

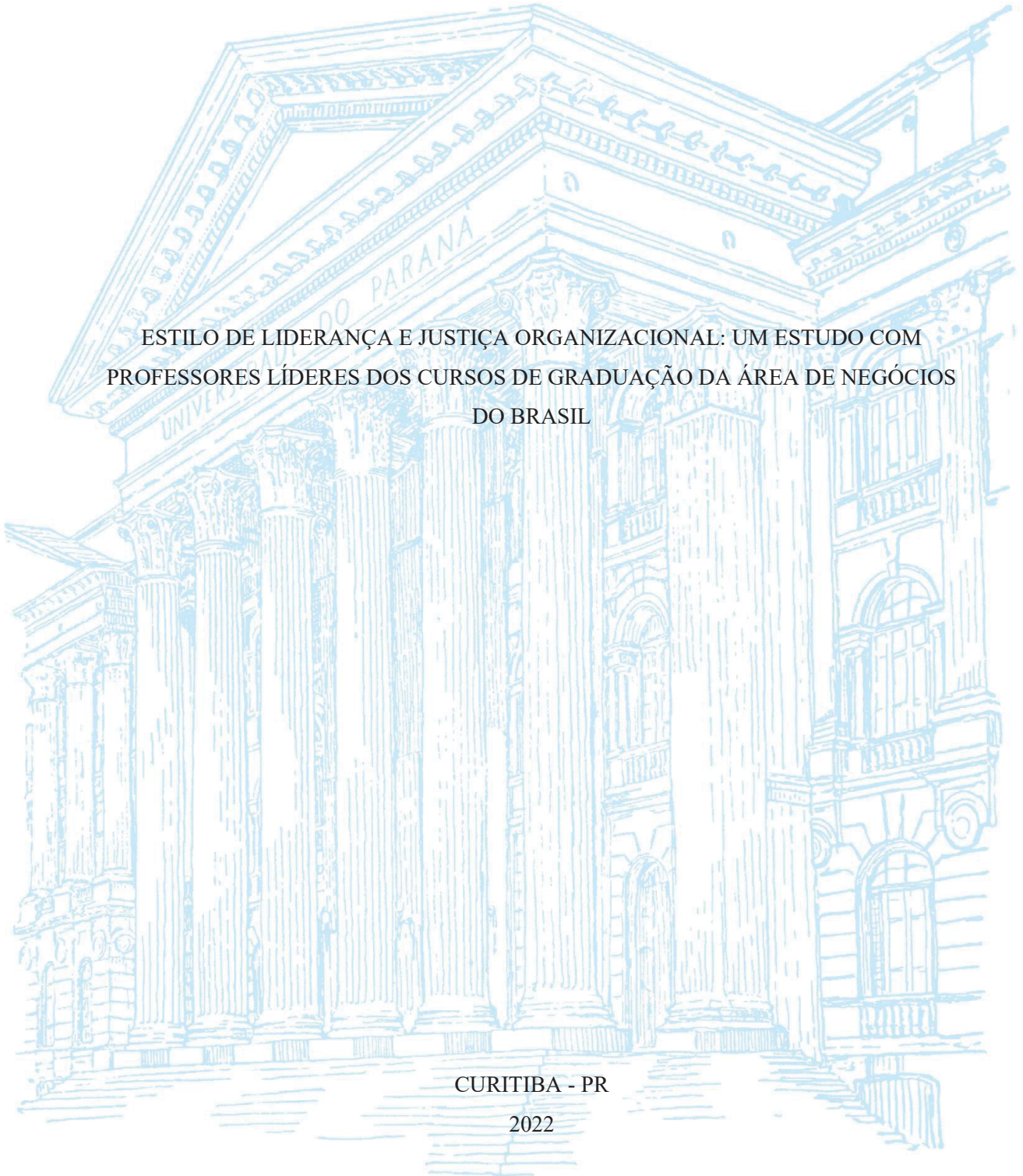
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GABRIELA RAMOS DE OLIVEIRA

ESTILO DE LIDERANÇA E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM  
PROFESSORES LÍDERES DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA ÁREA DE NEGÓCIOS  
DO BRASIL

CURITIBA - PR

2022



GABRIELA RAMOS DE OLIVEIRA

ESTILO DE LIDERANÇA E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM  
PROFESSORES LÍDERES DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA ÁREA DE NEGÓCIOS  
DO BRASIL

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em contabilidade.

Orientadora: Profa. Dra. Nayane Thais Krespi Musial.

CURITIBA - PR

2022

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Oliveira, Gabriela Ramos de

Estilo de liderança e justiça organizacional : um estudo com professores líderes dos cursos de graduação da área de negócios do Brasil / Gabriela Ramos de Oliveira. – Curitiba, 2022.

1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade.

Orientadora: Profa. Dra. Nayane Thais Krespi Musial.

1. Liderança. 2. Justiça organizacional. 3. Justiça interacional. 4. Negócios. I. Musial, Nayane Thais Krespi. II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2008

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação CONTABILIDADE da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **GABRIELA RAMOS DE OLIVEIRA** intitulada: **Estilo de Liderança e Justiça Organizacional: Um estudo com professores líderes dos cursos de graduação da área de negócios do Brasil**, sob orientação da Profa. Dra. NAYANE THAIS KRESPI MUSIAL, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestra está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 23 de Junho de 2022.

Assinatura Eletrônica

27/06/2022 15:26:09.0

NAYANE THAIS KRESPI MUSIAL

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

27/06/2022 15:34:26.0

LUCIANA KLEIN

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

27/06/2022 17:41:46.0

LARA FABIANA DALLABONA

Avaliador Externo (null)

## AGRADECIMENTOS

De primórdio, agradeço imensamente a Deus pelos meus dias repletos de vida, luz, foco, sabedoria e determinação para alcançar meus objetivos. Por permitir me sentir, me conhecer e reconhecer que sou capaz de realizar coisas muito além daquilo que eu imagino que eu possa fazer. E o mais importante me dar forças nos dois momentos mais difíceis da minha vida que aconteceram em meio a trajetória de meu mestrado.

Agradeço à minha família, especialmente ao meu pai Afônio José de Oliveira, que sempre fez o possível e o impossível para a realização desse sonho, e que me proporcionou a tranquilidade e o conforto que tanto precisava para vencer esta etapa. À minha amada mãe Giani Kuhl Ramos, que fez de tudo para tornar os momentos difíceis mais brandos enchendo meu coração de amor e esperança. Sem o apoio, a força e o amor incondicional de vocês, a realização desse sonho não seria possível.

Aos meus irmãos Yago Gabriel e Yoná Ramos por fazerem eu me tornar uma pessoa melhor a cada dia e aos meus sobrinhos Felipe e Isabelle por me proporcionarem tantos sorrisos, simplesmente por existirem.

À minha querida avó Marlene Ramos, apenas gratidão. Pois não terei palavras suficientes para agradecer todo o amor, carinho e incentivo em todos estes anos de minha trajetória acadêmica, que foram essenciais para eu não desistir. Se eu tivesse o poder, daria uns anos de minha vida a ela só para ter mais do seu colo e sua atenção. Obrigada por tudo.

Ao meu marido, companheiro e melhor amigo João Ricardo que esteve presente desde o início, e com certeza fez toda diferença. Sou extremamente grata por toda paciência, companheirismo e cumplicidade. Seus conselhos e carinho me mantiveram de cabeça erguida até o fim e grande parte desta conquista devo a você. Obrigada.

De maneira especial, remeto-me à minha orientadora profa. Dra. Nayane Thais Krespi Musial, por desde o início ter acreditado no meu potencial, por ter aceitado estar junto comigo nesta caminhada. Pela amizade, pela confiança, pela disponibilidade a todo momento e pelos conselhos durante o mestrado. Ressalto por esse, muito obrigada por ser inspiradora e por fazer parte da minha evolução.

Aos membros da banca examinadora, prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lara Fabiana Dallabona e prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Luciana Klein, que dividiram comigo este momento tão esperado e por deixarem ele ainda mais especial. Por aceitarem fazer parte da análise deste trabalho, por tanta compreensão em meu momento difícil, pelo tempo e atenção dedicados. Vocês possuem um lugar especial em meu coração, obrigada.

Aos demais docentes que fizeram parte da amostra deste estudo e disponibilizaram um tempo para responder os meus questionários, e àqueles que, em algum momento, foram meus professores, obrigada por todo conhecimento compartilhado.

Aos membros do Laboratório de Pesquisas Gerenciais (LAPEG) pelas contribuições na banca de pré-qualificação, pela ajuda na divulgação deste trabalho e pelas discussões enriquecedoras.

Agradeço, também, a todas as pessoas que caminharam e ainda caminham junto de mim nessa trajetória tão brilhante, incluindo aqui as grandes amigas que criei e que, com toda certeza, conservarei. Em especial aos meus grandes amigos João Victor, Everton, Josele e Crislaine, obrigada por todo o apoio e incentivo nessa trajetória, amigas que levarei para a vida.

Agradeço ainda a todos os demais envolvidos em meu caminhar durante estes anos. Sou muito grata por chegar até aqui, com incríveis lembranças e experiências que jamais serão esquecidas. O meu muito obrigada a todos!

*“O MUNDO PODE FAZER TUDO POR VOCÊ, MENOS A SUA PARTE.*

*A SUA PARTE É INTRANSFERÍVEL”*

*CAIO CARNEIRO.*

## RESUMO

Os líderes que atuam de forma justa encorajam seus liderados a se identificarem com as organizações, o que leva à cooperação voluntária. Dessa forma, observa-se o importante papel do líder para minimizar os impactos de injustiças que possam ocorrer no ambiente organizacional. A justiça organizacional se refere à percepção de justiça nas organizações, dessa maneira, a dimensão de justiça escolhida para análise deste estudo foi a justiça interacional, o qual está diretamente relacionada a gestão, diz respeito às percepções dos docentes sobre a forma pela qual são tratados pelos seus líderes. Assim, este estudo tem como objetivo analisar a relação entre os estilos de liderança e a percepção de justiça interacional de docentes dos cursos de graduação da área de negócios das IES brasileiras. Para atingir o objetivo proposto, foram coletados dados por meio de *survey on-line*. O instrumento é composto por três seções, que são a justiça interacional, os estilos de liderança e, por fim, a caracterização dos respondentes. A população do estudo compreende 1.830 instituições de ensino superior do Brasil que possuem o curso de graduação da área de negócios, a amostra obtida conta com 96 docentes que aceitaram a responder o instrumento de pesquisa. Os dados foram analisados por meio da Análise Fatorial Confirmatória e Alpha de *Cronbach* para confirmação do constructo; Estatística Descritiva; correlação de *Spearman* para analisar as relações propostas na pesquisa e o teste não paramétrico de *Mann-Whitney* para identificar diferenças entre grupos. Com relação a caracterização dos respondentes, a maioria deles são do gênero masculino e da região Sul do Brasil, com faixa etária de 36 e 45 anos, a idade justifica-se pela área estudada, visto que grande parte possui doutorado. Atuam em universidades públicas com tempo de atuação de 6 a 15 anos na área de contabilidade. Os resultados afirmam que mais da metade dos respondentes não ocupam ou já ocuparam cargo de liderança. Quanto a percepção dos docentes em relação a justiça interacional, demonstra-se níveis de justiça altos, ou seja, os respondentes estão se sentindo justos perante seus líderes. Com relação a estatística descritiva, pode-se afirmar que o estilo de liderança transformacional, é predominante nas IES analisadas, esse estilo é determinado por criar uma visão inspiradora em sua equipe, o que auxilia na motivação, nas tarefas e em aperfeiçoar suas habilidades. De maneira geral, o estilo que apresentou menor grau de concordância entre as opiniões dos docentes foi o líder *laissez-faire*. Esse resultado é excepcional, pois é o líder menos indicado de acordo com a literatura. Para responder a existência da relação dos estilos de liderança e a percepção de justiça interacional dos docentes, foram testadas as hipóteses de pesquisa. Como consequência, este estudo sinaliza evidências relevantes aos docentes e às Instituições de Ensino ao lidar com situações de injustiça e uma melhor gestão com seus líderes. Desta forma o estudo busca contribuir com as IES, apresentando o quanto os níveis de justiça estão impactando as instituições, no qual muitas vezes interferem no que os docentes desejam, demonstrando também àqueles estilos que predominam e àquele preferível evitar na esfera acadêmica, apontando como alerta para os gestores a observância destes estilos de liderança, relacionados com a justiça interacional, para um ensino inovador, um ambiente propício para o trabalho dos docentes, a participação, os elogios diante das conquistas e metas alcançadas, bem como a motivação dos docentes e aqueles envolvidos na instituição. Além disso, propõe a necessidade de realização de futuras pesquisas abordando a temática com diferentes dimensões de justiça organizacional e estilos de liderança. E até mesmo novas abordagens metodológicas

**Palavras-chave:** Estilos de Liderança. Justiça interacional. Instituições de Ensino Superior. Área de Negócios.

## ABSTRACT

Leaders who act fairly encourage their followers to identify with organizations, which leads to voluntary cooperation. In this way, the important role of the leader is observed to minimize the impacts of injustices that may occur in the organizational environment. Organizational justice refers to the perception of justice in organizations, thus, the dimension of justice chosen for the analysis of this study was interactional justice, which is directly related to management, regarding the perceptions of teachers about the way in which they are treated by their leaders. Thus, this study aims to analyze the relationship between leadership styles and the perception of interactional justice of professors of undergraduate business courses at Brazilian HEIs. To achieve the proposed objective, data were collected through an online survey. The instrument is composed of three sections, which are interactional justice, leadership styles and, finally, the characterization of respondents. The study population comprises 1,830 higher education institutions in Brazil that have an undergraduate degree in the business area, the sample obtained has 96 professors who agreed to respond to the research instrument. Data were analyzed using Confirmatory Factor Analysis and Cronbach's Alpha to confirm the construct; Descriptive statistics; Spearman correlation to analyze the relationships proposed in the research and the non-parametric Mann-Whitney test to identify differences between groups. Regarding the characterization of the respondents, most of them are male and from the southern region of Brazil, aged between 36 and 45 years, the age is justified by the area studied, since most of them have a doctorate. They work in public universities with 6 to 15 years of experience in the accounting area. The results state that more than half of the respondents do not hold or have held a leadership position. As for the teachers' perception in relation to interactional justice, high levels of justice are demonstrated, that is, the respondents are feeling fair towards their leaders. Regarding descriptive statistics, it can be said that the transformational leadership style is predominant in the analyzed HEIs, this style is determined by creating an inspiring vision in its team, which helps in motivation, tasks and in improving their skills. In general, the style that showed the lowest degree of agreement between the teachers' opinions was the laissez-faire leader. This result is exceptional, as it is the least indicated leader according to the literature. To answer the existence of the relationship between leadership styles and the teachers' perception of interactional justice, the research hypotheses were tested. As a consequence, this study points to relevant evidence for teachers and Educational Institutions when dealing with situations of injustice and better management with their leaders. In this way, the study seeks to contribute to the HEIs, presenting how the levels of justice are impacting the institutions, in which they often interfere with what teachers want, also demonstrating to those styles that predominate and the one that is preferable to avoid in the academic sphere, pointing out as a warning for managers, the observance of these leadership styles, related to interactional justice, for an innovative teaching, an environment conducive to the work of teachers, participation, praise in the face of achievements and goals achieved, as well as the motivation of teachers and those involved in the institution. In addition, it proposes the need to carry out future research addressing the issue with different dimensions of organizational justice and leadership styles. And even new methodological approaches.

**Keywords:** Leadership Styles. interactional justice. Higher education institutions. Business area.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <i>Figura 1 – Estilos de Liderança</i> .....  | 19 |
| <i>Figura 2 – Características dos estilos de liderança</i> .....                          | 21 |
| <i>Figura 3 – Justiça Interacional e seu foco</i> .....                                   | 24 |
| <i>Figura 4 – Características da Justiça Interacional</i> .....                           | 25 |
| <i>Figura 5 – Hipóteses da pesquisa</i> .....   | 27 |
| <i>Figura 6 – Constructo envolvendo Justiça Internacional</i> .....                       | 33 |
| <i>Figura 7 – Constructo envolvendo Estilos de liderança</i> .....                        | 34 |
| <i>Figura 8 – Definições operacionais e constitutivas das variáveis da pesquisa</i> ..... | 36 |
| <i>Figura 9 – Desenho da pesquisa</i> .....   | 42 |
| <i>Figura 10 – Resultados das hipóteses de Pesquisa</i> .....                             | 55 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| <i>Tabela 1 – Valor de Alpha de Cronbach da variável estilos de liderança</i> .....                    | 39 |
| <i>Tabela 2 – Valor de Alpha de Cronbach da variável Justiça Interacional</i> .....                    | 39 |
| <i>Tabela 3 – Análise fatorial confirmatória</i> .....   | 40 |
| <i>Tabela 4 – Protocolo de análise</i> .....   | 41 |
| <i>Tabela 5 – Gênero, Idade e formação dos respondentes</i> .....                                      | 43 |
| <i>Tabela 6 – Região, tempo de atuação na Instituição e atuação como docente</i> .....                 | 45 |
| <i>Tabela 7 – Curso em qual leciona e Cargo de liderança</i> .....                                     | 46 |
| <i>Tabela 8 – Estatística descritiva liderança transformacional</i> .....                              | 47 |
| <i>Tabela 9 – Estatística descritiva liderança transacional</i> .....                                  | 48 |
| <i>Tabela 10 – Estatística descritiva liderança laissez-faire</i> .....                                | 49 |
| <i>Tabela 11 – Estatística descritiva Justiça Interpessoal</i> .....                                   | 51 |
| <i>Tabela 12 – Estatística descritiva Justiça Informacional</i> .....                                  | 52 |
| <i>Tabela 13 – Correlação entre estilos de liderança e as percepções de Justiça Interacional</i> ..... | 53 |
| <i>Tabela 14 – Teste de Mann-Whitney</i> .....   | 57 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

|        |   |  |
|--------|---|--|
| AFC    | – | Análise Fatorial Confirmatória                           |
| IES    | – | Instituições de Ensino Superior                          |
| CEP/SD | – | Comitê de Ética em Pesquisa – Setor de Ciências da Saúde |
| MEC    | – | Ministério da Educação                                   |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>11</b> |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....   | 11        |
| 1.2 OBJETIVOS .....  | 13        |
| 1.2.1 Objetivo geral .....   | 13        |
| 1.2.2 Objetivos específicos .....                                  | 13        |
| 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....                                  | 14        |
| 1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO .....                                      | 16        |
| <b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>                                | <b>17</b> |
| 2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA.....                                      | 17        |
| 2.2 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL .....                                   | 23        |
| 2.3 CONSTITUIÇÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA .....                   | 26        |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>                         | <b>31</b> |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....                                  | 31        |
| 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....                                      | 32        |
| 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....                         | 33        |
| 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....                       | 39        |
| 3.5 QUESTÕES ÉTICAS.....   | 42        |
| <b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>                              | <b>43</b> |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....                                | 43        |
| 4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA .....                                   | 46        |
| 4.3 RELAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA E JUSTIÇA INTERACIONAL..... | 53        |
| 4.5 COMPARAÇÃO ENTRE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS .....        | 57        |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                 | <b>59</b> |
| 5.1 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....         | 61        |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>62</b> |
| <b>ANEXO 1.....</b>  | <b>68</b> |
| <b>ANEXO 2.....</b>  | <b>91</b> |
| <b>ANEXO 3.....</b>  | <b>92</b> |
| <b>APÊNDICE A .....</b>  | <b>95</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a contextualização e a questão de pesquisa. Em seguida, descreve os objetivos e a justificativa. Por último, apresenta a estrutura da dissertação.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Desde a revolução Industrial, a relação de interdependência entre organizações e pessoas tem sido cada vez maior. As organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos organizacionais, e a percepção individual dessa relação não apenas gera ação organizacional, mas também é determinante para o desempenho pretendido (Fonseca & Silva, 2018).

A liderança é uma ferramenta fundamental nesse sentido, uma vez que as organizações necessitam de duas coisas. A primeira é ampliar seus recursos para cumprir suas metas e para denominar pessoas com intuito de aumentar a eficiência na liderança. A segunda é criar motivação entre os seus colaboradores, visto que, no mercado competitivo, a não atualização desses componentes pode afetar sua sobrevivência (Cardoso, 2014).

A liderança é um processo pelo qual uma pessoa influencia os seguidores a realizar seus objetivos e a direcionar a organização de forma que as torne mais coesas e coerentes. Os líderes realizam esse procedimento aplicando seus conhecimentos e habilidades em liderança (Clark, 1997). Para Chaganti, Cook & Smeltz (2002), a liderança tem sido examinada a partir de múltiplas perspectivas, incluindo as características pessoais dos líderes, a natureza em contexto organizacional e as características dos subordinados.

Dessa forma, a liderança tem grande papel nessas ações, já que os líderes precisam ser capazes de influenciar seus liderados, assumindo uma postura de confiança e sensibilidade frente às limitações do ambiente e às necessidades da equipe, despertando-lhes um sentimento de autoestima e autoconfiança. Na literatura, há diversos estilos de liderança; porém, conforme Pihie, Sadhegi e Elias (2011), a com base na combinação de traços, comportamentos e abordagens contingenciais se subdividem em três partes: transacional, transformacional e *laissez-faire*. Essas três partes, ou estilos, serão seguidas como base para a análise do estudo.

Com base no estudo de Tyler & Blader (2003), os líderes podem ganhar aceitação por sua visão e motivar os seus seguidores e influenciar ainda mais os outros mediante procedimentos e atitudes justos de liderança. Outros estudos, mais precisamente os de Cremer e Van Knippenberg (2002), Van Knippenberg et al. (2004) e Tyler (2014), apontam que os

líderes, ao gerenciarem por meio de procedimentos justos, encorajam as pessoas a se identificarem com as organizações, levando à cooperação voluntária. Dessa forma, pode-se observar a importância do papel do líder para minimizar os impactos das injustiças que possam ocorrer no ambiente organizacional.

A justiça organizacional se refere à percepção justiça nas organizações. Para Cohen (1986), a justiça se dá, de forma geral, por meio de um padrão moral central, no qual as instituições são comparadas, e por meio de ações que são condutas sociais ou práticas. Dessa maneira, Omar (2006) refere-se à justiça organizacional como percepções dos colaboradores e seguidores sobre o que é justo e o que é injusto nas organizações de que fazem parte.

Colquitt (2001) discorre sobre justiça organizacional em duas dimensões: (1) a Justiça Distributiva, que considera a equidade dos resultados como as classificações de desempenho, promoções, aumentos salariais, atribuição de prêmios de fim de ano, participação em programas de formação, entre outros; e (2) a Justiça Processual, que considera a equidade dos procedimentos utilizados na organização, como os processos de seleção de pessoal, sistemas de avaliação de desempenho e procedimentos adotados pela organização para aumentos salariais e promoções.

No entanto, Cohen-Charash e Spector (2001) apontam a existência de uma terceira dimensão de justiça denominada Justiça Interacional. Essa dimensão teria foco no aspecto interpessoal das práticas organizacionais, mais especificamente no tratamento interpessoal e na comunicação entre a chefia e os subordinados.

A existência de uma quarta dimensão também é referenciada na literatura. Essa dimensão teria objetivo de desmembrar a Justiça Interacional em Informacional e Interpessoal. A primeira focaria nas explicações fornecidas às pessoas sobre o porquê de certos procedimentos terem sido utilizados de determinado modo ou o motivo dos resultados financeiros terem sido distribuídos de determinada maneira (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). A segunda refletiria o grau de cortesia, dignidade e respeito com que as pessoas são tratadas pelas autoridades nos procedimentos ou na determinação de objetivos organizacionais (Colquitt et al. 2001).

A diversidade de classificações deve-se ao fato de que a dimensão da Justiça Interacional é considerada, por muitos, apenas uma ramificação da Justiça Processual, e não uma dimensão manifesta de Justiça Organizacional (Konovsky & Cronpanzano, 1991). No geral, as investigações sugerem a existência de três dimensões de justiça: Justiça Distributiva; Justiça Processual e Justiça Interacional.

Diante do contexto, a dimensão da justiça organizacional que foi adotada como base para análise deste estudo é a Justiça Interacional (Interpessoal e Informacional) por pertencer ao lado humano das práticas organizacionais, ou seja, à maneira como os líderes (ou aqueles que controlam recompensas e recursos) estão se comportando em relação ao receptor da justiça.

Considerando a relevância do ensino para o crescimento e desenvolvimento da sociedade; o impacto que as relações entre o docente e a instituição de ensino trazem a essa atividade; e também a escassez de estudos na literatura que relacionam estilos de liderança e Justiça Interacional no ambiente acadêmico, esta pesquisa apresenta a seguinte questão de pesquisa: *Qual a relação entre os estilos de liderança e as percepções de justiça interacional de docentes dos cursos de graduação da área de negócios das IES brasileiras?*

## 1.2 OBJETIVOS

Conforme Marconi e Lakatos (2013), o objetivo aumenta o conhecimento sobre determinado assunto, além de tornar claro o problema. Assim, é necessário determinar um objetivo para que se possa saber o que buscar e pesquisar. Apresentam-se, nesta seção, o objetivo geral e os específicos do estudo, com o propósito de orientar a realização desta investigação.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre os estilos de liderança e a percepção de justiça interacional de docentes dos cursos de graduação da área de negócios das IES brasileiras.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar o perfil dos docentes dos cursos de graduação da área de negócios das Instituições de Ensino Superior do Brasil;
- b) Identificar a percepção sobre a Justiça Interacional (Interpessoal e Informacional) dos docentes dos cursos de graduação da área de negócios das Instituições de Ensino Superior do Brasil;
- c) Analisar os estilos de liderança predominantes dos líderes imediatos dos docentes das Instituições de Ensino Superior do Brasil;

- d) Relacionar os Estilos de liderança e a percepção de justiça interacional percebidos pelos docentes das Instituições de Ensino Superior do Brasil.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

As organizações são formadas por indivíduos que, por sua vez, apresentam sentimentos, tomadas de decisões e fatores emocionais. Desta forma, a liderança é indispensável em todos os tipos de organização. O líder, profissional que ocupa o cargo de liderança, exerce influência significativa no ambiente organizacional. Assim, é imprescindível que ele saiba conduzir e reconhecer a motivação de sua equipe, isto é, liderar (Pontes, 2008).

De acordo com a literatura, a liderança universitária envolve diferentes perspectivas, de acordo com os níveis hierárquicos existentes na instituição (reitorias, coordenações de curso, departamentos, etc.). A forma como a liderança é praticada nesses diferentes níveis varia de acordo com as funções exercidas pelos respectivos líderes (Adriano & Ramos, 2015). Essas alterações podem afetar o clima organizacional e o ambiente institucional de forma positiva ou negativa. Assim, observar a predominância dos estilos de liderança e as percepções de justiça interacional nas universidades brasileiras, tanto públicas quanto privadas, pode apontar fatores que estão impactando na gestão organizacional. O apontamento pode fazer com que os gestores possam melhorar o desempenho e instigar o atingimento de metas e objetivos.

Araújo (2016) estudou os estilos de liderança (transacional, transformacional e *laissez-faire*), porém, em empresas de diferentes segmentos. O estudo de Dias e Borges (2015), assim como o estudo de Bernardy, Socreppa e Silva (2017), utilizou gestores públicos como componentes de sua amostra, mas não focalizou nos estilos de liderança do tema em questão, o que justifica o desenvolvimento desta pesquisa na área e a investigação do uso desses estilos específicos.

Merece destaque também, por parte desta pesquisa, o estudo de Bernardy, Socreppa e Silva (2017). Nesse estudo, os autores desenvolveram uma análise sobre os estilos de liderança dos coordenadores de curso de ensino superior. Porém, o ponto principal era relacionar o perfil de cada líder com a respectiva geração a que pertencia. Essa relação é um diferencial para este estudo, pois identifica os estilos de liderança predominantes dos líderes imediatos e as percepções sobre justiça interacional dos docentes do curso da área de negócios do Brasil.

Encontra-se estudos com a temática liderança e justiça organizacional, mas esses estudos pertencem a áreas que são diferentes da proposta por este estudo. É o caso, por exemplo, do estudo de Skarlicki & Latham (1997), que investiga o efeito do treinamento de líderes

sindicais na administração dos princípios de justiça organizacional sobre as percepções dos membros dos líderes e comportamento de cidadania subsequente dos membros em relação ao seu sindicato.

Beuren, Klein e Dal Vesco (2015) argumentam que pesquisas vêm sendo desenvolvidas para identificar e entender como a percepção de justiça organizacional acontece, quais os elementos que promovem sentimentos de injustiça e quais as reações principais dos indivíduos na organização. O estudo de Rego (2001) traz semelhança com relação a esta pesquisa, pois analisou a percepção de justiça organizacional em docentes e expôs o modo como isso foi desenvolvido e validado como um instrumento de medida das percepções de justiça dos professores do ensino superior. A investigação representa um passo adicional na compreensão da dimensionalização das percepções de justiça em diferentes contextos, oferecendo à comunidade científica um instrumento de medição com boas propriedades psicométricas.

A pesquisa de Kvitko et al. (2020) analisou a percepção de justiça organizacional dos docentes de IES Catarinenses, abordando as diversas dimensões de justiça. A diferença desse estudo para este trabalho está no fato de que esta pesquisa tem como foco analisar a justiça interacional e ainda vincular os estilos de liderança. Por outro lado, o estudo de Oliveira (2016) apresentou os temas de Justiça processual e Liderança transformacional, demonstrando como a justiça processual poderá incentivar os trabalhadores a colaborarem e a se identificarem com a nova empresa após o processo de fusão/aquisição.

Dessa forma, apresenta-se um grande diferencial e a importância deste estudo ao abordar os temas nos cursos da área de negócios de IES brasileiras públicas, privadas e mista. Ao se fazer uma análise de estudos elaborados sobre estilos de liderança no campo universitário, em seus diferentes níveis, percebe-se que poucos abordam o tema, e poucos fazem relação com a temática de Justiça Organizacional. Menos relação ainda é feita com justiça interacional, que é o foco deste trabalho. A justificativa é que existe uma certa relação, dos dois temas quando se trata de pessoas e de líderes, o que será abordado neste estudo.

Como justificativa acadêmica desta pesquisa, o estudo busca oferecer informações que possam auxiliar futuros pesquisadores e demais interessados nos temas abordados. A grande escassez de estudos sobre a utilização das duas temáticas em questão na literatura trouxe um enorme diferencial para este trabalho, sendo ele a abordagem de estilos de liderança relacionados com a justiça interacional no ambiente acadêmico. Desta forma, a pretensão é auxiliar pesquisadores, que até mesmo poderão aplicar o mesmo estudo com instituições de ensino de outras regiões, apenas pública ou privada. Neste sentido, busca-se suprir a grande lacuna existente entre estilos de liderança e percepções de justiça interacional no meio docente.

Com relação à justificativa profissional, esta pesquisa busca contribuir com o desenvolvimento das organizações educacionais de ensino superior, visto que a abordagem de diferentes estilos de liderança e o levantamento da percepção dos docentes quanto à justiça interacional possibilitam um maior entendimento de práticas e comportamentos que auxiliam, ou não, uma organização de ensino.

Desse modo, e como justificativa social, o trabalho busca enriquecer o conhecimento dos líderes sobre como liderar o grupo com os valores morais e as crenças dentro da instituição e sobre de que forma essa questão pode mudar a forma de administrar as instituições e seus liderados tanto na área privada quanto na área pública e até mesmo na formação de futuros líderes (desde a identificação de suas características até o desenvolvimento de suas evoluções).

#### 1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

Além deste capítulo introdutório, que apresenta o problema, questão de pesquisa, objetivos, justificativa e importância do trabalho, esta dissertação é constituída de mais quatro capítulos.

O segundo capítulo dedica-se à plataforma teórica, construída com o objetivo de nortear as discussões da pesquisa. Esse capítulo se divide em três seções: a justiça organizacional e suas dimensões; a conceituação de liderança a partir dos estilos utilizados na pesquisa e, por fim, a relação com a justiça interacional com estilos de liderança em IES Brasileiras construída das hipóteses da pesquisa.

No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia do trabalho, com a caracterização da pesquisa; delimitação de campo e amostra do estudo; instrumento e procedimentos para coleta de dados, bem como as técnicas de análise dos dados para o alcance dos objetivos de pesquisa.

Os resultados são analisados e discutidos no quarto capítulo. Faz-se paralelos com os estudos precedentes e busca-se discutir as especificidades dos estilos de lideranças e justiça.

O quinto capítulo destina-se a apresentar as conclusões desta dissertação, guiadas pelas implicações teóricas, práticas e sociais advindas dos resultados.

Prioriza-se a exposição dos principais resultados e os avanços para o campo de pesquisa e da prática acerca da temática. Ademais, apresentam-se direcionamentos para estudos futuros.

Esta dissertação se encerra com a exposição das referências, dos anexos e dos apêndices com os dados utilizados na execução da investigação.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

O referencial teórico deve apresentar informações necessárias que envolvam os elementos relacionados à pergunta de pesquisa, ao objetivo geral e aos objetivos específicos. Trata-se de uma estrutura encadeada dos raciocínios utilizados para que o estudo tenha uma sustentação teórica (Beuren, 2014).

Esta seção aborda a Justiça Organizacional e suas dimensões tratadas por este estudo. Em seguida, conceitua liderança, abordando os estilos de liderança junto às suas características e finalidades. Por fim, aborda uma breve relação entre justiça interacional e estilos de liderança.

### 2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Os líderes realizam esse procedimento aplicando seus conhecimentos e habilidades em liderança (Clark, 1997). Para Chaganti, Cook & Smeltz (2002), a liderança tem sido examinada a partir de múltiplas perspectivas, incluindo as características pessoais dos líderes, a natureza em contexto organizacional e as características dos subordinados.

Conforme Cardoso (2014), a liderança é uma ferramenta fundamental, uma vez que as organizações necessitam ampliar seus recursos para cumprir suas metas, para assim denominar pessoas com intuito de aumentar a eficiência na liderança. Além disso, essas organizações necessitam criar motivação entre os seus colaboradores, visto que, no mercado competitivo, caso não se atualizarem com estes componentes, sua sobrevivência pode ser afetada.

Para Dallabona e Lavarda (2016), liderança é um componente muito importante para o crescimento da organização. É um método relevante para eficácia, assim como para o desenvolvimento e para as alterações da cultura organizacional. Contudo, o procedimento faz com que a entidade possa influenciar a equipe para realizar e coordenar os objetivos da organização de uma maneira mais compreensiva e harmoniosa.

O comportamento do líder é parcialmente uma função do conhecimento do gerente na definição e estruturação dos papéis dos membros organizacionais em direção a realização de suas metas. Esse conhecimento não só envolve habilidades técnicas necessárias para realizar o trabalho, mas também inclui técnicas de planejamento sadio, estabelecendo padrões definidos de organização e comunicação, evitando controles disfuncionais, desenvolvendo atitudes cooperativas sobre si e os outros, sendo líder e seguidor em cargos gerenciais. Além de tudo isso, ajuda a manter uma sensibilidade frente as diferenças situacionais e pessoais (Trewatha & Vaught, 1987).

Vite (1981) menciona que, em uma organização, todas as relações abrangem líderes e liderados, supervisores e subordinados, a equipe de trabalho, as relações entre linha e assessoria, as comissões, etc.

A liderança também necessita dos princípios por meio dos quais traz o aprimoramento, o elogio e inspiração para as pessoas. Empregam-se em todas as situações e manifestam-se sob a forma de valores, e ensinamentos. Um estilo básico de liderança é conduzido para tarefas, para os indivíduos, assim como para o desenvolvimento, visto que experimenta e estimula a transformação dentro das organizações (Araújo, 2013).

Nas organizações, as pessoas atribuem-se de inúmeros papéis para conseguirem concretizar com sucesso suas atividades. A verticalização originou os organogramas horizontais. Assim, não se percebe mais os resultados somente como fruto de um bom desempenho pessoal. Nesse sentido, é necessário que a equipe como um todo se motive e conquiste objetivos comuns (Diório, 2008).

Bergamini (1994) aborda o estilo de liderança e defende que, uma vez conhecido o comportamento da liderança eficaz, as pessoas poderiam ser desenvolvidas para se tornarem melhores líderes. Freitas (2006) corrobora esta ideia ao afirmar que a compreensão de como exatamente os líderes eficazes age é importante, pois permite elucidar os detalhes do relacionamento de troca entre o líder e o grupo, e descrever a liderança em termos de comportamento e não de traços de aptidões.

Segundo Pihie, Sadhegi & Elias (2011), o estilo de liderança é um padrão típico de comportamento que o líder utiliza para influenciar seus subordinados. Dessa forma, seria possível atingir metas organizacionais. Esse modelo apresenta como os líderes são considerados para responder da mesma forma em condições diferentes, ou seja, como eles desenvolvem hábitos de ação que os tornam previsíveis junto àqueles que trabalham. Desse modo, é pertinente destacar a liderança tanto no setor privado quanto no setor público.

Wart (2003) aborda que a liderança no setor privado é concentrada exclusivamente em algo que seja de seu interesse e que seja feita pelos seus seguidores. Dessa forma, poderá alinhar a organização com as necessidades e oportunidades externas, ou seja, com resultados e mudanças relevantes. Segundo o autor, no setor público, esse assunto é conseqüentemente um compromisso do serviço público, e é claro que as definições são misturas de diversos princípios, mas com destaques diferentes, ou seja, tende a variar com base nas seleções normativas e na experiência efetiva de cada um.

Para Yukl (1998), a liderança é difícil em todas as épocas, mas se percebe que os líderes enfrentam desafios adicionais. Durante a segunda metade do século XX, foi criado o

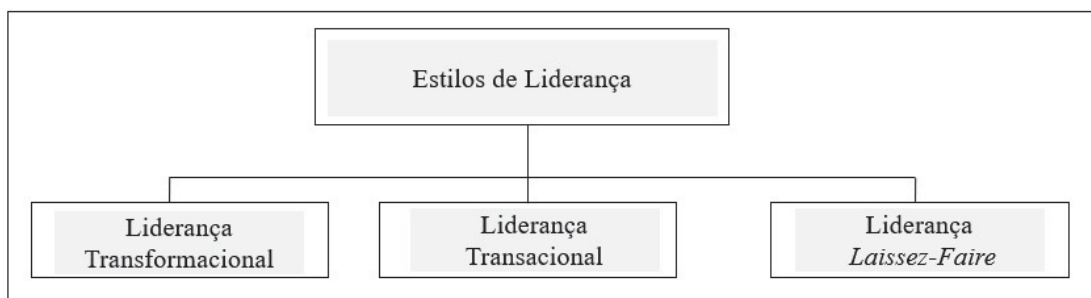
ambiente de poder público, que realçou muitos aspectos da democracia, deixando a tomada de liderança mais difícil.

Vergara (2000) relata que a liderança possibilita a cooperação, soluciona conflitos e contribui para criatividade, exercendo um papel completo nas organizações. Segundo o autor, os líderes se representam sob diversos estilos e diferentes qualidades. Para conseguir que as tarefas sejam realizadas, podem se apoiar completamente na autoridade do seu cargo, ou adotar um estilo de liderança que conduza seu subordinado da maneira mais eficiente e eficaz.

No entanto, para liderar, é preciso conhecer o comportamento individual dos subordinados. Para isso, Chiavenato (1979) estudou a Teoria Comportamental, que se fundamenta no comportamento individual, o qual remete ao estudo da motivação humana. Já para Herzberg (1968), existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas, o higiênico e o motivacional. Os fatores higiênicos são compostos pelo relacionamento ao ambiente do indivíduo em relação à empresa, ou seja, salário, benefícios, ambiente físico. Já os fatores motivacionais são compostos pelas variáveis relacionadas ao cargo ou natureza das tarefas, isto é, relacionados a como o indivíduo se sente em relação a seu cargo, seu crescimento individual, entre outros.

De acordo com Vergara (2000), dentre os estilos de liderança existentes na literatura, há o estilo autocrático, o democrático e o *laissez-faire*. O autocrático é aquele que centraliza as decisões e utiliza do poder para comandar seus subordinados. Já o democrático busca a participação de todos e permite que todos opinem e decidam sobre as questões relacionadas ao trabalho, e o *laissez-faire* é conhecido por não se envolver e deixa as coisas acontecerem livremente. Conforme Pihie, Sadhegi e Elias (2011), a liderança com base na combinação de traços, comportamentos e abordagens contingenciais se subdivide em três partes: liderança transacional, transformacional e *laissez-faire*. Esses três estilos serão seguidos como base para a análise do estudo, conforme demonstra a Figura 1.

Figura 1 – Estilos de Liderança



Fonte: A autora

Na definição de liderança de Burns (1978), o estilo de liderança transformacional caracteriza-se como um processo de motivação dos seguidores, envolvendo os ideais mais elevados e os valores morais. Para um líder transformacional, a visão de credibilidade frente aos seus liderados é fundamental e determinante para o processo de liderança (Dias & Borges, 2015).

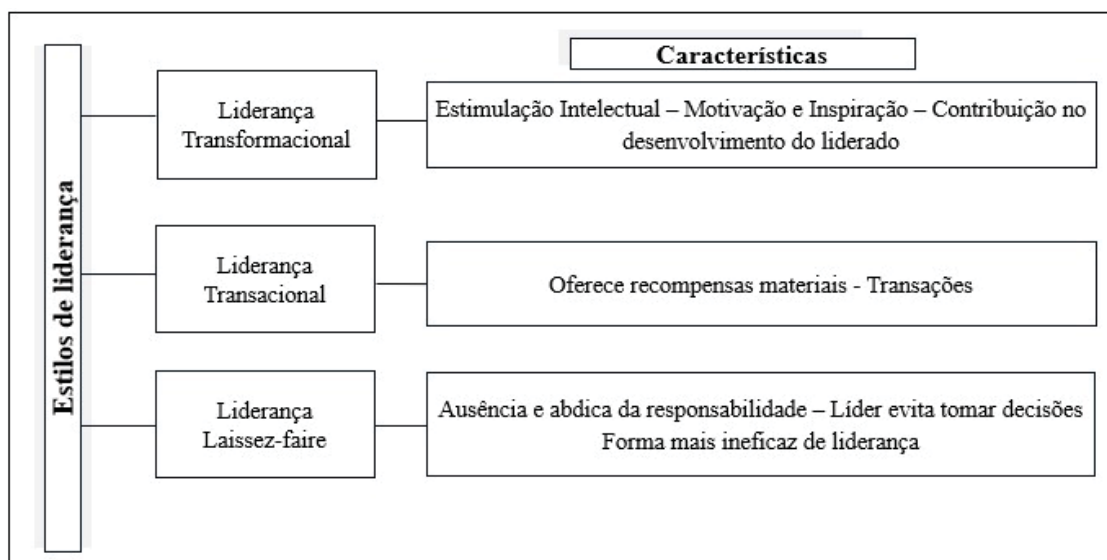
Nesse sentido, de acordo com Bass (1985), o líder transformacional modifica seus subordinados por meio de importância da informação e do valor dos resultados em seu trabalho, levando-os a ultrapassar os seus próprios interesses e objetivos organizacionais.

Bass e Riggio (2006) mencionam que a liderança transformacional está definida na influência exercida pelo líder ao seu seguidor. A ação da liderança, nesse caso, ocorre em dupla direção, com objetivo de estabelecer um ambiente de respeito com a outra pessoa. O líder transformacional dá atenção às preocupações e às necessidades no desenvolvimento dos subordinados de forma individualizada e consegue modificar a percepção destes sobre as questões presentes, por abordagens inovadoras para velhos problemas.

Dessa forma, são igualmente capazes de conquistar em seus subordinados a confiança, admiração, respeito e lealdade. Isso provoca maior compreensão da sua importância fundamental dentro da organização, e da valorização do seu trabalho junto ao grupo e suas necessidades individuais (Bass & Riggio, 2006).

O líder transformacional conhece as habilidades, as competências e as dificuldades de seus liderados e, a partir desse conhecimento, tem condições de formar equipes de trabalho com melhor desempenho, pois um complementa as habilidades do outro. Um dos principais papéis do líder é conseguir que as pessoas reconheçam que possuem uma função ativa dentro da organização e não se sintam meros ajudantes. De um modo geral, o liderado espera que o líder ofereça as diretrizes a serem assumidas e aponte a direção a ser seguida (Castanheira & Costa, 2007).

Figura 2 – Características dos estilos de liderança



Fonte: Adaptado de Antonakis et al. (2003) e Hu et al. (2012)

A liderança transacional se fundamenta em transações entre líderes e liderados. Para aqueles funcionários que cumprem o que lhe foi estabelecido, são oferecidas recompensas, como aumento de salário, por exemplo. Já para funcionários que não exercem suas funções de forma esperada, são penalizados para que melhorem seu desempenho (Sant'anna, Campos & Lofti, 2012).

Para Maximiano (2005), a principal característica do líder transacional é oferecer recompensas materiais conforme apresenta-se na figura 2, no qual aponta as características dos estilos de liderança. Smith e Peterson (1994) mencionam que esta troca não proporciona ligação duradora entre as partes, uma vez que essas partes persistem somente enquanto acreditam que tal procedimento lhe traga benefícios próprios. A liderança transacional corresponde à tipologia em que o líder se serve da legitimidade e autoridade que lhe é atribuída formalmente para exercer o poder, constituindo práticas comuns a ênfase das regras e das normas estabelecidas superiormente e a chamada de atenção para o cumprimento das tarefas previamente definidas (Gomes, 2005).

Na visão de Covey (1994), a liderança transacional desenvolve a necessidade de terminar a tarefa para ganhar dinheiro, é dirigida para questões rotineiras e baseada no poder de posição, política e vantagens. Esse tipo de líder está focado mais em tratamento de sintomas que em prevenção de causas, segue comportamentos esperados e desenvolve as atividades baseado na maximização da eficiência e garantindo ganhos de curto prazo. Northouse (2009) vai além das pesquisas anteriores e afirma que o líder transacional estabelece um processo de trocas focado em cumprimento de obrigações, sem se preocupar com necessidades individuais de seus subordinados nem com seus desenvolvimentos pessoais e profissionais.

De acordo com Pihie, Sadhegi e Elias (2011), tanto na liderança transformacional como na transacional, os líderes são ativos. Não é o que acontece com a liderança *laissez-faire*, que exhibe indiferença passiva sobre a tarefa e sobre os subordinados. Esse tipo de liderança ignora, por exemplo, os problemas, bem como as necessidades dos subordinados. Os autores definem o líder *laissez-faire* como aquele que evita tomar decisões e responsabilidades de supervisão. Nesse estilo, o líder deixa a maioria dos controles dos processos de tomadas de decisão para seus seguidores. No entanto, não apresentam feedback, orientação ou suporte para os mesmos.

A liderança no estilo *laissez-faire* configura-se pela ausência de líder, isto é, pelo seu comportamento neutro. O líder evita elucidar suas expectativas, esquiva-se dos conflitos, cede a autoridade aos seus seguidores e renuncia ao seu poder de tomar decisões. Nesse estilo de liderança, o líder procura não intervir nem se preocupar com seus liderados, podendo, conseqüentemente, desmotivar o grupo (Bass & Avolio, 2000).

Bass (1985) compara de forma inversa o estilo de liderança *laissez-faire*, ou seja, a visão da liderança ao modelo de liderança transformacional que é a série completa do comportamento do líder, com carisma, motivação inspirada, estimulação intelectual e consideração individual ao outro. Da mesma forma, Bass e Avolio (1991) mencionam que os líderes passivos evitam especificar acordos, esclarecer expectativas e prover metas e padrões para serem realizados pelos seguidores. Esse estilo tem efeito negativo sobre os resultados esperados, oposto do que se pretende por um líder.

Para Gonçalves (2008), a liderança *laissez-faire* produz resultados insatisfatórios, pois o grupo não promove socialização, e suas decisões tornam-se individualistas. As atividades de grupos dessa liderança tornam-se limitadas. As tarefas se desenvolvem ao acaso, com muitas sugestões, perdendo-se muito tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si.

## 2.2 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

As pesquisas e investigações da justiça organizacional surgiram com o trabalho de Adams (1965) na teoria da equidade. Essa teoria remete-se à percepção de um tratamento igual frente a um comportamento ou uma ação na presença de uma determinada situação similar. Tal percepção consiste em essencial para o julgamento de um sujeito para que se possa estabelecer um grau de igualdade sobre suas ações em comparação com a ação de outros sujeitos.

Em suma, o termo justiça organizacional foi cunhado em 1987 por Jerald Greenberg, que teve sua literatura desenvolvida com o objetivo de descrever e explicar o papel da justiça no ambiente de trabalho (Greenberg, 1990). Segundo Beugré (1998), investigar a justiça organizacional torna-se relevante por três razões essenciais. A primeira é que a justiça consiste em um fenômeno psicossocial e penetra na vida social e organizacional. A segunda é que o ativo mais relevante que uma instituição possui é sua força de trabalho e a maneira como esse trabalho é tratado interfere nas ações ou comportamentos seguintes: agressão, rotatividade, desempenho, confiança, comprometimento e entre outros. A terceira é que focar na direção de uma força de trabalho qualificada faz emergir a suposição de que os colaboradores mais habilitados reivindicam não apenas bons empregos, mas também tratamento digno e respeitoso no interior das instituições.

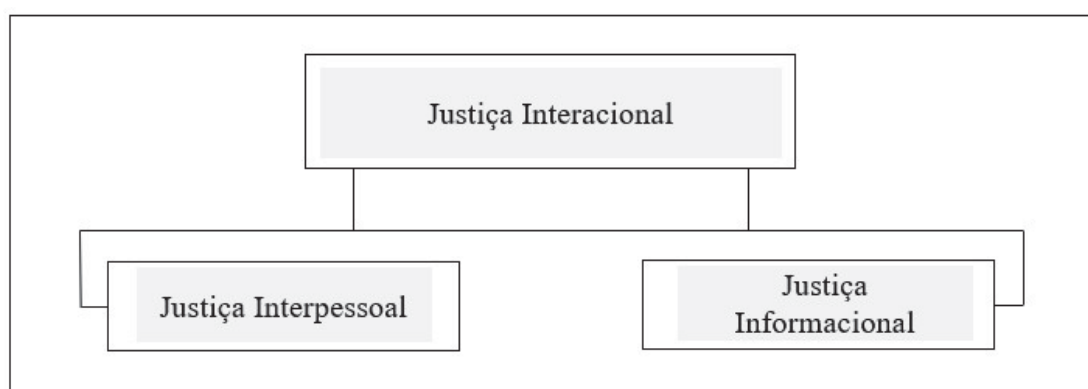
Entende-se, assim, que a investigação da justiça organizacional se concentra acerca do papel da justiça no ambiente de trabalho, além de evidenciar que o tratamento justo possui efeitos relevantes nos comportamentos ou ações dos colaboradores (Colquitt et al., 2001). Pesquisas sobre justiça organizacional evoluíram sob diferentes dimensões ao longo dos anos. Para Klendauer e Deller (2009), a justiça organizacional é analisada a partir de três dimensões: justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional.

A justiça distributiva é definida como a justiça dos resultados, como salários, recompensas, promoções, lucros distribuídos aos trabalhadores, classificação obtida na avaliação de desempenho. Nesse sentido, os indivíduos tendem a avaliar a justiça distributiva a partir da proporcionalidade entre os resultados (*outcomes*) e o esforço necessário para conseguirlo (*inputs*), comparando seus resultados com os de outros indivíduos (Adams, 1965).

Dessa forma, a Justiça Distributiva preocupa-se, em especial, com a “distribuição de resultados e recompensas e a forma como o indivíduo percebe a proporção entre o seu investimento e as recompensas por ele recebidas” (Barradas, 2011, p. 13). Além disso, se preocupa com o que concerne à distribuição de recursos, com o tratamento dos trabalhadores em condições de igualdade (Murtaza et al. 2011). Rego (2000), ao investigar a temática de

justiça organizacional, contemplou outra dimensão: a justiça distributiva de tarefas, sendo esta uma divisão da justiça distributiva.

Já a justiça processual, de acordo com Lind e Tyler (1988), foi originalmente proposta por Thibaut e Walker em 1975, e refere-se às “consequências sociopsicológicas dos procedimentos utilizados na organização, com ênfase especial nos efeitos dos procedimentos sobre os julgamentos de justiça” (Lind & Tyler, 1988, p. 7). Thibaut e Walker (1975) investigaram sistematicamente as reações das pessoas aos procedimentos utilizados na resolução de conflitos. Eles concluíram que as pessoas se preocupam não apenas com os



resultados de uma distribuição, mas também com os critérios e procedimentos adotados para fazer essa distribuição. Neste sentido apresenta-se a figura 2 no qual apresenta a justiça interacional e como a mesma esta dividida.

Figura 3 – Justiça Interacional e seu foco

Fonte: A autora (2022).

Ela compreende as percepções de justiça relativas aos procedimentos usados nos sistemas de avaliação de desempenho, nos acréscimos salariais e de promoções, nos processos de recrutamento e seleção, de alocação de recursos (Leventhal, 1980; Souto & Rego, 2003; Sotomayor, 2007). A justiça processual considera os métodos, mecanismos, meios e processos utilizados nas determinações dos resultados (Cohen-Charash & Spector, 2001).

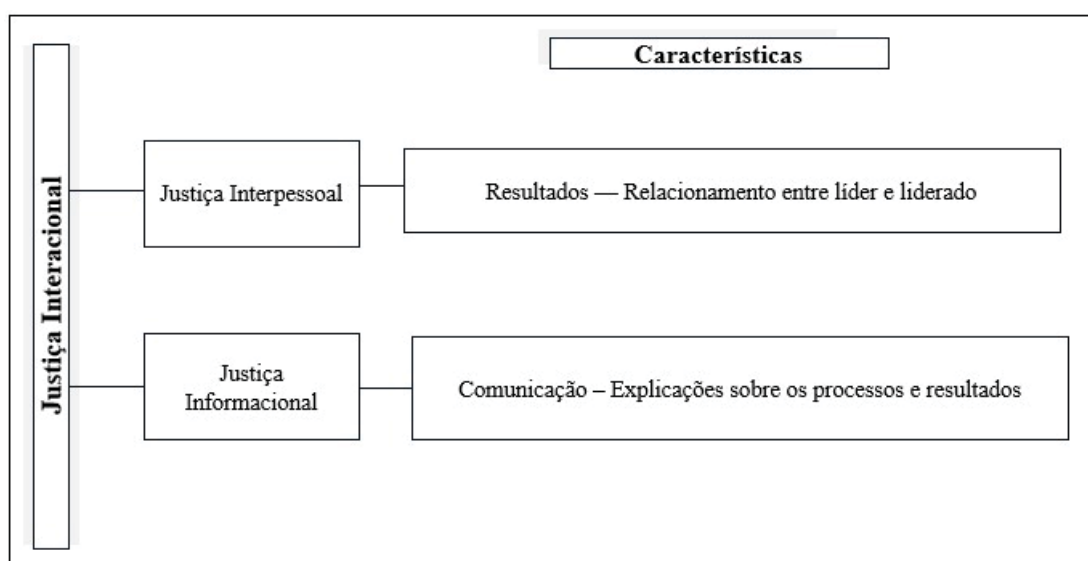
Leventhal (1980) estabeleceu seis regras procedimentais que indicam se determinado procedimento é percebido, ou não, como justo pelos indivíduos: consistência, ausência de vieses e interesses pessoais, exatidão da informação, correção (ou mecanismos de correção/recurso), representatividade dos envolvidos nos processos e ética.

A terceira dimensão, e a escolhida para base desse estudo, é a justiça interacional, que se concentra na qualidade do tratamento interpessoal pela organização, ou à forma como a

gestão se comporta em relação ao beneficiário da justiça (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al. 2001). Refere-se ao tratamento interpessoal ou ao nível de equidade percebido na forma como os funcionários são tratados na organização. A justiça interacional abrange os comportamentos dos gestores para os subordinados, como o grau de honestidade, sensibilidade e respeito demonstrado durante a interação.

Greenberg (1993a) propôs o desdobramento da justiça interacional em duas dimensões (a justiça interpessoal e a justiça informacional).

Figura 4 – Características da Justiça Interacional



Fonte: Adaptado Colquitt (2001).

Estudos como os de Colquitt (2001), Colquitt et al. (2001), Rego (2001), Souto e Rego (2003), e Rego e Souto (2004) apresentam evidências empíricas de que a divisão da justiça interacional é pertinente, uma vez que a justiça interpessoal afeta *outcomes* organizacionais diferentes da justiça informacional.

A terceira dimensão de justiça, denominada por Bies e Moag (1986) de justiça interacional ou relacional, enfatiza os aspectos sociais das relações entre chefes e subordinados, referindo-se à percepção da qualidade do tratamento interpessoal dos gestores/tomadores de decisão. Para esses autores, a justiça interacional é promovida quando autoridades competentes comunicam os procedimentos de maneira respeitosa e apropriada, justificando as decisões por meio de informações verdadeiras.

Para Colquitt et al. (2001), a justiça interpessoal reflete o grau com que as pessoas são tratadas com cortesia, dignidade e respeito pelas autoridades ou pelas partes envolvidas na

execução dos procedimentos ou na determinação dos resultados. Assim, espera-se que um tratamento justo eleve as percepções de justiça, aumente o grau de aceitação das decisões e provoque reações positivas (Greenberg, 1993a).

A justiça interpessoal refere-se ao nível de sensibilidade social que o superior possui no tratamento empregado às pessoas afetadas pelas decisões e pelos procedimentos de distribuição, que se enseja como digno e respeitoso (Ribeiro & Bastos, 2010). Ou seja, avalia o modo como o seu líder hierárquico trata os colaboradores, nomeadamente lidando com ele de forma honesta como ser humano e membro organizacional.

Em outro sentido, a justiça informacional focaliza nas explicações fornecidas às pessoas, sobre o porquê de os procedimentos terem sido utilizados de certa maneira ou o porquê de os resultados terem sido distribuídos de certo modo (Colquitt et al., 2001).

Presume-se que as explicações e justificativas tornam as decisões mais transparentes, contribuindo para mitigar reações negativas quando da percepção de injustiças e para minimizar respostas adversas aos resultados desfavoráveis obtidos (Greenberg, 1993a). Remete-se às informações e às explicações acerca das decisões tomadas que se referem à clareza, oportunidade e abrangência (Ribeiro & Bastos, 2010).

Para Sotomayor (2007), as percepções de justiça informacional referem-se à adequação das explicações dadas pelo superior hierárquico, não só no que diz respeito à classificação de desempenho dada ao seu subordinado, mas também as explicações e o feedback contínuo que lhe fornece durante o período que está agora a ser objeto de avaliação.

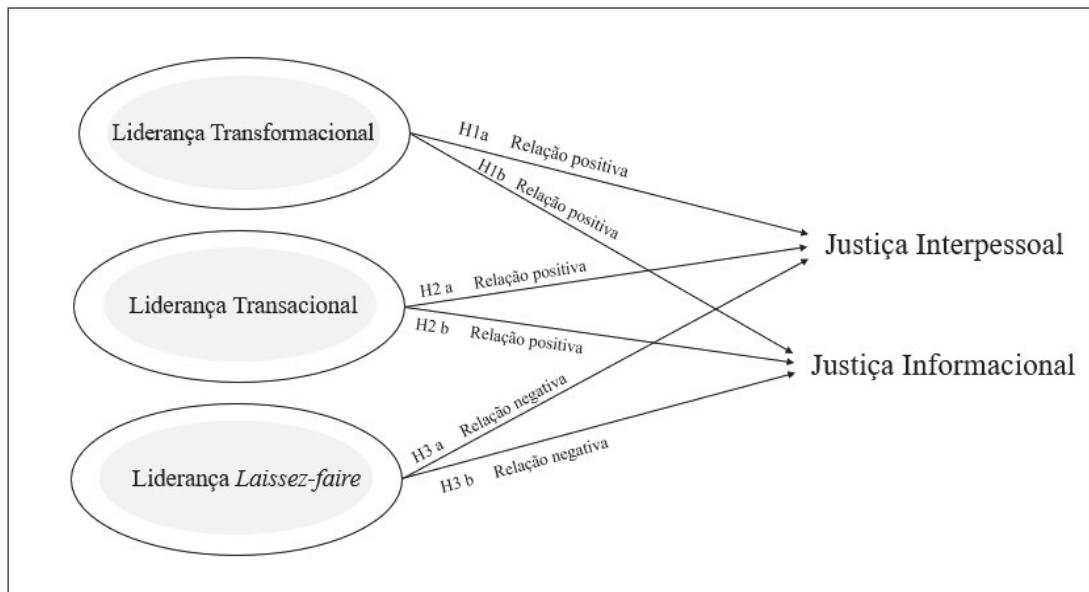
### 2.3 CONSTITUIÇÃO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA

Torna-se importante discutir de que forma os estilos de liderança e as suas práticas podem influenciar a percepção de justiça interacional no qual permeiam a base de estudo desta pesquisa.

Os estilos do líder e a justiça interacional desempenham papéis de grande relevo nas organizações, sendo responsáveis pela gestão simultânea do indivíduo enquanto trabalhador, no desempenho de uma função e enquanto elemento de um grupo. Como em qualquer grupo dentro das organizações, percepções de injustiça, a nível de tarefas, de recompensas ou outros, podem conduzir ao aumento da probabilidade de conflito ou de mau desempenho por parte do colaborador. Com isso, os resultados seriam negativos para a instituição.

Diante do contexto, apresenta-se, na Figura 3, as hipóteses da pesquisa e a seguir seu desenvolvimento.

Figura 5 – Hipóteses da pesquisa



Fonte: A autora (2022).

De acordo com Bass (1985), um líder individualmente atencioso, respeitoso, que é inspiração para seus seguidores, assim como o líder transformacional, é capaz de reconhecer as diferenças individuais em termos das necessidades e expectativas particulares de um seguidor e fornece suporte individualizado para o desenvolvimento do seguidor. Esse tipo de líder, atuando como *coach* ou mentor, orienta seu seguidor usando comportamentos empoderados que correspondem às necessidades particulares do seguidor. Além disso, tais comportamentos de apoio são entregues ao seguidor de maneira amigável, próxima e igual (Bass, 1985).

Como o conceito de consideração individualizada implica, é altamente provável que o apoio de um líder varie entre os diferentes seguidores, dependendo de suas diferentes capacidades e necessidades. Além disso, cada seguidor pode ter percepções diferentes dos comportamentos do líder (Avolio & Bass, 1998). Isso traz também a percepção de justiça, ou seja, se seu líder é justo ou injusto com seus seguidores, colaboradores.

O estudo de Cho & Dansereau (2010) analisa a liderança, a transformação e a percepção de justiça organizacional como um todo, demonstrando a existência de relação

positiva entre a liderança transformacional e a percepção de justiça e comportamentos. Dado que os líderes individualmente atenciosos se preocupam com as diferentes necessidades e o desenvolvimento de cada seguidor individual, esse comportamento incentiva o seguidor a se envolver e, de certo modo, obtém uma relação positiva com a justiça interpessoal e informacional, sendo que, com base no contexto, sua liderança é justa diante de seus seguidores no que diz respeito à relação pessoal e informacional. Assim, formula-se a primeira hipótese de pesquisa:

*Hipótese 1*

*A: A liderança transformacional possui relação positiva com a justiça Interpessoal.*

*B: A liderança transformacional possui relação positiva com a justiça Informacional.*

Os líderes podem ganhar aceitação por sua visão e motivar os seus seguidores mediante procedimentos justos de liderança (Tyler & Blader, 2003). Sobre a liderança transacional, Northouse (2009), que vai além das pesquisas anteriores, afirma que o líder transacional estabelece um processo de trocas focado em cumprimento de obrigações, sem se preocupar com necessidades individuais de seus subordinados nem com seus desenvolvimentos pessoais e profissionais. Rocha (2009) afirma que o líder com essa característica nem sempre consegue oferecer segurança para organização, visto que elas não criam a união e o espírito de grupo que são características essenciais em uma instituição. Para Gonçalves (2008), a recompensa contingente refere-se àquilo que o líder oferece aos seus liderados em troca de esforços para o alcance de suas expectativas. E essa atitude pode ser vista como justa ou injusta conforme a percepção dos colaboradores.

Acredita-se que, quando o líder observa em seu liderado seu desempenho e demonstra estar satisfeito, elogia, e reconhece a atitude realizada pelo liderado/docente, de certa forma, esse liderado fica mais engajado e motivado. Visto dessa forma, é possível obter uma relação positiva diante a justiça interpessoal e informacional.

Por fim, entende-se que, mesmo dentro de um universo restrito, a motivação e a satisfação no trabalho são de extrema relevância para os liderados, docentes e acadêmicos. Isso porque, quando a comunicação e o relacionamento estão alinhados, muitas vezes pode-se ter uma liderança justa. Conforme a escassez na literatura no que diz respeito à liderança transacional relacionada com a justiça interacional, pode-se formular a segunda hipótese da pesquisa:

*Hipótese 2*

*A: A liderança transacional possui relação positiva com a justiça Interpessoal.*

*B: A liderança transacional possui relação positiva com a justiça Informacional.*

Com relação ao *Laissez-faire*, o estudo de Rocha (2009), que trata de esforço e afetividade como um desempenho do papel de um líder, afirma que esse estilo de liderança não é tão desejável, pois, em decisões grupais ou individuais, o líder tem pouca participação, deixando o grupo decidir e desempenhar as tarefas.

Além disso, no que tange à justiça Interacional, que trata justamente do contrário desse conceito, é possível observar uma relação negativa diante o estilos *Laissez-faire*. Em se tratando de IES, isso não é positivo. Bass e Avolio (1991), por exemplo, mencionam que os líderes passivos evitam especificar acordos, esclarecer expectativas e prover metas e padrões para serem realizados pelos seguidores. Ou seja, esse estilo tem efeito negativo sobre os resultados esperados, uma vez que é o oposto do que se pretende por um líder.

A justiça interacional está ligada ao tratamento dispensado dentro das organizações, ou seja, à forma como o gestor se comporta em relação aos seus subordinados. Diz respeito ao tratamento interpessoal e ao nível de equidade existente nas relações laborais. Isso abrange os comportamentos dos gestores para com os subordinados, na justiça interacional as percepções estão voltadas para a chefia (Beuren et al., 2017).

Quando se trata de IES, a preocupação é ainda maior com relação à justiça e ao estilo *Laissez-faire*, pois em alguns momentos pode-se refletir no ensino, na didática e nos projetos executados pelos docentes. No estudo de Araújo e Ferreira (2009), quando mencionam que no estilo de liderança *Laissez-faire* há ausência de liderança, a tomada de decisões é transferida aos liderados e o feedback não é executado.

Ainda, para Bernardy, Socreppa e Silva (2017), esse estilo de liderança não é o melhor estilo para se identificar em uma organização, principalmente pelo fato de o líder se ausentar na tomada de decisões. Nesse sentido, conclui-se que esse estilo tem relação completamente negativa com a justiça interacional, pois vai de encontro com atitudes justas e relacionadas a interpessoal e informacional.

*Hipótese 3*

*A: A liderança laissez-faire possui relação negativa com a justiça Interpessoal.*

*B: A liderança laissez-faire possui relação negativa com a justiça Informacional.*

E a ideia de atitudes justas preconiza que os líderes exerçam sua autoridade de maneira que seus liderados os vejam como justos. Dessa forma, seus seguidores se tornariam favoráveis aos objetivos dos líderes, e agiriam voluntariamente, cooperando e apoiando a organização. A

partir dessa perspectiva, a promulgação de procedimentos justos é eficaz no reforço da cooperação, não porque eles podem revelar benefícios econômicos ou instrumentais, mas porque afetam os motivos dos empregados os quais passam a ver como seus os objetivos da empresa (Van Knippenberg, 2000).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia nada mais é do que o estudo do método para buscar determinado conhecimento. Não existe somente um método, mas uma variedade deles, que visam a solucionar as questões abordadas conforme o assunto e a finalidade da pesquisa (Silva, 2008). Longaray e Beuren (2009) afirmam que a metodologia reúne itens imprescindíveis para o desenvolvimento de determinado trabalho científico, desde a definição do assunto até a seleção da população e amostra que abrangerão o estudo em questão.

Partindo do contexto denotado, esta seção abordará os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa, apresentando o seu delineamento, a população e amostra definidas, os métodos e procedimentos para que os objetivos fossem atingidos, os procedimentos de análise dos dados obtidos e, por fim, as medidas éticas aplicadas na pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Os delineamentos são fundamentais para uma pesquisa científica. Eles exercem um papel importante na execução do trabalho. O delineamento da pesquisa faz jus à escolha de um plano ou método para a condução dos estudos, que não pode estar desconectado das respostas que o pesquisador pretende encontrar (Raupp & Beuren, 2014).

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa se classifica como quantitativa porque utiliza instrumentos estatísticos na coleta e no tratamento de dados. Otani e Fialho (2011) consideram que tudo pode ser quantificável por meio de métodos estatísticos, assim transformando opiniões em números a serem analisados.

A importância desse tipo de abordagem é garantir que os resultados sejam precisos, de modo que não haja distorções na análise e na interpretação dos dados (Raupp & Beuren, 2014). Para este estudo, será utilizado, na análise dos dados, a estatística descritiva e análise de correlação de *Spearman*.

Em relação aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como descritiva, pois irá analisar a relação dos estilos de liderança com as percepções de justiça interacional dos docentes dos cursos de graduação da área de negócios das IES brasileiras. Uma das características mais relevantes na pesquisa descritiva é a utilização de métodos padronizados de coleta de dados. Para Otani e Fialho (2011), a pesquisa descritiva é uma forma de transcrever as ações observadas em determinado objeto.

Para Raupp e Beuren (2014), os procedimentos de pesquisa definem a maneira pela qual se conduz o estudo e em consequência se atinge os resultados. O elemento mais importante para o reconhecimento de um delineamento é o procedimento (Gil, 2014). Assim, a pesquisa é caracterizada como levantamento do tipo *survey* com relação a coleta de dados por fazer uso de questionário como instrumento de pesquisa. Na próxima sessão, serão abordados a população e a amostra do estudo.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população é um conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam determinadas características em comum que se encaixam com as definidas no estudo (Gil, 2014). Fazer um estudo que abrange toda a população/universo daria mais credibilidade/confiança aos estudos. Porém, compreende-se que, muitas vezes, isso não é possível devido às limitações de tempo, de custo e até mesmo devido à falta de interesse e de todos os interessados em participar da pesquisa (Martins & Theóphilo, 2009).

A escolha de Instituições de Ensino Superior da área de negócios do Brasil como objeto de estudo desta pesquisa justifica-se sobre a visão da complexidade do ambiente estudado, além da maior possibilidade de subjetividade na avaliação e procedimentos dos docentes. Isso porque os elementos que alteram a percepção dos docentes podem ir além da relação líder e liderado, se inserindo em parceiras no desenvolvimento de pesquisas acadêmicas, compartilhamento de espaços em laboratório de pesquisa, grupo de pesquisa, desenvolvimento de projetos e atividades comuns das Instituições de Ensino Superior.

A população desse estudo envolve os docentes dos cursos de graduação da área de negócios das IES brasileiras. Escolheu-se os docentes para análise visto uma precariedade em estudos envolvendo estilos de lideranças e justiça interacional. Inicialmente foram identificadas todas as Instituições de Ensino Superior que contemplavam os cursos da área de negócios (Administração, Ciências Contábeis e Economia) via site do E-MEC, no qual se obteve um total de 1.830 IES sendo a população deste estudo, é possível observar as universidades detalhadas no Anexo 1. Posteriormente, foi coletado o e-mail do coordenador do curso ou responsável via site das Instituições de Ensino, em seguida foi entrado em contato via e-mail com os coordenadores para que enviasse o questionário para respectivos docentes responder o instrumento de pesquisa.

Em relação à amostra dessa pesquisa, foi utilizada a amostragem não probabilística por acessibilidade. Colauto e Beuren (2014) destacam que a amostra por acessibilidade, ou

convencional, é aquela que só pode ser completa com base no que o pesquisador conseguir coletar e presumir que é considerável para representar o universo do estudo.

Desse modo, a amostra envolve os docentes dos cursos de graduação da área de negócios pertencentes a Instituições de Ensino Superior do Brasil. A amostra contemplou com Universidades privadas, públicas e mistas de todas as regiões do Brasil, totalizando em 96 docentes que aceitaram responder ao instrumento da pesquisa.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Marconi e Lakatos (2010) citam algumas técnicas de pesquisa, tais como a coleta documental, a observação, a entrevista, o questionário, formulário, medidas de opiniões e de atitudes, técnica mercadológicas, testes, sociometria, análise de conteúdo e história de vida. Nesta pesquisa, o instrumento utilizado foi o questionário que deve ser de fácil compreensão e não muito extenso, com questões que atraíam respostas a fim de tornar-se motivador (Colauto & Beuren, 2014).

Para isso, o questionário foi dividido em 3 seções com a finalidade de atingir o objetivo geral e específico, sendo a primeira seção conta com questões relacionadas a justiça interacional, em seguida as questões de estilos de liderança e por fim e última seção a caracterização dos respondentes. O questionário se baseou na escala *Likert* de 5 pontos para melhor ilustrar a percepção dos respondentes sobre os assuntos.

O primeiro constructo apresenta-se na Figura 4, que aborda as indagações relacionadas à Justiça Interacional (Interpessoal e Informacional) sendo as assertivas adaptadas de Rego (2002).

Figura 6 – Constructo envolvendo Justiça Internacional

| Variáveis            | Subvariáveis | Assertivas   | Medidas  |
|----------------------|--------------|--|--|
| Justiça Interacional | Interpessoal | Os meus superiores mostram interesse genuíno em serem justos comigo.<br>Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético.<br>Os meus superiores são completamente francos e sinceros comigo.<br>Os meus superiores me tratam com respeito e consideração.<br>Os meus superiores tornam claro o que esperam de mim.<br>Os meus superiores mostram respeito pelos meus direitos | Questões 1, 6, 3, 8, 5 e 10.<br><br>Escala <i>Likert</i> 1-5 (discordo totalmente – concordo totalmente) |

|  |               |   |   |
|--|---------------|---|---|
|  | Informacional | <p>O meu superior fornece-me informações acerca do modo como eu estou a desempenhar as minhas funções permitindo-me aprender a fazer melhor o meu trabalho.</p> <p>Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu superior dá-me explicações com sentido para mim.</p> <p>O meu superior oferece justificação adequada para as decisões relativas ao meu trabalho.</p> <p>O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções.</p> | <p>Questões 2, 7, 9, 4.</p> <p>Escala <i>Likert</i> 1-5 (discordo totalmente – concordo totalmente)</p> |
|--|---------------|---|---|

Fonte: Adaptado de Rego (2002).

Observa-se, na Figura 5, o constructo referente aos estilos de liderança que contempla os estilos transaccional, transformacional e *laissez-faire*.

Destaca-se que a liderança é uma das necessidades básicas e mais importantes para a gestão eficiente de uma organização. É frequentemente relacionada à solução para a maioria dos problemas organizacionais (Daft, 2006). Ao analisar as assertivas sobre estilos de liderança, os docentes deveriam observar sempre seu líder imediato.

Figura 7 – Constructo envolvendo Estilos de liderança

| Variáveis            | Subvariáveis     | Assertivas  | Medidas   |
|----------------------|------------------|---|---|
| Estilos de Liderança | Transaccional    | <p>Fornecer ajuda em troca de esforço.</p> <p>Discute quem é o responsável por atingir metas.</p> <p>Deixa claro as recompensas.</p> <p>Expressa satisfação quando necessário.</p> <p>É focado e atento às irregularidades e erros.</p> <p>Concentra minha total atenção em lidar com erros.</p> <p>Mantem-se a par de todos os erros.</p> <p>Dirige a atenção às falhas a fim de atingir os padrões.</p>   | <p>Questões 22, 34, 40, 15, 13, 20, 25, 29</p> <p>Escala <i>Likert</i> 1-5 (Nunca age como descrito – Sempre age como descrito)</p>                                     |
|                      | Transformacional | <p>Gera orgulho pelos seus liderados.</p> <p>Atua de forma que conquisto o respeito.</p> <p>Discute suas crenças e valores.</p> <p>Mostra a importância de se ter um forte senso de obrigação.</p> <p>Considera as consequências éticas e morais.</p> <p>Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão.</p> <p>Fala sobre o futuro.</p> <p>Articula visão positiva a respeito do futuro.</p> <p>Expressa confiança de que metas serão alcançadas.</p> <p>Examina situações críticas.</p> <p>Faz com que olhem para o problema de forma ampla.</p> <p>Sugere novas alternativas de solucionar o problema.</p> <p>Procura novas alternativas ao solucionar o problema.</p> <p>Investe seu tempo em ensinar e treinar.</p> <p>Considera cada liderado como tendo necessidades e habilidade diferentes em relação aos demais.</p> <p>Ajuda a desenvolver os pontos fortes.</p> <p>Trata seus liderados como pessoas e não apenas como membros do grupo.</p> | <p>Questões 32, 18, 16, 12, 14, 17, 37, 19, 23, 24, 21, 27, 33, 26, 35, 31, 36</p> <p>Escala <i>Likert</i> 1-5 (Nunca age como descrito – Sempre age como descrito)</p> |

|  |                      |   |   |
|--|----------------------|---|---|
|  | <i>Laissez-faire</i> | Espera as coisas darem erradas para agir.<br>Demonstra acreditar que “não se mexe no que está dando certo”.<br>Está ausente quando necessita.<br>Evita tomar decisões.<br>Demora a responder as questões urgente. | Questões 30, 28, 39, 38, 11<br><br>Escala <i>Likert</i> 1-5<br>(Nunca age como descrito – Sempre age como descrito) |
|--|----------------------|---|---|

Fonte: Adaptado de Bass e Avolio (1995) e Gonçalves (2008).

Para Bass (1985), todos os líderes exibem diferentes estilos de liderança. Na esfera acadêmica, os líderes devem estabelecer diversos objetivos, com diferentes racionalidades e relevâncias (Hooijberg & Choi, 2001).

Além dos constructos, a última seção do questionário objetivou caracterizar os respondentes a fim de formular um perfil da amostra e atender ao primeiro objetivo específico do estudo. No qual apresentou questões sobre gênero, idade, região de atuação da instituição, formação, tempo de atuação na instituição, em quantas IES trabalha, em qual tipo de IES atua e se exerce alguma outra profissão além da docência, finalizando com qual função exerce na atual IES e por quanto tempo está neste cargo.

Depois que os constructos foram definidos, foi realizado um pré-teste para que pudesse se certificar de que todas as questões estavam compreensíveis e escritas corretamente. De acordo com Martins e Theóphilo (2009), o pré-teste tem como principal objetivo aprimorar e aumentar a confiabilidade e validade da pesquisa, isto é, possibilitar garantias de que o instrumento se ajuste à finalidade do estudo.

O pré-teste foi aplicado em outubro de 2021, envolvendo 4 (quatro) participantes, dentre eles: Dois docentes (que não fizeram parte da amostra), um doutorando e um mestrando do curso de contabilidade. O tempo médio para aplicação do pré-teste foi de uma semana, na qual algumas palavras e perguntas que geravam dúvidas e questionamentos foram substituídas por outras, a fim de tornar o instrumento mais claro e compreensível.

A aplicação dos questionários foi por meio eletrônico (e-mail) disponibilizando o link para responder via *GoogleDocs*® durante os meses de novembro e dezembro de 2021. Os respondentes da pesquisa foram informados, por meio de um termo de consentimento, sobre os objetivos da pesquisa, sobre a liberdade de desistência ou da livre escolha de não participar da pesquisa, a garantia do sigilo dos resultados obtidos, e sobre a disponibilidade da pesquisadora para esclarecimento de eventuais dúvidas e o interesse em obter os resultados.

A seguir apresenta-se as definições operacionais e constitutivas das variáveis analisadas na pesquisa, para que seja possível identificar a relação entre a justiça interacional e os estilos de liderança.

Figura 8 – Definições operacionais e constitutivas das variáveis da pesquisa

| Variáveis             | Constructo da pesquisa  | Definição   | Características  | Suporte                            |
|-----------------------|---|---|--|------------------------------------|
| Justiça Interpessoal  | <p>Os meus superiores mostram interesse genuíno em serem justos comigo.</p> <p>Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético.</p> <p>Os meus superiores são completamente francos e sinceros comigo.</p> <p>Os meus superiores me tratam com respeito e consideração.</p> <p>Os meus superiores tornam claro o que esperam de mim.</p> <p>Os meus superiores mostram respeito pelos meus direitos</p>   | A justiça interpessoal reflete o grau com que as pessoas são tratadas com cortesia, dignidade e respeito pelas autoridades.   | Relacionamento entre as partes (líder e liderado);<br>Resultados.                | Rego (2002)<br><br>Colquitt (2001) |
| Justiça Informacional | <p>O meu superior fornece-me informações acerca do modo como eu estou a desempenhar as minhas funções permitindo-me aprender a fazer melhor o meu trabalho.</p> <p>Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu superior dá-me explicações com sentido para mim.</p> <p>O meu superior oferece justificação adequada para as decisões relativas ao meu trabalho.</p> <p>O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções.</p> | Focaliza nas explicações fornecidas às pessoas, sobre o porquê de os procedimentos terem sido utilizados de certa maneira ou o porquê de os resultados terem sido distribuídos de certo modo. | Comunicação entre os envolvidos;<br>Explicações sobre os processos e resultados. |                                    |

|                                   |   |  |   |  |
|-----------------------------------|---|--|---|--|
| Estilo de liderança transaccional | <p>Fornecer ajuda em troca de esforço.</p> <p>Discute quem é o responsável por atingir metas.</p> <p>Deixa claro as recompensas.</p> <p>Expressa satisfação quando necessário.</p> <p>É focado e atento às irregularidades e erros.</p> <p>Concentra minha total atenção em lidar com erros.</p> <p>Mantem-se a par de todos os erros.</p> <p>Dirige a atenção às falhas a fim de atingir os padrões.</p> | Fundamenta em transações entre líderes e liderados | Oferecer recompensas materiais;<br>Influência Idealizada. | Bass e Avolio (1995)<br>Gonçalves (2008)<br>Sant'anna, Campos & Lofti (2012)<br>Maximiano (2005) |
|-----------------------------------|---|--|---|--|

|                                      |  |   |   |  |
|--------------------------------------|--|---|---|--|
| Estilo de liderança Transformacional | <p>Gera orgulho pelos seus liderados.</p> <p>Atua de forma que conquistou o respeito.</p> <p>Discute suas crenças e valores.</p> <p>Mostra a importância de se ter um forte senso de obrigação.</p> <p>Considera as consequências éticas e morais.</p> <p>Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão.</p> <p>Fala sobre o futuro.</p> <p>Articula visão positiva a respeito do futuro.</p> <p>Expressa confiança de que metas serão alcançadas.</p> <p>Examina situações críticas.</p> <p>Faz com que olhem para o problema de forma ampla.</p> <p>Sugere novas alternativas de solucionar o problema.</p> <p>Procura novas alternativas ao solucionar o problema.</p> <p>Investe seu tempo em ensinar e treinar.</p> <p>Considera cada liderado como tendo necessidades e habilidade diferentes em relação aos demais.</p> <p>Ajuda a desenvolver os pontos fortes.</p> <p>Trata seus liderados como pessoas e não apenas como membros do grupo.</p> | O estilo de liderança transformacional caracteriza-se como um processo de motivação dos seguidores, envolvendo os ideais mais elevados e os valores morais. | Motivação<br>Inspiração;<br>Inspiração idealizada;<br>Contribuição com desenvolvimento do liderado. | Bass e Avolio (1995)<br>Gonçalves (2008)<br>Burns (1978)         |
| Estilo de liderança Laissez-faire    | <p>Espera as coisas darem erradas para agir.</p> <p>Demonstra acreditar que “não se mexe no que está dando certo”.</p> <p>Está ausente quando necessita.</p> <p>Evita tomar decisões.</p> <p>Demora a responder as questões urgentes.</p>  | Configura-se pela ausência de líder, isto é, pelo seu comportamento neutro.   | Elucida suas expectativas;<br>Ausência das responsabilidades;<br>Evita tomar decisões.              | Bass e Avolio (1995)<br>Gonçalves (2008)<br>Bass e Avolio (2000) |

Observa-se na Figura 6 as características das dimensões de justiça interacional e estilos de liderança, para melhor explicar a relação entre as variáveis analisadas na pesquisa. Diante disso, na próxima seção apresenta-se os procedimentos de análise dos dados.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta de dados, é realizada a interpretação dos dados. De acordo com Beuren e Colauto (2014), a análise de dados é um procedimento que está presente em diversas etapas da pesquisa. Porém, sua aplicação é mais intensa após a finalização da coleta de dados.

Após a coleta, é realizada a interpretação dos dados, inicialmente, os dados obtidos por meio da plataforma online *GoogleDocs*® foram organizados em planilhas eletrônicas do software *Microsoft Office Excel*®, analisados por meio do Software *Statistical Package for the Social Sciences-SPSS*, versão 22 e *Software RStudio*.

Após codificação dos dados, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva para a organização e descrição do conjunto de dados quantitativos (Martins & Theóphilo, 2016). A estatística descritiva permite descrever e sintetizar as principais características dos dados coletados, viabilizando uma melhor compreensão da amostra estudada (Fávero & Belfiore, 2017).

A avaliação da confiabilidade da escala utilizada no instrumento ocorreu por meio do coeficiente de Alpha de *Cronbach*. Esse coeficiente é a medida diagnóstica mais utilizada para avaliar a consistência interna de uma escala e pode ser utilizado para verificar a fidedignidade de um fator formado a partir de um conjunto de variáveis, quando se utiliza a técnica de Análise Fatorial (Hair Jr., Black, Babin, Anderson e Thatam (2009); Fávero & Belfiore, 2017). Nas Tabelas 1 e 2 apresenta-se Alfa de *Cronbach* do constructo Estilos de Liderança e Justiça Interacional respectivamente.

Tabela 1 – Valor de Alpha de Cronbach da variável estilos de liderança

| Alpha de <i>Cronbach</i> | Alpha de Cronbach com base em itens padronizados | Número de itens |
|--------------------------|--|-----------------|
| 0,914                    | 0,915  | 30              |

Fonte: A autora (2022).

Tabela 2 – Valor de Alpha de Cronbach da variável Justiça Interacional

| Alpha de <i>Cronbach</i> | Alpha de <i>Cronbach</i> com base em itens padronizados | Número de itens |
|--------------------------|---|-----------------|
| 0,815                    | 0,816   | 8               |

Fonte: A autora (2022).

Além disso, foi utilizada a técnica de análise fatorial confirmatória. A análise fatorial confirmatória é usada quando o pesquisador tem conhecimento inicial de como as variáveis se

comportam e se relacionam e, nesse sentido, aborda que a estrutura dos fatores é conhecida (Fávero et al., 2009).

Por fim, para verificar a correlação entre as variáveis do estudo, foi o coeficiente de *Spearman*  $\rho$  (rho), que é uma medida de correlação (a associação ou interdependência) entre duas variáveis aleatórias, tanto contínuas quanto discretas (Fávero & Bellfiore, 2017). Para isso, procedeu-se a calcular separadamente as variáveis de Estilos de liderança e Justiça Interacional.

A Análise Fatorial Confirmatória (AFC) está detalhada pelas variáveis de Justiça Interacional (Justica Interpessoal e informacional) e Estilos de liderança com o propósito de demonstrar claramente os resultados. Como as variáveis estudadas são de natureza ordinal, empregou-se o Método Mínimos Quadrados Ponderados, com Média e Variância Ajustadas (WLSMV) para a determinação das estimativas que compõem os fatores.

As medidas produzidas por esse método são bastante confiáveis e robustas (Brown, 2015), visto o tamanho da amostra do estudo. De acordo com Bentler (1990), Hu e Bentler (1999) e Hair *et al.* (2009), os critérios utilizados nessa etapa são apresentados no Protocolo de Análise.

Tabela 3 – Análise fatorial confirmatória

| <b>AFC</b>                  | <b>Justiça Interacional</b> | <b>Estilos de liderança</b> |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| P-value (Chi-square)        | 0,881                       | 0,178                       |
| Comparative Fit Index (CFI) | 1,000                       | 0,985                       |
| Tucker-Lewis Index (TLI)    | 1,048                       | 0,983                       |
| RMSEA                       | 0,000                       | 0,026                       |
| SRMR                        | 0,730                       | 0,106                       |

Fonte: A autora (2022).

Para explicação,  $X^2$  com p-valor  $> 0,050$  indica o ajustamento das variáveis ao fator; CFI  $> 0,900$  e TLI  $> 0,900$  compara dados, fator e modelo; RMSEA  $< 0,08$  e SRMR  $< 0,100$  verifica se os resíduos possuem níveis aceitáveis; por fim a Carga Fatorial Padronizada  $> 50\%$ , informa a capacidade de cada variável em explicar o fator.

Observa-se que a maioria das variáveis e seus resultados possuem poder de explicação p-valor  $< 1,000$  e carga fatorial  $50\%$ , confirmando a qualidade do instrumento conforme resultados apresentados na Tabela 3.

Na etapa AFC, os fatores foram calculados para cada variável separadamente. Para testar a hipótese proposta, se existe uma relação positiva ou negativa entre as variáveis de Estilos de Liderança e Justiça Interacional, os resultados foram discutidos usando o teste do

coeficiente de correlação de *Spearman*. A Tabela 4 apresenta as etapas seguidas para o protocolo de análise de dados.

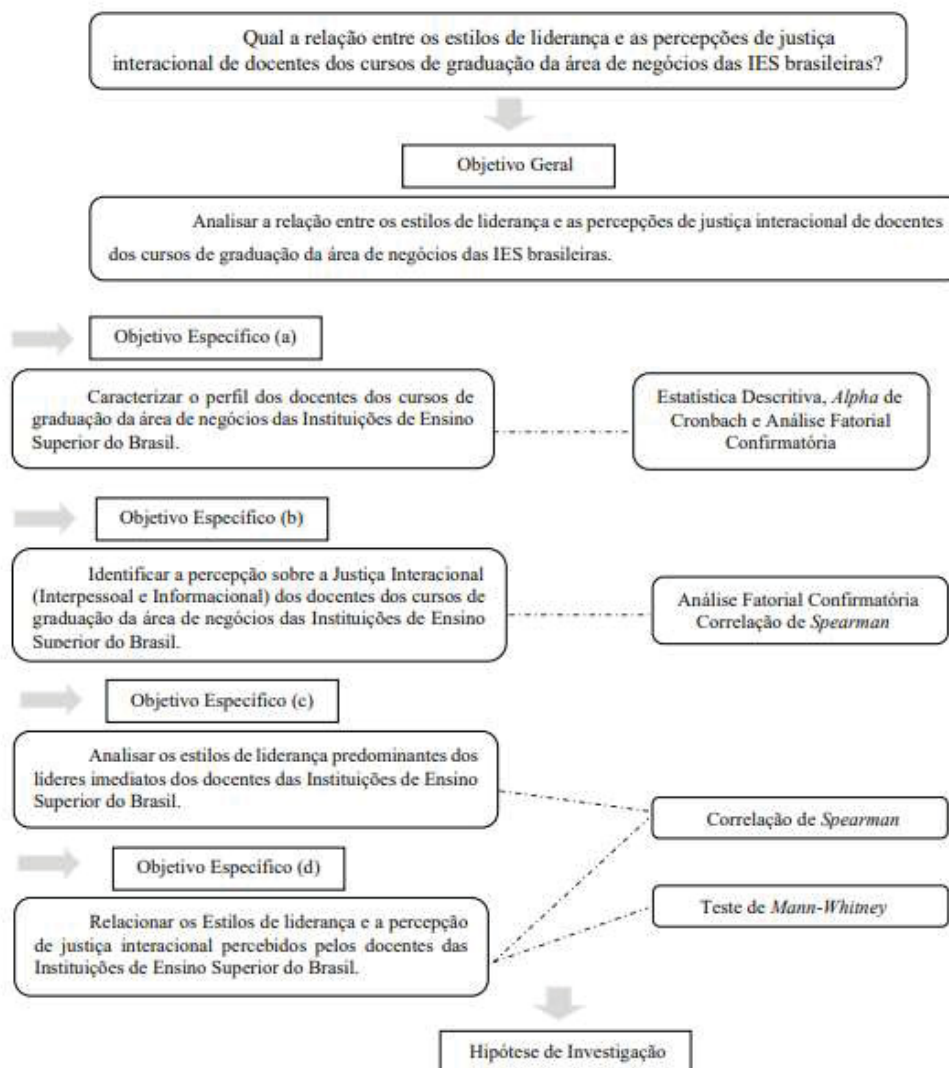
Tabela 4 – Protocolo de análise

| <b>Etapa</b> | <b>Procedimento</b>            | <b>Objetivo</b>   | <b>Crítérios</b>  | <b>Suporte técnico</b>                                      |  |
|--------------|--------------------------------|---|---|---|--|
| 1            | Estatística descritiva         | Descrever o conjunto de dados.  | Interpretação quantitativa.   |   |  |
| 2            | Alpha de <i>Cronbach</i>       | Avaliar a consistência interna do modelo de medidas.  | Ideal = índice > 0,7  |   |  |
| 3            | Análise Fatorial Confirmatória | Chi Quadrado de Pearson ( $X^2$ )   | Verificar se a matriz de correlação de dados apresenta igualdade com a matriz de correlação dos fatores extraídos.            | Ideal = índice > 0,05                                       | Fávero e Belfiore (2017)                     |
| 4            |                                | Comparative Fit Index (CFI)   | Verificar a existência de divergência entre os dados e o modelo proposto.   | Ideal = índice > 0,90                                       | Hope (1968)                                  |
| 5            |                                | Tucker-Lewis Index (TLI)  | Verificar se a medida dos fatores é coerente com a natureza dos próprios fatores.   | Ideal = índice > 0,90                                       | Bentler (1990)                               |
| 6            |                                | Raiz do Erro Quadrado Médio de Aproximação (RMSEA)  | Verificar se os resíduos se apresentam em níveis aceitáveis.  | Ideal = índice < 0,08                                       | Hu e Bentler (1999)                          |
| 7            |                                | Raiz Quadrada Média Residual padronizada (SRMR)   | Verificar as médias padronizadas dos resíduos, evidenciando discrepâncias entre a matriz observada e o modelo são aceitáveis. | Ideal = índice < 0,10                                       | Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) |
| 8            |                                | Índices de Modificação  | Ajustar o modelo em razão do Chi-quadrado de Pearson  |   |  |
| 9            |                                | Estimativas/Coefficientes Padronizados pelo Método dos Mínimos Quadrados Ponderados, com média e variância ajustadas (WLSMV)                    | Avaliar a contribuição das variáveis aos respectivos fatores.   | Ideal > 50%   | Kline (2005)<br>Wilks (1938)<br>Field (2009) |
| 10           |                                | Correlação de <i>Spearman</i>   | Verificar a carga da correlação entre as variáveis.   | Rho <i>Spearman</i><br>Ideal < 0,05<br>Significância < 0,05 |  |
| 11           | Teste U Mann – Whitney         | Verificar se há diferenças estatisticamente significativas entre a combinação de grupos e variáveis analisadas como post-hoc do Kruskal-Wallis. | Para as diferenças serem significativas os valores obtidos deverão ter p-value < 0,05   | Field (2009)  |  |

Fonte: A autora (2022).

De acordo com a metodologia apresentada na seção, evidencia-se, na Figura 6, o desenho de pesquisa para um melhor entendimento e visão da pesquisa, no qual se associam os objetivos com os procedimentos estatísticos que foram adotados no estudo.

Figura 9 – Desenho da pesquisa



Fonte: A autora (2022).

### 3.5 QUESTÕES ÉTICAS

O estudo foi enviado ao Comitê de Ética em Pesquisa CEP/SD da Universidade Federal do Paraná e está registrado sob o número: 51429421.8.0000.0102. O parecer completo é apresentado no Anexo 3.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A organização da análise dos dados foi dividida em quatro etapas. Primeiro, foi realizada a descrição do perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa. Após isso, foi utilizada estatística descritiva para analisar a escala que compõe o questionário. Em seguida, foram apresentados a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e os fatores formados para posterior análise. Por último, foram realizados o teste de *Spearman* a fim de verificar a carga de correlação entre variáveis aleatórias.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Nesta seção, apresenta-se a caracterização dos docentes, identificando os padrões de gênero, idade, localidade de atuação, atuou-se em cargo de liderança, grau de formação, tempo de trabalho na instituição, tipo de IES que atua como docente, cargo atual da IES, quanto tempo está atuando entre outros. A Tabela 5 demonstra a caracterização dos respondentes quanto ao gênero, idade e formação acadêmica.

Tabela 5 – Gênero, Idade e formação dos respondentes

| Caracterização dos itens analisados |                            | Quantidade de respondentes | %           |
|-------------------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------|
| Gênero                              | Masculino                  | 58                         | 60,41%      |
|                                     | Feminino                   | 38                         | 39,59%      |
|                                     | <b>Total</b>               | <b>96</b>                  | <b>100%</b> |
| Idade                               | 18 a 25 anos               | 4                          | 4%          |
|                                     | 26 a 35 anos               | 21                         | 22%         |
|                                     | 36 a 45 anos               | 44                         | 46%         |
|                                     | Acima de 46 anos           | 27                         | 28%         |
|                                     | <b>Total</b>               | <b>96</b>                  | <b>100%</b> |
| Formação                            | Graduação                  | 1                          | 1%          |
|                                     | Especialização Lato Ssensu | 2                          | 2%          |
|                                     | Mestrado                   | 45                         | 47%         |
|                                     | Doutorado                  | 48                         | 50%         |
|                                     | <b>Total</b>               | <b>96</b>                  | <b>100%</b> |

Fonte: A autora (2022).

Diante do exposto, é possível observar que a maior parte dos respondentes se identifica com o gênero masculino, visto que 58 respondentes (60,41%) assinalaram essa opção, ao passo que a identificação com o gênero feminino atingiu 38 respostas (39,59%).

Quanto à idade dos respondentes, foi possível observar que 46% da amostra apresenta ter idade entre 36 e 45 anos. Em sequência, 28% dos respondentes possuem idade acima de 46 anos. Em contrapartida, a faixa de 26 a 35 anos (22%) e 18 e 25 anos representa o menor número de respondentes, equivalente à 4% do total. Diante dos dados, supõe-se que, em se tratando de instituições de ensino que geralmente exigem formação com mestrado e/ou doutorado para contratação (por concursos públicos ou processos seletivos), a idade identificada se justifica por tal fato.

Em relação à formação, é possível observar que a maior parte dos docentes possuem doutorado e mestrado, 50% e 47% respectivamente, apenas dois respondentes com formação de especialização *lato sensu* e um respondente com a maior titulação sendo a graduação. O estudo de Neuenfeldt (2008) apontou que a formação dos professores que atuam no ensino superior apresentava uma preocupação, já que estes haviam demonstrado em suas práticas uma falta de preparo para formar profissionais.

Portanto, os dados da pesquisa demonstraram o inverso ao estudo de Neuenfeldt (2008), por identificar que a maior parte dos respondentes, por terem formação *stricto sensu*, demonstram preparo especializado para formação dos estudantes.

Acredita-se que os docentes são os responsáveis pela formação dos profissionais e pelas instituições com cursos *stricto sensu*, com a formação de futuros docentes. Isso representa um compromisso e uma responsabilidade direta sobre a qualidade da educação e do retorno que instituições possam oferecer para a sociedade.

Dessa forma, é possível perceber que as instituições de ensino analisadas na pesquisa estão seguindo as exigências e as formações adequadas para a boa formação de seus acadêmicos e uma ótima qualidade de ensino. Às instituições que ainda possuem mestres, sugere-se que busquem mecanismos para proporcionar a estes a educação continuada a fim de cursar doutorado e melhorar ainda mais o conhecimento repassado aos seus acadêmicos.

Os dados mostram que a formação dos docentes está vinculada a diferentes áreas que envolvem a área de negócios como especialização em administração de empresas, públicas, contabilidade e administração juntos. Em relação às demais áreas, acredita-se que contribui de maneira positiva na formação dos seus acadêmicos, no qual é possível analisar que apresentam uma pluralidade em sua formação.

Na Tabela 6, é possível identificar a região, tempo de atuação na instituição e atuação como docente. No item que aborda a localidade, a região que apresentou o maior número de respondentes foi o Sul, com 43 respondentes (45%), O Centro-Oeste obteve quatro respondentes o que representa 4% com o menor percentual de respostas.

Tabela 6 – Região, tempo de atuação na Instituição e atuação como docente

| Caracterização dos itens analisados |                             | Quantidade de respondentes | %           |
|-------------------------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------|
| Região                              | Sul                         | 43                         | 45%         |
|                                     | Sudeste                     | 31                         | 32%         |
|                                     | Centro-Oeste                | 4                          | 4%          |
|                                     | Norte                       | 12                         | 13%         |
|                                     | Nordeste                    | 6                          | 6%          |
|                                     | <b>Total</b>                | <b>96</b>                  | <b>100%</b> |
| Tempo de atuação na instituição     | Até 11 meses                | 10                         | 10%         |
|                                     | Entre 1 a 5 anos            | 15                         | 16%         |
|                                     | Entre 6 e 15 anos           | 30                         | 31%         |
|                                     | Entre 16 e 20 anos          | 21                         | 22%         |
|                                     | Acima de 21 anos            | 20                         | 21%         |
|                                     | <b>Total</b>                | <b>96</b>                  | <b>100%</b> |
| Atua como docente em                | Instituições públicas       | 46                         | 48%         |
|                                     | Instituições Privadas       | 42                         | 44%         |
|                                     | Mista (Públicas e privadas) | 8                          | 8%          |
|                                     | <b>Total</b>                | <b>96</b>                  | <b>100%</b> |

Fonte: A autora (2022).

Quanto ao tempo de atuação dos docentes na IES, percebe-se que o maior percentual com 31% se concentra entre 6 e 15 anos. Os percentuais entre 16 e 20 anos e acima de 21 anos foram de 22% e 21% respectivamente. Dentre os demais respondentes, 16% atuam entre 1 e 5 anos, 10% até 11 meses.

Esse tempo de atuação pode ser justificado pelo fato de as instituições de ensino estarem bem estruturadas, dando suporte para os docentes criarem um plano de carreira, com estabilidade e diversas oportunidades, instigando o envolvimento dos docentes com a elaboração e participação em projetos de ensino, pesquisa, extensão e a participação em congressos nacionais e internacionais.

Com relação à atuação dos respondentes, se atuam em apenas instituições de ensino superior públicas ou mista (públicas e privadas), foi possível observar que 48% atuam apenas em IES públicas e 8% em mista, ou seja, pública e privada. Diante desses dados, pressupõe-se que os docentes que atuam apenas em IES públicas possuem dedicação integral à instituição, não sendo possível ter vínculos com outras instituições e se dedicam integralmente à instituição de origem, prestando serviços direta e indiretamente à sociedade.

Além do tempo e da atuação dos respondentes, a pesquisa também buscou identificar o cargo que estes atuam nas instituições. O cargo que obteve maior relevância foi o de professor(a), com 80%, seguido de pró-reitor de administração, coordenador, vice

coordenadoria, diretor de área, vice coordenador de comissão de graduação representando os 20%.

Na Tabela 7, apresenta-se os dados com relação ao curso no qual o docente leciona e se já ocupou cargo de liderança ou se ocupa.

Tabela 7 – Curso em qual leciona e Cargo de liderança

| Caracterização dos itens analisados    |                    | Quantidade de respondentes | %           |
|--|--------------------|----------------------------|-------------|
| Curso que leciona                      | Administração      | 33                         | 34%         |
|  | Ciências Contábeis | 41                         | 43%         |
|  | Economia           | 22                         | 23%         |
|  | <b>Total</b>       | <b>96</b>                  | <b>100%</b> |
| Ocupa ou já ocupou cargo de liderança? | Sim                | 21                         | 22%         |
|  | Não                | 75                         | 78%         |
|  | <b>Total</b>       | <b>96</b>                  | <b>100%</b> |

Fonte: A autora (2022).

De acordo com a Tabela 7, observa-se que o curso de ciências contábeis se sobressai entre os respondentes com 43%. Por outro lado, o curso de economia apontou o menor percentual com 23%.

Com relação a cargo de liderança, a maior parte dos docentes apontam que não possui cargo de liderança. Por outro lado, os docentes que possuem cargo de liderança, ou que já ocuparam, resultam em 22%.

Nesse sentido, pode-se explicar pelo fato de que em IES privadas, os cargos de liderança não possuem algum período final para exercer, entre outros requisitos da instituição e desta forma acabam a mesma pessoa ocupando o mesmo cargo por um longo período.

## 4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Nesta seção, é realizado o detalhamento da estatística descritiva das escalas englobadas por esta pesquisa. Para analisar os valores relativos ao trabalho e verificar as peculiaridades das variáveis de estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) e justiça interacional (interpessoal e informacional), inicialmente, fez uso da estatística descritiva.

A escala possui 30 itens de estilos de liderança e 8 de justiça interacional. Vale ressaltar que o máximo e o mínimo das assertivas relacionadas a estilos de liderança se manteve em máx.: 5 e mín.: 1. Por esse motivo, não foram apresentados nas tabelas que perfazem os estilos de liderança. Apresenta-se, na Tabela 8, a estatística descritiva da liderança transformacional.

Tabela 8 – Estatística descritiva liderança transformacional

| Liderança Transformacional |       |       |       |       |       |       |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                            | LTF1  | LTF2  | LTF3  | LTF4  | LTF5  | LTF6  |
| Média                      | 3,75  | 3,94  | 4,21  | 3,88  | 3,64  | 4,14  |
| Mediana                    | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     |
| Desvio padrão              | 0,94  | 1,14  | 0,96  | 1,01  | 0,99  | 1,08  |
|                            | LTF7  | LTF8  | LTF9  | LTF10 | LTF11 | LTF12 |
| Média                      | 2,02  | 3,88  | 3,43  | 3,85  | 2,32  | 3,98  |
| Mediana                    | 5     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4     |
| Desvio padrão              | 1,08  | 1,0   | 1,49  | 1,22  | 1,14  | 1,03  |
|                            | LTF13 | LTF14 | LTF15 | LTF16 | LTF17 |       |
| Média                      | 3,47  | 3,97  | 3,88  | 3,84  | 3,3   |       |
| Mediana                    | 4     | 4     | 3     | 4     | 1     |       |
| Desvio padrão              | 1,1   | 0,99  | 1,36  | 1,04  | 1,14  |       |

Fonte: A autora (2022).

Os docentes utilizaram como resposta as escalas “1 discordo totalmente – 5 Concordo totalmente”. É possível observar que a maior média envolvendo liderança transformacional está na assertiva LTF3 “Conversa sobre as crenças e valores mais importantes” (4,21), ou seja, seus líderes conversam sobre princípios e valores de cada um e, conseqüentemente, sobre as crenças dentro da instituição que estão inseridos.

Em seguida, (4,14) LTF6 “Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão”. Acredita-se que seus líderes apresentam ter um forte senso de confiança, no qual demonstram a importância de missão. Esses dados podem ser comparados com a afirmação de Rocha (2009) de que, se o líder não tiver poder, a situação tende a ser desfavorável. Nesse caso, essa afirmação diverge com o resultado da questão LTF6, pois os líderes inspiram e transmite confiança de si para seus liderados/docentes.

Já a LTF7 “fala de forma otimista sobre o futuro”, que aborda a motivação inspiracional, demonstrou a menor média em (2,02). A motivação inspiracional, de acordo com Gonçalves (2008), refere-se à habilidade de um líder motivar seus seguidores para o alcance de um melhor desempenho, por meio de otimismo e entusiasmo. Portanto, imagina-se que os liderados concordam que seus líderes não falam com otimismo quando se trata do futuro.

Assim, pode-se dizer que os líderes precisam buscar soluções para os problemas, se importar ainda mais com a equipe e ter um espírito motivacional. Isso corrobora com a pesquisa de Wart (2003), que confirma que o estilo transformacional pode ser aplicado tanto na área privada, quanto na área pública.

Com a segunda menor média, relacionada a assertivas de liderança transformacional, a LTF11 “Faz com que seus liderados olhem para os problemas de diferentes ângulos” aponta

que é possível analisar que seus liderados possuem dificuldades em olhar os problemas do dia a dia de diferentes ângulos.

Problemas e desafios são comuns na rotina do ser humano e, principalmente, no cargo de liderança e no meio acadêmico não é diferente. No entanto, por mais que problemas sejam a essência da gestão, nem sempre encontra-se preparados para solucioná-los. Sugere-se que os líderes docentes ao enfrentar os problemas, busquem pensar “fora da caixa” e dividam com seus liderados tais ideias, solicitando sugestões. Pois entende-se que, se, ao invés de recorrer ao óbvio, o docente mudar o ângulo pelo qual enxerga o problema, outras soluções mais atrativas podem surgir.

Em seguida, apresentam-se, na Tabela 9, a estatística descritiva referente ao estilo de liderança transacional. Bass (2008), cita que o líder transacional transmite as expectativas e as metas que tenham relação no desempenho de seus liderados, com monitoramento e ações corretivas quando necessário.

Tabela 9 – Estatística descritiva liderança transacional

| Liderança Transacional |      |      |      |      |
|------------------------|------|------|------|------|
|                        | LTR1 | LTR2 | LTR3 | LTR4 |
| Média                  | 4,07 | 3,41 | 2,16 | 3,98 |
| Mediana                | 4    | 4    | 2    | 4    |
| Desvio Padrão          | 1,0  | 1,07 | 1,56 | 0,95 |
|                        | LTR5 | LTR6 | LTR7 | LTR8 |
| Média                  | 4,06 | 3,86 | 3,66 | 4,01 |
| Mediana                | 4    | 4    | 4    | 4    |
| Desvio padrão          | 1,24 | 1,08 | 1,13 | 1,03 |

Fonte: A Autora (2022).

É possível identificar a maior média para a assertiva LTR1 “fornece ajuda em troca do esforço de seus liderados”, com (4,07). Isso significa a paridade de opiniões sobre a pergunta mencionada no qual os respondentes concordam com o descrito, o que corrobora com estudo de Rocha (2009), pois o líder com essa característica nem sempre consegue oferecer segurança para organização, uma vez que elas não criam a união e o espírito de grupo que são características essenciais na instituição.

Para Gonçalves (2008), a recompensa contingente refere-se àquilo que o líder oferece aos seus liderados, em troca de esforços para o alcance de suas expectativas. Desse modo, a assertiva com média mais baixa foi (2,16) LTR3 “Deixa claro o que cada liderado pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas”, na qual apresenta que os líderes não possuem

esta característica forte nas IES, sendo falta de clareza nas informações repassadas sendo um exemplo dos processos que pode-se ocorrer dentro das instituições.

Acredita-se que, quando o líder observa, em seu liderado, seu desempenho e, com isso, demonstra estar satisfeito, elogia, e reconhece a atitude realizada pelo liderado/docente, de certa forma, esse liderado fica mais engajado e motivado.

Nas IES que compõem a amostra de acordo com a média dos docentes, pode-se afirmar que o líder transacional não é de presença predominante. Por fim, entende-se que, mesmo dentro de um universo restrito, a motivação e a satisfação no trabalho são de extrema relevância para os liderados, docentes e acadêmicos.

A Tabela 10 mostra a opinião dos docentes quanto ao estilo de liderança *laissez-faire*. Orazi, Turrini e Valotti (2013) mencionam que a liderança *laissez-faire* identifica a atuação do líder como um protagonista, que evita a responsabilidade, que foge dos problemas e da tomada de decisões.

Tabela 10 – Estatística descritiva liderança *laissez-faire*

| Liderança <i>Laissez-faire</i> |      |      |      |      |      |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|
|                                | LLF1 | LLF2 | LLF3 | LLF4 | LLF5 |
| Média                          | 4,15 | 3,59 | 2,40 | 2,50 | 4,15 |
| Mediana                        | 4    | 4    | 2    | 3    | 4    |
| Desvio padrão                  | 0,98 | 0,97 | 1,33 | 1,24 | 1,24 |

Fonte: A autora (2022).

O líder *laissez-faire*, para White e Lippitt (1969), é um líder que oferece aos seus liderados total liberdade de autonomia na tomada de decisões, ou seja, no estilo de liderança *laissez-faire*, a atividade de liderar é mantida ao mínimo. Apresenta-se as maiores médias entre as assertivas LLFF1 e LLF5 (4,15) “Espera as coisas darem erradas para começar a agir” “Demora a responder questões urgentes” respectivamente.

Por linhas gerais, a média mencionada traz uma certa preocupação. Dessa forma, propõe-se para os líderes das IES que analisem os processos e os quesitos que estão dando certo, ou que acreditam que estejam ocorrendo bem, pois pode ser necessário inserir mudanças, e os liderados percebem a comodidade de seus líderes em relação a algumas situações.

O comodismo é um problema sério para os profissionais, pois o mercado de trabalho se transforma todos os dias. Nesse sentido, os líderes das instituições devem estar acompanhando esta evolução conforme sua área profissional.

Com a menor média entre as assertivas, tem-se a questão LF3 “está ausente quando seus liderados necessitam de sua presença”. Aqui, os docentes mostram que seus líderes não são ausentes, mas presentes sempre que necessitam da sua presença.

Diante disso, pressupõe-se que a responsabilidade é dos líderes em garantir que seus liderados possuam os recursos que precisam para executar o seu trabalho e que tenham a competência necessária para usá-los. Alguns desses recursos são sutis e não podem ser vistos de fora. Apenas os liderados sabem o que realmente precisam para executar bem seu trabalho.

Além disso, o líder tem que estar por perto e disponível para atendê-los no momento que necessitam. Quando isto não acontece, há perda de energia, de motivação, de produtividade. Isso reduz o entusiasmo e o compromisso com o resultado. Quando se trata de IES a preocupação é ainda maior, pois em alguns momentos pode-se refletir no ensino, na didática e nos projetos executados pelos docentes.

Essas afirmativas fazem alusão ao estudo de Araújo e Ferreira (2009), quando mencionam que, no estilo de liderança *laissez-faire*, há ausência de liderança. Nesse caso, a tomada de decisões é transferida aos liderados e o *feedback* não é executado. Ainda, para Bernardy, Socreppa e Silva (2017), esse estilo de liderança não é o melhor estilo para se identificar em uma organização, principalmente pelo fato de o líder se ausentar na tomada de decisões.

A questão LF4 “evita tomar decisões” apresenta a segunda menor média entre as assertivas relacionadas ao estilo *laissez-faire*. Assim, traz uma certa tranquilidade à questão, pois apontam que não possui predominância em evitar tomadas de decisões.

Visto que a amostra por conter docentes do setor público, no qual tem a característica de brevidade, ou seja, podendo ocorrer em períodos maiores de tempo de atuação, a troca de liderança, os líderes antigos muitas vezes voltam ao seu departamento de origem, tendo que lidar com insatisfações e comparações dos antigos líderes quando ocorrem mudanças no processo.

Dessa maneira, é possível sugerir para os líderes tanto de IES públicas ou privadas, que compreendam que o líder moderno está o tempo todo envolvido em novos conceitos, novas informações, novas possibilidades e principalmente em novos problemas. Nesse cenário que beira o caótico, é imprescindível estar sempre atento e preparado para tomar decisões que mitiguem ou resolvam estes problemas, aproveitando as oportunidades para melhor gerir a instituição.

Encerrando-se análise dos estilos de liderança, é possível analisar a seguir na Tabela 11 os resultados da estatística descritiva relacionadas a justiça Interpessoal. As percepções de

justiça interpessoal avaliam o modo como o superior hierárquico trata o seu subordinado, nomeadamente lidando com ele de forma honesta, digna, ética e respeitadora dos seus direitos como ser humano e membro organizacional.

Tabela 11 – Estatística descritiva Justiça Interpessoal

| Justiça Interpessoal |       |       |       |
|----------------------|-------|-------|-------|
|                      | JINT1 | JINT2 | JINT3 |
| Média                | 4,32  | 4,13  | 4,08  |
| Mediana              | 5     | 4     | 4     |
| Desvio Padrão        | 1,03  | 0,99  | 0,87  |
| Máx                  | 5     | 5     | 5     |
| Min                  | 1     | 1     | 1     |
|                      | JINT4 | JINT5 |       |
| Média                | 4,15  | 4,13  |       |
| Mediana              | 4     | 4     |       |
| Desvio padrão        | 0,89  | 0,94  |       |
| Máx                  | 5     | 5     |       |
| Min                  | 2     | 2     |       |

Fonte: A autora (2022).

Com relação à justiça interpessoal, os resultados da estatística descritiva, evidenciou a maior média para a assertiva JINT1 “Os meus superiores mostram interesse genuíno em serem justos comigo” de modo geral afirma-se que os líderes demonstram interesse e são justos com seus liderados. Ao se tratar de justiça em meio acadêmico, ao interpretar os resultados desta pesquisa e ao gerar conexões com a literatura já existente sobre o tema, percebe-se uma tendência de bom tratamento dos líderes para com os docentes; tratando esses docentes com cordialidade e respeito durante o desenvolvimento das atividades acadêmicas.

Apesar disso, os docentes pontaram uma tendência de percepção de injustiça, mesmo que pequena em JINT3 “Os meus superiores são completamente francos e sinceros comigo.”, que possui a menor média. Quando se trata de sinceridade por parte de seus líderes, diante de todas as assertivas, essa apontou ser a única em que os docentes ainda se sentem injustos no ambiente das IES.

De modo abrangente, as percepções de justiça interpessoal podem-se dizer que ficam entre concordo e concordo plenamente. Assim, demonstrando em linhas gerais que os liderados/docentes se sentem justos na maioria das assertivas. A Tabela 5, apresenta a estatística descritiva da justiça informacional.

Já as percepções de justiça informacional referem-se à adequação das explicações dadas pelo superior hierárquico, não só no que diz respeito à classificação de desempenho dada ao seu subordinado, mas também as explicações e o feedback contínuo realizado.

Tabela 12 – Estatística descritiva Justiça Informacional

| Justiça Informacional | JINF1 | JINF2 | JINF3 |
|-----------------------|-------|-------|-------|
| Média                 | 4,28  | 4,10  | 4,19  |
| Mediana               | 4     | 4     | 4     |
| Desvio Padrão         | 0,82  | 0,95  | 0,86  |
| Máx                   | 5     | 5     | 5     |
| Min                   | 2     | 1     | 2     |

Fonte: A autora (2022).

A assertiva direcionada à justiça informacional apresenta a média e 4,28 JINF1 “O meu superior fornece-me informações acerca do modo como eu estou a desempenhar as minhas funções permitindo-me aprender a fazer melhor o meu trabalho”. Mostra-se um ótimo resultado visto que a média de modo geral aponta estar entre concordo com a afirmativa.

No entanto, trazem resultados positivos porque se consideram justo. É possível verificar o quanto os indivíduos são sensíveis às diferenças que percebem no tratamento dispensado pelos seus líderes.

Aponta-se uma inferior as assertivas de 4,1 JINF2 “Ao decidir sobre meu trabalho, o meu superior dá-me explicações com sentido para mim” indo de encontro com o sentimento considerável menos justo, apresentado na justiça interpessoal JINF3 “Os meus superiores são completamente francos e sinceros comigo” onde evidencia que os docentes não sentem sinceridade por partes de seus líderes nas IES.

Por isso, faz-se necessário que o líder não apenas trate a todos de maneira polida, evitando gerar constrangimentos, mas também não faça distinção entre os liderados no que se refere ao convívio profissional (Almeida & Silva, 2006).

Deve-se acrescentar, ainda, que o líder deve adotar sempre uma postura receptiva, demonstrando interesse nos questionamentos, opiniões e informações compartilhadas por sua equipe, de modo a encorajar os liderados a procurá-lo caso tenham dúvidas ou sugestões (Schuster, Dias & Battistella, 2014).

No tópico a seguir, será possível analisar a relação entre os estilos de liderança mencionados acima e a justiça interacional como um todo.

#### 4.3 RELAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA E JUSTIÇA INTERACIONAL

Buscou-se analisar as correlações existentes entre as variáveis pertencentes aos estilos de lideranças e justiça interacional.

Considerando as variáveis existentes, a correlação entre elas foi medida por meio do teste de Correlação de *Spearman*, no qual são correlacionadas as características dos estilos de liderança e os fatores pertencentes a justiça interacional. Por meio da Tabela 13, é possível observar as correlações encontradas entre as variáveis, além de sua significância estatística.

Tabela 13 – Correlação entre estilos de liderança e as percepções de Justiça Interacional

| Coeficiente de Correlação de <i>Spearman</i> |               | Estilos de Liderança |              |                      |
|--|---------------|----------------------|--------------|----------------------|
|  |               | Transformacional     | Transacional | <i>Laissez-faire</i> |
| Tipos de Justiça Organizacional              | Interpessoal  | 0,215*               | 0,226        | -0,297**             |
|  | Informacional | 0,553**              | 0,330**      | -0,464**             |

Nota: \*\* p-value < 0,01; \* p-value < 0,05.

Fonte: A autora (2022).

Com relação ao estilo de liderança transformacional indicam associação positiva entre a justiça interpessoal ( $\rho = 0,215$ ;  $p\text{-value} < 0,05$ ). Desse modo, o estilo de liderança transformacional tende a obter uma percepção de justiça interpessoal positiva, resultado já conjecturado.

Antonakis, Avolio e Sivasubramaniam (2003) apontam as características da liderança transformacional. Esses líderes são proativos, aumentam a consciência dos seguidores para interesses coletivos transcendentais e ajudam os seguidores a atingir metas extraordinárias. Assim, resulta-se que, quando se tem um a liderança do estilo transformacional, o indivíduo obtém um ambiente de trabalho mais justo e inspirador.

Ainda com relação à liderança transformacional, observa-se correlação positiva e maior significância com a justiça informacional ( $\rho = 0,553$   $p\text{-value} < 0,01$ ). Dessa forma, líderes transformacionais tendem a ter a percepção positiva de justiça informacional, por conseguinte, deixam seu ambiente organizacional mais justo.

Dessa maneira, esse estilo repassa aos seus liderados uma maior explicação e comunicação assertiva. Obtendo maior sinceridade e transparência no meio em que estão inseridos, ou seja, tendo um clima com justiça informacional positiva. Esse resultado corrobora com o estudo realizado por Rego (2002), que sugere que os docentes que sentem que os seus superiores lhes explicam e justificam e as decisões tendem a desenvolver um forte senso do dever de lealdade.

No que concerne ao estilo de liderança transacional nota-se associação positiva e significância apenas para justiça informacional ( $\rho = 0,330$   $p\text{-value} < 0,01$ ). O estudo de Gonçalves (2008) mostra que recompensa contingente se refere àquilo que o líder oferece aos seus liderados, em troca de esforços para o alcance de suas expectativas.

Indo de encontro com o resultado encontrado, por se tratar de liderança transacional, é necessária uma troca de informações ainda maior, mesmo que seja por troca de favores. Greenberg (1993), por exemplo, afirma que as pessoas se comportam melhor com a instituição em que estão inseridas se acreditarem que são tratadas justamente.

Tratando-se de instituições de ensino superior, é crucial que os docentes se sintam justos, pois é este sentimento e relacionamento que irão repassar para seus acadêmicos e sociedade, pois são eles que formam novos líderes e profissionais. É importante que os procedimentos decisórios sejam justos. Isso implica, nomeadamente, que os processos sejam transparentes, que se evitem os favorecimentos pessoais, que as decisões sejam consistentes ao longo do tempo e que se baseiem em informação exata e rigorosa.

Dessa forma, Rego (2002) ainda traz, em seus resultados, apontamentos fulcrais e sugestões para os líderes, na relação com os docentes, que se comportem de modo respeitador e digno, respeitem os seus direitos, e atuem de modo franco, honesto e ético. É primordial que expliquem, discutam e forneçam justificações aos docentes (que foram ou virão a ser) afetados pelas decisões. É necessário incrementar as possibilidades de participação dos docentes na tomada de decisão, por situarem-se em categorias de início de carreira.

Para o estilo de liderança *laissez-faire* nota-se uma associação negativa e maior significância para a justiça interpessoal ( $\rho = -0,297$ ;  $p\text{-value} < 0,01$ ). A partir desse resultado, observa-se que, no ambiente com líderes desse estilo, a percepção de justiça interpessoal não é positiva e sim negativa.

Explica-se o resultado por meio que pois a liderança *laissez-faire* representa a ausência de uma espécie de transação com respeito à liderança, na qual o líder evita tomar decisões, abdica da responsabilidade e não usa sua autoridade. É considerado ativo na medida em que o líder “escolhe” evitar agir. Esse componente é geralmente considerado a forma mais passiva e ineficaz de liderança (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003)

Assim, os liderados/docentes expõem um nível alto de injustiça com a liderança *Laissez-faire* no ambiente acadêmico das IES. Isso porque, com relação à justiça informacional, a associação também apresentou negativa e intensa significância ( $\rho = -0,464$ ;  $p\text{-value} < 0,01$ ).

Quanto ao estilo de liderança *laissez-faire* e à justiça interacional, tais resultados estão em linha aos encontrados por Ferreira (2019) que tanto a forma quanto o conteúdo do *feedback*

dados pelos líderes afetam a percepção de justiça que os funcionários associam à organização. Além disso, notou-se que sua amostra acredita ser relevante, que as instruções e as expectativas organizacionais acerca de seu trabalho, sejam comunicadas de maneira clara e objetiva, tornando a relação empregado-empregador mais transparente (Ferreira, 2019).

Dessa maneira, conclui-se que as ações e atitudes dos líderes influenciam diretamente o ambiente em que os docentes estão inseridos, as instituições de ensino superior, afetando-o de maneira negativa quando não condizem com os valores da ética e da justiça, ou seja, quando são enviesadas por preferências pessoais e apadrinhamento.

Nesse sentido, torna-se necessária uma reflexão em torno do comportamento dos líderes em relação aos subordinados, visto que a conduta dos primeiros impacta a qualidade do ambiente laboral e, por conseguinte, a capacidade da organização de reter seus docentes e participantes do meio acadêmico. Assim, é importante que os líderes entendam o impacto que suas ações causam sobre o sentimento de pertencimento que os demais docentes e equipe nutrem em relação à organização.

É primordial que esses líderes não se deixem levar por suas preferências pessoais e sempre dispensem a todos um tratamento equânime e imparcial. É primordial que os líderes sejam justos com todos os membros de suas equipes, conscientes da necessidade de preservarem a dignidade de seus atos e atitudes, valorizarem e respeitarem as diferenças, reconhecerem os esforços individuais em prol do sucesso do negócio e incentivarem, por meio do exemplo cotidiano.

A manutenção de um clima de cooperação e cortesia no ambiente organizacional, principalmente nas instituições de ensino superior da área de negócios, visto que seus propósitos na maioria das vezes, é formar líderes e profissionais excelentes para a sociedade.

Em posse dos resultados das estatísticas descritivas e da correlação apresentada por meio do teste de *Spearman*, é possível apresentar os resultados confirmando ou refutando as relações apresentadas nas hipóteses de teste e conseqüentemente na hipótese de pesquisa deste estudo.

A seguir, a Figura 7, são apresentados os resultados das hipóteses de teste desenvolvidas nos procedimentos metodológicos desta pesquisa e utilizados como parâmetro para o desenvolvimento dos testes estatísticos apresentados acima.

Figura 10 – Resultados das hipóteses de Pesquisa

| Hipótese | Descrição | Resultados |
|----------|-----------|------------|
|----------|-----------|------------|

|     |   |                                      |
|-----|---|--------------------------------------|
| H1a | A liderança transformacional possui relação positiva com a justiça Interpessoal.      | Aceita                               |
| H1b | A liderança transformacional possui relação positiva com a justiça Informacional.     | Aceita                               |
| H2a | A liderança transacional possui relação positiva com a justiça Interpessoal.          | Não suportada<br>(Não significativa) |
| H2b | A liderança transacional possui relação positiva com a justiça Informacional.         | Aceita                               |
| H3a | A liderança <i>laissez-faire</i> possui relação negativa com a justiça Interpessoal.  | Aceita                               |
| H3b | A liderança <i>laissez-faire</i> possui relação negativa com a justiça Informacional. | Aceita                               |

Fonte: A autora (2022).

A partir dos resultados apresentados, observa-se que as hipóteses de pesquisas foram parcialmente suportadas pelos achados do estudo. De forma geral, percebeu-se uma relação significativa entre os estilos de liderança e as percepções de justiça interacional. É possível observar com relação aos estilos de liderança transformacional todas foram suportadas.

Isso se dá pois o líder transformacional possui traços afetivos com as características de justiça, tanto interpessoal quanto informacional. De modo geral aos estilos de liderança, exceto ao transacional que rejeitou a hipótese, os demais todos os estilos suportaram as hipóteses desenvolvidas para pesquisa.

Em relação aos resultados encontrados, corrobora em partes com o estudo de Jesus & Rowe (2014), que apontou que os docentes participantes percebem positivamente a justiça organizacional, com médias em todas as dimensões superiores ao ponto médio, sendo essa percepção mais forte para as dimensões interacional.

Portanto, afirma-se que os docentes percebem como justo o tratamento adotado pelos superiores e colegas, bem como o grau em que seus superiores fornecem e justificam as decisões que afetam as pessoas no ambiente de trabalho e a forma como as tarefas são distribuídas entre todos.

Desse modo, no intuito de aumentar a percepção de justiça e conseqüentemente, aumentar a retenção, motivação, cooperação e satisfação dos colaboradores dentro dessas instituições de ensino, cabe aos gestores investir em ações consistentes, que proporcionem clareza acerca dos procedimentos no ambiente de trabalho.

Além disso, cabe aos gestores permitirem a participação dos docentes no processo decisório, principalmente em relação ao que envolve as atividades exercidas pelos mesmos.

#### 4.5 COMPARAÇÃO ENTRE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS

Fávero (2009) afirma que o teste de Mann-Whitney é aplicado para testar se duas amostras independentes foram extraídas de populações com médias iguais. Esse é um dos testes não-paramétricos mais poderosos. Desse modo, foi aplicado o teste na pesquisa com a finalidade de verificar se existe diferença na percepção de justiça organizacional ou nos entendimentos sobre estilos de liderança entre os respondentes vinculados a instituições públicas e privadas.

Para isso, a amostra foi separada nesses dois grupos e o teste foi aplicado, os resultados são expostos na Tabela 14.

Tabela 14 – Teste de Mann-Whitney

| Teste U de Mann-Whitney         | Percepção dos docentes |       |                      |       |
|---------------------------------|------------------------|-------|----------------------|-------|
|                                 | Justiça Interacional   | Média | Estilos de Liderança | Média |
| Instituições de Ensino Públicas | U= 0,817               | 4,67  | U= 0,124             | 4,41  |
| Instituições de Ensino Privadas | <i>p-value</i> >0,05   | 3,58  | <i>p-value</i> >0,05 | 3,59  |

Fonte: A autora (2022).

Como evidenciado na Tabela 14, tanto para o bloco de justiça interacional quanto para o bloco de estilos de liderança não foi evidenciada diferença entre as respostas dos dois grupos, visto que em ambos os casos o *p-value* foi > 0,05. Com esse resultado, é possível perceber que não existe diferença na percepção dos respondentes, independentemente do tipo de instituição em que atuam.

Nesse sentido, na sociedade do conhecimento, a educação superior tende a tornar-se relevante para aprendizagem coletiva e individual. Acredita-se que a principal função da instituição de educação superior é a geração de um movimento de aprendizagem para vida pessoal e profissional de todos os seus atores. Portanto, é geradora de crescimento e desenvolvimento (Behrens, 2008).

A universidade está inserida num contexto de inúmeras transformações sociais, culturais e econômicas, interage no movimento da sociedade do conhecimento e ao mesmo tempo em que provoca mudanças é também provocada a incorporar transformações em sua estrutura. Tem como princípios fundamentais e compromisso: o ensino, a pesquisa e a extensão articulando-se indissociavelmente (Tavares & Alves, 2009).

Conforme Thurler (2001), os estabelecimentos de ensino que conseguem inscrever a inovação e criar condições para o alcance de objetivos são estabelecimentos dinâmicos, eficazes, em que educadores, pesquisadores, estudantes e gestores interagem, desenvolvem múltiplas competências e formas de liderança, aumentando assim, suas oportunidades.

Tratando-se de liderança em instituições de ensino superior, sendo ele público ou do setor privado, a função da liderança baseada em princípios inovadores merece destaque, segundo Kehm (2009), a partir do surgimento dos novos profissionais de ensino superior que desempenham as funções de ensino, pesquisa e extensão e, além das rotinas administrativas, incluem tarefas estratégicas em sua realização.

Os resultados da pesquisa corroboram com os de Pacheco, Neto, Franzoni & Gunther (2014) no qual analisaram a liderança no ensino superior como um todo. Também se conclui que a liderança seja ela na IES pública ou privada contribui para os processos pedagógicos e a promoção de aprendizagem significativa, visto que o líder também influencia os acadêmicos.

Sampaio (2011) aborda que as Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil, sejam de natureza pública ou privada, se organizam a partir de três categorias acadêmicas: Universidades, Centros Universitários e Faculdades. Portanto, qualquer que seja ela, no meio em que a influência acontece por parte da gestão, de certo modo afeta a justiça interacional no ambiente acadêmico sendo ele de forma positiva conforme a efetividade dos resultados encontrados. Visando a gerar bons frutos no aprendizado e no desenvolvimento acadêmico.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudos que buscam compreender melhor as causas e consequências das percepções de justiça organizacional no meio acadêmico vem se tornando uma vertente importante de pesquisas no ambiente educacional. Isso é reflexo da percepção de justiça no meio organizacional e acadêmico, no comportamento do líder, seus liderados e seus desempenhos.

Torna-se importante discutir de que forma os estilos de liderança e as suas práticas podem influenciar a percepção de justiça interacional no qual permeiam a base de estudo desta pesquisa. Os estilos do líder e a justiça interacional desempenham papéis de grande relevo nas organizações, sendo responsáveis pela gestão simultânea do indivíduo enquanto trabalhador, no desempenho de uma função e enquanto elemento de um grupo.

Como em qualquer grupo, dentro das organizações, percepções de injustiça, quer a nível de tarefas, recompensas ou outros, podem conduzir ao aumento da probabilidade de conflito, mau desempenho por parte do colaborador, e com isso trazer resultados negativos para a instituição.

A escolha de Instituições de Ensino Superior da área de negócios do Brasil como objeto de estudo desta pesquisa se justifica sobre a visão da complexidade do ambiente estudado, além da maior possibilidade de subjetividade na avaliação e procedimentos dos docentes. Isso porque os elementos

que alteram a percepção dos docentes podem ir além da relação líder e liderado, se inserindo em parceiras no desenvolvimento de pesquisas acadêmicas, compartilhamento de espaços em laboratório de pesquisa, grupo de pesquisa, desenvolvimento de projetos e atividades comuns das Instituições de Ensino Superior.

Nesse contexto, o estudo buscou analisar a relação entre os estilos de liderança e a percepção de justiça interacional de docentes dos cursos de graduação da área de negócios das IES brasileiras. A amostra analisada na pesquisa consistiu em 96 participações válidas de docentes das IES brasileiras da área de negócios do Brasil.

Visando a atingir o objetivo geral do estudo, foram definidos quatro objetivos específicos. O primeiro objetivo foi “a) Caracterizar o perfil dos docentes dos cursos de graduação da área de negócios das Instituições de Ensino Superior do Brasil”. Compreendeu-se por 96 docentes de toda as regiões do Brasil. A maioria desses docentes são do gênero masculino e com idade entre 36 à 45 anos. A maioria possui formação em doutorado, dentre eles, 48% docentes atuam em apenas instituições públicas e 44% em instituições privadas e apenas 8% em mistas.

O segundo objetivo específico buscou “b) Identificar a percepção sobre a Justiça Interacional (Interpessoal e Informacional) dos docentes dos cursos de graduação da área de negócios das Instituições de Ensino Superior do Brasil”. Com o instrumento, permitiu-se analisar a percepção dos docentes com relação a justiça interacional, utilizando a estatística descritiva aponta-se que os níveis de justiça interacional estão consideravelmente altos. Ou seja, os docentes estão se sentindo cada vez mais justos em seus ambientes organizacionais.

O terceiro objetivo específico se propôs a “c) Analisar os estilos de liderança predominantes dos líderes imediatos dos docentes das Instituições de Ensino Superior do Brasil” em resultados não aponta-se um líder com maior destaque entre os docentes, porém o estilo transformacional demonstrou mais presente.

Esse estilo é predominante nas IES por criar uma visão inspiradora em sua equipe, o que auxilia na motivação, nas tarefas e em aperfeiçoar suas habilidades. Já o estilo de liderança transacional, apontou um nível de concordância dentro da normalidade nos quesitos que abordaram a recompensa contingente. De maneira geral, o estilo que apresentou menor grau de concordância entre as opiniões dos docentes foi o líder *laissez-faire*. Esse resultado é excepcional, pois esse líder não é o mais indicado conforme sugere a literatura.

O quarto e último objetivo foi direcionado com o intuito de “d) Relacionar os Estilos de liderança e a percepção de justiça interacional percebidos pelos docentes das Instituições de Ensino Superior do Brasil”. Para atingir esse objetivo, foi realizado o teste de correlação de *Spearman*, a fim de relacionar os estilos de liderança com as percepções de justiça interacional. Sendo assim, testando as hipóteses de pesquisa desenvolvidas.

Visto que os achados da pesquisa com relação a justiça interacional apresentam-se níveis altos, ou seja, os docentes estão se sentindo de forma justas diante seus líderes. As IES podem utilizar disso para melhorar ainda mais o clima organizacional, visto que possuem na maior parte líderes com estilos transformacionais.

Desse modo, a interpretação dos resultados obtidos nas hipóteses H1a,b – H2a,b – H3a,b exige parcimônia, visto que todas elas foram aceitas, exceto a H2a “A liderança transacional possui relação positiva com a justiça Interpessoal”. Não havendo significância, justifica-se pelo fato de o líder transacional trabalhar por transações e interesses. Assim, não há o relacionamento e o respeito que os docentes muitas vezes esperam de seus líderes.

Após alcançar os objetivos específicos, foi analisado o objetivo geral do estudo, que discorre em analisar a relação entre os estilos de liderança e a percepção de justiça interacional de docentes dos cursos de graduação da área de negócios das IES brasileiras. As associações

apontaram a existência de relação positiva e significativa dos estilos de liderança com relação as percepções de justiça de interacional.

De modo contrário, apenas a relação entre o estilo de liderança *laissez-faire* com a justiça interpessoal e informacional foram negativas, sendo realizada a aceitação das hipóteses propostas para esta relação. Ademais, os achados devem ser interpretados com parcimônia à medida que outras variáveis não abordadas pelo estudo podem interferir nesta relação.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Diante da pesquisa realizada, nota-se poucos estudos que tratam da justiça interacional relacionada aos estilos de liderança no contexto brasileiro e nas instituições de ensino superior, impossibilitando discussões mais aprofundadas sobre a temática.

Diante dessa escassez na literatura, esta pesquisa traz como oportunidades para pesquisas futuras a adoção de diferentes abordagens metodológicas, como a combinação da abordagem quantitativa e qualitativa, para possibilitar maior profundidade nas análises realizadas sobre a temática abordada.

Adicionalmente, recomenda-se novas pesquisas a investigação envolvendo as diferenças estatisticamente significativas entre os grupos e variáveis analisadas, entre os diferentes gêneros, tipo de instituição de ensino e questões geográficas e demográficas.

Ainda sobre possíveis investigações sobre o tema, há a oportunidade de aplicar o estudo utilizando as demais vertentes de justiça organizacional e estilos de liderança existentes na literatura, a fim de explorar ainda mais esta importantíssima temática para a sociedade e literatura.

Isso pode ser feito, por exemplo, a partir da restrição da população ou até mesmo do foco em empresas privadas de diversas áreas e ramos de atuação do Brasil. Finalmente, e visando a incrementar a base teórica da temática abordada, recomenda-se a utilização das diferentes dimensões da justiça e suas relações com outros temas aplicando-se no meio acadêmico.

## REFERÊNCIAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Adriano, B. M. & Ramos, F. (2015). Liderança universitária: uma revisão das publicações nacionais e estrangeiras sobre o tema. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(4), p. 46-64.
- Araújo, W. S. (2013). *Coaching como ferramenta de desenvolvimento da liderança nas organizações*. 2013. Monografia 93f. (Bacharelado em Administração) – Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.
- Araújo, R. N. (2014). *Estilos de Liderança e o Desempenho dos Liderados*. Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração, 9(1).
- Asmara, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). *Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura*. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453.
- Barradas, M.G.S.B, (2011). *Análise da Relação entre a Percepção e Justiça Organizacional e o Burnout em Professores do Ensino Superior*. 2011, 142 f. Dissertação (Mestrado em gestão estratégica de recursos humanos) Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*. 17(1), p. 112-121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor questionnaire: manual and sampler set*. Redwood City. CA: Mind Garden.
- Bass, B. M.; Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. 2ª ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2008). *The bass handbook of leadership: theory, research, managerial applications*. 4. ed. New York: Free Press.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative Fit Indexes in Structural Models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-46.
- Bergamini, C. W. Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), p. 102-114, 1994.

- Bernardy, T. A., Socreppa, A. & Silva, E. (2017). Estilos de Liderança predominante nos coordenadores de curso em uma Instituição de Educação Superior. *Revista Húmus*, 6(18).
- Beuren, I. M. (2014). *Como elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Beuren, I.M., Klein, L., & Dal Vesco, D.G. (2015). Percepção de justiça organizacional no sistema de controle gerencial reduz comportamentos antiéticos? *Revista de Administração Contemporânea*, 20(2), 216-237.
- Beuren, I. M., Klein, L., Lara, F. L., & Almeida, L. B. (2016). Percepção de Justiça nos Sistemas de Controle Gerencial Aumenta Comprometimento e Confiança dos Gestores?/Does the Perception of Fairness in Management Control Systems Increase Manager Commitment and Confidence?. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(2), 216.
- Bies, RJ & Moag, JF (1986). Interactional Justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations*: 43-55.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership New York*. NY: Harper and Row Publishers.
- Cardoso, G. V. (2014). *A Liderança e a motivação para as equipes de trabalho em uma instituição financeira no município de Criciúma/SC*. 2014. 38f. Monografia (Especialização em Gestão do Desenvolvimento Humano e Organizacional) – Curso de Gestão do Desenvolvimento Humano e Organizacional, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma.
- Castanheira, P., & Costa, J. (2007) Lideranças transformacional, transacional e laissez-faire: um estudo exploratório sobre os gestores escolares com base no MLQ. Em Fino, C. & Sousa, J. (Ed.), *A escola sob suspeita*. Porto: Edições ASA.
- Chiavenato, I. (2002) Novas abordagens na Teoria Administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, v. 19, n. 02, p. 27-42, 1979. Chaganti, R.; Cook, R. G.; Smeltz, W. J. (2002). Effects of styles, strategies, and systems on the growth of small businesses. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(2), p. 175.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge Academic, New York.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), p.386- 400.
- Colquitt, J.A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). *Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*.

- Colquitt, J.A., & Jackson, C. L. (2006). Justice in teams: The context sensitivity of justice rules across individual and team Contexts1. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 868-899.
- Cook, J., & Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems: A study of role perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 19(5), 526- 541.
- Daft, R. (2006). *Organization theory and design*. Cengage learning.
- Dallabona, L. F., & Lavarda, C. E. F. (2016). *Relação da tecnologia com os estilos de liderança, folga orçamentária e folga de recursos*. In. Congresso Anpcont, 10., 2016, Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto.
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *Revista Eletrônica de Administração*, ed. 80, 1, p. 200-221.
- Diório, H. C. P. (2008). *O papel e a importância dos líderes nas organizações*. 2008. 67f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) – Curso de Especialização Gestão Estratégica de Recursos Humanos, do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Eberlin, R. J., & Tatum, B. C. (2008). Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership. *Management Decision*, 46(2), 310-329.
- Fávero, L., & Bissani, N. R. (2016). Identificação dos estilos de liderança na superintendência de gestão patrimonial da universidade federal da fronteira sul. *Revista Tecnológica*, 4(1), p. 122-139.
- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2017). *Manual de Análise de Dados - Estatística e Modelagem Multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®* (1. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fávero, L. P. et al. (2009). *Análise de Dados - modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Field, A. (2009). *Descobrimo a Estatística usando o SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Freitas, C. M. F. (2006). *Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM*. 2006. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade da Madeira, Funchal.
- Galáz, M. T. (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasileiras. *Revista Mexicana de Psicología*, 24(1), pp. 101-116.
- Gil, A. C. (2014). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada dos dados*. 6a ed. Porto Alegre: Bookman.
- Herzberg, F. I. (2001). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968.
- Hooliberg, R., & Choi, J. The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: An examination of leadership in a private and a public sector organization. *Administration & Society*, 33(4), p. 403-431.
- Hope, A. C. (1968). Um procedimento simplificado de teste de significância de Monte Carlo. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Metodológico)*, 30(3), 582-598.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Karanges, E R (2014). *Optimising employee engagement with internal communication: a social exchange perspective*. Master of Business. School of Advertising, Marketing, and Public Relations, Queensland University of Technology: 152.
- Klendauer, R., & Deller, J. (2009). Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers. *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), pp. 29-45. doi: <https://doi.org/10.1108/02683940910922528>.
- Kline, T. (2005). *Teste psicológico: Uma abordagem prática para design e avaliação*. Sálvia.
- Kvitko, L., Baldissarelli, J. M., Fernandes, T., Ramos M. C. & Heinz, D. (2020). Percepção de justiça organizacional dos docentes de Universidades Catarinenses, Brasil Perception of organizational justice of Santa Catarina University teachers, Brazil Percepción de la justicia organizativa de los profesores de universidades en Santa Catarina, Brasil. *Research Society and Development*, 9(7).
- Langevin, P., & Mendoza, C. (2013). How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours. *European Management Journal*, 31(3), 209-222.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica*. Ed. Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (1995). *Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta*. São Paulo: Atlas.
- Monteiro, A. C. F., & Mourão, L. (2016). Resiliência e justiça organizacional como antecedentes da percepção de desenvolvimento profissional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(1).

- Murtaza, G., Shad, I, Shahzad, K., Shah, M.k., & Khan, N.A. (2011). Impact of Distributive and Procedural Justice on Employees' Commitment: A Case of Public Sector Organization of Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 29, p.73- 80.
- Narcisse, S., & Harcourt, M. (2008). Employee fairness perceptions of performance appraisal: a Saint Lucian case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1152-1169.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: theory and practice*. 3th ed. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications.
- Oliveira, D. F., & Ferreira, M. C. (2016). O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 33(4), 747- 755.
- Omar, Alicia. (2006). Justicia organizacional, individualismocolectivismo y estrés laboral. *Psicologia y Salud*, 16(2), 207-217.
- Otani, N.; Fialho, F. A. P. (2011). *TCC: Métodos e técnicas*. Florianópolis: Visual Books.
- Pihie, Z. A. L., Sadeghi, A., & Elias, H. (2011). Analysis of Head of Departments Leadership Styles: Implication for Improving Research University Management Practices. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 29, p. 1081-1090.
- Rego, A. (2000). Percepções de justiça dos professores do ensino superior: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Revista Linhas Críticas*, 6(11).
- Rego, A (2001). Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(2), 119-131.
- Rego, A. (2002). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 209-241.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de administração contemporânea*, 8(1), 151-177.
- Ribeiro, J. A. (2008). *Comprometimento organizacional e percepção de justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa*. Dissertação para Mestrado em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Rola, A. M. (2013). *As percepções de justiça organizacional no sistema de recompensas e a sua influência na satisfação no trabalho: estudo de caso INATEL*.

- Sant'anna, A. S., Campos, S. M. & Lofti, S. (2012). Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), p. 48-76, nov./dez.
- Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 87-100.
- Stitka, L. J., & Crosby, F. J. (2003). Trends in the social psychological study of justice. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 282-285.
- Trewatha, R. L., & Vaught, B. (1987). The role of preferred leader behavior, managerial demographics, and interpersonal skills in predicting leadership style. *Journal of Behavioral Economics*.
- Tyler, T. R. (2003). Justice, identity, and leadership. In D. van Knippenberg, & M. A. Hogg (Eds.), *Leadership and power: Identity processes in groups and organizations* (pp. 94-108). London: Sage.
- Van den Bos, K., & Van Prooijen, J.W. (2001). Referent cognitions theory: The role of closeness of reference points in the psychology of voice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 616–626.
- Van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., & van Dijk, E. (2000). Who takes the lead in risky decision making? Effects of group members' individual riskiness and prototypicality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83, 213–234.
- Vergara, S. C. (2000). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Vite, L. C. (1981). Managerial profiles. *Elsevier Scientific Publishing Company*, 1, p. 57-61.
- Wart, M. V. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63(2), p. 214-228.
- Wilks, S. S. (1938). A distribuição de amostras grandes da razão de probabilidade para testar hipóteses compostas. *Os anais das estatísticas matemáticas*, 9(1), 60-62.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in Organizations*. Four Edition Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.

## ANEXO 1

## POPULAÇÃO – LISTAGEM DE UNIVERSIDADES

| QUANTIDADE | NOME UNIVERSIDADES (POPULAÇÃO DO ESTUDO)                            |  |
|------------|---|--|
| 1          | Abeu - Centro Universitário   | Faculdade De Tecnologia E Ciências De Itabuna                            |
| 2          | Ajes - Faculdade Do Vale Do Juruena                                 | Faculdade De Tecnologia E Ciências De Jequié                             |
| 3          | Atopp Brasil Faculdade De Negócios                                  | Faculdade De Tecnologia E Ciências De Salvador                           |
| 4          | Centro De Ensino Superior Cesul                                     | Faculdade De Tecnologia E Ciências Do Alto Paranaíba                     |
| 5          | Centro De Ensino Superior De Bacabeira                              | Faculdade De Tecnologia E Educação De Goiás                              |
| 6          | Centro De Ensino Superior De Conselheiro Lafaiete                   | Faculdade De Tecnologia E Negócios Carlos Drummond De Andrade            |
| 7          | Centro De Ensino Superior De Ilhéus                                 | Faculdade De Tecnologia E Negócios De Catalão                            |
| 8          | Centro De Ensino Superior De Jataí                                  | Faculdade De Tecnologia Em Hotelaria, Gastronomia E Turismo De São Paulo |
| 9          | Centro De Ensino Superior De Nova Serrana                           | Faculdade De Tecnologia Francisco Morato                                 |
| 10         | Centro De Ensino Superior De Palmas                                 | Faculdade De Tecnologia Ftec   |
| 11         | Centro De Ensino Superior Do Amapá                                  | Faculdade De Tecnologia Ftec De Bento Gonçalves                          |
| 12         | Centro De Ensino Superior Do Vale Do Parnaíba                       | Faculdade De Tecnologia Ftec De Porto Alegre                             |
| 13         | Centro De Ensino Superior Do Vale São Francisco                     | Faculdade De Tecnologia Futuro   |
| 14         | Centro De Ensino Superior Riograndense                              | Faculdade De Tecnologia Ipanema  |
| 15         | Centro De Ensino Unificado Do Piauí                                 | Faculdade De Tecnologia La Salle - Estrela                               |
| 16         | Centro Federal De Educação Tecnológica Celso Suckow Da Fonseca      | Faculdade De Tecnologia Nova Palhoça                                     |
| 17         | Centro Federal De Educação Tecnológica De Minas Gerais              | Faculdade De Tecnologia Porto Das Monções                                |
| 18         | Centro Regional Universitário De Espírito Santo Do Pinhal           | Faculdade De Tecnologia Porto Sul  |
| 19         | Centro Técnico-Educacional Superior Do Oeste Paranaense             | Faculdade De Tecnologia Termomecânica                                    |
| 20         | Centro Universitário Uniftec  | Faculdade De Tecnologia, Educação Superior E Profissional                |
| 21         | Centro Universitário Uniftec De Feira De Santana                    | Faculdade De Telêmaco Borba  |
| 22         | Centro Universitário - Católica De Santa Catarina Em Jaraguá Do Sul | Faculdade De Teologia Integrada  |
| 23         | Centro Universitário - Uniesp                                       | Faculdade De Teologia, Filosofia E Ciências Humanas Gamaliel             |
| 24         | Centro Universitário Academia                                       | Faculdade De Tietê   |
| 25         | Centro Universitário Adventista De São Paulo                        | Faculdade De Viçosa  |
| 26         | Centro Universitário Aeso - Barros Melo                             | Faculdade De Vitória   |
| 27         | Centro Universitário Ages   | Faculdade Decision De Negócios   |
| 28         | Centro Universitário Alfredo Nasser                                 | Faculdade Dehoniana  |
| 29         | Centro Universitário Álvares Penteado                               | Faculdade Delta  |
| 30         | Centro Universitário Alves Faria                                    | Faculdade Descomplica  |
| 31         | Centro Universitário Amparense                                      | Faculdade Diadema  |
| 32         | Centro Universitário Anhangüera                                     | Faculdade Dinâmica Do Vale Do Piranga                                    |
| 33         | Centro Universitário Anhangüera Pitágoras Unopar De Campo Grande    | Faculdade Do Baixo Parnaíba  |
| 34         | Centro Universitário Anhangüera Pitágoras Unopar De Niterói         | Faculdade Do Belo Jardim   |

|    |  |   |
|----|--|---|
| 35 | Centro Universitário Antônio Eufrásio De Toledo De Presidente Prudente - Toledo Prudente | Faculdade Do Bico                             |
| 36 | Centro Universitário Aparício Carvalho   | Faculdade Do Centro Leste                     |
| 37 | Centro Universitário Araguaia  | Faculdade Do Centro Maranhense                |
| 38 | Centro Universitário Arnaldo Horácio Ferreira  | Faculdade Do Comércio De São Paulo            |
| 39 | Centro Universitário Arthur Sá Earp Neto   | Faculdade Do Complexo Educacional Santo André |
| 40 | Centro Universitário Assis Gurgacz   | Faculdade Do Estado Do Maranhão               |
| 41 | Centro Universitário Assunção  | Faculdade Do Futuro                           |
| 42 | Centro Universitário Atenas  | Faculdade Do Guarujá                          |
| 43 | Centro Universitário Ateneu  | Faculdade Do Instituto Brasil                 |
| 44 | Centro Universitário Augusto Motta   | Faculdade Do Interior Paulista                |
| 45 | Centro Universitário Autônomo Do Brasil  | Faculdade Do Litoral Paranaense               |
| 46 | Centro Universitário Avantis   | Faculdade Do Litoral Sul Paulista             |
| 47 | Centro Universitário Barão De Mauá   | Faculdade Do Maciço Do Baturité               |
| 48 | Centro Universitário Barriga Verde   | Faculdade Do Maranhão                         |
| 49 | Centro Universitário Brasileiro  | Faculdade Do Nordeste Da Bahia                |
| 50 | Centro Universitário Brasília Do Estado De Goiás   | Faculdade Do Noroeste De Minas                |
| 51 | Centro Universitário Braz Cubas  | Faculdade Do Norte De Mato Grosso             |
| 52 | Centro Universitário Cambury   | Faculdade Do Norte Novo De Apucarana          |
| 53 | Centro Universitário Campo Limpo Paulista  | Faculdade Do Planalto Central                 |
| 54 | Centro Universitário Campo Real  | Faculdade Do Recife                           |
| 55 | Centro Universitário Campos De Andrade   | Faculdade Do Rio De Janeiro                   |
| 56 | Centro Universitário Carlos Drummond De Andrade  | Faculdade Do Seridó                           |
| 57 | Centro Universitário Castelo Branco  | Faculdade Do Sertão Baiano                    |
| 58 | Centro Universitário Cathedral   | Faculdade Do Sertão Central Ead               |
| 59 | Centro Universitário Católica De Quixadá   | Faculdade Do Sudeste Goiano                   |
| 60 | Centro Universitário Católica Do Leste De Minas Gerais                                   | Faculdade Do Sul                              |
| 61 | Centro Universitário Católica Do Tocantins   | Faculdade Do Sul Da Bahia                     |
| 62 | Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium   | Faculdade Do Tapajós                          |
| 63 | Centro Universitário Celso Lisboa  | Faculdade Do Trabalho                         |
| 64 | Centro Universitário Cenecista De Osório   | Faculdade Do Vale                             |
| 65 | Centro Universitário Central Paulista  | Faculdade Do Vale Do Caju                     |
| 66 | Centro Universitário Cesmac  | Faculdade Do Vale Do Itajaí Mirim             |
| 67 | Centro Universitário Cesuca  | Faculdade Do Vale Do Itapecurú                |
| 68 | Centro Universitário Ceuni - Fаметro   | Faculdade Do Vale Do Jaguaribe                |
| 69 | Centro Universitário Christus  | Faculdade Do Vale Do Jaguaribe Mossoró        |
| 70 | Centro Universitário Cidade Verde  | Faculdade Do Vale Do Rio Arinos               |
| 71 | Centro Universitário Claretiano  | Faculdade Do Vale Elvira Dayrell - Faved      |
| 72 | Centro Universitário Cnec De Bento Gonçalves   | Faculdade Docktor                             |
| 73 | Centro Universitário Curitiba  | Faculdade Doctum De João Monlevade            |
| 74 | Centro Universitário Da Amazônia   | Faculdade Doctum De Juiz De Fora              |
| 75 | Centro Universitário Da Fundação Educacional De Barretos                                 | Faculdade Doctum De Manhuaçu - Doctum         |
| 76 | Centro Universitário Da Fundação Educacional Guaxupé                                     | Faculdade Doctum De Serra                     |
| 77 | Centro Universitário Da Fundação Educacional Inaciana Pe Sabóia De Medeiros              | Faculdade Doctum De Vila Velha                |
| 78 | Centro Universitário Da Fundação Herminio Ometto   | Faculdade Doctum De Vitória                   |
| 79 | Centro Universitário Da Grande Dourados  | Faculdade Dois De Julho                       |
| 80 | Centro Universitário Da Grande Fortaleza   | Faculdade Dom Adelio Tomasin                  |
| 81 | Centro Universitário Da Região Da Campanha   | Faculdade Dom Alberto                         |

|     |  |   |
|-----|--|---|
| 82  | Centro Universitário Da Serra Gaúcha                           | Faculdade Dom Bosco De Capitão Leônidas Marques               |
| 83  | Centro Universitário Da Vitória De Santo Antão                 | Faculdade Dom Bosco De Goioerê                                |
| 84  | Centro Universitário Dante                                     | Faculdade Dom Bosco De Porto Alegre                           |
| 85  | Centro Universitário Das Américas                              | Faculdade Dom Bosco De Ubiratã                                |
| 86  | Centro Universitário Das Faculdades Associadas De Ensino - Fae | Faculdade Dom Luis De Orleans E Bragança                      |
| 87  | Centro Universitário Das Faculdades Integradas De Ourinhos     | Faculdade Dom Pedro Ii De Sergipe                             |
| 88  | Centro Universitário Das Faculdades Metropolitanas Unidas      | Faculdade Dom Pedro Ii De Tecnologia                          |
| 89  | Centro Universitário De Adamantina                             | Faculdade Dom Ricardo   |
| 90  | Centro Universitário De Araras -                               | Faculdade Dos Carajás   |
| 91  | Centro Universitário De Barra Mansa                            | Faculdade Duarte Coelho                                       |
| 92  | Centro Universitário De Bauru                                  | Faculdade Ease Brasil   |
| 93  | Centro Universitário De Belo Horizonte                         | Faculdade Educacional Araucária                               |
| 94  | Centro Universitário De Brasília                               | Faculdade Educacional Da Lapa                                 |
| 95  | Centro Universitário De Brusque                                | Faculdade Educacional De Arapoti                              |
| 96  | Centro Universitário De Caratinga                              | Faculdade Educacional De Colombo                              |
| 97  | Centro Universitário De Ciências E Tecnologia Do Maranhão      | Faculdade Educacional De Medianeira                           |
| 98  | Centro Universitário De Desenvolvimento Do Centro Oeste        | Faculdade Educacional De Ponta Grossa                         |
| 99  | Centro Universitário De Ensino Superior Do Amazonas            | Faculdade Educacional Jurídica E Gerencial De Oliveira        |
| 100 | Centro Universitário De Ensino, Ciência E Tecnologia Do Paraná | Faculdade Educamais   |
| 101 | Centro Universitário De Excelência Eniac                       | Faculdade Educaremt   |
| 102 | Centro Universitário De Formiga                                | Faculdade Eduvale De Avaré                                    |
| 103 | Centro Universitário De Goiânia                                | Faculdade Eficaz  |
| 104 | Centro Universitário De Goiás                                  | Faculdade Egas Moniz  |
| 105 | Centro Universitário De Goiatuba                               | Faculdade Einstein  |
| 106 | Centro Universitário De Itapira Uniesi                         | Faculdade Elo   |
| 107 | Centro Universitário De Jaguariúna                             | Faculdade Empresarial De Chapecó                              |
| 108 | Centro Universitário De Jales                                  | Faculdade Enau  |
| 109 | Centro Universitário De João Pessoa                            | Faculdade Energia   |
| 110 | Centro Universitário De Juazeiro Do Norte                      | Faculdade Esame Campinas                                      |
| 111 | Centro Universitário De Lavras                                 | Faculdade Esame Franca  |
| 112 | Centro Universitário De Lins                                   | Faculdade Esame Goiânia                                       |
| 113 | Centro Universitário De Mineiros                               | Faculdade Esame Jundiá  |
| 114 | Centro Universitário De Pato Branco                            | Faculdade Esame Santos  |
| 115 | Centro Universitário De Patos                                  | Faculdade Esame São Paulo - Esame                             |
| 116 | Centro Universitário De Patos De Minas                         | Faculdade Esame Sorocaba                                      |
| 117 | Centro Universitário De Paulínia                               | Faculdade Esame Uberlândia                                    |
| 118 | Centro Universitário De Rio Preto                              | Faculdade Escola De Negócios Excellence                       |
| 119 | Centro Universitário De Salvador                               | Faculdade Escola Paulista De Direito                          |
| 120 | Centro Universitário De Santa Fé Do Sul                        | Faculdade Especializada Na Área De Saúde Do Rio Grande Do Sul |
| 121 | Centro Universitário De Sete Lagoas                            | Faculdade Espg  |
| 122 | Centro Universitário De União Da Vitória                       | Faculdade Espírito Santense                                   |
| 123 | Centro Universitário De Valença                                | Faculdade Espírito Santo                                      |
| 124 | Centro Universitário De Várzea Grande                          | Faculdade Estácio Da Paraíba                                  |
| 125 | Centro Universitário De Viçosa                                 | Faculdade Estácio De Alagoas - Estácio Fal                    |
| 126 | Centro Universitário De Volta Redonda                          | Faculdade Estácio De Ananindeua                               |

|     |   |  |
|-----|---|--|
| 127 | Centro Universitário De Votuporanga                                       | Faculdade Estácio De Belém - Estácio Belém                     |
| 128 | Centro Universitário Dinâmica Das Cataratas                               | Faculdade Estácio De Carapicuíba                               |
| 129 | Centro Universitário Do Cerrado-Patrocínio                                | Faculdade Estácio De Castanhal                                 |
| 130 | Centro Universitário Do Distrito Federal                                  | Faculdade Estácio De Cotia                                     |
| 131 | Centro Universitário Do Espírito Santo                                    | Faculdade Estácio De Curitiba                                  |
| 132 | Centro Universitário Do Estado Do Pará                                    | Faculdade Estácio De Feira De Santana                          |
| 133 | Centro Universitário Do Instituto De Educação Superior De Brasília - Iesb | Faculdade Estácio De Natal                                     |
| 134 | Centro Universitário Do Instituto Mauá De Tecnologia                      | Faculdade Estácio De Pimenta Bueno                             |
| 135 | Centro Universitário Do Norte   | Faculdade Estácio De Rio Preto                                 |
| 136 | Centro Universitário Do Norte Paulista                                    | Faculdade Estácio De Sá De Campo Grande                        |
| 137 | Centro Universitário Do Piauí   | Faculdade Estácio De Sá De Goiás                               |
| 138 | Centro Universitário Do Planalto Central Aparecido Dos Santos             | Faculdade Estácio De Sá De Ourinhos                            |
| 139 | Centro Universitário Do Planalto De Araxá                                 | Faculdade Estácio De Sá De Vila Velha                          |
| 140 | Centro Universitário Do Recife  | Faculdade Estácio De Sá De Vitória                             |
| 141 | Centro Universitário Do Rio De Janeiro                                    | Faculdade Estácio De Santo André                               |
| 142 | Centro Universitário Do Rio Grande Do Norte                               | Faculdade Estácio De Teresina                                  |
| 143 | Centro Universitário Do Rio São Francisco Unirios                         | Faculdade Estácio Do Amapá - Estácio Amapá                     |
| 144 | Centro Universitário Do Sudeste Mineiro                                   | Faculdade Estácio Do Amazonas - Estácio Amazonas               |
| 145 | Centro Universitário Do Sul De Minas                                      | Faculdade Estácio Do Pantanal                                  |
| 146 | Centro Universitário Do Triângulo   | Faculdade Estácio Do Pará - Estácio Fap                        |
| 147 | Centro Universitário Do Vale Do Araguaia                                  | Faculdade Estácio Do Rio Grande Do Sul - Estácio Fargs         |
| 148 | Centro Universitário Do Vale Do Iguaçu                                    | Faculdade Estácio São Paulo De Rondônia                        |
| 149 | Centro Universitário Do Vale Do Ribeira                                   | Faculdade Estácio Unijipa De Ji-Paraná                         |
| 150 | Centro Universitário Doctum De Teófilo Otoni                              | Faculdade Euclides Da Cunha                                    |
| 151 | Centro Universitário Dom Pedro Ii   | Faculdade Eugênio Gomes  |
| 152 | Centro Universitário Don Domênico   | Faculdade Européia De Tecnologia E Ciências Humanas - Eurotech |
| 153 | Centro Universitário Dos Guararapes                                       | Faculdade Evangélica De Ceres                                  |
| 154 | Centro Universitário Doutor Leão Sampaio                                  | Faculdade Evangélica De Goianésia                              |
| 155 | Centro Universitário Espírito-Santense/Faes                               | Faculdade Evangélica De Jaraguá                                |
| 156 | Centro Universitário Estácio Da Amazônia                                  | Faculdade Evangélica De Rubiataba                              |
| 157 | Centro Universitário Estácio Da Bahia                                     | Faculdade Evangélica De Senador Canedo                         |
| 158 | Centro Universitário Estácio De Belo Horizonte - Estácio Bh               | Faculdade Evolução Alto Oeste Potiguar                         |
| 159 | Centro Universitário Estácio De Brasília - Estácio Brasília               | Faculdade Evolução Do Vale Do Acaraú                           |
| 160 | Centro Universitário Estácio De Ribeirão Preto                            | Faculdade Evoluir  |
| 161 | Centro Universitário Estácio De Santa Catarina - Estácio Santa Catarina   | Faculdade Excelência   |
| 162 | Centro Universitário Estácio De São Luís                                  | Faculdade Faccat   |
| 163 | Centro Universitário Estácio De São Paulo                                 | Faculdade Facese   |
| 164 | Centro Universitário Estácio De Sergipe                                   | Faculdade Facmil   |
| 165 | Centro Universitário Estácio Do Ceará                                     | Faculdade Fadam De Maracanaú                                   |
| 166 | Centro Universitário Estácio Do Recife                                    | Faculdade Faipe  |
| 167 | Centro Universitário Estácio Juiz De Fora - Estácio Juiz De Fora          | Faculdade Famart   |
| 168 | Centro Universitário Estácio Meta De Rio Branco Estácio                   | Faculdade Fasipe Cuiabá  |
| 169 | Centro Universitário Etep   | Faculdade Fasipe De Rondonópolis                               |
| 170 | Centro Universitário Eurípedes De Marília                                 | Faculdade Fasipe Df  |
| 171 | Centro Universitário Euro-Americano                                       | Faculdade Fernanda Bicchieri                                   |

|     |   |   |
|-----|---|---|
| 172 | Centro Universitário Facex                                    | Faculdade Fernão Dias                                     |
| 173 | Centro Universitário Facid Wyden                              | Faculdade Fia De Administração E Negócios                 |
| 174 | Centro Universitário Facisa                                   | Faculdade Figueiredo Costa - Fic                          |
| 175 | Centro Universitário Facol                                    | Faculdade Filos   |
| 176 | Centro Universitário Facunicamps                              | Faculdade Finaci  |
| 177 | Centro Universitário Facvest                                  | Faculdade Fipecafi  |
| 178 | Centro Universitário Fadergs                                  | Faculdade Flamengo  |
| 179 | Centro Universitário Fai                                      | Faculdade Fleming Cerquilha                               |
| 180 | Centro Universitário Famec                                    | Faculdade Fleming De Osasco                               |
| 181 | Centro Universitário Fametro                                  | Faculdade Fortium   |
| 182 | Centro Universitário Faminas                                  | Faculdade Frassinetti Do Recife                           |
| 183 | Centro Universitário Fanor Wyden                              | Faculdade Fucape  |
| 184 | Centro Universitário Farias Brito                             | Faculdade Funorte De Januária                             |
| 185 | Centro Universitário Fasipe                                   | Faculdade Futura  |
| 186 | Centro Universitário Faveni                                   | Faculdade Galileu   |
| 187 | Centro Universitário Favip Wyden                              | Faculdade Gennari E Peartree                              |
| 188 | Centro Universitário Fbv Wyden                                | Faculdade Goyazes Do Distrito Federal                     |
| 189 | Centro Universitário Fg                                       | Faculdade Gran Tietê                                      |
| 190 | Centro Universitário Fibra                                    | Faculdade Grau S Ensino Superior                          |
| 191 | Centro Universitário Fieo                                     | Faculdade Guairacá De Prudentópolis                       |
| 192 | Centro Universitário Filadélfia                               | Faculdade Guarapuava                                      |
| 193 | Centro Universitário Fip-Moc                                  | Faculdade Hélio Rocha                                     |
| 194 | Centro Universitário Fundação De Ensino Octávio Bastos - Feob | Faculdade Horizonte                                       |
| 195 | Centro Universitário Fundação Santo André                     | Faculdade Horizontina                                     |
| 196 | Centro Universitário Funorte                                  | Faculdade Ibero Americana De São Paulo                    |
| 197 | Centro Universitário Funvic                                   | Faculdade Ibg   |
| 198 | Centro Universitário Gama E Souza                             | Faculdade Ibgem   |
| 199 | Centro Universitário Geraldo Di Biase                         | Faculdade Ibiapaba  |
| 200 | Centro Universitário Governador Ozanam Coelho                 | Faculdade Ibmec   |
| 201 | Centro Universitário Goyazes                                  | Faculdade Ibmec De Brasília                               |
| 202 | Centro Universitário Guairacá                                 | Faculdade Ibmec São Paulo                                 |
| 203 | Centro Universitário Ibmec                                    | Faculdade Ibra Da Grande São Paulo                        |
| 204 | Centro Universitário Ibmr                                     | Faculdade Ibra De Brasília                                |
| 205 | Centro Universitário Icesp                                    | Faculdade Ibra De Taubaté                                 |
| 206 | Centro Universitário Ideau                                    | Faculdade Ibra De Tecnologia                              |
| 207 | Centro Universitário Imepac - Araguari                        | Faculdade Ibs   |
| 208 | Centro Universitário Ingá                                     | Faculdade Ictq/Pge  |
| 209 | Centro Universitário Inta                                     | Faculdade Ideal Wyden                                     |
| 210 | Centro Universitário Integrado De Campo Mourão                | Faculdade Ideau De Bagé                                   |
| 211 | Centro Universitário Internacional                            | Faculdade Ideau De Caxias Do Sul                          |
| 212 | Centro Universitário Ítalo-Brasileiro                         | Faculdade Ideau De Passo Fundo                            |
| 213 | Centro Universitário Joaquim Nabuco De Recife                 | Faculdade Imesp Monitor                                   |
| 214 | Centro Universitário Jorge Amado                              | Faculdade Impacta   |
| 215 | Centro Universitário La Salle                                 | Faculdade Impacto De Porangatu                            |
| 216 | Centro Universitário La Salle Do Rio De Janeiro               | Faculdade Impactos - Faci                                 |
| 217 | Centro Universitário Leonardo Da Vinci                        | Faculdade Independente Do Nordeste                        |
| 218 | Centro Universitário Lusíada                                  | Faculdade Inesp - Instituto Nacional De Ensino E Pesquisa |
| 219 | Centro Universitário Luterano De Manaus                       | Faculdade Innovate De Anápolis                            |
| 220 | Centro Universitário Luterano De Palmas                       | Faculdade Inova Mais De São Paulo                         |
| 221 | Centro Universitário Mário Palmério                           | Faculdade Inpg De Blumenau                                |

|     |  |  |
|-----|--|--|
| 222 | Centro Universitário Mario Pontes Jucá                             | Faculdade Inspirar   |
| 223 | Centro Universitário Mater Dei                                     | Faculdade Instituto Brasileiro De Ensino                     |
| 224 | Centro Universitário Mauá De Brasília                              | Faculdade Instituto De Ensino Superior                       |
| 225 | Centro Universitário Maurício De Nassau                            | Faculdade Instituto Paulista De Ensino                       |
| 226 | Centro Universitário Mauricio De Nassau De Aracaju                 | Faculdade Instituto Superior De Educação Do Paraná - Fainsep |
| 227 | Centro Universitário Maurício De Nassau De Campina Grande          | Faculdade Integração   |
| 228 | Centro Universitário Maurício De Nassau De Fortaleza               | Faculdade Integrada Carajás                                  |
| 229 | Centro Universitário Maurício De Nassau De João Pessoa             | Faculdade Integrada Das Cataratas                            |
| 230 | Centro Universitário Maurício De Nassau De Maceió                  | Faculdade Integrada De Santa Maria                           |
| 231 | Centro Universitário Maurício De Nassau De Salvador                | Faculdade Integral De Jaboatão Dos Guararapes                |
| 232 | Centro Universitário Maurício De Nassau De Teresina                | Faculdade Interação Americana                                |
| 233 | Centro Universitário Maurício De Nassau Paulista                   | Faculdade Interamericana De Porto Velho                      |
| 234 | Centro Universitário Max Planck                                    | Faculdade Internacional Da Paraíba                           |
| 235 | Centro Universitário Metodista                                     | Faculdade Internacional De São Luís                          |
| 236 | Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix                     | Faculdade Internacional Signorelli                           |
| 237 | Centro Universitário Metrocamp Wyden                               | Faculdade Intervale  |
| 238 | Centro Universitário Metropolitan Da Amazônia                      | Faculdade Invest De Ciências E Tecnologia                    |
| 239 | Centro Universitário Metropolitan De Maringá                       | Faculdade Irecê  |
| 240 | Centro Universitário Metropolitan De São Paulo                     | Faculdade Iseib De Belo Horizonte                            |
| 241 | Centro Universitário Módulo  | Faculdade Iseib De Betim                                     |
| 242 | Centro Universitário Moura Lacerda                                 | Faculdade Itanhaém   |
| 243 | Centro Universitário Municipal De Franca                           | Faculdade Itapuranga   |
| 244 | Centro Universitário Municipal De São José                         | Faculdade Itaquá   |
| 245 | Centro Universitário Natalense                                     | Faculdade Iteana De Botucatu                                 |
| 246 | Centro Universitário Newton Paiva                                  | Faculdade Iteq Escolas                                       |
| 247 | Centro Universitário Nossa Senhora Aparecida                       | Faculdade Itop   |
| 248 | Centro Universitário Nossa Senhora Do Patrocínio                   | Faculdade Jardins  |
| 249 | Centro Universitário Opet  | Faculdade Jk - Goiás - Padre Bernardo                        |
| 250 | Centro Universitário Padre Albino                                  | Faculdade Jk - Guará   |
| 251 | Centro Universitário Padre Anchieta                                | Faculdade Jk - Unidade Ii - Gama                             |
| 252 | Centro Universitário Para O Desenvolvimento Do Alto Vale Do Itajaí | Faculdade Jk Brasília - Recanto Das Emas                     |
| 253 | Centro Universitário Paraíso                                       | Faculdade Jk Michelangelo                                    |
| 254 | Centro Universitário Paulistano                                    | Faculdade La Salle   |
| 255 | Centro Universitário Pitágoras De Fortaleza                        | Faculdade Legale   |
| 256 | Centro Universitário Pitágoras De Marabá                           | Faculdade Lions  |
| 257 | Centro Universitário Planalto Do Distrito Federal - Uniplan        | Faculdade Lourenço Filho                                     |
| 258 | Centro Universitário Presidente Antônio Carlos                     | Faculdade Ls   |
| 259 | Centro Universitário Presidente Tancredo De Almeida Neves          | Faculdade Luciano Feijão                                     |
| 260 | Centro Universitario Projeção                                      | Faculdade Luso-Brasileira                                    |
| 261 | Centro Universitário Redentor                                      | Faculdade Lusófona Da Bahia                                  |
| 262 | Centro Universitário Ritter Dos Reis                               | Faculdade Lusófona De São Paulo                              |
| 263 | Centro Universitário Ruy Barbosa Wyden                             | Faculdade Lusófona Do Rio De Janeiro                         |
| 264 | Centro Universitário Sagrado Coração                               | Faculdade Luterana São Marcos                                |
| 265 | Centro Universitário Salesiano                                     | Faculdade M-Educar   |
| 266 | Centro Universitário Salesiano De São Paulo                        | Faculdade Macêdo De Amorim                                   |
| 267 | Centro Universitário Sant' Anna                                    | Faculdade Machado De Assis                                   |
| 268 | Centro Universitário Santa Amélia                                  | Faculdade Machado Sobrinho                                   |

|     |   |   |
|-----|---|---|
| 269 | Centro Universitário Santa Cruz De Curitiba                 | Faculdade Madalena Sofia                              |
| 270 | Centro Universitário Santo Agostinho                        | Faculdade Madre Tereza                                |
| 271 | Centro Universitário São Camilo                             | Faculdade Madre Thais                                 |
| 272 | Centro Universitário São Francisco De Barreiras             | Faculdade Mais De Ituiutaba                           |
| 273 | Centro Universitário São José                               | Faculdade Maranhense                                  |
| 274 | Centro Universitário São José De Itaperuna                  | Faculdade Maranhense São José Dos Cocais              |
| 275 | Centro Universitário São Judas Tadeu                        | Faculdade Marechal Rondon                             |
| 276 | Centro Universitário São Lucas                              | Faculdade Maria Milza                                 |
| 277 | Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná                    | Faculdade Maria Thereza                               |
| 278 | Centro Universitário São Miguel                             | Faculdade Maringá                                     |
| 279 | Centro Universitário São Roque                              | Faculdade Mário Quintana                              |
| 280 | Centro Universitário Satc                                   | Faculdade Marquês De Olinda                           |
| 281 | Centro Universitário Senac                                  | Faculdade Martha Falcão Wyden                         |
| 282 | Centro Universitário Serra Dos Órgãos                       | Faculdade Master De Parauapebas - Famap               |
| 283 | Centro Universitário Sete De Setembro                       | Faculdade Mater Dei                                   |
| 284 | Centro Universitário Social Da Bahia                        | Faculdade Mato Grosso Do Sul                          |
| 285 | Centro Universitário Sociesc                                | Faculdade Mauá De Goiás                               |
| 286 | Centro Universitário Sociesc De Blumenau                    | Faculdade Maurício De Nassau De Betim                 |
| 287 | Centro Universitário Sudoeste Paulista                      | Faculdade Maurício De Nassau De Blumenau              |
| 288 | Centro Universitário Sumaré                                 | Faculdade Maurício De Nassau De Campinas              |
| 289 | Centro Universitário Tabosa De Almeida                      | Faculdade Maurício De Nassau De Campos Dos Goytacazes |
| 290 | Centro Universitário Teresa D'ávila                         | Faculdade Maurício De Nassau De Divinópolis           |
| 291 | Centro Universitário Tiradentes                             | Faculdade Maurício De Nassau De Duque De Caxias       |
| 292 | Centro Universitário Tiradentes De Pernambuco               | Faculdade Maurício De Nassau De Florianópolis         |
| 293 | Centro Universitário Tocantinense Presidente Antônio Carlos | Faculdade Maurício De Nassau De Impetratriz           |
| 294 | Centro Universitário Toledo                                 | Faculdade Maurício De Nassau De Itabuna               |
| 295 | Centro Universitário Toledo Wyden                           | Faculdade Maurício De Nassau De Juiz De Fora          |
| 296 | Centro Universitário U:Verse                                | Faculdade Maurício De Nassau De Londrina              |
| 297 | Centro Universitário Una                                    | Faculdade Maurício De Nassau De Pelotas               |
| 298 | Centro Universitário Una De Betim                           | Faculdade Maurício De Nassau De Ponta Grossa          |
| 299 | Centro Universitário Una De Bom Despacho                    | Faculdade Maurício De Nassau De Santo André           |
| 300 | Centro Universitário Una De Contagem                        | Faculdade Maurício De Nassau De São José Dos Campos   |
| 301 | Centro Universitário Una De Uberlândia                      | Faculdade Maurício De Nassau De Sorocaba              |
| 302 | Centro Universitário Uni-Ban                                | Faculdade Maurício De Nassau De Uberlândia            |
| 303 | Centro Universitário União Das Américas                     | Faculdade Maurício De Nassau De Volta Redonda         |
| 304 | Centro Universitário União Das Américas Descomplica         | Faculdade Maurício De Nassau São Bernardo Do Campo    |
| 305 | Centro Universitário Unibta                                 | Faculdade Maurício De Nassau Serra Talhada            |
| 306 | Centro Universitário Unicarioca                             | Faculdade Memorial Dos Imigrantes                     |
| 307 | Centro Universitário Unicuritiba                            | Faculdade Meridional                                  |
| 308 | Centro Universitário Unidade De Ensino Superior Dom Bosco   | Faculdade Meridional Rs                               |
| 309 | Centro Universitário Unidom - Bosco                         | Faculdade Metodista Centenário                        |
| 310 | Centro Universitário Unifaat                                | Faculdade Metodista Granbery                          |
| 311 | Centro Universitário Unifacear                              | Faculdade Metropolitana Da Grande Recife              |
| 312 | Centro Universitário Unifacig                               | Faculdade Metropolitana De Anápolis                   |
| 313 | Centro Universitário Unifacimed                             | Faculdade Metropolitana De Camaquã                    |
| 314 | Centro Universitário Unifafibe                              | Faculdade Metropolitana De Ciencias E Tecnologia      |

|     |  |  |
|-----|--|--|
| 315 | Centro Universitário Unifatecie  | Faculdade Metropolitana De Coari                           |
| 316 | Centro Universitário Uniftec   | Faculdade Metropolitana De Dias D'ávila                    |
| 317 | Centro Universitário Unigran Capital   | Faculdade Metropolitana De Florianópolis                   |
| 318 | Centro Universitário Unihorizontes   | Faculdade Metropolitana De Horizonte                       |
| 319 | Centro Universitário Uninorte  | Faculdade Metropolitana De Itacoatiara                     |
| 320 | Centro Universitário Uninovafapi   | Faculdade Metropolitana De Joinville                       |
| 321 | Centro Universitário Unirb   | Faculdade Metropolitana De Lages                           |
| 322 | Centro Universitário Unirb - Alagoinhas  | Faculdade Metropolitana De Novo Hamburgo                   |
| 323 | Centro Universitário Unisan  | Faculdade Metropolitana De Parintins                       |
| 324 | Centro Universitário Unisep  | Faculdade Metropolitana De Rio Do Sul                      |
| 325 | Centro Universitário Univel  | Faculdade Metropolitana De Tefé                            |
| 326 | Centro Universitário Universus Veritas   | Faculdade Metropolitana Do Ceará                           |
| 327 | Centro Universitário Vale Do Salgado   | Faculdade Metropolitana Do Estado De São Paulo             |
| 328 | Christus Faculdade Do Piauí  | Faculdade Metropolitana Do Litoral Rio Grandense           |
| 329 | Claretiano - Centro Universitário  | Faculdade Metropolitana Do Planalto Norte                  |
| 330 | Claretiano - Faculdade De Boa Vista  | Faculdade Metropolitana São Carlos Bji                     |
| 331 | Conservatório Brasileiro De Música - Centro Universitário Brasileiro De Educação | Faculdade Minas Gerais                                     |
| 332 | Egge Escola Brasileira De Economia E Finanças                                    | Faculdade Modelo   |
| 333 | Escola Brasileira De Administração Pública E De Empresas                         | Faculdade Mogiana Do Estado De São Paulo                   |
| 334 | Escola De Administração De Empresas De São Paulo - Fgv Eaesp                     | Faculdade Monteiro Lobato                                  |
| 335 | Escola De Economia De São Paulo  | Faculdade Montessoriano De Salvador                        |
| 336 | Escola De Engenharia De Piracicaba   | Faculdade Morumbi  |
| 337 | Escola De Ensino Superior Do Agreste Paraibano                                   | Faculdade Mozarteum De São Paulo                           |
| 338 | Escola De Ensino Superior Fabra  | Faculdade Multivix Cariacica                               |
| 339 | Escola Superior Aberta Do Brasil   | Faculdade Multivix De Cachoeiro                            |
| 340 | Escola Superior Associada De Goiânia   | Faculdade Multivix Nova Venécia                            |
| 341 | Escola Superior Batista Do Amazonas  | Faculdade Multivix São Mateus                              |
| 342 | Escola Superior Da Amazônia  | Faculdade Multivix Serra                                   |
| 343 | Escola Superior De Administração De Empresas                                     | Faculdade Multivix Vila Velha                              |
| 344 | Escola Superior De Criciúma - Esucri   | Faculdade Municipal De Educação E Meio Ambiente            |
| 345 | Escola Superior De Engenharia E Gestão De São Paulo - Eseg                       | Faculdade Municipal De Palhoça                             |
| 346 | Escola Superior De Ensino Helena Antipoff  | Faculdade Municipal Professor Franco Montoro De Mogi Guaçu |
| 347 | Escola Superior De Gestão Comercial E Marketing                                  | Faculdade Murialdo   |
| 348 | Escola Superior De Marketing   | Faculdade Nacional   |
| 349 | Escola Superior De Propaganda E Marketing  | Faculdade Network  |
| 350 | Escola Superior De Propaganda E Marketing De Porto Alegre                        | Faculdade Noroeste   |
| 351 | Escola Superior De Propaganda E Marketing Do Rio De Janeiro                      | Faculdade Nossa Senhora De Fátima                          |
| 352 | Escola Superior Em Meio Ambiente   | Faculdade Nossa Senhora De Lourdes                         |
| 353 | Escola Superior Madre Celeste  | Faculdade Nova Roma  |
| 354 | Escola Superior Nacional De Seguros  | Faculdade Nova Roma Caruaru                                |
| 355 | Escola Superior Nacional De Seguros De São Paulo                                 | Faculdade Nove De Julho De Bauru                           |
| 356 | Escola Superior São Francisco De Assis   | Faculdade Nove De Julho De Osasco                          |

|     |   |  |
|-----|---|--|
| 357 | Estácio Fatern - Faculdade Estácio Do Rio Grande Do Norte | Faculdade Nove De Julho De São Bernardo Do Campo         |
| 358 | Faciten - Faculdade De Ciências E Tecnologias De Natal    | Faculdade Nove De Julho Guarulhos                        |
| 359 | Faculdade Ieducare - Fied                                 | Faculdade Nove De Julho Mauá                             |
| 360 | Faculdade 2001  | Faculdade Novo Hamburgo                                  |
| 361 | Faculdade 28 De Agosto De Ensino E Pesquisa               | Faculdade Novo Horizonte De Ipojuca                      |
| 362 | Faculdade Abc De Goiânia                                  | Faculdade Novo Milênio                                   |
| 363 | Faculdade Ademar Rosado                                   | Faculdade Novoeste                                       |
| 364 | Faculdade Adventista Da Bahia                             | Faculdade Olga Mettig                                    |
| 365 | Faculdade Adventista Paranaense                           | Faculdade Orígenes Lessa                                 |
| 366 | Faculdade Afonso Mafrense                                 | Faculdade Padrão   |
| 367 | Faculdade Ages De Jacobina                                | Faculdade Padrao De Senador Canedo                       |
| 368 | Faculdade Ages De Lagarto                                 | Faculdade Padre Dourado Fortaleza                        |
| 369 | Faculdade Ages De Senhor Do Bonfim                        | Faculdade Padre João Bagozzi                             |
| 370 | Faculdade Ages De Tucano                                  | Faculdade Paiva Andrade                                  |
| 371 | Faculdade Ágora - Administração, Educação E Cultura       | Faculdade Palotina                                       |
| 372 | Faculdade Aiec  | Faculdade Pan Amazônica                                  |
| 373 | Faculdade Alagoana De Administração                       | Faculdade Para O Desenvolvimento Sustentável Da Amazônia |
| 374 | Faculdade Albert Einstein                                 | Faculdade Paraense De Ensino                             |
| 375 | Faculdade Aldete Maria Alves                              | Faculdade Paranaense                                     |
| 376 | Faculdade Alencarina De Sobral                            | Faculdade Parque   |
| 377 | Faculdade Alfa América                                    | Faculdade Paschoal Dantas                                |
| 378 | Faculdade Alfa Umarama                                    | Faculdade Paulista De Comunicação                        |
| 379 | Faculdade Alfaunipac De Capelinha                         | Faculdade Pedro Ii                                       |
| 380 | Faculdade Alfredo Nasser De Pontalina                     | Faculdade Pedro Leopoldo                                 |
| 381 | Faculdade Alfredo Nasser De Remanso                       | Faculdade Pentágono - Fapen                              |
| 382 | Faculdade Aliança De Itaberaí                             | Faculdade Peruipe  |
| 383 | Faculdade Aliança Educacional Do Estado De São Paulo      | Faculdade Phorte De Educação E Tecnologia                |
| 384 | Faculdade Alis De Itabirito                               | Faculdade Piaget   |
| 385 | Faculdade Almeida Rodrigues                               | Faculdade Pinhalzinho                                    |
| 386 | Faculdade Alpha   | Faculdade Pitágoras Bacabal Mearim                       |
| 387 | Faculdade Álvares De Azevedo                              | Faculdade Pitágoras Da Serra                             |
| 388 | Faculdade Amadeus   | Faculdade Pitágoras De Bacabal                           |
| 389 | Faculdade Amazonas  | Faculdade Pitágoras De Belo Horizonte                    |
| 390 | Faculdade América De Vitória                              | Faculdade Pitágoras De Betim                             |
| 391 | Faculdade América Latina De Ijuí                          | Faculdade Pitágoras De Contagem                          |
| 392 | Faculdade Ana Carolina Puga                               | Faculdade Pitágoras De Divinópolis - Fpd                 |
| 393 | Faculdade Anchieta Do Recife                              | Faculdade Pitágoras De Feira De Santana                  |
| 394 | Faculdade Anclivepa De Gestão E Humanologia               | Faculdade Pitágoras De Goiânia                           |
| 395 | Faculdade Anhangüera De Anápolis                          | Faculdade Pitágoras De Governador Valadares              |
| 396 | Faculdade Anhangüera De Bauru                             | Faculdade Pitágoras De Imperatriz                        |
| 397 | Faculdade Anhangüera De Brasília                          | Faculdade Pitágoras De Ipatinga                          |
| 398 | Faculdade Anhangüera De Campinas                          | Faculdade Pitágoras De Irecê                             |
| 399 | Faculdade Anhangüera De Caxias Do Sul                     | Faculdade Pitágoras De Jequié                            |

|     |  |   |
|-----|--|---|
| 400 | Faculdade Anhanguera De Ciências E Tecnologia De Brasília    | Faculdade Pitágoras De Linhares                             |
| 401 | Faculdade Anhangüera De Dourados                             | Faculdade Pitágoras De Londrina                             |
| 402 | Faculdade Anhanguera De Guarulhos                            | Faculdade Pitágoras De Maceió                               |
| 403 | Faculdade Anhanguera De Indaiatuba                           | Faculdade Pitágoras De Paragominas                          |
| 404 | Faculdade Anhanguera De Itapeçerica Da Serra                 | Faculdade Pitágoras De Poços De Caldas                      |
| 405 | Faculdade Anhanguera De Itapetininga                         | Faculdade Pitágoras De Santo Antônio De Jesus               |
| 406 | Faculdade Anhanguera De Jacareí                              | Faculdade Pitágoras De São Luiz                             |
| 407 | Faculdade Anhanguera De Joinville                            | Faculdade Pitágoras De Teixeira De Freitas                  |
| 408 | Faculdade Anhanguera De Jundiá                               | Faculdade Pitágoras De Uberlândia                           |
| 409 | Faculdade Anhanguera De Limeira                              | Faculdade Pitágoras De Vitória Da Conquista                 |
| 410 | Faculdade Anhanguera De Macapá                               | Faculdade Pitágoras Do Ceará                                |
| 411 | Faculdade Anhanguera De Negócios E Tecnologias Da Informação | Faculdade Pitágoras Do Maranhão                             |
| 412 | Faculdade Anhanguera De Osasco                               | Faculdade Pitágoras Unidade Paragominas                     |
| 413 | Faculdade Anhanguera De Passo Fundo                          | Faculdade Pitágoras Unidade Parauapebas                     |
| 414 | Faculdade Anhanguera De Pelotas                              | Faculdade Poliensino - Fp                                   |
| 415 | Faculdade Anhanguera De Pindamonhangaba                      | Faculdade Polis Das Artes                                   |
| 416 | Faculdade Anhangüera De Piracicaba                           | Faculdade Politécnica De Campinas                           |
| 417 | Faculdade Anhanguera De Porto Alegre                         | Faculdade Porto Das Águas                                   |
| 418 | Faculdade Anhangüera De Ribeirão Preto                       | Faculdade Positivo Londrina                                 |
| 419 | Faculdade Anhanguera De Santa Bárbara                        | Faculdade Presbiteriana Gammon                              |
| 420 | Faculdade Anhanguera De São Bernardo                         | Faculdade Presbiteriana Mackenzie Brasília                  |
| 421 | Faculdade Anhangüera De São José                             | Faculdade Presbiteriana Mackenzie Rio                       |
| 422 | Faculdade Anhanguera De São José-Sc                          | Faculdade Presbiteriana Quinze De novembro                  |
| 423 | Faculdade Anhanguera De Sertãozinho                          | Faculdade Presidente Antônio Carlos                         |
| 424 | Faculdade Anhangüera De Sorocaba                             | Faculdade Presidente Antônio Carlos De Aimorés              |
| 425 | Faculdade Anhanguera De Sumaré                               | Faculdade Presidente Antônio Carlos De Baependi             |
| 426 | Faculdade Anhanguera De Taboão Da Serra                      | Faculdade Presidente Antônio Carlos De Conselheiro Lafaiete |
| 427 | Faculdade Anhanguera De Taubaté                              | Faculdade Presidente Antônio Carlos De Governador Valadares |
| 428 | Faculdade Anhanguera De Tecnologia De Jundiá                 | Faculdade Presidente Antônio Carlos De Itanhandu            |
| 429 | Faculdade Anhanguera De Valinhos                             | Faculdade Presidente Antônio Carlos De Lambari              |
| 430 | Faculdade Anhanguera De Valparaíso                           | Faculdade Presidente Antônio Carlos De Leopoldina           |
| 431 | Faculdade Anhanguera Do Rio Grande                           | Faculdade Presidente Antônio Carlos De Nova Lima            |
| 432 | Faculdade Anhanguera Franca                                  | Faculdade Presidente Antônio Carlos De Ponte Nova           |
| 433 | Faculdade Anhanguera Jaraguá Do Sul                          | Faculdade Presidente Antônio Carlos De São João Nepomuceno  |
| 434 | Faculdade Anísio Teixeira De Feira De Santana                | Faculdade Presidente Antônio Carlos De Teófilo Otoni        |
| 435 | Faculdade Antônio Meneghetti                                 | Faculdade Presidente Antônio Carlos De Ubá                  |
| 436 | Faculdade Apogeu   | Faculdade Presidente Antônio Carlos De Uberaba              |
| 437 | Faculdade Ari De Sá  | Faculdade Presidente Antônio Carlos De Uberlândia           |

|     |  |   |
|-----|--|---|
| 438 | Faculdade Armando Alvares Penteado                                     | Faculdade Presidente Antônio Carlos De Visconde Do Rio Branco |
| 439 | Faculdade Arnaldo Janssen  | Faculdade Processus   |
| 440 | Faculdade Arquidiocesana De Curvelo                                    | Faculdade Professor Daltro                                    |
| 441 | Faculdade Asa De Brumadinho  | Faculdade Professor Miguel Ângelo Da Silva Santos             |
| 442 | Faculdade Assis Gurgacz  | Faculdade Progresso   |
| 443 | Faculdade Associada Brasil   | Faculdade Projeção De Ceilândia                               |
| 444 | Faculdade Associada Brasil - Ead                                       | Faculdade Projeção De Sobradinho                              |
| 445 | Faculdade Astorga  | Faculdade Projeção Do Guará                                   |
| 446 | Faculdade Atitude De Educação Continuada                               | Faculdade Prominas De Montes Claros                           |
| 447 | Faculdade Auden Educacional  | Faculdade Promove De Belo Horizonte                           |
| 448 | Faculdade Autônoma Do Brasil - Maceió                                  | Faculdade Promove De Minas Gerais                             |
| 449 | Faculdade Avec De Vilhena  | Faculdade Promove De Sete Lagoas                              |
| 450 | Faculdade Bahiana De Engenharia E Ciências Sociais Aplicadas           | Faculdade Quirinópolis  |
| 451 | Faculdade Baiana Do Senhor Do Bonfim                                   | Faculdade Raimundo Marinho                                    |
| 452 | Faculdade Barretos   | Faculdade Raimundo Marinho De Penedo                          |
| 453 | Faculdade Batista Brasileira   | Faculdade Redentor De Campos                                  |
| 454 | Faculdade Batista De Minas Gerais                                      | Faculdade Reges De Dracena                                    |
| 455 | Faculdade Bertioga   | Faculdade Reges De Osvaldo Cruz                               |
| 456 | Faculdade Bilac De São José Dos Campos                                 | Faculdade Reges De Realeza                                    |
| 457 | Faculdade Birigui  | Faculdade Reges De Ribeirão Preto                             |
| 458 | Faculdade Boas Novas De Ciências Teológicas, Sociais E Biotecnológicas | Faculdade Reges De Tupi Paulista                              |
| 459 | Faculdade Borges De Mendonça   | Faculdade Regional De Riachão Do Jacuípe                      |
| 460 | Faculdade Brasil Norte   | Faculdade Regional Do Amazonas                                |
| 461 | Faculdade Brasileira De Educação E Cultura                             | Faculdade Regional Palmitos                                   |
| 462 | Faculdade Brasileira De Ensino, Pesquisa E Extensão                    | Faculdade Reinaldo Ramos                                      |
| 463 | Faculdade Brasileira De Estudos Avançados                              | Faculdade Rhema   |
| 464 | Faculdade Brasileira De Tecnologia                                     | Faculdade Rio Guaribas  |
| 465 | Faculdade Brasileira Multivix Vitória                                  | Faculdade Rio Sono  |
| 466 | Faculdade Bssp   | Faculdade Sagrada Família                                     |
| 467 | Faculdade Calafiori  | Faculdade Salesiana De Santa Teresa                           |
| 468 | Faculdade Camaquense De Ciências Contábeis E Administrativas           | Faculdade Salesiana Do Nordeste                               |
| 469 | Faculdade Campos Elíseos   | Faculdade Salesiana Dom Bosco                                 |
| 470 | Faculdade Canção Nova  | Faculdade Sant Ana  |
| 471 | Faculdade Cândido Rondon   | Faculdade Santa Casa De Belo Horizonte                        |
| 472 | Faculdade Capital Federal  | Faculdade Santa Cecília                                       |
| 473 | Faculdade Capivari   | Faculdade Santa Cruz  |
| 474 | Faculdade Casa Branca  | Faculdade Santa Helena  |
| 475 | Faculdade Casa Do Estudante  | Faculdade Santa Lúcia   |
| 476 | Faculdade Castelo Branco   | Faculdade Santa Marcelina                                     |
| 477 | Faculdade Castro Alves   | Faculdade Santa Maria   |
| 478 | Faculdade Cathedral  | Faculdade Santa Maria Da Glória                               |

|     |  |   |
|-----|--|---|
| 479 | Faculdade Católica Cavanis Do Sudoeste Do Pará   | Faculdade Santa Rita                        |
| 480 | Faculdade Católica De Anápolis                   | Faculdade Santa Rita De Cássia              |
| 481 | Faculdade Católica De Fortaleza                  | Faculdade Santa Rita De Chapecó             |
| 482 | Faculdade Católica De Rondonia                   | Faculdade Santa Teresa                      |
| 483 | Faculdade Católica Do Rio Grande Do Norte        | Faculdade Santa Teresa D'ávila              |
| 484 | Faculdade Católica Dom Orione                    | Faculdade Santa Terezinha                   |
| 485 | Faculdade Católica Imaculada Conceição Do Recife | Faculdade Santíssimo Sacramento             |
| 486 | Faculdade Católica Paulista                      | Faculdade Santo Agostinho                   |
| 487 | Faculdade Católica Rainha Da Paz De Araputanga   | Faculdade Santo Antonio                     |
| 488 | Faculdade Católica Salesiana De Macaé            | Faculdade Santo Antônio                     |
| 489 | Faculdade Católica Santa Teresinha               | Faculdade Santo Antônio - Sjc               |
| 490 | Faculdade Catuaí                                 | Faculdade Santo Antônio De Pádua            |
| 491 | Faculdade Cci                                    | Faculdade Santo Antonio De Queimadas        |
| 492 | Faculdade Cdl                                    | Faculdade Santos Dumont                     |
| 493 | Faculdade Ceam                                   | Faculdade São Francisco Da Paraíba          |
| 494 | Faculdade Cearense                               | Faculdade São Francisco De Assis            |
| 495 | Faculdade Cedin                                  | Faculdade São Francisco Do Ceará            |
| 496 | Faculdade Cenecista De Capivari                  | Faculdade São Gabriel Da Palha              |
| 497 | Faculdade Cenecista De Rio Bonito                | Faculdade São Judas Tadeu                   |
| 498 | Faculdade Cenecista De Sete Lagoas               | Faculdade São Luís                          |
| 499 | Faculdade Censupeg                               | Faculdade São Luís De França                |
| 500 | Faculdade Central De Cristalina                  | Faculdade São Marcos                        |
| 501 | Faculdade Centro Mato-Grossense                  | Faculdade São Paulo De Presidente Venceslau |
| 502 | Faculdade Centro Oeste Catanduvás                | Faculdade São Salvador                      |
| 503 | Faculdade Centro Paulistano                      | Faculdade São Sebastião                     |
| 504 | Faculdade Ceres                                  | Faculdade São Tomaz De Aquino               |
| 505 | Faculdade Cesma De Maracanaú                     | Faculdade Sapiens                           |
| 506 | Faculdade Cesmac Do Sertão                       | Faculdade Seb De Ribeirão Preto             |
| 507 | Faculdade Cesumar                                | Faculdade Sebrae                            |
| 508 | Faculdade Cesumar De Campo Grande                | Faculdade Senac Criciúma                    |
| 509 | Faculdade Cesumar De Guarapuava                  | Faculdade Senac Goiás                       |
| 510 | Faculdade Cesumar De Londrina                    | Faculdade Senac Minas                       |
| 511 | Faculdade Cesumar De Ponta Grossa                | Faculdade Senac Pernambuco                  |
| 512 | Faculdade Cesurg Marau                           | Faculdade Senac Porto Alegre - Fspoa        |
| 513 | Faculdade Cesusc                                 | Faculdade Seqüencial                        |
| 514 | Faculdade Cgesp Goiania                          | Faculdade Sergipana                         |
| 515 | Faculdade Cidade De Aparecida De Goiânia         | Faculdade Serra Da Mesa                     |
| 516 | Faculdade Cidade De Coromandel                   | Faculdade Serra Do Carmo                    |
| 517 | Faculdade Cidade De João Pinheiro                | Faculdade Silva Neto                        |
| 518 | Faculdade Cidade De Patos De Minas               | Faculdade Sinergia                          |
| 519 | Faculdade Ciências Da Vida                       | Faculdade Sinop                             |
| 520 | Faculdade Cnec Campo Largo                       | Faculdade Skema Business School             |
| 521 | Faculdade Cnec De Educação De Uberaba            | Faculdade Solidária De Sobradinho           |
| 522 | Faculdade Cnec Farroupilha                       | Faculdade Solidaria Do Oeste Paulista       |

|     |   |   |
|-----|---|---|
| 523 | Faculdade Cnec Gravataí   | Faculdade Stella Maris - Fsm  |
| 524 | Faculdade Cnec Ilha Do Governador                                     | Faculdade Sucesso   |
| 525 | Faculdade Cnec Itaboraí   | Faculdade Sudamérica  |
| 526 | Faculdade Cnec Itajaí   | Faculdade Sul Da América  |
| 527 | Faculdade Cnec Joinville  | Faculdade Sul Fluminense  |
| 528 | Faculdade Cnec Nova Petrópolis  | Faculdade Sul Paulista De Itanhaém  |
| 529 | Faculdade Cnec Rio Das Ostras   | Faculdade Sul-Americana   |
| 530 | Faculdade Cnec Santo Ângelo   | Faculdade Sulamérica Brasília   |
| 531 | Faculdade Cnec Unai   | Faculdade Supremo Redentor  |
| 532 | Faculdade Cnec Varginha   | Faculdade Tecnológica De Limoeiro Do Norte: Ladislau Pereira                          |
| 533 | Faculdade Conceito Educacional  | Faculdade Tecnológica De Pernambuco   |
| 534 | Faculdade Concórdia   | Faculdade Tecnológica Falcão  |
| 535 | Faculdade Cosmopolita   | Faculdade Tecsoma   |
| 536 | Faculdade Cristã Da Amazônia  | Faculdade Terra Brasilis  |
| 537 | Faculdade Cristo Rei  | Faculdade Terra Nordeste  |
| 538 | Faculdade Cuiabá  | Faculdade Torricelli  |
| 539 | Faculdade Curitibana  | Faculdade Três De Maio  |
| 540 | Faculdade Da Alta Paulista  | Faculdade Três Marias   |
| 541 | Faculdade Da Amazônia   | Faculdade Três Pontas   |
| 542 | Faculdade Da Amazônia De Marabá                                       | Faculdade Uberlandense De Núcleos Integrados De Ensino, Serviço Social E Aprendizagem |
| 543 | Faculdade Da Amazônia De Porto Velho                                  | Faculdade Ubs   |
| 544 | Faculdade Da Associação Brasileira De Educação                        | Faculdade Una De Divinópolis  |
| 545 | Faculdade Da Cidade De Maceió   | Faculdade Una De Pouso Alegre   |
| 546 | Faculdade Da Escada   | Faculdade Una De Sete Lagoas  |
| 547 | Faculdade Da Fundação Educacional Araçatuba                           | Faculdade Unama De Castanhal  |
| 548 | Faculdade Da Indústria São José Dos Pinhais                           | Faculdade Unama De Parauapebas  |
| 549 | Faculdade Da Região Dos Lagos   | Faculdade União Araruama De Ensino S/S Ltda.  |
| 550 | Faculdade Da Região Serrana   | Faculdade União Cultural Do Estado De São Paulo                                       |
| 551 | Faculdade Da Região Sisaleira   | Faculdade União De Goyazes Formosa  |
| 552 | Faculdade Da Serra Gaúcha De Bento Gonçalves                          | Faculdade Uniateneu   |
| 553 | Faculdade Da Seune  | Faculdade Unibf   |
| 554 | Faculdade Damas Da Instrução Cristã                                   | Faculdade Unibras Da Bahia  |
| 555 | Faculdade Das Atividades Empresariais De Teresina                     | Faculdade Unibras De Goiás  |
| 556 | Faculdade De Administração Ciências Econ E Contábeis De Guaratinguetá | Faculdade Unibras Do Mato Grosso  |
| 557 | Faculdade De Administração Da Fespp                                   | Faculdade Unibras Do Norte Goiano   |
| 558 | Faculdade De Administração De Campo Belo                              | Faculdade Unibras Do Pará   |
| 559 | Faculdade De Administração De Cataguases                              | Faculdade Unibrasília   |
| 560 | Faculdade De Administração De Chapadão Do Sul                         | Faculdade Unibrasília De Ciências Econômicas De Minas Gerais                          |
| 561 | Faculdade De Administração De Itabirito                               | Faculdade Unibrasília Sul   |
| 562 | Faculdade De Administração De Mariana                                 | Faculdade Única De Contagem   |
| 563 | Faculdade De Administração De Nova Andradina - Fanova                 | Faculdade Única De Ipatinga   |

|     |  |   |
|-----|--|---|
| 564 | Faculdade De Administração De Santa Cruz Do Rio Pardo                        | Faculdade Única De Timóteo                                |
| 565 | Faculdade De Administração De Teresina                                       | Faculdade Unida De Campinas                               |
| 566 | Faculdade De Administração E Artes De Limeira                                | Faculdade Unida De Campinas Goiânia - Facunicamps Goiânia |
| 567 | Faculdade De Administração E Ciências Econômicas Ltda                        | Faculdade Unida De São Paulo                              |
| 568 | Faculdade De Administração E Negócios  | Faculdade Unida De Vitória                                |
| 569 | Faculdade De Administração E Negócios De Sergipe                             | Faculdade Unifahe   |
| 570 | Faculdade De Administração Milton Campos                                     | Faculdade Unifametro Cascavel                             |
| 571 | Faculdade De Administração, Comércio E Empreendedorismo                      | Faculdade Unifametro Maracanaú                            |
| 572 | Faculdade De Agronomia Una De Conselheiro Lafaiete                           | Faculdade Unificada Do Estado De São Paulo                |
| 573 | Faculdade De Agudos  | Faculdade Unijuazeiro                                     |
| 574 | Faculdade De Alta Floresta   | Faculdade Unime De Ciências Sociais                       |
| 575 | Faculdade De Amambai   | Faculdade Uninabuco São Lourenço Da Mata                  |
| 576 | Faculdade De Americana   | Faculdade Uninassau Aliança - Redenção                    |
| 577 | Faculdade De Ampére  | Faculdade Uninassau Arapiraca                             |
| 578 | Faculdade De Anicuns   | Faculdade Uninassau Belém                                 |
| 579 | Faculdade De Apucarana   | Faculdade Uninassau Brasília                              |
| 580 | Faculdade De Assis   | Faculdade Uninassau Cabo                                  |
| 581 | Faculdade De Balsas  | Faculdade Uninassau Caruaru                               |
| 582 | Faculdade De Barueri   | Faculdade Uninassau Cuiabá                                |
| 583 | Faculdade De Belém   | Faculdade Uninassau Feira De Santana                      |
| 584 | Faculdade De Belo Horizonte  | Faculdade Uninassau Garanhuns                             |
| 585 | Faculdade De Boituva   | Faculdade Uninassau Lauro De Freitas                      |
| 586 | Faculdade De Botucatu  | Faculdade Uninassau Maracanaú                             |
| 587 | Faculdade De Cafelândia  | Faculdade Uninassau Mossoró                               |
| 588 | Faculdade De Caieiras  | Faculdade Uninassau Natal                                 |
| 589 | Faculdade De Caldas Novas  | Faculdade Uninassau Olinda - Nassau Olinda                |
| 590 | Faculdade De Campina Grande  | Faculdade Uninassau Palmas                                |
| 591 | Faculdade De Campina Grande Do Sul   | Faculdade Uninassau Parnaíba                              |
| 592 | Faculdade De Cariacica   | Faculdade Uninassau Parnamirim                            |
| 593 | Faculdade De Cascavel  | Faculdade Uninassau Patos                                 |
| 594 | Faculdade De Castelo - Multivix Castelo                                      | Faculdade Uninassau Petrolina                             |
| 595 | Faculdade De Ciência E Educação Do Caparaó                                   | Faculdade Uninassau São Luís                              |
| 596 | Faculdade De Ciência E Tecnologia  | Faculdade Uninassau Sobral                                |
| 597 | Faculdade De Ciências Aplicadas De Limoeiro                                  | Faculdade Uninassau Vitória Da Conquista                  |
| 598 | Faculdade De Ciências Aplicadas Piauiense                                    | Faculdade Uninorte  |
| 599 | Faculdade De Ciências Contábeis  | Faculdade Unirb - Aracaju                                 |
| 600 | Faculdade De Ciências Contábeis De Nova Andradina - Facinan                  | Faculdade Unirb - Arapiraca                               |
| 601 | Faculdade De Ciências Contábeis E Administrativas De Cachoeiro Do Itapemirim | Faculdade Unirb - Feira De Santana                        |
| 602 | Faculdade De Ciências Contábeis E De Administração De Empresas               | Faculdade Unirb - Fortaleza                               |
| 603 | Faculdade De Ciências Da Fundação Instituto Tecnológico De Osasco            | Faculdade Unirb - Mossoró                                 |
| 604 | Faculdade De Ciências De Timbaúba  | Faculdade Unirb - Natal                                   |

|     |  |  |
|-----|--|--|
| 605 | Faculdade De Ciências Do Tocantins   | Faculdade Unirb - Piauí                                      |
| 606 | Faculdade De Ciências E Educação Do Espírito Santo                           | Faculdade Unirio   |
| 607 | Faculdade De Ciências E Educação Em Saúde                                    | Faculdade Unis Pouso Alegre                                  |
| 608 | Faculdade De Ciências E Educação Sena Aires                                  | Faculdade Unis São Lourenço                                  |
| 609 | Faculdade De Ciências E Empreendedorismo                                     | Faculdade Unisul De Balneário Camboriú                       |
| 610 | Faculdade De Ciências E Tecnologia Da Bahia                                  | Faculdade Unisul De Florianópolis                            |
| 611 | Faculdade De Ciências E Tecnologia De Birigui                                | Faculdade Unita  |
| 612 | Faculdade De Ciências E Tecnologia De Teresina                               | Faculdade Univeritas Universus Veritas Anápolis              |
| 613 | Faculdade De Ciências E Tecnologia De Unaí - Factu                           | Faculdade Univeritas Universus Veritas De Belo Horizonte     |
| 614 | Faculdade De Ciências E Tecnologia Professor Dirson Maciel De Barros         | Faculdade Univeritas Universus Veritas De Campo Grande       |
| 615 | Faculdade De Ciências E Tecnologias De Campos Gerais                         | Faculdade Univeritas Universus Veritas De Curitiba           |
| 616 | Faculdade De Ciências Econômicas, Administrativas E Da Computação Dom Bosco  | Faculdade Univeritas Universus Veritas De Goiânia            |
| 617 | Faculdade De Ciências Educacionais De Capim Grosso                           | Faculdade Univeritas Universus Veritas De Joinville          |
| 618 | Faculdade De Ciências Educacionais E Empresariais De Natal                   | Faculdade Univeritas Universus Veritas De Montes Claros      |
| 619 | Faculdade De Ciências Gerenciais   | Faculdade Univeritas Universus Veritas De Nova Iguaçú        |
| 620 | Faculdade De Ciências Gerenciais Alves Fortes                                | Faculdade Univeritas Universus Veritas De Osasco             |
| 621 | Faculdade De Ciências Gerenciais De São Gotardo                              | Faculdade Univeritas Universus Veritas De Piracicaba         |
| 622 | Faculdade De Ciências Humanas  | Faculdade Univeritas Universus Veritas De Porto Alegre       |
| 623 | Faculdade De Ciências Humanas De Fortaleza                                   | Faculdade Univeritas Universus Veritas De Ribeirão Preto     |
| 624 | Faculdade De Ciências Humanas De Olinda                                      | Faculdade Univeritas Universus Veritas De São Gonçalo        |
| 625 | Faculdade De Ciências Humanas De Pernambuco                                  | Faculdade Univeritas Universus Veritas De Vitória            |
| 626 | Faculdade De Ciências Humanas Do Estado De São Paulo                         | Faculdade Univeritas Universus Veritas São José Do Rio Preto |
| 627 | Faculdade De Ciências Humanas Do Sertão Central                              | Faculdade Universo Brasília                                  |
| 628 | Faculdade De Ciências Humanas E Sociais Aplicadas Do Cabo De Santo Agostinho | Faculdade Unyleya  |
| 629 | Faculdade De Ciências Humanas E Sociais De Araripina - Facisa                | Faculdade Vale Do Aço  |
| 630 | Faculdade De Ciências Humanas E Sociais De Igarassu                          | Faculdade Vale Do Cricaré                                    |
| 631 | Faculdade De Ciências Humanas E Sociais Do Xingu E Amazônia                  | Faculdade Vale Do Gortuba                                    |
| 632 | Faculdade De Ciências Humanas Esuda  | Faculdade Vale Do Pajeu                                      |
| 633 | Faculdade De Ciências Jurídicas E Sociais De Maceió                          | Faculdade Van Gogh   |
| 634 | Faculdade De Ciências Jurídicas, Gerenciais E Educação De Sinop              | Faculdade Vanguarda  |
| 635 | Faculdade De Ciências Sociais Aplicadas                                      | Faculdade Venda Nova Do Imigrante                            |
| 636 | Faculdade De Ciências Sociais Aplicadas De Belo Horizonte                    | Faculdade Verbo Educacional                                  |
| 637 | Faculdade De Ciências Sociais Aplicadas De Extrema                           | Faculdade Verde Norte  |
| 638 | Faculdade De Ciências Sociais Aplicadas De Marabá                            | Faculdade Vértice  |

|     |  |  |
|-----|--|--|
| 639 | Faculdade De Ciências Sociais Aplicadas De Minas Gerais              | Faculdade Vértix Trirriense  |
| 640 | Faculdade De Ciências Sociais Aplicadas Do Sul De Minas - Facesm     | Faculdade Via Sapiens  |
| 641 | Faculdade De Ciências Sociais Aplicadas Do Vale Do São Lourenço      | Faculdade Vidal  |
| 642 | Faculdade De Ciências Sociais Aplicadas E De Tecnologias De Água Boa | Faculdade Visconde De Cairú  |
| 643 | Faculdade De Ciências Sociais Dos Palmares                           | Faculdade Waldir Filho   |
| 644 | Faculdade De Ciências Sociais E Agrárias De Itapeva                  | Faculdade Xv De agosto   |
| 645 | Faculdade De Ciências Sociais E Aplicadas Do Paraná                  | Faculdade Zacarias De Góes   |
| 646 | Faculdade De Ciências, Educação E Teologia Do Norte Do Brasil        | Faculdade Zona Leste   |
| 647 | Faculdade De Colíder   | Faculdade Zumbi Dos Palmares   |
| 648 | Faculdade De Desenvolvimento Das Ciências E Humanidades              | Faculdades De Campinas   |
| 649 | Faculdade De Desenvolvimento Sustentável De Cruzeiro Do Sul          | Faculdades De Ciências E Tecnologia Do Nordeste Ltda                     |
| 650 | Faculdade De Direito De Alta Floresta                                | Faculdades Do Vale Do Ararangua - Fva                                    |
| 651 | Faculdade De Direito De Itú  | Faculdades Doctum De Caratinga   |
| 652 | Faculdade De Direito De Santa Maria                                  | Faculdades Doctum De Guarapari   |
| 653 | Faculdade De Duque De Caxias   | Faculdades Doctum De Ipatinga  |
| 654 | Faculdade De Educação Ciências E Artes Dom Bosco De Monte Aprazível  | Faculdades Evangélicas Integradas Cantares De Salomão                    |
| 655 | Faculdade De Educação Ciências E Letras De Paraíso                   | Faculdades Famep   |
| 656 | Faculdade De Educação De Costa Rica                                  | Faculdades Famep Unidade Irará - Ba                                      |
| 657 | Faculdade De Educação De Jarú  | Faculdades Fatifajar - Fatifajar Arapoti                                 |
| 658 | Faculdade De Educação De Porto Velho                                 | Faculdades Idaam   |
| 659 | Faculdade De Educação De Santa Catarina                              | Faculdades Integradas Adventistas De Minas Gerais                        |
| 660 | Faculdade De Educação De São Mateus                                  | Faculdades Integradas Asmec  |
| 661 | Faculdade De Educação E Cultura De Vilhena                           | Faculdades Integradas Camões   |
| 662 | Faculdade De Educação E Meio Ambiente                                | Faculdades Integradas Campo-Grandenses                                   |
| 663 | Faculdade De Educação E Tecnologia Da Amazônia                       | Faculdades Integradas Campos Salles                                      |
| 664 | Faculdade De Educação E Tecnologia De Araraquara                     | Faculdades Integradas Da Upis  |
| 665 | Faculdade De Educação E Tecnologia De São Carlos                     | Faculdades Integradas De Aracruz   |
| 666 | Faculdade De Educação E Tecnologia Iracema                           | Faculdades Integradas De Araraquara                                      |
| 667 | Faculdade De Educação Eliã   | Faculdades Integradas De Ariquemes                                       |
| 668 | Faculdade De Educação Memorial Adelaide Franco                       | Faculdades Integradas De Bauru   |
| 669 | Faculdade De Educação Paulistana                                     | Faculdades Integradas De Botucatu  |
| 670 | Faculdade De Educação Santa Terezinha                                | Faculdades Integradas De Cacoal  |
| 671 | Faculdade De Educação São Francisco                                  | Faculdades Integradas De Cassilândia                                     |
| 672 | Faculdade De Educação São Luís                                       | Faculdades Integradas De Cataguases                                      |
| 673 | Faculdade De Educação Social Da Bahia                                | Faculdades Integradas De Ciências Humanas, Saúde E Educação De Guarulhos |
| 674 | Faculdade De Educação Sul Do Piauí                                   | Faculdades Integradas De Diamantino                                      |
| 675 | Faculdade De Educação Superior De Pernambuco                         | Faculdades Integradas De Fernandópolis                                   |
| 676 | Faculdade De Educação Superior Do Paraná                             | Faculdades Integradas De Garanhuns                                       |
| 677 | Faculdade De Educação Superior Iesla                                 | Faculdades Integradas De Itapetininga                                    |

|     |   |   |
|-----|---|---|
| 678 | Faculdade De Empreendedorismo E Ciências Humanas                  | Faculdades Integradas De Itararé                    |
| 679 | Faculdade De Engenharia De Minas Gerais - Feamig                  | Faculdades Integradas De Jacarepaguá                |
| 680 | Faculdade De Engenharia E Administração Paulista                  | Faculdades Integradas De Jahu                       |
| 681 | Faculdade De Engenharia Pitágoras De Sobral                       | Faculdades Integradas De Naviraí                    |
| 682 | Faculdade De Engenharia São Paulo                                 | Faculdades Integradas De Paranaíba - Fipar          |
| 683 | Faculdade De Engenharia Unopar De Palmas                          | Faculdades Integradas De Ponta Porã                 |
| 684 | Faculdade De Ensino De Minas Gerais                               | Faculdades Integradas De Primavera Do Leste         |
| 685 | Faculdade De Ensino E Cultura Do Ceará                            | Faculdades Integradas De Rondonópolis               |
| 686 | Faculdade De Ensino Portal  | Faculdades Integradas De Saúde E Educação Do Brasil |
| 687 | Faculdade De Ensino Superior Brasileira - Faculdade Febras        | Faculdades Integradas De Sergipe                    |
| 688 | Faculdade De Ensino Superior Da Amazônia                          | Faculdades Integradas De Tangará Da Serra           |
| 689 | Faculdade De Ensino Superior Da Amazônia Reunida                  | Faculdades Integradas De Taquara                    |
| 690 | Faculdade De Ensino Superior Da Cidade De Feira De Santana        | Faculdades Integradas De Três Lagoas                |
| 691 | Faculdade De Ensino Superior De Floriano                          | Faculdades Integradas Desembargador Sávio Brandão   |
| 692 | Faculdade De Ensino Superior De Linhares                          | Faculdades Integradas Do Brasil Unifuturo           |
| 693 | Faculdade De Ensino Superior De Marechal Cândido Rondon           | Faculdades Integradas Do Ceará - Unific             |
| 694 | Faculdade De Ensino Superior De São Miguel Do Iguaçu              | Faculdades Integradas Do Extremo Sul Da Bahia       |
| 695 | Faculdade De Ensino Superior Do Centro Do Paraná                  | Faculdades Integradas Do Vale Do Ivaí               |
| 696 | Faculdade De Ensino Superior Do Interior Paulista                 | Faculdades Integradas Dom Pedro Ii                  |
| 697 | Faculdade De Ensino Superior Do Lago                              | Faculdades Integradas Dos Campos Gerais             |
| 698 | Faculdade De Ensino Superior Do Piauí                             | Faculdades Integradas Einstein De Limeira           |
| 699 | Faculdade De Ensino Superior Dom Bosco                            | Faculdades Integradas Hélio Alonso                  |
| 700 | Faculdade De Ensino Superior Santa Barbara                        | Faculdades Integradas Iesgo                         |
| 701 | Faculdade De Estudos Avançados Do Pará                            | Faculdades Integradas Ipep                          |
| 702 | Faculdade De Estudos Sociais Aplicados De Viana                   | Faculdades Integradas Ipitanga                      |
| 703 | Faculdade De Estudos Sociais Do Espírito Santo                    | Faculdades Integradas Machado De Assis              |
| 704 | Faculdade De Estudos Superiores Do Maranhão                       | Faculdades Integradas Maria Imaculada               |
| 705 | Faculdade De Filosofia Ciências E Letras De Ituverava             | Faculdades Integradas Potencial                     |
| 706 | Faculdade De Filosofia Ciências E Letras De Penápolis             | Faculdades Integradas Qualis                        |
| 707 | Faculdade De Filosofia Ciências E Letras De São José Do Rio Pardo | Faculdades Integradas Rio Branco                    |
| 708 | Faculdade De Filosofia, Ciências E Letras De Cajazeiras           | Faculdades Integradas Rio Branco Granja Vianna      |
| 709 | Faculdade De Filosofia, Ciências E Letras De Ibitinga             | Faculdades Integradas Rui Barbosa                   |
| 710 | Faculdade De Filosofia, Ciências E Letras Do Alto São Francisco   | Faculdades Integradas São Judas Tadeu               |
| 711 | Faculdade De Fortaleza  | Faculdades Integradas Simonsen                      |
| 712 | Faculdade De Frutal   | Faculdades Integradas Soares De Oliveira            |
| 713 | Faculdade De Gestão E Inovação                                    | Faculdades Integradas Urubupungá                    |
| 714 | Faculdade De Gestao E Negocios De Fortaleza                       | Faculdades Integradas Vianna Júnior                 |
| 715 | Faculdade De Gestao E Negocios De Salvador                        | Faculdades João Paulo Ii                            |
| 716 | Faculdade De Goiana   | Faculdades Londrina                                 |
| 717 | Faculdade De Guarantã Do Norte                                    | Faculdades Magsul                                   |

|     |  |   |
|-----|--|---|
| 718 | Faculdade De Guarulhos                                 | Faculdades Metropolitanas De Cuiabá                                     |
| 719 | Faculdade De Hortolândia                               | Faculdades Oswaldo Cruz   |
| 720 | Faculdade De Ibaiti                                    | Faculdades Pitágoras Unidade Guarapari                                  |
| 721 | Faculdade De Ilha Solteira                             | Faculdades Planalto Central   |
| 722 | Faculdade De Imperatriz Wyden                          | Faculdades Reunidas Da Asce   |
| 723 | Faculdade De Indiará                                   | Faculdades Unidas De Pesquisa, Ciências E Saúde Ltda                    |
| 724 | Faculdade De Informática De Ouro Preto Do Oeste        | Faculdades Unificadas De Foz Do Iguaçu                                  |
| 725 | Faculdade De Inhumas - Fac-Mais                        | Faculdades Unificadas De Iúna   |
| 726 | Faculdade De Integração Do Ensino Superior Do Cone Sul | Faculdades Unificadas De Leopoldina                                     |
| 727 | Faculdade De Integração Do Sertão                      | Facuminas Faculdade   |
| 728 | Faculdade De Iporá                                     | Fae Centro Universitário  |
| 729 | Faculdade De Itaituba                                  | Fai - Centro De Ensino Superior Em Gestão, Tecnologia E Educação        |
| 730 | Faculdade De Itápolis - Facita                         | Fal Estácio - Faculdade Estácio De Natal                                |
| 731 | Faculdade De Jaboticabal                               | Faneesp - Faculdade Nacional De Educação E Ensino Superior Do Paraná    |
| 732 | Faculdade De Jacareí                                   | Fasul Educacional Ead   |
| 733 | Faculdade De Jandaia Do Sul                            | Fatece - Faculdade De Tecnologia, Ciências E Educação                   |
| 734 | Faculdade De Jussara                                   | Fetac - Faculdade De Educação, Tecnologia E Administração De Caarapó    |
| 735 | Faculdade De Macapá                                    | Fgw - Faculdade De Gestão Woli  |
| 736 | Faculdade De Marília                                   | Fi - Faculdade Iguaçu   |
| 737 | Faculdade De Mato Grosso                               | Fiam-Faam - Centro Universitário  |
| 738 | Faculdade De Mauá - Fama                               | Fiap - Centro Universitário   |
| 739 | Faculdade De Minas Bh                                  | Fip - Faculdade De Iporã Paraná   |
| 740 | Faculdade De Mirassol                                  | Focca - Faculdade De Olinda   |
| 741 | Faculdade De Nova Serrana                              | Fundação Faculdade De Filosofia, Ciências E Letras De Mandaguari        |
| 742 | Faculdade De Olímpia                                   | Fundação Universidade Do Estado De Santa Catarina                       |
| 743 | Faculdade De Osasco                                    | Fundação Universidade Federal Da Grande Dourados                        |
| 744 | Faculdade De Palmas                                    | Fundação Universidade Federal De Rondônia                               |
| 745 | Faculdade De Pará De Minas                             | Fundação Universidade Federal Do Abc                                    |
| 746 | Faculdade De Petrolina                                 | Fundação Universidade Federal Do Pampa - Unipampa                       |
| 747 | Faculdade De Pinhais                                   | Fundação Universidade Federal Do Tocantins                              |
| 748 | Faculdade De Piracanjuba                               | Fundação Universidade Federal Do Vale Do São Francisco                  |
| 749 | Faculdade De Ponta Porã                                | Funvic - Faculdade Funvic De Mococa                                     |
| 750 | Faculdade De Porto Feliz                               | Icev - Instituto De Ensino Superior                                     |
| 751 | Faculdade De Presidente Epitácio - Fape                | Insper Instituto De Ensino E Pesquisa                                   |
| 752 | Faculdade De Presidente Prudente                       | Insted - Instituto Avançado De Ensino Superior E Desenvolvimento Humano |
| 753 | Faculdade De Presidente Venceslau                      | Instituição De Ensino Superior De Cacoal                                |
| 754 | Faculdade De Primavera                                 | Instituto Aphoniano De Ensino Superior                                  |
| 755 | Faculdade De Rancharia                                 | Instituto Belo Horizonte De Ensino Superior                             |

|     |  |  |
|-----|--|--|
| 756 | Faculdade De Ribeirão Pires                        | Instituto Brasileiro De Ensino, Desenvolvimento E Pesquisa De Brasília |
| 757 | Faculdade De Ribeirão Preto                        | Instituto Cuiabá De Ensino E Cultura                                   |
| 758 | Faculdade De Rio Claro                             | Instituto De Ciências Da Saúde   |
| 759 | Faculdade De Rolim De Moura                        | Instituto De Educação E Ensino Superior De Campinas                    |
| 760 | Faculdade De Rondônia                              | Instituto De Educação Superior De Pouso Alegre                         |
| 761 | Faculdade De Rondonópolis                          | Instituto De Educacao Superior Latinoamericano                         |
| 762 | Faculdade De Sabará                                | Instituto De Educação Superior Raimundo Sá                             |
| 763 | Faculdade De Santa Bárbara D'oeste                 | Instituto De Educação Superior Unyahna De Salvador                     |
| 764 | Faculdade De Santa Cruz Da Bahia                   | Instituto De Ensino Superior Blauro Cardoso De Mattos                  |
| 765 | Faculdade De Santa Luzia                           | Instituto De Ensino Superior Brasileiro                                |
| 766 | Faculdade De Santana De Parnaíba                   | Instituto De Ensino Superior Da Funlec                                 |
| 767 | Faculdade De Santo André                           | Instituto De Ensino Superior Da Fupesp                                 |
| 768 | Faculdade De Santo Ângelo                          | Instituto De Ensino Superior Da Grande Florianópolis                   |
| 769 | Faculdade De Santo Antonio Da Platina              | Instituto De Ensino Superior De Americana                              |
| 770 | Faculdade De São Bento                             | Instituto De Ensino Superior De Bauru                                  |
| 771 | Faculdade De São Bernardo Do Campo - Fasb          | Instituto De Ensino Superior De Cuiabá                                 |
| 772 | Faculdade De São Caetano Do Sul                    | Instituto De Ensino Superior De Fortaleza                              |
| 773 | Faculdade De São Carlos                            | Instituto De Ensino Superior De Foz Do Iguaçu                          |
| 774 | Faculdade De São Lourenço                          | Instituto De Ensino Superior De Londrina - Inesul                      |
| 775 | Faculdade De São Marcos                            | Instituto De Ensino Superior De Olinda                                 |
| 776 | Faculdade De São Paulo                             | Instituto De Ensino Superior De Rondônia                               |
| 777 | Faculdade De São Roque                             | Instituto De Ensino Superior De Teresina                               |
| 778 | Faculdade De São Vicente                           | Instituto De Ensino Superior Do Sul Do Maranhão                        |
| 779 | Faculdade De Saúde De Paulista                     | Instituto De Ensino Superior E Formação Avançada De Vitória            |
| 780 | Faculdade De Sertãozinho                           | Instituto De Ensino Superior Franciscano                               |
| 781 | Faculdade De Sorocaba                              | Instituto De Ensino Superior Fucapi                                    |
| 782 | Faculdade De Sorriso                               | Instituto De Ensino Superior Múltiplo                                  |
| 783 | Faculdade De Suzano                                | Instituto De Ensino Superior Santo Antônio                             |
| 784 | Faculdade De Talentos Humanos                      | Instituto Esperança De Ensino Superior                                 |
| 785 | Faculdade De Tapejara                              | Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Da Bahia           |
| 786 | Faculdade De Taquaritinga                          | Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Da Paraíba         |
| 787 | Faculdade De Tecnologia Alto Médio São Francisco   | Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia De Brasília        |
| 788 | Faculdade De Tecnologia Carlos Drummond De Andrade | Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia De Mato Grosso     |
| 789 | Faculdade De Tecnologia De Curitiba                | Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia De Minas Gerais    |
| 790 | Faculdade De Tecnologia De Horizonte               | Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia De Pernambuco      |
| 791 | Faculdade De Tecnologia De Piracicaba              | Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia De São Paulo       |
| 792 | Faculdade De Tecnologia De São Vicente             | Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Do Acre            |

|     |  |  |
|-----|--|--|
| 793 | Faculdade De Tecnologia De Teresina                      | Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Do Amapá                   |
| 794 | Faculdade De Tecnologia De Valença                       | Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Do Espírito Santo          |
| 795 | Faculdade De Tecnologia Do Amapá                         | Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Do Maranhão                |
| 796 | Faculdade De Tecnologia Do Nordeste                      | Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Do Norte De Minas Gerais   |
| 797 | Faculdade De Tecnologia E Administração Edufor           | Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Do Paraná                  |
| 798 | Faculdade De Tecnologia E Ciências                       | Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Do Piauí                   |
| 799 | Faculdade De Tecnologia E Ciências Da Bahia              | Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Do Rio Grande Do Sul       |
| 800 | Universidade Do Estado Do Rio De Janeiro                 | Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Do Sudeste De Minas Gerais |
| 801 | Universidade Do Estado Do Rio Grande Do Norte            | Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Do Sul De Minas Gerais     |
| 802 | Universidade Do Extremo Sul Catarinense                  | Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Do Tocantins               |
| 803 | Universidade Do Grande Rio Professor José De Souza Herdy | Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Do Triângulo Mineiro       |
| 804 | Universidade Do Oeste De Santa Catarina                  | Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Farroupilha                |
| 805 | Universidade Do Oeste Paulista                           | Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Goiano                     |
| 806 | Universidade Do Planalto Catarinense                     | Instituto Florence De Ensino Superior  |
| 807 | Universidade Do Sul De Santa Catarina                    | Instituto Infnet Rio De Janeiro  |
| 808 | Universidade Do Vale Do Itajaí                           | Instituto Internacional De Estudos Em Saude                                    |
| 809 | Universidade Do Vale Do Paraíba                          | Instituto Itapetingano De Ensino Superior                                      |
| 810 | Universidade Do Vale Do Rio Dos Sinos                    | Instituto Leya De Educação Superior  |
| 811 | Universidade Do Vale Do Sapucaí                          | Instituto Luterano De Ensino Superior De Itumbiara                             |
| 812 | Universidade Do Vale Do Taquari                          | Instituto Macapaense De Ensino Superior  |
| 813 | Universidade Estácio De Sá                               | Instituto Machadense De Ensino Superior  |
| 814 | Universidade Estadual Da Paraíba                         | Instituto Maranhense De Ensino E Cultura                                       |
| 815 | Universidade Estadual Da Região Tocantina Do Maranhão    | Instituto Matonense Municipal De Ensino Superior                               |
| 816 | Universidade Estadual De Alagoas - UNeal                 | Instituto Municipal De Ensino Superior De Assis                                |
| 817 | Universidade Estadual De Campinas                        | Instituto Municipal De Ensino Superior De Bebedouro Victório Cardassi          |
| 818 | Universidade Estadual De Feira De Santana                | Instituto Municipal De Ensino Superior De Catanduva                            |
| 819 | Universidade Estadual De Goiás                           | Instituto Paraibano De Ensino Renovado   |
| 820 | Universidade Estadual De Londrina                        | Instituto Pernambucano De Ensino Superior                                      |
| 821 | Universidade Estadual De Maringá                         | Instituto Racine De Educação Superior  |
| 822 | Universidade Estadual De Mato Grosso Do Sul              | Instituto Salvador De Ensino E Cultura   |
| 823 | Universidade Estadual De Montes Claros                   | Instituto Sociesc De Jaraguá Do Sul  |
| 824 | Universidade Estadual De Ponta Grossa                    | Instituto Superior De Ciências Aplicadas - Isca                                |
| 825 | Universidade Estadual De Roraima                         | Instituto Superior De Educação Ateneu  |
| 826 | Universidade Estadual De Santa Cruz                      | Instituto Superior Do Litoral Do Paraná  |
| 827 | Universidade Estadual Do Ceará                           | Instituto Superior E Centro Educacional Luterano - Bom Jesus - Ielusc          |

|     |  |  |
|-----|--|--|
| 828 | Universidade Estadual Do Centro Oeste                  | Instituto Taquaritinguense De Ensino Superior Dr. Aristides De Carvalho Schlobach                    |
| 829 | Universidade Estadual Do Maranhão                      | Instituto Taubaté De Ensino Superior   |
| 830 | Universidade Estadual Do Norte Do Paraná               | Instituto Tecnológico E Das Ciências Sociais Aplicadas E Da Saúde Do Centro Educ. N. Srª Auxiliadora |
| 831 | Universidade Estadual Do Oeste Do Paraná               | Instituto Universitário Una De Catalão   |
| 832 | Universidade Estadual Do Paraná                        | Ipog - Instituto De Pós-Graduação & Graduação  |
| 833 | Universidade Estadual Do Piauí                         | Libertas - Faculdades Integradas   |
| 834 | Universidade Estadual Do Rio Grande Do Sul             | Link School Of Business  |
| 835 | Universidade Estadual Do Sudoeste Da Bahia             | Nova Faculdade   |
| 836 | Universidade Estadual Do Tocantins                     | Pontifícia Universidade Católica De Campinas   |
| 837 | Universidade Estadual Paulista Júlio De Mesquita Filho | Pontifícia Universidade Católica De Goiás  |
| 838 | Universidade Estadual Vale Do Acaraú                   | Pontifícia Universidade Católica De Minas Gerais   |
| 839 | Universidade Evangélica De Goiás                       | Pontifícia Universidade Católica De São Paulo  |
| 840 | Universidade Federal Da Bahia                          | Pontifícia Universidade Católica Do Paraná   |
| 841 | Universidade Federal Da Fronteira Sul                  | Pontifícia Universidade Católica Do Rio De Janeiro   |
| 842 | Universidade Federal Da Integração Latino-Americana    | Pontifícia Universidade Católica Do Rio Grande Do Sul  |
| 843 | Universidade Federal Da Paraíba                        | Ratio - Faculdade Teológica E Filosófica   |
| 844 | Universidade Federal De Alagoas                        | Real Faculdade De Brasília   |
| 845 | Universidade Federal De Alfenas                        | Sobresp - Faculdade De Ciências Da Saúde   |
| 846 | Universidade Federal De Campina Grande                 | Strong Business School   |
| 847 | Universidade Federal De Catalão                        | Trevisan Escola Superior De Negócios   |
| 848 | Universidade Federal De Goiás                          | Unama Faculdade Da Amazônia De Boa Vista   |
| 849 | Universidade Federal De Itajubá - Unifei               | Unama Faculdade Da Amazônia De Macapá  |
| 850 | Universidade Federal De Juiz De Fora                   | Unama Faculdade Da Amazônia De Rio Branco  |
| 851 | Universidade Federal De Lavras                         | Unetri Faculdades  |
| 852 | Universidade Federal De Mato Grosso                    | União Das Faculdades Dos Grandes Lagos   |
| 853 | Universidade Federal De Mato Grosso Do Sul             | Unicorp Faculdades   |
| 854 | Universidade Federal De Minas Gerais                   | Universidade Alto Vale Do Rio Do Peixe   |
| 855 | Universidade Federal De Ouro Preto                     | Universidade Anhanguera  |
| 856 | Universidade Federal De Pelotas                        | Universidade Anhanguera De São Paulo   |
| 857 | Universidade Federal De Pernambuco                     | Universidade Anhembi Morumbi   |
| 858 | Universidade Federal De Rondonópolis                   | Universidade Brasil  |
| 859 | Universidade Federal De Roraima                        | Universidade Cândido Mendes  |
| 860 | Universidade Federal De Santa Catarina                 | Universidade Castelo Branco  |
| 861 | Universidade Federal De Santa Maria                    | Universidade Católica De Brasília  |
| 862 | Universidade Federal De São Carlos                     | Universidade Católica De Pelotas   |
| 863 | Universidade Federal De São João Del Rei               | Universidade Católica De Pernambuco  |
| 864 | Universidade Federal De São Paulo                      | Universidade Católica De Petrópolis  |
| 865 | Universidade Federal De Sergipe                        | Universidade Católica De Santos  |
| 866 | Universidade Federal De Uberlândia                     | Universidade Católica Do Salvador  |
| 867 | Universidade Federal De Viçosa                         | Universidade Católica Dom Bosco  |
| 868 | Universidade Federal Do Acre                           | Universidade Cesumar   |

|     |  |   |
|-----|--|---|
| 869 | Universidade Federal Do Amapá                            | Universidade Cidade De São Paulo  |
| 870 | Universidade Federal Do Amazonas                         | Universidade Comunitária Da Região De Chapecó                                 |
| 871 | Universidade Federal Do Cariri                           | Universidade Cruzeiro Do Sul  |
| 872 | Universidade Federal Do Ceará                            | Universidade Da Amazônia  |
| 873 | Universidade Federal Do Delta Do Parnaíba                | Universidade Da Região De Joinville   |
| 874 | Universidade Federal Do Espírito Santo                   | Universidade De Araraquara  |
| 875 | Universidade Federal Do Maranhão                         | Universidade De Brasília  |
| 876 | Universidade Federal Do Oeste Da Bahia                   | Universidade De Caxias Do Sul   |
| 877 | Universidade Federal Do Oeste Do Pará                    | Universidade De Cruz Alta   |
| 878 | Universidade Federal Do Pará                             | Universidade De Cuiabá  |
| 879 | Universidade Federal Do Paraná                           | Universidade De Fortaleza   |
| 880 | Universidade Federal Do Piauí                            | Universidade De Franca  |
| 881 | Universidade Federal Do Rio De Janeiro                   | Universidade De Gurupi  |
| 882 | Universidade Federal Do Rio Grande                       | Universidade De Itaúna  |
| 883 | Universidade Federal Do Rio Grande Do Norte              | Universidade De Marília   |
| 884 | Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul                | Universidade De Mogi Das Cruzes   |
| 885 | Universidade Federal Do Sul E Sudeste Do Pará            | Universidade De Passo Fundo   |
| 886 | Universidade Federal Dos Vales Do Jequitinhonha E Mucuri | Universidade De Pernambuco  |
| 887 | Universidade Federal Fluminense                          | Universidade De Ribeirão Preto  |
| 888 | Universidade Federal Rural Da Amazônia                   | Universidade De Rio Verde   |
| 889 | Universidade Federal Rural De Pernambuco                 | Universidade De Santa Cruz Do Sul   |
| 890 | Universidade Federal Rural Do Rio De Janeiro             | Universidade De São Paulo   |
| 891 | Universidade Federal Rural Do Semi-Árido                 | Universidade De Sorocaba  |
| 892 | Universidade Feevale                                     | Universidade De Taubaté   |
| 893 | Universidade Franciscana                                 | Universidade De Uberaba   |
| 894 | Universidade Fumec                                       | Universidade De Vassouras   |
| 895 | Universidade Ibirapuera                                  | Universidade Do Contestado  |
| 896 | Universidade Iguaçú                                      | Universidade Do Estado Da Bahia   |
| 897 | Universidade José Do Rosário Vellano                     | Universidade Do Estado De Mato Grosso Carlos Alberto Reyes Maldonado - Unemat |
| 898 | Universidade La Salle                                    | Universidade Do Estado De Minas Gerais  |
| 899 | Universidade Luterana Do Brasil                          | Universidade Do Estado Do Amazonas  |
| 900 | Universidade Metodista De Piracicaba                     | Universidade Regional Integrada Do Alto Uruguai E Das Missões                 |
| 901 | Universidade Metodista De São Paulo                      | Universidade Salgado De Oliveira  |
| 902 | Universidade Metropolitana De Santos                     | Universidade Salvador   |
| 903 | Universidade Municipal De São Caetano Do Sul             | Universidade Santa Cecília  |
| 904 | Universidade Nilton Lins                                 | Universidade Santa Úrsula   |
| 905 | Universidade Nove De Julho                               | Universidade Santo Amaro  |
| 906 | Universidade Paranaense                                  | Universidade São Francisco  |
| 907 | Universidade Paulista                                    | Universidade São Judas Tadeu  |
| 908 | Universidade Pitágoras Unopar                            | Universidade Tecnológica Federal Do Paraná                                    |
| 909 | Universidade Pitágoras Unopar Anhanguera                 | Universidade Tiradentes   |
| 910 | Universidade Positivo                                    | Universidade Tuiuti Do Paraná   |

|            |  |  |
|------------|--|--|
| <b>911</b> | Universidade Potiguar  | Universidade Universus Veritas Guarulhos |
| <b>912</b> | Universidade Presbiteriana Mackenzie                             | Universidade Vale Do Rio Doce            |
| <b>913</b> | Universidade Regional De Blumenau                                | Universidade Vale Do Rio Verde           |
| <b>914</b> | Universidade Regional Do Cariri                                  | Universidade Veiga De Almeida            |
| <b>915</b> | Universidade Regional Do Noroeste Do Estado Do Rio Grande Do Sul | Universidade Vila Velha                  |

## ANEXO 2

## PERMISSÃO PARA USO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

RE: Permissão de Instrumento de pesquisa - Gabriela Ramos



Arménio Rego <arego@ucp.pt>

01/07/2021 06:14



Para: Gabriela Ramos de Oliveira ; arego@porto.ucp.pt

Estimada Gabriela

Obrigado pelo seu interesse. Considere a minha autorização como concedida.

Bom trabalho.

Arménio

---

De: Gabriela Ramos de Oliveira . <gabimestrado@outlook.com>

Enviado: 1 de julho de 2021 01:12

Para: arego@porto.ucp.pt <arego@porto.ucp.pt>

Assunto: Permissão de Instrumento de pesquisa - Gabriela Ramos

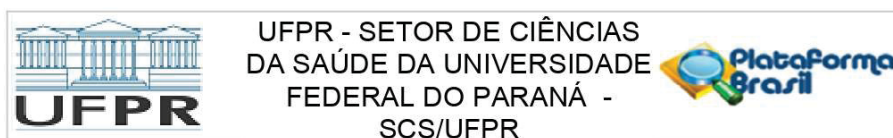
Prezado Sr. Arménio Rego,

Meu nome é Gabriela Ramos de Oliveira, sou mestranda em Contabilidade do PPGCONT da Universidade Federal do Paraná -UFPR.

Estou realizando um artigo inicialmente sobre Justiça Organizacional e gostaria de solicitar sua permissão

## ANEXO 3

## PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISA



## PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

## DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Estilos de liderança e Justiça Interacional: Um estudo com docentes dos cursos de graduação da área de negócios do Brasil

**Pesquisador:** Nayane Thais Krespi Musial

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 51429421.8.0000.0102

**Instituição Proponente:** Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Contabilidade da UFPR

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

## DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 5.078.216

## Apresentação do Projeto:

Projeto de pesquisa, vinculado ao Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná sob a orientação da Profa. Dra. Nayane Thais Krespi Musial e colaboração de Gabriela Ramos de Oliveira. A pesquisa irá analisar a relação entre os estilos de liderança e as percepções de justiça interacional de docentes dos cursos de graduação da área de negócios das IES brasileiras. Trata-se de um estudo quantitativo, do tipo descritivo. A população do estudo será os docentes dos cursos de graduação da área de negócios das IES brasileiras, e amostra os docentes que prontamente responderem ao instrumento de pesquisa. Os participantes serão abordados por meio de solicitação de participação via e-mail e mensagens via celular. Serão excluídos da pesquisa os docentes que não forem dos cursos de graduação da área de negócios das IES brasileiras. O procedimento de coleta de dados, será aplicado um questionário online do Google Docs com escala likert de 5 pontos. O instrumento abordará 4 sessões, sendo o primeiro, questões relacionadas a Justiça Interacional, seguido das questões de estilos de liderança e por fim a caracterização dos respondentes. O período de realização da pesquisa será de abril de 2021 a março de 2022.

## Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Geral

Analisar a relação entre os estilos de liderança e as percepções de justiça interacional de docentes

**Endereço:** Rua Padre Camargo, 285 - 1º andar  
**Bairro:** Alto da Glória **CEP:** 80.060-240  
**UF:** PR **Município:** CURITIBA  
**Telefone:** (41)3360-7259 **E-mail:** cometica.saude@ufpr.br



Continuação do Parecer: 5.078.216

para que possa aplicar aos participantes de sua pesquisa, conforme decisão da Coordenação do CEP/SD de 13 de julho de 2020.

Após o isolamento, retornaremos à obrigatoriedade do carimbo e assinatura nos termos para novos projetos.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

01 - Solicitamos que sejam apresentados a este CEP, relatórios semestrais (a cada seis meses de seu parecer de aprovado) e final, sobre o andamento da pesquisa, bem como informações relativas às modificações do protocolo, cancelamento, encerramento e destino dos conhecimentos obtidos, através da Plataforma Brasil - no modo: NOTIFICAÇÃO. Demais alterações e prorrogação de prazo devem ser enviadas no modo EMENDA. Lembrando que o cronograma de execução da pesquisa deve ser atualizado no sistema Plataforma Brasil antes de enviar solicitação de prorrogação de prazo.

Emenda – ver modelo de carta em nossa página: [www.cometica.ufpr.br](http://www.cometica.ufpr.br) (obrigatório envio).

02 - Importante: (Caso se aplique): Pendências de Coparticipante devem ser respondidas pelo acesso do Pesquisador principal.

Para projetos com coparticipante que também solicitam relatórios semestrais, estes relatórios devem ser enviados por Notificação, pelo login e senha do pesquisador principal no CAAE correspondente a este coparticipante, após o envio do relatório à instituição proponente.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

| Tipo Documento                 | Arquivo                                       | Postagem               | Autor                      | Situação |
|--------------------------------|---|------------------------|----------------------------|----------|
| Informações Básicas do Projeto | PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1819805.pdf | 17/10/2021<br>23:18:17 |                            | Aceito   |
| Outros                         | carta_adequacoes.docx                         | 17/10/2021<br>23:17:39 | Nayane Thais Krespi Musial | Aceito   |

**Endereço:** Rua Padre Camargo, 285 - 1º andar  
**Bairro:** Alto da Glória **CEP:** 80.060-240  
**UF:** PR **Município:** CURITIBA  
**Telefone:** (41)3360-7259 **E-mail:** [cometica.saude@ufpr.br](mailto:cometica.saude@ufpr.br)



Continuação do Parecer: 5.078.216

|   |                               |                        |                            |        |
|---|-------------------------------|------------------------|----------------------------|--------|
| Outros  | carta_alteracoes_assinada.pdf | 17/10/2021<br>23:14:45 | Nayane Thais Krespi Musial | Aceito |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador                 | projeto_corrigido.docx        | 17/10/2021<br>23:13:08 | Nayane Thais Krespi Musial | Aceito |
| TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | TCLE_corrigido.docx           | 17/10/2021<br>23:12:42 | Nayane Thais Krespi Musial | Aceito |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador                 | Projeto.docx                  | 02/09/2021<br>23:26:09 | Nayane Thais Krespi Musial | Aceito |
| TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | TCLE.docx                     | 02/09/2021<br>23:25:55 | Nayane Thais Krespi Musial | Aceito |
| Outros  | carta_encaminhamento.pdf      | 02/09/2021<br>23:25:09 | Nayane Thais Krespi Musial | Aceito |
| Declaração de Pesquisadores                               | declaracao_pesquisadores.pdf  | 02/09/2021<br>11:43:09 | Nayane Thais Krespi Musial | Aceito |
| Outros  | checklist.pdf                 | 02/09/2021<br>11:37:31 | Nayane Thais Krespi Musial | Aceito |
| Outros  | analise_merito.pdf            | 02/09/2021<br>11:37:04 | Nayane Thais Krespi Musial | Aceito |
| Outros  | Extrato_ata.pdf               | 02/09/2021<br>11:35:30 | Nayane Thais Krespi Musial | Aceito |
| Declaração de concordância                                | declaracao_concordancia.pdf   | 02/09/2021<br>11:31:40 | Nayane Thais Krespi Musial | Aceito |
| Folha de Rosto  | folha_rosto_assinada.pdf      | 02/09/2021<br>11:30:02 | Nayane Thais Krespi Musial | Aceito |

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

CURITIBA, 04 de Novembro de 2021

Assinado por:  
**IDA CRISTINA GUBERT**  
(Coordenador(a))

**Endereço:** Rua Padre Camargo, 285 - 1º andar**Bairro:** Alto da Glória**CEP:** 80.060-240**UF:** PR**Município:** CURITIBA**Telefone:** (41)3360-7259**E-mail:** cometica.saude@ufpr.br

## APÊNDICE A

### Instrumento de coleta de dados

#### Termo de consentimento

Eu, Gabriela Ramos de Oliveira, Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da UFPR, estou realizando a coleta de dados para minha dissertação na área de contabilidade gerencial, sob orientação do Professora Dra. Nayane Thais Krespi Musial e você está sendo convidado a participar de forma voluntária de nossa pesquisa sobre “Estilos de liderança e Justiça Interacional: Um estudo com docentes dos cursos de graduação da área de negócios do Brasil”.

Nosso objetivo é analisar a relação entre os estilos de liderança e as percepções de justiça interacional de docentes dos cursos de graduação da área de negócios das IES brasileiras.

A importância desta pesquisa se dá por analisar a relação dos estilos de liderança com as percepções de justiça interacional de docentes dos cursos de graduação da área de negócios das IES brasileiras. Especificamente, por buscar compreender qual estilo de liderança (transformacional, transacional ou *laissez-faire*) está mais associado com o perfil de seus líderes imediatos e se este estilo possui relação com as suas percepções de Justiça interacional. Os docentes podem ser beneficiados em relação a poder analisar melhor seu líder imediato e assim auxiliar no ambiente acadêmico.

- a) O objetivo desta pesquisa é analisar a relação entre os estilos de liderança e as percepções de justiça interacional de docentes dos cursos de graduação da área de negócios das IES brasileiras.
- b) Caso você participe da pesquisa, será necessário responder a um questionário contendo 3 seções, sendo elas primeira seção com questões relacionadas a justiça interacional, segunda seção com questões sobre estilos de liderança e por fim terceira seção a caracterização dos respondentes. Podendo parar de responder o questionário a qualquer momento.
- c) O tempo médio para respostas é de 10 minutos.
- d) Alguns riscos relacionados ao estudo podem ser mal-estar, constrangimento e desconforto emocional, porém o risco de ocorrência é baixo e você pode parar de responder a pesquisa a qualquer tempo.
- e) Os principais beneficiários com essa pesquisa são os docentes dos cursos de graduação da área de negócios das Instituições de Ensino Superior brasileiras, visto que poderão analisar e identificar o estilo de seu líder imediato e sua relação com a percepção de justiça interacional. Como justificativa teórica desta pesquisa, o estudo busca oferecer informações que possam auxiliar futuros pesquisadores e demais interessados nos temas abordados. Ao fornecer uma base comparativa, outros pesquisadores poderão aplicar o mesmo estudo com instituições de ensino de outras regiões, apenas pública ou privada.

As pesquisadoras Gabriela Ramos de Oliveira e Nayane Thais Krespi Musial responsáveis por este estudo poderão ser localizadas Av. Prefeito Lothário Meissner, 668-794 - Jardim Botânico, Curitiba, Estado do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, 1º andar, laboratório de Controle Gerencial, nos e-mails: gabimestrado@outlook.com e nkrespi@gmail.com, no telefone (49) 99138-6772 e (41) 3360-4193, em horário comercial para esclarecer eventuais dúvidas que vocês possa ter e fornecer-lhe as informações que queira, antes, durante ou depois de encerrado o estudo.

- f) A sua participação neste estudo é voluntária e se você não quiser mais fazer parte da pesquisa poderá desistir a qualquer momento.
- g) As informações relacionadas ao estudo poderão ser publicadas em artigos científicos e em trabalhos acadêmicos. No entanto, se qualquer informação for divulgada em relatório ou publicação, isto será feito sob forma codificada, para que a **sua identidade seja preservada e mantida sua confidencialidade**.
- h) O material obtido com o questionário será utilizado unicamente para essa pesquisa e será destruído/descartado (informar o destino que será dado ao material) ao término do estudo, dentro de 12 meses.
- i) Se você tiver dúvidas sobre seus direitos como participante de pesquisa, você pode contatar também o Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP/SD) do Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná, pelo telefone 3360-7259. O Comitê de Ética em Pesquisa é um órgão colegiado multi e transdisciplinar, independente, que existe nas instituições que realizam pesquisa envolvendo seres humanos no Brasil e foi criado com o objetivo de proteger os participantes de pesquisa, em sua integridade e dignidade, e assegurar que as pesquisas sejam desenvolvidas dentro de padrões éticos (Resolução nº 466/12 Conselho Nacional de Saúde).  
O material deve ser armazenado por 5 anos conforme preconizado pela Resol. 466/2012.

Esse instrumento foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Setor de Ciências da Saúde da UFPR pelo número **51429421.8.0000.0102**.

## INSTRUMENTO

1. Para responder as assertivas dessa seção, pense na instituição de ensino que você dedica a maior parte do seu tempo de trabalho.

Leia as assertivas e escolha a opção com a qual mais se identifica, considerando 1 - Discordo totalmente e 5 - Concordo totalmente.

| Justiça Interacional |   |   |   |   |   |   |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|
|                      |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                    | Os meus superiores mostram interesse genuíno em serem justos comigo   |   |   |   |   |   |
| 2                    | O meu superior fornece-me informações acerca do modo como eu estou a desempenhar as minhas funções permitindo-me aprender a fazer melhor o meu trabalho |   |   |   |   |   |
| 3                    | Os meus superiores são completamente francos e sinceros comigo.   |   |   |   |   |   |

|   |   |  |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|--|
| 4 | O meu superior explica muito claramente qualquer decisão relacionada com as minhas funções. |  |  |  |  |  |
| 5 | Os meus superiores tornam claro o que esperam de mim  |  |  |  |  |  |
| 6 | Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético                                     |  |  |  |  |  |
| 7 | Ao decidir sobre o meu trabalho, o meu superior dá-me explicações com sentido para mim      |  |  |  |  |  |
| 8 | Os meus superiores me tratam com respeito e consideração                                    |  |  |  |  |  |

2. Para responder as assertivas dessa seção, pense na instituição de ensino que você dedica a maior parte do seu tempo de trabalho.

Leia as assertivas e escolha a opção que melhor descreve as atitudes do seu chefe imediato, considerando 1 - Discordo totalmente e 5 - Concordo totalmente.

| Estilos de Liderança |  |   |   |   |   |   |
|----------------------|--|---|---|---|---|---|
|                      |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9                    | Demora a responder questões urgentes   |   |   |   |   |   |
| 10                   | Mostra a importância de se ter um forte senso de responsabilidade  |   |   |   |   |   |
| 11                   | É focado e atento às irregularidades, erros e desvios dos padrões esperados                                |   |   |   |   |   |
| 12                   | Considera as consequências éticas e morais das decisões  |   |   |   |   |   |
| 13                   | Expressa satisfação quando seus liderados correspondem às expectativas                                     |   |   |   |   |   |
| 14                   | Conversa sobre as crenças e valores mais importantes   |   |   |   |   |   |
| 15                   | Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão  |   |   |   |   |   |
| 16                   | Atua de forma que conquista o respeito dos seus liderados  |   |   |   |   |   |
| 17                   | Articula visão positiva e motivadora a respeito do futuro  |   |   |   |   |   |
| 18                   | Concentra sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas                                       |   |   |   |   |   |
| 19                   | Faz com que seus liderados olhem para os problemas de diferentes ângulos                                   |   |   |   |   |   |
| 20                   | Fornece ajuda em troca do esforço de seus liderados  |   |   |   |   |   |
| 21                   | Expressa confiança de que as metas serão alcançadas  |   |   |   |   |   |
| 22                   | Examina situações críticas questionando os seus liderados se são adequadas                                 |   |   |   |   |   |
| 23                   | Mantem-se a par de todos os erros  |   |   |   |   |   |
| 24                   | Investe seu tempo em ensinar e treinar   |   |   |   |   |   |
| 25                   | Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades                                  |   |   |   |   |   |
| 26                   | Demonstra acreditar que “não se mexe no que está a dar certo”  |   |   |   |   |   |
| 27                   | Dirige sua atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados   |   |   |   |   |   |
| 28                   | Espera as coisas darem erradas para começar a agir   |   |   |   |   |   |
| 29                   | Ajuda os seus liderados no desenvolvimento de seus pontos fortes   |   |   |   |   |   |
| 30                   | Gera orgulho pelos liderados estarem ao seu lado   |   |   |   |   |   |
| 31                   | Procura alternativas diferentes para solucionar problemas  |   |   |   |   |   |
| 32                   | Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho                                   |   |   |   |   |   |
| 33                   | Considera cada liderado como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos demais |   |   |   |   |   |
| 34                   | Trata os liderados como pessoas e não apenas como membros do grupo   |   |   |   |   |   |
| 35                   | Fala de forma otimista sobre o futuro  |   |   |   |   |   |
| 36                   | Evita tomar decisões   |   |   |   |   |   |
| 37                   | Está ausente quando seus liderados necessitam de minha presença  |   |   |   |   |   |
| 38                   | Deixa claro o que cada liderado pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas                  |   |   |   |   |   |

### 3. Caracterização dos respondentes

**Ocupa ou já ocupou cargos de liderança?**

( ) Sim ( ) não

Se sim, por quanto tempo? \_\_\_\_\_

Se sim, qual cargo? \_\_\_\_\_

**Gênero:**

( ) Feminino ( ) Masculino ( ) Agênero ou Não-binário ( ) Prefiro não responder

**Ano de nascimento:**

\_\_\_\_\_

**Região em que a instituição que você atua está localizada:**

Centro-Oeste    Nordeste    Norte    Sudeste    Sul

**Formação:**

Graduação completa                       Mestrado

Especialização lato sensu                       Doutorado

Se assinalado graduação, qual sua formação? \_\_\_\_\_

Se assinalado especialização lato sensu, qual sua área de especialização? \_\_\_\_\_

Se assinalado mestrado ou doutorado, qual sua área stricto sensu? \_\_\_\_\_

**Tempo de trabalho na Instituição:**

Até 11 meses     Entre 1 e 5 anos     Entre 6 e 15 anos     Entre 16 e 20 anos

Acima de 21 anos

**Em quantas instituições você trabalha atualmente?**

Apenas uma    Duas ou mais

**Das instituições que trabalha, atua como docente em:**

Apenas instituições públicas    Apenas instituições privadas    Mista (Públicas e privadas)

**Você exerce alguma outra profissão além da docência?**

Sim                       Não

Se sim, Qual? \_\_\_\_\_

**Qual sua função/cargo atual na Instituição?**

**Tempo de atuação no cargo atual?**