

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA EM POLO DE INOVAÇÃO DE INSTITUTO FEDERAL

Silvia Gabriela Martins Martinelli¹, Márcia Cristina Rodrigues Cova²

RESUMO

A academia tem discutido exaustivamente a relação universidade-empresa-governo, abordando aspectos tais como: as políticas de inovação, as universidades empreendedoras, as estratégias de inovação e negócio, os agentes envolvidos na inovação. A liderança é um dos fatores que podem facilitar ou impedir a colaboração entre universidade-empresa-governo. Neste sentido, este artigo tem como objetivo analisar como o desenvolvimento de liderança pode ser útil aos atores internos do Polo de Inovação do Instituto Federal de Educação do Amazonas em seus desafios de produzir tecnologia e inovação em parceria com as empresas do Polo Industrial de Manaus. A abordagem metodológica é qualitativa, o método é o estudo de caso único, a coleta de dados fez uso de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com 15 participantes que compõem o Polo de Inovação. O tratamento dos dados foi realizado através da análise de conteúdo, e dez categorias emergiram do tratamento de dados. Constatou-se que o desenvolvimento de liderança no Polo de Inovação é necessário e oportuno para o avanço do Polo no mercado de projetos de PD&I no Polo Industrial de Manaus.

Palavras-Chave: desenvolvimento de liderança; ecossistema de inovação; institutos federais.

¹ Mestranda. Discente do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. E-mail: silvia.martins@ifam.edu.br.

² Doutora. Professora adjunta do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. E-mail: marciacova@gmail.com.

LEADERSHIP DEVELOPMENT IN AN INNOVATION HUB OF A FEDERAL INSTITUTE

ABSTRACT

The academy has exhaustively discussed the university-business-government relationship, by addressing aspects such as innovation policies, entrepreneurial universities, innovation and business strategies, and agents involved in innovation. Leadership is one of the factors that can facilitate or prevent university-business-government collaboration. To this end, this article aims to analyze how leadership development can be useful to the internal actors of the Innovation Hub of the Federal Institute of Education of Amazonas in their challenges of producing technology and innovation in partnership with companies in the Manaus Free Trade Zone. The methodological approach is qualitative, the method is a single case study, and data collection made use of documental research and semi-structured interviews with 15 participants that make up the Innovation Hub. Data were analyzed through content analysis, and ten categories emerged from data processing. It was found that the development of leadership in the Innovation Hub is necessary and timely for the Pole to advance in the RD&I project market in the Manaus Free Trade Zone.

Keywords: leadership development; innovation ecosystem; federal institutes.

INTRODUÇÃO

Tanto nas sociedades desenvolvidas como naquelas em desenvolvimento, o bom desempenho econômico depende cada vez mais da produção e uso intensivo da ciência, tecnologia e inovação. O ambiente sobre o qual este trabalho se debruça está contido no ecossistema de inovação brasileiro: a cooperação entre universidades, empresas e o governo para desenvolvimento científico, tecnológico, social e econômico regionais.

Importa estar atento aos fatores que podem facilitar ou impedir a colaboração entre universidade-empresa-governo, dentre os quais estão a liderança, a comunicação, a confiança e compromisso mútuos, a cultura organizacional, a política, legislação, regulamentos, proximidade geográfica. Este artigo delimita-se ao estudo do fator liderança no ambiente do Polo de Inovação do Instituto Federal de Educação do Amazonas, IFAM.

Na relação com empresas privadas do Polo Industrial de Manaus, o Polo de Inovação deve atuar com projetos que se desenvolvem no tempo e prazo exigido pelas empresas, com a qualidade e padrões necessários, sabendo como utilizar a legislação como, por exemplo, o marco legal da inovação, face aos obstáculos da burocracia enquanto forma de poder que subsiste na administração pública brasileira.

O desenvolvimento de liderança que permita um relacionamento mais dinâmico nos projetos desenvolvidos pode otimizar as tomadas de decisão e solução de problemas eventualmente causados pela morosidade da gestão pública. Nesse sentido chega-se à seguinte questão: Como o desenvolvimento de liderança pode ser útil na gestão do Polo de Inovação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas a fim

de otimizar o avanço no mercado?

Em busca de responder a esta questão, este artigo tem como objetivo geral analisar como o desenvolvimento de liderança pode ser útil aos atores internos do Polo de Inovação do Instituto Federal de Educação do Amazonas em seus desafios de produzir tecnologia e inovação em parceria com as empresas do Polo Industrial de Manaus.

Os objetivos específicos são a) descrever a percepção de liderança dos participantes da pesquisa; b) identificar contextos específicos em que a liderança é necessária no Polo de Inovação IFAM; c) analisar possíveis oportunidades de melhoria da liderança no Polo de Inovação; e, d) investigar as relações de liderança do Polo de Inovação IFAM.

A justificativa teórica deste estudo está na possibilidade de preencher lacunas na literatura de liderança, além de fornecer subsídios teóricos que orientem as práticas das instituições públicas de ensino superior nas ações de inovação e empreendedorismo, as quais pressupõem a relação direta com empresas privadas.

Como justificativa sobre seus benefícios à sociedade, o estudo pode também contribuir para a reflexão de gestores públicos sobre as tendências de liderança para lidar com os projetos desenvolvidos com empresas privadas, otimizando esta relação e, como consequência, promover o desenvolvimento socioeconômico regional com maior efetividade.

Por fim, como justificativa acadêmica, tem-se que os resultados da pesquisa podem indicar novas lacunas a serem preenchidas, gerando uma agenda de pesquisas futuras a realizar.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A evolução das tecnologias de informação e comunicação marcaram a presente época como a sociedade do conhecimento, colocando as organizações frente a desafios que demandam novas configurações de trabalho e processos colaborativos em busca de vantagens competitivas sustentáveis.

Nessa dinâmica, a capacidade inovadora de um país não se concentra em atores individuais, mas se alcança através do bom funcionamento das relações entre estes atores, quais sejam, as universidades, as empresas e o governo. Dentre os fatores capazes de facilitar ou impedir esta colaboração, a liderança é um dos fatores que podem facilitar ou impedir a colaboração entre universidade-empresa-governo (Ribeiro; Nagano, 2018).

A liderança é um tema que permeia a ciência da administração, da psicologia e do comportamento organizacional. É um instrumento de gestão que se interrelaciona com a subjetividade humana, as faculdades mentais e emoções, e se manifesta através de comportamentos e relações no ambiente organizacional (Davel; Machado, 2001). A partir disso, infere-se que o desenvolvimento da liderança nas organizações é fundamental para o seu crescimento e consolidação (Eva *et al.*, 2019).

Quando se pede para definir liderança, é difícil não pensar num único indivíduo que forneça direção e inspiração a um grupo de seguidores, pois esta é a concepção mais comum tanto entre os investigadores como entre o público em geral (Friedrich *et al.*, 2009). Porém, diversas críticas a estas abordagens foram surgindo na literatura, a partir da percepção de que liderança não diz respeito exclusivamente ao líder na organização: o líder é membro de um grupo e, portanto, a liderança não poderia ser definida a partir do líder.

De acordo com Davel e Machado (2001), a liderança é um processo dinâmico e psicossocial, pois envolve não só questões políticas, mas também cognitivas e emocionais; não só ordenamento, mas também reconhecimento e consentimento.

Em perspectiva semelhante, Crevani *et al.* (2010) e Lehtonen e Seeck (2022) explicam a liderança como um processo social, um conjunto distribuído de práticas num fluxo social contínuo e o estudo empírico da liderança deve-se basear num processo ontológico, centrado em práticas de liderança tal como construídas nas interações, inseridas num contexto cultural onde as noções sociais de liderança são consideradas tanto como um dado adquirido quanto como em reconstrução.

Dadas as exigências cada vez mais complexas dos ambientes de trabalho do século XXI, Eva *et al.* (2019) defendem que no presente são necessários múltiplos indivíduos para liderar dentro e através de uma variedade de ambientes organizacionais. Nesse sentido, a visão coletiva de liderança contrasta com a visão individualista por conceber a liderança como horizontal em vez de vertical, e destacando a forma como múltiplos indivíduos podem envolver-se no processo de liderança. Os defensores desta visão argumentam que o papel de liderança pode ser transferido fluidamente de um indivíduo para outro, quer formal ou informalmente, de acordo com o que a situação requer.

Por fim, Lehtonen e Seeck (2022) concluem que a perspectiva de liderança enquanto prática tem profundas implicações para o desenvolvimento e aprendizagem da liderança, sendo necessária uma reformulação radical dos programas de desenvolvimento da liderança.

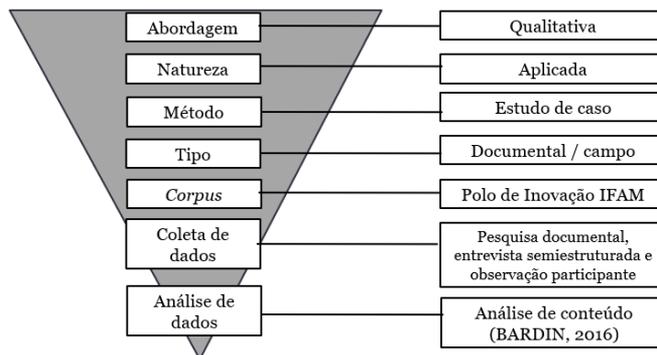
A liderança no contexto da Administração Pública, conforme Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010), aponta o líder eficaz como aquele que

possui capacidade de comunicação, capacidade de lidar com os liderados, legitimidade, coerência, capacidade de agregação, disciplina e espírito de corpo. Além disso, os autores destacam que habilidades de liderança diferenciam-se de habilidades de gestão pois estão mais amplamente atreladas ao relacionamento com seus liderados e com os diversos stakeholders da instituição.

METODOLOGIA

Todos os procedimentos realizados basearam-se nas orientações metodológicas de Gil (1994), Vergara (1998), Creswell (2010) e Yin (2015; 2016). O delineamento da pesquisa foi elaborado como demonstra a Figura 1.

Figura 1 – Metodologia da pesquisa.



Fonte: elaborado pela autora (2022).

A pesquisa qualitativa adequa-se aos objetivos deste estudo por ser útil para abranger as condições contextuais em que as pessoas vivem, os significados que atribuem aos fatos e fenômenos nas condições da vida real, além de considerar múltiplas fontes de evidências, as quais consistirão da real linguagem dos participantes no contexto em que a

linguagem é expressa (Yin, 2016).

A primeira fase do estudo foi realizada a partir de uma pesquisa na literatura acadêmico-científica, pois, conforme Yin (2015), a relevância do contato de campo depende do entendimento da teoria relacionada ao que está sendo estudado no caso proposto. Além disso, o autor defende que, nos estudos de caso, é altamente desejado o desenvolvimento de teoria como parte da fase de projeto da pesquisa.

A segunda fase foi o estudo de caso, realizado através de pesquisa documental e entrevistas no Polo de Inovação IFAM. Na pesquisa documental, buscou-se dados acerca de sua gestão interna, desde a criação do Centro de Tecnologia Harlan Marcelice até o seu momento atual, como Polo de Inovação credenciado pela Embrapii. Nas entrevistas, buscou-se dados relacionados à liderança. O protocolo para estudo de caso seguido foi o indicado por Yin (2015), a fim de estudar o fenômeno da liderança em seu contexto real.

A coleta de dados foi realizada através de pesquisa documental e entrevista semiestruturada, com base nos estudos de Yin (2016) e Creswell (2010). Os dados da pesquisa documental foram retirados de legislações, normas, processos internos e outros documentos institucionais.

Já as entrevistas com os sujeitos da pesquisa foram realizadas com roteiro semiestruturado submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do IFAM. Os sujeitos de pesquisa entrevistados foram os atores da relação interna do Polo de Inovação envolvidos nos projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, tanto gestores, como coordenadores de projeto, e bolsistas dos projetos, alunos e administrativos, fazendo-se a triangulação dos dados obtidos na análise. As entrevistas foram feitas com gravação de voz, e transcritas para tratamento dos dados.

Para a análise dos dados, utilizou-se a Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016) e por Vergara (2005), que traz uma aplicação sistemática à área da Administração. Os procedimentos foram seguidos conforme originalmente proposto por Bardin (2016), compreendendo a sequência de pré-análise, exploração do material e codificação e, por fim, a categorização, tratamento dos resultados e interpretação.

Reconhece-se que os métodos de pesquisa selecionados possuem limitações intrínsecas na sua aplicação, tanto na fase de coleta, quanto na fase de análise de dados. Por isso todos os cuidados foram tomados para evitar vieses.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados desta pesquisa foram obtidos a partir de pesquisa documental e de campo no ano de 2022. A pesquisa de campo contou com 15 entrevistas de uma população de 63 sujeitos. A seguir, apresenta-se o resultado após todas as etapas concluídas, isto é, definidas as categorias, com tratamento dos resultados e interpretação à luz do referencial teórico.

Foram identificadas dez categorias de análise: 1) autoconhecimento; 2) *networking*; 3) relações interpessoais; 4) o modo de ver os gestores; 5) senso de pertencimento/propósito; 6) concepção de liderança; 7) vivências de liderança; 8) vivências de ausência de liderança; 9) oportunidades de melhoria da liderança para os participantes; 10) mentalidade de crescimento. A dissertação de mestrado da qual este artigo se origina contém todas as citações que compõem cada categoria dispostas em quadros. Neste artigo, reduziram-se as citações para dar espaço à discussão.

Quadro 1 – Categoria 1

Categoria 1 – AUTOCONHECIMENTO	
GESTOR	<p>“Fraqueza: dificuldade no relacionamento social, pessoal orgânica, dificuldade de interagir com as pessoas, perceber as nuances, perceber humor. A subjetividade pra mim é um problema.”</p> <p>“Tenho uma boa habilidade de vendas, tenho uma boa habilidade de gestão de risco, gestão de comunicação. A minha experiência no mercado me ajudou muito.” G3</p>
LÍDER DE PROJETO	<p>“Então, algumas forças são a comunicação, eu me comunico bem. Também a questão da ética na gestão, isso é fundamental. Pontos mais fracos talvez sejam a questão da dificuldade de lidar com a cultura organizacional.” L1</p> <p>“Eu tenho como ponto forte a capacidade de ouvir os dois lados e entender as situações que possam ser desafiadoras e problemas, com o objetivo, assim, de ter a clareza e tentar ser o mais justo possível, sabe?” L2</p>
BOLSISTA	<p>“Força: persistente. Fraqueza: deixa eu pensar... é... acho que... sou meio impaciente.” B2</p> <p>“Força: Comunicação. Consigo me comunicar bem em grupo. Fraqueza: [Preciso] Ser mais decisivo. Tomada de decisão mais firme. Saber remediar bem situações e imprevistos para alcançar bons resultados.” B5</p>

Fonte: pesquisa de campo (2022).

Quando questionados sobre suas forças e fraquezas, os entrevistados majoritariamente responderam com facilidade, o que indica um bom nível de autoconhecimento. A subjetividade humana é importante no estudo da liderança, pois, conforme Davel e Machado (2001), a liderança é um instrumento de gestão que se interrelaciona com a subjetividade humana, as faculdades mentais e emoções, e se manifesta através de comportamentos e relações no ambiente organizacional.

Quadro 2 – Categoria 2

Categoria 2 – NETWORKING	
GESTOR	<p>“Eu me encontrei na parte de PD&I dentro do IFAM, porque eu já fazia isso lá no mercado. [...] depois que eu virei [cargo de gestão], né, fiz conexões muito rápido com a indústria, até porque, eu já vim de lá, já trabalhei na iniciativa privada.” G3</p>
LÍDER DE PROJETO	<p>“eu ajudo o [gestor] na prospecção com as empresas, até aproveitando o fato de eu ser um pouco conhecido na indústria, pelo tempo que trabalhei na indústria e pelo tempo que fui [cargo da alta liderança], então isso ajuda um pouquinho.” L1</p>
BOLSISTA	<p>“Trabalho com outras pessoas. Meu <i>networking</i> expandiu lá dentro [do</p>

Polo], foi muito bom.” B4

Fonte: pesquisa de campo (2022).

Um dado interessante da pesquisa é que os gestores e líderes de projetos entrevistados relatam que já tiveram experiências anteriores com a indústria. O *networking* também está presente nas falas dos bolsistas. Há o reconhecimento de que ser bolsista dentro do Polo é uma oportunidade de expansão da rede de contatos desses bolsistas, de aproximação com outros profissionais e até com as empresas clientes, corroborando a literatura de Ribeiro e Nagano (2018).

Quadro 3 – Categoria 3

Categoria 3 – RELAÇÕES INTERPESSOAIS	
GESTOR	“Eu desfaço bem as minhas fraquezas, tenho um bom relacionamento interpessoal com o pessoal, do ponto de vista externo sou muito bom, converso, espontâneo. Do ponto de vista superior, eu converso, interajo.” G1
LÍDER DE PROJETO	“O Polo de Inovação às vezes até parece uma ilha dentro do IFAM, porque aqui as coisas fluem muito bem. Realmente a gente trabalha em time, de maneira colaborativa pra que as coisas aconteçam.” L1
BOLSISTA	“Vivência é bem tranquila, com a maioria, mas sempre tem um que é mais difícil de conviver. Os colegas [...] são muito compreensivos, tranquilos. Os líderes também. Quando eu preciso de auxílio, eles estão sempre dispostos a tirar dúvidas ou ajudar.” B2 “[A relação é] Muito boa, tranquila, a gente se ajuda.” B7 “Eu acho que é bem tranquilo. Nossos líderes de projeto são nossos professores, então a gente já sabe também como eles querem que a gente trabalhe.” B8

Fonte: pesquisa de campo (2022).

As relações interpessoais no Polo podem ser associadas aos significativos resultados em produtividade que o Polo apresentou nos seus últimos dois anos, em contínuo crescimento. No geral, as relações interpessoais são descritas como tranquilas e harmoniosas, à exceção de poucos que são mais difíceis de conviver. Conforme Davel e Machado (2001), a liderança se manifesta através de comportamentos e relações no

ambiente organizacional. Portanto, quanto mais positivas forem as relações interpessoais, mais a organização tende a melhorar seus resultados.

Quadro 4 – Categoria 4

Categoria 4 – O MODO DE VER OS GESTORES	
GESTOR	<p>“Outra coisa é que eu prezo muito pelo meu nome. Geral a chefia gosta de mim, porque eu sempre integro.” G1</p> <p>“É uma relação boa no geral. [Os gestores] são sensacionais, sempre muito acessíveis. Tenho boa relação com todos.” G2</p>
LÍDER DE PROJETO	<p>“De maneira geral, a gestão do Polo não está distante dos colaboradores, ela está muito próxima, inclusive os gestores atuam em projetos, e eu acho que isso traz uma sinergia muito boa e traz um ambiente de trabalho muito bom.” L1</p>
BOLSISTA	<p>“O que temos com a gestão máxima é a nossa reunião geral onde ele passa o que foi feito e o que o cliente achou daquilo. Essa reunião é muito proveitosa pra gente porque a gente consegue entender quais os pontos que precisam melhorar no projeto e conciliar com os pontos que o cliente deseja.” B5</p>

Fonte: pesquisa de campo (2022).

Neste estudo de caso, na categoria de Modo de ver os gestores, percebe-se que os gestores, os chefes do Polo, a partir de suas falas, mostram-se preocupados em construir uma boa impressão, e a partir das falas dos líderes e bolsistas, vê-se que há o reconhecimento dos gestores tanto do ponto de vista técnico-científico, quanto do ponto de vista da forma como conduzem a gestão e as pessoas no cotidiano.

Neste aspecto, corrobora-se o que afirmam Davel e Machado (2001), para quem a liderança envolve interações e práticas em que, de um lado, líderes influenciam a estrutura e ordem de atividades e, de outro lado, os liderados legitimam essa influência através do consentimento.

Quadro 5 – Categoria 5

Categoria 5 – SENSO DE PERTENCIMENTO / PROPÓSITO	
GESTOR	<p>“[Trabalhar no polo significa] realização profissional, liberdade,</p>

	<p>reconhecimento (instituição e mundo externo). As empresas estão nos reconhecendo, quando falam de projetos, eles falam “ah, o IFAM”. Liberdade é que aqui a gente tem poucas amarras.” G1</p> <p>“[Trabalhar no polo] Significa meu sossego, minha paz. Temos muitos desafios, mas trabalhar aqui significa sossego.” G2</p>
LÍDER DE PROJETO	<p>“O que significa para mim é a possibilidade de eu fazer mais pelo meu Estado, pelo meu povo, e pelas pessoas ao qual eu vejo que precisam tanto da gente.” L2</p>
BOLSISTA	<p>“[Trabalhar no polo significa] um ponto inicial, um primeiro degrau, que me prepara para o mercado de trabalho, pra minha vida profissional. Aqui a gente põe a mão na massa. Eu aprendi sobre coisas aqui que eu nem imaginava que existia, aquele equipamento, aquele software.” B2</p> <p>“Eu sempre quis ser cientista, engenheiro, algo assim. Eu acho que isso o que a gente faz aqui, a parte de engenharia, principalmente, é pegar todo esse conhecimento científico e transformar em algo palpável, algo útil para a sociedade. [...] Eu me sinto um verdadeiro cientista, praticamente, e até um engenheiro.” B8</p>

Fonte: pesquisa de campo (2022).

Este consenso presente nos dados de pesquisa quanto ao senso de propósito demonstra uma forte cultura organizacional, elemento este também presente nos estudos de Ribeiro e Nagano (2018) como facilitador das colaborações entre universidade-empresa-governo e na criação e gestão do conhecimento e inovação.

Quadro 6 – Categoria 6

Categoria 6 – CONCEPÇÃO DE LIDERANÇA	
GESTOR	<p>“Você precisa ser um exemplo para que as pessoas façam as tarefas porque elas te admiram. É a prática do exemplo. Minha visão de liderança é essa, conquistar o pessoal pelo exemplo.” G1</p> <p>“É uma pessoa que, pelo perfil, pela postura, consegue movimentar as pessoas, arrastar as pessoas de forma espontânea.” G2</p>
LÍDER DE PROJETO	<p>“Tem uma série de definições formais. Mas pra mim a liderança é você chefiar pelo exemplo.” L1</p> <p>“É quando uma pessoa se dispõe a ser o exemplo da equipe. O líder é aquele que consegue desenvolver cada um pra que todos deem o seu melhor e assim a gente consegue ir muito mais além.” L2</p>
BOLSISTA	<p>“Liderança é você saber mediar situações, gerenciar pessoas de forma que</p>

	<p>elas alcancem o maior potencial possível.” B5</p> <p>“O líder está mais voltado pra parte humana do que pra parte técnica. Isso é liderança.” B6</p> <p>“O líder para mim tem que ser aquele que mostra exemplo, mas também ele guia aquela pessoa que tá meio que lhe seguindo, porque eu vejo o líder como referência.” B8</p>
--	---

Fonte: pesquisa de campo (2022).

A partir da pergunta do roteiro, “O que você entende do termo ‘liderança?’”, observa-se as falas associadas à pessoa do líder. Neste sentido, tem-se uma perspectiva predominante clássica, porém ultrapassada. Encontra-se em Friedrich *et al* (2009) a percepção de que liderança não diz respeito exclusivamente ao líder na organização e que múltiplos indivíduos dentro da equipe podem servir como líderes, tanto em capacidades formais como informais.

Quadro 7 – Categoria 7

Categoria 7 – VIVÊNCIAS DE LIDERANÇA	
GESTOR	“Eu precisei do apoio do [gestor], pedi que eles dessem apoio em explicar para os coordenadores a importância desse treinamento, e eles prontamente marcaram essa reunião e resolveram o problema. [...] eles entenderam a minha angústia, sabendo o que eu tava passando e eu praticamente nem precisei falar. Eles expressaram tudo que eu precisava falar na reunião.” G2
LÍDER DE PROJETO	“Aqui, dentro dos projetos, a dinâmica é um pouco diferente, porque não existe muito a figura do chefe, é algo muito inexistente, porque o que nós temos são pessoas em posição de liderança, que todos estão trabalhando para que a equipe atinja o seu objetivo.” L3
BOLSISTA	“Aqui eu vejo que tá todo mundo crescendo junto. Exemplo: o líder quer uma coisa e num curto espaço de tempo ele tem o resultado. Eu vejo que consegue envolver a equipe num projeto em comum.” B1

Fonte: pesquisa de campo (2022).

Nesta categoria, identificamos a liderança na prática, situações no Polo de Inovação em que os participantes observam a liderança. A naturalidade com que os participantes responderam sobre situações onde identificam a liderança no Polo de Inovação corrobora a perspectiva de

liderança enquanto práticas e interações defendidas por Crevani *et. al.* (2010) e Lehtonen e Seeck (2022).

Quadro 8 – Categoria 8

Categoria 8 – VIVÊNCIAS DE AUSÊNCIA DE LIDERANÇA	
GESTOR	“Por falta de ação objetiva nossa, a gente teve uma dificuldade com alguns clientes em particular, por não querer gerar problemas políticos. [...] devido a hesitação em assumir essa relação com o cliente, deixamos correr sozinho. Fez problemas que dificultaram problemas com a instituição. Em última instância isso retornou para nós. Na nossa relação com o outro, nós falhamos.” G1
LÍDER DE PROJETO	“Foi uma situação mais externa ao Polo, mas interna do ponto de vista institucional, em que a gestão deveria ter se posicionado com mais firmeza sobre uma questão institucional que influenciava no planejamento de longo prazo do Polo e eu acho que a gestão foi tímida, não se posicionou, pra evitar o embate. E aí eu acho que faltou calibrar essa questão de você trabalhar colaborativamente.” L1
BOLSISTA	“Tem alguns líderes que não sabem liderar. [...] O jeito de se expressar, o jeito de pedir, de se comunicar com quem está abaixo. Tem uns que chegam gritando e isso incomoda um pouco.” B3 “Não senti falta de liderança em relação aos líderes.” B5 “Não vivi exemplo de falta de liderança desse projeto.” B6

Fonte: pesquisa de campo (2022).

Os processos de influência que ocorrem na liderança envolvem uma troca social, conforme Davel e Machado (2001). O que se observa nas falas dos participantes é que essa troca social é essencial e a influência se dá a partir do exemplo. Os líderes influenciam pelo exemplo e, se suas ordens não são coerentes com suas práticas, então não são líderes, estão apenas na posição de chefes.

Quadro 9 – Categoria 9

Categoria 9 - OPORTUNIDADES DE MELHORIA DA LIDERANÇA	
GESTOR	“A questão da comunicação eu acho que a gente peca muito, precisa melhorar.” G2

	“Nós temos que capacitar as soft skills dos nossos docentes, dos nossos TAEs, dos nossos servidores em geral, porque isso, sim, transforma.” G3
LÍDER DE PROJETO	“A gente não foi capacitado como líder aqui e isso é uma questão formal que realmente tem que ser trabalhada. Nós precisamos desenvolver essas capacidades interpessoais, mas aqui ainda não foi feito isso.” L3
BOLSISTA	“Falta um pouco de treinamento de liderança. A verdade é que todo mundo quer ser líder um pouco, mas não sabem como fazer isso.” B3 “Deveria ter uma comunicação melhor dos professores, pesquisadores, com os alunos bolsistas.” B8

Fonte: pesquisa de campo (2022).

A partir desta categoria, evidenciou-se o volume de oportunidades de melhoria no que diz respeito à liderança. Estas informações são relevantes para a conclusão de que o Polo de Inovação pode beneficiar-se de voltar seus olhares à necessidade de desenvolvimento de liderança em sua unidade. Afinal, o desenvolvimento da liderança nas organizações é fundamental para o seu crescimento e consolidação (Eva *et al.*, 2019).

Quadro 10 – Categoria 10

Categoria 10 – MENTALIDADE DE CRESCIMENTO	
GESTOR	“Em relação às minhas fraquezas, eu procurei um psiquiatra para trabalhar a ansiedade, apresentei minhas dificuldades. Também busquei a psicoterapia e atividade física que faz parte para trabalhar o estresse.” G1. “Eu tenho essa característica de querer algo e buscar até conseguir, eu não desisto fácil.” G1.
LÍDER DE PROJETO	“Você precisa de humildade também, é uma lição que a gente tem que aprender.” L3
BOLSISTA	Quando você tira o peso do erro, tira o peso da falta de experiência, tudo flui mais rápido. Por eu não ter experiência, eu ia errar, a diferença é que isso foi identificado de forma mais rápida, e corrigida de forma mais rápida, poupando tempo, dinheiro e esforço de todo mundo. Então essa cultura estabelecida que eu julgo ser essencial.” B6

Fonte: pesquisa de campo (2022).

A mentalidade de crescimento, de acordo com Dweck (2017), é quando acreditamos que nossas qualidades podem sempre ser desenvolvidas, o que nos leva a usar críticas, dificuldades e desafios como

o ponto de partida para alcançar esse desenvolvimento. Durante as entrevistas com os participantes, ficou evidente, sobretudo entre os gestores e líderes de projetos, características dessa mentalidade tanto com relação a si mesmos, na busca por vencer suas próprias dificuldades e limites, quanto com relação aos outros colegas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Polo de Inovação IFAM condiz com o perfil de universidade empreendedora, pois tanto os dados da pesquisa documental quanto os dados das entrevistas apontam para esta cultura de empreendedorismo na organização.

Foi observado nas falas dos participantes da pesquisa que o desenvolvimento de liderança no Polo de Inovação é necessário e oportuno para o avanço do Polo no mercado de projetos de PD&I no Polo Industrial de Manaus. Por este motivo, como produto técnico desta pesquisa, foi elaborado um curso de formação profissional em liderança, com a finalidade de reunir todos esses temas levantados na pesquisa, de uma forma sistematizada.

Como sugestão para pesquisas futuras, indica-se a replicação desta pesquisa em outras instituições de PD&I, tanto públicas quanto privadas, possibilitando futuramente um estudo múltiplo de casos; indica-se a exploração de outros temas do comportamento organizacional no ecossistema de inovação; a comparação entre as práticas de liderança no ecossistema de inovação brasileiro e em países desenvolvidos, comparando os resultados empíricos com os valores investidos em inovação por cada país, dentre outras possibilidades que a leitura deste trabalho de dissertação possa despertar a curiosidade de investigação.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3a. ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.

CREVANI, L.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. In: **Scandinavian Journal of Management**, v. 26, n. 1, mar/2010. Disponível em <<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.12.003>>. Acesso em 10 mai. 2022.

DAVEL, E; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. In: **Revista de Administração Contemporânea**, n. 5, v. 3, 2001. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S1415-6552001000300006> Acesso em 12 nov. 21.

DWECK, C. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. São Paulo: Objetiva, 2017.

EVA *et. al.* From competency to conversation: a multi-perspective approach to collective leadership development. In: **The Leadership Quarterly**, v. 32 n. 5, art. n. 101346, doi: 10.1016/j.leaqua.2019.101346. Disponível em <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S10489843203008372019>> Acesso em maio de 2022.

FRIEDRICH *et. al.* A framework for understanding collective leadership:

The selective utilization of leader and team expertise within networks. In: **The Leadership Quarterly**, v. 20, pgs. 933–958, 2009. Disponível em <<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.008>> Acesso em maio 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LEHTONEN, S.; SEECK, H. Multilevel and multisite leadership development from a leadership-as-practice perspective: an integrative literature review. In: **European Journal of Training and Development**, s/v., s/n., mar/2022. Disponível em <<https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2021-0135>>. Acesso em mai. 2022.

OLIVEIRA, F. B. de O; SANT'ANNA, A. de S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 44 n. 6, nov./dez. 2010.

Disponível em <https://www.scielo.br/j/rap/a/ctZY9NjQgqJpqyVhTp9TMpn/abstract/?lang=pt> Acesso em 10 out 2021.

RIBEIRO, S. X.; NAGANO, M. S. Main dimensions that impact knowledge management and university-business-government collaboration in the Brazilian scenario. In: **Revista de Gestão**, v. 25, n. 3, 2018. Disponível em < <https://doi.org/10.1108/REG-05-2018-0074> >. Acesso em mai. 2022.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2a. ed. São Paulo: Editora Altas, 1998.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R. **Metodologia Qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.