

## **LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL EM PROCESSOS DE TUTORIA: a identificação do estilo de liderança de Orientadores de Tutoria**

Edivandro Luiz Tecchio – Universidade Federal de Santa Catarina –  
[edivandro@gmail.com](mailto:edivandro@gmail.com)

Thiago Soares Nunes – Universidade Federal de Santa Catarina –  
[adm.thiagosn@gmail.com](mailto:adm.thiagosn@gmail.com)

Mauricio Rissi – Universidade Federal de Santa Catarina – [mauriciorissi@cse.ufsc.br](mailto:mauriciorissi@cse.ufsc.br)

Cristiano José Castro de Almeida Cunha – Universidade Federal de Santa Catarina –  
[cunha@egc.ufsc.br](mailto:cunha@egc.ufsc.br)

Marina Keiko Nakayama – Universidade Federal de Santa Catarina –  
[marina@egc.ufsc.br](mailto:marina@egc.ufsc.br)

### **RESUMO**

O presente estudo tem como objetivo identificar as características da liderança inerentes aos Orientadores de Tutoria, considerando a teoria da liderança transformacional. Quanto à metodologia utilizada, esta caracterizou-se como: estudo de caso, descritiva, bibliográfica e predominantemente quantitativa. Para a coleta de dados utilizou-se o Questionário de Liderança Multifatorial simplificado (MLQ-6S), desenvolvido por Bass e Avolio (1992) e apresentado por Northouse (2004). A análise seguiu os pressupostos apontados pelo referido questionário, trabalhou-se com a média dos resultados obtidos. Os resultados apontam para uma liderança transformacional moderada entre os Orientadores de tutoria, predominando em maior grau o estilo transacional. O estilo *laissez-faire*, outro ponto verificado foi o que apareceu com menor intensidade. Ressalta-se também, que não houve diferença de estilos entre homens e mulheres, o que predominou em ambos foi o transacional, porém em intensidades diferentes.

**Palavras-chaves:** Liderança. Liderança transformacional. Educação a distância. Orientador de Tutoria.

### ***TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN A TUTORIAL PROCESS: the identification of Tutorial Advisor's leadership style***

#### **ABSTRACT**

The present study has the objective to identify the inherent leadership characteristics of the Tutorial Advisor's, considering the theory of the transformational leadership. As for the used methodology, was characterized as: case study, descriptive, bibliographic and predominantly quantitative. For the data collection was used the simplified Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ-6S), developed by Bass and Avolio (1992) and presented by Northouse (2004). The analysis followed the presuppositions pointed by the referred questionnaire, worked with the mean the results obtained. The results demonstrate a moderate transformational leadership among the Tutorial Advisor's, prevailing in larger degree the transactional style. The *laissez-faire* style, other verified point, appeared with smaller intensity. It's also emphasized that there wasn't a style difference between men and women, what predominated in both was the transactional, however in different intensities.

**Keywords:** Leadership. Transformational leadership. Distance Education. Tutorial Advisor.

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho realizado pelos agentes que compõem um curso ofertado na modalidade a distância é considerado complexo e exige a interação entre diversos agentes para que o conhecimento seja construído, pois, “alunos e professores estão em locais diferentes durante todo ou grande parte do tempo em que aprendem e ensinam” (Moore; Kearsley, 2007, p. 1). Nesse sentido, Simonson (2006) afirma que, a educação a distância é uma educação formal e tem como base uma instituição que se utiliza de tecnologias de comunicação para conectar os alunos, recursos e instrutores.

Portanto, torna-se necessário gerir os recursos tecnológicos, financeiros e intelectuais de forma a oferecer um curso e conteúdo de qualidade aos alunos. A gestão de um curso de educação a distância é um processo que permite conduzir o desenvolvimento das atividades com eficiência e eficácia (Rumble, 2003). Ela compreende diversas dimensões e envolve uma equipe multiprofissional. As aderências necessárias entre as diferentes instâncias de planejamento e gestão e o comprometimento dos envolvidos são as bases para o êxito de um programa de educação a distância. Além disso, a definição de objetivos, metas, valores, competências, recursos, entre outros procedimentos podem garantir a dinâmica e ao mesmo tempo a estabilidade do programa (Moraes et al., 2007).

Resta evidente, pelo exposto, que um curso de educação a distância precisa de uma liderança competente. No curso de educação a distância “Aluno Integrado”, que faz parte do Programa Nacional de Formação Continuada em Tecnologia Educacional (Proinfo Integrado), criado pela Portaria nº 522/MEC, de 9 de abril de 1997 e que passou a ser denominado Programa Nacional de Tecnologia Educacional, por força do Decreto 6.300, esta realidade não é diferente, a liderança é fundamental, em especial no caso dos Orientadores de Tutoria. Os Orientadores de Tutoria são responsáveis pelo acompanhamento direto de um grupo de tutores. Eles responsabilizam-se pela orientação, acompanhamento e avaliação dos tutores à distância, bem como pela elaboração de relatórios, planejamento do calendário acadêmico, comunicação entre os agentes, coordenação do processo de tutoria, entre outras atividades de cunho administrativo.

Portanto, acredita-se que a liderança transformacional é importante para o bom desempenho das organizações e, nesse caso em especial, no desenvolvimento dos processos inerentes ao trabalho do Orientador de Tutoria. Assim, identificar as características da liderança inerentes aos Orientadores de Tutoria, considerando a teoria da liderança transformacional é o objetivo deste artigo. Para alcançá-lo, a pesquisa utilizou referenciais teóricos da liderança organizacional, em especial a teoria da liderança transformacional e pesquisa de campo, efetuada por meio da aplicação do questionário MLQ-6S desenvolvido por Bass e Avolio (1992), o qual avalia o estilo de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) de um determinado indivíduo.

## 2 LIDERANÇA

A liderança enquanto objeto de estudo compõe um quadro complexo e multidimensional. A revisão dos estudos acadêmicos demonstra que existe uma grande variedade e diferentes abordagens teóricas para explicar as complexidades do processo de liderança (Northouse, 2004). Muitos são os enfoques, o que torna difícil ajustar em um único conceito de liderança a amplitude de significados que o termo envolve. Existe quase o mesmo número de definições distintas sobre liderança quanto o número de

peessoas que tentaram defini-la (Bass, 1990; Kets de Vries, 1997), o que torna praticamente impossível escolher uma definição como sendo a mais correta. Nesse contexto, verifica-se que, nas ultimas duas décadas, existe uma tendência na literatura em considerar a liderança como um processo que envolve a influência intencional de pessoas sobre pessoas com a finalidade de criar condições e facilitar relações, de modo que elas possam realizar atividades que contribuam para a consecução de objetivos comuns (Heifetz, 1994; Northouse, 2004; Yukl, 2008). Adotando essa perspectiva mais coletiva, define-se liderança como o processo de influenciar os outros com o intuito de alcançar objetivos coletivos (NORTHOUSE, 2004).

Como já comentado, a análise da literatura (Northouse, 2004; Yukl, 2008) remete a diversas teorias de liderança, podendo-se citar: abordagem dos traços, abordagens comportamentais, abordagens contingenciais, abordagem transformacional, abordagem da liderança autêntica, abordagem psicodinâmica, abordagem da teoria da liderança como trabalho adaptativo, abordagem da teoria da liderança ética e abordagem espiritual. Porém, não é objetivo desse estudo abordar todas as teorias sobre liderança, mas sim, focar na teoria da liderança transformacional, que é concebida como um processo que modifica e transforma as pessoas (Northouse, 2004).

O termo liderança transformacional foi cunhado inicialmente por Downton em 1973, no entanto, emerge como uma importante abordagem da liderança quando do trabalho desenvolvido por James McGregor Burns em 1978. Burns distinguiu dois tipos de líder, o transacional e o transformacional. O modelo proposto por Burns foi ampliado posteriormente por Bass e colaboradores e passou a considerar que um líder pode apresentar três estilos: transformacional, transacional e “*laissez-faire*” (não liderança) (Northouse, 2004; Yukl, 2008).

O líder transacional pauta suas ações nos processos de troca (Northouse, 2004). Líderes e seguidores entram em um processo de negociação para estabelecer a troca (Bass, 1997). Os seguidores são motivados pelas promessas dos dirigentes, elogios e recompensas, ou são obrigados a realizar as tarefas em função de repreensões, ameaças e ações disciplinares (Bass; Steidlmeier, 1999). Em contraste, a liderança transformacional refere-se ao processo por meio do qual um indivíduo engaja-se com outros e cria uma conexão que eleva o nível de motivação e moralidade em ambos, líder e seguidores (Northouse, 2004). Líderes transformacionais autênticos motivam os seguidores a trabalhar por metas que vão além do autointeresse. O que é certo e bom para se fazer torna-se importante. Os líderes transformacionais motivam os seguidores a fazer mais do que originalmente é esperado deles de forma que obtenham resultados de ordem superior (Burns, 1978 apud Bass, 1997). O *laissez-faire* por sua vez é a ausência de liderança (Bass, 1990).

Cada um desses estilos é caracterizado por um conjunto de comportamentos, conforme segue (Northouse, 2004; Bass; Steidlmeier, 1999): influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual, consideração individualizada (transformacional), recompensa contingente, gestão por exceção (transacional) e *laissez-faire* (não liderança).

**Influência idealizada:** líderes demonstram convicção, enfatizam a confiança, tomam posições sobre questões difíceis, apresentam seus valores mais importantes e enfatizam a importância do compromisso, propósito e as consequências éticas das decisões. Esses líderes são admirados como modelos gerando orgulho, lealdade, confiança e alinhamento em torno de um propósito comum (Bass, 1997). O líder é idealizado pelos seguidores e torna-se um modelo a ser seguido.

**Motivação inspiradora:** líderes articulam uma visão interessante do futuro, desafiam os seguidores com padrões elevados de desempenho, falam com otimismo, com entusiasmo, incentivam e fornecem sentido ao que precisa ser feito (Bass, 1997). A motivação inspiradora decorre da força da visão do líder, sua habilidade de comunicá-la e o grau de aceitação desta pelos seguidores. O líder cria uma visão atraente e utiliza símbolos para promover os esforços dos liderados.

**Estimulação intelectual:** líderes questionam velhas hipóteses, tradições e crenças, estimulam nos outros novas perspectivas e formas de fazer as coisas e encorajam a expressão de ideias e razões (Bass, 1997). O líder instiga os seguidores por meio de questionamentos, criando novas abordagens para analisar e resolver problemas antigos, estimulando neles o esforço para a inovação e a criatividade e promovendo uma mudança na forma de pensar sobre os problemas (Northouse, 2004).

**Consideração individualizada:** líderes trabalham com outros indivíduos. Eles devem considerar as necessidades individuais destes, suas capacidades e aspirações ouvir atentamente, proporcionar o desenvolvimento dos seguidores e aconselhar, ensinar e treinar (Bass, 1997). Líderes que apresentam esse tipo de comportamento podem delegar trabalho aos liderados como uma forma de ajudá-los a crescer por meio de desafios pessoais (Northouse, 2004).

**Recompensa contingente:** os líderes se envolvem em uma transação construtiva de recompensa por desempenho. Eles esclarecem expectativas, fazem promessas e oferecem recursos para obter o apoio dos seguidores. Os líderes transacionais organizam acordos mutuamente satisfatórios (Bass, 1997). Em si, a recompensa contingente consiste em um processo de permuta entre líder e liderados, no qual o esforço dos liderados é trocado por recompensas específicas (Northouse, 2004).

**Gestão por exceção:** a gestão por exceção pode ser ativa ou passiva. Na ativa os líderes monitoram o desempenho dos seguidores e tomam ações corretivas quando ocorrem desvios em relação aos padrões estabelecidos. Eles impõem regras para evitar erros. Já na passiva, os líderes não intervêm até que os problemas se tornem graves. Eles esperam que os problemas sejam levados até eles antes de agir (Bass, 1997; Bass; Steidlmeier, 1999).

**Laissez-faire:** o líder procura evitar e não aceitar as suas responsabilidades, ficam ausentes quando necessário, não dão seguimento a pedidos de assistência e resistem em expressar as suas opiniões sobre questões importantes (Bass, 1997). Enfim, a pessoa abdica de suas responsabilidades como líder.

Em suma, a liderança transformacional, pressupõe que o processo de liderança deva fomentar condições adequadas, calcadas em valores aptos a transformar não somente as pessoas (aumentar nível de moralidade individual), mas, sobretudo, transformar a organização e a própria sociedade.

### 3 EDUCAÇÃO DISTÂNCIA – EAD

A educação a distância é um sistema de educação mediado por tecnologias de comunicação (comunicação bilateral) e recursos didáticos, onde a instituição de ensino e os alunos estão separados fisicamente (Moore; Kearsley, 2007; Simonson; 2006; Aretio, 2002). Para que um curso seja considerado um curso a distância, ele deve possuir algumas características mínimas, como, por exemplo (Aretio, 2002; Moore; Kearsley, 2007):

- a) separação quase permanente do professor e do aluno no espaço e no tempo, podendo a interação entre eles ser síncrona ou assíncrona;

- b) estudo independente, em que o aluno controla o tempo, o espaço e o ritmo de estudo e, em alguns casos, os prazos para entrega de atividades, avaliações, entre outras. No entanto, conforme a necessidade pode-se estabelecer momentos de interação, por meios eletrônicos ou presenciais que ofereçam oportunidades para socialização e aprendizagem colaborativa;
- c) comunicação em duas vias, proporcionada por diversos recursos, entre professor e alunos e entre alunos;
- d) suporte de uma organização que planeja, desenha, produz materiais, avalia e realiza o acompanhamento do processo de aprendizagem por meio de uma tutoria.

Considera-se, portanto, que um curso ofertado na modalidade a distância é composto por diversas características que o determinarão como tal. Aprendizado, ensino, tecnologia, comunicação, criação e gerenciamento, são componentes que operam quando ocorrem o ensino e o aprendizado a distância (Moore; Kearsley, 2007).

Doravante, para se chegar ao fim principal da educação a distância, a aprendizagem, necessita-se de instituições, equipes e pessoas que desenhem, desenvolvam e controlem determinados processos que ajudam os estudantes, ou seja, precisa-se de uma organização eficiente por parte da instituição e uma equipe multidisciplinar, com profissionais preparados para atuar na educação a distância (Aretio, 2002; Simonson, 2006) e fazer sua gestão.

A gestão é “um processo que permite conduzir o desenvolvimento de atividades com eficiência e eficácia, a tomada de decisões com respeito às ações que se fizeram necessárias, a escolha e verificação da melhor forma de executá-las” (Rumble, 2003, p. 15), ou seja, o gestor é responsável pelo planejamento, organização, direção e controle. A gerência e a administração eficiente requerem não apenas uma equipe competente, mas também sistemas e rotinas administrativas bem definidas e eficientes (UNESCO, 1997).

A gestão de um programa de educação na modalidade a distância compreende diversas dimensões e envolve uma equipe multiprofissional. As aderências necessárias entre as diferentes instâncias de planejamento e gestão e o comprometimento dos envolvidos são as bases para um programa dar certo, bem como, a definição de objetivos, metas, valores, competências, recursos e de fluxo de ação e procedimentos podem garantir a dinâmica e ao mesmo tempo a estabilidade do programa (Moraes et al., 2007). Verifica-se que a gestão não prevê somente o funcionamento sistemático de tudo o que compõe o programa institucional e a proposta pedagógica dos cursos, mas todo o processo de preparação, acompanhamento, monitoramento e avaliação das equipes.

Dessa maneira, fica claro que o sistema de educação na modalidade a distância exige, do início ao fim, o bom funcionamento de todos os seus elementos, bem como, é necessário acompanhar o trabalho de cada integrante da equipe a fim de identificar pontos de sucesso, pontos críticos e/ou de estrangulamento. Os gestores de processo são considerados as pessoas que gerenciam o todo, analisam, supervisionam, controlam e avaliam as atividades do curso, responsáveis pela administração do sistema desenvolvido para dar suporte a todo o trabalho (Reis, 1996).

A descrição de Reis (1996) sobre gestor do processo reflete no curso analisado ao papel do Orientador de Tutoria, responsável por liderar, gerenciar, supervisionar, avaliar e controlar todo o processo no âmbito de seu curso, seja em relação aos tutores, alunos, questões acadêmicas ou administrativas.

## 4 CAMINHO METODOLÓGICO

O presente estudo classifica-se, levando-se em consideração os procedimentos técnicos utilizados, como estudo de caso, pois, aprofunda-se na realidade de um caso em particular (Triviños, 2006), analisa-se somente os Orientadores de Tutoria do Projeto Aluno Integrado. Este projeto engloba aproximadamente 15 mil alunos oriundos de escolas públicas municipais e estaduais dos estados de Mato Grosso do Sul, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, conta também com 206 tutores destes estados e da UFSC, 10 Orientadores de Tutoria, além de uma equipe de coordenadores e técnicos. A pesquisa caracteriza-se, também, como predominantemente quantitativa, uma vez que utilizou-se de técnicas estatísticas para definir a amostra (censo) e efetuar a análise dos dados (média).

Para obtenção dos dados primários foi aplicado o Questionário de Liderança Multifatorial simplificado (MLQ-6S), desenvolvido por Bass e Avolio (1992). O questionário é composto por 21 questões com 5 opções de resposta: 0 = Nunca, 1 = Raramente, 2 = Algumas vezes, 3 = Muitas vezes e 4 = Frequentemente, se não sempre. Ele avalia a liderança por meio de sete fatores relacionados à liderança transformacional: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual, consideração individual, reforço contingente, gestão por exceção e *laissez-faire* (não liderança). Cada fator é demonstrador por meio da média da soma de três itens específicos do questionário. O valor obtido é mensurado em de três níveis de escala: baixa (0 a 4 pontos), moderada (5 a 8 pontos) e alta (9 a 12 pontos) (Northouse, 2004).

A análise como já exposto foi elaborada, utilizando-se técnicas estatísticas (média) e seguiu os pressupostos de análise preconizados pelo instrumento utilizado para a coleta de dados MLQ-6S (Northouse, 2004).

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O Projeto Aluno Integrado é parte do Programa Nacional de Formação Continuada em Tecnologia Educacional e está na sua segunda edição. Em 2010 foram abertas 70.000 vagas para alunos matriculados em escolas públicas municipais e estaduais de todo o Brasil. A UFSC junto com os Núcleos de Tecnologias é responsável pela formação de mais de 15.000 alunos dos estados de Mato Grosso do Sul, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, e conta com uma equipe multidisciplinar composta por mais de 206 profissionais.

A população desta pesquisa foi constituída pelos Orientadores de Tutoria do Projeto Aluno Integrado, composta de: 6 homens e 4 mulheres, com uma média de idade de 24 anos, sendo 9 destes solteiros e 1 casado. Em relação ao nível de escolaridade dos pesquisados, 40% deles (4) cursam graduação em Administração e 60% (6) são formados em Administração. Destes, dois cursam Mestrado em Administração, e outros dois já obtiveram o título de mestres em Administração, além de cursarem doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Vale destacar que, todos os níveis de escolaridade explanados são oriundos da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Como pode ser visto nesta pesquisa, o MLQ-6S abrange várias dimensões da liderança. Ele demonstra o nível de cada um dos sete fatores indicadores (influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual, consideração individualizada, recompensa contingente, gestão por exceção e *laissez-faire*) dos três estilos de liderança propostos na fundamentação teórica (transformacional, transacional

e *laissez-faire* – não liderança). Para facilitar a análise, optou-se por descrever primeiramente os fatores de forma individual e posteriormente agrupados, para demonstrar o nível de cada um dos estilos.

A influência idealizada indica se o líder tem a confiança de seus subordinados, fé e respeito, se mostra dedicação a eles, se apela às suas esperanças e sonhos e se serve de exemplo a eles (Northouse, 2004). Neste fator, foram identificados altos níveis nos Orientadores 3, 4, 5, 6 e 7. A motivação inspiradora avalia o grau com que o líder apresenta uma visão, usa símbolos apropriados e imagens para ajudar os outros a focarem em seus trabalhos, além de mostrar aos outros a importância de seus trabalhos (Bass, 1997). Os níveis mais elevados foram encontrados nos Orientadores 1, 3, 5 e 7.

A estimulação intelectual mostra o quanto o líder encoraja os outros a serem criativos ao olhar para problemas antigos, se o líder cria um ambiente tolerável para posições aparentemente extremas e se estimula as pessoas a questionarem não apenas seus próprios valores e crenças, mas também os da organização (Bass, 1997; Northouse, 2004). Este foi um dos fatores com maiores índices na pesquisa, os quais foram identificados nos Orientadores 3, 4, 5, 6 e 7. A consideração individual revela o quanto o líder mostra interesse no bem-estar dos outros, direciona projetos individualmente e presta atenção aos que estão menos envolvidos no grupo (Northouse, 2004). Este fator apresentou altos níveis nos Orientadores 3, 5, 7 e 9, e níveis moderados nos demais orientadores. A seguir, na Figura 1, apresenta-se a análise dos quatro primeiros fatores (transformacionais).

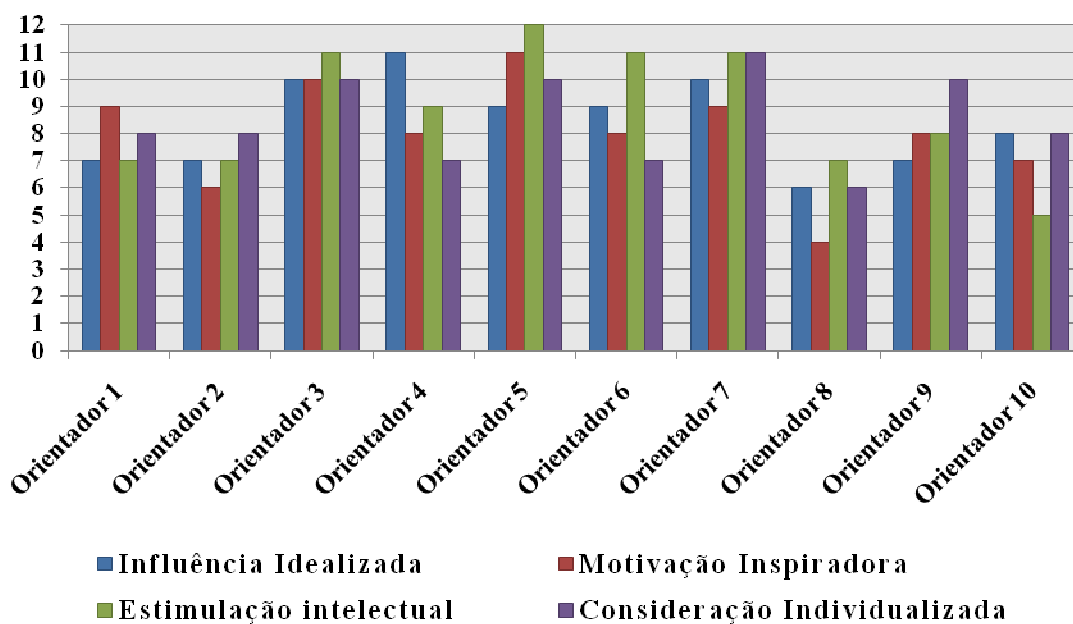


Figura 1: Fatores Transformacionais por Orientador de Tutoria

A influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individual, avaliam o grau em que a liderança é transformacional. Obteve-se uma média de 8 pontos, um nível moderado. Ao separar por gênero, identificou-se uma média de 9 pontos para os Orientadores do sexo masculino, e 8 pontos para os Orientadores do sexo feminino. Portanto, percebe-se que os Orientadores do sexo masculino tendem a adotar um estilo mais transformacional do que os Orientadores do sexo feminino.

A recompensa contingente demonstra o grau com que o líder diz aos outros o que fazer de forma a serem recompensados, enfatiza o que o líder espera deles e reconhece as suas conquistas (Bass, 1997). Tal fator alcançou altos níveis nos Orientadores 1, 3, 4, 5, 7 e 9. A gestão por exceção apareceu como o fator mais regular. Neste, o líder não procura mudar nada enquanto “as coisas” estiverem funcionando, ou seja, ele mostra os padrões a serem seguidos para que os outros desenvolvam seu trabalho (Northouse, 2004). Os Orientadores que apresentaram os maiores índices nesse fator foram o 5 e o 10.

A recompensa contingente e a gestão por exceção representam o nível em que o comportamento do líder é transacional. O valor obtido (média) neste foi 9, uma alta pontuação. Na divisão deste grupo por gênero, foi constatado uma média de 10 pontos para os Orientadores do sexo masculino e 9 pontos para os Orientadores do sexo feminino. Neste caso, estes fatores sugerem que o líder tende a usar sistemas de recompensa e/ou estruturas corretivas em seu estilo de liderança.

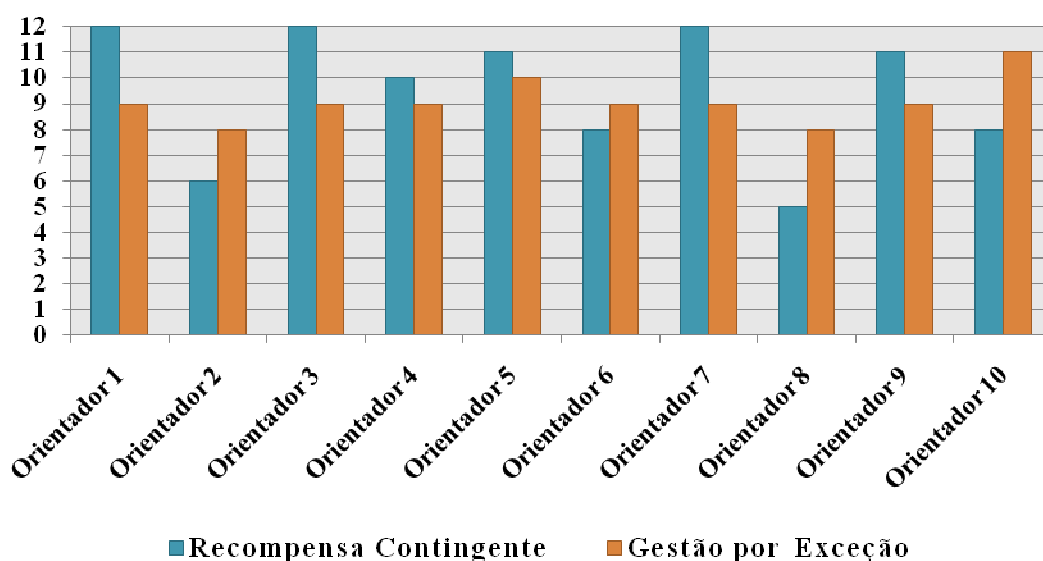


Figura 2: Fatores Transacionais por Orientador de Tutoria

Por fim, o *laissez-faire* (não liderança) avalia se o líder cobra pouco dos outros, bem como, se o líder concorda com o que quer que seja que os outros queiram fazer, além de não pedir mais do que o necessário. Este fator foi o que apresentou menor valor entre os Orientadores de tutoria. Os níveis mais elevados ficaram com os Orientadores 1 e 4. Os Orientadores 2 e 9 apresentaram o menor nível e os demais um nível moderado (Orientadores 3, 5, 6, 7, 8 e 10), como pode ser observado na Figura 3, a seguir.



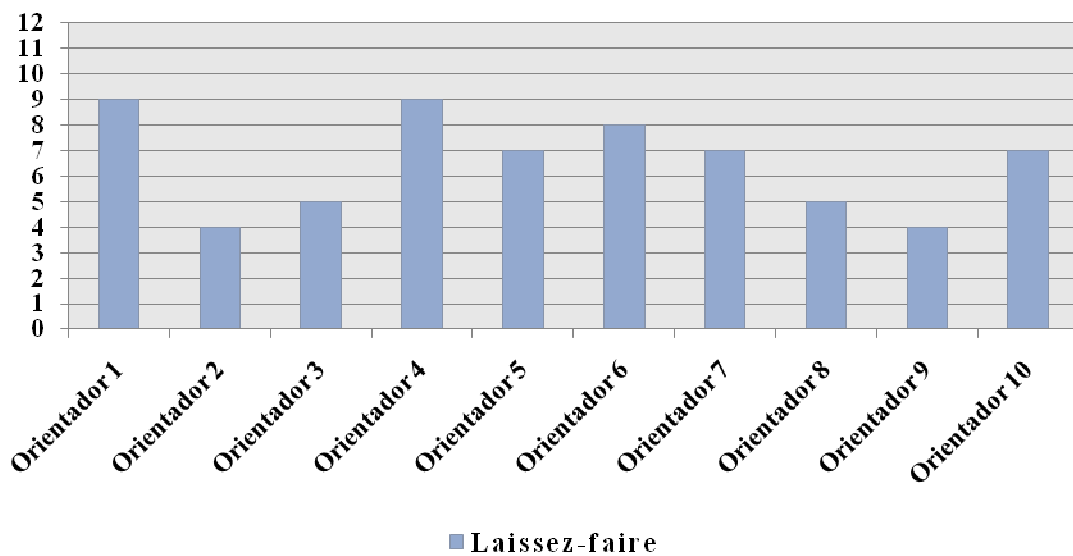


Figura 3: Fator *Laissez-faire* por Orientador de Tutoria

Este fator avalia o grau com que o líder atua de forma a não intervir, ou seja, não há liderança. Neste item, obteve-se uma média moderada (7 pontos). Ao separarmos por gênero, identificou-se uma média de 8 pontos para os Orientadores do sexo masculino, e 5 pontos para os Orientadores do sexo feminino. Uma alta pontuação neste caso indica que o líder tende a oferecer pouca estrutura ou orientação aos seus subordinados.

Na tabela a seguir, é possível verificar as médias obtidas em cada Fator.

Tabela 1: Média dos Fatores

	Influência idealizada	Motivação inspiradora	Estimulação intelectual	Consideração individualizada	Recompensa contingente	Gestão por exceção	<i>Laissez-faire</i>
<b>Média</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>7</b>
	<b>Estilo transformacional</b>		<b>Estilo transacional</b>		<b>Não liderança</b>		
<b>Média</b>	<b>8,5</b>		<b>9,5</b>		<b>7</b>		

Como pode-se perceber os Orientadores apresentam mais de um estilo de liderança, envolvendo tanto comportamentos transformacionais quanto transacionais, corroborando com o exposto por Yukl (2008) e Bass (1990), quando afirmam que um mesmo líder pode apresentar comportamentos transformacionais e transacionais ao mesmo tempo. Percebe-se pela Tabela 1 que o estilo de liderança predominante, ou com maior índice é o transacional, inclusive entre o sexo feminino, cuja tendência é apresentar um comportamento mais transformacional (Bass, 1999; Bass; Avolio; Atwater, 1996).

Outro ponto diz respeito ao estilo *laissez-faire*. Apesar de o índice indicar uma incidência regular, ele é significativo. Ele está relacionado com a não liderança. Conforme exposto anteriormente, quando da fundamentação teórica, o líder não se esforça para promover um contrato com os membros da equipe, motivá-los, definir padrões de trabalho ou oferecer *feedback*. Esse estilo de liderança (Bass, 1990), normalmente, resulta em redução da concentração no trabalho, baixa qualidade dos resultados e baixos níveis de produtividade, coesão grupal e satisfação. Além disso, na maioria das vezes, o estilo *laissez-faire* tem sido negativamente relacionado a resultados, tais como efetividade e satisfação nas organizações (Northouse, 2004), o que pode ter consequências para o desempenho da equipe e sucesso do curso.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança ocupa um lugar de destaque, seja como campo de estudo e pesquisa, ou fenômeno sócio-histórico decisivo na condução e implementação de mudanças sociais. Na educação a distância, como em qualquer outro contexto, a liderança é fundamental para que os objetivos sejam atingidos, incluindo-se aqui, objetivos individuais, coletivos e organizacionais. Porém, observa-se poucos estudos sobre liderança desenvolvidos nesse contexto, o que infere-se, possibilita um amplo campo de estudo.

Assim, o estudo realizado remete a algumas considerações importantes. Primeiramente, observa-se que os três estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) são observados, em menor ou maior intensidade, em todos os Orientadores, o que de certa forma é normal, tendo em vista o apresentado anteriormente, onde aponta-se que um mesmo líder pode apresentar mais de um estilo de liderança. Porém, ressalta-se que o estilo predominante é o transacional.

O estilo de liderança transacional sugere que os Orientadores de Tutoria pautam suas ações em processos de trocas, motivando os tutores por meio de elogios e certas formas de recompensas, ou até mesmo utilizando-se de ações disciplinares para que eles realizem as tarefas. Como a liderança transformacional pode ser aprendida (Bass, 1990), sugere-se que seja estimulado nos Orientadores os comportamentos próprios da liderança transformacional, como influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada.

Por fim, vale destacar que, mesmo que o comportamento menos frequente seja o *laissez-faire*, o índice é significativo, de uma escala de 0 a 12 a média ficou em 7. A existência desse comportamento pode acarretar problemas, uma vez que ele está relacionado com a não liderança e o não gerenciamento da equipe. A sua presença deve ser evitada em função dos impactos negativos no ambiente de tutoria. Estes resultados sugerem a necessidade de capacitar os líderes para reduzir a frequência do estilo *laissez-faire* e aumentar a liderança transformacional, como já salientado.

## REFERÊNCIAS

- ARETIO, Lorenzo Garcia. **La educación a distancia: de la teoría a la práctica**. Barcelona: Ariel, 2002.
- BASS, Bernard. **Bass e Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**, New York: The Free Press, 3 ed., 1990.
- \_\_\_\_\_. Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? **American Psychologist**. vol. 52, n. 2, 130-139. 1997.
- \_\_\_\_\_. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, vol. 8, n. 1, p. 9-32, 1999.
- BASS, Bernard; AVOLIO, Bruce. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. **Journal of European Industrial Training**, vol. 14, n. 5, 1992.
- BASS, Bernard; AVOLIO, Bruce; ATWATER, L. The transformational and transactional leadership of men and women. **International Review of Applied Psychology**, vol. 45. p 5-34, 1996.



- BASS, Bernard; STEIDLMEIER, Paul. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. **The leadership quarterly** vol. 10. n. 2, 1999.
- HEIFETZ, R. **Leadership without easy answers**. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University, 1994.
- KETS DE VRIES, Manfred F. R.. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. Atlas, São Paulo, 1997.
- MOORE, Michael; KEARLEY, Greg. **Educação a distância: uma visão integrada**. São Paulo: Thomson, 2007.
- MORAES, Marialice et al.. **Guia Geral do Curso Gestão e Docência em EaD: Programa Aberta-Sul**. Florianópolis: UFSC/UFSC, 2007.
- NORTHOUSE, Peter Guy. **Leadership: Theory and practise**. Sage Publications, Inc.:3 ed. 2004.
- REIS, Ana Maria Viegas. **Ensino a Distância: megatendência atual: abolindo preconceitos**. São Paulo: Imobiliária. 1996.
- RUMBLE, Greville. **A gestão dos sistemas de ensino a distância**. Brasília: Universidade de Brasília: Unesco, 2003.
- SIMONSON, Michael. Teoría, investigación y educación a distancia. In: BARBERÀ, Elena. **Educación abierta y a distancia**. Barcelona: UOC, 2006.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- UNESCO. **Aprendizagem aberta e a distância: perspectivas e considerações políticas educacionais**. Florianópolis: Imprensa Universitária, UFSC, 1997.
- YUKL, Gary. **Liderazgo en las organizaciones**. 6 ed. Madrid: Prentice Hall, 2008.