



XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU 2021

Universidade frente aos desafios da Pandemia:
Cenários Prospectivos para a Gestão Universitária

Evento virtual
24 e 25 de novembro de 2021
ISBN: 978-85-68618-08-0



OS ESTILOS DE LIDERANÇA E ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM DOCENTES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA

MARIANA BRASIL DUTRA

Faculdade Integrada de Santa Maria (FISMA)
mbrasildutra@gmail.com

STEFFANI NIKOLI DAPPER

Faculdade Integrada de Santa Maria (FISMA)
steffani.dapper@fisma.com.br

MATHEUS MACHADO LAURINI

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
mmlaurini@ucs.br

ANDRESSA SCHARICH DOS SANTOS

Faculdade Integrada de Santa Maria (FISMA)
andressa.santos@fisma.com.br

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo geral analisar a relação dos estilos de liderança com o engajamento no trabalho dos professores de uma Instituição de Ensino Superior Privada de Santa Maria/RS. Para tanto, caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e quantitativa. Para a coleta de dados foi utilizado questionário dividido em três partes: Parte 1: dados pessoais e ocupacionais, com a finalidade de obter informações sobre os respondentes, tais como: idade, sexo, escolaridade, graduação, tempo de carreira na docência e tempo de atuação na Instituição em análise. Na parte II, foi utilizada a Escala de Avaliação de Engajamento no Trabalho – EEGT. Na parte III, utilizou-se o Questionário Multifactorial de Liderança. A amostra da pesquisa contemplou 16 professores de Administração. Diante do exposto, analisou-se que existe um nível elevado de engajamento no trabalho dos respondentes, e o estilo de liderança que encontra-se mais presente é o transformacional, notou-se também que não existe falta de liderança entre os entrevistados, o chamado *laissez-faire*.

Palavras-chave: Engajamento no trabalho; Estilos de liderança; IES.

1. INTRODUÇÃO

Para Mourão (2009), a qualificação profissional nas organizações possibilita a obtenção de resultados individuais para as equipes e também para as organizações, porém a qualificação não poderá depender apenas das empresas, mas sim, do foco de cada indivíduo em seu desenvolvimento, tanto pessoal, quanto profissional. De acordo com Dutra (2009), as organizações estão cada vez mais preocupadas em direcionar seus investimentos para a capacitação humana, de modo a agregar valor, tanto para as pessoas, quanto para a empresa.

Com isso, as pessoas tornaram-se fundamentais para o funcionamento e o crescimento das organizações, as quais desejam ter vantagens competitivas no mercado e estas, por sua vez, estimulam e desenvolvem as habilidades de cada colaborador, enriquecendo assim, o seu poder competitivo. Neste contexto, com o passar dos tempos, os colaboradores cruzaram a linha de meros executores para tornarem-se grandes pensadores, ajudando cada vez mais na agregação de valor ao negócio, tendo a possibilidade de inventar, modificar e trazer novos princípios e valores para dentro das organizações (FERRÃO, 2016).

O mesmo ocorre nas Instituições de Ensino Superiores (IES), que com o avanço educacional, e o marco desse novo cenário, acarretou em uma maior preocupação por parte dos gestores com a melhoria da qualidade das IES e o desenvolvimento dos seus professores (SILVA, 2014). Segundo ABMES (2017), a coordenação de curso superior é o setor encarregado por gerir os professores e pela qualidade do curso, no mais amplo sentido. A posição e a importância que o coordenador possui dentro da IES aumentam diante da busca pela excelência na educação por meio de uma gestão competente. De acordo com Silva (2014), o professor, como profissional da educação, possui o papel de atuar no ambiente de transformação dos modelos de ensino, estando sempre em busca das qualificações necessárias para desenvolver uma gestão criativa e inovadora dentro dos cursos de uma IES.

Para Santana (2013), estar à frente dos alunos leva o professor a colocar em prática tudo que foi estudado dentro de uma sala de aula, ou qualquer outra forma de qualificação ou experiência obtida. O autor ainda ressalta que o professor necessita ter um vasto conhecimento, dominando assim, toda situação dentro de sala de aula, desenvolvendo uma boa proposta por meio da liderança que ocupa. Saber liderar uma equipe é extremamente necessário para qualquer gestor. Com isso, é indispensável a um líder apresentar características capazes de inspirar sua equipe a seguirem os mesmos ideais. A liderança vai representar um processo, no qual, uma pessoa com esta habilidade exercerá o poder de influência sobre os demais, estando sempre em busca de objetivos em comum (SLAC, 2017).

Fazendo parte do seu dia-a-dia, a gestão de uma equipe requer que os gestores desenvolvam um diálogo aberto, caminhando lado a lado com o professor, abrindo espaço para a execução das estratégias organizacionais (SANTANA, 2013). Com isso, torna-se fundamental que o professor seja capaz de adaptar-se rapidamente às situações, visando o hoje, amanhã e o depois (SOARES, 2015). E assim, de acordo com este autor, no momento em que o colaborador/professor encontrar-se engajado de corpo e alma dentro de uma equipe, perceberá suavizadas suas responsabilidades, trazendo assim, equilíbrio tanto na vida pessoal quanto na execução das suas atividades dentro de sala de aula

Para Schaufeli, Dijkstra; Vazquez (2013), quando os recursos para o trabalho e a motivação se reduzem, o engajamento acaba perdendo-se pelo caminho, pois reduzem os motivos para encontrar soluções. Sendo assim, é necessário destacar que o engajamento de uma equipe de professores é essencial a partir do momento em que os colaboradores

introduzem seus conhecimentos pessoais na prática do seu trabalho dentro da sala de aula (WALKER; ROWLISON, 2008).

Diante do exposto e pela intensificação dos estudos sobre os temas envolvendo estilos de liderança e engajamento no trabalho, definiu-se como problema de pesquisa: **Qual a relação dos estilos de liderança com o engajamento no trabalho dos professores de uma Instituição de Ensino Superior privada de Santa Maria/RS?** Partindo disso, justifica-se a realização deste estudo tanto por meio teórico quanto prático. Em âmbito teórico visa-se aprofundar o conhecimento sobre estilos de liderança e o engajamento no trabalho obtido pelos professores e a sua importância para o ambiente acadêmico, além de um melhor entendimento do tema central deste estudo pelo aprofundamento bibliográfico. Quanto à relevância prática, busca-se fornecer subsídios que sirvam para contribuir com a gestão organizacional das IES destacando a relevância no engajamento dos colaboradores, assim como, aprofundar o entendimento de aspectos relevantes a área de gestão de pessoas e comportamento organizacional. Diante deste contexto, o objetivo do presente estudo consiste em analisar a relação dos estilos de liderança com o engajamento no trabalho dos professores em uma Instituição de Ensino Superior privada de Santa Maria/RS.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

A liderança é de extrema importância dentro das IES, principalmente a liderança dentro da sala de aula, no qual o professor deverá entender e compreender o comportamento dos alunos, pois, o professor como líder é quem oferece a direção, o conhecimento para o alcance dos objetivos. Os líderes indicam direções por meio do desenvolvimento de uma visão de futuro, depois engajam as pessoas comunicando-lhes e inspirando-as a superar as dificuldades (ROBBINS, 2002). Na visão de Hersey (1976), a liderança é a técnica de influenciar as ações das pessoas ou grupos para a concretização de metas. Seguindo o mesmo raciocínio, Robbins (2002) define a liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de resultados positivos. Os líderes atuam dentro das organizações em geral, com a atribuição de planejar, organizar, dirigir e controlar os deveres realizados pelos colaboradores, tendo como propósito auxiliar os mesmos. Dentro das IES não é diferente, só que invés de liderar colaboradores os professores irão liderar alunos. Para Rego e Cunha (2007), o líder consegue fazer com que seus colaboradores, por meio de processos de influência, modifiquem suas atitudes, levando-os ao comprometimento com os objetivos e a missão da organização. Segundo Vespa (2009), a boa liderança é aquela que está focada em gerenciar pessoas e não tarefas. Os líderes gerenciam as pessoas para alcançar os resultados devendo oferecer feedback constantemente. De acordo com Leme (2009), o bom líder é aquele que tem capacidade de adequar os funcionários ao negócio, oportunizar boas condições de trabalho para que os colaboradores possam exercer suas competências com totalidade, além de acompanhar as relações do trabalho e os valores de crescimento, como comunicar-se bem e oferecer diretrizes. Burns (1978) foi considerado o precursor pelos conceitos de liderança transacional e transformacional, no qual o transformacional equivale a uma troca de favores com os colaboradores para a realização de objetivos do líder e a liderança transacional consiste na capacidade que um líder possui em motivar e passar seus valores aos colaboradores. Mas foi Bass (1985) que alinhou os conceitos por meio da elaboração do Questionário Multifactorial de Liderança, que serve para identificação das dimensões

de liderança transacional e liderança transformacional. Para Bass (1985), o líder transacional é caracterizado por responder a problemas de modo impessoal, adotando decisões racionais, coordenando e facilitando o trabalho dos colaboradores, já o transformacional modifica o pensamento dos colaboradores através da conscientização e importância do valor dado ao seu trabalho, e o estilo *laissez-faire* é caracterizado como a inexistência de liderança, no qual não são tomadas decisões e ações são procrastinadas e a autoridade não é utilizada. Com isso, o engajamento é percebido facilmente quando encontra-se presente dentro da organização. Líderes e colaboradores engajados são os que vão além do habitual, além do esperado da sua rotina de trabalho, estão sempre inovando na forma de realização das suas tarefas, preocupam-se com o seu sucesso e possibilitam o alcance do sucesso aos demais colaboradores (BEM, 2013). O autor ainda destaca que se a organização está focada em aumentar os níveis de engajamento dentro da organização, o melhor caminho seria concentrar-se em algo que tenha significado para os mesmos, como no caso, aumento da inovação, o que possibilita o crescimento da organização, executando isto através de um processo envolvente e atrativo.

2.2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

O primeiro conceito acadêmico sobre a expressão engajamento surgiu em 1990, por Willian A. Kahn, no artigo “*psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*” (condições psicológicas do engajamento pessoal e desengajamento no trabalho), no qual o autor aborda os temas engajamento e o seu conceito oposto, que seria o desengajamento, sendo este, a ausência de engajamento no trabalho (KAHN, 1990). Desde a década citada, a expressão engajamento vem sendo cada vez mais estudada na academia, dentro das áreas que envolvem o comportamento humano, tais como: Sociologia, Ciência Política, Psicologia e Comportamento Organizacional (BRODIE, 2011), nas quais é possível identificar inúmeras definições na literatura sobre o termo engajar-se, considerado principalmente como uma condição que favorece o desempenho individual e organizacional (OLIVEIRA; ROCHA, 2017). A motivação foi o início para expansão da cultura do engajamento profissional dentro das organizações, a qual é fundamental para que haja esperança de dias melhores, do alcance das metas e da realização dos sonhos. Hajoj, Frota e Luz (2015) acreditam que as organizações que carregam essa cultura possuem o nível emocional intenso, visto que estão sempre envolvidos com as etapas necessárias para o alcance dos resultados positivos. O trabalho atualmente, devido às constantes mudanças organizacionais, vem apresentando diferentes significados para as pessoas, as quais modificaram a maneira como é visto o trabalho nos dias atuais. Em uma IES os gestores devem oferecer principalmente aos professores a possibilidade de realizar algo que faça sentido na prática onde possam exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, conhecendo toda situação na qual está inserido, tendo acesso também, a sua evolução dentro da IES (MORIN, 2001). Nas circunstâncias citadas, os professores estão progressivamente em busca de autoconhecimento e comprometimento com atividades que os permitam alcançar suas metas pessoais e profissionais. Baseando-se no aspecto apresentado, a expressão engajamento no trabalho emergiu para representar as pessoas que sentem prazer na realização de suas atividades, buscando sempre seu equilíbrio (DESSBESELL et al., 2017). Parodi (2015) complementa que o engajamento não depende apenas da organização e de sua equipe, mas também das principais características intrínsecas de cada um, tais como, a personalidade, otimismo, automotivação, autoestima, sentimento de fazer parte da equipe e poder influenciar positivamente os colegas, ser uma pessoa motivada e sempre em busca do atingimento

dos resultados. Desta forma, é construída uma equipe que desempenha as atividades com alto grau de engajamento.

3. MÉTODO

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza quantitativa de cunho descritivo. Segundo Fonseca (2002), os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados, calculados. Considera-se que a realidade só pode ser entendida com base na análise de dados, levantado com a ajuda de instrumentos formais. A presente pesquisa ocorreu em uma Instituição de Ensino Superior privada localizada na cidade de Santa Maria/RS. A população é composta por 16 professores da IES do curso de administração. Como plano de coleta de dados, na primeira parte da pesquisa, utilizou-se de pesquisa bibliográfica. Posteriormente, visando o alcance dos objetivos propostos, utilizou-se a técnica de questionário. A parte I (dados pessoais e ocupacionais) do questionário foi composta por questões relacionadas à obtenção de informações sobre os respondentes. Na parte II do instrumento foi utilizada a Escala de Avaliação de Engajamento no Trabalho - EEGT adaptado pelos autores de acordo com as necessidades da IES e focado no desenvolvimento do questionário já validado por Siqueira (2014). Na parte III utilizou-se o Questionário Multifactorial de Liderança, desenvolvido por Bernard Bass e Bruce Avolio, adaptado pelos autores conforme as necessidades da IES. O período de coleta de dados compreendeu o segundo semestre do ano de 2018. Os questionários foram entregues aos professores para que estes pudessem participar da pesquisa. Primeiramente os dados foram tabulados com o auxílio do Google Forms e, posteriormente, analisados por meio do software Microsoft Excel. Os dados foram analisados por meio de frequências relativas e absolutas. A análise referente à confiabilidade do instrumento e a correlação dos dados foi realizada com o auxílio do software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 22.0. A correlação entre as duas escalas de engajamento e de estilos de liderança deu-se pelo diagnóstico da relação existente entre as variáveis presentes nos instrumentos. Foi realizada a análise de correlação de Spearman que, segundo Lopes (2016), o sinal da correlação aponta se a direção é positiva ou negativa, variando de -1 a 1 e aponta se há força ou não na relação entre as variáveis. O autor classifica os valores como: $r=0,00$ representa uma correlação nula, $r=0,01$ a $0,20$ é ínfima fraca, $r=0,21$ a $0,40$ é fraca, $r=0,41$ a $0,60$ é moderada, $r=0,61$ a $0,80$ é considerada uma correlação forte, $r=0,81$ a $0,99$ é ínfima forte e $r=1$ é uma correlação perfeita, ou seja, quanto mais o valor se aproximar de $r=1$, maior será o grau de dependência das variáveis.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Em relação ao gênero, percebeu-se que 9 dos 16 pesquisados correspondem ao sexo feminino (56,25%), e os 7 restantes correspondem ao sexo masculino, representando 43,75%. Com relação à faixa etária percebeu-se uma diversidade de idades que variam de 25 até 65 anos, sendo que 3 respondentes possuem a mesma idade 36 anos (18,75%). Quanto ao grau de escolaridade, 1 (6,25%) respondente possui especialização, 12 (75,00%) possuem mestrado e 3 (18,75%) possuem doutorado. Já em relação à formação dos professores, percebeu-se que metade dos 16, cerca de 50% são formados em

administração, 1 possui formação em Direito (6,25%), 2 possuem formação em Letras (12,50%) e 5 (31,25%) em outros. No que tange o tempo de carreira na docência, percebeu-se a disparidade de 1 ano como docente até 30 anos. E com relação ao tempo de atuação na instituição, encontraram-se docentes com atuação de 3 meses até 9 anos. Após a exposição dos dados pessoais e ocupacionais realizou-se a identificação do nível de engajamento dos pesquisados. Para tanto, analisou-se o nível de confiabilidade das escalas de engajamento e liderança, conforme pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1: Alfa de Cronbach

Escala	Alfa de cronbach
Engajamento no trabalho	0,733
Liderança	0,896

Fonte: autores

Com base na Tabela 1, verifica-se que o Alfa de Cronbach obtido na escala de engajamento no trabalho é considerado um índice aceitável, pois varia entre $0,7 \leq \alpha < 0,8$. O Alfa de Cronbach obtido na escala de liderança também é considerado um índice bom pois varia de $0,8 \leq \alpha < 0,9$, considerando uma avaliação confiável dentro dos padrões de aceitação.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE ENGAJAMENTO DOS PESQUISADOS

A seguir, serão apresentados os resultados do segundo objetivo específico com relação à pesquisa realizada com os docentes de administração sobre o questionário de escala de avaliação de engajamento no trabalho – EEGT, conforme a escala de likert de 1 a 5 pontos. O ponto 1 corresponde a “Nunca age assim”; 2 “Raramente age assim”; 3 “Algumas vezes age assim”; 4 “Frequentemente age assim” e 5 “Sempre age”, como apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Engajamento no trabalho

Questões Engajamento no trabalho	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
1. Me sinto cheio de energia.	0	0	0	0	0	0	11	68,75	5	31,25
2. Com o pensamento voltado apenas para minhas tarefas.	0	0	1	6,25	5	31,25	5	31,25	5	31,25
3. Revigorado.	0	0	1	6,25	3	18,75	11	68,75	1	6,25
4. Concentrado em minhas tarefas.	0	0	0	0	0	0	11	68,75	5	31,25
5. Disposto.	0	0	0	0	0	0	14	87,50	2	12,50
6. Encontro-me distante dos meus problemas pessoais.	1	6,25	4	25,00	5	31,25	3	18,75	3	18,75
7. Focado no que estou fazendo.	0	0	0	0	1	6,25	9	56,25	6	37,50
8. Fortalecido.	0	0	0	0	2	12,50	12	75,00	2	12,50
9. Renovado.	0	0	0	0	4	25,00	12	75,00	0	0
10. Focado nas minhas obrigações.	0	0	0	0	0	0	9	56,25	7	43,75
11. Realizo minhas obrigações dentro do tempo estipulado.	0	0	0	0	1	6,25	10	62,50	5	31,25
12. Ajudo meus colegas sempre que possível.	0	0	0	0	0	0	8	50,00	8	50,00
13. Sinto-me confortável no meu local de trabalho.	0	0	0	0	2	12,50	9	56,25	5	31,25

14. Possui um relacionamento amigável com os outros professores.	0	0	0	0	0	0	4	25,00	12	75,00
15. Possui um relacionamento amigável com o coordenador de curso.	0	0	0	0	0	0	3	18,75	13	81,25

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com o que foi analisado na Tabela 2, com relação às questões de engajamento no trabalho mais relevantes respondidas pelos pesquisados, na questão 1 “Me sinto cheio de energia” enquanto trabalho, verificou-se que cerca 11 (68,75%) respondentes frequentemente age assim e 5 (31,25%) sempre age assim, nota-se que nenhum dos respondentes optou pelas questões de nunca age assim, raramente age assim e ou algumas vezes age assim, no qual, foi percebido um alto nível de energia quando tratando-se do trabalho realizado em sala de aula. Na questão 4 e 5 “Concentrado em minhas tarefas” e “Disposto”, consecutivamente, averiguou-se que 100% dos respondentes escolheram as opções de frequentemente age assim, com um total de 11 respondentes e sempre age assim com um total de 5 para a questão 4 e para a 5, 14 (87,50%) frequentemente age assim e 2 (12,50%) sempre age assim; A questão 6 “Encontro-me distante dos meus problemas pessoais” foi a única que apresentou todas as opções marcadas entre nunca age assim, raramente age assim e algumas vezes age assim, obteve um total de 10 respostas (62,25%) e entre frequentemente age assim e sempre age assim alcançou 6 (37,50%) respostas, no qual ficou entendido que na maioria das vezes os problemas pessoais interferem na vida dos professores. Na questão 10 “Focado nas minhas obrigações” 12 “Ajudo meus colegas sempre que possível”, 14 “Possuo um relacionamento amigável com os outros professores” e 15 “Possuo um relacionamento amigável com o coordenador de curso”, as respostas também permaneceram satisfatórias em frequentemente age assim e sempre age assim totalizando 100% das respostas. Conforme o que foi citado no referencial teórico sobre engajamento no trabalho, os autores Bakker e Demerouti (2008) afirmam que colaboradores com níveis elevados de engajamento no trabalho dispõem de mais energia e entusiasmo, permanecendo sempre focados na realização de suas tarefas. Percebe-se, a partir da análise dos dados, que a maioria dos entrevistados encontra-se com níveis adequados de engajamento com seu trabalho. Após a exposição da identificação do nível de engajamento dos respondentes, os pesquisados responderam uma questão aberta, sobre uma palavra que lhes vinha à mente referente ao tema engajamento, conforme pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3 – Caixa de palavras sobre o significado de engajamento

Palavras	n	%
Colaboração	1	6,25%
Comprar a ideia, vestir a camiseta, realizar um trabalho em prol de uma causa.	1	6,25%
Comprometimento	6	37,50%
Compromissado	1	6,25%
Envolvimento	1	6,25%
Participação	2	12,50%
Proatividade	1	6,25%
Responsabilidade	1	6,25%
Resultado	1	6,25%
Vontade	1	6,25%

Fonte: dados da pesquisa.

Como analisado na Tabela 3, pode-se observar que a palavra “Comprometimento” foi a mais utilizada com um total de 6 respondentes, totalizando 37,50%. Segundo Basso e Antoni (2009), o comprometimento tende a corroborar com as práticas de gestão, promovendo melhorias na produtividade e revelando aspirações, desejos e as necessidades dos indivíduos.

4.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Com o intuito de responder o terceiro objetivo específico do estudo, que é verificar o estilo de liderança dos professores participantes por meio de um questionário adaptado sobre estilos de liderança utilizado de escala likert de 5 pontos, no qual 1 ponto representa “Nunca”; 2 “Raramente”; 3 “Algumas vezes”; 4 “Muitas vezes” e 5 “Frequentemente”, se não sempre.

Tabela 4 – Dimensões das lideranças

Estilos de Liderança	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	N	%	n	%
2. Examino situações críticas dentro de sala de aula.	0	0	0	0	0	0	8	50,00	8	50,00
6. Dialogo sobre as minhas crenças e valores em sala de aula.	3	18,75	2	12,50	9	56,25	2	12,50	0	0
7. Procuo alternativas diferentes para solucionar problemas com alunos.	0	0	0	0	2	12,50	7	43,75	7	43,75
8. Falo de forma otimista sobre o futuro deles.	0	0	0	0	1	6,25	6	37,50	9	56,25
9. Sinto orgulho por serem meus alunos.	0	0	0	0	1	6,25	7	43,75	8	50,00
10. Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	0	0	0	0	0	0	4	25,00	12	75,00
11. Mostro importância de se ter um forte senso de obrigação e responsabilidade.	0	0	0	0	1	6,25	4	25,00	11	68,75
12. Invisto meu tempo para ensinar e aprender.	0	0	0	0	0	0	6	37,50	10	62,50
14. Vou além do interesse pessoal pelo bem da turma.	0	0	0	0	4	25,00	4	25,00	8	50,00
15. Atuo de forma tal que consigo o respeito dos alunos por mim.	0	0	0	0	2	12,50	6	37,50	8	50,00
17. Considero as consequências ética e morais das decisões.	0	0	0	0	0	0	5	31,25	11	68,75
19. Demonstro um senso de poder e confiança em sala de aula.	0	0	0	0	4	25,00	6	37,50	6	37,50
20. Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro dentro da sala de aula.	0	0	0	0	2	12,50	4	25,00	10	62,50
23. Considero cada aluno individualmente quanto as necessidades, habilidades e aspirações.	0	0	0	0	4	25,00	9	56,25	3	18,75
24. Faço com que os alunos olhem para os problemas de diferentes ângulos.	0	0	0	0	1	6,25	7	43,75	8	50,00
25. Ajudo os alunos no desenvolvimento de seus pontos fortes.	0	0	0	0	4	25,00	7	43,75	5	31,25

Liderança Transacional	26. Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades propostas.	0	0	0	0	0	0	9	56,25	7	43,75
	28. Ênfase a importância do senso único de equipe.	0	0	0	0	5	31,25	4	25,00	7	43,75
	1. Ofereço ajuda aos meus alunos.	0	0	0	0	0	0	3	18,75	13	81,75
	13. Deixo claro o que cada um pode receber quando existe planejamento e estudo.	0	0	0	0	1	6,25	4	25,00	11	68,75
	29. Expresso satisfação quando os alunos correspondem às expectativas.	0	0	0	0	0	0	4	25,00	12	75,00
	4. Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados dos alunos.	0	0	7	43,75	1	6,25	4	25,00	2	12,50
	16. Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas dos alunos.	2	12,50	4	25,00	2	12,50	6	37,50	2	12,50
	18. Mantenho-me a par das dificuldades dos alunos.	0	0	0	0	5	31,25	6	37,50	5	31,25
	21. Fico atento às falhas dos alunos a fim de atingir os padrões esperados.	0	0	0	0	4	25,00	7	43,75	5	31,25
Laissez-faire	3. Não interfiro em problemas dentro de sala de aula até o momento em que se tornem sérios.	0	0	6	37,50	7	43,75	1	6,25	2	12,50
	5. Evito envolver-me quando assuntos importantes surgem dentro da sala de aula.	6	37,50	7	43,75	1	6,25	2	12,50	0	0
	22. Me mantenho neutro frente a turma.	4	25,00	2	12,50	4	25,00	4	25,00	2	12,50
	27. Não me interessa em responder questões urgentes.	1 0	62,50	3	18,75	3	18,75	0	0	0	0
Fatores de resultados	30. Expresso confiança aos alunos de que suas metas serão alcançadas.	0	0	0	0	1	6,25	5	31,25	10	62,50
	31. Sou eficaz em atender as necessidades dos alunos em relação ao trabalho.	0	0	0	0	2	12,50	7	43,75	7	43,75
	32. Me considero um líder frente aos alunos.	0	0	0	0	2	12,50	7	43,75	7	43,75
	33. Faço com que os alunos façam mais do que o esperado.	0	0	0	0	3	18,75	9	56,25	4	25,00
	34. Ao final dos semestres considero que meu trabalho realizou-se de maneiras satisfatórias.	0	0	0	0	2	12,50	11	68,75	3	18,75
	35. Elevo o desejo dos alunos de obter sucesso.	0	0	0	0	0	0	6	37,50	10	62,50
	36. Sou eficaz em atender as necessidades dos alunos dentro de sala de aula.	0	0	0	0	0	0	13	81,25	3	18,75
	37. Aumento a vontade dos alunos em trabalhar com maior dedicação.	0	0	0	0	3	18,75	8	50,00	5	31,25
	38. Lidero a turma de forma eficiente.	0	0	0	0	1	6,25	10	62,50	5	31,25

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com a análise da Tabela 4, destacam-se as questões mais relevantes que possuem apenas duas marcações totalizando 100% das respostas entre “muitas vezes” e “frequentemente, se não sempre”, o qual encaixam-se os quesitos de número 1 “Ofereço

ajuda aos meus alunos”; 2 “Examino situações críticas dentro de sala de aula”; 10 “Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado”; 12 “Invisto meu tempo para ensinar e aprender”; 17 “Considero as consequências éticas e morais das decisões”; 26 “Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades propostas”; 34 “Ao final dos semestres considero que meu trabalho realizou-se de maneiras satisfatórias”; 35 “Elevo o desejo dos alunos de obter sucesso”; 36 “Sou eficaz em atender as necessidades dos alunos dentro de sala de aula”. Duas questões que tiveram todas as alternativas marcadas foi a número “Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas dos alunos” com 2 (12,50%) dos respondentes em nunca, 4 (25,00%) em raramente, 2 (12,50%) em algumas vezes, 6 (37,50%) em muitas vezes e 2 (12,50%) em frequentemente, se não sempre, que significa que grande parte dos pesquisados, cerca de 37,50% concentram-se a sua total atenção em lidar com os erros e reclamações dos alunos. E o número 22 “Me mantenho neutro frente à turma” com 4(25,00%) respondentes em Nunca, 2 (12,50%) em raramente, 4 (25,00%) em algumas vezes, 4 (25,00%) em muitas vezes e 2 (12,50%) em frequentemente, se não sempre. Após exposição do mapeamento sobre os estilos de liderança dos respondentes, os pesquisados responderam uma questão aberta, sobre uma palavra que lhes vinha à mente, referente ao tema liderança, conforme pode ser observado na Tabela 5.

Tabela 5 – Caixa de palavras sobre liderança

Palavras	N	%
Autoconfiança	1	6,25%
Compartilhamento	1	6,25%
Condução	1	6,25%
Confiança	1	6,25%
Exemplo	5	31,25%
Influência	1	6,25%
Iniciativa	1	6,25%
Inspirador	1	6,25%
Motivação	1	6,25%
Orientação	1	6,25%
Representante	1	6,25%
Servir (no sentido de servir aos alunos para o seu desenvolvimento)	1	6,25%

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme apresentado na Tabela 5, pode-se observar que a palavra “Exemplo” que pode ser também entendido como algo a ser imitado ou algum tipo de modelo a ser seguido, foi a palavra mais citada, com um total de 5 respondentes, totalizando 31,25%.

4.4 RELAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA COM O ENGAJAMENTO

A correlação entre “Ofereço ajuda aos meus alunos(L1)” e “Realizo minhas obrigações dentro do tempo estipulado” (E11) é negativa, forte e significativa, o que significa que quanto mais os professores oferecem ajuda aos seus alunos, menos os mesmos realizam suas obrigações no tempo estipulado ($\rho=-0,672$; $p\text{-valor}=0,004$). A correlação entre “Não interfiro em problemas dentro de sala de aula até o momento em que se tornem sérios” (L3) e “Me sinto cheio de energia” (E1) é positiva, moderada e significativa, o que significa que quanto menos os professores interferirem em problemas

dentro de sala de aula, até o momento em que se tornam sérios, mais os mesmos se sentem cheios de energia ($r=0,582$; $p\text{-valor}=0,018$). A correlação entre (L3) e “Possuo um relacionamento amigável com o coordenador de curso” (E15) é positiva, moderada e significativa, o que significa que quanto menos os professores interferirem nos problemas dentro de sala de aula, mais eles terão um relacionamento amigável com o coordenador do curso ($r=0,560$; $p\text{-valor}=0,024$). A correlação entre “Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados dos alunos” (L4) e “Me sinto cheio de energia” (E1) é positiva, moderada e significativa, o que representa que quanto mais os professores focam sua atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados dos alunos, mais eles se sentem cheios de energia ($r=0,509$; $p\text{-valor}=0,044$). A correlação entre “Evito envolver-me quando assuntos importantes surgem dentro da sala de aula” (L5) e “Possuo um relacionamento amigável com o coordenador de curso” (E15) é positiva, moderada e significativa, o que significa que quanto mais os professores evitam se envolver em assuntos importantes dentro da sala de aula, mais eles terão um relacionamento amigável com o coordenador do curso ($r=0,560$; $p\text{-valor}=0,024$). A correlação entre “Diálogo sobre as minhas crenças e valores em sala de aula” (L6) e “Renovado” (E9) é positiva, moderada e significativa, o que significa que quanto mais os professores dialogarem sobre suas crenças e valores em sala de aula, mais eles se sentiram renovados ($r=0,538$; $p\text{-valor}=0,032$). A correlação entre “Procuro alternativas diferentes para solucionar problemas com alunos” (L7) e “Com o pensamento voltado apenas para minhas tarefas” (E2) é positiva, moderada e significativa, o que significa que quanto mais os professores procuram alternativas diferentes para solucionar problemas com os alunos, mais os professores tem o pensamento voltado para as suas tarefas ($r=0,503$; $p\text{-valor}=0,047$). A correlação entre (L7) e “Concentrado em minhas tarefas” (E4) é positiva, moderada e significativa, o que significa que quanto mais os professores procuram alternativas diferentes para solucionar problemas com alunos, mais estão concentrados em suas tarefas ($r=0,497$; $p\text{-valor}=0,050$). E a correlação entre L7 e “Focado no que estou fazendo” (E7) é positiva, moderada e significativa, o que significa que quanto mais os professores procuram alternativas diferentes para solucionar problemas com alunos, mais os professores se sentem focados no que estão fazendo ($r=0,596$; $p\text{-valor}=0,015$). Já a correlação entre L7 e “Focado nas minhas obrigações” (E10) é positiva, moderada e significativa, o que significa que quanto mais os professores procuram alternativas diferentes para solucionar problemas com alunos, mais se sentem focados no que estão fazendo ($r=0,524$; $p\text{-valor}=0,037$). A correlação entre “Mostro importância de se ter um forte senso de obrigação e responsabilidade” (L11) e “Focado nas minhas obrigações” (E10) é positiva, moderada e significativa, o que significa que quanto mais os professores mostram para seus alunos a importância de se ter um forte senso de obrigação e responsabilidade, mais eles se sentem focados em suas obrigações como professores ($r=0,588$; $p\text{-valor}=0,017$). A correlação entre “Invisto meu tempo para ensinar e aprender” (L12) e “Com o pensamento voltado apenas para minhas tarefas” (E2) é positiva, moderada e significativa, o que significa que quanto mais os professores investem seu tempo entre aprender e ensinar, mais estão com o pensamento voltado para suas tarefas ($r=0,499$; $p\text{-valor}=0,049$). A correlação entre (L12) e “Concentrado em minhas tarefas” (E4) é positiva, moderada e significativa, o que significa que quanto mais os professores investem seu tempo entre aprender e ensinar, mais estão concentrados em suas tarefas ($r=0,522$; $p\text{-valor}=0,038$). E a correlação entre (L12) e “Focado nas minhas obrigações” (E10) é positiva, forte e significativa, significa que quanto mais os professores investem seu tempo entre aprender e ensinar, mais os professores estão focados em suas obrigações ($r=0,683$; $p\text{-valor}=0,004$). A correlação entre “Deixo claro o que cada um pode receber quando existe planejamento e estudo” (L13) e “Com o

pensamento voltado apenas para minhas tarefas” (E2) é positiva, moderada e significativa, o que significa que quanto mais os professores deixam claro o que cada um pode receber quando existe planejamento e estudo, mais os professores estão com o pensamento voltado apenas para as suas tarefas ($r=0,540$; $p\text{-valor}=0,031$). A correlação entre (L13) e “Focado nas minhas obrigações” (E10) é positiva, moderada e significativa, o que significa que quanto mais os professores deixam claro o que cada um pode receber quando existe planejamento e estudo, mais estão focados em suas obrigações ($r=0,588$; $p\text{-valor}=0,017$). A correlação entre “Vou além do interesse pessoal pelo bem da turma” (L14) e “Focado nas minhas obrigações” (E10) é positiva, forte e significativa, o que significa que quando os professores vão além do interesse pessoal pelo bem da turma, mais estão focados em suas obrigações ($r=0,653$; $p\text{-valor}=0,006$). A correlação entre “Considero as consequências ética e morais das decisões” (L17) e “Revigorado” (E3) é positiva, moderada e significativa, o que significa que quanto mais os professores considerarem as consequências éticas e morais das decisões, mais eles irão se sentir revigorados ($r=0,554$; $p\text{-valor}=0,026$). A correlação entre (L17) e “Encontro-me distante dos meus problemas pessoais” (E6) é positiva, moderada e significativa, o que significa que quanto mais os professores considerarem as consequências éticas e morais das decisões, mais os professores irão estar longe de seus problemas pessoais ($r=0,557$; $p\text{-valor}=0,025$). E a correlação entre (L17) e “Focado no que estou fazendo” (E7) é positiva, moderada e significativa, o que significa que quanto mais os professores considerarem as consequências éticas e morais das decisões, mais irão estar focados no que estão fazendo ($r=0,583$; $p\text{-valor}=0,018$). A correlação “Mantenho-me a par das dificuldades dos alunos” (L18) e “Encontro-me distante dos meus problemas pessoais” (E6) é positiva, forte e significativa, o qual significa que quanto mais os professores se mantém a par dos problemas dos alunos, mais os mesmos se mantém distante dos seus problemas pessoais ($r=0,794$; $p\text{-valor}=0,000$). A correlação entre “Me mantenho neutro frente à turma” (L22) e “Focado no que estou fazendo” (E7) é negativa, moderada e significativa, o que significa que quanto mais os professores se mantêm neutro frente à turma, menos focados se encontram no que estão fazendo ($r=-0,583$; $p\text{-valor}=0,018$). A correlação entre (L22) e “Focado nas minhas obrigações” (E10) é negativa, moderada e significativa, o que significa que quanto mais os professores se mantêm neutro frente à turma, estes se encontram menos focados nas suas obrigações ($r=-0,504$; $p\text{-valor}=0,047$). A correlação entre “Considero cada aluno individualmente quanto às necessidades, habilidades e aspirações” (L23) e “Encontro-me distante dos meus problemas pessoais” (E6) é positiva, moderada e significativa, o que significa que quanto mais os professores considerarem cada aluno individualmente quanto às necessidades, habilidades e aspirações, mais os professores vão estar longe de seus problemas pessoais ($r=0,543$; $p\text{-valor}=0,030$). A correlação entre (L23) e “Focado no que estou fazendo” (E7) é positivo, moderado e significativo, o que significa que quanto mais os professores consideram cada aluno individualmente quanto às necessidades, habilidades e aspirações, mais se sentirão focados no que estão fazendo ($r=0,532$; $p\text{-valor}=0,034$). A correlação entre “Faço com que os alunos olhem para os problemas de diferentes ângulos” (L24) e “Concentrado em minhas tarefas” (E4) é positiva, forte e significativa, o que significa que quanto mais os professores fazem os alunos olharem para os problemas de ângulos diferentes, mais os professores se encontram concentrados em suas tarefas ($r=0,656$; $p\text{-valor}=0,06$). A correlação entre “Ajudo os alunos no desenvolvimento de seus pontos fortes” (L25) e “Encontro-me distante dos meus problemas pessoais” (E6) é positiva, forte e significativa, o que significa que quanto mais os professores ajudam seus alunos no desenvolvimento de seus pontos fortes, mais os professores se encontram longe de seus problemas pessoais ($r=0,606$; $p\text{-valor}=0,013$). A correlação entre (L25) e “Focado no que estou fazendo” (E7)

é positivo, moderado e significativo, que significa que quanto mais os professores ajudam seus alunos no desenvolvimento de seus pontos fortes, mais eles se encontram focados no que estão fazendo ($r=0,510$; $p\text{-valor}=0,043$). A correlação entre “Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades propostas” (L26) e “Encontro-me distante dos meus problemas pessoais” (E6) é positiva, forte e significativa, o que significa que quanto mais os professores sugerirem novas alternativas, maneiras para que os alunos possam realizar e completar as atividades propostas, mais distantes de seus problemas pessoais os professores estarão ($r=0,717$; $p\text{-valor}=0,002$). A correlação entre “Enfatizo a importância do senso único de equipe” (L28) e “Encontro-me distante dos meus problemas pessoais” (E6) é positiva, moderada e significativa, o que significa que quanto mais os professores enfatizarem a importância de se ter um senso único de equipe, mais se encontram longe de seus problemas pessoais ($r=0,498$; $p\text{-valor}=0,050$). A correlação entre “Expresso satisfação quando os alunos correspondem às expectativas” (L29) e “Focado nas minhas obrigações” (E10) é positiva, moderada e significativa, o qual significa que quanto mais os professores expressarem satisfação quando os alunos corresponderem as expectativas, mais focados em suas obrigações eles encontraram-se ($r=0,509$; $p\text{-valor}=0,044$). A correlação entre “Expresso confiança aos alunos de que suas metas serão alcançadas” (L30) e “Com o pensamento voltado apenas para minhas tarefas” (E2) é positiva, moderada e significativa, o que significa que quanto mais os professores expressam confiança aos alunos de que suas metas serão alcançadas, mais os professores encontram-se com o pensamento voltado apenas para as suas tarefas ($r=0,509$; $p\text{-valor}=0,044$). A correlação entre “Ao final dos semestres considero que meu trabalho realizou-se de maneiras satisfatórias” (L34) e “Encontro-me distante dos meus problemas pessoais” (E6) é positiva, moderada e significativa, o qual significa que quanto mais os professores consideram que o trabalho deles realizou-se satisfatoriamente durante o semestre, mais encontram-se distantes de seus problemas pessoais ($r=0,560$; $p\text{-valor}=0,024$). A correlação entre “Lidero a turma de forma eficiente” (L38) e “Focado nas minhas obrigações” (E10) é positiva, moderada e significativa, o que significa que quanto mais os professores lideram a turma de forma eficiente, mais estão focados em suas obrigações ($r=0,513$; $p\text{-valor}=0,042$).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar a relação dos estilos de liderança com o engajamento no trabalho dos professores em uma Instituição de Ensino Superior privada de Santa Maria/RS. Sendo assim, percebeu-se que existe um nível elevado de engajamento por parte dos pesquisados, onde a maioria das respostas obtiveram um grau positivo, onde a única questão que se destacou por ter todas as alternativas marcadas foi “Encontro-me distante dos meus problemas pessoais” o que não significa que haja falta de engajamento, mas sim questões normais em que as pessoas, que possuem uma família, filhos, problemas de saúde, entre outros, se preocupam naturalmente. Percebeu-se que no Estilo de liderança transformacional, as questões que mais se destacaram com apenas duas marcações entre “muitas vezes” e “frequentemente, se não sempre” foram “Examinio situações críticas dentro de sala de aula; Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado; Invisto meu tempo para ensinar e aprender; Considero as consequências éticas e morais das decisões; Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades propostas.” Já na Liderança Transacional destacou-se as questões “Ofereço ajuda aos meus alunos; Expresso satisfação quando os alunos correspondem às expectativas”. Laissez-faire destaca-se apenas a que teve todas as

alternativas marcadas “Me mantenho neutro frente a turma”, pois alguns participantes não entenderam o significado deste item, que no caso, seria a questão do professor não se posicionar frente a assuntos importantes que surgem dentro da sala de aula, por isso salienta-se que não existe a falta de liderança pela pesquisa realizada. E nos Fatores de resultados destacam-se duas questões que também tiveram apenas duas marcações entre “muitas vezes” e “frequentemente, se não sempre” foram “Elevo o desejo dos alunos de obter sucesso; Sou eficaz em atender as necessidades dos alunos dentro de sala de aula”.

Acredita-se que essa pesquisa possa contribuir com o meio científico, essencialmente como forma de colaborar para o crescimento de investigações sobre os principais conceitos abordados neste trabalho, quanto à relevância prática busca-se fornecer subsídios que sirvam para contribuir com a gestão organizacional das IES destacando a relevância no engajamento dos colaboradores, assim como, aprofundar o entendimento de aspectos relevantes a área de gestão de pessoas. Destaca-se também a relevância deste estudo do ponto de vista para ampliação do conhecimento do futuro administrador das necessidades do mercado profissional. Porém, este estudo apresenta algumas limitações, primeiramente é considerada uma pesquisa mais restrita, pois foi realizada apenas com os professores de Administração de uma Instituição Privada, contendo uma amostra de 16 respondentes. Portanto, recomenda-se um estudo que abranja uma amostra maior, para que os resultados sejam cada vez mais completos e concretos, recomenda-se também pesquisas sobre os estilos de liderança especificamente com os coordenadores de curso e sobre o seu nível de engajamento com o seu grupo de trabalho.

REFERÊNCIAS

ABMES. **Funções do Coordenador de Curso: Como Construir o Coordenador** Ideal. Brasília. 2017.

AUGUSTO, V.M.F.D. **A liderança do coordenador do 1º ciclo: Um estudo numa escola do conselho do Barreiro.** 2014.

BAKKER, A.B.; DEMEROUTI, E. (2008). **Towards a model of work engagement.** Career Development International, 13(3), 209-233.

BEM, J.C. **O engajamento e o processo de relacionamento interno mediado pela comunicação nas organizações.** Porto Alegre, 2013.

BASS, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectations.** New York: Free Press. 1985.

BASSO, K.; ANTONI, V. L. **Componente do comprometimento organizacional no setor público.** Revista Pretexto, Belo Horizonte, v.10, n.2, p. 9-26, 2009.

BRODIE, R. J.; HOLLEBEEK, L. D.; JURIC, B.; ILIC, A. **Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research.** Journal of Service Research, v. 14, n. 3, p. 252- 271, 2011.

BURNS, J.M. **Leadership.** New York: Perenium. 1978.

DESSBESELL, V.H; GRZYBOVSKI, D.; CARNEIRO, L.; ROTILI, L.B. **Engajamento no trabalho: Um ensaio teórico na busca de elo com o desenvolvimento.** Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios- Santa Cruz do Sul, RS, Brasil, 2017.

DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FÁVERO, M. L. A. **A universidade no Brasil: das origens à reforma universitária de 1968**. Educar em Revista, Curitiba, v. 28, 2006.

FERRÃO, G. **O papel do líder contemporâneo na avaliação de desempenho de seus liderados**. Porto Alegre, 2016.

FIELD, A. **Discovering Statistics Using SPSS**. 3rd Edition, Sage Publications Ltd., London. 2009.

FRAUCHES, C.C. **Educação superior: cobras & lagartos**. Brasília: ILAPE. 2010.
FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GESTÃO. **O coordenador de curso: atribuições e desafios atuais**. 2006. Disponível em: <<http://gestaouniversitaria.com.br/artigos/o-coordenador-de-curso-atribuicoes-e-desafios-atuais>> Acesso em: 05 out. 2018.

GESTÃO DE EQUIPES. **Engajamento da equipe: Entenda porque ele é importante**. 2017. Disponível em: <<http://gestaodeequipes.com.br/engajamento-da-equipe-entenda-por-que-ele-e-importante/>> Acesso em: 19 jun. 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6°.ed. Atlas, 2017.

HAJOJ, I.; FROTA, C.; LUZ, I. **Felicidade, Engajamento e Motivação: Fatores que aumentam a produtividade**. XI Congresso nacional de excelência em Gestão, 2015.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. & BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERSEY, P. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1976.

KAHN, W. A. **Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work**. Academy of Management Journal, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talento**. 2. ed. Curitiba: IBPEX, 2008. LEME. Liderança engajada. 2009.

MAZIERO, V.P.P. **O ensino superior privado em Pernambuco: um mapeamento do perfil dos dirigentes acadêmicos e sua relação com o desempenho**. Recife. 2015.

MOURÃO, L.; **Oportunidades de Qualificação Profissional no Brasil: Reflexões a partir de um Panorama Quantitativo**. Niterói- RJ, 2009.

MORIN, E.M. **Os sentidos do trabalho**. Publicado RAE - Revista de Administração de Empresas. 2001.

OLIVEIRA, L.B.; ROCHA, J.C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade- **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 65, p. 415-431, Jul./Set. 2017.

PARODI, K. **Engajamento: o grande desafio das organizações**, 2015. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/engajamento-o-grande-desafio-das-organizacoes/>>. Acesso em: 14 de Mai. 2018.

REGO, A., & CUNHA, M. P. **A essência da Liderança: Mudanças x Resultados x Integridade**. Lisboa: Editora RH. 2007.

RIBEIRO, E. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa**. In: Evidência, olhares e pesquisas em saberes educacionais. Número 4, 2008.

RHPORTAL. **Liderança: engajamento e comprometimento**. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/liderana-engajamento-e-comprometimento/>> Acesso em: 14 de jun. 2018.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcodes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSÁRIO, V.H.R. **Análise de modelos de gestão de instituições de ensino superior privada brasileiras: Quais os desafios do Século XXI**. 2015.

SANTANA, F.D. O papel do gestor dentro da organização. **Revista Administrador**, 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-papel-do-gestor-dentro-da-organizacao/68064/>> Acesso em: 10 abr. 2018.

SILVA, M.A.A. **Coordenador gestor, coordenador pedagógico ou coordenador: Análise do perfil de coordenadores de curso em IES privada**. Rio Grande do Norte. 2014.

SIQUEIRA, M.M.M. **Novas medidas do Comportamento Organizacional - Ferramentas de diagnóstico e de Gestão**. 2014.

SCHAUFELI, W.; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ, A. C. **Engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SLAC. **Habilidade de liderar**. 2017. Disponível em: <<https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/a-habilidade-de-liderar>> Acesso em: 20 out. 2018.

SOARES, M.T.R.C. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Pearson, 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VESPA. **Liderança engajada**. 2009. Disponível em: <<http://www.lemeconsultoria.com.br/noticias/lideranca-engajada/>> Acesso em: 18 de jun. 2018.

VIDIGAL, C.B.R.; VIDIGAL, V. G. Investimento na qualificação profissional: uma abordagem econômica sobre sua importância. **ActaScientiarum**. Humanand Social Sciences, 2012.

WALKER, D.; ROWLINSON, S. **Procurement Systems: A cross-industry project management perspective**. Taylor & Francis Group. 2008.