



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

AS DISCIPLINAS DE LIDERANÇA DOS CURSOS DE MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA DE UNIVERSIDADES AMERICANAS

Isabella Bertoncini

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da
Universidade Federal de Santa Catarina
isabella.bertoncini@yahoo.com.br.

Cristiano José Castro de Almeida Cunha

Doutor em Administração de Empresas pelo Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen,
Alemanha
Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade
Federal de Santa Catarina
cunha@egc.ufsc.br.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

RESUMO

Este artigo tem por objetivo identificar as disciplinas constantes da grade curricular dos cursos de mestrado em gestão pública das dez melhores universidades americanas. Para tanto, foram pesquisados os cursos e suas respectivas universidades nos rankings *Top Management Degrees* e *Master's Program in Public Administration in USA 2017*. Após, houve a busca no sítio eletrônico de cada uma das dezenove instituições de ensino selecionadas, a fim de obter as ementas das disciplinas de liderança. Como resultado, foram encontradas dezesseis matérias com o resumo do que seria ministrado, nas nove instituições de ensino que disponibilizaram as ementas em seus sites.

Palavras-chave: desenvolvimento de líderes. cursos de liderança. gestão pública.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

THE LEADERSHIP DISCIPLINES OF MASTER'S COURSES IN PUBLIC MANAGEMENT OF AMERICAN UNIVERSITIES

ABSTRACT

This article aim to identify the disciplines included in the curriculum of the master's degree programs in public administration of the ten best American universities. For this, the courses and their respective universities were identified in the Top Management Degrees rankings and Master's Program in Public Administration in USA 2017. After that, the search was done in the electronic site of each one of the nineteen selected educational institutions, to locate the menus of the leadership's disciplines. As a result, sixteen subjects were found with a summary of what would be taught in the nine educational institutions that made the menus available on their websites.

Keywords: *leadership development. leadership courses. public management.*



1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de líderes e de liderança são temas complexos, que envolvem inúmeras variáveis e têm sido objeto de estudo pela academia e pelas organizações ao longo de anos.

A pergunta que permeia estudiosos sobre o tema é se os cursos de liderança efetivamente contribuem para o desenvolvimento das competências de um líder, considerando que renomados programas de desenvolvimento de líderes, entre eles INSEAD Global Leadership Centre, *International Masters in Practicing Management* e *Center for Public Leadership*, apresentam módulos de aulas expositivas e estudos de caso em sua programação. Assim, diante desse questionamento, buscou-se, neste artigo, identificar as disciplinas constantes da grade curricular dos cursos de mestrado em gestão pública das dez melhores universidades americanas e o seu conteúdo.

O artigo está dividido em três seções: fundamentação teórica; método utilizado; análise dos resultados. Nesse último capítulo, foram apresentadas as universidades nas quais há cursos de mestrado em gestão pública que contêm disciplinas de liderança, com as respectivas ementas, em sua grade curricular; a localização dessas universidades; a modalidade e duração dos cursos; a metodologia; e a descrição das respectivas ementas.

2 DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

Ao longo dos últimos dez anos têm-se buscado fornecer uma base científica para o estudo do desenvolvimento de liderança, fundamentada em evidências, aliando teoria e prática, com vistas a compreender os fenômenos vivenciados no cotidiano das organizações.

Vale ressaltar que o desenvolvimento de líderes difere do desenvolvimento de liderança. O desenvolvimento do líder concentra-se no desenvolvimento de líderes individuais, já o desenvolvimento da liderança em um processo de desenvolvimento que envolve vários indivíduos, como é o caso de líderes e seguidores ou entre pares em uma equipe de trabalho de autogestão (Day et al., 2014).



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Uma das abordagens utilizadas para estudar o desenvolvimento de líderes é a comportamental, que se baseia no comportamento do líder para desenvolver suas habilidades, valendo-se de cursos. Day et al. (2014) asseveram que esses treinamentos envolvem o “fornecimento de abordagens comprovadas para resolver problemas conhecidos, mas os desafios que enfrentam os líderes contemporâneos tendem a ser demasiado complexos e mal definido para ser abordado com sucesso através da tal intervenção de formação de curta duração.”.

Esper (2015) lembra que a literatura sobre esse tema traz que uma pessoa não se torna líder exclusivamente a partir de experiências de vida pontuais, como a frequência a certo número de cursos sobre o tema, haja vista que o desenvolvimento de líderes se trata de um processo longitudinal, ou seja, um processo que ocorre com o passar do tempo (DAY; HARRISON; HALPIN, 2009; DAY; SIN, 2011; DAY et al., 2014; RIGGIO; MUMFORD, 2011).

Sobre o fato do desenvolvimento da liderança ser inerentemente um processo multinível e longitudinal, Day (2011) esclarece:

Especificamente, o estudo do desenvolvimento envolve o mapeamento e o entendimento dos padrões de mudança pessoal, assim como aqueles envolvendo grupos, equipes e grandes grupos coletivos - ao longo do tempo. Para contribuir para uma maior compreensão de como os líderes desenvolvem seus processos de liderança e de como as mudanças ocorrem, teoria e pesquisa relevantes devem refletir tanto em vários níveis como a natureza longitudinal do desenvolvimento. Este foco multinível longitudinal significa que os processos intrapessoal e interpessoal são fundamentais ao desenvolvimento da liderança ao longo do tempo.

Ademais, Kets de Vries (2010), que concebeu o reconhecido Programa *INSEAD Global Leadership Centre* (IGLC), o qual se funda na experiência de vida do líder, orienta que o desenvolvimento de líderes não deve ocorrer por meio de cursos genéricos; é preciso considerar as peculiaridades de cada empresa, para utilizar o programa mais adequado à determinada organização, com vistas a desenvolver seus líderes.¹

¹ O Programa INSEAD Global Leadership Centre (IGLC), do INSEAD (França), fundado por Kets de Vries, funda-se na abordagem psicodinâmica de que muitas das experiências de vida do líder, especialmente as decorrentes dos seus primeiros anos de vida, acabam por influir na forma como esse age perante seus liderados e dentro das organizações, razão pela qual o líder deve passar por um processo de autoconscientização, como



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Mintzberg (2005), que criou o Programa para desenvolvimento de líderes *International Masters in Practicing Management* (IMPM), baseando-se em experiências vividas, afirma que apenas a assiduidade em treinamentos de liderança e a leitura especializada sobre o tema não são suficientes para desenvolver um líder.

Esper (2015) explica que nesse modelo a aprendizagem ocorre tanto em sala de aula quanto no ambiente de trabalho. Esclarece que os módulos desse programa têm como premissas a discussão e a reflexão das próprias experiências, analisadas em comparação ao conteúdo ministrado e às experiências dos demais participantes. Entre os módulos, a aprendizagem ocorre durante a atuação do líder dentro da sua organização, mediante os diversos atos de implementação das lições aprendidas.

Heifetz, fundador do Programa *Center for Public Leadership* (CPL), da Universidade de Harvard (EUA), entende que as pessoas aprendem pela experiência de vida dos participantes; para tanto, é necessário que seja disponibilizado conteúdo conceitual para serem confrontados com suas experiências, bem como estudos de caso, para desenvolverem um senso de trabalho adaptativo quando estiverem exercendo a liderança (HEIFETZ; SINDER, 1991; PARKS, 2005).

Assim, os modelos CPL, IGLC e IMPM desenvolveram programas que integram leituras e outros meios de assimilação de conteúdo, a interação em grupos, tanto em sala de aula quanto em um espaço de debate e discussão à parte, como também a redação de relatórios parciais ou um relatório final, como forma de consolidar a aprendizagem vivida (ESPER, 2015).

No Brasil, identificou-se pesquisa realizada pela Universidade de Brasília, com 377 gestores de três órgãos da Administração Pública Federal, para testar horas de treinamento e utilização de estratégias de aprendizagem no trabalho como variáveis preditoras da expressão de competências de liderança dentre gestores de equipes, apurou-se que quatro estratégias de aprendizagem foram preditoras para competências de liderança: busca de ajuda interpessoal; aplicação prática; reflexão intrínseca e extrínseca; busca de ajuda em material escrito.

forma de superar pontos mal resolvidos de seu passado, assim como aprimorar-se para que possa tornar-se um ser humano e um líder melhor no futuro (ESPER, 2015).



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Contudo, não foi encontrada relação de predição entre horas de treinamento e competências de liderança (LINS; BORGES-ANDRADE, 2014).

3 MÉTODO

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi basicamente qualitativa e descritiva, com base no material encontrado na pesquisa.

Preliminarmente buscou-se identificar os cursos de mestrado de universidades americanas que atuam na área pública com as melhores avaliações, com vistas a identificar as disciplinas de liderança. Para tanto, foram pesquisados no *Google*, em janeiro de 2017, os seguintes descritores: *Leadership*, *leader*, 2017, “*the best universities*”, “*United States*”, “*public management*”, “*Public administration*”. Foram localizados os seguintes sites, que apresentavam o ranking para programas de Mestrado em Administração Pública dos Estados Unidos: *Top Management Degrees (Top 50 Master os Public Administration Programs 2017)* e *Master Studies (Master's Program in Public Administration in USA 2017)*.

O primeiro site elegeu as seguintes instituições de ensino como as melhores dos Estados Unidos: 1º *University of Texas at Austin Lyndon B. Johnson School of Public Affairs (Executive Master in Public Leadership)*; 2º *Texas A&M University Bush School of Government and Public Service (Public Service Leadership Program)*; 3º *Indiana University Bloomington School of Public and Environmental Affairs (Master of Public Affairs)*; 4º *University of Washington Evans School of Public Policy & Governance (Executive Master of Public Administration)*; 5º *Binghamton University, Suny College of Community and Public Affairs (Master of Public Administration Program)*; 6º *University of Southern California Sol Price School of Public Policy (Executive Master of Leadership)*; 7º *University of Maryland School of Public Policy (Master of Public Policy)*; 8º *University Of Georgia School of Public & International Affairs (Master of Public Administration)*; 9º *University of Minnesota Humphrey School of Public Affairs (Minnesota Senior Leadership Institute)*; 10º *North Carolina State University School of Public and International Affairs (Leadership in the Public Sector)*².

² Essa universidade tem o Master of Public Administration, contudo, nesse curso não há disciplinas de liderança.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Já a classificação do segundo ranking é a que segue: 1º *University of San Francisco - School of Management (Master of Nonprofit Administration)*; 2º *Middlebury Institute of International Studies at Monterey (Joint Masters in Public Administration & Masters In International Education Management)*; 3º *Eastern Washington University (Masters in Public Administration)*; 4º *University of St. Thomas (Master in Public Policy & Administration)*; 5º *The George Washington University - Columbian College Of Arts & Sciences (Master of Public Administration - MPA)*; 6º *Binghamton University (MPA in Public Administration)*; 7º *Eastern Kentucky University (Master of Public Administration)*; 8º *University of Denver, Josef Korbel School of International Studies (Master of Public Policy - MPP)*; 9º *Missouri State University (Master of Public Administration)*; 10º *St.Mary's University (Master's of Public Administration - M.P.A.)*.

Posteriormente, foram visitados os sítios eletrônicos de cada um desses cursos, com o intuito de obter as seguintes informações: universidade, local onde está sediada, nome do curso, modalidade (presencial ou EAD), duração, as disciplinas oferecidas e se contivessem as palavras *leadership* e/ou *leader* e suas respectivas ementas.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

4.1 DAS UNIVERSIDADES

Das dezenove universidades relacionadas na seção anterior (a *Binghamton University* foi citada nos dois rankings), apenas nove possuem ementas de disciplinas cujo título contém a palavra *leadership* e/ou *leader* em seus sites, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Localização das universidades onde há cursos de mestrado que contêm disciplinas de liderança, com as respectivas ementas em sua grade curricular.

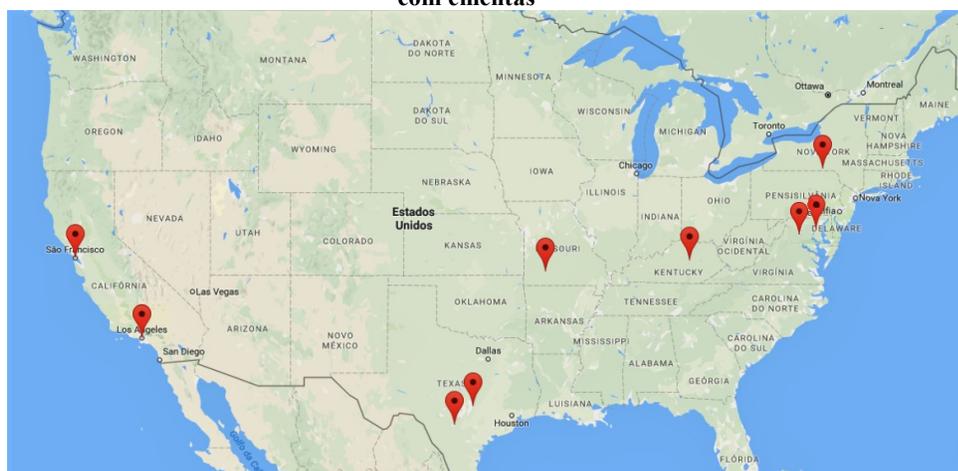
Universidade	Cidade/Estado
<i>Binghamton University, Suny College of Community and Public Affairs</i>	<i>Vestal - New York</i>
<i>Eastern Kentucky University</i>	<i>Richmond - Kentucky</i>
<i>Missouri State University</i>	<i>Springfield - Missouri</i>
<i>St. Mary's University</i>	<i>San Antonio - Texas</i>
<i>The George Washington University - Columbian College of Arts & Sciences</i>	<i>Washington DC - Columbia</i>

<i>University of Maryland School of Public Policy</i>	<i>College Park, Maryland³</i>
<i>University of San Francisco - School of Management</i>	<i>San Francisco - California</i>
<i>University of Southern California Sol Price School of Public Policy</i>	<i>Los Angeles - California</i>
<i>University of Texas at Austin Lyndon B. Johnson School of Public Affairs</i>	<i>Austin, Texas</i>

Fonte: elaborado pela Autora.

Desta forma, constata-se que duas das universidades encontram-se no estado da Califórnia (Los Angeles e São Francisco), duas no Texas (Austin e San Antonio) e duas na região de Washington DC (Washington e College Park); as demais localizam-se nos estados de New York, Kentucky e Missouri, conforme demonstra o mapa da Figura 1.

Figura 1 – Localização das universidades americanas com mestrado que contenha disciplinas de liderança com ementas



Fonte: elaborada pela Autora.

4.2 DOS CURSOS

Dos cursos relacionados no Quadro 2, observou-se que os que apresentam em sua grade curricular disciplinas de liderança predominam os Mestrados em Administração Pública (6), seguido de Mestrados específicos em liderança no setor público (2), Mestrado em organizações sem fins lucrativos (1).

³ A cidade de College Park pertence ao Condado de Prince George's, no estado de Maryland, nas cercanias de Washington DC.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Quadro 2 – Cursos que apresentam disciplinas de liderança em sua grade curricular.

Universidade	Curso
<i>Binghamton University, Suny College of Community and Public Affairs</i>	<i>Master of Public Administration (1/6)</i>
<i>Eastern Kentucky University</i>	<i>Master of Public Administration (2/6)</i>
<i>Missouri State University</i>	<i>Master of Public Administration (3/6)</i>
<i>St. Mary's University</i>	<i>Master's of Public Administration (4/6)</i>
<i>The George Washington University - Columbian College of Arts & Sciences</i>	<i>Master of Public Administration (5/6)</i>
<i>University of Maryland School of Public Policy</i>	<i>Master in Professional Studies - Public Administration (6/6)</i>
<i>University of San Francisco - School of Management</i>	<i>USF Master of Nonprofit Administration (1/1)</i>
<i>University of Southern California Sol Price School of Public Policy</i>	<i>Executive Master of Leadership (1/2)</i>
<i>University of Texas at Austin Lyndon B. Johnson School Of Public Affairs</i>	<i>LBJ - Executive Master in Public Leadership (2/2)</i>

Fonte: elaborado pela Autora.

Registra-se que, como o Mestrado em Políticas Públicas da *University of Maryland School of Public Policy* não tem disciplinas de liderança, foi incluído no rol dos cursos com ementas o curso *Master of Professional Studies - Public Administration* dessa instituição de ensino, tendo em vista que apresenta duas cadeiras de liderança (“Gestão Pública” e “Liderança - Princípios e Práticas”).

4.2.1 DA MODALIDADE E DURAÇÃO DOS CURSOS

Dos nove cursos analisados, constatou-se que somente um é na modalidade a distância: o Mestrado em Administração Pública da *Eastern Kentucky University*, o qual apresenta corpo docente especializado para fornecer *feedback* interativo e uma abordagem colaborativa para a aprendizagem, possuindo um orientador acadêmico individualizado por aluno.

Constatou-se também que a duração média dos mestrados examinados é de dois anos.

4.2.2 DA METODOLOGIA DOS CURSOS

Foi constatado que a maioria dos cursos utiliza a seguinte metodologia: leituras regulares; estudos de caso; palestras; discussões em grupo; atividades de encenação e oradores convidados, com experiência na apresentação na área; compartilhamento de

experiências; elaboração de ensaios e *papers*; auto avaliação; simulações de jogos; estudos de caso, exercícios em classe e discussões com palestrantes convidados sobre a aplicação da liderança.

4.2.3 DAS DISCIPLINAS DE LIDERANÇA

Nesta sessão foram relacionadas as disciplinas de liderança que continham ementas nos *sites* das universidades pesquisadas.

Quadro 3 – Disciplinas de liderança nos cursos de mestrado analisados.

Universidade - curso	Disciplinas
<i>University of Texas at Austin Lyndon B. Johnson School of Public Affairs - Executive Master In Public Leadership (EMPL)</i>	1. Liderança Executiva 2. Gerenciando Conceitos e Habilidades: Excelência Organizacional e Liderança Executiva 3. Estratégia de liderança e tomada de decisão
<i>Binghamton University, Suny College Of Community and Public Affairs - Master Of Public Administration</i>	4. Introdução à Gestão e Liderança em Organizações Sem Fins Lucrativos
<i>University of Southern California Sol Price School of Public Policy - Executive Master of Leadership</i>	5. Liderança Estratégica das Organizações. 6. Fundamentos de Liderança: Competências e Valores Fundamentais.
<i>University of Maryland School Of Public Policy – Master in Professional Studies Public Administration</i>	7. Gestão Pública e Liderança 8. Princípios e práticas de liderança
<i>University of San Francisco – USF Master Of Nonprofit Administration</i>	9. Liderança ética sem fins lucrativos 10. Liderança em Desenvolvimento Sustentável 11. Liderança Empreendedorismo Social
<i>The George Washington University/ Columbian College Of Arts & Sciences - Master of Public Administration</i>	12. Liderança em Administração Pública e Políticas Públicas 13. Liderança em Organizações Complexas
<i>Eastern Kentucky University - Master of Public Administration</i>	14. Liderança no setor público
<i>Missouri State University - Master of Public Administration</i>	15. Ética e Liderança no Setor Público
<i>St. Mary's University - Master's Of Public Administration</i>	16. Liderança e Cultura Organizacional

Fonte: elaborado pela Autora.

É possível observar que a disciplina que consta nas grades curriculares dos cursos selecionados com maior frequência é “Liderança e Administração Pública”, presente em 25% das grades analisadas, seguida por “Fundamentos de Liderança”, “Liderança Estratégica” e “Ética e liderança”. A seguir está o rol das disciplinas com as suas respectivas ementas.

4.2.3.1 LIDERANÇA EXECUTIVA

Essa disciplina foi desenvolvida para atingir quatro objetivos:



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

a) construir uma comunidade entre os alunos, criando um conjunto de conexões pessoais que facilitarão a colaboração intelectual e a criação de redes profissionais;

b) ajudar a preparar os alunos para a leitura, a escrita e as expectativas analíticas do programa;

c) participar de uma avaliação de liderança multinível e começar a trabalhar em um plano de desenvolvimento de liderança pessoal que será entrelaçado e abordado em todo o mestrado;

d) introduzir conceitos-chave de liderança que apoiarão o trabalho dos alunos no programa EMPL, por meio do o módulo *gateway*.

4.2.3.2 GERENCIANDO CONCEITOS E HABILIDADES: EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA EXECUTIVA

Nessa disciplina examinam-se os fatores que fazem organizações excelentes e o papel dos líderes executivos em tais organizações. Os instrutores baseiam-se em fontes nos setores público, privado e sem fins lucrativos para desenvolver esses conceitos. São destacados os atributos de organizações de excelência e os papéis e prioridades dos líderes na consecução e manutenção dessas organizações, incluindo uma série de estratégias e atividades de liderança. Temas específicos incluem: questões estratégicas de pessoas, trabalho em equipe, criação de colaboração e alianças, habilidade política, engajamento no desenvolvimento de políticas e na execução de políticas, ética nas organizações e planejamento de cenários.

4.2.3.3 ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA E TOMADA DE DECISÃO

Essa disciplina visa introduzir procedimentos de carreira para conceitos-chave, *insights* e experiências relacionadas à liderança estratégica das organizações modernas; é projetado para aumentar a compreensão dos alunos sobre o que significa pensar estrategicamente, liderar uma organização. Apresentam-se os diferentes tipos de liderança



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

estratégica, e sua relevância para necessidades profissionais atuais e futuras. A metodologia é centrada nas discussões e nos *papers*.

4.2.3.4 INTRODUÇÃO À GESTÃO E LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Uma visão geral da gestão em organizações sem fins lucrativos, com ênfase no papel da liderança e estilos de liderança. Os tópicos incluem técnicas para o desenvolvimento da diretoria, planejamento estratégico, marketing e outros aspectos da gestão sem fins lucrativos.

4.2.3.5 LIDERANÇA ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES

A disciplina é estruturada em torno da ideia de que liderar estrategicamente envolve o estabelecimento de uma visão organizacional e o uso de processos de liderança para desenvolver uma direção estratégica, a fim de promover o apoio das partes interessadas para as mudanças e alcance dos objetivos organizacionais (obter uma melhor compreensão da análise estratégica e medição de desempenho; familiarizar-se com os princípios e técnicas de aprendizagem organizacional; avaliar estruturas e redes organizacionais; descobrir mecanismos para conectar organizações a seus ambientes).

4.2.3.6 FUNDAMENTOS DE LIDERANÇA: COMPETÊNCIAS E VALORES FUNDAMENTAIS

Trata-se de uma introdução intensiva para liderar por meio de valores fundamentais, que se concentram no desenvolvimento de habilidades de liderança no nível pessoal para construir uma base para a liderança em todos os níveis. Para tanto, tal disciplina visa que os interessados:

- a) adquiram habilidades que reflitam práticas que trazem clareza a situações de profunda incerteza;
- b) participem de instrumentos de autoavaliação e estudos de caso de liderança;



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

c) examinem as práticas de liderança, identifiquem técnicas eficazes de influência e métodos motivacionais e desenvolvam estratégias de comunicação confiáveis;

d) aumentem as competências de negociação, afastando-se das abordagens de soma zero, e melhorem as capacidades relacionadas à gestão de conflitos.

4.2.3.7 GESTÃO PÚBLICA E LIDERANÇA

O objetivo dessa disciplina é ajudar a capacitar os alunos com conhecimentos de gestão e conceitos de liderança essenciais para o desempenho com sucesso e responsabilidade nas organizações públicas. Inicia com a discussão sobre a natureza da administração pública, seguida de um exame das questões da estrutura organizacional, estratégias de inovação do setor público e mecanismos de tomada de decisão. Também analisar o capital humano de organizações governamentais, bem como os papéis de gestão e liderança dentro das organizações.

4.2.3.8 PRINCÍPIOS E PRÁTICAS DE LIDERANÇA

Trata da compreensão do grupo e da vida organizacional como uma competência de liderança crítica. As aulas são práticas e teóricas, e a aprendizagem se dá por meio de uma variedade de abordagens, incluindo a participação ativa da classe.

4.2.3.9 LIDERANÇA ÉTICA SEM FINS LUCRATIVOS

Examina a liderança sem fins lucrativos em uma perspectiva de valor ético e social do setor. Compara o setor social com instituições governamentais e privadas e explora inovações organizacionais híbridas. Considera teorias e práticas éticas de liderança relevantes para as relações e diversidade do setor sem fins lucrativos. Revisa as evoluções históricas e as práticas contemporâneas no "terceiro setor".

4.2.3.10 LIDERANÇA EM DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Examina as práticas contemporâneas em relatórios de sustentabilidade em organizações comprometidas com o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social.



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Analisa oportunidades de liderança estratégica para integrar valores de sustentabilidade e responsabilidade social no desempenho, na inovação e no impacto social das organizações. Revisa as melhores práticas do *Global Reporting Initiative (GRI)*⁴ e outras práticas de relatório de sustentabilidade ao longo da integração dos fatores ambientais, sociais e de governança (ESG) no desempenho organizacional.

4.2.3.11 LIDERANÇA EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O empreendedorismo social é um campo crescente que combina o interesse do setor sem fins lucrativos em ter um impacto social significativo e sustentável com as práticas de negócios do setor com fins lucrativos. A disciplina explora práticas de liderança inovadoras, e casos organizacionais de diversas tipologias de empresas sociais e economias sociais, abrangendo organizações sem fins lucrativos híbridas e empreendimentos sociais.

4.2.3.12 LIDERANÇA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E POLÍTICAS PÚBLICAS

Essa disciplina realiza um exame de ideais atuais sobre liderança e gestão de perspectivas teóricas e operacionais, incluindo os valores, ética, habilidades, conhecimentos e práticas necessárias para o sucesso.

4.2.3.13 LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS

O que o gerente deve saber e fazer para exercer a liderança e orientação em organizações grandes e complexas. Uma exploração de fatores e processos que condicionam uma liderança executiva e gerencial eficaz.

⁴ Criada em 1997 a partir da reunião de ambientalistas, ativistas sociais e representantes de fundos socialmente responsáveis, a GRI é uma organização multistakeholder, sem fins lucrativos, que desenvolve uma Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade adotada por cerca de 1.000 organizações, em todo o mundo. Fonte: <https://greenmobility.wordpress.com/2008/07/23/o-que-e-gri/>



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

4.2.3.14 LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO

Examina teorias e práticas de liderança em organizações públicas e organizações sem fins lucrativos. A ênfase é dada às teorias concorrentes de liderança e ao exame da liderança por meio de referenciais teóricos.

4.2.3.15 ÉTICA E LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO

Esse curso examina o papel e o impacto da liderança em organizações públicas, com especial atenção às dimensões éticas do comportamento de liderança. A disciplina fornece uma visão geral do conhecimento, teoria e habilidades em relação à liderança e ética profissional. Os tópicos incluem liderança carismática e transformacional, estilos de liderança, o papel do líder na criação de climas éticos e construção de culturas éticas eficazes, estratégias de mudança organizacional, poder e política, e estratégias de motivação. Também são abordados os códigos éticos, normas e práticas promulgadas pela Sociedade Americana de Administração Pública e pela *International City Management Association (ICMA)*.

4.2.3.16 LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Essa disciplina apresenta um estudo comparativo das organizações, e como diferentes tipos de organizações afetam a natureza, e o estilo de liderança. O ambiente, a estrutura e a cultura das organizações públicas e do setor privado, sob o enfoque da liderança, são comparados e contrastados. O objetivo desse curso oferece uma visão do futuro líder público, e a compreensão sobre as diferenças e semelhanças das organizações que compõem a vida pública e afetam a política pública.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste trabalho foi identificar as disciplinas constantes da grade curricular dos cursos de mestrado em gestão pública das dez melhores universidades americanas.

Partiu-se da premissa a aprendizagem dos líderes também ocorre mediante aulas expositivas, uma vez que reconhecidos programas de desenvolvimento de líderes, como o



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

CPL, IGLC e IMPM, utilizam módulos similares para apresentar a base conceitual sobre o tema para os seus participantes, voltados ao contexto onde serão aplicadas. Por esta razão, foi realizado o recorte nos Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* da área de Públicas.

Assim, em que pese ser o processo desenvolvimento da liderança ser inerentemente um processo multinível, longitudinal, intra e interpessoal, envolvendo padrões de mudança pessoal e a análise de experiências vividas, a inserção de disciplinas que tratem sobre o assunto oferece uma base teórica e científica, aliando a teoria e a prática, como forma a provocar a reflexão sobre temas de liderança.

Neste estudo foi possível observar que a metodologia empregada nos cursos de mestrado analisados, nas cadeiras de liderança, tem semelhança com o que é utilizado nos modelos antes mencionados, tais como leituras, interação de grupos, debates, elaboração de relatórios e *papers* e, principalmente, estudo de casos.

Sobre a durabilidade dos cursos oferecidos, percebeu-se que os mestrados específicos em liderança oferecem majoritariamente disciplinas de liderança, ou afins, por um período maior de tempo, corroborando com o entendimento de Kets de Vries (2010) e Day et al. (2014), que desaconselham cursos genéricos e de curta duração para desenvolver líderes.

Para estudos futuros, sugere-se a análise não só das disciplinas de liderança, mas da grade curricular como um todo, já que muitos dos cursos examinados contêm disciplinas análogas, que afetam na aprendizagem da liderança, tais como: “Mudança Organizacional”, “Psicologia da Tomada de Decisão”, “O Poder do Diálogo e Prática Reflexiva”.

REFERÊNCIAS

DAY, D. V. Integrative perspectives on longitudinal investigations of leader development: From childhood through adulthood. **The Leadership Quarterly**, v. 22, n. 3, p. 561–571, 2011. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 14 mar. 2017.

_____ et al. Advances in leader and leadership development: a review of 25 years of research and theory. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 63-82, 2014. Disponível em: <www.scopus.com>. Acesso em: 14 mar. 2017.

ESPER, Aulina Judith Folle. **Análise Comparativa de Programas de Desenvolvimento de**



Seminário Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Líderes. 2015. 225 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Curso de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

HEIFETZ, R. A.; SINDER, R. M. Teaching and assessing leadership courses: part two. **National Forum**, v. 71, n. 2, p. 36, Spring 1991. Disponível em: <search.ebscohost.com>. Acesso em: 30 mar. 2017.

KETS DE VRIES, M. F. R.; KOROTOV, K. Developing leaders and leadership development. **INSEAD working papers collection**, n. 77, p. 1-23, 2010. Disponível em: <search.ebscohost.com>. Acesso em: 22 mar. 2017.

LINS, M. P. B. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. **Estud. psicol.** (Natal), Natal, v. 19, n. 3, p. 159-168, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 21 mar. 2017.

MINTZBERG, H. **Managers, not MBAs:** a hard look at the soft practice of managing and management development. San Francisco: BerrettKoehler, 2005.

PARKS, S. D. **Leadership can be taught:** a bold approach for a complex world. Boston: Harvard Business School, 2005.