

## **É Possível a Adoção da Liderança Transformacional na Gestão de Instituições de Ensino Superior?**

### **Is it Possible to Adopt Transformational Leadership in the Management of Higher Education Institutions?**

### **¿Es Posible Adoptar un Liderazgo Transformacional en la Gestión de las Instituciones de Educación Superior?**

Recebido: 30/01/2025 | Revisado: 05/03/2025 | Aceito: 10/03/2025 | Publicado: 18/03/2025

DOI: 10.21680/2675-8512.2025v8n1ID38995

**Marcelly Laudelino Miranda de Ornelas** | ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7086-9000>

| Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, UFRRJ | Grupo de Pesquisas GeCaPEP, Rio de Janeiro, Brasil | [www.dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655](http://www.dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655) | E-mail: [marcelly.ornelas@gmail.com](mailto:marcelly.ornelas@gmail.com)

**Marcello Vinicius Doria Calvosa** | ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2724-9431> |

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, UFRRJ, Brasil | Grupo de Pesquisas GeCaPEP, Rio de Janeiro, Brasil | [www.dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655](http://www.dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655)  
Programa de Extensão DEGECAR, Brasil | <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25144.42248> | E-mail: [mvcalvosa@yahoo.com.br](mailto:mvcalvosa@yahoo.com.br)

### **Resumo**

O objetivo do trabalho foi elaborar uma resenha acadêmica e crítica derivada de um artigo científico internacional, publicado no *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, indexado pelas relevantes bases Scopus e Web of Science. A obra original foi publicada em língua inglesa. O escopo desse *journal* abrange as seguintes áreas relacionadas às Ciências Sociais Aplicadas, no ensino superior: Administração; Gestão da Pesquisa; Globalização e Internacionalização; Estudos Futuros; e Novas Tecnologias no Ensino e Aprendizagem. Por que publicar resenhas? Resenhas são ótimos instrumentos científicos ágeis e analíticos para produzir, socializar e compartilhar materiais de estudo instrutivos para os ambientes acadêmicos e profissionais, destacando pontos principais de uma obra, economizando recursos de seus leitores (Calvosa, 2022; 2021). Uma resenha acadêmica e crítica visa interpretar uma publicação bibliográfica ou científica com o objetivo de gerar discussões, *insights*, ou mesmo, a decisão de consumo da própria obra original (Calvosa, 2020). Por meio do artigo resenhado foram propostos desafios presentes na transformação digital das Instituições de Ensino Superior e estratégias que podem ser facilmente aplicadas aos desafios que encontrarão ao longo de suas carreiras. A capacitação no tema liderança poderá permitir que o graduando ou futuro gestor organizacional utilize os conhecimentos descritos no texto para a gestão de equipes.

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

### **Abstract**

The objective of the work was to prepare an academic and critical review derived from an international scientific article, published in the Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies, indexed by the relevant Scopus and Web of Science databases. The original work was published in the English language. The scope of this journal covers the following areas related to Applied Social Sciences, not higher education: Administration; Research Management; Globalization and Internationalization; Future Studies; e New Technologies in Teaching and Learning. Why post reviews? Reviews of the best scientific and analytical instruments to produce, socialize and share instructive study materials for academic and professional environments, highlighting the main points of a work, saving resources for its readers (Calvosa, 2022; 2021). An academic and critical review aims to interpret a bibliographic or scientific publication with the objective of generating discussions, insights, or even the consumption decision of its own original work (Calvosa, 2020). By means of the articles outlined for the purposes of the challenges present in the digital transformation of Higher Education Institutions and strategies that can be easily applied to the challenges that they will encounter throughout their careers. Leadership training may allow the graduate or future organizational manager to use the knowledge described in the text for team management.

**Keywords:** Transformational Leadership; Higher Education; Organizational Change.

### **Resumén**

El objetivo del trabajo fue preparar una revisión académica y crítica derivada de un artículo científico internacional, publicado en el Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies, indexado en las bases de datos relevantes Scopus y Web of Science. El trabajo original fue publicado en inglés. El alcance de esta revista cubre las siguientes áreas relacionadas con las Ciencias Sociales Aplicadas en la educación superior: Administración; Gestión de la Investigación; Globalización e Internacionalización; Estudios de Futuro; y Nuevas Tecnologías en la Enseñanza y el Aprendizaje. ¿Por qué publicar reseñas? Las reseñas son grandes herramientas científicas, ágiles y analíticas, para producir, socializar y compartir materiales de estudio instructivos para entornos académicos y profesionales, destacando los puntos principales de una obra, ahorrando recursos a sus lectores (Calvosa, 2022; 2021). Una revisión académica y crítica pretende interpretar una publicación bibliográfica o científica con el objetivo de generar discusiones, insights o incluso la decisión de consumir la propia obra original (Calvosa, 2020). A través del artículo reseñado se propusieron desafíos presentes en la transformación digital de las Instituciones de Educación Superior y estrategias que pueden ser fácilmente aplicadas a los desafíos que encontrarán a lo largo de sus carreras. La formación en el tema de liderazgo puede permitir al egresado o futuro gerente organizacional utilizar los conocimientos descritos en el texto para gestionar equipos.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional; Educación superior; Cambio organizacional.

### **RESENHA DA OBRA:**

EHLERS, Ulf-Daniel. Digital Leadership in Higher Education. **Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies**, v. 1, n. 3, p. 6-14, 2020.  
<https://dx.doi.org/10.29252/johepal.1.3.6>

**Palavras-chave:** Digital Leadership; Higher Education; Institutions' Digital Transformation Processes; Leading the Digitalization.

O autor da obra original, Ulf-Daniel Ehlers, atua como professor de gestão educacional e como consultor sênior de transformação digital no ensino e aprendizagem na *Duale Hochschule Baden-Württemberg – DWBH* (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. 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, o autor busca esclarecer o papel do líder transformacional na mudança digital, o que adota como premissa necessária para angariar maior êxito e melhor desempenho em Instituições Educacionais (IE). No Brasil, esse campo de estudos aproxima-se do subtema Liderança Virtual (Lima *et al.*, 2022). **Liderança Virtual** pode ser compreendida como uma espécie de gerenciamento de indivíduos, equipes ou instituições que trabalhem de forma interdependente e em ambiente remoto, sem a dependência de espaços físicos, mas que possuam objetivos e visões de futuro em comum (Calvosa, 2021). O artigo identifica as características essenciais para que um líder seja capaz de conduzir o processo de transformação digital nas organizações de ensino (Ehlers, 2020). 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 no processo de liderança são também responsáveis por moldarem o próprio fenômeno liderança (Calvosa; Ferreira, 2023; Meindl, 1995). E, por meio dessas relações, as mudanças organizacionais e culturais podem se desenvolver (Januário *et al.*, 2024).

O artigo resenhado destaca em sua fundamentação teórica quatro categorias de mudança institucional necessárias nas Instituições de Ensino Superior – IES para que sejam alcançadas as mudanças estruturais para o desenvolvimento da liderança virtual e para que ocorra a transformação digital: (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. Segundo Ehlers (2020), três são os aspectos relevantes para que a ação da liderança seja capaz de sustentar o nascimento de uma cultura de transformação: (i) o posicionamento da IES; (ii) a visão e estratégia para a transformação digital e (iii) a implementação e transformação digital da IES. E para que essa cultura de

transformações ocorra de forma eficaz em instituições de ensino, o autor elenca o estilo liderança transformacional como essencial.

A **Liderança Transformacional** pode ser compreendida como um estilo de liderança na qual exista conexões, sobretudo ideológicas, entre os colaboradores e o seu líder. O que permitirá aumentos significativos em seus níveis de motivação e de moralidade (Bass, 1985; Stempel *et al.*, 2015). O que permitiria o desenvolvimento de uma visão de futuro sustentável, apesar de abstrata, a elaboração de objetivos em comum e uma estratégia conjunta para os alcançar, em um ambiente colaborativo (Nogueira *et al.*, 2024; Souza Neto *et al.*, 2006). Essa dinâmica será relevante para suportar os processos de mudança no contexto das IES para Ehlers (2020).

A Liderança Transformacional pode ser um caminho adotado quando torna-se necessário sustentar o papel do líder em um cenário de transformações e busca pela redução da resistência às mudanças. O líder transformacional seria, pelo menos em teoria, capaz de conduzir mudanças positivas na forma como um grupo de indivíduos desempenha suas atividades. Pois, é capacitado para fornecer aos seus liderados o conhecimento, a sua gestão e a motivação devida para o desenvolvimento de uma instituição (Calvosa; Alvarenga, 2010). Com destaque para o seu interesse público na causa e na mudança, com o interesse de envolver os seus colaboradores na transformação institucional (Santana *et al.*, 2007). Dessa forma, Ehlers (2020) defende não há necessidade de desenvolver um novo formato de liderança para alcançar êxito e ótimo desempenho na gestão de IES, uma vez que a Liderança Transformacional oferece a base necessária para implementação da liderança digital. Com isso, 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. Será que o contexto das IES brasileiras permitiria também a adoção da Liderança Transformacional para esse propósito? O que pode ponderar é que, 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. Ou seja, segundo esse olhar teórico, não depende de um contexto.

A leitura do artigo original traz uma reflexão sobre os benefícios, os desafios e as consequências da adoção da liderança transformacional. Uma crítica possível ao trabalho de Ehlers (2020) é que não são descritas as dificuldades inerentes às IES para a implantação do modelo de liderança transformacional. Por exemplo, o fato de que os gestores das IES ocupam

os cargos de gestão por um período normalmente limitado. Ou componentes políticos inevitáveis que possam interferir ou trazer um viés para a gestão. As eleições de reitorias em universidades públicas são exemplos disso. Como os processos de transformação, de mudanças e de assimilação de uma nova cultura poderão ter continuidade nas IES após novas eleições ou disputas ideológicas ferrenhas, inclusive, dentro de um mesmo setor público, com a alternância de poder ou os desgastes dos processos eleitorais? O artigo não aborda esse recorte e adota uma premissa de que um gestor teria total liberdade, recursos e apoio para implementar as transformações necessárias, além de colaboração para a virtualização do processo.

Outro aspecto limitante foi a proposição na obra original de que as características individuais e idiossincráticas de cada gestor não tem efeitos para implicar no desenvolvimento de sua gestão nas IES. Ou seja, seus planejamentos e conduções de liderança seriam considerados exitosos independentemente de se estabelecer relacionamentos, construir alianças e moldar processos de forma individual, na maneira de gerir equipes alcançar resultados em sua gestão (Dee *et al.*, 2004). O que desmerece o componente individual da liderança e exclui a relação de aceitação do líder pela equipe (Correia *et al.*, 2005). Será que qualquer pessoas, apenas por ocupar a posição de gestor em uma IES, poderia estabelecer com sucesso um processo de Liderança Transformacional e permitir a sua virtualização? (Santos Fortunato *et al.*, 2024).

Na realidade das IES existem muitas comunidades: estudantes de graduação e de pós-graduação, técnicos administrativos, professores, terceirizados, comunidade acadêmica, interesses de ensino presencial e EaD, interesses de pesquisa científica, interesses de extensão universitária, interesses de empreendedorismo (Alvarenga *et al.*, 2024; Fortunato *et al.*, 2024; Batista *et al.*, 2022). São muitos os desafios em integrar essas comunidades em torno de um objetivo em comum e de uma mesma visão de futuro (Melo Franco *et al.*, 2023). Especialmente, pela escassez de recursos e suas limitações em qualquer tipo de IES. Porém, ainda mais expressivo em instituições públicas. O que faz com que essas comunidades, naturalmente, estabeleçam competições entre si. Tenham interesses e motivações primárias diferentes e busquem representatividade em símbolos e arquétipos distintos, afetando e moldando os seus conceitos de bem-estar ocupacional, qualidade de vida, satisfação e atendimento de necessidades (Calvosa, 2022; Sampaio Martins, 2022). Esses são aspectos que podem afetar o desenvolvimento e a aceitação da liderança nessas instituições.

Acredita-se que o conteúdo exposto contribua para gerar reflexões ao abordar as premissas e os desafios que podem estar presentes em um processo de transformação em IES. Do ponto de vista individual, a capacitação no tema liderança poderá permitir que estudantes, empreendedores e profissionais de mercado utilizem os conhecimentos descritos para desenvolver ou aprimorar os seus processos de construção de liderança (Rodriguez de Jesus *et al.*, 2024; Boas *et al.*, 2023), gerando o interesse em ler o artigo original e outros materiais derivados sobre o tema. Aos gestores ou futuros gestores, inclusive, de IES, tanto o texto presente como o original destacam os desafios e oportunidades de gerir pessoas e instituições de modo estratégico, de forma a gerar adaptabilidade e contribuições coletivas (Mendonça de Souza *et al.*, 2024).

Acredita-se que as contribuições social, acadêmica e prática das ações do *Projeto de Extensão LAB.LID - Laboratório de Estudos Aplicados e Decisões Organizacionais sobre os Temas Liderança Empresarial e Gestão* ([www.researchgate.net/publication/369020787](http://www.researchgate.net/publication/369020787)) estimulam a circulação de conhecimento de vanguarda, as atividades de extensão e de pesquisa e, sobretudo, o maior intercâmbio entre a comunidade acadêmica.

## AGRADECIMENTOS

Ao Grupo de Pesquisas GeCaPEP (<http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/372470>) e ao Programa de Extensão DEGECAR (<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25144.42248>) por todo o apoio na idealização, no desenvolvimento e na publicação desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA, C. *et al.* A Adoção da Pedagogia Empreendedora na Perspectiva de um Mundo VUCA. **South American Development Society Journal**, v. 10, n. 28, 2024.

BASS, B. **Leadership and Performance beyond Expectations**. New York: The Free Press, 1985.

BATISTA, M. *et al.* Uma Iniciativa de Educação Profissional para a Construção de Carreira dos Alunos de Administração. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 2, 2022. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i2.25991>

BOAS, A. *et al.* The Potential of Leadership: differences between mental models of leadership in the 20th and 21st centuries. **Human Resource Management**, v. 20, n. 1, 2023. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1002385>

BURNS, J. **Leadership** (Harper Perennial political classics). Harper Perennial: 1978.  
CALVOSA, M. Como o bem-estar ocupacional docente é afetado por cenários inesperados e imprecisos? **Revista UFG**, Goiânia, v. 22, n. 28, 2022.

CALVOSA, M. **Liderança Empresarial e Estratégica**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2021.

CALVOSA, M. **O que é uma Resenha Acadêmica e Crítica? Oportunidades de Capacitação e de Desenvolvimento Acadêmico**. In: III Seminário Virtual de Liderança e Gestão - Evento NEPE do Programa de Extensão DEGECAR, UFRRJ, On-line. Dez.2022.

CALVOSA, M. **Verificação e Diretrizes para a Publicação de Resenha Crítica**. In: II Seminário Virtual de Liderança e Gestão - Evento NEPE do Programa de Extensão DEGECAR, UFRRJ, On-line. Dez.2021.

CALVOSA, M. **Modelo de Template para a Elaboração de Resenha Acadêmica e Crítica**. In: I Seminário Virtual de Liderança e Gestão - Evento NEPE do Programa de Extensão DEGECAR, UFRRJ, On-line, Dez.2020.

CALVOSA, M.; FERREIRA, M. Liderança: Representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 29, n. 01, p. 224-260, 2023. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.377.125771>

CALVOSA, M.; ALVARENGA, M. Os funcionários percebem a gestão do conhecimento no ambiente de trabalho? Estudo de caso na realidade de uma pequena empresa. **Revista Uniabeu**, v. 3, n. 5, p. 203-229, 2010.

CORREIA, F. *et al.* **A Necessidade de Gestores no Século XXI: liderança empresarial x gerenciamento eficaz**. In: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende-RJ, 2005.

DEE, J. *et al.* Reconciling differences: Conflict management strategies of catholic college and university presidents. **Higher Education**, v. 47, n. 2, p. 177-196, 2004. <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.

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

FORTUNATO, W. *et al.* Escreva o Futuro Acadêmico: Relato de Experiência de Estudantes de Administração da UFRRJ/CEDERJ em um Projeto de Extensão. **EaD em Foco**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. e2255, 2024. <https://doi.org/10.18264/eadf.v14i2.2255>

FORTUNATO, W. *et al.* **Tecnologias Digitais e Desenvolvimento Acadêmico**: um relato técnico da experiência de estudantes de Administração da modalidade EaD. *In*: EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração, FEA/USP, 2024.

FREITAS, J. Angel Investor: empreendedorismo fomentado através de uma nova modalidade de investidor. **Revista da Administração**, v. 11, n. 2, p. 1-18, 2008.

JANUÁRIO, É. *et al.* Análise da capacidade dinâmica gerencial, envolvendo cultura organizacional e agilidade organizacional. **Revista Internacional de Gestão Científica e Turismo**, [S. l.], v. 10, n. 3, 2024. <https://doi.org/10.55905/ijsmtv10n3-060>

LIMA, M. *et al.* O Constructo Liderança Contemporânea a Partir das Mídias Sociais Virtuais. **Revista de Administração Unimep**, v. 19, n. 10, p. 83-108, 2022.

MARTINS, A. Learning Analytics Aplicada às Áreas Pedagógica e Educacional: verificação do aumento da motivação e do desempenho acadêmico em alunos do nível superior. **South American Development Society Journal**, v. 10, n. 28, 2024. <https://doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v10i28r1>

MEINDL, J. The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 3, p. 329-341, 1995. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90012-8](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90012-8)

MELO FRANCO, I. *et al.* What are the Expectations of Business Administration Students for Building a Career? **Journal of Business and Management - IOSR-JBM**, v. 25, n. 9, 2023. <https://doi.org/10.9790/487X-2509051124>

MENDONÇA de SOUZA, F. *et al.* Gestão Estratégica de Pessoas e de Instituições no Ambiente VUCA. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, v. 7, n. 1, 2024.



NOGUEIRA, C. *et al.* Lições de Liderança dos CEO's da Apple Inc.: Steve Jobs e Tim Cook. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, v. 7, n. 1, 2024.

RODRIGUEZ de JESUS, L. *et al.* Por que e Como Estimular a Mentalidade Empreendedora e a Criatividade em Estudantes Universitários? **Revista Destarte**, v. 13, n. 2, 2024.

SAMPAIO MARTINS, A. Autoeficácia vs. Estresse: como gerar estudantes mais comprometidos, com maior qualidade de vida e com sentimento de sucesso acadêmico? **Revista UFG**, v. 22, 2022.

SANTANA, L. *et al.* **O Processo de Liderança sob a ótica do Seguidor.** In: IV SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007.

SANTOS FORTUNATO, W. *et al.* Explorando a Liderança Transformacional Digital: da transformação e estratégia digitais à agilidade organizacional. **Revista Valore**, v. 9, n. e-9026, 2024. <https://doi.org/10.22408/rev902024>

SOUZA NETO, S. *et al.* As Competências de Liderança: Atributos e Práticas do Líder do Século XXI, uma Pesquisa Quantitativa. **Revista de Administração da Unimep**, v. 4, n. 1, p. jan.-abr., p.68-94, 2006. <https://dx.doi.org/10.15600/rau.v4i1.234>

STEMPEL, C. *et al.* Think transformational leadership - Think female? **Leadership**, v. 11, n. 3, p. 259-280, 2015. <https://doi.org/10.1177/1742715015590468>