

**OS DESAFIOS DA LIDERANÇA EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS NA ERA  
DIGITAL**  
**THE CHALLENGES OF LEADERSHIP IN PUBLIC UNIVERSITIES IN THE  
DIGITAL ERA**

**Sergio Luiz Gargioni<sup>1</sup>;**

**Tânia Regina Schoeninger Rauen<sup>2</sup>;**

**Fabiano Pamato Nunes<sup>3</sup>;**

**Neri dos Santos<sup>4</sup>;**

**Jessica Farias Pereira<sup>5</sup>;**

***Abstract:** Digital Transformation takes over all activities of human life, especially now, accelerated by the Health Crisis caused by the COVID-19 Pandemic. Obviously, the educational process is not out of this, and it should be the first to promote changes and implement projects in this direction, especially in higher education. In fact, there are several initiatives taking place at several universities around the world. This article intends to present a brief study of the profile of leaders in public institutions in Brazil in this new context that the digital transformation is bringing to different sectors of human activity and, particularly, to Education. The objective was to identify the characteristics, motivations and dynamics of the performance of the leader and the followers, considering normative and cultural aspects of this context that the leadership will have to face.*

***Keywords:** University Leadership; Leader; Public Universities; Digital Transformation in Universities; Industry 4.0*

**Resumo:** A Transformação Digital passa a tomar conta de todas as atividades da vida humana, principalmente agora, acelerada pela Crise Sanitária causada pela Pandemia do COVID-19. Obviamente o processo educacional não está fora disso, e deveria ser o primeiro a promover mudanças e implementar projetos nessa direção, especialmente no ensino superior. De fato, há várias iniciativas ocorrendo em dezenas universidades em todo o mundo. Este artigo apresenta um breve estudo do perfil de lideranças em instituições de ensino superior públicas do Brasil neste novo contexto que a transformação digital está trazendo para os diferentes setores da

---

<sup>1</sup> Programa de Pós - Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - UFSC - Florianópolis - Brasil. Correo electrónico: [sergio.gargioni@ufsc.br](mailto:sergio.gargioni@ufsc.br) - <https://orcid.org/0000-0001-8378-6990>

<sup>2</sup> Programa de Pós - Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - UFSC - Florianópolis - Brasil. Correo electrónico: [trrauen@gmail.com](mailto:trrauen@gmail.com) - <https://orcid.org/0000-0002-9711-4797>

<sup>3</sup> Programa de Pós - Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - UFSC - Florianópolis - Brasil. Correo electrónico: [fabiano.p.n@posgrad.ufsc.br](mailto:fabiano.p.n@posgrad.ufsc.br) - <https://orcid.org/0000-0002-1411-1081>

<sup>4</sup> Programa de Pós - Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - UFSC - Florianópolis - Brasil. Correo electrónico: [@ufsc.br:nerisantos@gmail.com](mailto:@ufsc.br:nerisantos@gmail.com) - <https://orcid.org/0000-0002-0356-6750>

<sup>5</sup> Graduação em Engenharia Mecânica - UFSC - Florianópolis - Brasil. Correo electrónico: [jessicafpereira07@gmail.com](mailto:jessicafpereira07@gmail.com) - <https://orcid.org/0000-0003-2298-8542>

atividade humana e, particularmente, para a Educação. Este trabalho teve como objetivo determinar como contribuir com os líderes das universidades públicas na Era Digital?

*Palavras-chave: Liderança Universitária; Líder; Universidades Públicas; Transformação Digital em Universidades; Indústria 4.0.*

## **1 INTRODUÇÃO**

Lapierre (1995) nos ensina que a liderança, dentro do contexto científico, vem estudada a mais de um século, entretanto, apesar dos esforços de vários pesquisadores, até hoje não temos um consenso sobre seus construtos centrais.

A literatura nos mostra que estudos sobre liderança nas organizações existem a bastante tempo, entretanto, quando focamos nas Instituições de Ensino Superior (IES) encontramos, em um primeiro momento, poucos pesquisadores que trabalham sob esta lente e somente a partir dos anos 80 do século passado. Bryman and Lilley (2009) nos chamam a atenção no que consideram um contrassenso entre o grande número de pesquisadores na área de liderança que são vinculados às IES e os poucos estudos que ligam o tema liderança nas universidades.

É de conhecimento já pacificado na sociedade a importância que as universidades possuem no ensino, nas pesquisas e a grande importância que a extensão possui na formação dos cidadãos. Segundo Vieira e Vieira (2004), as universidades também são reconhecidas como instituições muito tradicionais, conservadoras, com alto índice de burocracia, fragmentadas e muitas vezes resistentes as mudanças, tendo como consequência uma grande dificuldade para busca à inovação.

Diante de uma nova realidade que os novos tempos nos trazem, onde a sociedade está cada vez mais inclusiva, democrática, digital e sedenta por novos conhecimentos e produtos o sistema tradicional já não mais acompanha esta busca, sendo imperativo a busca por novos modelos de ensino que tragam cada vez mais a interação das diversas áreas do conhecimento em estudos inter, multi e transdisciplinar.

Diante disso, a lideranças das IES precisam estar em consonância com os pesquisadores a fim de construir um novo modelo de gestão universitária a fim de garantir que as IES continuem sendo o celeiro das ideias e inovações que as mudanças trazem, na velocidade que surgem, sem se distanciar dos princípios e características desta nova sociedade que surge (Freire, 1996).

Sousa e Vedovelli (2012) corroboram quando dizem que para que as IES estejam a frente de seu tempo necessitam, também, que as pessoas que fazem parte dela também os estejam, tanto em relação às mudanças quanto em relação aos compromissos social a qual fazem parte. Para tal, os líderes destas instituições precisam saber valorizar seus quadros.

As universidades públicas, por conta de suas características são muito mais complexas quando olhamos pelo prisma da governabilidade (Ekman, Lingren and Packendorff, 2018). Ainda, segundo os autores, não é interferir nos conteúdos de ensino e pesquisa, que estão sob domínio de professores e pesquisadores, mas sim na capacidade de estabelecer prioridades na gestão da universidade e na formação de profissionais com os perfis necessários que a universidade quer acomodar no mercado, de acordo com cada um dos cursos que fazem parte de seu leque de opções estabelecerem de acordo com o que o mercado pede ou que se espera para o futuro. Não basta o líder entender somente da complexidade existente para conseguir extrair o máximo das rotinas, mas sobretudo, identificar os sonhos dos alunos, seu potencial e visão de futuro e atuar fortemente para romper as barreiras burocráticas, políticas e culturais na velocidade necessária para permitir a resposta que a sociedade necessita. Assim, os desafios dos líderes nas Universidades Públicas devem ser providos de uma bagagem muito especial. O artigo busca esse enfoque e também oferecer uma contribuição orientativa para essa nova liderança 4.0. Diante disso, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como contribuir com os líderes das universidades públicas na Era Digital?

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Os temas considerados nesta fundamentação teórica são basicamente três: liderança, liderança nas universidades públicas e transformação digital.

### **2.1 LIDERANÇA**

Liderar uma instituição educacional é complexo e passa pelo conjunto de transformações em que a sociedade sofre, tendo assim impacto direto na relação das instituições e a sociedade, tornando a liderança um fator crucial para a qualidade da educação, impactando seja nos processos de avaliações necessários junto aos órgãos de controle do governo ou em relação aos pleitos naturais do setor. Gonçalves, Treviso, Lopes e Soethe (2015) destacam que

as organizações estão cada vez mais entendendo a importância da liderança como fonte de vantagem competitiva e estão investindo em seu desenvolvimento. Diante do exposto, se faz necessário estudar e pensar sobre a atuação das lideranças dentro das organizações, conceitualizar diante da perspectiva de seu papel, principalmente na ótica da educação.

Entretanto, conceituar liderança não é tarefa fácil. Prova disso é a infinidade de estudos relacionados ao tema que apresentam as abordagens mais diversas ao tentar dar um significado à palavra capaz abarcar, ao máximo possível, a complexidade que representa o fenômeno em questão. Com efeito, Lück (2000) destaca que, desde a década de 1950, estudos têm sido realizados a respeito do tema, com diferentes enfoques, e afirmar: “explicitar o significado de liderança depende da perspectiva adotada para analisar as suas expressões no âmbito das organizações e grupos sociais”.

Mesmo existindo diferentes tipos de abordagens sobre o tema, podemos encontrar autores que acreditam na convergência de ideia que ajudam na compreensão do tema liderança na gestão. Diante disso, este trabalho optou por trabalhar com estudos recentes onde o papel da liderança está alinhado a complexidade da sociedade atual.

Segundo Lourenço (2000) a liderança deve ser classificada como formal e informal. Sua diferenciação é fundamentada de onde sai esta representação, de um documento formal, ligado a um estatuto ou contrato (formal) ou reconhecida de forma tácita, pelas ações dos atores envolvidos (informal).

Para Schermerhorn Jr. (2007), a “liderança é o processo de inspirar outros a trabalhar com afinco para realizar importantes tarefas”. Com isso em mente, podemos definir liderança como uma relação interpessoal, onde a capacidade de um determinado ator tem em extrair dos seus colegas o seu melhor a fim de cumprir os objetivos da organização.

Seguindo este caminho, Wagner III and Hollenbeck (2002) ensinam que a liderança usa de influência simbólica e não coercitiva com o intuito de sistematizar as atividades dos grupos e assim atingir seus objetivos.

Já a liderança formal, por outro lado, é caracterizada por cargos e níveis hierárquicos dentro de organizações. Entretanto, muito se discute sobre o fato de que possuir um cargo não implica em, necessariamente, ser líder (possuir competências de liderança). Essa diferença é costumeiramente mencionada entre os termos “gestor” (ou “chefe”, “administrador”, “diretor”, “gerente”) e “líder”. Para Rocha, Silva, Oliveira e Pinheiro (2019) “gestor” é aquele com um cargo que lhe oportuniza gerir os recursos da organização, com foco em suas metas e objetivos;

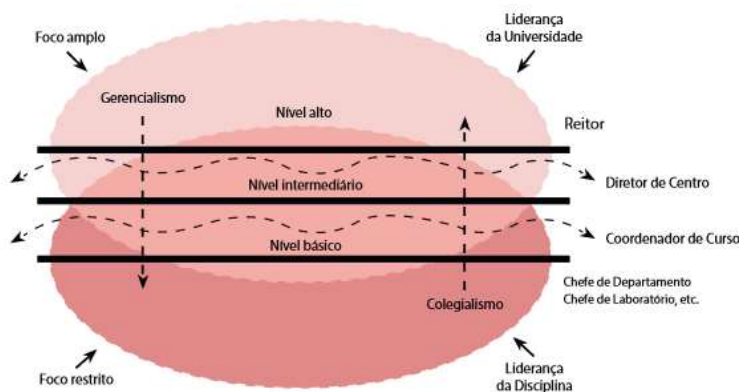
enquanto isso, o líder tem habilidade de envolver as pessoas, sem impor poder, gerando influência e inovação sem, necessariamente, possuir um cargo de gestão.

Para Malik, Khan, Bhutto and Ghouri (2011) o líder tem o dever de auxiliar os colaboradores, com o intuito de melhorar a sua performance de forma eficaz, para que estes consigam melhorar suas habilidades e também aumentando o compromisso com a organização, a fim de assegurar, de maneira eficiente, o cumprimento dos objetivos traçados para a organização. Já Amernic and Craig (2013) completam este objetivo ao afirmar que o líder também deve incentivar a criação e o crescimento de uma gestão eficiente, eficaz e ética. Para tal, é necessário que o incentivo do líder possa influenciar os seguidores através da informação de subsídios necessários para que ocorra uma transformação na organização, sendo que toda vez que o líder prestar algum subsídio, como por exemplo, uma declaração, ela deve ser talhada de forma circunspecta e justa, com o intuito de catapultar a motivação coletiva de modo que cada colaborador entenda que é um agente importante na transformação da organização.

## 2.2 LIDERANÇA NAS UNIVERSITÁRIA PÚBLICAS

Segundo a literatura consultada, a liderança universitária é diversa em todos os diferentes níveis da instituição. A partir deste princípio, podemos seguir as perspectivas de Boer and Goedegebuure (2009) que se divide em três: a) A alta administração da universidade como um todo – Reitoria, Pró-reitorias e os conselhos; b) O nível intermediário - como os núcleos ou centros de ensino – responsáveis pela intermediação entre o nível alto e os mais básicos; e c) Os departamentos ou laboratórios vinculados a cursos universitários, conforme apresentados na Figura 01.

Figura 1 – Diferentes níveis de liderança universitária



Fonte: Adriano e Ramos (2015)

De acordo com Adriano e Ramos (2015), a liderança universitária pode ser considerada um tipo de “liderança distribuída”, sendo o caso definido por Fitzsimons, James and Denyer (2011) pela liderança através da própria organização (a unidade de análise é a Universidade, não a equipe). Esse tipo de liderança tem nas suas características elementos importantes para resolver tensões entre colegialismo e gerencialismo, além das dificuldades em conduzir equipes que não esperam ser influenciada por um líder (Adriano & Ramos, 2015).

Segundo Bryman (2007) os estudos sobre a liderança universitária são ainda recentes. Revisando a literatura dos Estados Unidos da América, da Grã-Bretanha e da Austrália sobre o tema da eficácia da liderança na educação superior, Bryman (2007) percebeu de forma surpreendente que existiam um número baixo de trabalhos abordando a temática.

Ticlau (2014) considera que os líderes de setores públicos encaram desafios cada vez mais difíceis a cada dia, elencando como os mais importantes: a) adaptação as mudanças do ambiente, principalmente o ambiente externo; b) adoção de tecnologias atuais para desenvolvimento das atividades organizacionais; e c) lidar com questões complexas.

Voltando a Ekman et. al (2018), eles apontam que o perfil histórico de gestão da academia possui peculiaridades que as tornam estruturas ainda mais intrincadas sob a lente da governabilidade.

No contexto universitário, porém, há uma horizontalidade hierárquica que leva os docentes a constituírem uma espécie de “comunidade” (Clark, 1986; Giraldi & Silva, 2019). De acordo com Giraldi e Silva (2019) o professor deve ter alto nível de liberdade e de autonomia na convivência com seus pares e desenvolvimento de suas atividades profissionais – isso, em conjunto com os diversos conselhos consultivos e deliberativos somados à departamentalização, minimizam oportunidades de protagonismo individual.

### 2.3 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A transformação digital é um fenômeno de nosso tempo, onde as Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs) impulsionam o desenvolvimento, design e produção de novos produtos e serviços levando ao que chamamos de 4ª Revolução Industrial. Não é diferente na educação, onde já sentimos os efeitos das transformações que ocorrem, apesar da dificuldade do modelo tradicional em apresentar resultados satisfatórios. Sabemos que as TDICS podem e devem protagonistas na criação de novo paradigma de ensino.

De fato, a transformação digital na educação é um tema que alcançou um interesse acadêmico e institucional mais relevante com a publicação em 30 de setembro de 2020 pela Comissão Europeia do documento “*Digital Education action Plan 2021-2027: Resetting education and training for the Digital Age*”<sup>6</sup>. Este documento descreve as lições aprendidas com a implementação do Plano de Ação de 2018 e discute os últimos desenvolvimentos na educação digital. Explica por que motivo é necessária uma ação mais forte em termos da UE, levando em conta os primeiros dados da crise COVID-19 e os desafios mais estruturais enfrentados pela educação digital na Europa. Baseia-se em dados, pesquisa e documentos de política educacional, publicados nos últimos dois anos e contribuições recebidas por meio de extensas consultas às partes interessadas dos representantes dos Estados-Membros da UE e países da EFTA, organizações internacionais e pan-europeias de cúpula, membros do Parlamento Europeu e o público em geral. As experiências e implicações educacionais da crise do COVID-19 foram o foco de uma consulta pública, que recebeu 2.716 respostas e mais de 130 posicionamentos. Portanto, esta é uma questão de interesse global, que está afetando todos os países e, certamente, irá afetar o Brasil nesta terceira década do século 21.

Na perspectiva de uma evidente aceleração, estamos testemunhando nos últimos anos uma verdadeira Revolução Digital que está atingindo todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas e, com certeza atinge as universidades principalmente neste momento de Crise Sanitária. As diferentes definições de transformação digital, formuladas por diversos autores, podem ser estruturadas nas três categorias assinaladas abaixo:

1) Tecnológica – a transformação digital é baseada no uso de novas tecnologias digitais, tais como as mídias sociais, os dispositivos móveis, as análises ou os dispositivos incorporados (Horlach, Drews, Schirmer & Böhm, 2017; Liere-Netheler, Packmohr & Vogelsang, 2018);

2) Organizacional – a transformação digital requer uma mudança de processos organizacionais ou a criação de novos modelos de negócios (Berman, 2012; Bharadwaj, Sawy, Pavlou & Venkatraman, 2013; Chaniyas & Hess, 2016; Liu, Chen & Chou, 2011; Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet & Welch, 2013; Matt, Hess, Benlian & Wiesbock, 2016; Matt, 2015; Westerman, 2016);

---

<sup>6</sup> *Digital Education action Plan 2021-2027 Resetting education and training for the Digital Age – European Commission* (Ver Anexo 16)

3) Social – a transformação digital é um fenômeno que está influenciando todos os aspectos da vida humana, como por exemplo, melhorando a experiência do cliente (Reis, Amorim, Melão & Matos, 2018; Henriette, Feki & Boughzala, 2015; Karagiannaki, Vergados & Fouskas, 2017; Luna-Reyes & Gil-Garcia, 2014; Mergel, Edelman & Haug, 2019).

Além disso, serão necessárias transformações estruturais para implementar a transformação digital, relacionadas à estratégia, liderança e cultura organizacional. No caso específico das universidades públicas essas transformações são mais complexas e distribuídas, exigindo uma liderança mais efetiva.

Na realidade, a transformação digital demanda que a liderança das universidades públicas trabalhe melhor com as mudanças em geral, tornando a “transformação digital” em uma “competência institucional essencial”, à medida que a universidade se torna de ponta a ponta orientada para atender às demandas da sociedade. Essa celeridade facilitará as iniciativas de digitalização em andamento nas universidades públicas, mas não deve ser confundida com elas, pois o futuro da educação será focado nas mudanças transformativas.

Assim sendo, é fundamental que o futuro da educação nas universidades seja focado na formação de profissionais com competências para a “criação” e não na “execução” de tarefas já que se vislumbra um mundo onde cada vez mais as tarefas, principalmente aquelas que são muito repetitivas, serão realizadas por robôs (Pfeiffer, 2015).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente trabalho é uma Revisão Integrativa de Literatura, importante ferramenta de pesquisa que permite que seja analisado vários trabalhos publicados de forma ampla e sistemática, que nos leva a determinar os resultados de pesquisas de um determinado campo de pesquisa, além de divulgar dados produzidos por outros autores (Ramalho, 2016).

A produção deste trabalho tem os mesmos padrões de rigor, clareza e replicação utilizados em estudos primários, (Caetano, 2012). Para se fazer uma revisão integrativa é necessário que se passe pelas seguintes etapas: identificar o tema e selecionar a questão de pesquisa; estabelecer os critérios de elegibilidade; identificar os estudos nas bases científicas; avaliar os estudos selecionados e fazer a análise crítica; categorizar os estudos; avaliar e



interpretar os resultados; e, apresentar os dados na estrutura da revisão integrativa. (Botelho, 2011).

Na definição dos critérios de inclusão, foram selecionados: artigos publicados na íntegra; os que tratassem dos termos Liderança, Universidades, IES (Instituições de Ensino Superior), Liderança e transformação digital no ensino.

Esta pesquisa é de natureza teórica em relação ao tema abordado. Seus procedimentos técnicos, enquadram-se como um estudo bibliográfico já que seus dados provêm de trabalhos já realizados sobre o assunto pesquisado. Sob a lente dos objetivos, podemos classificar como exploratória e descritiva, já que coleta informações específicas e características do que está sendo estudado (Gil, 2005).

A revisão de literatura é onde o pesquisador começa a desenvolver um trabalho e construir conhecimento em determinado contexto. Ela permite ainda uma visão inicial no desenvolvimento de um projeto de pesquisa e traz o conhecimento científico acumulado sobre o tema escolhido (Menezes, Duarte, Carvalho & Souza, 2012). Com isso consente ao pesquisador a familiarização com o tema pesquisado, dando a oportunidade de criar novos constructos e descobrir novas definições e lacunas.

Neste caso específico, como o tema é muito recente, as informações colhidas não estão em periódicos científicos como na base de dados do portal da Capes *Web of Science*, onde a pesquisa foi realizada utilizando as palavras chaves sobre o tema proposto e somente alguns poucos artigos foram encontrados. Já em 2007, o autor Bryman (2007), no texto sobre a liderança nas universidades públicas descrito anteriormente, cita que se surpreendeu ao identificar pouquíssimos trabalhos abordando a temática.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

O artigo resultou em uma revisão bibliográfica com os temas de liderança nas universidades públicas e tecnologias 4.0, onde a visão de vários autores onde seus estudos relacionados ao tema apresentam aspectos que demonstram a importância da liderança no âmbito da administração das universidades. A partir daí as teorias foram apresentadas e depois foram selecionados os textos considerados como os mais coesos para a revisão bibliográfica, todavia ainda bastante tímida no que diz respeito à quantidade e qualidade das publicações em mídias clássicas da produção científica de referência. Mesmo assim, consegue-se evidenciar as

fraquezas das lideranças em Universidades Públicas de difícil superação, especialmente quando se observa o descompasso em relação à dinâmica da sociedade digital e a dificuldade de conduzir a comunidade interna tão diversa em todos os sentidos.

Precisamos mudar nossas concepções sobre a forma de educar. Carvalho Neto (2018) ensina que a educação 4.0 é “uma abordagem teórico-prática avançada para a gestão e docência na educação formal que vem demonstrando, por evidência de pesquisas de base científica e tecnológica, seu potencial transformador e inovador para as instituições de ensino”.

A educação 4.0, alavancada pelas TDICs, caminha para encontrarmos soluções que motivem professores e alunos dentro desta nova realidade e tendo como um dos efeitos, despencar o índice de evasão escolar. O *Learning by Doing* (aprender fazendo) aparece como um alicerce para a educação 4.0 já que parte da ideia de transformar o ambiente analógico e burocrático da escola em um centro de desenvolvimento de competências, que prepara os alunos ao uso e criação das tecnologias que irão usar no mercado de trabalho (INOVAEDUC, 2018).

Ainda, de acordo com a INOVAEDUC (2018) a transformação digital é caracterizada pelo rompimento de paradigmas físicos, biológicos e digitais, e traz desafios de todas as ordens para todos os segmentos, sejam eles educacionais de produção ou de trabalho. Por conta desta quebra de paradigmas causadas pela 4ª Revolução Industrial, acelera-se o processo de extinção de profissões, enquanto outras terão boa parte de suas tarefas realizadas por robôs. Para acompanhar esta revolução, este conceito de Indústria 4.0 precisa ser incorporado na educação.

De forma prática, as universidades precisam trabalhar em seus currículos e processos para oferecer aos alunos formas de aprimorar todas as competências necessárias ao mercado de trabalho transformado. Já para os alunos, este processo tende a ser mais simples, uma vez que a cada geração, o uso dos *gadgets* digitais se torna mais incorporado ao seu dia a dia. Segundo INOVAEDUC (2018) “As mudanças no meio tecnológico são muito rápidas. Até 2030, esses alunos, que são muito diferentes dos estudantes do século XX, atuarão em funções com outras características e que exigirão competências e habilidades diferentes das que são ensinadas hoje nas escolas”. E completa com EDUCAETHOS (2020) “Se torna essencial que as universidades sejam capazes de preparar os alunos para essa nova era guiada pela automação e pelo digital”.

Ainda, segundo a escola de formação de professores EducaEthos (2020) são quatro os pilares teóricos da Educação 4.0 que dá a sustentação para uma metodologia de ensino de sucesso:

1. O modelo sistêmico – O cenário atual, onde se quer chegar e que estratégia deve ser utilizada para atingir este objetivo;
2. A mudança do senso comum – A busca por referências teóricas em educação baseada em meios científicos e tecnológicos, formando assim uma base sólida;
3. Gestão do conhecimento – Um estudo das competências e habilidades (soft e hard skills) dos alunos;
4. A cibercultura – relacionada com o preparo e organização dos centros de aprendizagem, para que os alunos alcancem suas metas.

Portanto, salientamos que podemos digitalizar as informações, digitalizar processos e funções que compõem as operações de uma universidade pública e com isso transformar digitalmente a educação e suas estratégias. Cada um é necessário, mas não é suficiente para o próximo e, o mais importante, digitalização e engajamento digital são essencialmente sobre tecnologia, mas a transformação digital não é somente isso. A transformação digital é sobre pessoas, sobre o **conhecimento** das pessoas. É como transformar para melhor a vida das pessoas, nas organizações e na sociedade.

## 5 DISCUSSÃO

Embora com todas estas restrições, as universidades públicas não podem ficar paradas e necessitam inovar mais com ações práticas para desenvolver competências que estejam dificultando a transformação dessas instituições. Portanto, torna-se imperativo que as mudanças ocorram através de iniciativas criativas para desburocratizar a organização, tornando-a mais dinâmica e flexível, e assim, alcançar a missão institucional proporcionando a sociedade um maior reconhecimento.

Ainda que em seu quadro constem professores e pesquisadores que fazem parte da elite intelectual da sociedade, portanto, protagonistas do novo pensamento e da inovação, ainda existem outras complexidades que dificultam às universidades públicas alçarem resultados reconhecidos pela sociedade, ainda há excesso de burocracia nos controles e levando a um descompasso aos atendimentos dos interesses da instituição, tanto os internos quanto aos externos. Cabe a liderança conduzir a organização a melhora dos processos de liderança para atingir os objetivos.

Precisamos considerar os desafios que as novas tecnologias nos trazem. Professores precisam se reinventar para reinventarem suas aulas através do uso de novas ferramentas digitais e pedagógicas, como por exemplo o uso de estratégias transmídias. Para isso precisam compreender que vivemos uma época de transformação da sociedade em uma velocidade nunca vista até então. E, portanto, inserir as tecnologias e inovar na apresentação do conteúdo em sala de aula não é um processo simples.

Vai muito além de, simplesmente, usar mais a internet e transferir informações por vídeo e por plataformas digitais, mas sobretudo, inovar o processo pedagógico como um todo, interpretando melhor o aluno, tanto em suas características individuais quanto de grupo, como fruto da sociedade, a cada admissão é diferente.

Conforme Pacheco, Santos e Wahrhaftig (2020), um dos principais desafios enfrentados está na percepção da educação digital como oportunidade. A mudança, entretanto, pode ocorrer rapidamente, conforme pôde-se acompanhar desde o início da pandemia do COVID-19: ainda que as Universidades, e até mesmo o mercado de trabalho como um todo, já previssem e soubessem que eventualmente teriam de dar mais atenção à transformação digital, a urgência trazida pelas novas condições de vida gerou impactos rápidos, permanentes e necessários às instituições. É importante salientar que essa transformação é um processo e, portanto, sem data de início e fim.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo não teve a pretensão de apresentar uma profunda análise do tema e, muito menos, de apontar sugestões de melhoria incremental ou disruptiva na performance dos líderes das universidades públicas, capaz de melhor efetivar projetos inovadores na gestão como por exemplo, novos conceitos e metodologias na formação do profissional para a Era 4.0. Escolas menores e privadas, ou mesmo públicas (raras) com gestão simples mais parecida com as privadas, como existentes em outras partes do mundo, estão ofertando para a sociedade alternativas bem mais promissoras, atraindo alunos destacados. Afinal, com o ensino remoto e o mundo digitalizado, o aluno pode obter conhecimento em fontes diferentes. A titulação em si passa a ser menos relevante aos olhos do mercado que privilegia a competência tanto técnica como socioemocional, está mais valorizada que no passado, por exemplo. Projeto de mudança nas Universidades Públicas no Brasil requer líderes autênticos capazes de agregar adeptos

seguidores, tomados de muita energia e resiliência, persistentes e sobretudo com muita coragem para romper as barreiras existentes, algumas delas aqui apontadas de forma genérica.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos à Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) pela bolsa ofertada ao autor 03.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

## REFERÊNCIAS

- Adriano, B. M., & Ramos, F. (2015). Liderança universitária: uma revisão das publicações nacionais e estrangeiras sobre o tema. *Navus* 5(4), 46-64. Recuperado de <https://doi.org/10.22279/navus.2015.v5n4.p46-64.275>.
- Amernic J., & Craig, R. (2013). Leadership discourse, culture, and corporate ethics: CEO-speak at news corporation. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 379-384.
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16–24.
- Bharadwaj, A., Sawy, O. A. E., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- Boer, H., & Goedegebuure, L. (2009). The changing nature of the academic deanship. *Leadership*, 5(3), 347-364.
- Botelho L. L. R., Cunha, C. C. A., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão & Sociedade*, 5(11), 121-136. Recuperado de <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: a literature review. *Studies in higher education*, 32(6), 693-710.
- Bryman, A., & Lilley, S. (2009). Leadership researchers on leadership in higher education. *Leadership*, 5(3), 331-346.
- Caetano, E. A., Panobianco, M. S., & Grandim, C. V. C. (2012). Análise da produção científica nacional sobre a utilização de grupos na reabilitação de mastectomizadas. *Revista Eletrônica de Enfermagem* 14(4), 965-973.
- Carvalho Neto, C. Z. (2019). *Educação 4.0: Princípios e práticas de inovação em gestão e docência*. (2ª.ed). São Paulo: Laborciência.
- Chanias, S., & Hess, T. S. (2016) Understanding digital transformation strategy formation: insights from Europe's automotive industry. *Proceedings of the Pacific Asia Conference on Information Systems*, Chiayi, Taiwan, 296.

Clark, B. (1986) *The higher education system: academic organization in cross-national perspective*. Los Angeles: Universidad of California Press.

Educaethos. (2020). Os 4 pilares da educação. Recuperado de <https://educaethos.com.br/os-pilares-da-educacao-4-0/>.

Ekman, M., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2018). Universities need leadership, academics need management: discursive tensions and voids in the deregulation of swedish higher education legislation. *Higher Education*, 75(2), 299-321.

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). *Embracing digital technology: a new strategic imperative* (Research Report), Cambridge, MA, MIT Sloan Management Review, Massachusetts Institute of Technology.

Fitzsimons, D., James, K. T., & Denyer, D. (2011). Alternative approaches for studying shared and distributed leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 313-328.

Freire, P. (1996). *Pedagogia da autonomia: saber necessário à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra.

Gil, A. C. (2005). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (5ª ed.) São Paulo: Atlas.

Giraldi, D. C., & Silva, G. M. (2019). Liderança e gestão do conhecimento: desafios organizacionais da pós-graduação e pesquisa em uma universidade federal brasileira. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 12(3), 1-20.

Gonçalves, A., Treviso, N. P., Lopes, M. C., & Soethe, J. S. (2015). A relação entre liderança e cultura organizacional: um estudo realizado em uma IES. *GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 10(2), 85-100.

Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2015). The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review; *Proceedings of the Mediterranean Conference on Information Systems*, Samos, Greece, 10.

Horlach, B., Drews, P., Schirmer, I. & Böhmman, T. (2017). Increasing the agility of it delivery: five types of bimodal it organization. *Proceedings of the 50° Hawaiian International Conference on System Sciences*, Hawaii, USA.

Inovaeduc. (2018) *Os desafios da educação 4.0*. Folha Dirigida.

Karagiannaki, A., Vergados, G. & Fouskas, K. (2017). The impact of digital transformation. In: the financial services industry: insights from an open innovation initiative in fintech in Greece. *Proceedings of the Mediterranean Conference on Information Systems*, Genoa, Italy, 2.

Lapierre, L. (1995). *Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia*. São Paulo: Atlas.

Liere-Netheler, K., Packmohr, S., & Vogelsang, K. (2018). Drivers of digital transformation in manufacturing. *Proceedings of the 51° Hawaiian International Conference on System Sciences*, Hawaii, USA, pp. 3926-3935.

Liu, D., Chen, S., & Chou, T. (2011). Resource fit in digital transformation – lessons learned from the cbc bank global e-banking project. *Management Decision*, 49(10), 1728-1742.

Lourenço, P. (2000). Liderança e eficácia: uma relação revisitada. *Psicologica*, 23,119-130.

Lück, H. (2000). Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. *Em Aberto*, 17(72), 11-33.

- Luna-Reyes, L. F. & Gil-Garcia, J. R., (2014); digital government transformation and internet portals: the co-evolution of technology, organizations and institutions. *Government Information Quarterly*, 31, 545-555.
- Malik, M. A., Khan, I. A., Bhutto, S. A., & Ghouri, A. M. (2011). Managerial skills and organizational learning in smes of pakistan. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 2(4), 61-69.
- Matt, C. (2015). Digital transformation strategies. *Business and information systems engineering*, 57(5), 339-343.
- Matt, C., Hess, T., Benlian, A., & Wiesbock, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-129.
- Menezes, A. H. N., Duarte, F. R., Carvalho, L. O. R., & Souza T. E. S. (2019). Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância. Petrolina: UNIVASF
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- Pacheco, R. C. S., Santos, N., & Wahrhaftig, R. (2020). Transformação digital na educação superior: modos e impactos na universidade. *Revista NUPEM*, 12(27) 94-128.
- Pfeiffer, S. (2015). *Effects of Industry 4.0 on vocational education and training*. Vienna: Institute of Technology Assessment
- Ramalho Neto, J. M., Marques, D. K. A., Fernandes, M. G. M., & Nobrega, M. M. L. (2016). Meleis' nursing theories evaluation: integrative review. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 69(1), 162-168.
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018). Digital transformation: a literature review and guidelines for future research. In A. Rocha, H. Adeli, L. P. Reis, S. Costanzo (Eds), *Trends and Advances in Information Systems and Technologies. WorldCIST'18. Advances in Intelligent Systems and Computing* (Vol. 745). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0\\_41](https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41)
- Rocha, C. M., Silva, L. B., Oliveira, M. H. A., & Pinheiro, W. R. (2019). Chefe x Líder: estudo comparativo. *Revista Científica On-line – Tecnologia, Gestão e Humanismo*, 9(1), 2-15.
- Schermerhorn, J. R. (2007). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC.
- Sousa, E. R., & Vedovelli, G. M. C (2012). O papel das secretárias e sua atuação como agente transformador do conhecimento nas universidades brasileiras. *XII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas*. Veracruz, México.
- Ticlau, T. (2014). Contemporary business education: a solution for global leadership challenges. *Amfiteatru Economic Journal*, 16(37), 885-901.
- Vieira, E. F., & Vieira, M. M. F. (2004). Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflitos em tempos de mudança. *RAC*, 8(2), 181-200.
- Wagner III, J. A. & Hollenbeck, J. R. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva.
- Westerman, G. (2016). Why digital transformation needs a heart. *MIT Sloan Management Review*, 58(1). Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/why-digital-transformation-needs-a-heart/>