

Sara Alves Rodrigues

Universidade Estadual da Paraíba

(UEPB, Brasil)

saraalvesro@gmail.com

Mary Dayane Souza Silva

Universidade Federal do Pernambuco

(UFPE, Brasil)

m.dayane.silva@gmail.com

Cinthia Moura Frade

Universidade Estadual da Paraíba

(UEPB, Brasil)

admcinthiafrade@gmail.com

Francisca Rozângela Lopes de Sousa

Universidade Estadual da Paraíba

(UEPB, Brasil)

rhozeadm@hotmail.com

Estilos de Liderança de Professores Universitários: Um Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino Pública

Leadership Styles of University Professors: A Case Study at a Public Education Institution

RESUMO

A presente pesquisa objetivou identificar os estilos de liderança dos professores de uma instituição de ensino superior, localizada na cidade de Patos, na Paraíba. Para este estudo utilizou-se a abordagem quantitativa a partir do método dedutivo. A coleta dos dados ocorreu por meio do questionário *Multifactor Leadership Questionnaire - 5x (MLQ)*, proposto por Bass (1985), e a análise a partir de estatística descritiva. Foram entrevistados 30 professores de uma amostra total de 58, distribuídos em quatro cursos. Verificou-se que todos os estilos de liderança estudados são adotados pelos professores. No entanto, há um predomínio dos estilos transformacional ($M=4,15$) e transacional ($M=3,84$), os quais apresentaram variação conforme a situação específica. Resultados demonstraram o interesse dos docentes em questões de liderança, no intuito de obter o melhor ambiente de trabalho e a máxima eficiência e eficácia dos seus alunos.

Palavras-Chave: liderança; ensino superior; professores.

ABSTRACT

This research aimed to identify the leadership styles of the professors of a higher education institution located in the city of *Patos, Paraíba, Brazil*. We adopted a quantitative approach from the deductive method. The data were collected through the *Multifactor Leadership Questionnaire - 5x (MLQ)* questionnaire, proposed by Bass (1985), and the analysis based on descriptive statistics. Thirty professors from a total sample of 58 were interviewed in four programs. It was verified that all the styles of leadership studied are observed in professor's behaviour however, there is, a predominance of transformational ($M = 4.15$) and transactional styles ($M = 3.84$), which varied according to the specific situation. Therefore, the results showed the professors' interest in leadership issues in order to obtain the best working environment and maximum efficiency and effectiveness of their students.

Keywords: leadership; higher education; professors.

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras

29.075-910, Vitória-ES

gestaoeconexoes@gmail.com

gestaoeconexoes@ccje.ufes.br

<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em

Administração (PPGADM/CCJE/UFES)

Artigo

Recebido em: 18/01/2019

Aceito em: 26/04/2019

Publicado em: 31/05/2019

Introdução

O tema liderança vem sendo frequentemente discutido no meio acadêmico, despertando o interesse de pesquisadores em estudos que busquem mensurar as dimensões básicas da atitude do líder (Robbins & Moreira, 2005). Para Lima e Gomes (2017) a importância de pesquisar o assunto dá-se no contexto de disputa constante em que as empresas estão inseridas, principalmente as que pertencem ao setor de serviços. Logo, as organizações precisam de líderes que as direcionem ao sucesso almejado, a fim de que possam garantir ganhos de eficiência e eficácia, com intuito de obter vantagem competitiva (Chiavenato, 2005).

A liderança não é uma característica inata nem exclusiva de determinada profissão. Ela existe e se desenvolve em todos os patamares sociais, culturas e profissões, embora as práticas e os comportamentos de liderança possam ter características específicas em algumas delas (M. I. B. Ribeiro & A. V. Bento, 2010). Nesta perspectiva, buscou-se responder ao seguinte questionamento: Quais são os estilos de liderança adotados pelos professores de uma instituição ensino superior da cidade de Patos, na Paraíba? Para responder a esse questionamento, optou-se pela realização de uma pesquisa quantitativa por meio da aplicação adaptada do questionário *Multifactor Leadership Questionnaire - 5x* (MLQ), proposto por Bass (1985).

Tal pesquisa torna-se relevante por contribuir para o entendimento e a compreensão dos tipos de líderes que os professores se revelam no seu ambiente de trabalho, tendo em vista que as instituições públicas de ensino assumem uma função proeminente na transformação dos sistemas educativos com eficácia e qualidade (Trigo & Costa, 2008). Conforme Whitaker (2000), esse é um ponto fundamental para a evolução e o desenvolvimento institucional. Além disso, Jordão (2003) afirma que docentes que possuem traços de liderança no desempenho de suas atividades, exercem um diferencial para a instituição em que trabalham, quando comparada às demais do mesmo setor.

Desse modo, a presente pesquisa objetivou identificar os estilos de liderança dos professores que atuam no ensino superior público na cidade de Patos, na Paraíba. O intuito foi o de vislumbrar como o docente, na função de líder, consegue gerenciar os conflitos organizacionais em decorrência dos problemas enfrentados no seu exercício e da necessidade de esclarecimento das atividades delegadas. Assim, optou-se pela escolha de uma instituição de ensino pública localizada no interior da Paraíba, especificamente, na cidade de Patos, devido à contribuição representativa dos professores da instituição para a comunidade local e pela necessidade de conhecer o perfil de liderança deles e a sua influência no alcance dos resultados organizacionais.

Este estudo está dividido em mais quatro seções, além desta introdução: o referencial teórico, que apresenta as principais teorias acerca da liderança; os métodos da pesquisa, em que estão descritos os instrumentos utilizados para a aplicação da pesquisa; os resultados, nos quais é possível observar os estilos de liderança exercidos pelos professores universitários; e as considerações finais.

Liderança: conceitos e definições

A liderança vem se tornando um dos assuntos mais difundidos no mundo organizacional, tanto em nível teórico quanto em nível empresarial. Conforme Bergamini (2009), a preocupação com os estudos sobre a liderança vem se alastrando nos últimos anos e assume grande importância para as organizações, tendo em vista que a liderança seria a explicação do sucesso corporativo. Dessa forma, os conceitos podem adquirir diferentes significados quando observados no campo organizacional (Spisak, O'Brien, Nicholson, & Van Vugt, 2015).

Existe inúmeras interpretações a respeito de uma única definição do construto liderança, cada uma complementando ou discordando das demais. De acordo com Lacombe (2007), são mais de 130 conceitos de liderança e mais de 5.000 pesquisas sobre os seus aspectos, o que torna inviável privilegiar uma como correta. Mesmo considerando a diversidade de conceitos, teorias e modelos sobre liderança, pode-se dizer que o papel do líder numa organização ainda é visto como facilitador e influenciador do esforço individual e coletivo no alcance de objetivos comuns (Bergamini, 2009; Fernandes, Siqueira, & Vieira, 2014; Robbins, Judge, & Sobral, 2010; Yukl, 2012). Alguns conceitos estão descritos na Tabela 1.

Tabela 1

Definições de Liderança

FONTES	CONCEITO
Hemphil e Coons (1957, p. 7); Roach e Behling (1984, p. 46)	É o comportamento de um indivíduo, um processo de influenciar as atividades em um grupo em direção à realização de um objetivo comum.
Janda (1960, p. 358)	É um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo.
Tannenbaum, Weschler e Massarik (1961, p. 24)	É influência pessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de se atingir um objetivo específico.
Jacobs (1970, p. 232)	É uma interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que as outras se tornam convencidas de que os seus resultados [...] serão melhorados caso se comportem da maneira sugerida.
Stogdill (1974, p. 411); Katz e Kahn (1978, p. 528)	É o início e a manutenção da estrutura, o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica em termos de expectativa e interação com as diretrizes rotineiras da organização.
Yukl (2012)	O comportamento do líder pode ser orientado à tarefa, pessoas, mudança ou ainda ter uma orientação para fora, voltada para <i>networking</i> , monitoramento do mercado, representação externa.

Nota. Fonte: Bergamini, C. W. (2009). Liderança: A administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102-114.

Dessa forma, o tema liderança tem despertado cada vez mais o interesse das organizações, quando se observa os investimentos cada vez mais altos no processo de capacitação dos colaboradores que exercerão cargos de liderança (Melo, 2004). Assim, se faz necessária a presença de um bom líder para obter, progressivamente, o melhor ambiente de trabalho e a máxima eficiência e eficácia dos colaboradores.

Nesse sentido, “em sua essência, a palavra liderar vem do latim *lāden*, que significa ir ou viajar junto” (Auler, 2014, p. 179). Para A. M. V. Bento (2008) o líder, em geral, é descrito como uma pessoa detentora de atribuições inatas ou adquiridas, um ser adaptável ao ambiente que está inserido, alguém que gera conflitos e exerce influência de liderança em ambientes ambíguos, complexos e incertos.

De acordo com os autores acima, entende-se que um bom líder desenvolve a sua equipe de colaboradores conciliando os interesses individuais deles com os objetivos organizacionais, para que eles estejam motivados a realizar as suas atividades da melhor forma possível. De acordo com Chiavenato (2005), o líder competente busca sempre resolver os conflitos da forma mais harmoniosa, para que não haja quebra de confiança de nenhuma das partes, visto que pessoas com características de líder competente despertam cada vez mais o interesse das empresas, que estão buscando em seus colaboradores líderes eficazes como fonte de vantagem competitiva.

Para Auler (2014) é imprescindível que haja boa comunicação para que a liderança seja legitimada. Os liderados irão se posicionar de maneiras diferentes mediante as situações enfrentadas, cabendo ao líder adotar um estilo de liderança específico para cada cenário adverso que for encontrado, a fim de resolver os conflitos da melhor forma possível. Portanto, cabe ao líder gerenciar tais conflitos organizacionais, pois cada colaborador age de maneira diversa em decorrência dos problemas enfrentados no exercício da função, fazendo-se necessário o uso eficaz do diálogo para o esclarecimento das atividades delegadas.

Cumprido salientar que o líder é muito mais necessário nas situações instáveis. Líderes são agentes de mudança, e devem ser capazes de inspirar coragem a seus seguidores (Lacombe, 2007). Para tal, o líder é dotado de várias características e habilidades diferenciadas dos demais, que podem ser observadas na Tabela 2.

Tabela 2

Características do Líder

AUTORES	CARACTERÍSTICAS (Definição)
Reddin (1970, p. 23)	Defende os valores que representam a vontade coletiva; do contrário, não seria capaz de mobilizar os liderados à ação. Busca e define o consenso em uma causa comum. Cria o espírito de equipe. Promove a dedicação dos liderados. Promove a lealdade à organização e aos seus valores. Cria orgulho pela equipe, pela organização e pelos seus objetivos. Gera confiança quanto aos resultados a serem obtidos.

Continua

Tabela 2 (continuação)
Características do Líder

AUTORES	CARACTERÍSTICAS (Definição)
Gardner (1990)	Estabelece os objetivos. Motiva os liderados. Cria, mantém e administra uma equipe de bom nível. Explica as razões do que deve ser feito. Serve de símbolo para os liderados. Representa externamente a equipe. Renova os sistemas complexos que ele lidera.
Karlöf (1994, p.115)	Fornece as diretrizes para o que deve ser feito. Faz com que as pessoas cooperem. Fornece a energia necessária para alcançar as metas fixadas.

Nota. Fonte: Lacombe, F. J. M. (2007). *Recursos humanos: Princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

Logo, infere-se que a liderança é um fator essencial para o sucesso organizacional, tendo em vista o papel que os líderes desenvolvem em momentos críticos nas organizações. Contudo, cabe ressaltar que existe diversos estilos de liderança, os quais estão dispostos a seguir, tomando como base as percepções de diferentes autores que tratam da temática exposta.

Estilos de liderança

O presente tópico tem como objetivo introduzir os estilos de liderança mais conhecidos. Contudo, neste artigo procurou-se observar os estilos transacional, transformacional e *laissez-faire*, que serão abordados mais adiante. A teoria de estilos busca explicar a liderança por meio dos diferentes comportamentos adotados pelos líderes frente aos seus liderados, no que diz respeito ao desenvolvimento de suas tarefas (Robbins & Moreira, 2005). Esta teoria aponta três diferentes estilos de liderança: autocrática, liberal e democrática.

No estilo liberal, o líder não regula nem avalia o que se passa no grupo, apenas faz alguns comentários irregulares sobre a atividade do grupo, quando questionado. Já os termos denominados como autocrático e democrático são utilizados para definir dois estilos de liderança, que partem do pressuposto de que as características mais adequadas para os líderes estão voltadas para as tarefas. Para Maximiano (2011) há várias ações que distinguem um tipo do outro, conforme descritas na Tabela 3.

Tabela 3
Estilos de Liderança

Estilos de Liderança		
Líder Autocrático	Líder Democrático	Líder Liberal
<ul style="list-style-type: none"> • Está muito mais preocupado com a tarefa do que com o grupo que a executa. • Concentra a atenção no desempenho do funcionário ou do grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos. • Insiste na necessidade de cumprir as metas. • Insiste na necessidade de superar a concorrência ou um rival dentro da mesma organização ou o desempenho passado. • Define com precisão as responsabilidades individuais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acredita que deve criar um clima em que as pessoas se sintam confortáveis. • Focaliza a atenção no próprio funcionário ou no grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe. • Pede opinião ou sugestões de decisões, ouve, presta atenção e usa as ideias do grupo. • Dedica parte significativa do seu tempo à orientação dos integrantes da sua equipe. • É amigável. • Apoia e defende os seus funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os elementos do grupo têm liberdade completa para tomar decisões. • A participação do líder é limitada, esclarecendo apenas quem pode fornecer informações ao grupo. • É o grupo que decide sobre a divisão das tarefas e escolhe os companheiros, sem a participação do líder. • O líder não regula nem avalia o que se passa no grupo.

Nota. Fonte: Maximiano, A. C. A. (2011). *Introdução à administração* (2nd ed.). São Paulo: Atlas; e Robbins, S., & Moreira, C. K. (2005). *Administração: Mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.

Dessa forma, os estilos de liderança autocrático e democrático são relativamente opostos entre si, e se referem à liderança voltada para tarefas. Entretanto, como complemento aos conceitos supracitados, é possível mencionar a existência dos modelos transacional, transformacional e liberal, os quais são o foco do presente estudo, e possuem forte relação com o comportamento adotado pelo líder perante as situações que enfrenta.

Modelo transformacional, transacional e *laissez-faire*

Bergamini (2009) afirma que os modelos transformacional e transacional não são opostos entre si, ou seja, o uso de um desses estilos não se dá em detrimento da frequência do outro. Assim, as lideranças transacional e transformacional são complementares. Todavia, a transformacional transmite para os liderados níveis de esforços e desempenho que ultrapassam os obtidos apenas na abordagem transacional (Robbins & Moreira, 2005). Para A. M. V. Bento (2008) o líder transformacional deve possuir quatro características indispensáveis, que estão destacadas na Tabela 4.

Tabela 4
Características do Líder Transformacional

Carisma	Os liderados têm que enxergar o líder como uma pessoa que sempre coloca os objetivos do grupo acima dos anseios individuais, além de ser uma figura que transpareça responsabilidade, determinação, persistência e capacidades extraordinárias que despertem a admiração da sua equipe.
Motivação	O líder, com o seu espírito de equipe, entusiasmo e otimismo, deve ser capaz de inspirar os outros elementos do grupo.
Inovação	O líder deve buscar por métodos mais criativos, reformular os problemas existentes e dar novas sugestões sobre a realização das tarefas.
Consideração individualizada	O líder tem que ser capaz de detectar as necessidades e diferenças individuais dentro do grupo.

Nota. Fonte: Bento, A. M. V. (2008). Estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. In J. Costa, A. Neto-Mendes, & A. Ventura (Orgs.), *Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar - Trabalho Docente e Organizações Educativas* (pp. 145-157). Aveiro: Universidade de Aveiro.

De acordo com Barreto (2009, p. 18),

o líder transformacional esforça-se por compreender e partilhar as preocupações e necessidades dos outros de forma a tratar cada indivíduo singularmente. Reconhece e satisfaz as necessidades dos seus subordinados e também lhes proporciona um ambiente favorável que possibilite que cada um possa se desenvolver e prosperar, com o intuito de maximizar e ampliar as potencialidades de cada um, criando oportunidades e desenvolvendo culturas organizacionais de apoio a esse crescimento individual.

Esses tipos de líderes conseguem transformar os seus subordinados em pessoas empenhadas, comprometidas, dispostas a ir mais além e a adotarem comportamentos espontâneos e inovadores. A Tabela 5 apresenta algumas definições de liderança transformacional na visão de outros autores.

Outro tipo de liderança a ser analisado é o transacional. Esse é baseado na conexão de transações de troca e na utilização de recompensas e punições contingenciais focadas no desempenho. M. Ribeiro, Santos e Meira (2006) reafirmam que a liderança transacional se baseia na troca de recompensas por serviços, sendo desenvolvida por dois padrões de comportamento: recompensa contingente e gerenciamento por exceção. Fonseca e Porto (2013, p. 159) reforçam, ao destacarem que “fazem parte desse estilo os comportamentos de recompensa contingente, gerenciamento por exceção ativo e gerenciamento por exceção passivo”.

De acordo com Bass e Riggio (2006 como citado em Fonseca & Porto, 2013, p. 159), “a recompensa contingente envolve a designação de tarefas e o acordo sobre o que precisa ser feito com o estabelecimento de recompensas em troca de um desempenho satisfatório”. Os outros dois fatores da liderança transacional são o gerenciamento por exceção ativo e o gerenciamento por exceção passivo. No primeiro, o líder monitora ativamente os desvios dos padrões e os erros dos liderados

para tomar medidas corretivas, ou seja, punir o mau desempenho. Já no segundo, o líder aguarda passivamente, e só toma providências quando o erro já ocorreu.

Tabela 5

Liderança Transformacional

Avolio e Cols (2009)	O estilo transformacional de liderança se refere aos comportamentos gerenciais que transformam os liderados e os inspiram a ir além das expectativas, transcendendo o interesse pessoal pelo bem da organização.
Bass (1999)	Identifica quatro comportamentos típicos de um líder transformacional: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. A influência idealizada é a capacidade de influenciar liderados por meio de um ideal, uma ideologia ou valores socialmente compartilhados.
Vizeu (2011)	Associa o estilo transformador a comportamentos coletivamente orientados, como o altruísmo e a atitude cívica.
Bass e Riggio (2006)	O líder acaba se tornando um modelo a ser seguido e ganha a admiração, o respeito e a confiança dos liderados, estabelecendo uma visão de futuro atrativa, com a comunicação de metas claras que levam à superação de limites.

Nota. Fonte: Fonseca, A. M. O., & Porto, J. B. (2013). Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 157-166.

Para Bergamini (1994) o estilo de liderança transacional se assemelha com o tipo de conduta relacionado a limitações, ou seja, o gerenciador consegue manter o subordinado amarrado a ele simplesmente pela autoridade formal que detém, e que faz o liderado pensar que obterá vantagens desse modo. Portanto, o poder exercido pelo superior, enquanto líder transacional, desaparecerá à medida que ele não for mais detentor da prerrogativa de conceder benefícios ou de infligir punições. A Tabela 6, adaptada de Benevides (2010), apresenta a liderança transacional.

Portanto, no modelo transacional busca-se explicar a liderança por meio dos diferentes comportamentos dos líderes frente aos seus liderados, ou seja, a maneira pela qual ele se comporta ao orientar os seus subordinados em relação ao desenvolvimento das suas atividades (Robbins & Moreira, 2005). É diferente do transformacional, em que o líder guia os seus liderados ao desenvolvimento das suas atividades considerando o coletivo e não somente o individual. A seguir, é apresentado o último estilo observado no presente estudo: o *laissez-faire* ou modelo liberal.

Para A. M. V. Bento (2008) o estilo *laissez-faire* se caracteriza apenas pela escassez do desempenho na sua prática, uma vez que essa dimensão se dá de maneira adversa aos estilos transformacional e transacional. Isso implica dizer que o líder não está disposto a realizar qualquer plano de ação. Nesse sentido, ele posterga a tomada de decisões necessárias para o bom funcionamento da instituição, se omitindo das suas obrigações e desconsiderando a sua autoridade. Desse modo, o estilo *laissez-faire* será apenas a denegação da liderança, o que normalmente resultará na ineficácia dos rendimentos.

Tabela 6
Liderança Transacional

Autores	Características da liderança transacional	Base de relação
Burns (1978); Bass (1985)	<ul style="list-style-type: none"> - Seguir regras (manter estabilidade). - Controle e monitoramento. - Recompensa de modo contingente (troca). 	- Monitoramento e controle.
Cruz <i>et al.</i> (1999); Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - Direções claras. - Tratamento justo. - Controle de descuidos. - Certeza. 	- Recompensa contingente.
Burns (1978)	- Troca de interesses para atingir metas pessoais.	- Recompensa contingente.
Bass (1997); Burns (1978); Conger e Karungo (1998)	- Diz respeito mais a rotina.	- Manutenção do <i>status quo</i> .
Robins (2003)	- Direcionamento por metas estabelecidas.	- Direções claras.
Hollander (1979)	- Agente de barganha (troca de benefícios).	- Troca por interesse de alcance de meta pessoal.

Nota. Fonte: Adaptada de Benevides, V. L. A. (2010). *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros* (Dissertação de mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Em consonância com o que foi explicitado, Barreto (2009) afirma que o tipo de líder *laissez-faire* demonstra desinteresse diante das dificuldades, ou seja, ele atua apenas quando os problemas se tornam sérios. A sua caracterização real se dá pela ausência total de atitudes que evidenciem a liderança. Esse líder basicamente não se envolve em questões cruciais, e está quase sempre ausente quando algo lhe é solicitado. Isso é, ele evita tomar decisões. M. Ribeiro *et al.* (2006) reiteram que os detentores desse estilo demonstram falta de interesse pelo controle centralizado, e costumam transferir para terceiros o processo de tomada de decisão, o que evidencia excesso de indulgência.

Caetano (2005) afirma que, desse modo, o estilo liberal dá maior abertura à equipe para a tomada de decisão acerca do que precisa ser feito, mesmo sem a presença do líder. Portanto, as informações do que precisa ser feito são repassadas, e o grupo responsável tem autonomia para realizar as tarefas, fazendo com que não seja necessária a presença do líder. Conseqüentemente, o prosseguimento das atividades não fica ancorado nele.

O professor no papel de líder

A necessidade de melhorar o sucesso, o desenvolvimento e o rendimento da instituição desperta a necessidade de se redefinir os objetivos estratégicos que permitam que a universidade esteja preparada para as alterações que ocorrem no seu meio. De acordo com Almeida (2012), os professores do ensino superior devem se projetar à frente desse dinamismo que ocorre no meio educacional.

Para Guiomar (2010) é fundamental incutir junto dos recursos humanos um aumento dos seus índices de comprometimento e de motivação, centrados nos objetivos organizacionais e individuais. Ou seja, o papel desempenhado pelo professor na organização é essencial para reforçar os níveis de motivação, satisfação, dedicação e comprometimento dos alunos na instituição.

Conforme Jordão (2003), o exercício da profissão por um professor requer dele persistência, engajamento, comunicação eficaz, imparcialidade, bom senso e inspiração. O 'educador líder' pode ser considerado uma figura visionária, pois ele possui a capacidade de planejamento e comprometimento com as suas atividades. Desse modo, há um alinhamento no seu desempenho, uma vez que o comprometimento resulta no bom desenvolvimento da função, o que possibilita o alcance das metas estabelecidas.

Ainda de acordo com Jordão (2003, p. 88), "o professor líder deve observar, frequentemente, o comportamento pessoal e interpessoal de seus alunos, buscando identificar os pontos fortes e os pontos fracos de cada um, direcionando a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto acadêmico quanto no comportamental". Tal afirmação reforça que o professor deve auxiliar o aluno nas mudanças que se façam necessárias para que ele possa alcançar os seus objetivos. Logo, é preciso entender os temas abordados anteriormente para o desenvolvimento do estudo.

Metodologia

A abordagem da pesquisa é quantitativa, tendo em vista que se busca quantificar as percepções dos professores acerca dos estilos de liderança que eles exercem no desempenho de suas atividades. Assim, segue-se o método indutivo, já que o estudo parte de dados particulares, a fim de se inferir uma verdade geral (Marconi & Lakatos, 2003). Configura-se como uma pesquisa descritiva, que, segundo Gil (2010), descreve as características de uma população ou fenômeno, ou ainda, estabelece relações entre variáveis.

Ainda de acordo com Gil (2010, p. 50),

pode ser considerada como um levantamento, pois as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

O presente estudo foi realizado entre os meses de agosto e setembro de 2018, por meio da aplicação de um questionário a uma amostra de 58 professores, com

taxa de resposta de 51,71% do total (Tabela 7). A finalidade era colher os dados e identificar os estilos de liderança dos docentes dos cursos de bacharelado em Administração e Ciência da Computação e de licenciatura em Física e Matemática, da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, Campus VII, em Patos.

Para alcançar os objetivos inicialmente propostos, foram utilizadas questões adaptadas do modelo *Multifactor Leadership Questionnaire - 5x* (MLQ), proposto por Bass (1985). O padrão usado é a medida mais conhecida para mensuração das lideranças transformacional, transacional e *laissez-faire* - não transacional (Guiomar, 2010). A versão original conta com 73 assertivas, dispostas em três categorias: carisma, recompensa e gestão por exceção. De acordo com o autor citado anteriormente, o modelo sofreu reformulação, a qual gerou o MLQ-5x, e passou a conter 45 itens. Contudo, a presente pesquisa foi adaptada, sendo composta por 43 assertivas, cada uma com cinco opções de escolha conforme a Escala de Likert, variando entre 1 (Raramente) e 5 (Sempre).

Tabela 7

Amostra Utilizada na Pesquisa

CURSO	Nº DE PROFESSORES	RESPONDERAM	% QUE RESPONDERAM
Administração	11	9	81,82%
Ciência da Computação	14	7	50%
Matemática	16	7	43,75%
Física	17	7	41,18%
TOTAL	58	30	51,71%

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 8 descreve as seções que compõem o questionário, utilizado por Guiomar (2010) e proposto por Bass (1985). Convém ressaltar que ele foi aplicado no presente estudo de forma adaptada.

Tabela 8

Seções do *Multifactor Leadership Questionnaire - 5x* (MLQ)

Estrutura do MLQ 5X		Itens
Fatores de liderança transformacional		
Influência idealizada (atribuída)	Os líderes neste fator são admirados, respeitados e obtêm a confiança dos seus subordinados. Os seguidores se identificam com o líder, e tentam imitá-lo.	10, 17, 20 e 24
Influência idealizada (conduta)	Tem o mesmo significado que o fator anterior, mas os itens estão centrados em comportamentos específicos.	6, 13, 22 e 33

Continua

Tabela 8 (continuação)

Seções do *Multifactor Leadership Questionnaire - 5x (MLQ)*

Estrutura do MLQ 5X		Itens
Fatores de liderança transformacional		
Motivação inspiracional	Refere-se aos líderes que são capazes de motivar os membros da sua equipe, proporcionando significado ao seu trabalho. Além disso, o líder expõe uma visão de futuro atrativa para os liderados e para a organização.	9, 12, 25 e 35
Estimulação intelectual	Os líderes estimulam os seus seguidores a serem inovadores, criativos e a procurarem por si próprios a solução para os problemas que possam surgir.	2, 8, 29 e 31
Consideração individual	Os líderes neste fator prestam atenção às necessidades individuais de crescimento e de realização dos membros da sua equipe, atuando como mentores e <i>coaches</i> .	14, 18, 28 e 30
Fatores de liderança transacional		
Recompensa contingente	O líder clarifica as expectativas dos seus seguidores, e proporciona reconhecimento quando se atingem os objetivos.	1, 15 e 34
Gestão por exceção (ativa)	O líder concentra a sua atividade em corrigir os erros e desvios dos liderados na consecução das metas estabelecidas pela organização.	4, 21, 23 e 26
Laissez-faire		
Gestão por exceção (passiva)	Os líderes tendem a deixar as coisas como estão, apenas interferem quando os problemas se tornam graves.	3, 11, 16 e 19
Laissez-faire	O líder evita tomar decisões, e ver-se envolvido em assuntos importantes.	5, 7, 27 e 32

Nota. Fonte: Adaptado de Guiomar, A. S. B. (2010). *Relação entre os estilos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire e o comprometimento organizacional* (Dissertação de mestrado). Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa, Portugal.

A análise dos resultados foi feita com base no método estatístico descritivo, que, na visão de Gil (2010), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Nesse estudo são utilizadas técnicas padronizadas como o questionário, com intuito de estudar as características de um grupo, considerando a sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade etc. Para o processamento dos dados foi utilizado o *software* SPSS versão 21, como meio de transformar dados estatísticos em informações passíveis de interpretação pelas Ciências Sociais.

Demonstração dos resultados

Análise sociodemográfica

A amostra estudada apresentou as características expostas nas tabelas a seguir. Inicialmente, verificou-se o predomínio de indivíduos do sexo masculino (70%) em relação aos do sexo feminino (30%), conforme pode ser visualizado na Tabela 9.

Tabela 9

Distribuição dos Participantes por Sexo

Sexo	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
Feminino	9	30	30	30
Masculino	21	70	70	100
Total	30	100	100	

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

No que se refere à faixa etária dos professores, percebeu-se que 46,7% têm idade entre 24-30 anos; 26,6% têm entre 31-38 anos; 13,35% entre 39-46 anos; e os outros 13,35% estão compreendidos entre 47-52 anos. Assim, constata-se que o quadro de professores da UEPB é relativamente jovem, como mostra a Tabela 10.

Tabela 10

Distribuição dos Participantes por Idade

Idade	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
24-30	14	46,7	46,7	46,7
31-38	8	26,6	26,6	73,3
39-46	4	13,35	13,35	86,7
47-52	4	13,35	13,35	100

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à situação laboral como professor, constatou-se que 46,66% é menos experiente, possuindo no máximo 5 anos no exercício da função; 53,34% são professores mais experientes, que ultrapassaram a faixa de 5 anos. Desse modo, nota-se que há um equilíbrio entre professores mais jovens e professores mais experientes, o que pode ser visualizado na Tabela 11.

Tabela 11

Distribuição dos Participantes por Tempo de Atuação na Função de Professor

Tempo	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
0,6 até 2 anos	9	30	30	30
3 até 5	5	16,66	16,66	46,66
6 até 10	6	20	20	66,66
Mais de 10	10	33,34	33,34	100
Total	30	100	100	

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à distribuição dos professores por curso, verificou-se similaridade na quantidade dos que responderam ao questionário: 30% lecionam no curso de Administração, 23,3% no curso de Física, 23,3% no curso de Ciência da Computação e 23,3% no curso de Matemática, conforme os dados demonstrados na Tabela 12.

Tabela 12

Distribuição dos Participantes por Curso

Curso	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
Administração	9	30	30	30
Física	7	23,3	23,3	53,3
Ciência da Computação	7	23,3	23,3	76,7
Matemática	7	23,3	23,3	100
Total	30	100	100	

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Verificou-se que, quanto ao nível de escolaridade, 13,33% dos professores tem apenas a graduação; 23,33% possui alguma especialização e as porcentagens dos que possuem mestrado e doutorado somam um total de 66,34%. A Tabela 13 detalha os dados relativos ao grau de instrução da amostra.

Tabela 13

Distribuição dos Participantes por Grau de Instrução

Nível de instrução	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
Graduação	4	13,33	13,33	13,33
Especialização	7	23,33	23,33	36,66
Mestrado	16	56,34	53,34	90
Doutorado	3	10	10	100
Total	30	100	100	

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Análise do questionário sobre os estilos de liderança

Para a análise do questionário sobre as abordagens transformacional, transacional e *laissez-faire* foram usadas as abreviações (M) para designar a média e (F) a frequência. Inicialmente, observou-se que os docentes se consideram, predominantemente, líderes transformacionais (M=4,15), seguidos pelos que se consideram com alguns atributos do estilo transacional (M=3,84). Cabe ressaltar que os pesquisados também apresentaram, embora com pouca representatividade, características do estilo liberal (M=2,59). A seguir, apresenta-se cada estilo de forma mais detalhada.

Liderança transformacional

Para Guimar (2010) líderes transformacionais são instruídos e aptos a motivarem os integrantes do grupo, proporcionando significado ao seu trabalho. Além disso, o líder expõe uma perspectiva positiva sobre o futuro para os liderados e para a organização. Para A. M. V. Bento (2008) o líder transformacional é capaz de detectar as necessidades e diferenças individuais dentro do grupo. Portanto, a instituição é privilegiada por contar com profissionais que dediquem tempo e esforço à motivação contínua de seus alunos. Esses alunos, motivados ao ingressarem no mercado de trabalho, darão continuidade a busca pela melhoria contínua, posto que é de grande importância para o desenvolvimento deles a atenção individualizada que lhes é dada.

A partir da análise, é possível notar o predomínio do estilo transformacional entre os docentes pesquisados, destacando-se como as características mais frequentes descritas por eles: geração de orgulho nos outros por estarem associados a ele (F=56,7%); atribuição de prioridade aos interesses do grupo (F=63,3%); ponderação das consequências éticas e morais das decisões (F =53,3%); procura por alternativas diferentes para solucionar os problemas (F=50%); orientar os outros a perceberem os problemas por diferentes ângulos (F=50%); investir o seu tempo a ensinar e treinar (F=50%); tratar os outros como pessoas e não apenas como integrantes do grupo

(F=56,7%); considerar cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes uns dos outros (F=66,7%); e ajudar os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes (F=63,3%). Tal resultado é apresentado na Tabela 14.

Tabela 14

Fator Liderança Transformacional

Assertiva	F	%
10 - Gera orgulho nos outros por estarem associados a você.	17	56,7
17 - Dá prioridade aos interesses do grupo.	19	63,3
20 - Age de forma que consiga o respeito dos outros por você.	14	46,7
24 - Demonstra um senso de poder e confiança.	12	40
6 - Partilha suas crenças e valores mais importantes.	12	40
13 - Especifica a importância de se ter um forte senso de obrigação.	14	46,7
22 - Pondera as consequências éticas e morais das decisões.	16	53,3
33 - Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão.	11	36,7
9 - Fala de forma otimista sobre o futuro.	12	40
12 - Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	14	46,7
25 - Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	11	36,7
35 - Expressa confiança de que as metas serão alcançadas.	14	47,7
2 - Reexamina situações críticas, questionando-as se são apropriadas.	11	36,7
8 - Procura alternativas diferentes para solucionar os problemas.	15	50
29 - Orienta os outros a perceberem os problemas por diferentes ângulos.	15	50
31 - Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	11	36,7
14 - Investe o seu tempo a ensinar e treinar.	15	50
18 - Trata os outros como pessoas e não como apenas integrantes do grupo.	17	56,7
28 - Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes uns dos outros.	20	66,7
30 - Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes.	19	63,3

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Os líderes transformacionais instigam os seus liderados a serem inovadores, criativos e procurarem por si próprios a solução para os problemas que possam surgir. Desse modo, os professores, ao se depararem com situações adversas, passarão a procurar por soluções alternativas e inovadoras para resolver tais questões (Guiomar, 2010).

Liderança transacional

Observou-se que, na análise do estilo transacional, algumas questões obtiveram destaque com características mais frequentes descritas pelos professores estudados, tais como: sempre manifesta satisfação quando os outros correspondem às suas expectativas (F=73,3%); e, muitas vezes, se mantém a par de todos os erros (F=53,3%). Assim, em relação a representação do estilo de liderança transacional, o qual também obteve destaque nos resultados obtidos pela pesquisa, foi possível observar que os professores da instituição procuram deixar claro o que deve ser feito por cada aluno, e procuram, ao máximo, explicar de que forma eles serão recompensados.

Tabela 15

Fator Liderança Transacional

	Assertiva	F	%
1	- Proporciona ajuda em troca de esforços.	10	33,3
15	- Deixa claro o que cada um pode receber quando as metas são alcançadas.	14	46,7
34	- Manifesta satisfação quando os outros correspondem às suas expectativas.	22	73,3
4	- Concentra-se nas irregularidades e erros cometidos.	9	30
21	- Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	11	36,7
23	- Mantém-se a par de todos os erros.	16	53,3
26	- Canaliza a sua atenção às falhas, de forma a atingir os padrões esperados.	11	36,7

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Isso demonstra o comprometimento dos docentes com os alunos e com a universidade, corroborando a afirmação de M. Ribeiro *et al.* (2006) de que a liderança transacional se baseia na troca de recompensas, uma vez que haja reciprocidade desses alunos em se comprometerem com o professor e com a universidade.

Liderança *laissez-faire*

A pesquisa revelou, ainda, um índice de liderança *laissez-faire* com média de observação bem abaixo dos demais estilos (M=2,58). Para Barreto (2009) esse tipo de líder demonstra desinteresse diante das adversidades e posterga a tomada de decisão, ou seja, a sua atuação se dá apenas quando os problemas se tornam sérios.

Tabela 16

Fator Liderança *Laissez-Faire*

	Assertiva	F	%
3	- Apenas interfere quando os problemas se tornam sérios.	10	33,3
11	- Apenas interfere perante os erros.	13	43,3
16	- Demonstra acreditar que “não se mexe no que está a dar certo”.	10	33,3
19	- Demonstra que os problemas devem se tornar crônicos antes de ser necessário agir.	11	36,7
5	- Evita se envolver quando surgem assuntos importantes.	14	46,7
7	- Nem sempre está acessível quando necessitam.	15	50
27	- Incentiva a tomada de decisão pelo grupo.	17	56,7
32	- Demora a responder às questões urgentes que lhe são colocadas.	16	53,3

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Nesse contexto, os professores pesquisados apresentaram características como: raramente não está acessível quando necessitam (F=50%); muitas vezes incentiva a tomada de decisão pelo grupo (F=56,7%), ou seja, evita tomar decisões sozinho; e raramente demora a responder às questões urgentes que lhe são colocadas (F=53,3%), dada a sua pouca expressividade. No geral, é possível inferir os professores analisados não se esquivam de tomar decisões importantes, ao mesmo tempo em que demonstram forte senso de comprometimento com a instituição em que trabalham, além de mediante a autoavaliação, julgarem-se como

líderes comprometidos, característica associada aos estilos transformacionais e transacionais.

Conclusões

Neste último capítulo, pretende-se entender a contribuição que o estudo realizado trouxe para o maior entendimento dos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, assumidos pelos professores que integraram a amostra. A pesquisa evidenciou a predominância do estilo transformacional na maioria deles, bem como do estilo transacional, confirmando que o uso de um desses estilos não se dá em detrimento da frequência do outro.

Os professores que detêm os estilo de liderança transformacional demonstram mais comprometimento e interesse pelos alunos e pela instituição em que trabalham. Assim sendo, a pesquisa revelou um comportamento positivo dos professores mediante determinadas situações que lhes foram colocadas. Pode-se afirmar, ainda, que o aperfeiçoamento contínuo e consistente dos professores no seu local de trabalho, oportuniza para os alunos e para a instituição um clima de colaboração e de ajuda mútua, o que dá abertura para a construção de uma universidade mais apropriada para os desafios do dia a dia no que se refere a relação entre aluno e professor.

Vislumbrar as características proporcionadas pelo estilo de liderança transformacional, expressas por meio da dedicação e do comprometimento com a organização, da satisfação com o trabalho e da busca incessante para atingir o sucesso nos objetivos traçados pelos docentes da instituição, possibilitou identificar que os atributos relacionados a esse estilo são os que definem o perfil deles. Isso contribui para a instituição em termos de desenvolvimento das competências de liderança desejáveis para os docentes.

Por fim, a partir desta pesquisa foi possível observar a importância de um olhar especial para os estilos de liderança de professores da universidade, pois se trata de um período de grande contribuição para a formação do pensamento crítico dos alunos, e, posteriormente, para o seu ingresso no mercado de trabalho. Em se tratando dos estilos de liderança dos professores, é possível que eles possam influenciar diretamente nas atitudes futuras dos alunos.

O estudo teve como limitação a dificuldade de entrevistar todos os docentes que fazem parte dos cursos da instituição, devido, muitas vezes, a incompatibilidade de horários. Como sugestão de pesquisas futuras, indica-se a necessidade de verificar os estilos de lideranças dos alunos e fazer uma comparação entre os estilos dos docentes e discentes, buscando identificar similaridades ou diferenças.

Referências

Almeida, M. M. (2012). A escassez de líderes no mercado de trabalho: O papel do professor universitário na formação deste profissional pode colaborar para a mudança do cenário atual. *Gestão & Sociedade*, 1(1).

- Auler, D. (2014). Os estilos de liderança na gestão dos serviços bancários. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 4(2), 178-187. <https://doi.org/10.20503/recape.v.4i2.20580>
- Barreto, A. T. D. V. (2009). *Liderança transformacional na escola: Estudo de caso sobre o presidente de um agrupamento* (Dissertação de mestrado). Departamento de Ciências e Educação, Universidade de Aveiro, Lisboa, Portugal.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Benevides, V. L. A. (2010). *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros* (Dissertação de mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Bento, A. M. V. (2008). Estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. In J. Costa, A. Neto-Mendes, & A. Ventura (Orgs.), *Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar - Trabalho Docente e Organizações Educativas*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. (2009). Liderança: A administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102-114.
- Caetano, J. M. M. (2005). *Estilo de liderança e relações interpessoais e intergrupais em contexto escolar: Estudo de caso* (Tese de doutorado). Universidade Aberta, Lisboa, Portugal.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso organizacional*. São Paulo: Manole.
- Fernandes, C. M., Siqueira, M. M. M., & Vieira, A. M. (2014). Impacto da percepção de suporte organizacional afetivo: O papel moderador da liderança. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(4), 140-162. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v8i4.396>
- Fonseca, A. M. O., & Porto, J. B. (2013). Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 157-166.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5a ed). São Paulo: Atlas.
- Guiomar, A. S. B. (2010). *Relação entre os estilos de liderança transformacional, transaccional e laissez-faire e o comprometimento organizacional* (Dissertação de mestrado). Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa, Portugal.
- Jordão, G. (2003). Professor, um líder na arte de educar. *ActaScientiarum: Human and Social Sciences*, 25(1), 87-93.
- Lacombe, F. (2007). *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

- Lima, T. B., & Gomes, S. L. (2017). Os estilos de liderança na gestão hoteleira: Um estudo em hotéis da orla de João Pessoa (PB). *Revista Organizações em Contexto*, 13(26), 19-71. <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v13n26p19-71>
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2011). *Introdução à administração* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Melo, E. A. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): Desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 4(2), 31-62.
- Ribeiro, M. I. B., & Bento, A. V. (2010, abril/maio). As dimensões e práticas de liderança dos professores alunos luso-brasileiros do ensino superior: Um estudo comparativo. *Actas do I Congresso Ibero-Brasileiro de Política e Administração da Educação*, Elvas, Portugal, Cáceres, Mérida, Espanha.
- Ribeiro, M., Santos, S. L., & Meira, T. G. B. M. (2006). Refletindo sobre liderança em enfermagem. *Escola Anna Nery Revista de Enfermagem*, 10(1), 109-115.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson.
- Robbins, S. P., & Moreira C. K. (2005). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Spisak, B. R., O'Brien, M. J., Nicholson, N., & Van Vugt, M. (2015). Niche construction and the evolution of leadership. *Academy of Management Review*, 40(2), 291-306. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2013.0157>
- Trigo, J. R., & Costa, J. A. (2008). Liderança nas organizações educativas: A direcção por valores. *Ensaio: Avaliação de Políticas Públicas Educacionais*, 16(61), 561-582. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-40362008000400005>
- Whitaker, P. (2000). *Gerir a mudança nas escolas*. Porto: ASA.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

Sara Alves Rodrigues

Graduada em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Discente na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4868-8353>

Mary Dayane Souza Silva

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal do Pernambuco (UFPE). Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3144-7588>

Cinthia Moura Frade

Mestranda em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2826-816X>

Francisca Rozângela Lopes de Sousa

Mestre em Sistemas Agroindustriais pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Professora na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2770-7666>