



Núcleo de Carreiras  
DEGECAR



## PROGRAMA DE EXTENSÃO DEGECAR - NÚCLEO DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE CARREIRAS

(Coordenação Geral Prof. Marcello Calvosa)

CV Lattes Marcello Calvosa: [lattes.cnpq.br/2844242339593000](http://lattes.cnpq.br/2844242339593000)

Diretório de Grupos da CAPES: [dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655](http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655)

### Resenhas Acadêmicas e Críticas de Obras Relevantes para a Formação Suplementar do(a) Graduando(a) em Administração

Por Marcelly Laudelino Miranda de Ornelas

Grau Acadêmico: Graduanda em Administração

E-mail: [marcelly.ornelas@gmail.com](mailto:marcelly.ornelas@gmail.com)

Identificação Profissional: Estudante

Trabalho apresentado como requisito parcial de participação no Projeto de Extensão

LAB.LID - Laboratório de Liderança e Gestão Organizacional do Programa DEGECAR

Curso de Administração DCAd – UFRRJ.

Orientação e Edição: Prof. Marcello Calvosa ([mvalvosa@yahoo.com.br](mailto:mvalvosa@yahoo.com.br))

### AVALIAÇÃO CRÍTICA DO TEMA: LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

**Título da Obra Resenhada:** Digital Leadership in Higher Education

**Autor:** Ulf-Daniel EHLERS.

**Publicação:** Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies, v. 1, n. 3, p. 6-14, 2020.

**Download:** <https://dx.doi.org/10.29252/johepal.1.3.6>

**Palavras-chave:** Liderança Transformacional; Ensino Superior; Mudança Organizacional.

**Seropédica, Maio / 2021**



O Dr. Ulf-Daniel Ehlers atua como professor de gestão educacional e aprendizagem e consultor sênior de transformação digital no ensino e aprendizagem na Duale Hochschule Baden-Württemberg (DWBH), Karlsruhe - Alemanha. É vice-presidente na European Association for Institutes of Higher Education e diretor na European Distance and E-Learning Network. Também é membro do Expert Group Digitalisation in Higher Education e do conselho consultivo do Banco Santander U-Multirank, Fundação Bertelsmann, Banco Santander. Com a sua experiência acadêmica e profissional, ele promove estudos e reflexões sobre os temas tecnologia educacional, e-learning e mudança organizacional.

No artigo resenhado, em uma livre tradução como “Liderança Digital no Ensino Superior”, o autor busca esclarecer o papel do líder transformacional na mudança digital necessária para as Instituições Educacionais (IE). No Brasil, esse campo de estudos aproxima-se mais do subtema Liderança Virtual. Por **Liderança Virtual** pode-se compreender o seguinte conceito: “o gerenciamento uma equipe de indivíduos que trabalha de forma interdependente, sem fronteiras espaciais ou temporais, por um objetivo em comum” (JORDÃO, 2011). Após essa oportuna contextualização, voltando ao seu trabalho original, ele nos convida a realizar uma análise do *status quo* da liderança virtual nas instituições de ensino superior, identificando as características essenciais para que um líder seja capaz de conduzir o processo de transformação digital nas organizações de ensino, o seu foco de estudo.

Um dos pilares apresentados na análise do autor é que a liderança, em tais organizações, é representada por meio da coordenação, influencia sob um grupo de indivíduos e criação de sentido para determinado objetivo organizacional. Logo, a relação entre os indivíduos e suas interações são responsáveis por moldarem a liderança (MEINDL, 1995). Por meio dessas relações nascem as mudanças organizacionais (WOLVERTON, 1998).

O artigo resenhado destaca em sua fundamentação teórica quatro categorias de mudança institucional nas IES: (i) mudança de paradigma organizacional; (ii) mudança da missão institucional ou das metas da organização; (iii) mudança da cultura organizacional e (iv) mudança dos processos organizacionais. É possível compreender que para a transformação digital é necessária mudança nas quatro áreas e o artigo aborda os aspectos da dimensão de ação da liderança em três partes capazes de sustentar o nascimento de uma cultura de transformação. São elas: (i) o Posicionamento da IES; (ii) a visão e estratégia para a transformação digital e (iii) a implementação e transformação digital da IES. É realizada uma abordagem sobre cada uma das três partes, destrinchando-as em ações necessárias para o desenvolvimento de cada uma delas. Essas categorias são aplicáveis no contexto de mudança em quase todos os modelos de organizações. Conhecer-las e saber como conduzi-las poderá agregar conhecimento para a diferenciação do profissional na área de Administração.

O trabalho aborda um estilo de liderança que, segundo o autor, está entre os mais promissores para uma implementação eficaz de mudança organizacional em instituições de ensino: a liderança transformacional. A **Liderança Transformacional** pode ser compreendida como um estilo de liderança onde existe uma conexão entre os funcionários e o gerente, conseqüentemente, gerando um aumento significativo em seus níveis de motivação e moralidade (BASS, 1985; STEMPEL; RIGOTTI; MOHR, 2015), sendo portanto capaz de suportar processos de mudança no contexto das IES (BRYMAN, 2007).



A LT (Liderança Transformacional) é indicada como adequada quando é necessário sustentar o papel do líder, em um cenário no qual esse agente torna-se responsável por conduzir um processo de liderança, por meio da apresentação dos resultados da transformação e buscando reduzir a resistência à mudança nos indivíduos, atentando-se às preocupações individuais de cada um deles.

O líder transformacional é capaz de conduzir mudanças positivas na forma como um grupo de indivíduos desempenha suas atividades, fornecendo aos seus liderados, o conhecimento e a motivação devida para o desenvolvimento da instituição, focando no interesse público e atualização de todos. Ehlers, portanto, sugere que não há necessidade de desenvolver um novo formato de liderança para a aplicação em seu objeto de pesquisa, as IES (Instituições de Ensino Superior), visto que, consultando a literatura, podemos constatar que a LT oferece bases fundamentais para implementação da liderança digital das IES.

O caminho para a transformação digital das IES surge no desenvolvimento de uma cultura organizacional diferente, englobando as formas de comunicação e reorganização de estruturas e valores, sendo um desafio a ser superado. Esse aspecto é interessante quando aplicado ao contexto das IES brasileiras no cenário atual, que reforça a necessidade da migração para o ambiente virtual em busca de manter suas operações em meio a pandemia da COVID-19.

O mercado de trabalho atual está em constante mudança e evolução. Como contribuição, a leitura traz uma reflexão sobre as consequências da adoção da liderança transformacional. Ela apresenta-se capaz de favorecer tanto o ambiente organizacional quanto o desenvolvimento dos processos internos de uma empresa, não somente nas IES quanto também em outros modelos de organizações. De acordo com Burns (1978), a liderança transformacional é capaz de gerar níveis elevados de motivação nos liderados, por meio da cooperação mútua e contínua entre o líder e sua equipe. Sendo assim, o profissional capaz de desenvolver em si as características desse formato de liderança terá um diferencial competitivo no mercado.

Uma crítica possível ao trabalho de Ehlers (2020) é que, para o leitor, não há significativas cobertura e atenção às dificuldades inerentes das próprias instituições de ensino para a implantação do modelo de liderança transformacional, como, por exemplo, o fato de que os gestores das IES ocupam os cargos de gestão por um período normalmente limitado, como o ponto explorado por Bensimon (1989), Birnbaum (1992), Cohen e March (1974). Os mandatos de reitorias em universidades são exemplo disso. Esse fator acaba dificultando sua influência na transformação das IES e foi pouco desenvolvido no artigo, as estratégias para sobrepor esse fator limitante.

Outro aspecto limitante foi como as características de cada gestor implicam no desenvolvimento de sua gestão nas IES, considerando que sua forma de estabelecer relacionamentos e maneira individual de gerir as equipes têm influência direta nos resultados encontrados em sua gestão (BUDROS, 2002; DEE *et al.*, 2004; ECKEL; KEZAR, 2011). Semelhantemente ao contexto das IES, os estudantes de Administração e futuros gestores de organizações poderão enfrentar desafios em sua gestão de equipes relacionados à sua maneira de conduzir seus liderados.

Esse conteúdo é importante para os estudantes de Administração, pois apresenta um perfil de liderança eficaz na implementação de mudanças organizacionais.



Por meio do artigo resenhado é exposto aos atuais estudantes, e potenciais líderes de instituições no futuro, os desafios presentes na transformação digital das IES e estratégias que podem ser facilmente aplicadas aos desafios que encontrarão ao longo de suas carreiras. O ganho em se capacitar em liderança e incorporar esse tema ao seu *hall* de estudos é notável, visto que o estudante de Administração será futuramente o gestor de uma organização e deverá aplicar seus conhecimentos adquiridos à sua gestão de equipe.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BASS, Bernard. *Leadership and Performance beyond Expectations*. Simon & Schuster: 1985.
- BENSIMON, Estela. The meaning of "good presidential leadership". A frame analysis. *The Review of Higher Education*, v. 12, n. 2, p. 107-123, 1989. DOI: <https://doi.org/10.1353/rhe.1989.0024>
- BIRNBAUM, Robert. *How Academic Leadership Works: Understanding Success and Failure in the. Jossey-Bass*: 1992.
- BRYMAN, Alan. Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in Higher Education*, v. 32, n. 6, p. 693-710, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1080/03075070701685114>
- BUDROS, Art. Do university presidents make a difference? A strategic leadership theory of university retrenchment. *Canadian Journal of Higher Education*, v. 32, n. 1, p. 91-124, 2002. DOI: <https://doi.org/10.47678/cjhe.v32i1.183404>
- BURNS, James MacGregor. *Leadership* (Harper Perennial political classics). Harper Perennial: 1978.
- CALVOSA, Marcello. Reflexões sobre a influência do pós-doutorado sobre produção científica da pós-graduação. *Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)*, v. 20, n. 2, p. 537-544, 2019. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1352>
- CALVOSA, Marcello. *Instruções de como elaborar uma resenha acadêmica e crítica*. Notas de Aula. Disponível em plataforma interna de uso exclusivo dos alunos – SIGAA. Acesso: 10.abr.2021.
- COHEN, Michael; MARCH, James. *Leadership and Ambiguity: The American College President*. Harvard Business School Press: 1974.
- DIRETRIZES RAE. (s. d.). *Resenha*. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/manual-rae/resenha>>. Acesso: 10.abr.2021.
- DEE, Jay; HENKIN, Alan; HOLMAN, Fred. Reconciling differences: Conflict management strategies of catholic college and university presidents. *Higher Education*, v. 47, n. 2, p. 177-196, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1023/B:HIGH.0000016427.25630.a3>
- EHLERS, Ulf-Daniel. Digital Leadership in Higher Education. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, v. 1, n. 3, p. 6-14, 2020. DOI: <https://dx.doi.org/10.29252/johepal.1.3.6>
- JORDÃO, Sônia. Liderança virtual, uma tendência. 2011. *Site Administradores.com*, Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/lideranca-virtual-uma-tendencia.br>>. Acesso: 18.abr.2021.
- JUNIOR, Fernando; ALVES, Hugo; DANDOLINI, Gertrudes; SOUZA, João. Efeitos da liderança transformacional na inovação: uma revisão sistemática da literatura. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 6, n. 12, p. 98834-98846, Dec., 2020. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv6n12-392>
- MEINDL, James. The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *The Leadership Quarterly*, v. 6, n. 3, p. 329-341, 1995. DOI: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90012-8](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90012-8)
- STEMPEL, Christiane; RIGOTTI, Thomas; MOHR, Gisela. Think transformational leadership - Think female? *Leadership*, v. 11, n. 3, p. 259-280, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/1742715015590468>
- WOLVERTON, Mimi. Champions, agents and collaborators: Leadership keys to successful systemic change. *Journal of Higher Education Policy and Management*, v. 20, n. 1, p. 19-30, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1080/1360080980200103>



Núcleo de Carreiras  
DEGECAR



## OBSERVAÇÕES:

1. Esse material constitui-se uma iniciativa REA - Recurso Educacional Aberto - do Grupo de Pesquisas GeCaPEP e do Programa de Extensão DEGECAR, pertencentes ao Depto. de Ciências Administrativas (DCAd) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ. Tal iniciativa é abrigada no **Projeto de Extensão LAB.LID**, ação extensionista do Programa DEGECAR. Os seus principais objetivos são discutir, organizar e difundir estudos, aplicações organizacionais e pesquisas científicas sobre os temas Liderança Empresarial e Gestão, e sobre a atuação empresarial de um líder voltado para organizações competitivas de mercado na área de Ciências Sociais Aplicadas entre corporações e organizações. Os materiais derivados do projeto são licenciados para permitir o direito de copiar, distribuir, remixar, exibir e executar a obra, fazer trabalhos derivados dela, porém, com os devidos créditos ao autor.
2. Trabalho distribuído sob a licença *Creative Commons*: CC-BY-SA 4.0.
3. Caso seja utilizada essa resenha para a composição de trabalhos acadêmicos e científicos, citar como:  

ORNELAS, Marcelly Laudelino Miranda de. Avaliação Crítica do Tema: Liderança Transformacional e Mudança Organizacional – Resenha do Artigo: Digital Leadership in Higher Education (2021). In: *II Seminário Virtual de Liderança & Gestão do Projeto de Extensão LAB.LID / Programa de Extensão DEGECAR*. Coord. & Org. Marcello Calvosa. Seropédica: UFRRJ, Maio. 2021.
4. Contatos com o Grupo de Pesquisa GeCaPEP: [pesquisasgecapep@gmail.com](mailto:pesquisasgecapep@gmail.com) ou Instagram: @pesquisas.gecapep