



# **A COORDENAÇÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU/FURB: ESTILOS DE LIDERANÇA**

Emerson Wagner **MAINARDES**  
Universidade da Beira Interior/UBI – Covilhã/Portugal  
[emerson.wm@sapo.pt](mailto:emerson.wm@sapo.pt)

Cristina M. S. **MIRANDA**  
Universidade Regional de Blumenau/FURB – Blumenau/SC/Brasil

Marcelo **DESCHAMPS**  
Universidade Regional de Blumenau/FURB – Blumenau/SC/Brasil

## **Resumo**

Em organizações complexas, como as Instituições de Ensino Superior (IES), funções de liderança nos cargos de coordenação, diferentemente das organizações de mercado, são ocupadas por pessoas que, muitas vezes, foram eleitas por seus pares. Também há o fato de que estes profissionais, geralmente um professor do próprio departamento, desempenham também o exercício da docência e pesquisas científicas. Ademais, para o exercício do cargo, não é pré-requisito o titular possuir habilidades próprias para o cargo. Este estudo teve por objetivo identificar, baseado no modelo proposto por Hersey e Blanchard (1986), os estilos de liderança dos coordenadores de cursos de graduação da Universidade Regional de Blumenau/FURB. O estudo torna-se relevante ao apresentar subsídios para determinar os estilos de liderança que coordenadores dos cursos de graduação de uma IES de grande porte podem assumir perante alunos, professores e a própria universidade. Pôde-se comprovar que os estilos de liderança se assemelham entre os coordenadores, encontrando-se diferenças quando analisado o gênero do coordenador.

**Palavras-chave:** Liderança situacional; Coordenação de cursos; Curso de graduação

## INTRODUÇÃO

As Instituições de Ensino Superior (IES) são definidas, do ponto de vista da administração, como organizações complexas. Para se compreender a complexidade da gestão universitária, os autores frequentemente destacam alguns aspectos como, por exemplo, o alto grau de autonomia dos professores, a dependência de habilidades individuais, a falta de planejamento, a diversidade e a falta de clareza nos objetivos, a improvisação das ações, entre outros (BALDRIGE, 1971; 1982; MINTZBERG 1991; 1993; HARDY; FACHIN, 1996; LANZILLOTTI, 1997; SILVA 2002; SILVA; MORAES, 2002; MARRA; MELO, 2003; KANAN; ZANELLI, 2003; ANDRADE, 2002; ANDRADE 2006; MEYER JR.; MANGOLIN, 2006).

Neste ambiente complexo, as funções de liderança (como coordenação e direção, por exemplo), assim como em uma empresa, são exercidas em diferentes níveis hierárquicos. Diferente das organizações do mercado, muitas dessas funções em uma IES são eletivas, ou seja, não dependem de nomeação ou indicação da maior liderança na hierarquia. Normalmente, ou são fruto do reconhecimento dos colegas que o elegeram, ou de comum acordo entre os professores, ou ainda da falta de disponibilidade de candidatos para se dedicarem à coordenação de cursos e/ou atividades burocráticas, entre outras, e que, de certa forma, tiram sua atenção especialmente de atividades como ensino e produção científica. Constata-se que raramente coordenadores de cursos em IES são escolhidos por suas habilidades administrativas, mesmo em cursos de graduação em administração. Diversos autores já constataram que os gestores universitários não estão preparados para administrar e carecem de formação específica (SILVA; CUNHA; POSSAMAI, 2001; SILVA; MORAES, 2002; MEYER; MANGOLIM, 2006).

Os administradores universitários exercem muitas e diversas atividades. Algumas dentre elas envolvem funções de liderança, isto é, a gestão de subordinados (FIEDLER; CHEMERS, 1981). Porém, nas IES, entre os *stakeholders* envolvidos, aparentemente falta a identificação do coordenador de um curso de graduação como um gerente, ou seja, uma pessoa que ocupa um cargo numa organização formal, sendo responsável pelo trabalho de uma outra pessoa pelo menos, tendo autoridade formal sobre essa pessoa (REDDIN, 1986). Portanto, sendo os coordenadores de cursos considerados gerentes em organizações universitárias, pode-se afirmar que liderança é algo fundamental para o exercício desta função, principalmente porque coordenadores de cursos de graduação tratam com alunos e professores. Esta relação é delicada. Por um lado, o aluno é o cliente a ser atendido. Por outro lado, o professor exerce grande poder, pois é ele quem domina conteúdos específicos do curso e considera ter liberdade suficiente para tratar o seu assunto como achar mais conveniente. Ou seja, considerando a complexidade destas relações, o estilo de liderança do coordenador pode elevar ou prejudicar os resultados de um determinado curso de graduação.

Para Hersey e Blanchard (1986), o ambiente educacional dispõe de diversas circunstâncias de aplicação da liderança situacional, como a relação professor-aluno, a relação administrador-conselho administrativo e a relação coordenador de curso e corpo docente. Este estudo tem por objetivo identificar, a partir do modelo proposto por Hersey e Blanchard (1986), os estilos de liderança dos coordenadores de cursos de graduação da Universidade Regional de Blumenau/FURB.

O estudo torna-se relevante na medida em que apresenta subsídios para a determinação dos estilos de liderança que coordenadores dos cursos de graduação de uma IES de grande porte podem assumir perante alunos, professores e a própria universidade.

O artigo está estruturado em quatro seções. Inicialmente, apresenta-se a fundamentação teórica, que trata de temas como liderança, liderança situacional e estilos de liderança. Na seção dois, apresenta-se e fundamenta-se a metodologia adotada na pesquisa realizada. Na seqüência, são apresentados os resultados da pesquisa de campo. E, por fim, são expostos e discutidos os principais resultados e considerações do estudo.

## **1. LIDERANÇA**

Nesta seção, buscou-se fundamentar o tema deste trabalho através de pesquisa bibliográfica baseada em liderança, mais especificamente em liderança situacional, assim como nos estilos de liderança propostos por Hersey e Blanchard (1986).

### **1.1. UMA BREVE CONCEITUAÇÃO**

Capacidade de liderar ou qualidade de um líder. Pelo senso comum, a liderança é uma velha conhecida, presente na história da humanidade antes mesmo da vinda de Cristo, como uma necessidade, a partir do convívio do homem em comunidades.

Segundo propõe Stogdill (1974 apud BERGAMINI, CODA; ZALEZNIK, 1997, p. 320),

o termo liderança apareceu por volta do ano 1300 da era cristã, embora venha sendo utilizado há aproximadamente duzentos anos na língua inglesa. Apesar de ser essa a história do aparecimento do termo, sabe-se que a preocupação com aquilo que poderia dar a uma pessoa o condão de ser seguida por outras parece ser tão antiga quanto a história escrita.

A primeira investigação empírica, no entanto, foi publicada somente em 1904, mas, apesar disso, apenas durante a I Guerra Mundial é que o tema “liderança” recebeu maior impulso (FIEDLER; CHEMERS, 1981).

Segundo estes autores, os estudos evoluíram a partir dos “testes de inteligência no ataque maciço aos problemas de seleção e colocação de oficiais” (FIEDLER; CHEMERS, 1981, p. 1). No período entre guerras, 1918-1939, o foco dos estudos voltou-se para a identificação de traços de liderança e o modo que os homens alcançavam as posições de chefia. Na medida em que os estudos evoluíram, a pesquisa direcionou-se para o entendimento de como as pessoas se tornam líderes eficazes (FIEDLER; CHEMERS, 1981).

O conceito propriamente dito de liderança está ligado ao poder e às características pessoais e emocionais do ser humano. O quadro 1 mostra a evolução do conceito, a partir de uma revisão de literatura, considerando o período de 1950-1990, exposta por Yukl (in BERGAMINI, 1994, p. 14-15), e ampliada pelos autores deste artigo.

McGregor (1999, p.3) corrobora com essas definições na medida em que assume que “uma das principais tarefas da administração é a de organizar o esforço humano a serviço dos objetivos econômicos da empresa”. Desta forma, segundo os autores, uma decisão administrativa influencia o comportamento da equipe, do indivíduo. Assim “o

sucesso de uma administração depende – não exclusivamente, mas em grande parte – da capacidade de prever e controlar o comportamento humano”. (MCGREGOR, 1999, p.3)

É importante notar, assim como destacam Hersey e Blanchard (1986), que as definições de liderança não estão relacionadas a qualquer tipo de organização ou instituição assim como não representam, necessariamente, uma relação de hierarquia.

LIDERANÇA	Teórico
O comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum.	Hemphill; Coos (1957)
A atividade de influenciar pessoas, fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos do grupo	Terry (1960)
Um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tenha o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo.	Janda (1960)
Influência pessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico.	Tannenbaum; Weschler; Massarik (1961)
Uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informações de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada.	Jacobs (1970)
Influenciar pessoas para a realização de um objetivo comum.	Koontz; O'Donnell (1972)
Início e manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação	Stogdill (1974)
O incremento da influência sobre e acima de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo.	Katz; Kahn (1978)
Uso de influência simbólica e não coercitiva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado para a realização de objetivos do grupo.	Jago (1982)
O processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção de um objetivo.	Rouch; Behling (1984)
Arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas	Kouzes; Posner (1997)
O processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.	Maximiano, (2002)

Quadro 1 – Conceito de Liderança.

Fonte: adaptado de Bergamini (1994, p. 14-15), Antunes (2004, p. 41) e Bonacina (2004, p. 26)

## 1.2. A LIDERANÇA SITUACIONAL

Paul Hersey e Kenneth Blanchard desenvolveram, no final dos anos 60, a liderança situacional, baseada na interação de três fatores importantes, oferecidos pelo líder: orientação e direção, apoio sócio-emocional e o grau de desenvoltura de quem está sendo orientado. (GARDNER, 1990)

Segundo Gardner (1990), qualquer situação de liderança envolve esses três fatores, que podem ser entendidos pelos membros de qualquer cultura.

O termo situação, conforme Fiedler e Chemers (1981), refere-se de maneira geral aos aspectos do ambiente que afetam o indivíduo. Os aspectos ambientais podem ser físicos ou de relações interpessoais. Os físicos dizem respeito à matéria presente no ambiente como cores, mobiliário, layout, etc. Os de relações interpessoais consistem não só na relação com o patrão, mas com os subordinados.

Finalmente, a situação pode consistir em atitudes ou percepções comuns numa organização, como o costume de levar trabalho para casa, reservar um intervalo de vinte minutos para o café ou do entendimento de que ninguém jamais será demitido. Isso tudo são variáveis intra-organizacionais. (FIEDLER; CHEMERS, 1981, p. 51)

O conceito de liderança situacional está baseado no princípio de que o estilo de liderança depende em maior grau da situação em que é exercida a liderança do que da personalidade do líder que a exerce. De acordo com a Liderança Situacional, não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Ou seja, a liderança situacional pressupõe que não há um estilo de liderança melhor que o outro, mas sim um estilo mais adequado para cada situação e, para isso, é necessário que o líder saiba diagnosticar as diferenças e variações de capacidades, comportamentos e motivações dos liderados.

De acordo Hersey e Blanchard (1986, p. 187) “na liderança situacional define-se a maturidade como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento”. Já McGregor (1999) entende que o poder de influenciar os outros depende primeiramente da seleção adequada de meios de influência requeridos para cada situação.

### 1.3. OS ESTILOS DE LIDERANÇA PROPOSTOS POR HERSEY E BLANCHARD (1986)

A aplicação do modelo de liderança situacional pressupõe a avaliação do nível de maturidade dos liderados e aplicação do estilo correspondente. Hersey e Blanchard (1986) sugeriram quatro níveis de maturidade dos liderados, para cada qual há um estilo de liderança correspondente, conforme pode ser observado no quadro 2.

Nível de Maturidade	Estilo de Liderança apropriado
(M1) Maturidade Baixa Pessoas que não têm capacidade nem disposição ou inseguras.	(E1) Determinar Comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo.
(M2) Maturidade entre baixa e moderada Pessoas que não têm capacidade, mas têm disposição ou confiança em si.	(E2) Persuadir Comportamento de tarefa alta e relacionamento alto.
(M3) Maturidade entre moderada e alta Pessoas que têm capacidade, mas não têm disposição ou são inseguras.	(E3) Compartilhar Comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa.
(M4) Maturidade alta Pessoas capazes (competentes) e dispostas (seguras)	(E4) Delegar Comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa.

Quadro 2 – Estilos de liderança e maturidade dos liderados.

Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 192)

O estilo “Determinar” exige que o líder forneça informações específicas ao liderados e supervisione estritamente o seu desempenho. Já no estilo “Persuadir”, o líder vai explicar as decisões e oferecer oportunidades de esclarecimento. O “Compartilhar”, por

sua vez, é o estilo em que o líder troca idéias e facilita a tomada de decisões. E, por fim, o estilo “Delegar” sugere que o líder transfira a responsabilidade das decisões e da execução dessas decisões aos liderados.

A determinação do estilo adequado de liderança passa basicamente por três etapas: primeiramente é necessário decidir que aspectos da função do liderado o líder deseja influenciar; posteriormente a capacidade ou motivação do indivíduo ou grupo em cada uma das áreas escolhidas; e por fim, decidir qual dos quatro estilos é o mais apropriado. (HERSEY; BLANCHARD, 1986)

Para isso, no entanto, é necessário que se meça o nível de maturidade, para a qual Hersey e Blanchard (1986) afirmam que há duas dimensões: a capacidade – que trata da maturidade de trabalho; e a disposição – que trata da maturidade psicológica. Os autores, com a colaboração do pesquisador Ronald K. Hambleton, desenvolveram dois instrumentos denominados “Formulário de Avaliação do Gerente” e “Formulário de Auto-Avaliação”. O quadro 3 apresenta uma parte do formulário de avaliação de maturidade do gerente e exemplifica claramente a proposta dos autores.

#### ESCALA DE MATURIDADE NO TRABALHO

Escala	Alta		Moderada				Baixa	
	8	7	6	5	4	3	2	1
	M4			M3		M2		M1
Experiência anterior de trabalho	tem experiência apropriada ao trabalho				não tem experiência apropriada ao trabalho			
Conhecimento do trabalho	possui os conhecimentos profissionais necessários				não possui os conhecimentos profissionais necessários			
Compreensão das exigências do trabalho	compreende perfeitamente o que deve ser feito				compreende pouco do que deve ser feito			
	8	7	6	5	4	3	2	1

#### ESCALA DE MATURIDADE PSICOLÓGICA

Escala	Alta		Moderada				Baixa	
	8	7	6	5	4	3	2	1
	M4			M3		M2		M1
Experiência anterior de trabalho	muita disposição				pouca disposição			
Conhecimento do trabalho	possui grande desejo de realização				possui pouco desejo de realização			
Compreensão das exigências do trabalho	é muito dedicada				não se preocupa			
	8	7	6	5	4	3	2	1

Quadro 3 – Parte do Formulário de Avaliação de Maturidade do Gerente.

Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 197)

Após a identificação do nível de maturidade do gerente ou do grupo que sofrerá influência, é necessário a determinação do estilo de liderança apropriado, para o qual Hersey, Blanchard e Hambleton desenvolveram duas escalas diferentes de liderança: o “Formulário de avaliação do gerente” e o “Formulário dos membros de equipe”.

Esses dois instrumentos fornecerão a medida comportamental de tarefa e relacionamento em cinco dimensões de comportamento, que podem ser observadas no quadro 4.

Dimensões do comportamento da tarefa	Indicador comportamental
	<i>A medida com que um líder...</i>
Fixação de objetivos	Especifica os objetivos que as pessoas devem realizar
Organização	Organiza a situação de trabalho para as pessoas
Fixação de prazos	Fixa prazos para as pessoas
Direção	Dá orientações específicas.
Controle	Especifica e exige relatórios regulares sobre o processo feito.
Dimensões do comportamento de relacionamento	Indicador do comportamento
	<i>A medida com que um líder...</i>
Dar apoio	Dá apoio e estímulo.
Comunicar	Envolve as pessoas em discussões sobre as atividades do trabalho.
Facilitar as interações	Facilita as interações das pessoas entre si.
Ouvir com atenção	Solicita e ouve as opiniões e preocupações das pessoas
Fornecer o feedback	Fornece feedback sobre os resultados alcançados pelas pessoas.

Quadro 4 – Dimensões do comportamento de tarefa e de relacionamento e seus indicadores de comportamentos.

Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 199).

Por fim, um outro instrumento, denominado “Integração de Maturidade e Estilo”, desenvolvido mais recentemente por Hersey, Blanchard e Keilty, permite que, num mesmo questionário, o líder possa avaliar o estilo de liderança e a maturidade da equipe, oferecendo um bom panorama como apresentado na figura 1. É com base neste último instrumento que realizou-se a pesquisa aqui apresentada.

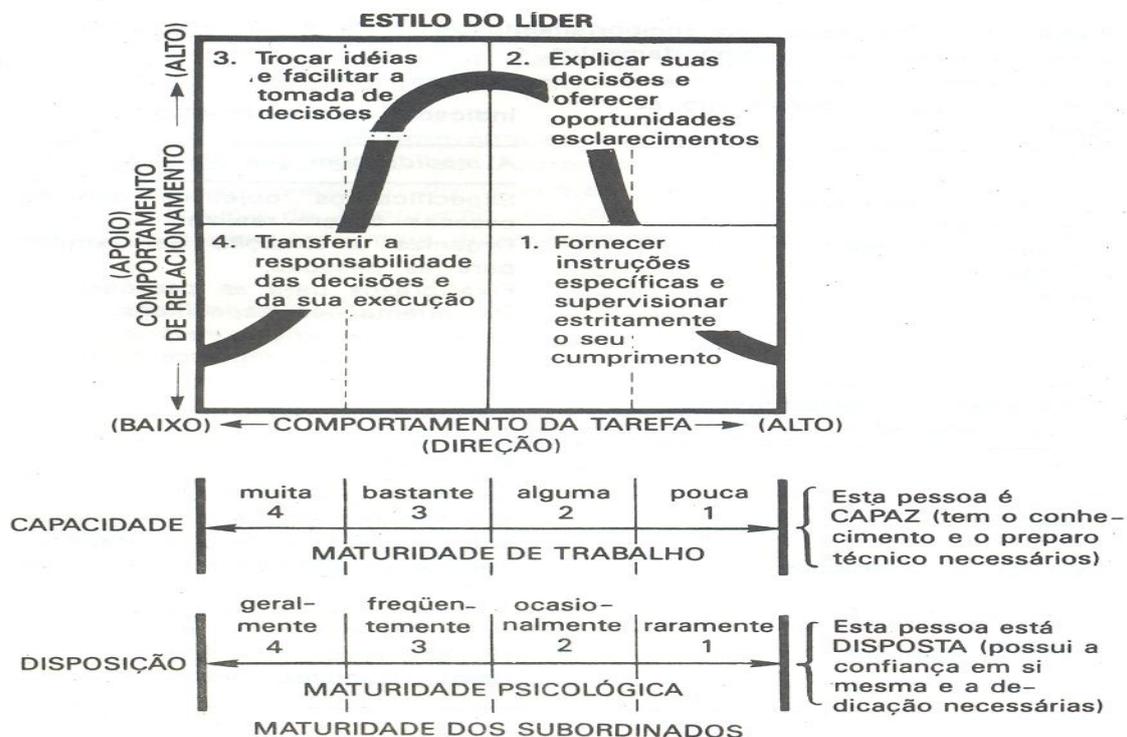


Figura 1 – Estilos de liderança e maturidade dos liderados.

Fonte: Hersey e Blanchard (1986, p. 200).

## 2. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste trabalho, utilizou-se a pesquisa quantitativa descritiva com corte transversal, por meio de levantamento de dados, com a aplicação de questionários auto-aplicados com perguntas predominantemente fechadas (OLIVEIRA, 2001; MALHOTRA, 2001; HAIR et al, 2005; MARCONI; LAKATOS, 2002). Como somente uma IES foi pesquisada, este estudo também se caracteriza por ser um estudo de caso (YIN, 2005).

O estudo ocorreu na Universidade Regional de Blumenau/FURB. Criada em 1953, atualmente, a FURB oferece 39 cursos de graduação, 61 cursos de pós-graduação *lato sensu* e 7 programas de mestrado. São cerca de 13.000 alunos na graduação e, aproximadamente, 1.600 alunos nos diversos cursos de pós-graduação nas modalidades especialização (1.100 alunos) e mestrado (500 alunos). Anualmente, a FURB forma cerca de 1.000 alunos em seus 39 cursos de graduação (FURB, 2007). Estes 39 cursos são divididos em 7 centros: Ciências de Educação (3 cursos de graduação); Ciências Exatas e Naturais (6 cursos); Ciências Humanas e da Comunicação (7 cursos); Ciências Jurídicas (1 curso); Ciências da Saúde (9 cursos); Ciências Sociais Aplicadas (4 cursos); e Ciências Tecnológicas (9 cursos). Com a exceção de dois cursos, cada curso de graduação conta com um coordenador, que é o líder frente a professores e alunos.

Como o objetivo deste estudo foi o de identificar os estilos de liderança destes coordenadores de cursos de graduação, os 39 coordenadores formaram a população-alvo. A amostra desta pesquisa foi composta por 14 dos 39 coordenadores de cursos de graduação, que aceitaram voluntariamente responder ao questionário deste estudo. Este tipo de amostra se caracteriza por ser não-probabilística (MARCONI; LAKATOS, 2002). Os demais coordenadores serão novamente contatados e, caso aceitem participar da pesquisa, poderão confirmar as conclusões deste estudo e validar estatisticamente os resultados obtidos.

Os questionários continham 6 perguntas abertas e 12 perguntas fechadas e era composto de 2 partes. Na primeira parte, buscou-se caracterizar o coordenador de curso de graduação entrevistado, através de 6 perguntas abertas (idade, gênero, estado civil, número de filhos, maior grau de formação educacional e centro no qual está inserido o curso de graduação que coordena).

Na segunda parte, a partir da adaptação para a realidade das IES do questionário utilizado por Lopes (1994) em pesquisa semelhante, porém realizada com supervisores de produção em indústrias de Blumenau/SC, foram propostas 12 perguntas fechadas, cada uma delas com quatro opções de resposta. Cada questão relatou uma situação onde a liderança do coordenador de curso de graduação foi testada. As quatro respostas ofereciam atitudes a serem tomadas pelo coordenador entrevistado, sendo que ele deveria escolher somente uma das alternativas. Uma das respostas correspondia ao estilo de liderança E1 (“determinar”), outra correspondia ao E2 (“persuadir”), uma terceira resposta correspondia ao estilo E3 (“compartilhar”) e, por fim, uma quarta resposta correspondia ao estilo E4 (“delegar”) (vide quadro 2). Um detalhe importante é que as respostas não seguiram uma seqüência lógica, ou seja, a resposta A poderia ser E1 em uma questão, E4 em outra, E2 em outra, e assim sucessivamente, evitando assim uma padronização de respostas.

Com o questionário pronto, foi realizado um pré-teste do mesmo, em 05 de fevereiro de 2007, com quatro coordenadores de cursos de graduação de outra instituição de ensino.

A escolha destes respondentes deveu-se ao fato de serem coordenadores de cursos de graduação e de não pertencerem a FURB, evitando um possível viés futuro caso o pré-teste tivesse sido realizado com alguns dos coordenadores da própria FURB, que posteriormente responderiam a mesma pesquisa. Considerando o fato deste questionário já ser uma adaptação de outro questionário testado e aprovado, era de se esperar que nenhum problema fosse encontrado. E realmente nenhum problema foi detectado.

Por fim, os dados foram coletados pessoalmente pelos autores deste estudo, no período de 20 de fevereiro a 06 de março de 2007. Em média, cada entrevistado levou dez minutos para preencher o questionário.

Os dados coletados com os questionários foram alimentados no software Microsoft Excel. No processo de análise dos dados, foram realizadas análises descritivas básicas de cada resposta dos entrevistados, possibilitando-se chegar as conclusões deste estudo.

### 3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A amostra deste estudo contemplou 14 coordenadores de cursos de graduação da Universidade Regional de Blumenau/FURB:

- Dois coordenadores de dois dos seis cursos de graduação do Centro de Ciências Exatas e Naturais (CCEN);
- Três coordenadores de três dos sete cursos de graduação do Centro de Ciências Humanas e de Comunicação (CCHC);
- Dois coordenadores de dois dos nove cursos de graduação do Centro de Ciências da Saúde (CCS);
- Três coordenadores de três dos quatro cursos de graduação do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA);
- Quatro coordenadores de quatro dos nove cursos de graduação do Centro de Ciências Tecnológicas (CCT).

A coordenadora de um dos cursos de graduação do CCEN, a primeira voluntária a participar desta pesquisa, tem 46 anos, é casada, tem dois filhos e é a única doutora entre os coordenadores entrevistados. Quando foram colocadas doze situações diferentes do seu dia a dia como coordenadora, com o intuito de encontrar seu estilo de liderança, ficou claro que sua preferência é pelo estilo E3, o estilo “compartilhar” (67% das respostas). Nos outros 33% das respostas, o estilo escolhido foi o E2 (“persuadir”).

O segundo coordenador do CCEN que participou da pesquisa tem 37 anos, é casado, sem filhos e é mestre. Ao analisar as doze situações propostas, este mostrou que seu estilo de liderança mais usual é o E2 (estilo “persuadir”), com 58% das respostas. Em 17% dos casos, o coordenador entrevistado optou pelo estilo E3 (“compartilhar”). Em outros 17% das situações, o estilo escolhido foi o E4 (“delegar”). Por fim, em uma única situação, que equivale a 8% das respostas, o estilo preferido foi o E1 (“determinar”).

No CCHC, obtiveram-se respostas voluntárias de três dos sete coordenadores de cursos de graduação deste centro. Foram duas mulheres e um homem.

A primeira coordenadora a responder a pesquisa tem 49 anos, é solteira, sem filhos, e é mestre. Esta, ao analisar as doze situações que podem ocorrer em seu dia a dia como coordenadora, demonstrou que seu estilo de liderança preferido é o E2 (“persuadir”), com 58% das respostas. Nos outros 42% dos casos, a preferência foi pelo estilo E3 (“compartilhar”).

A segunda coordenadora do mesmo centro está com 51 anos, é casada, tem dois filhos e tem especialização como maior grau de escolaridade. Ao se colocar as doze situações vivenciadas por coordenadores de cursos de graduação, que visou a encontrar seu estilo de liderança, percebeu-se que o estilo preferido por ela também é o E2, o estilo “persuadir” (67% das respostas). Nos 33% das demais respostas, sua escolha foi pelo estilo E3, o “compartilhar”.

O terceiro coordenador deste centro tem 36 anos, é solteiro, porém já tem um filho, e é mestre. Quando analisou as doze situações criadas pelos pesquisadores e que fazem parte do dia a dia de um coordenador de cursos de graduação, este respondente preferiu o estilo E2 (“persuadir”), com 50% das respostas. Porém, em 25% das respostas sua escolha foi pelo E1 (“determinar”) e nos outros 25% sua opção foi pelo E3 (“compartilhar”).

Já no CCS obtiveram-se dois coordenadores voluntários para responder a pesquisa. Este centro possui nove coordenadores. Foram dois homens.

O primeiro coordenador deste centro que aceitou participar da pesquisa tem 39 anos, é divorciado, tem dois filhos e é mestre. Quando foi pedido para ele analisar as doze situações pela qual passam coordenadores de cursos de graduação, concluiu-se que seu estilo de liderança preferido é um meio termo entre o E2 (“persuadir”) e o E3 (“compartilhar”), com 50% de respostas para cada estilo.

Já o segundo coordenador deste centro tem 44 anos, é casado, possui dois filhos e tem mestrado. Ao ser colocado a ele as doze situações vivenciadas por um coordenador de cursos de graduação, percebeu-se que seu estilo de liderança preferido é também um meio termo entre o E2 (“persuadir”) e o E3 (“compartilhar”), tendo cada estilo recebido 50% das respostas,

No CCSA obtiveram-se três coordenadores voluntários dispostos a contribuir com a pesquisa, porém neste caso foram duas mulheres. Este centro conta com quatro coordenadores de cursos de graduação.

A primeira coordenadora que se dispôs a responder ao questionário tem 40 anos, é casada, não tem filhos e é mestre. Ao analisar as doze situações que os coordenadores de cursos de graduação enfrentam em seu trabalho diário, pode-se observar que seu estilo de liderança preferido é o E2, o estilo “persuadir”, com 50% das respostas. Porém esta coordenadora, em vários momentos, optou por outros estilos, como o E1 (o “determinar”, com 8% das respostas), o E3 (o “compartilhar”, com 25% das respostas) e o estilo E4 (“delegar”, com 17% das respostas).

Já a segunda coordenadora conta com 43 anos, é solteira, tem um filho e possui mestrado. Ao ser colocada frente as doze situações citadas, percebeu-se que seu estilo de liderança preferido é uma mescla entre o E2 (“persuadir”) e o E3 (“compartilhar”), com 50% das respostas para cada estilo.

O terceiro coordenador que respondeu ao questionário proposto está com 61 anos, é casado, com dois filhos e é mestre. Este, ao analisar as doze situações propostas, demonstrou que seu estilo de liderança mais usual é o E3 (“compartilhar”), sendo que em 67% das situações, este foi o estilo de liderança escolhido. Porém, em 17% dos casos, a opção foi pelo estilo E2 (“persuadir”), em 8% dos casos o estilo preferido foi o E1 (“delegar”) e em outros 8% dos casos, o estilo escolhido foi o E4 (“delegar”).

Por fim, no CCT, dos nove coordenadores que fazem parte deste centro, contou-se com a colaboração de quatro deles, três homens e uma mulher.

O primeiro coordenador tem 39 anos, é casado, tem três filhos e, como maior escolaridade, possui o mestrado. Quando pediu-se para ele analisar as doze situações em que coordenadores de cursos de graduação passam em seu dia a dia, constatou-se que seu estilo de liderança varia conforme a situação. Ele optou pelo estilo E2 (“persuadir”) em 42% das respostas, pelo estilo E3 (“compartilhar”) em 33% das respostas e pelo estilo E1 (“determinar”) em 25% das respostas.

A segunda coordenadora está com 54 anos, é divorciada, tem dois filhos e também possui mestrado. Ao responder ao questionário, com as doze situações vivenciadas por coordenadores de cursos de graduação, observou-se que o estilo de liderança preferido por esta coordenadora é o E2, o estilo “persuadir” (50% das respostas). Porém, em vários momentos optou pelos estilos E1 (“determinar”, em 17% dos casos) e E3 (“compartilhar”, em 33% dos casos).

O terceiro coordenador tem 38 anos, é casado, tem dois filhos e possui mestrado. Na sua análise das doze situações pelo qual os coordenadores convivem em seu trabalho, percebeu-se que seu estilo preferido é o E3 (“compartilhar”), com 33% das respostas. Porém, observou-se também que este coordenador utilizou estilos diferentes em vários momentos. Em 25% dos casos o respondente optou pelo estilo E1 (“determinar”). Em outros 25% dos casos, o entrevistado escolheu o estilo E2 (“persuadir”). E ainda, em 17% dos casos, o estilo preferido foi o E4 (“delegar”).

O quarto coordenador, último voluntário da pesquisa, está com 54 anos, é solteiro, tem um filho e é especialista. Ao ser questionado a respeito das doze situações que um coordenador de curso de graduação pode encontrar no seu dia a dia, o respondente deixou claro que seu estilo de liderança preferencial é o E2 (“persuadir”), optando por este estilo em 50% das situações. Já em outros 34%, o estilo escolhido foi o E3 (“compartilhar”). Em 8% das situações, o entrevistado optou pelo estilo E1 (“determinar”) e em outros 8% dos casos, o estilo preferido foi o E4 (“delegar”).

Em resumo, os resultados da pesquisa podem ser observados na tabela 1.

Tabela 1 – Resumo dos resultados da pesquisa

Entrevistado	Centro	Caracterização do respondente	Estilo E1 “determinar”	Estilo E2 “persuadir”	Estilo E3 “compartilhar”	Estilo E4 “delegar”
Entrevistado 1	CCEN	Mulher, 46 anos, casada, 2 filhos, doutora	0%	33%	67%	0%
Entrevistado 2	CCEN	Homem, 37 anos, casado, sem filhos, mestre	8%	58%	17%	17%
Entrevistado 3	CCHC	Mulher, 49 anos, solteira, sem filhos, mestre	0%	58%	42%	0%
Entrevistado 4	CCHC	Mulher, 51 anos, casada, 2 filhos, especialista	0%	67%	33%	0%
Entrevistado 5	CCHC	Homem, 36 anos, solteiro, 1 filho, mestre	25%	50%	25%	0%
Entrevistado 6	CCS	Homem, 39 anos, divorciado, 2 filhos, mestre	0%	50%	50%	0%
Entrevistado 7	CCS	Homem, 44 anos, casado, 2 filhos, mestre	0%	50%	50%	0%
Entrevistado 8	CCSA	Mulher, 40 anos, casada, sem filhos, mestre	8%	50%	25%	17%
Entrevistado 9	CCSA	Mulher, 43 anos, solteira, 1 filho, mestre	0%	50%	50%	0%
Entrevistado 10	CCSA	Homem, 61 anos, casado, 2 filhos, mestre	8%	17%	67%	8%
Entrevistado 11	CCT	Homem, 39 anos, casado, 3 filhos, mestre	25%	42%	33%	0%
Entrevistado 12	CCT	Mulher, 54 anos, divorciada, 2 filhos, mestre	17%	50%	33%	0%
Entrevistado 13	CCT	Homem, 38 anos, casado, 2 filhos, mestre	25%	25%	33%	17%
Entrevistado 14	CCT	Homem, 54 anos, solteiro, 1 filho, especialista	8%	50%	34%	8%

Fonte: Os autores (2007)

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Conforme já afirmado na fundamentação teórica no início deste estudo, pelo senso comum, a liderança é uma antiga conhecida, presente na história da humanidade antes mesmo da vinda de Cristo, como uma necessidade a partir do convívio do homem em comunidades.

O conceito propriamente dito de liderança está ligado ao poder e às características pessoais e emocionais do ser humano. Cada pessoa apresenta particularidades próprias que lhe conferem maior ou menor capacidade de liderar, além da facilidade na relação interpessoal que lhe facilitará o desenvolvimento e desempenho em funções que lhe exigem desenvoltura e credibilidade no exercício do cargo, e que levam ao alcance dos objetivos esperados pela organização ou instituição.

O modelo de estilos de liderança, desenvolvido por Paul Hersey e Kenneth Blanchard no final dos anos 60, envolve a liderança situacional e é baseado na interação de três fatores importantes oferecidos pelo líder: orientação e direção, apoio sócio-emocional e o grau de desenvoltura de quem está sendo orientado.

A liderança situacional, segundo estes mesmos autores, pressupõe que não há um estilo de liderança melhor que o outro, mas sim um estilo mais adequado para cada situação e, para isso, é necessário que o líder saiba diagnosticar as diferenças e variações de capacidades, comportamentos e motivações dos liderados.

Desta forma os quatro níveis de maturidade relacionados com os quatro estilos de liderança apresentados por Hersey e Blanchard (1986) mostram como o líder atua em relação aos seus liderados, identificando qual a melhor forma de conduzir suas atividades para atingir os objetivos propostos pela organização.

Sendo assim, ao aplicar a pesquisa junto aos coordenadores dos cursos de graduação da Universidade Regional de Blumenau, pôde-se traçar um perfil de como estes coordenadores atuam junto aos seus liderados, ressaltando-se que, segundo Hersey e Blanchard (1986), não existe estilo de liderança correto, mas sim estilos de liderança diretamente relacionados com o nível de maturidade apresentado pelos liderados.

Percebeu-se, na pesquisa desenvolvida, algumas constatações importantes que devem ser comentadas. Em primeiro lugar, a titulação dos coordenadores não lhe confere, automaticamente, credenciais para a ascensão ao cargo de coordenação, visto que, das entrevistas colhidas, apenas um coordenador apresenta a titulação de doutor, enquanto os restantes são mestres ou especialistas.

A característica gênero é outro fator que demonstra diferenças entre os entrevistados. As mulheres têm características de liderança mais ligadas ao estilo “persuadir”, existindo uma tendência de haver um compartilhamento no seu processo decisório. Já os homens têm esta característica mais distribuída em torno dos quatro estilos de liderança, mas também com uma predominância no estilo “persuadir”. Pode-se concluir que homens apresentam uma característica menos marcante no estilo “delegar”, e em alguns momentos apresentam características muito próximas ao estilo “determinar”. Quando esta característica aparece em mulheres, ela se apresenta de forma menos incisiva. Logo, pode-se dizer que existem indícios que os homens são mais incisivos em suas ordens e comando do que as mulheres.

Outro fator que se pôde constatar é que existe uma tendência de escolha, em várias situações, pelo estilo “compartilhar”. Isto provavelmente explica-se pela própria função

desenvolvida, o tipo de organização a qual este profissional está inserido e a forma a que ascendeu ao cargo, ou seja, de forma eletiva. Sendo assim, estes líderes escolhem compartilhar com seus pares os assuntos e decisões a serem tomadas, evitando, de certa forma, a decisão unilateral e autoritária, característica do estilo E1 (“determinar”).

Uma terceira constatação é a presença constante do estilo “determinar” no CCT (Centro de Ciências Tecnológicas). Percebeu-se que neste centro, que agrupa os cursos da área de exatas da IES pesquisada, todos os coordenadores entrevistados, diferente dos demais centros, em algum momento “determinam” os caminhos a serem tomados. Observa-se então que coordenadores desta área em especial têm forte tendência a tomarem decisões “de cima para baixo”, característica esta comum em profissionais desta área, conhecidos por seu racionalismo e sua objetividade, confirmando o anteriormente encontrado por Lopes (1994).

Porém, de forma geral, o resultado desta pesquisa demonstrou que existe uma concentração muito forte nos estilos de liderança E2 (“persuadir”) e E3 (“compartilhar”), também confirmando os resultados de pesquisas anteriores realizadas por Lopes (1994).

Portanto, pode-se afirmar que o objetivo principal deste estudo, que era identificar, a partir do modelo proposto por Hersey e Blanchard (1986), os estilos de liderança dos coordenadores de cursos de graduação da Universidade Regional de Blumenau/FURB, foi atingido, visto que os resultados apresentados demonstram uma clara identificação dos estilos adotados pela amostra de aproximadamente 36% dos coordenadores distribuídos nos 7 centros de cursos que compõem a estrutura da Universidade Regional de Blumenau – FURB..

Como principal limitação encontrada por esta pesquisa destaca-se o baixo índice de retorno dos questionários enviados aos trinta e nove coordenadores de cursos de graduação da instituição. Este baixo índice de retorno pode ter como principal justificativa o período em que foi aplicada a pesquisa, ou seja, no início do semestre letivo de 2007, quando a carga de trabalho desenvolvida por estes sofre um aumento significativo devido aos ajustes envolvendo instituição, professores e estudantes.

Este assunto pode ser considerado de grande relevância não só para a comunidade acadêmica, ao tratar um tema normalmente estudado no âmbito empresarial e raramente no meio educacional, mas também para a própria administração da IES pesquisada, por trazer à tona algumas características que são relevantes ao dia a dia da administração da instituição. Nesse sentido, recomenda-se o aprofundamento da pesquisa para se atingir a totalidade dos coordenadores dos cursos de graduação e estender este levantamento aos coordenadores da pós-graduação. Recomenda-se também às instituições que tenham a estrutura similar à apresentada pela FURB (coordenadores de curso, chefes de departamento e diretores de centro) a aplicação desta pesquisa através de censo para identificar os estilos de liderança e a interação existente entre todos os níveis de deliberação da instituição referentes e ligadas diretamente ao ensino.

Por outro lado, recomenda-se também a aplicação deste estudo em todos os componentes da administração direta da instituição, quais sejam, reitor, vice-reitor, pró-reitores, chefes de gabinete, entre outros, com o intuito de traçar um mapa detalhado da instituição quanto ao estilo de liderança de seus componentes, fornecendo ferramentas bastante úteis no que se refere ao estilo de liderança adotado e o nível de maturidade apresentado na instituição.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Arnaldo R. de. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15-28, jul./set., 2002.
- \_\_\_\_\_. A gestão de universidade sob a ótica da teoria dos recursos e capacidades. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006. CD-ROM.
- ANTUNES, Acilão Gonçalves. **Estilos de liderança: um estudo nas agências de um banco de varejo público em Santa Catarina**. 2004. 167fls. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, 2004.
- BALDRIDGE, John V. **Power and conflict in the university: research in the sociology of complex organizations**. New York: John Wiley & Sons Inc., 1971.
- \_\_\_\_\_. **Estructuración de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema Editores, 1982.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker; CODA, Roberto; ZALEZNIK, Abraham. **Psicodinamica da vida organizacional: motivacao e lideranca**. 2. ed. Sao Paulo : Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Lideranca: administração do sentido**. São Paulo : Atlas, 1994.
- BONACINA, Dalvanei Tonin. **Tendências e evidências dos estilos de liderança no setor bancário da região oeste do Paraná, Brasil**. , 2004. 113 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, 2004.
- FIEDLER, Fred Edward; CHEMERS, Martin M. **Lideranca E administracao eficaz**. Sao Paulo : Liv. Pioneira Ed : Ed. da USP, 1981.
- FURB. **Universidade Regional de Blumenau: secretaria acadêmica**. Blumenau, 2007.
- GARDNER, John William. **Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- HAIR Jr., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos e métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

- HARDY, Charles; FACHIN, Richard. **Gestão estratégica na universidade brasileira:** teoria e casos. Porto Alegre: UFRGS. 1996. 223p.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores:** a teoria e as técnicas de liderança situacional. Tradução: Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.
- KANAN, Lilia A.; ZANELLI, José C. O processo de vinculação de coordenadores de curso com seu trabalho e com a universidade. ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2003. CD-ROM
- LANZILLOTTI, Viviane de S. Reengenharia na universidade: uma interface possível? In: FINGER, Almeri P. (Org.). **Gestão de universidades:** novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997.
- LOPES, Mauricio C. **Jogo de empresas LÍDER:** aperfeiçoamento do modelo e do sistema. Florianópolis: EPS/UFSC, 1994. Dissertação de mestrado (Mestrado em Engenharia da Produção).
- MALHOTRA, Newton K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 3 ed. Porto Alegre: Bookmark, 2001.
- MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARRA, Adriana V.; MELO, Marlene C. de O. L. Docente gerente: o cotidiano de chefes de departamento e coordenadores em uma Universidade Federal. ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2003. CD-ROM
- MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa.** 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- MEYER JR., Victor, MANGOLIM, Lúcia. Estratégia em universidades privadas: estudo de casos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006. CD-ROM.
- MINTZBERG, Henry. **Mintzberg y la dirección.** Madrid: Ediciones Diaz de Sants, 1991.

- \_\_\_\_\_. La organización profesional. In: MINTZBERG, Henry & QUINN, James B. **El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos**. México: Prentice Hall, 1993.
- OLIVEIRA, Silvio L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo, Pioneira, 2001.
- REDDIN, Wos J. **Eficácia gerencial**. São Paulo: Atlas, 1986.
- SILVA, Maria G. R. Competências gerenciais dos coordenadores do curso de graduação em administração de empresas: um estudo de caso na UCS. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2002. CD-ROM.
- SILVA, Maria A. da; CUNHA, Carlos J. C. A.; POSSAMAI, Fábio. O que os professores aprendem para dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.
- SILVA, Maria A.; MORAES, Luiz V.S. Como os professores aprendem a dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2002. CD-ROM.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.