que, para Loyola, obediência era totalmente consistente com inventividade e criatividade: “O espírito da indiferença iluminou a obediência de maneira inteiramente diferente. Não tinha mais

a ver com quem dava as ordens e quem as recebia. O principal era cultivar a liberdade entre fazer um ou outro, e fazer ambos bem a fim de conseguir resultados” (Lowney, 2015, p. 171)

Já o amor – possivelmente o princípio de maior estranhamento nos discursos organizacionais da atualidade – parte da premissa de que o amor se manifesta em ações e incita o engajamento dos outros mediante a atitude positiva. Em uma perspectiva totalmente aderente à Gestão Estratégica de Pessoas, Lowney (2015) sugere: “Para professores, gerentes, técnicos, mentores, pais, amigos, expressar o amor através de atos, não de palavras, significa ajudar os outros a descobrir e colocar em prática seu potencial” (p. 134).

A modéstia e a caridade, assim como a valorização, o apoio, a confiança e a lealdade, proporcionam mais amor do que medo no ambiente de trabalho:

Os indivíduos têm um desempenho melhor quando são respeitados, valorizados e recebem a confiança de alguém que realmente se importa com o seu bem-estar. Loyola não tinha medo de chamar esse pacote de atitudes vencedoras de “amor” e de utilizar seu poder energizante, unificador, em favor de sua equipe de jesuítas. Atualmente, os líderes eficientes continuam fazendo uso desse poder (Lowney, 2015, p. 43).

Ao incitar incessantemente as equipes para uma visão generosa e abrangente do amor, os jesuítas utilizaram um princípio revigorante da liderança. As relações de confiança estabelecidas pelo princípio do amor permitiam a “coragem de delegar afirmativamente” (p. 172) buscando “enxergar o talento, o potencial e a dignidade de cada pessoa” (p. 182):

O amor era a lente através da qual os indivíduos jesuítas contemplavam o mundo à sua volta. Amar seus superiores, seus pares, seus subordinados, seus inimigos e aqueles aos quais serviam mudou não somente a maneira como os jesuítas viam os outros, mas *o que eles viam*. Sua visão tornou-se mais aguda, os olhos abertos para o talento em potencial. (p. 182)

Por fim, o heroísmo viabiliza o estabelecimento de ambições heroicas, justificando, aliás, um dos lemas da Companhia de Jesus: *magis* (em latim, “sempre algo a mais”). O lema *Magis* parte da motivação pessoal de (...) sempre ‘escolher e desejar’ a opção estratégica que mais se aproxima de suas metas” (p. 131), e se materializa, na prática, na busca por desempenhos acima da média, o que passa pela dedicação de equipes e de indivíduos a ir sempre mais adiante.

*Magis* foi o que permitiu que professores jesuítas em centenas de escolas fornecessem, consistentemente, o melhor ensino secundário do mundo em sua época: um aluno de cada vez, um dia de cada vez. Independente de quais eram suas ações, elas eram fundamentadas na crença de que desempenhos excepcionais ocorriam quando equipes e indivíduos miravam mais alto (Lowney, 2015, p. 44).

É importante notar que o *Magis* tem intrínseca relação com a identificação de talentos e com o amor na prática de liderança:

O que distingue os tiranos dos líderes movidos pelo amor? “Um grande afeto” combinado com a paixão por ver os outros avançando “a toda velocidade rumo à perfeição”. Uma liderança movida pelo amor não empurra os outros à frente sem se preocupar com suas aspirações, seu bem-estar ou suas necessidades pessoais. Tampouco é bancar o chefe bonzinho que deixa passar desempenhos fracos e que podem prejudicar as perspectivas a longo prazo de seu subordinado. [...] Quando [crianças, estudantes] são criados, ensinados ou administrados por técnicos ou pessoas que geram confiança, dão apoio e incentivo, descobrem seu potencial e estabelecem padrões altos (Lowney, 2015, p. 191).

Observa-se, com isso, que a concepção jesuíta de heroísmo, ainda que valorize a iniciativa, a coragem e o talento individuais, não se restringe à concepção de “líder-herói”, solitário e centralizador. Ao

contrário, enfatiza o papel da liderança no desenvolvimento de “laços singulares que unem uma equipe” (Lowney, 2015, p. 191) no “instinto inquieto, contracultural, que desafia o status quo” (Lowney, 2015, p. 219), no propósito de “influenciar aqueles que causariam o maior impacto sobre a sociedade” (Lowney, 2015, p. 227):

Liderança heroica é se motivar para um desempenho acima e além das expectativas, enfatizando o potencial mais rico de cada momento. [...] O impulso irrequieto para buscar por algo *mais* em cada oportunidade e a confiança de que se irá encontrá-lo. Não é o trabalho que é heroico; é a atitude que se tem para com o trabalho (Lowney, 2015, p. 221).

Esta pesquisa assume, em alinhamento com Komives *et al.* (1998), Fagundes (2007), Cabral e Semionotti (2009) e Soethe (2016), a liderança enquanto competência coletiva e examina os princípios da liderança jesuítica (Lowney, 2015) sob o paradigma sistêmico complexo. Assim, considera a autoconsciência, a inventividade, o amor e o heroísmo (Lowney, 2015) valores que devem emergir da prática do líder nas relações (i) entre o líder e seus liderados, (ii) entre os liderados e (iii) com os demais líderes. Dessa forma, esta pesquisa considera não apenas o líder mas também as demais relações de liderança integrantes da organização.

## Método

### Caracterização da Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, em função do objeto de estudo e dos objetivos definidos. A pesquisa qualitativa permite lidar com a complexidade de determinado problema, pois oportuniza analisar a interação de variáveis de modo a identificar e compreender os processos dinâmicos vividos por grupos sociais a fim de ampliar e aprofundar o entendimento das suas particularidades comportamentais (Richardson, 2011). Ainda foi de natureza exploratório-descritiva quanto aos fins e adotou a estratégia de estudo de caso, tendo como caso o Bacharelado em Administração – Gestão para Inovação e Liderança (GIL) e como sujeitos três egressos do referido curso.

### Contexto da pesquisa: o caso do curso de Administração – Gestão para Inovação e Liderança (GIL)

O Bacharelado em Administração – Gestão para Inovação e Liderança (GIL) é um dos 81 cursos de graduação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Mantida pela Associação Antônio Vieira (ASAV), organização que atua como uma das faces da Província dos Jesuítas do Brasil, a UNISINOS possui mais de trinta mil alunos na graduação, na pós-graduação e na extensão e já diplomou cerca de 75 mil estudantes desde 1969. Além do campus principal em São Leopoldo, está presente em Porto Alegre, Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Santa Maria, Canoas, Florianópolis e Curitiba (UNISINOS, 2016b e 2016c).

O curso de Gestão para Inovação e Liderança (GIL) iniciou suas atividades no campus de São Leopoldo no primeiro semestre letivo de 2003 e, depois de oito anos, passou a ser ofertado também no de Porto Alegre. De acordo com Fonseca e Daudt (2007, p. 3), “o lançamento do GIL representava um dos importantes esforços da Unisinos visando ser, efetivamente, referência em algumas áreas (entre elas a de

Administração”. Até hoje, quase 200 estudantes se graduaram e atuam nos mais diferentes segmentos dos mercados nacional e internacional. Atualmente, o curso pertence à Escola de Gestão e Negócios da UNISINOS (uma das seis escolas da universidade), cuja missão é “promover excelência em gestão e negócios para o desenvolvimento social e econômico no contexto local e internacional por meio da formação de pessoas, da pesquisa e de projetos aplicados” (UNISINOS, 2016). Destaca-se, também, a visão da Escola para 2025: “ser uma Escola de referência internacional em gestão e negócios para o desenvolvimento social e econômico por meio da formação de pessoas e de projetos inovadores” (Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2016a). Vale ressaltar que esta pesquisa examina, assim, um dos aspectos integrantes tanto da missão quanto da visão da Escola: a formação de pessoas; especificamente no caso do GIL, o desenvolvimento de líderes.

Em seu terceiro currículo, o curso já formou doze turmas (dez em São Leopoldo e duas em Porto Alegre), cujos alunos cursam mais de oitenta oficinas em oito programas de aprendizagem, dois intercâmbios curriculares internacionais, dois estágios curriculares, um projeto social, um produto, um Balance Score Card e um trabalho de conclusão de curso em 4260 horas-aula distribuídas em oito semestres. Seu projeto político e pedagógico foi elaborado por um grupo de professores de várias áreas do conhecimento – desde administração, contabilidade, economia e gestão de pessoas até educação, filosofia, gestão ambiental e história, por exemplo – que o criaram a partir de reflexões sobre o perfil do profissional do futuro a fim de atender a um dos projetos do Planejamento Estratégico da UNISINOS, que previa a criação de cursos que se destacassem por sua excelência e por sua inovação na forma de se construir aprendizagem.

Algumas das importantes características distintivas do curso são a integração entre diferentes áreas, os intercâmbios, a formação em língua inglesa, a ênfase em comunicação e expressão, os recursos tecnológicos, a integração com empresas, a postura investigativa, a atualização permanente dos saberes envolvidos e o processo de avaliação dos alunos no curso, o acompanhamento individualizado e o planejamento de carreira.

### **Procedimentos de coleta e de análise dos dados**

Os dados desta pesquisa são oriundos de entrevista em profundidade realizada com três egressos do curso de Gestão para Inovação e Liderança. O objetivo de usar a entrevista em profundidade como método de coleta de dados é abordar a complexidade organizacional e das relações que a permeiam, a partir do ponto de vista subjetivo dos atores sociais envolvidos nesse contexto (Godoi e Balsini, 2010).

Por ocasião da produção da obra “Inovação e liderança: dez histórias de empreendedorismo” (Becker, 2015), esses egressos foram entrevistados e seus relatos foram gravados e, posteriormente, transcritos. As temáticas-guia foram:

- (1) Apresente-se livremente.
- (2) Relate sua trajetória profissional até hoje.
- (3) Examine a importância da sua formação em sua trajetória profissional.

Os dados apresentados e discutidos neste artigo integram uma pesquisa mais ampla, que contou



com a realização de dez entrevistas com egressos das três primeiras turmas do curso: 2003, 2004 e 2005. Destes, foram selecionados, para o presente artigo, um de cada grupo, aqui identificados, respectivamente, por “GV”, “E” e “GA”. O critério de seleção dos sujeitos, além da representatividade por ano de formação, considerou os depoimentos com maior potencialidade par análise, em profundidade, da temática em questão – liderança jesuítica.

Os dados foram analisados mediante a Análise de Conteúdo, que busca compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características, extraindo momentos mais importantes, e, portanto, “deve basear-se em teorias relevantes que sirvam de marco de explicação para as descobertas do pesquisador” (Richardson, 2011, p. 224). Assim, as categorias de análise, definidas à priori na incursão teórica, são os valores da liderança jesuítica, examinados na seção 2.2: autoconsciência, inventividade, amor e heroísmo.

### **Análise dos resultados**

Um dos maiores legados do **curso de Gestão para Inovação e Liderança (GIL)** é formar líderes que, por sua vez, estimulam a formação de líderes em sua prática profissional (BORBA, SILVEIRA e FAGGION, 2005). Como preconizado no Projeto Político-Pedagógico do Curso (UNISINOS, 2012), durante sua formação, os estudantes são incentivados a identificar seu propósito pessoal e profissional e a relacioná-lo à geração de impacto social.

Esta seção examina os relatos dos respondentes em relação aos valores da liderança jesuítica. A primeira categoria da análise é a autoconsciência, que corresponde ao autoconhecimento do sujeito não apenas sobre suas forças como também sobre suas fraquezas a fim de que, mediante o aprendizado constante, garanta seu desenvolvimento pessoal (Lowney, 2015). O Quadro 2 destaca excertos em que é possível verificar a competência de autoconsciência dos egressos do curso de Gestão para Inovação e Liderança (GIL).

**Quadro 2 – Autoconsciência**

|                        |                         |   |
|------------------------|-------------------------|---|
| <b>Autoconsciência</b> | Sobre o curso           | <i>E foi uma coisa bem bacana, porque agora, depois de ter concluído, na minha opinião, não poderia ter feito uma escolha melhor em termos de cursos. (GA)</i>  |
|                        |                         | <i>No GIL, você forma uma rede de relacionamentos que é inigualável. Eu não fiz uma graduação normal pra saber, mas eu não consigo imaginar que seja assim. Então, por exemplo, dos meus trabalhos até hoje, dois deles foram indicações dos meus colegas do GIL, dois trabalhos importantes. Uma vez eu estava em dúvida sobre uma questão do meu trabalho, mandei um e-mail pro (professor) ***, ele me respondeu na hora. Você encontra seus professores depois e eles viram “parceirões”, são pessoas com quem você pode contar, são pessoas que sabem mais que você. (GA)</i>  |
|                        |                         | <i>Meu único plano era fazer vestibular pra Ciências Aeronáuticas. (E)</i>  |
|                        | Sobre a área de atuação | <i>Desde muito pequeno eu já sabia o que eu queria fazer da vida. (E)</i>   |
|                        |                         | <i>Na vida, você vai indo, sai do caminho, volta... E eu acabei me descobrindo no marketing. Tudo foi questão de descoberta, e agora estou numa fase em que estou retomando isso no mestrado e na minha carreira também. (GV)</i>   |
|                        |                         | <i>Eu entendi que precisava de mais capacitação focada em marketing (GV)</i>  |
|                        |                         | <i>Eu não sou o cara mais inteligente do mundo, eu não sou o cara que tu vai sentar e ter a melhor ideia, mas eu sou muito esforçado, sou um cara que tem uma determinação e tenho vontade, então eu vou atrás das coisas e a minha forma de aprendizagem não é parado sentado, eu preciso estar fazendo, eu preciso, porque eu penso andando, as minhas melhores ideias são quando eu estou fazendo atividades. Se eu ficar parado, eu não sei se... É que eu gosto muito de esportes, sou atleta desde sempre, então eu aprendo fazendo, eu não consigo ficar parado estudando, estudando, estudando para depois aplicar, eu vou fazendo e ver o que vai acontecendo e a partir daí vou agindo e lá foi a mesma coisa. (GA)</i> |
|                        |                         | <i>E aí eu me vi em crise, pois foi a primeira vez que eu perdi um emprego. Eu tinha um salário razoavelmente alto, considerando o padrão do administrativo, mas tinha pouco tempo de empresa. Eu não esperava; foi um período bastante difícil, eu não encontrava emprego, era muito diferente do que é hoje. Foi uma época difícil para várias pessoas, além de eu ter perdido o meu emprego, eu não encontrava um novo. Abria e folhava o jornal, procurava na internet, nada. (GV)</i>  |
|                        |                         | <i>Querendo ou não, eu era o responsável pelo aeroclube, eu era responsável pelo avião, eu era responsável pela manutenção, era responsável por tudo. Tinha vinte e um anos e nenhuma experiência. Então, eu não fui culpado pelo acidente, mas se dá pra pensar que eu fui responsável pelo acidente, porque... toda a opção por decolar naquele dia era meu. Eu não era só comandante do avião, era comandante do aeroclube e co-comandante de tudo, isso com muito pouca experiência, né. (E)</i>  |

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Conforme o Quadro 2, a autoconsciência é uma habilidade que se manifesta em relação a pontos fortes dos sujeitos – como, por exemplo, ao terem certeza da sua área de atuação – e a seus pontos fracos – como, por exemplo, ao reconhecerem que necessitam de mais capacitação em determinada área ou que não se destacam por sua inteligência. Além disso, o autoconhecimento é um valor presente especialmente na avaliação de situações problemáticas: “E” relata um acidente grave em que se envolveu e avalia, com franqueza, sua responsabilidade em relação ao evento.

É importante destacar, em relação ao princípio da autoconsciência, a capacidade de o respondente “GV” avaliar a rede de relacionamentos que estabeleceu: “dos meus trabalhos até hoje, dois deles foram

indicações dos meus colegas do GIL, dois trabalhos importantes. Uma vez eu estava em dúvida sobre uma questão do meu trabalho, mandei um e-mail pro (professor) \*\*\*, ele me respondeu na hora”. Trata-se, neste caso, de uma evidência de competência relacional, não individual, no desenvolvimento da liderança dos sujeitos.

**Quadro 3 – Inventividade**

|                        |  |  |
|------------------------|--|--|
| <b>Inventividade</b>   | Desenvolvimento de produto   | <i>A gente desenvolveu toda a questão do CRM deles de ter comunicações direcionadas, mapear pontos de contato com o cliente, se certificar de que os pontos críticos tivessem um atendimento especial. (GV)</i>  |
|                        |  | <i>E eu comecei a desenvolver um programa de relacionamento, que era o foco do meu trabalho de conclusão. Então eu fiz o Clube Tracker 4x4, porque, conversando com os clientes, vi que eles tinham um carro 4x4, que é um carro pra subir morro, andar na lama etc., e esse cliente só anda na cidade. Então fundamos esse clube, que tinha uma comunicação especial, desenvolvida em conjunto com uma agência, e fazíamos eventos especiais pra esse público. (GV)</i> |
|                        |  | <i>E aí me deu essa luz de fazer um veículo aéreo não tripulado que fizesse as partes difíceis que (se tem na aviação) agrícola. Aí, agora eu to há seis meses nesse projeto. (E)</i>  |
|                        | Organização de empresa   | <i>Começamos a desenvolver tudo, fizemos uma pesquisa de mercado e não tinha nada. (GV)</i>  |
|                        | Expansão de empresa  | <i>Porque o Vale do Sinos fui eu que abri, eu construí. Aqui em Porto Alegre a maior parte também fui eu que construí. (GV)</i>  |
|                        | Criação de empresa   | <i>E aí surgiu a Egalitê, que é uma empresa especializada no recrutamento e seleção, assim como na preparação das empresas, pra inclusão de pessoas com deficiência. (GA)</i>  |
| Mobilização de saberes | <i>Fiz uns bicos em vários lugares com algumas outras habilidades e trabalhei em feira de moda, fiz um monte de coisa e aí consegui um dinheiro. (E)</i> |  |

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A inventividade é o princípio da liderança jesuítica mediante o qual os líderes são capazes de explorar novas ideias (Lowney, 2015). Especificamente em relação ao curso de Administração – Gestão para Inovação e Liderança (GIL), a inventividade integra competências essenciais da formação do egresso, como, por exemplo, (i) “planejar, organizar, dirigir e controlar, de forma criativa e inovadora, ações e projetos em distintos contextos organizacionais”, (ii) “conceber e gerenciar soluções inovadoras, viáveis e adequadas, compreendendo os cenários a partir da realidade social, política, econômica e cultural em diferentes contextos” e (iii) “empreender mudanças sobre essa realidade, portanto, de “inovar” e “empreender” de forma consistente”.

A análise das transcrições evidencia a competência de inventividade na trajetória profissional dos respondentes. Tanto “GV” quanto “E” desenvolveram produtos: enquanto a primeira desenvolveu um serviço na organização em que atuava, o segundo criou um bem a partir da análise de uma oportunidade de mercado. Já “GA” criou toda uma organização a fim de oferecer um serviço ao mercado brasileiro. Destaca-se, apenas nesses exemplos, que os sujeitos mobilizam seus saberes a fim de responderem, ativamente, às

demandas do mercado e das organizações em que atuam, quer mediante atitudes de empreendedorismo, quer mediante atitudes de intraempreendedorismo. Assim, os respondentes ilustram o protagonismo em relação a ações potencialmente inovadoras na sociedade.

**Quadro 4 – Amor**

|                         |  |   |
|-------------------------|--|---|
| <b>Amor</b>             | Por uma universidade   | <i>Faço mestrado na UNISINOS, fiz a graduação lá, saí, fui para outras instituições, voltei para a UNISINOS, que é como se fosse a minha casa. Eu fiquei algum tempo sem ir à UNISINOS e, se acaso tivesse que ir até lá, eu me arrepiava! Para mim, a UNISINOS tem um apelo emocional fortíssimo; por isso, eu escolhi fazer meu mestrado lá. (GV)</i>   |
|                         | Por um curso de graduação  | <i>Era mais ou menos como a administração do grêmio estudantil, mas aprendendo como fazer as coisas de verdade, entendendo a... qual a capacidade de análise, capacidade de realizar tarefas e tal e comecei a gostar também daquilo ali. (E)</i>   |
|                         |  | <i>E aí quando eu vi o vídeo falando um pouco do GIL, foi uma coisa que me brilhou os olhos assim, aí eu olhei e falei: não, eu quero fazer esse vestibular para conhecer um pouco mais e vamos vê o que vai acontecer. (GA)</i>  |
|                         |  | <i>Uma das coisas que eu mais gostei do GIL é a questão das turmas, porque tu faz amigos para a vida inteira, diferente das faculdades onde tu não conhece as pessoas com quem tu está te formando. Não só os nossos colegas, mas das turmas de cima e as de baixo também, a gente conhece por nome, por apelido. Agora que a gente estava conversando tu falou: ah, esse é o Dudu, a Débi, a Gabi, enfim... Então, isso é uma coisa bacana porque tu cria laços de verdade, tu conhece as pessoas e tu acompanha o desenvolvimento deles e também, conseqüentemente, o nosso vem acontecendo. (GA)</i> |
|                         | Por uma empresa  | <i>Os três donos me chamavam de ***, me ligavam no celular. Era como se uma parte fosse minha. (GV)</i>   |
| Por uma área de atuação | <i>Estou também começando a trabalhar com pesquisa de mercado, porque, se eu tivesse que escolher onde mais está o meu coração, está na pesquisa! Gosto muito de pesquisa, é um sonho antigo que está sendo retomado agora. Então, isso é o que eu faço hoje. (GV)</i> |   |
|                         | <i>o sonho de vida, né, que era o avião grande, empresa grande, voo internacional, voo... tudo que era tipo de voo, aí eu tava curado, totalmente. (E)</i>   |   |

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

O amor – que se materializa na lealdade, no afeto e no apoio (Lowney, 2015) – permeia os relatos dos sujeitos da amostra (Quadro 6). Destaca-se a admiração de “GV” não apenas pela universidade em que estudou – “Para mim, a UNISINOS tem um apelo emocional fortíssimo” – como também por uma das organizações em que trabalhou – “Era como se uma parte fosse minha”. Além disso, o relato de “E” evidencia o começo da sua admiração pelo curso de graduação – “comecei a gostar também daquilo ali”.

Especialmente o relato de “GA” está permeado da expressão de seu afeto pelo curso em decorrência da relação de carinho que estabeleceu com seus colegas e com seus professores: “Uma das coisas que eu mais gostei do GIL é a questão das turmas, porque tu faz amigos para a vida inteira”. É importante destacar que o próprio respondente, devido à sua autoconsciência, é capaz de reconhecer que seu desenvolvimento pessoal decorre do desenvolvimento dos seus pares, com quem estabelece “laços de verdade”: “Então, isso é uma coisa bacana porque tu cria laços de verdade, tu conhece as pessoas e tu acompanha o desenvolvimento deles e também, conseqüentemente, o nosso vem acontecendo”.

Por sua vez, o Quadro 4 ilustra afirmações sobre o valor do heroísmo.

Quadro 4 – Heroísmo

|          |                              |   |
|----------|------------------------------|---|
| Heroísmo | Pioneirismo                  | <i>Sou da primeira turma do GIL e acho que isso já tem a ver com a questão da veia empreendedora (porque, se você é muito “quadradi-nho”, muito do “padrão”, você entra em um curso que já está rolando normalmente, e não em um curso que está abrindo a primeira turma e você não sabe como vai ser). (GV)</i>  |
|          |                              | <i>Eles também queriam explorar a questão do marketing digital e eu tinha apenas feito meu trabalho, nunca tinha estudado marketing digital, mas topei. (GV)</i>  |
|          |                              | <i>Mergulhei no mundo do Peixe Urbano. Talvez essa tenha sido uma das experiências mais loucas da minha vida! (GV)</i>  |
|          |                              | <i>“Oh guri, tu sabe voar naquele avião ali?”, eu falei “sei”. Eu devia ter umas quatro, cinco horas de experiência naquele avião. Ele falou “tu sabe voar naquele avião?”, eu falei “sei”. Ele falou “tu não quer me levar pra Bagé na-quele avião?”, a gente aqui em Porto Alegre. Aí eu falei “ah, vamos embora, agora”. Era umas três da tarde, o pôr do sol era as seis, tinha umas três horas, precisava de duas horas de voo. Vamo! Entrei no avião e fui. Aí, sem carta, sem mapa, sem nada, fui pra lá. Bagé é pra lá e vamos. (E)</i>   |
|          |                              | <i>Pô, eu me vi com vinte um anos tendo um ae-roclube pra administrar e podendo aplicar todos conceitos que eu tinha aprendido em administração, e podendo voar com um avião ali pronto, com (gasolina) a hora que quisesse. (E)</i>  |
|          | Ultrapassagem das fronteiras | <i>Eu ia lá uma vez por semana, fazia o fluxo, e aí você já olha a parte de gestão pra dar uma sugestão aqui e ali. (GV)</i>  |
|          |                              | <i>Aquilo que não sabia, matava no peito e aprendia, como sempre foi e continua sendo. (GV)</i>   |
|          |                              | <i>Aí eu falei: ah, eu não conheço, não domino, mas eu sou um cara que tenho vontade, eu vou atrás das coisas e eu realmente aprendo. Aí ele falou: ah, beleza. tu quer isso então? É o desafio mais difícil que o outro. Aí eu falei: não, eu quero esse, porque eu estava com a mesma ideia de que daria um retorno para vocês, beleza. (GA)</i>  |
|          | Superação dos traumas        | <i>Naquela mesma tarde fui correndo pro aero-club, pra dar uma instrução aqui em Eldorado, antes, onde eu tinha... eu era prato de bóia. Cheguei num amigo meu, entramos no avião e fui voar. E aí, (de alguma maneira) com medo, pois, no mesmo dia (dia sete) de Dezembro, oito de Janeiro eu entrei num avião e voei de novo. Aí, peguei o mesmo cara que (ele) tinha voado primeira vez juntos, e tal, a gente deu uma volta. Quando acabou ele desceu do avião e falou “agora vai, que tu vai sozinho de no-vo”, e aí um mês depois tava eu voando sozinho, dando volta... aí foi uma maneira de não deixar tomar conta... (E)</i> |

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A análise dos dados evidencia também o quarto princípio da liderança jesuítica na trajetória profissional dos sujeitos: “GV”, “E” e “GA” exemplificam o lema *Magis* – “sempre algo a mais, sempre algo maior” (Lowney, 2015, p. 44) – no acolhimento de desafios para os quais ainda não possuíam as condições prévias necessárias, o que lhes exige sair da sua zona de conforto e adquirir novos saberes a fim de responder às situações de forma adequada. Não apenas seus próprios limites foram superados como também situações traumáticas foram vencidas mediante atitudes claramente heroicas. Dentre os valores da liderança jesuítica, o heroísmo é o que mais aponta para a possibilidade de impacto social no exercício da liderança, o que se revela na análise dos dados dos respondentes.

## Considerações finais

Neste momento, é importante registrar que esta investigação possibilitou a interlocução entre (i) concepções teóricas sobre liderança e (ii) a formação de líderes por um curso de graduação em Administração de uma universidade jesuíta. A análise dos dados sugere que há alinhamento entre os princípios da liderança jesuítica autoconsciência, inventividade, amor e heroísmo (Lowney, 2015) e a formação de egressos do curso de Administração – Gestão para Inovação e Liderança (UNISINOS). A liderança – assim como a inovação – é eixo transversal do GIL, o que justifica a reflexão sobre a formação dos egressos do curso, e desta forma, formar líderes que tenham em sua formação forte base acadêmica aliada a sólidos valores jesuítas é um importante contributo para a sociedade, bem como para todos os seus processos evolutivos e transformacionais

Por outro lado, os desafios de coordenar um curso de ensino superior compreendem desde a gestão do grupo de professores – no caso do GIL, professores oriundos de diferentes área de conhecimento, como, por exemplo, Administração, Ciências Contábeis, Economia, Engenharia de Produção, Filosofia, Gestão de Pessoas, História, Letras e Matemática – até o aprimoramento constante da cultura da inovação na sala de aula – o que, no caso do GIL, representa a possibilidade de implementar qualificadas práticas pedagógicas que podem inspirar outros cursos de graduação da universidade. A despeito de quaisquer desafios, no entanto, emerge a possibilidade de geração de impacto social mediante a formação de líderes que evidenciam autoconsciência, inventividade, amor e heroísmo no exercício da sua profissão justifica.

Corresponde à principal limitação da pesquisa a análise qualitativa dos casos dos estudantes do curso de Gestão para Inovação e Liderança (GIL). Finalmente, sugere-se como possibilidade de pesquisa futura o exame dos casos de outros egressos do curso bem como a pesquisa com atores sociais que com eles interagem, cuja investigação pode sinalizar novas categorias de análise sobre os princípios e sobre as ações de liderança.

## Referências

- BECKER, Janaína Pimenta Lemos. **Inovação e Liderança: dez histórias de empreendedorismo**. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2015.
- BORBA, Gustavo, SILVEIRA, Teniza, FAGGION, Gilberto. Praticando o que ensinamos: inovação na oferta do Curso de Graduação em Administração – Gestão para Inovação e Liderança da UNISINOS. **Organizações e Sociedade**, v. 12, n. 35, p. 165-182. Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Out/Dez, 2005.
- BOYATZIS, Richard, MCKEE, Anne. **O poder da liderança emocional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CABRAL, Patrícia Martins Fagundes, SEMINOTTI, Nedio A. A dimensão coletiva da liderança. **Caderno IHU Idéias – UNISINOS**, ano 7, n. 120, 2009.
- DERUE, D. S., ASHFORD, S. J. Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 35, p. 627-647, 2010.
- ESPAÑA, Danilo. Quando o propósito é deixar um legado. [online] Disponível em <http://hbrbr.uol.com.br/quando-o-proposito-e-deixar-um-legado/>. Jul. 2013.
- FAGUNDES, Patrícia Martins. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal**. 2007. 146 f. Tese (Doutorado em Psicologia)

– Pontifícia Universidade Católica, Porto Alegre: PUC, 2007.

FAGUNDES, Patrícia Martins. **O desenvolvimento gerencial como instrumento para a formação de lideranças organizacionais**: possibilidades e limitações. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), Rio de Janeiro, 1999.

FONSECA, Marcelo Jacques, DAUDT, Sônia Isabel Dondonis. Mantendo a inovação: o processo de revisão curricular do Curso de Graduação em Administração – Gestão para Inovação e Liderança, da UNISINOS. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**. Rio de Janeiro: 2007. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/5258354-Mantendo-a-inovacao-o-processo-de-revisao-curricular-do-curso-de-graduacao-em-administracao-gestao-para-inovacao-e-lideranca-da-unisinos.html>>. Acesso em: 28 fev. 2016.

GODOI, C. K., BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In.: GODOI C. K., BANDEIRA-DE-MELLO, R., SILVA, A. B. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 89-112.

LOCATELLI, Ederson L. **A construção de Redes Sociais no processo de formação docente em Metaverso, no contexto do Programa Loyola**. 2010. 136f. Dissertação (Mestrado em Educação) – PPG Educação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2010.

LOWNEY, Chris. **Liderança heroica**: as melhores práticas de liderança de uma companhia com mais de 450 anos. Rio de Janeiro: Edições de Janeiro, 2015.

KOMIVES, S. R., LUCAS, N. MCMAHON, T. R. **Exploring leadership**: for college students who want to make a difference. San Francisco: Jossey-Bass. 1998.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2011.

SNOOK, Scott, CRAIG, Nick. Do propósito ao impacto. In **Harvard Business Review Brasil**, ago. 2014.

SOETHE, Joseane da Silva. **Desenvolvimento da identidade de liderança**: um estudo com reitores de universidades catarinenses. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPG em Administração, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2016.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS). **Escola de Gestão e Negócios. Unisinos Business School**. São Leopoldo, 2016a. Disponível em: <<http://www.unisinos.br/escola-de-gestao-e-negocios/a-escola>>. Acesso: 27 mar. 2016.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS). **Fatos e números 2015**. São Leopoldo, 2016b. Disponível em: <<http://www.unisinos.br/images/institucional/conteudos/fatos-e-numeros-unisinos-2015-1.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2016.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS). **Projeto político-pedagógico**. Curso de Bacharelado em Administração – Linha de Formação Específica: Gestão para Inovação e Liderança. São Leopoldo, 2012.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS). **Uma universidade de excelência acadêmica e em busca da internacionalização**. São Leopoldo, 2016c. Disponível em: <<http://www.unisinos.br/institucional>>. Acesso em: 27 mar. 2016.