

# Liderança transformacional: uma análise do cargo de coordenador em uma instituição de ensino superior

Sonia Mara Thater Romero  
Ana Paula Cavalheiro Murillo

## RESUMO

Em um ambiente acadêmico, acredita-se ser a liderança transformacional o modelo que mais se adapta à gestão no contexto atual das instituições. Este trabalho de pesquisa foi realizado em uma instituição de ensino superior com o objetivo de investigar indicadores de liderança transformacional nos coordenadores de curso. A liderança transformacional envolve quatro categorias: carisma, motivação inspiradora, consideração individualizada e estímulo intelectual. A metodologia de pesquisa aplicada é descritivo-exploratória, de caráter quantitativo, com aplicação de escala estatisticamente validada. Os resultados foram positivos em todas as categorias, contudo podem ser desenvolvidas as categorias carisma e consideração individualizada, através da participação em cursos. O estímulo intelectual e a motivação podem ser aprimorados promovendo-se cursos para a equipe e novos modelos de gestão nas tarefas desempenhadas. O desafio futuro do estudo sobre liderança transformacional aponta para a aplicação deste modelo que otimiza os resultados acadêmicos. Espera-se que a pesquisa realizada contribua para a melhoria do trabalho dos coordenadores e do grupo de colaboradores.

**Palavras-chave:** Liderança transformacional. Gestão. Ensino superior.

## Transformational leadership: An analysis of the coordinator's role in an Institution of Higher Education

### ABSTRACT

In an academic environment, we believe that is the transformational leadership, the better model for the actual institutional management. This research was made in a Higher Education Institution, with the main objective to investigate transformational leadership aspects with coordinators of undergraduate courses.

The transformational leadership involves four categories: charisma, inspired motivation, individualized consideration and intellectual stimulus. The methodology applied was

---

**Sonia Mara Thater Romero** é Doutora em Psicologia, PUCRS, Mestre em Administração, PPGA/UFRGS. Professora de graduação e pós-graduação e orientadora de TCC e monografias dos cursos de graduação e pós-graduação de Administração da ULBRA. Pesquisadora do IGEPE, Inovação, Gestão de Pessoas e Empreendedorismo da ULBRA. E-mail: soniamromero@gmail.com

**Ana Paula Murilo** é especialista em Gestão Inovadora de Pessoas e Equipes, ULBRA. Graduada em Pedagoga Empresarial, ULBRA. Secretária da área de Tecnologia e Computação da ULBRA. E-mail: anapaula.murillo@gmail.com

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

description-exploratory, of quantitative character, with application of a validated statistic scale. The findings were positive in all the categories; however the categories charisma and individualized consideration can be developed through the participation in courses. The intellectual stimulus and the motivation can be improved promoting courses for the team and new models of management in the professional tasks. The next challenge of this study on leadership transformational points to the application of this model that optimizes the academic results. It is expected that this research contributes to the improvement of the coordinators' role and the group of collaborators.

**Key words:** Transformational leadership. Management. Higher Education.

## 1 INTRODUÇÃO

Diferentemente dos estudos anteriores, nos quais a ênfase era dada à pessoa e ao poder detido pelo líder, atualmente observa-se que a marca da liderança moderna é fortalecer a equipe de trabalho. É importante ressaltar e valorizar as competências individuais, diluindo o poder na equipe e fazendo com que cada membro reconheça o propósito e o significado de seu trabalho. Por meio da denominação liderança transformadora, ou transformacional, segundo Bennis e Nanus (1988), o novo líder lança as pessoas à ação, converte seguidores em líderes, e líderes, em agentes de mudança.

Nessa perspectiva, o coordenador de uma instituição de ensino superior deve estar orientado para as possibilidades de desempenhar este novo papel, com visão de futuro, flexível, participativo, motivador, dinâmico e disposto a assumir riscos, em contraposição ao papel controlador, ditador de regras, normas e procedimentos.

O desafio de mudar o perfil do gestor na área acadêmica requer o desenvolvimento e a maturação desta nova abordagem de liderança, na qual líderes não dão ordens, mas motivam as pessoas a agirem em consonância com uma visão a ser seguida e uma missão a ser alcançada.

A era do gestor controlador é substituída pela do líder coordenador, cabendo a este interpretar o sentido daquilo que existe de imaginário nas expectativas dos seguidores, juntamente com o que existe de simbólico na cultura organizacional (BERGAMINI, 1997).

A liderança transformacional é uma combinação de carisma, motivação inspiradora, consideração individualizada e estímulo intelectual (BERGAMINI, 2002, 1997, 1994). Ela é especialmente crítica para os desafios da gestão de pessoas e a revitalização das organizações atuais. O líder transformacional desenvolve novas visões para a organização e mobiliza os colaboradores para aceitar e trabalhar no sentido de realizar estas visões.

As contínuas mudanças ocorridas atualmente vêm provocando reações na gestão das organizações, inclusive nas instituições de ensino superior, de acordo com Tachizawa e Andrade (1999). Segundo os autores, os modelos tradicionais de administração do ensino superior parecem caminhar para uma total inviabilização, exigindo nova postura

dos gestores e sugerindo uma administração mais profissional. Neste contexto, é indicada a liderança transformacional como modelo para as coordenações, uma vez que visa garantir a implementação das estratégias institucionais da organização.

Há que se destacar que as instituições de ensino superior são organizações com posições hierárquicas como outras quaisquer, e que, desta forma, precisam estabelecer perfis de liderança em suas administrações.

A necessidade de entendimento e desenvolvimento de líderes transformacionais nas instituições de ensino, e, especificamente, na instituição de ensino superior analisada, emerge devido à reestruturação organizacional ocorrida em 2006. Com esta reestruturação, professores tiveram que assumir coordenações de vários cursos, sendo clara a necessidade de adotar novas posições de liderança. Assim sendo, esta pesquisa tem como objetivo diagnosticar em que medida as coordenações acadêmicas atuam com indicadores de liderança transformacional em uma instituição de ensino superior privada, localizada no Estado do Rio Grande do Sul.

É necessário que as instituições de ensino superior desenvolvam perfis de liderança transformacional, para poderem assim manter e desenvolver equipes integradas com o desenvolvimento do trabalho educacional e pedagógica, fundamentado nos pilares de ensino, pesquisa e extensão. Este estudo representa a possibilidade de maior embasamento teórico e prático na área e no tema propostos e o encorajamento para estudos correlatos.

## **2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL**

Nas abordagens da nova liderança encontra-se a liderança transformadora ou transformacional. A liderança transformacional implica em uma interação entre líderes e liderados de tal modo que gera mudanças atitudinais, aumenta a motivação e a ética e obtém compromissos com os objetivos e estratégias da organização. Líderes transformadores orientam seus esforços no sentido de proclamar, exemplificar e ensinar o significado real dos valores da organização. Esta abordagem apresenta um novo conceito de liderança. Bass (1998) explica o significado de liderança transformacional a partir do efeito do líder nos liderados. Os líderes transformam os seguidores, tornando-os mais conscientes da importância e do valor dos resultados da tarefa, ativando suas necessidades e erguendo-se, uns aos outros, a níveis mais elevados de motivação e moralidade. A liderança transformadora, em última análise, torna-se moral no sentido de elevar o nível do comportamento e de aspiração ética tanto do líder quanto dos liderados, exercendo assim, um efeito transformador em ambos. Os líderes transformacionais fazem muito mais pelos seus seguidores, conseguindo resultados superiores, devido à forma como se comportam e aplicam os elementos envolvidos.

Uma compreensão mais nítida da liderança transformacional pode ser conseguida por comparação com a liderança transacional, uma abordagem menos complexa. O quadro que se segue apresenta esta comparação, segundo Covey (1994).

**pdfMachine**

**A pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

LIDERANÇA TRANSACIONAL	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
- desenvolve a necessidade de terminar as tarefas e ganhar dinheiro;	- desenvolve a necessidade de um significado; projeta as tarefas para torná-las significativas e desafiadoras;
- preocupa-se com poder e posição, política e vantagens;	- preocupa-se com propósitos, valores, princípios éticos e morais;
- é dirigida para as questões diárias;	- transcende as questões diárias;
- é voltada para o estudo de dados e resultados à curto prazo;	- é voltada para o alcance de objetivos à longo prazo, sem comprometer princípios e valores;
- confunde causas e sintomas, e preocupa-se mais com o tratamento do que com a prevenção;	- separa causas e sintomas, e trabalha preventivamente;
- visa aos assuntos táticos;	- alinha estruturas internas e sistemas para fortalecer os valores e objetivos principais; os valores são aproveitados como base do crescimento;
- confia nas relações para auxiliar nas interações;	- é proativa, catalítica e paciente;
- segue o comportamento esperado, dedicando-se ao trabalho dentro dos sistemas atuais;	- focaliza principalmente missões e estratégias para cumprir os objetivos atuais e futuros;
- dá apoio aos sistemas e estruturas que reforçam os resultados, maximiza a eficiência e garante ganhos em curto prazo.	- utiliza integralmente os recursos, identifica e desenvolve novos talentos, reconhece e recompensa contribuições importantes, libera o potencial humano.

FIGURA 1 – Liderança Transformacional e Liderança Transacional.  
Fonte: adaptado de Covey (1994, p. 294-295).

Covey (1994) salienta que alguns aspectos da liderança transacional são necessários, contudo, sem os parâmetros estabelecidos pela liderança transformacional não há imagem clara das metas e objetivos definitivos. Esta falta de orientação conduz gestores a atuarem com base em agendas e cronogramas operacionais. A liderança transformacional envolve o comprometimento fundamental do líder na convivência e prática dos valores institucionais, fortalecendo a ética empresarial. É importante enfatizar que na liderança transformacional o gestor atua como um agente de mudanças, obtendo também comprometimento e integridade dos colaboradores.

## 2.1 O líder transformacional

A abordagem da nova liderança advinda dos estudos de Bass e Avolio (1990) sobre a liderança transformacional envolve uma série de indicadores qualitativos que podem ser resumidos em quatro elementos principais:

a) Carisma ou influência idealizada: apresenta uma visão e sentido para a missão, instila orgulho, obtém respeito e confiança, o líder é visto com admiração pelos seguidores, apresentando-se como exemplo e modelo para ser seguido;

b) Motivação inspiradora ou inspiração: gera expectativas elevadas, expressa objetivos importantes de maneiras simples; apresenta desafios nas atividades de trabalho;

c) Consideração individualizada: dedica atenção pessoal, orienta tecnicamente, aconselha, preocupa-se com os problemas dos colaboradores que interferem na atividade profissional, procura harmonizar as necessidades individuais com os objetivos organizacionais.

d) Estimulação intelectual: oferece novos desafios e tarefas, estimula a criatividade, a inteligência e a solução cuidadosa dos problemas;

A liderança transformacional baseia-se no aspecto relacional e interpessoal dos líderes com seus seguidores. Uma vez que a visão criada vai ao encontro dos objetivos organizacionais esta liderança torna-se uma das abordagens mais importantes na atualidade. Requer, todavia, o desenvolvimento dos líderes em aspectos estratégicos, relacionais e técnicos. Rego e Cunha (2005) apresentam seis comportamentos ou atividades que um líder transformacional deve adotar:

a) o líder deve articular uma visão ambiciosa, mas realista, compreensível pelos colaboradores, em consonância com a visão institucional, na qual todos se espelham. Atuando de modo condizente com a visão, o líder consegue mobilizar as energias das pessoas, inspirando-as e motivando-as.

b) o líder dá o exemplo, procurando ser um modelo nas suas atitudes e condutas éticas, nos aspectos morais e legais.

c) o líder transmite elevadas expectativas de desempenho aos colaboradores, confia neles e é exigente. Deste modo, os colaboradores esforçam-se por cumprir as expectativas do líder e empenham-se na concretização da visão.

d) o líder promove entre os colaboradores, a aceitação dos objetivos da equipe e da organização. Assim fomenta a cooperação e o empenho na concretização destes objetivos.

e) o líder trata os colaboradores como singulares nas suas personalidades. Presta atenção às necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, encoraja-os, promove o desenvolvimento do seu potencial, fornece-lhes *feedback* e delega-lhes responsabilidades.

f) o líder estimula intelectualmente os colaboradores. Induz-lhes a tomada de consciência dos problemas. Fomenta-lhes o pensamento inovador e criativo. Impele-os a questionarem as informações, os dados e as “verdades feitas”.

O aspecto carismático do líder, ou a influência idealizada, é a forma pela a qual os líderes são respeitados e admirados, gerando uma grande identificação. “Os líderes transformacionais despertam nos seguidores fortes sentimentos que se identificam com a pessoa dele e com a missão que ele representa, sendo, por isso, merecedores de confiança e fé daqueles que o seguem” (BERGAMINI, 2002, p. 155).

Outro importante aspecto característico do líder transformacional é o de ser capaz de despertar a motivação inspiradora. Esta motivação é identificada a partir das expectativas de cada colaborador em relação ao seu trabalho. O significado do trabalho deve ser transmitido de forma sistêmica e integrada. Cada colaborador deve saber a importância e o contexto de sua tarefa na realização dos objetivos da organização. Oferecer o significado da tarefa é algo realmente importante, na medida em que cada pessoa sabe o significado do seu trabalho no contexto organizacional, fica mais fácil sentir-se motivada.

Os líderes transformacionais exercem também aquilo que é denominado de estímulo intelectual no tocante a idéias e valores dos seguidores. O exercício da intelectualidade faz com que os colaboradores sintam-se estimulados, mobilizando a cognição e adotando atitudes criativas. Segundo Bergamini “essa predisposição leva os colaboradores não só a arregimentar esforços e abraçar novas atitudes, como também a questionar, ao mesmo tempo, idéias já consagradas e reequacionar os problemas já existentes, focalizando antigos posicionamentos ou situações já costumeiras de outras maneiras” (2002, p. 157). É claro que a cultura organizacional deve estar aberta e contribuir para este tipo de questionamento, caso contrário irá gerar um conflito entre as expectativas do líder e da organização.

Um último atributo indispensável e importante à ação eficaz do líder transformacional é a consideração individualizada, ou seja, tratar todos iguais em termos de respeito à dignidade das pessoas, mas de modo diferente, atendendo às necessidades individuais. Para Bergamini “esta atenção é dispensada de maneira individualizada, estando voltada especialmente às necessidades de realização pessoal e crescimento que cada um desses seguidores possui” (2002, p.158). Desta maneira o líder transformacional tem o papel de conselheiro, técnico e organizador, atuando como parceiro da sua equipe, ao mesmo tempo em que desenvolve seu grupo para níveis maiores de intelectualidade, criatividade e desempenho.

Todavia, há razões para presumir que os líderes transformacionais são mais relevantes na fase da fundação da organização e em momentos de grandes mudanças, como é o atual contexto das instituições de ensino superior diante dos desafios da globalização.

A liderança transformacional é aquela que facilita a redefinição da missão das pessoas e das organizações, da renovação dos seus compromissos e da reestruturação de sistemas, objetivos e estratégias. É o modelo que mais atenção tem recebido no campo educacional segundo Lermen (2003). Na verdade, é a liderança transformacional que aperfeiçoa as práticas diretivas, bem como os resultados acadêmicos do corpo docente e discente.

Apenas para ilustrar, apresentam-se as pesquisas de Paschual, Villa e Auzmende (1993) aplicadas em escolas de Castilla-León, na Espanha. Os resultados apontam os professores percebendo os diretores que exercem a liderança transformacional com mais eficácia do que os que exercem pouca ou nenhuma liderança. Aqueles diretores



que têm mais esforço extra dos seus professores conseguiram maiores níveis de satisfação no grupo docente e com o seu próprio trabalho, e apresentaram uma maior relação com variáveis como eficácia e resultados.

Bergamini (2002) aponta, através de pesquisas atuais, que os líderes transformacionais conseguem liberar o potencial motivacional dos colaboradores mais do que os próprios líderes originalmente esperavam e, mais do que os seguidores acreditavam ser possível. Para esta autora, os líderes propõem padrões desafiantes de desempenho e conseguem fazer com que aqueles que os seguem obtenham desempenhos mais elevados. Tais expectativas altamente posicionadas influenciam os seguidores a ponto de sentirem-se mais comprometidos com o esforço que mobilizam, uma vez que a recompensa que procuram é auto-estima, desenvolvimento, crescimento e realização.

A orientação transformacional, segundo Bergamini (2002, p.32), “mostra ser a posição mais atual e mais valorizada por uma expressiva maioria de grandes organizações”. A globalização, a tecnologia complexa e o ambiente desafiador com mudanças constantes exigem direcionamentos criativos e inovadores, bem como um grupo comprometido, o que só ocorre com o desenvolvimento da liderança transformadora.

## **2.2 A gestão nas instituições de ensino superior**

A mudança e a conseqüente necessidade de adaptação ao ambiente têm sido a tônica nas organizações atuais. As instituições de ensino superior não têm ficado imunes dentro deste cenário, obrigando-se à constante revisão e readaptação de seus modelos de gestão.

Na opinião de Lane (2001), a mudança que obtém resultados é calcada na liderança, o que torna necessário o envolvimento dos líderes com os objetivos da instituição de ensino superior. Lane ressalta ainda que o gestor da instituição de ensino superior precisa de mais tempo diário para refletir e planejar estrategicamente em relação aos resultados que sua instituição alcançou ou não. De acordo com suas observações, o gestor precisa trabalhar com dois conceitos contraditórios: a questão da mudança organizacional ser profundamente pessoal; e o fato de que todas as pessoas precisam ser envolvidas.

A sobrevivência das organizações está incondicionalmente atrelada às habilidades fundamentais de seus colaboradores em todos os níveis hierárquicos. Nessa perspectiva, é cada vez mais importante dispor de capital intelectual, que não se traduz apenas pelo simples acúmulo de conhecimento, mas pela capacidade de identificar, organizar e utilizar a informação necessária para alcançar os resultados pretendidos, afirma Palaia (2000). Atualmente é exigido das instituições de ensino superior uma estruturação empresarial baseada no desempenho de alta produtividade, capacidade de dispor de serviços de qualidade superior e agilidade para se deslocar nos cenários mutáveis.

Sobrevive somente a instituição que se debruçar sobre sua missão de forma profissional, com respaldo científico e compromisso social.

A instituição de ensino superior, como qualquer outra organização, é um sistema que interage com o ambiente, buscando a melhor adequação possível para garantir a sua sobrevivência. É uma junção de pessoas, reunidas em diversas atividades e interações, e sua identidade é totalmente influenciada pelo ambiente externo em que está inserida. Tachizawa e Andrade (1999) dividem o ambiente externo em: microambiente, que reúne os agentes do ambiente que afetam a capacidade de a organização atender a seus mercados externos, mas próximos ao ambiente interno, como fornecedores, clientes, concorrentes e a comunidade em geral; e macroambiente, onde estão situadas todas as grandes forças que afetam o meio ambiente, como as variáveis econômicas, demográficas, legais, ecológicas, tecnológicas, políticas, sociais e culturais.

A qualidade nas instituições de ensino deve ser entendida como uma filosofia que embasa o modelo de gestão proposto, como um conjunto de decisões exercidas, sob princípios de qualidade e ética, com a finalidade de atingir e preservar os equilíbrios dinâmicos entre os objetivos do corpo docente, discente e administrativo.

Como elementos importantes para a gestão eficaz da instituição de ensino superior podem ser destacados: o uso da informação como recurso estratégico e a junção adequada do capital intelectual, como professores e demais funcionários, explorando adequadamente suas habilidades, motivação e criatividade e inculcando uma visão global da organização.

Portanto, provavelmente uma liderança do tipo transformacional, que tem a habilidade de incentivar, desenvolver e manter todas estas características, seja a mais indicada e adequada para uma instituição de ensino superior manter-se competitiva no mercado.

## 2.3 O coordenador gestor

No atual contexto educacional observa-se que os coordenadores dos Cursos de Graduação devem tirar proveito das oportunidades internas e externas com o intuito de se tornarem mais competitivos. A conscientização dos Coordenadores acerca deste novo cenário globalizado e a adaptação a ele são fundamentais para os cursos alcançarem seus objetivos, sob pena de não sobreviverem.

Já se faz presente a demanda de novos modelos de gestão delineados por novos procedimentos acadêmicos e por coordenadores dotados dos requisitos competitivos e profissionais da era da informação e do conhecimento. Para os cursos e instituições que permanecem alheios a esta nova realidade, poderá ocorrer um crescimento menor que o seu potencial permite, tornando-os dependentes do aparato burocrático, pelo fato desta nova realidade exigir, acima de tudo, uma mudança de paradigmas, atitudes e percepção.

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!



A principal mudança se dá no papel desempenhado pelo coordenador de curso, ou seja, do exercício do comando e do controle para o gerenciamento das potencialidades dos colaboradores. Mais do que nunca se necessita de coordenadores com um perfil de líderes transformadores, que gerenciam adequadamente as mudanças constantes.

O coordenador de cursos de graduação, para Andrade (1990), deve atuar como gestor de oportunidades procurando, antes de tomar quaisquer tipos de decisões, verificar o que está “do outro lado da mesa”, ou quais as repercussões das decisões para seus públicos internos e externos. Fica nítida a necessidade de um coordenador com postura de gestor que valoriza o diálogo, a participação e a mudança com vistas a buscar o aperfeiçoamento contínuo dos cursos em prol do crescimento do corpo docente, administrativo e discente e da instituição como um todo.

O Coordenador como gestor de oportunidades sabe que tem de aprender a guiar, influenciar e administrar mudanças, tanto para manter a organização viva, como para inovar nos cursos e currículos que atendam ao mercado de trabalho competitivo, com um público cada vez mais exigente.

As constantes mudanças demandam o surgimento de novas posturas e referenciais para se obter resultados no presente e projetar necessidades no futuro.

Tem-se claro que os cursos de graduação precisam de um coordenador com perfil de gestor de oportunidades para favorecer a gestão de mudanças que venham a incrementar o nível de aprendizado contínuo por meio do fortalecimento da crítica e da criatividade de todos os agentes envolvidos no processo. A atitude crítica positiva e construtiva deve superar a crença no comum, permitindo à pessoa alcançar um nível de pensamento conceitual mais elevado.

Partindo desta afirmativa, o coordenador como gestor de oportunidades não pode se limitar ao desenvolvimento das atribuições de cunho burocrático. Pelo contrário, ele pode e deve desenvolver atividades que aumentem a qualidade, legitimidade e competitividade dos cursos, visando transformá-los em “comunidades de aprendizagem contínua”.

Entre os vários desafios futuros dos estudos sobre liderança considera-se como sendo de grande interesse para a organização educacional a liderança transformacional, pois é este o modelo que otimiza as práticas diretivas e os resultados acadêmicos (LERMEN, 2003). São líderes com este perfil que conseguem motivar as pessoas para além do que conseguem realizar. Para que sua ação seja eficaz e tenha impacto na organização, ele precisa ser visionário e ter grande energia pessoal. Enfim, um líder com habilidades como carisma, persuasão, motivação e visão estratégica, que inspire seus liderados para o comprometimento com as tarefas, com a instituição e com os resultados.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo de abordagem quantitativa utilizou a metodologia de pesquisa descritivo-exploratória, que segundo Gil (2002) é desenvolvido com base em objetivos

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

que buscam aprimorar idéias ou descobrir intuições. Neste caso o objetivo é identificar indicadores de liderança transformacional nos coordenadores de curso de uma instituição de ensino superior.

Para a construção do objeto de investigação foi realizada uma pesquisa sobre conceitos e características do perfil de líder transformacional, bem como análise das diversas posições acerca do tema proposto, elaborado mediante fontes bibliográficas. Com este embasamento, foi construído um instrumento, tipo escala, aplicado às coordenações dos Cursos. Cada coordenador respondeu como percebe o trabalho dos demais colegas coordenadores, deste modo, indiretamente também respondendo como percebe o seu trabalho.

A escala é composta inicialmente pelos dados sócio-demográficos dos respondentes e por 12 afirmativas com respostas fechadas, bem como uma escala de classificação somatória de 1 a 4, sendo 1, total discordância; e 4, plena concordância (COOPER e SCHINDLER, 2003).

As afirmativas da escala foram baseadas nas categorias de análise da literatura, divididas em quatro dimensões da abordagem da liderança transformacional, sendo: carisma, afirmativas 1, 2 e 3; motivação inspiradora, afirmativas 4, 5 e 6; consideração individualizada, afirmativas 7, 8 e 9 e estimulação intelectual, afirmativas 10, 11 e 12. (BASS, 1998; BASS e AVOLIO, 1990; BRYMAN, 2004; BERGAMINI, 2002). Os dados coletados pelo instrumento escolhido estão tabulados, analisados e apresentados através de tabelas e gráficos. Cabe salientar que o instrumento recebeu o teste *alpha de Cronbach*, atingindo uma pontuação de 0,95, sendo considerado válido e com ótima consistência interna. Segundo Cooper e Schindler (2003) o *alpha de Cronbach* é um teste estatístico para validar a congruência entre os fatores e o instrumento, apontando um indicador entre 0 e 1 totalmente adequado.

A amostra desta pesquisa é composta por pessoas que possuem o cargo de coordenadores de curso dentro da instituição em questão nas áreas de Tecnologia e Computação, Educação e Ciências Humanas e Sociais Aplicadas. A área de Tecnologia conta com 9 coordenadores dos cursos de Engenharia e Ciências da Computação. A Educação e correlatos mantém 10 coordenadores dos cursos de formação de professores em diversas especialidades e a área de Ciências Humanas e Sociais aplicadas conta com 21 coordenadores nos cursos de Administração, Ciências Políticas Sociais e Econômicas, bem como Comunicação Social, Serviço Social e Teologia. Como o foco da pesquisa é identificar como os líderes se percebem em relação aos componentes da liderança transformacional, a amostra foi composta por 40 pessoas, representando 100% do corpo de coordenadores das áreas envolvidas. Estes coordenadores gerenciam as equipes formadas pelo corpo docente, professores, e pessoal administrativo da instituição, secretários e demais cargos auxiliares.

A análise dos dados ocorreu da seguinte maneira: os instrumentos foram entregues pessoalmente a cada coordenador, recolhidos, numerados e tabulados. Foram analisados primeiramente os dados sócio-demográficos, como sexo, idade, escolaridade e tempo

de organização com o objetivo de delinear o perfil dos respondentes. As afirmativas receberam cálculos estatísticos de análise de frequência, percentual, média e desvio-padrão. Com base nestes resultados foi possível analisar a distribuição da amostra em relação a estes dados e caracterizar as faixas onde se encontra a maior concentração de concordância, demonstrando assim, indicadores de liderança transformacional.

Os dados foram analisados através de fundamentação teórica com base na escala aplicada. Através desta análise, foi possível identificar a percepção das coordenações de curso quanto à aplicação dos quatro componentes da liderança transformacional.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados exigiu a criação de pontos de corte para classificação das médias encontradas. A tabela abaixo foi elaborada para embasar os pontos de corte na análise das médias, a partir da escala de 1 a 4, visando condensar os resultados obtidos.

TABELA 1 – Classificação dos Pontos de Corte para Análises das Médias.

Médias	Percepção	Classificação
3,6 a 4,0	Sempre acontece	Possui altos indicadores de liderança transformacional
2,6 a 3,5	Acontece com frequência	Possui indicadores de liderança transformacional
1,6 a 2,5	Raramente acontece	Possui poucos indicadores de liderança transformacional
1,0 a 1,5	Nunca acontece	Não possui indicadores de liderança transformacional

### 4.1 Perfil dos respondentes

Analisando o perfil dos respondentes, quanto ao sexo, percebe-se que há uma dominância do sexo masculino com 53%, 21 pessoas, em relação ao feminino, formado por 47%, 19 pessoas, contudo a diferença é relativamente pequena. Quanto à idade dos respondentes, constata-se que há uma predominância significativa na faixa-etária de 40 a 50 com 53% dos respondentes. Logo após tem-se 25% na faixa-etária entre 30 e 40, portanto são pessoas maduras em termos de idade cronológica. Quanto à escolaridade, 43% possuem o curso de mestrado, 28% possuem o doutorado; também 28% têm especialização completa, somente 1 pessoa possui apenas a graduação, o que aponta um nível relativamente alto de formação acadêmica entre os coordenadores. Em relação ao tempo de trabalho na instituição, os respondentes se dividem, na maioria, entre o máximo de 5 e 15 anos, correspondendo a 50%. O quadro funcional apresenta ainda 27% de respondentes que entraram recentemente, entre 1 e 5 anos de instituição, os demais possuem entre 15 e 30 anos de tempo de trabalho na instituição. Em relação

aos cargos constata-se que 38% possuem entre 5 e 10 anos de tempo no cargo, sendo que 33% possuem pouco tempo no cargo, entre 1 e 3 anos, em consonância com o pouco tempo na instituição. Portanto o grupo de coordenadores pesquisados é maduro, intelectualmente formado e com boa experiência na instituição e no cargo.

## 4.2 Análise das respostas das afirmativas

As afirmativas referem-se aos coordenadores pesquisados na referida instituição, tendo como objetivo principal, analisar os aspectos de liderança transformacional. A seguir apresentam-se as médias e os desvios-padrão obtidos.

TABELA 2 – Média e Desvio-padrão das afirmativas sobre liderança transformacional dos gestores.

<b>Afirmativa sobre Liderança Transformacional</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
A3 – Persistência e Determinação	3,60	0,55
A5 – Motivação	3,48	0,60
A9 – Aceitar Diferenças	3,45	0,60
A12 – Enfrentar Problemas e Encontrar Soluções	3,45	0,60
A1 – Admiração, Confiança e Respeito	3,43	0,55
A10 – Desafio Intelectual	3,43	0,55
A2 – Influência Positiva	3,40	0,59
A4 – Criar Expectativas Positivas	3,40	0,55
A11 – Estimular Criatividade e Inovação	3,38	0,59
A7 – Atenção Individual, Orientação e Conselhos	3,35	0,66
A6 – Desafios nas Atividades	3,30	0,65
A8 – Compreender Necessidades	3,28	0,68
<b>A – Geral</b>	<b>3,41</b>	<b>0,05</b>

A afirmativa 3 pretende conhecer a percepção dos coordenadores quanto ao aspecto da persistência e determinação na realização das tarefas. Obteve-se média 3,60 e desvio-padrão de 0,55 nesta afirmativa, o resultado mais alto de todos. Nesta afirmativa a grande maioria de respondentes, 97,5%, concorda que esta característica se apresenta nos coordenadores. Para Bergamini (2002) os líderes transformacionais através da categoria carisma, apresentam persistência e determinação. Verifica-se que esta característica se apresenta entre os coordenadores, apontando para um perfil de liderança transformacional.

A afirmativa 5 analisa a capacidade de estimular e motivar o grupo no desenvolvimento das tarefas, na categoria motivação inspiradora, apresenta média de 3,48 e desvio-padrão de 0,60. Para Bergamini, um importante aspecto característico

do líder transformacional é o de ser capaz de despertar a motivação (2002). Desta forma, 96% do grupo de respondentes confirmam que a coordenação apresenta esta característica de liderança transformacional.

Encontra-se uma média de 3,45 e um desvio-padrão de 0,60 na análise da afirmativa 9, que tem por objetivo verificar a capacidade de lidar com as diferenças no seu grupo de colaboradores, na categoria da consideração individualizada. Dos respondentes, 95% afirmam que ela acontece frequentemente. Para Bergamini (2002, p.158) a atenção do líder transformacional está “voltada especialmente às necessidades de realização pessoal e crescimento que cada um dos seguidores possui”. Percebe-se que o grupo de respondentes concorda que a coordenação possui esta característica apresentado, portanto, aspectos de liderança transformacional.

A categoria de estimulação intelectual, indicada na forma de enfrentar problemas e encontrar soluções está sendo analisada na afirmativa 12. Nela foi obtida uma média de 3,45 e um desvio-padrão de 0,60. Segundo Bergamini (2002, p.156) o estímulo intelectual “leva os colaboradores não só a arregimentar esforços e abraçar novas atitudes, como também a questionar, ao mesmo tempo, idéias já consagradas, e reequacionar os problemas já existentes, focalizando antigos posicionamentos ou situações já costumeiras de outras maneiras”. Foram 95% de respondentes que concordam que esta característica se apresenta no perfil da coordenação.

A afirmativa 1 objetiva conhecer a percepção dos coordenadores quanto aos seguintes aspectos da categoria carisma de um líder transformacional: **admiração, confiança e respeito**. A média dessa afirmativa é 3,43 e o desvio-padrão é de 0,55. Analisando essa afirmativa, pode-se perceber que 97,5% dos respondentes acreditam que é desenvolvido pelos coordenadores um trabalho de admiração, respeito e confiança. Segundo Bergamini (2002), o aspecto carismático, também chamado de influência idealizada, indica a admiração, respeito e confiança que o líder manifesta, servindo de modelo. Portanto o grupo se caracteriza como líderes transformacionais no que se refere a esta característica analisada.

Na afirmativa 10, analisa-se a característica de desafio intelectual, na categoria de estimulação intelectual. Obteve-se uma média de 3,43 e desvio-padrão de 0,55. Conforme Rego e Cunha (2005) o líder transformacional estimula intelectualmente os colaboradores. Nesta afirmativa a grande maioria do grupo, 97,5%, concorda que a coordenação apresenta esta característica.

Na afirmativa 2 se objetiva conhecer a percepção dos coordenadores quanto à característica de exercer influência positiva, dentro do aspecto carismático da liderança. A média apresentada foi de 3,40 e desvio-padrão de 0,59. Verifica-se que grande parte do grupo, 95%, concorda que esta característica é apresentada pelos coordenadores. Conforme Rego e Cunha (2005), um dos comportamentos de um líder transformacional é dar exemplo, sendo um modelo de conduta, procurando exercer uma influência positiva. A grande parte do grupo concorda que a coordenação desenvolve um trabalho de influência positiva, portanto comportam-se como líderes transformacionais, tornando-se modelos para seus seguidores.

A afirmativa 4 analisa a característica de criar expectativas positivas sobre o trabalho a ser realizado, na categoria da consideração individualizada. Esta afirmativa apresenta uma média de 3,40 e desvio-padrão de 0,55. Esta afirmativa somou um grupo de 97,5% de respondentes que afirmam que os coordenadores apresentam esta característica. Para Bergamini (2002, p.156) o líder transformacional “utilizando-se da sua sensibilidade interpessoal, busca perscrutar as expectativas interiores existentes nos seus seguidores”. Envolve oferecer situações que façam sentido e representem um desafio para o colaborador. De certa forma, procura desenvolver este significado, promovendo expectativas positivas a respeito daquilo que deve ser feito.

Na afirmativa 11 se analisou a característica de estimular criatividade e inovação, dentro da categoria de estimulação intelectual. Obteve 3,38 de média e 0,59 de desvio-padrão. Esta afirmativa somou 95% de respondentes que concordam que a coordenação apresenta esta característica de liderança transformacional. Bergamini (2002) afirma que o exercício do estímulo intelectual, faz com que os colaboradores sintam-se estimulados, mobilizando esforços e adotando atitudes inovadoras e criativas.

Na afirmativa 7 o objetivo foi analisar a característica de atenção individual, orientação e conselhos, da categoria consideração individualizada. Obteve-se média de 3,35 e desvio-padrão de 0,66. Rego e Cunha (2005) afirmam que “o líder trata os colaboradores como entidades singulares, e não como parcelas anônimas numa engrenagem”. Para Bergamini (2002) esta atenção deve ser dispensada de maneira individualizada. Pode-se perceber que 90% dos respondentes concordam que a coordenação apresenta esta característica e somente 10% afirmam que raramente esta característica se apresenta na coordenação. Portanto a grande maioria confirma esta característica na atuação dos coordenadores.

A afirmativa 6 trata da característica de promover atividades de trabalho desafiadoras, também na categoria de motivação inspiradora. Apresentou uma média de 3,30 e desvio-padrão de 0,65. No que se refere a promover atividades desafiadoras pode-se perceber que grande parte do grupo, 90%, confirma esta característica na coordenação. Bergamini (2002, p.156) afirma que o líder transformacional “oferece situações que façam sentido para o seguidor, bem como representam um desafio dentro das atividades de trabalho”.

A afirmativa 8 analisa a característica de compreender necessidades, inclusa na categoria consideração individualizada. A média resultante é 3,28 e o desvio-padrão 0,68. Quanto às respostas obtidas nesta característica, 87,5% dos respondentes confirmam que ela se apresenta no perfil da coordenação e 12,5% consideram que raramente isto acontece. Contudo a maioria do grupo concorda que a coordenação compreende as necessidades dos colaboradores. Para Rego e Cunha (2005) “o líder presta atenção às necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, encoraja-os, tenta desenvolver o seu potencial, fornece-lhes *feedback*, delega-lhes responsabilidades”.

A média de todas as afirmativas é de 3,41, demonstrando o reconhecimento de características de liderança transformacional nos coordenadores da instituição em foco, portanto, pode-se inferir que os coordenadores apresentam altos indicadores de



liderança transformacional na persistência e determinação, parte da categoria carisma. Apresentam também indicadores de liderança transformacional em todas as demais dimensões analisadas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na realização desta pesquisa procurou-se verificar o contexto atual da instituição de ensino superior quanto à atuação da coordenação de cursos. Conforme os objetivos estabelecidos para investigação, os pontos fortes e fracos de liderança transformacional foram analisados. Com base nos dados obtidos, apresentam-se algumas considerações finais.

Segundo Bergamini (2002) existem alguns sinais indicativos no comportamento do líder que manifestam sua orientação transformacional e ajudam a diagnosticar seu estilo. A análise das respostas das afirmativas mostra que a grande maioria do grupo questionado aponta várias características de liderança transformacional na coordenação da instituição.

Como pontos fortes apresentados pela pesquisa estão as categorias de carisma e estímulo intelectual. As três primeiras afirmativas, referentes ao componente carisma, obtiveram um alto grau de concordância, permitindo-se afirmar que os coordenadores desta instituição percebem-se com fortes características da liderança transformacional no que diz respeito ao carisma. A categoria estimulação intelectual obteve índices semelhantes ao componente carisma, se apresentando também como forte característica de liderança transformacional.

Na categoria motivação inspiradora, percebe-se uma adesão de concordância um pouco menor se comparada aos componentes anteriores. Contudo, ainda assim, pode-se afirmar que neste componente, os coordenadores se percebem com características de liderança transformacional.

Mesmo obtendo altos resultados, a categoria consideração individualizada se apresentou como o item de menor índice de concordância, de todos os componentes pesquisados. Apresentando-se, desta forma, como um ponto que pode melhorar.

É necessário aos coordenadores desta instituição rever estas duas últimas categorias, motivação inspiradora e consideração individualizada, pois as afirmativas apresentaram resultados que podem indicar alternativas para melhorar a liderança transformacional e o nível de satisfação dos colaboradores.

Devido aos resultados constatados, viu-se a necessidade de buscar sugestões de curto e médio prazo. No curto prazo são abordadas as afirmativas que apresentam resultados que requerem certa urgência na busca de alternativas para melhorar a liderança transformacional. No médio prazo são abordadas as afirmativas que chamam a atenção por apresentarem resultados que podem sugerir melhorias na atuação dos coordenadores.

Em curto prazo podem ser verificadas as alternativas 6 e 8 que se enquadram nas categorias estimulação intelectual e consideração individualizada, respectivamente. A afirmativa 6 envolve promover trabalhos desafiantes, sugere-se portanto, variar as atividades e talvez promover alguma rotação de funções entre os colaboradores administrativos e sugerir novas disciplinas, dentro do domínio de conhecimentos do corpo docente, promovendo novos desafios. Já a afirmativa 8 envolve a compreensão, por parte do coordenador sobre as necessidades do grupo, aspecto relacional e intrapessoal, que pode ser desenvolvidos através de cursos comportamentais que envolvam a discussão do papel do coordenador, bem como a possibilidade do desenvolvimento da liderança transformacional.

Para Bergamini (2002), um aspecto importante característico do líder transformacional é o de ser capaz de despertar a motivação inspiradora, analisada na afirmativa 7, através de orientação e conselhos. Contudo para que ela ocorra há necessidade de identificação dos seguidores com o líder. Este, utilizando-se da sua sensibilidade interpessoal, busca perscrutar as expectativas interiores existentes nos seus seguidores. A partir daí, oferece situações que façam sentido para o seguidor, bem como representem um desafio dentro das atividades de trabalho. O líder deve, portanto, oferecer situações que façam sentido para o colaborador, promovendo expectativas positivas em relação ao que deve ser feito. O trabalho em grupo também fica favorecido e “ter um seguidor motivado significa atender as necessidades intrínsecas, portanto, de nível elevado” (BERGAMINI, 2002, p.156).

Sugere-se que os coordenadores da instituição desenvolvam atividades que elevem a motivação no trabalho do grupo. O diálogo do líder e sua percepção são fundamentais para elevar o moral da equipe. Com o propósito de aumentar a motivação inspiradora sugere-se a realização de cursos vivenciais e comportamentais.

Em médio prazo pode ser reforçada a categoria carisma da liderança transformacional, pois, apesar de obter bons resultados todos os componentes são importantes para o exercício de uma forte liderança transformacional. Para o desenvolvimento das categorias carisma e consideração individualizada, sugerem-se a participação em cursos comportamentais com vivências que envolvam o processo do grupo, uma vez que a liderança transformacional se pauta nos aspectos subjetivos e carismáticos dos gestores. As categorias estímulo intelectual e motivação inspiradora precisam de apoio e suporte da direção para o trabalho dos coordenadores, que podem oferecer cursos à sua equipe e novos modelos de gestão nas tarefas desempenhadas pelo grupo.

O aprimoramento do relacionamento intrapessoal e interpessoal do líder é fundamental para o desempenho da liderança transformacional, que envolve sempre o processo grupal existente na relação do líder com seus colaboradores. Este relacionamento passa, necessariamente, pelo autoconhecimento que o líder tem de si e pelo conhecimento das competências e carências da sua equipe de trabalho. O desenvolvimento do vínculo social, um processo de influência entre líderes e seguidores na busca do comprometimento, compatibilizando os objetivos comuns, organizacionais

e pessoais. Este processo mantém a identidade, tornando a cultura organizacional coesa e forte para a manutenção de resultados positivos.

Sugere-se que a instituição continue oportunizando este tipo de pesquisa, bem como outras pesquisas que aprofundem o estudo para que se possa, através de um sistema aberto de inovações, melhorar o exercício da liderança transformacional dos coordenadores. Uma vez que a liderança transformacional “mostra ser a posição mais atual e mais valorizada por uma expressiva maioria de grandes organizações” (BERGAMINI, 2002, p.32).

Espera-se que a pesquisa realizada a partir desta investigação possa vir a contribuir para melhorar a performance dos coordenadores e aumentar a satisfação dos colaboradores na instituição.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. *O coordenador gestor: o papel dos coordenadores de cursos de graduação em administração frente às mudanças*. São Paulo: Makron, 1990.
- BASS, Bernard M. *Transformational leadership: industrial, military and educational impact*. London: Lawrence Erlbaum, 1998.
- BASS, B. M.; AVOLIO, Bruce J. The implications of transactional and transformational leadership for individual team, and organizational development. *Research in Organization Change and Development*, 4, p.231-272, 1990.
- BENNIS, Warren; NANUS, Burt. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra; 1988.
- BERGAMINI, Cecília W. O desafio da liderança. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (orgs.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2.ed. São Paulo: Atlas; 1997. p.319-42.
- BERGAMINI, Cecília W. Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.34, n.3, p.102-114, maio/jun., 1994.
- BERGAMINI, Cecília W. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.
- BRYMAN, Alan. Liderança nas Organizações. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia & NORD, Walter. *Handbook de Estudos Organizacionais*. 3v. São Paulo: Atlas, 1999, p.257-281.
- COVEY, Stephen R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LERMEN, Tito Lívio. *Liderança na gestão por projetos: desenvolvimento da liderança na gestão de percursos na organização educacional*. Joinville: UNIVILLE, 2003.
- LANE, Jack. *Mudança em Instituições de Ensino Superior*. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- PALAIÁ, Ronaldo Tavano. A profissionalização das instituições de ensino. *Revista*

*Trevisan*, São Paulo, a.XIII, n.148, p.14-17, 2000.

PASCHUAL, Roberto; VILLA, A.; AUZMENDI, E. *El liderazgo transformacional em los centro docentes*. Bilbao: Mensajero, 1993.

REGO, Américo; CUNHA, Miguel P. *A Essência da Liderança*. Lisboa: RH Editora, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. *Gestão de Instituições de Ensino*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

**pdfMachine**

**A pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!