

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTU SENSU EM ADMINISTRAÇÃO

CRISTIANA MARTINS LOPES

**GESTOR, LÍDER OU DIRIGENTE? INSTRUMENTO PARA IDENTIFICAÇÃO DE
ESTILO DE LIDERANÇA EM EXECUTIVOS**

Belo Horizonte

2019

Cristiana Martins Lopes

**GESTOR, LÍDER OU DIRIGENTE? INSTRUMENTO PARA IDENTIFICAÇÃO DE
ESTILO DE LIDERANÇA EM EXECUTIVOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração

Orientador: Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena

Área de concentração: Gestão Estratégica das Organizações

Belo Horizonte 2019

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

L864g	<p>Lopes, Cristiana Martins Gestor, líder ou dirigente?: instrumento para identificação de estilo de liderança em executivos / Cristiana Martins Lopes. Belo Horizonte, 2019. 79 f.: il.</p> <p>Orientador: Roberto Patrus Mundim Pena Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração</p> <p>1. Executivos. 2. Liderança. 3. Capacidade executiva. 4. Competência profissional. 5. Questionários. 6. Estudos de validação. I. Pena, Roberto Patrus Mundim. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.</p>
CDU: 658.012.4	

Cristiana Martins Lopes

**GESTOR, LÍDER OU DIRIGENTE? INSTRUMENTO PARA IDENTIFICAÇÃO DE
ESTILO DE LIDERANÇA EM EXECUTIVOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena (Orientador)

PUC Minas

Profa. Dra. Simone Costa Nunes

PUC Minas

Profa. Dra. Betania Tanure de Barros

BTA – Betania Tanure Associados

Belo Horizonte, 12 de dezembro de 2019.

Aos meus pais, Jones e Laurita, por sempre acreditarem na educação como um valor essencial e me encorajarem em minha formação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor Roberto Patrus, meu orientador, por ter compartilhado conhecimentos e esforços nesta investigação.

Aos professores do PPGA, por todos os ensinamentos e incentivo, em especial à professora Simone Costa Nunes e ao professor Antônio Carvalho Neto, pelas contribuições na banca de qualificação.

Aos colegas do PPGA, pelas trocas de experiências e conhecimento.

À Betania Tanure, por me inspirar profissionalmente e por compartilhar o propósito de contribuir para que as pessoas, as empresas e a sociedade sejam melhores.

Aos colegas da BTA – Betania Tanure Associados, que, direta ou indiretamente me ajudaram na problematização e na execução deste trabalho.

À minha mãe, por ter me proporcionado tanto aprendizado ao longo da vida. E à Lenice, que, ao cuidar dela, cuida de todos nós.

Às minhas irmãs, Luciana e Adriana, pelo incentivo e pela compreensão nos momentos em que me fiz ausente.

Aos meus sobrinhos, Henrique e Camila, que me motivam a olhar para o futuro com mais esperança.

Ao meu marido, Alexandre, pelo amor, pela paciência e pelo cuidado que tornaram essa jornada mais leve. E aos meus enteados, Júlia e Matheus, por acrescentarem alegria às nossas vidas.

Aos familiares e amigos que de alguma forma contribuíram para esta construção.

Finalmente, agradeço a Deus, que me sustentou durante as dificuldades e permitiu tantos encontros significativos nesse percurso.

“Podem roubar tudo de um homem, salvo uma coisa: a última das liberdades humanas – a escolha da atitude pessoal frente a um conjunto de circunstâncias – para decidir seu próprio caminho.”

Viktor Frankl

RESUMO

O ambiente organizacional vive um momento de muitas transformações, o que exige dos executivos a habilidade de implementar ações de racionalização e revitalização ao mesmo tempo. Isso significa que não é suficiente ter somente as competências racionais de um Gestor, voltadas para as dimensões *hard* de uma organização: processos, estrutura e estratégia. Elas são essenciais para garantir a operação de uma empresa, porém não sustentam um executivo em seus desafios. É preciso operar também as dimensões *soft*: liderança, cultura e pessoas, que demandam uma atuação voltada aos aspectos emocionais, característica de um Líder. É na articulação do *hard* e do *soft* que os executivos são exigidos a atuar, garantindo assim a otimização da estrutura, a melhoria de processos, a motivação e a mobilização das pessoas na direção de um propósito comum, levando ao alcance de resultados sustentáveis. Um bom desempenho nas dimensões racionais e emocionais de uma empresa, exercitando concomitantemente as competências técnicas e pessoais, é uma característica do Dirigente. A necessidade de se ter um instrumento capaz de avaliar a presença e a intensidade das competências do Gestor, do Líder e do Dirigente motivou a pesquisa, pois possibilita direcionar esforços na direção de desenvolver o gap de competências de um executivo. Na direção deste propósito foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre as diferentes abordagens e teorias de liderança. Tal estudo permitiu a identificação de competências técnicas e pessoais, que fundamentaram a elaboração do questionário. Depois da realização de um pré-teste, realizou-se uma nova aplicação com 160 sujeitos. A análise estatística, univariada e multivariada, evidenciou a necessidade da exclusão de uma assertiva, o que permitiu comprovar a validação do instrumento, cumprindo o objetivo geral da pesquisa. O tratamento dos dados deu origem a um gráfico com três perfis de executivo (Gestor, Líder e Dirigente) com a indicação numérica da zona de transição entre um perfil e outro. A principal contribuição do estudo é oferecer um instrumento validado para análise do perfil de um executivo, com a devida chave de leitura dos resultados, que estabeleceu zonas de transição entre um perfil e outro.

Palavras-chave: Gestor, Líder, Dirigente, Competências Técnicas, Competências Pessoais

ABSTRACT

The organizational environment is experiencing many transformations that require executives to have the ability to implement rationalization and revitalization actions at the same time. This means that it is not enough to have only the rational competencies of a Manager that focus on the hard domains of an organization, i.e., processes, structure, and strategy. Even though they are essential to the company's operations, they don't support the executives in their challenges. It's also necessary to operate in the soft domains, i.e., leadership, culture, and people, which require a performance that focuses on emotional aspects and is characteristic of a Leader. The executives are required to balance the hard and soft domains to deliver structure optimization, improved processes, and people motivation and engagement towards a common purpose to achieve sustainable goals. A Director's characteristic is having a good performance in the rational and emotional domains of a company, thus showing technical and personal competences at the same time. This research was driven by the need to have a tool to assess the presence and intensity of the competences of a Manager, Leader, and Director to allow devoting efforts to develop the competence gap in an executive. To do so, a bibliographic research was conducted on the different approaches and leadership theories. This study allowed the identification of the technical and personal competences that supported the development of the questionnaire. After a pre-test, the test was administered again to 160 individuals. The univariate and multivariate statistical analyses showed the need to remove a claim, which proved the instrument validity to achieve the overall goal of the research. The data management produced a graph with three different profiles of executives (Manager, Leader, and Director) and numbers to indicate the areas of transition between one profile and another. The main contribution of this study is to offer a validated instrument to analyze the profile of an executive with the relevant information to interpret the results that determined areas of transition between one profile and another.

Keywords: manager, leader, director, technical competences, personal competences

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de Goffe e Jones.....	17
Figura 2 – Estilos de liderança	34
Quadro 1 – Síntese das abordagens e teorias de liderança	32
Quadro 2 – Síntese da relação entre as abordagens e teorias de liderança com as competências técnicas e pessoais	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Assertivas do Questionário e Legendas	50
Tabela 2 - Análise fatorial do construto Competência Pessoal ordenadas por carga	52
Tabela 3 – Análise fatorial do construto Competência Técnica ordenadas por carga.....	53
Tabela 4- Distribuição da amostra por cargo	55
Tabela 5- Distribuição da amostra por tempo no cargo	55
Tabela 6- Análise descritiva dos dados.....	56
Tabela 7 - Média por dimensão.....	57
Tabela 8– Quartis por dimensão.....	57
Tabela 9– Distribuição das notas sobre as médias de Competência Pessoal por quartil	57
Tabela 10– Distribuição percentual das notas sobre as médias de Competência Pessoal por quartil	57
Tabela 11– Distribuição das notas sobre as médias de Competência Técnica por quartil	58
Tabela 12 – Distribuição percentual das notas sobre as médias de Competência Técnica por quartil.....	58
Tabela 13 - Matriz de correlação de Pearson	59
Tabela 14– Quantidade de correlações.....	60
Tabela 15– Análise fatorial do construto Competência Pessoal ordenadas por carga.....	60
Tabela 16– Análise fatorial do construto Competência Técnica ordenadas por carga.....	61
Tabela 17- Análise fatorial do construto Competência Técnica ordenadas por carga (sem T02)	62
Tabela 18 - Resumos das análises fatoriais das escalas.....	62
Tabela 19– Validade Convergente dos indicadores.....	64
Tabela 20- Avaliação da qualidade geral da mensuração	65
Tabela 21 - Média por dimensão (antes da exclusão de T02)	66
Tabela 22 - Média por dimensão (após da exclusão de T02)	66
Tabela 23– Quartis por dimensão (antes da exclusão de T02)	66
Tabela 24 – Quartis por dimensão (após da exclusão de T02)	66
Tabela 25 – Distribuição das notas sobre as médias de Competência Técnica por quartil (após da exclusão de T02)	67
Tabela 26 – Distribuição percentual das notas sobre as médias de Competência Técnica por quartil (após da exclusão de T02)	67
Tabela 27 – Categorias do perfil do executivo com base na mediana e quartis.....	67

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Perfil individual dos executivos.....	68
--	-----------

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACOES

BTA – Betania Tanure Associados

LMX – Teoria das trocas entre líderes e seguidores

SUMÁRIO

1. Introdução	14
1.1 Problema de pesquisa	16
1.2 Objetivos	18
Objetivo geral	18
Objetivos específicos	18
2 Revisão da literatura	19
2.1 Abordagens e teorias de liderança	19
Abordagem da personalidade.....	19
Abordagem comportamental.....	20
Abordagens situacional e contingencial	23
Abordagens da nova liderança	24
2.2 Gestor, Líder e Dirigente	34
Gestor.....	34
Líder.....	37
Dirigente	40
2.3 Aproximações das abordagens com os estilos Gestor, Líder e Dirigente	43
2.4 Competências	46
Competências técnicas	49
Competências pessoais	50
3 Metodologia	54
3.1 Sujeitos da pesquisa	54
3.2 Construção do instrumento de pesquisa	55
Tabela 1 – Assertivas do Questionário e Legendas	57
4 Apresentação dos resultados e análise de dados	51
4.1 Pré-teste	51
Tabela 3 – Análise fatorial do construto Competência Técnica ordenadas por carga	53
4.2 Descrição da amostra	54
Variáveis sociodemográficas	54
4.3 A validação do questionário	55
Estimativas padrão	56
Tabela 6- Análise descritiva dos dados.	56
Tabela 7 - Média por dimensão	57
Tabela 8– Quartis por dimensão	57
Análise de linearidade.....	58
Tabela 13 - Matriz de correlação de Pearson	59
Tabela 14 – Quantidade de correlações	60
Qualidade da mensuração	60
4.4 A forma de tratamento dos dados de pesquisa para identificação do perfil dos executivos pesquisados	65
5 Considerações Finais	69
Referências	72

1. Introdução

A competitividade, aliada à situação política e econômica do Brasil nos últimos anos, representa um grande desafio para as empresas. O ambiente instável gera incertezas, e não é incomum perceber os efeitos nas organizações. O foco dos executivos se volta para as dimensões *hard* da gestão – estratégia, estrutura e processos (Tanure e Patrus, 2011c). Muitos deles optam por responder rapidamente às pressões do mercado, utilizando maneiras tradicionais de ajuste relacionadas a essas dimensões, como reduzir drasticamente os custos, seja por cortes no quadro funcional seja pelo foco na eficiência operacional, que se traduz em fazer mais por menos.

As incertezas também impactam nos investimentos, que são reduzidos ou paralisados. Ações voltadas para as dimensões *soft* da gestão – pessoas, liderança e cultura (Tanure e Patrus, 2011a) – costumam ser as mais afetadas, ficam em compasso de espera até que sinais concretos de melhora e estabilização da eficiência sejam percebidos.

O cenário atual retrata um enorme desafio para as empresas e para os executivos. Recorrentes crises de ordem política, econômica e social provocam retrações no desenvolvimento do país, reduzindo a credibilidade e o potencial de investimentos. Se o presente já se apresenta tão desafiador, o futuro aponta para o desconhecido. Os avanços tecnológicos e o surgimento de modelos de negócio inovadores exigem das empresas, e em especial dos executivos, novas linhas de posicionamento, pensamento e ação.

Para a obtenção de resultados diferentes e na velocidade necessária, é preciso mudar o *mindset* e a forma de operar. Experiências e conhecimentos obtidos ao longo do tempo, alicerces outrora importantes, não são suficientes para garantir estabilidade, a relevância no mercado, a eficiência operacional e a entrega consistente dos resultados econômico-financeiros.

Cada vez mais, os executivos têm sido instigados a se reinventar e a desenvolver competências pessoais que viabilizem uma atuação alinhada ao propósito e aos valores organizacionais, que inspirem e mobilizem as pessoas na direção de um propósito comum, que permitam responder rapidamente às exigências e, ao mesmo tempo, forneçam recursos internos para não fraquejarem diante das pressões. Além disso, todos os esforços devem contribuir para o alcance dos resultados empresariais sustentáveis, que extrapolam os resultados econômico-financeiros ao propor a geração de valor para

todos os *stakeholders*, internos e externos à organização (Tanure e Patrus, 2011c). O contexto não é simples.

Como profissional, tenho acompanhado de perto esse quadro. Há seis anos ingressei como consultora na BTA – Betania Tanure Associados, consultoria especializada em desenvolvimento empresarial, com foco em cultura e liderança. A BTA utiliza uma metodologia própria, desenvolvida pela consultora Dra. Betania Tanure, resultado de pesquisas e trabalhos realizados em parceria com professores de escolas internacionais conceituadas como Insead e London Business Scholl. Além disso, Tanure possui vários livros, artigos e pesquisas publicados em renomados veículos de comunicação das áreas de gestão e negócios. A consultoria oferece diversas possibilidades de intervenção, voltadas para promover o desempenho empresarial e a renovação da vitalidade organizacional, sempre customizadas de acordo com a realidade e a necessidade das empresas clientes, que são dos mais variados portes, segmentos e culturas.

Nos trabalhos que realizei na BTA, pude conhecer essas diferenças. Enquanto algumas empresas tinham uma cultura definida e precisavam fazer pequenas adequações e ajustes para realinhar o caminho para o futuro, outras precisavam fazer uma transformação completa, reinventar-se para garantir a sobrevivência e buscar a perenidade. Apesar de todas as diferenças, um ponto comum despertou a minha atenção: em empresas grandes, médias ou pequenas, em franco crescimento, estáveis ou em crise, em culturas fortes ou fragmentadas, em absolutamente todas as situações, a chave para o sucesso do trabalho passou, invariavelmente, pelo desenvolvimento das lideranças.

Liderança é um tema que possui diversas definições. Para Bergamini (1994), tal diversidade não deve causar estranhamento, pois reflete conceitos supostamente distintos para pessoas diferentes. A autora afirma que dois aspectos são comuns a essa diversidade de definições: o fato de a liderança estar ligada a um fenômeno grupal e ser um processo de influência intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores. A palavra “influência” de fato se tornou parte de muitas definições de liderança, evidenciando que a liderança é um processo relacional em que uma parte exerce algum tipo de indução sobre outra parte (Marques, Reis & Gomes, 2018).

Silva et al., (2017) analisaram as definições de influência e liderança, presentes em Blanchard (2011). Inicialmente, o foco dessa influência estava direcionado exclusivamente para a busca de realização de objetivos, no âmbito pessoal ou profissional. Atualmente, essa tendência foi superada, e a definição de liderança,

segundo os mesmos autores, passou a considerar o que é melhor para todos os envolvidos. Assim, liderança pode ser entendida como a influência que uma pessoa exerce sobre outras, pela liberação de seu poder e pelo potencial para impactar o bem maior (Blanchard, 2011).

Um dos principais conceitos contidos na metodologia da BTA é o de Liderança Transformadora. Embora sua base teórica tenha sido formulada na década de 1970, foi somente na década de 1990, a partir da revolução observada no ambiente competitivo, que esse conceito foi colocado em foco. A Liderança Transformadora é a chave de sucesso de uma organização em movimento, pois canaliza a energia gerada pela mudança, produzindo movimento e crescimento (Tanure, 2010). A partir desse conceito foram definidos três estilos de liderança, que serão detalhados no presente trabalho: Gestor, Líder e Dirigente. Eles são utilizados nos processos de transformação de cultura com o objetivo de promover uma reflexão em relação ao estilo predominante na empresa e para que as estratégias de atuação junto às lideranças considerem as particularidades dos estilos. Está nas mãos da liderança a responsabilidade pela modelagem do comportamento e da mobilização das pessoas da organização em direção a um propósito comum. Conhecer os três estilos de liderança, suas forças e limitações, os *gaps* de competências e os caminhos para superá-los na direção de uma atuação mais consistente e alinhada ao novo momento organizacional é o primeiro passo de um processo de transformação. Mas ele precisa de ritmo, consistência e prática, elementos fundamentais na metodologia da BTA. A reflexão provocada pelo conhecimento dos conceitos precisa de aplicação prática contínua, de forma a preparar as pessoas para a nova forma de operar que precisam empreender.

1.1 Problema de pesquisa

A metodologia da consultoria se vale dos conceitos de Gestor, Líder e Dirigente no processo de desenvolvimento das competências dos executivos de suas empresas clientes. O diagnóstico desse estilo de liderança é feito atualmente de forma clínica, qualitativa, a partir das entrevistas iniciais, das conversas individuais, das dinâmicas e de toda a interação com as lideranças. Não obstante a consultoria possua uma metodologia própria e muito bem- fundamentada, ela atualmente não dispõe de um instrumento objetivo, de natureza quantitativa, que permita mais uma fonte de identificação do estilo de liderança dos executivos. Diante dessa lacuna, o problema da

presente pesquisa foi assim formulado: como desenvolver um questionário que permita, por meio de um teste, diagnosticar o estilo de liderança do executivo com base nos conceitos de Gestor, Líder e Dirigente presentes na metodologia da consultoria BTA?

Do ponto de vista teórico, a resolução desse problema de pesquisa exigiu uma revisão da literatura acadêmica sobre liderança a fim de identificar assertivas que correspondam aos perfis de competência técnica, mais ligadas à razão e às dimensões *hard* da organização, e de competência pessoal, mais ligadas à emoção e às dimensões *soft* da empresa. A revisão da literatura realizada neste trabalho teve utilidade no processo de elaboração do instrumento, pois permitiu maior aderência das assertivas do instrumento, considerando as complementaridades e os questionamentos identificados nas elaborações dos diferentes autores.

Do ponto de vista da metodologia, o presente trabalho teve como inspiração a pesquisa de Goffee e Jones (1998), autores que construíram um modelo de análise da cultura organizacional a partir de duas dimensões, sociabilidade e racionalidade, que foram definidas como os eixos de uma matriz. A partir dos eixos, Goffee e Jones (1998) conceberam quatro tipos distintos de comunidade (cultura), que são alocados na matriz, conforme figura 1.

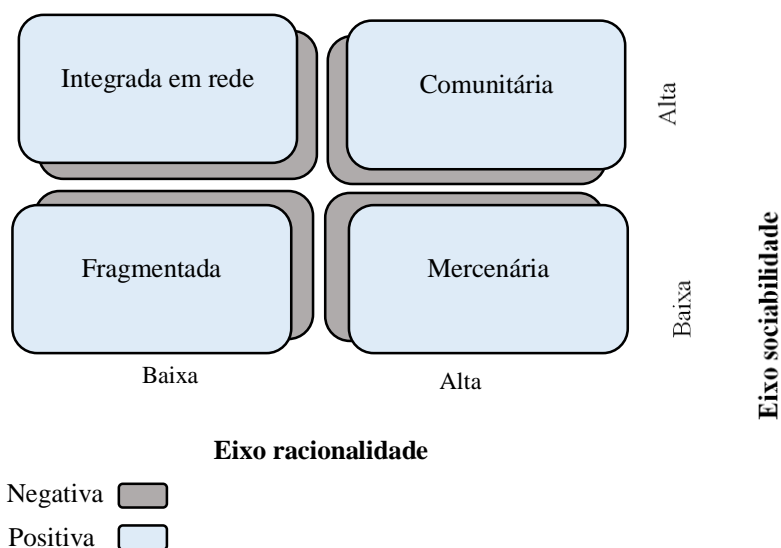


Figura 1 – Modelo de Goffe & Jones
Adaptado de Goffe & Jones (1998)

No presente trabalho, as duas dimensões – competência técnica e competência

pessoal – formaram os eixos da matriz a partir da qual serão identificados os estilos de liderança – Gestor, Líder e Dirigente.

Acredita-se que tal instrumento seja uma ferramenta útil que possibilitará, por meio da identificação do estilo de liderança, conhecer as competências já evidenciadas, bem como os *gaps* de competências técnicas e pessoais dos executivos. Tais informações, conjugadas com a avaliação feita pelos consultores de forma qualitativa, permitirão maior assertividade no desenho de soluções que possam apoiá-los em direção ao desenvolvimento e à mudança.

Esse instrumento, enfim, é de utilidade para a BTA, pois, ao ser aplicado no início de um processo de transformação, permitirá um aprofundamento no diagnóstico das lideranças e, conseqüentemente, maior assertividade nas ações propostas junto aos clientes. Propõe-se, ainda, que o instrumento seja aplicado novamente ao final do processo, de forma a verificar o impacto das ações de propostas pela consultoria no desenvolvimento dos executivos. Também se mostra útil à comunidade empresarial e acadêmica, que podem se valer de um instrumento validado cientificamente para uso em processos gerenciais e em pesquisas.

1.2 Objetivos

1.2.1 *Objetivo geral*

- Validar um questionário a ser utilizado como instrumento para identificação do estilo de liderança de executivos.

1.2.2 *Objetivos específicos*

- Elencar, com base na revisão da literatura sobre liderança, as competências técnicas de um executivo com o propósito de fundamentar a elaboração das assertivas do questionário.
- Elencar, com base na revisão da literatura sobre liderança, as competências pessoais de um executivo com o propósito de fundamentar a elaboração das assertivas do questionário.
- Realizar pré-teste do instrumento de pesquisa.
- Testar a validade dos construtos competências técnicas e competências pessoais.
- Elaborar versão final do instrumento de pesquisa.

2 Revisão da literatura

Considerando-se a bibliografia estudada, optou-se por organizar o referencial teórico em quatro partes: a primeira parte trata das teorias e abordagens de liderança; a segunda aborda o construto Gestor, Líder e Dirigente, que orienta este trabalho; a terceira parte aprofunda-se na aproximação entre as abordagens pesquisadas e o construto Gestor, Líder e Dirigente; e a quarta parte trata do conceito de competências, base para a elaboração do instrumento proposto.

2.1 Abordagens e teorias de liderança

Esta seção revisita o percurso histórico das principais abordagens e teorias de liderança, a fim de elencar as competências técnicas e pessoais que serviram de base para a elaboração das assertivas do questionário, objetivo final deste trabalho.

2.1.1 *Abordagem da personalidade*

A primeira abordagem de liderança ficou conhecida como abordagem da personalidade e compreende duas teorias: a teoria do grande homem e a teoria dos traços. As investigações surgem entre o final do século XIX e início do século XX e procuram compreender a figura do líder por meio de traços pessoais.

A teoria do grande homem foi desenvolvida por Thomas Carlyle no livro intitulado *Heroes and Hero Worship*, de 1888, que associa a história do mundo com a história de homens que foram reconhecidos pela sociedade por suas ações. Nessa teoria, o líder¹ é entendido como um indivíduo singular, possuindo características inatas que o diferenciam dos demais membros da sociedade. Esses líderes contribuíram, de algum modo, para o desenvolvimento da sociedade (Heifetz, 1998). Conforme explicam Carvalho Neto, Tanure, Santos e Lima (2012), esse líder era capaz de atrair seguidores por possuir certos atributos pessoais, era carismático e inspirava confiança, respeito e lealdade na população. Nesse sentido, as pesquisas sobre esse período partiam do entendimento de que características históricas e de personalidade formariam líderes eficientes. Dessa forma, essas características, se estudadas e utilizadas, poderiam servir como aporte para o desenvolvimento de novos líderes.

¹ O uso do termo “líder”, com a primeira letra em caixa baixa distingue-se do uso do termo “Líder” com a primeira letra em caixa alta. Enquanto líder é o termo utilizado pela literatura para qualquer estilo de liderança, Líder, com L maiúsculo, é o conceito utilizado por Tanure para designar um estilo de liderança. Dessa forma, um líder, como identificado nessa revisão, pode ser Gestor, Líder e Dirigente.

A teoria dos traços se concentra na identificação de traços gerais da personalidade, e as pesquisas sobre o tema buscavam compreender quem é esse líder e quais são as características físicas, psicológicas e sociológicas inatas que o fazem atingir a excelência (Ganga & Navarrete, 2013). Nessa direção, Yukl (1989) cita algumas dessas características: elevada autoconfiança, energia, iniciativa, maturidade emocional, tolerância ao estresse, capacidade de controle elevada, pragmatismo e orientação para resultados, capacidade analítica e oratória, memória para detalhes, empatia, assertividade, tato, charme, desejo elevado de poder e de competição com colegas e atitude positiva para com figuras de autoridade.

No final da década de 1940, surgem indagações acerca de a personalidade ser o fator determinante para um líder e sobre traços que caracterizariam sua personalidade, conforme exemplifica Robbins (2002), teórico que realizou uma revisão dos estudos sobre o tema. Essa revisão identificou 80 traços de personalidade, contudo, apenas cinco eram comuns a quatro ou mais estudos, o que sinalizava pouca convergência em traços gerais da liderança. Carvalho e Neto et al., (2012), por sua vez, chamam a atenção para outro fator questionável da abordagem

– Seu viés genético. A abordagem da personalidade compreende que os líderes nascem com determinadas características e desconsidera a possibilidade de um indivíduo adquirir características que o tornem um líder eficaz. Diante desses questionamentos, surgem novas pesquisas, e o término da Segunda Guerra Mundial dá origem a uma nova perspectiva sobre a liderança, com foco no comportamento do líder.

2.1.2 *Abordagem comportamental*

A abordagem comportamental surge a partir das pesquisas realizadas após a Segunda Guerra Mundial com o objetivo de mapear comportamentos dos líderes eficazes, que poderiam ser utilizados para o desenvolvimento de lideranças (Bergamini, 1994). Carvalho Neto et al., (2012) citam que, além de identificar os padrões comportamentais, buscava-se examinar as diferenças de comportamento entre líderes eficazes e ineficazes.

Os primeiros estudos sobre o comportamento dos líderes foram desenvolvidos por Lewin, Lippitt e White em 1939, que, em sua pesquisa, analisou o comportamento dos líderes em grupos e identificou três diferentes estilos de liderança: a liderança autocrática, a liderança democrática e a *laissez-faire* ou liberal.

Na liderança autocrática, o objetivo é a realização da tarefa (Lewin, Lippitt,

White, 1939). Nesse caso, o líder possui poder absoluto decorrente de sua posição hierárquica, e as decisões são tomadas por ele sem participação do grupo. O líder exerce um papel de domínio, e elogios e críticas são expostos de forma pessoal. Algumas de suas características são centralização do poder, planejamento, organização e orientação para a execução da tarefa. Nesse sentido, seu objetivo é executar as tarefas, e seus colaboradores são um meio de atingir esse objetivo.

Já a liderança democrática se diferencia pela descentralização do poder e por estimular a participação do grupo na tomada de decisão (Lewin, Lippitt, White, 1939). Nessa abordagem, o líder se preocupa com as relações e com o desenvolvimento de seus liderados e tem o papel de encorajá-los a participarem dos debates e das decisões sobre as tarefas. Críticas e elogios são limitados a fatos e dados. Em caso de dúvidas, o líder aconselha o grupo nas questões técnicas para a realização da atividade, porém, procura não interferir.

Por fim, na abordagem *laissez-faire* ou liberal, a intervenção do líder é mínima, todas as decisões são tomadas pelo grupo. Não há nenhuma tentativa de intervir ou regular o grupo por parte do líder, que só se posiciona quando questionado. O líder liberal se caracteriza pela delegação total, e sua participação é a menor possível, assim, seu relacionamento com o grupo é distante. Não há direcionamento, preocupação com o atingimento de resultados ou mobilização para que os colaboradores se envolvam com a tarefa, tudo está nas mãos dos próprios liderados (Lewin, Lippitt, White, 1939).

Posteriormente, pesquisas realizadas pelas universidades de Ohio e Michigan nos Estados Unidos buscaram identificar relações entre o comportamento do líder e o desempenho organizacional (Versiani, Caeiro & Carvalho Neto, 2017). Seus resultados chamaram atenção para o fato de as atividades desempenhadas pelos líderes estarem ligadas às demandas e aos liderados. Nesse sentido, além das suas tarefas, o líder estaria voltado para questões que envolvem as necessidades de seus empregados. Um exemplo está nas pesquisas realizadas por Likert (1961) na Universidade de Michigan. Seus estudos resultaram na identificação de dois estilos de liderança: o primeiro, orientado para a tarefa, e o segundo estilo, orientado para o empregado (Sant'anna, Campos & Lotfi, 2012). No primeiro estilo, o líder está preocupado com a execução das atividades, para isso, planeja, organiza e coordena sua execução. Seus liderados são vistos como um meio para atingir os resultados esperados. No caso da orientação para o empregado, o líder também se preocupa com o atingimento dos resultados, porém, seu foco também está nas relações interpessoais e nas necessidades de seus liderados (Robbins, 2002).

Importa ressaltar que esses estudos deram origem ao que se conhece por *Grid gerencial*. Segundo Sant'anna, Campos & Lotfi (2012), na década de 1960 os pesquisadores Blake e Mouton desenvolveram um programa de treinamento gerencial e desenvolvimento organizacional com a utilização de uma matriz na qual se classificam os estilos de liderança. Versiani, Caeiro & Carvalho Neto (2017) elucidam que o instrumento se caracteriza pela oposição entre produção *versus* empregados e pessoas *versus* estrutura de concentração. O *Grid* surge com o objetivo de elucidar conflitos nos baixos e altos níveis da organização, sendo utilizado para identificar qual é o estilo gerencial mais adequado para determinadas situações (Versiani, Caeiro & Carvalho Neto, 2017). Apesar de ter sido bem recebido pelo meio empresarial, Sant'anna, Campos & Lotfi (2012) apontam que essa abordagem teve duras críticas por não ter um embasamento empírico.

Ainda no período da abordagem comportamental, surgem as teorias X e Y, com embasamento teórico mais aprofundado e com ênfase na realidade organizacional. Essas teorias desenvolvidas por Douglas McGregor no início da década de 1960 investigam a essência do ser humano e sua relação com o trabalho. Segundo a teoria X, o indivíduo possui uma indisposição natural ao trabalho. Devido a essa aversão, os trabalhadores teriam que ser orientados, pressionados, vigiados, ameaçados e punidos com castigos para realizar suas tarefas e levar a organização a alcançar os seus objetivos.

Em contrapartida, a teoria Y postula que o ser humano não sente aversão ao trabalho. Nessa perspectiva, o trabalho é algo natural ao ser humano tanto quanto a distração e o descanso. Em determinadas condições, o trabalho pode trazer satisfação pessoal ao ser humano. Diferente da teoria X, a teoria Y afirma que a organização alcança seus resultados pela auto-orientação e pelo autocontrole do ser humano, e não por meio de castigos e ameaças.

A realização das tarefas é retribuída com recompensas levando à autorrealização e à orientação dos esforços para o cumprimento dos objetivos organizacionais. O colaborador aceita e procura responsabilidades e desenvolve sua imaginação para solucionar problemas (McGregor, 1999).

Por fim, as contribuições da teoria comportamental ampliam a perspectiva da liderança trazendo a relação do líder com seu liderado como variável, fator que não era considerado nas pesquisas anteriores baseadas na personalidade. Contudo, como sinaliza Bergamini (1994), apesar desse avanço, as pesquisas dessa abordagem ainda desconsideraram fatores ambientais, que têm forte influência na relação líder e liderado.

2.1.3 *Abordagens situacional e contingencial*

No início de 1960, surgem duas novas abordagens: a abordagem situacional e a contingencial. A primeira está voltada para fatores que afetam tanto a relação entre líder e liderado quanto o trabalho do grupo. A segunda amplia essa visão e analisa como fatores relativos ao líder e ao contexto organizacional influenciam o grupo e a empresa.

A abordagem situacional é resultado das pesquisas realizadas por Hersey e Blanchard (1986). Os autores basearam sua teoria no comportamento do líder em relação ao liderado em determinada situação. O destaque dessa abordagem está na análise micro- organizacional da tarefa, em que o líder é considerado eficaz quando diagnostica o ambiente, identificando as necessidades daquela situação e, com isso, ajusta suas habilidades a esse contexto. Carvalho Neto et al., (2012) atribuem o sucesso da liderança à essa capacidade de adaptação do líder ao ambiente.

Nessa perspectiva, Hersey e Blanchard (1986) explicam que a maturidade do grupo em realizar determinada tarefa deverá ser um dos pontos a serem analisados. Além disso, os autores advogam a existência de uma inter-relação entre a quantidade de orientação e a direção (comportamento da tarefa) e a quantidade de apoio socioemocional (comportamento de relacionamento) oferecidas pelo líder. Carvalho Neto et al., (2012) chamam a atenção para o fato de que as empresas buscam líderes que consigam aumentar a eficácia dos grupos. Nesse sentido, a seleção de indivíduos para posições de liderança passaria pela análise do perfil do grupo a ser liderado.

A teoria contingencial tem sua origem nas pesquisas realizadas por Fiedler (1967). Conforme elucidam Sant'anna, Campos & Lotfi (2012), sua teoria afirma que uma liderança orientada para tarefas é mais eficiente em situações com pouca ou muita aceitação dos liderados, enquanto, em casos de aceitação moderada, uma gestão por relacionamento é mais adequada.

No caso da abordagem contingencial, além de avaliar a situação e identificar qual estilo de liderança será mais eficaz, o líder deve ser capaz de analisar os aspectos macro- organizacionais. Nesse sentido, o líder bem-sucedido será aquele que consegue identificar e analisar os fatores estruturais da empresa e adaptar suas ações à realidade externa. Assim, conforme identificam Rezende, Carvalho Neto e Tanure (2014), uma das características desse líder é sua capacidade de adaptação e flexibilidade diante de diferentes situações. Para Carvalho Neto et al., (2012), na abordagem contingencial, o líder é capaz de compreender a dinâmica estrutural de mercado e aplicar o entendimento

em atitudes adaptadas.

Essas abordagens se diferenciam significativamente das anteriores porque, pela primeira vez, o tema foi analisado de maneira multidimensional. A liderança eficaz passa a ser compreendida de uma maneira mais ampla, considerando variáveis referentes à personalidade, ao comportamento, à influência e à situação para explicar o fenômeno (Carvalho Neto et al., 2012).

Cabe ressaltar que, ainda na década de 1970, emergem estudos concentrados especificamente em compreender as relações estabelecidas entre líder e cada seguidor. A teoria das trocas entre líder e seguidores (LMX) sustenta que, por meio das trocas que ocorrem na relação de trabalho, os líderes desenvolvem relações singulares com cada liderado. Um tipo de relação é baseado na “influência sem autoridade” e outro é baseado na “influência com autoridade” (Dansereau, Graen e Haga, 1975, p. 48). A influência com autoridade ocorre especialmente em funções e técnicas de supervisão mais formais. Já a capacidade do líder de influenciar sem autoridade caracteriza-se por níveis mais elevados de apoio mútuo, confiança, e lealdade dada aos seus seguidores (Dansereau, Graen e Haga, 1975). Tais relações impactam nos resultados das organizações (Graen e Uhl-Bien, 1995). Um diferencial dessa teoria, conforme salientam Santos et al., (2012), é a utilização da relação entre o líder e o seu liderado como nível de análise. Nesse sentido, Turano e Cavazotte (2016) reforçam que a LMX parte do pressuposto de que as relações entre líder e liderados podem variar qualitativamente, desde uma relação transacional, baseada em trocas determinadas contratualmente, até uma relação baseada em confiança e alto desenvolvimento.

2.1.4 Abordagens da nova liderança

Com a chegada da década de 1980, as discussões sobre liderança são intensificadas pelas necessidades de as empresas se adequarem às mudanças em diversas esferas como política, econômica, social, entre outras. Com isso, surgem investigações com novas teorias sobre a liderança. Tais pesquisas se diferenciam em alguns aspectos e apresentam um ponto comum: a concepção de líder articulada com a organização e seus valores, exercendo, assim, um papel de integração de diferentes visões.

Nesse sentido, o líder é compreendido como articulador de uma visão de futuro que tanto reflete suas convicções quanto expressa a visão e a missão da organização

(Carvalho Neto et al., 2012; Bryman, 1996). Nesse contexto, estudiosos procuraram compreender como as características dos líderes influenciam na dinâmica com o corpo social da organização.

A seguir serão apresentadas as principais teorias que compõem a abordagem da nova liderança: abordagens cultural, visionária, carismática, transacional e transformacional.

2.1.4.1 *Abordagem cultural*

Segundo os estudos realizados por Robert Schein (2009), existe uma inter-relação entre cultura e liderança. O autor caracteriza a cultura organizacional em três aspectos: os artefatos, formados por processos e estruturas perceptíveis; os valores, compostos por objetivos, estratégias e filosofias; e os pressupostos, formados por crenças, percepções e pensamentos que estão muitas vezes implícitos (Schein, 2009).

Nessa direção, os líderes atuam como modeladores da cultura por meio de suas crenças, valores e premissas desde o início. As normas culturais surgem e são modificadas conforme o local em que seus líderes centralizam suas atenções e conforme suas reações a momentos de crise, seus comportamentos no ambiente organizacional e das pessoas que eles trazem para as organizações. Dessa forma, as características e as qualidades da cultura são ensinadas pelas lideranças e adotadas por seus liderados (Schein, 2009; Bass e Avolio, 1993).

Schein (2009) defende que o líder exerce diferentes papéis durante um processo de mudança cultural. Dessa forma, o autor indica características desejáveis para o líder atuar como modelador da cultura, tais como: visão profunda dos problemas e *insights* para solucioná-los, motivação e habilidade para intervir no processo cultural, equilíbrio emocional, habilidade para mudar velhos paradigmas e apresentar uma nova visão para a organização, ouvir e envolver os liderados no processo.

House, Hanges, Javidan, Dorfman e Gupta (2004) realizaram uma pesquisa sobre a relação entre liderança e cultura em 62 países, visando identificar as especificidades da liderança em diferentes culturas e sociedades. Esses autores afirmam que há uma complexa dinâmica de articulação e influência entre cultura nacional, cultura organizacional, práticas organizacionais e liderança. Participantes do estudo GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), os autores definiram liderança como “a habilidade de uma pessoa influenciar, motivar e capacitar

os outros a contribuírem com a eficácia e o sucesso da organização à qual pertencem” (House et al., 2004, p.5).

Para a análise comparativa, transcultural, House et al. (2004) basearam-se nas seguintes dimensões culturais: evitação da incerteza, distância do poder, coletivismo social, coletivismo no grupo, igualdade entre gêneros, assertividade, orientação para o futuro, orientação para o desempenho e orientação humanista. Por meio desse estudo foi possível analisar, em diferentes culturas, as teorias implícitas de liderança, ou seja, os atributos e comportamentos percebidos pelas pessoas como sendo de líderes. Quanto aos resultados do estudo, destaca-se um conjunto de seis dimensões de liderança universalmente difundidas, chamadas de dimensões de liderança endossadas pelas culturas. Tais dimensões são influenciadas pelas dimensões da cultura (social e organizacional) e sugerem aceitação e subsequente eficácia do líder (House et al., 2004).

2.1.4.2 *Liderança visionária*

A liderança visionária é definida como a capacidade que o líder tem de se projetar e construir uma visão de futuro realista para a organização, partindo do presente e buscando melhorias para seu futuro. A visão de futuro precisa ser, ao mesmo tempo, realista e atraente para a empresa. Esta visão precisa expressar o que o líder e seus seguidores estarão dispostos a fazer para criar esse futuro (Nanus, 1992; Robbins, 2002).

Para Rowe (2002), os líderes visionários possuem a capacidade de influenciar seus seguidores, exercem a delegação e correm riscos, buscando viabilizar a realização de seus planos. Mesmo quando agem de forma individual, os seguidores de líderes visionários sempre estarão trabalhando na mesma direção. Em contrapartida, Rowe (2002) chama a atenção para o fato de as relações estabelecidas com seus seguidores serem conturbadas, devido à sua intensidade, à agitação e, em algumas situações, à desorganização. O resultado dessas relações pode ser positivo, levando à motivação e a resultados inusitados, tanto positivos quanto negativos.

Diante desse contexto, Nanus (2000) estabelece quatro aspectos que caracterizam o líder visionário: tem uma visão estabelecida; atua como agente de mudança; negocia e defende sua visão; desenvolve e inspira seus seguidores a seguir sua visão. Rowe (2002), por sua vez, caracteriza esses líderes como proativos, capazes de moldar e influenciar as ideias de outras pessoas; além disso, aprimoram estratégias e trazem

novas perspectivas para velhos problemas. Sua atenção está nas ideias, e suas relações são estabelecidas com base na intuição e na compreensão. Não se sentem vinculados ao ambiente de trabalho, pois suas percepções não estão vinculadas à organização. Buscam a perenidade da organização em longo prazo por meio do desenvolvimento e do gerenciamento de seus seguidores.

Além disso, são ligados à complexidade e à sobrecarga de informações, e suas tarefas são multifuncionais. É possível que saibam menos que os especialistas de suas áreas funcionais. Apesar disso, conseguem combinar outras características que os diferenciam, como o pensamento não linear e a criatividade. Acreditam na adoção de estratégias, utilizando-as como uma forma de conhecimento tácito que incentiva a realização de um objetivo (Rowe, 2002).

2.1.4.3 *Liderança carismática*

A palavra “carisma” tem origem grega e significa dom de inspiração divina. Carismáticos são pessoas que possuem características singulares e habilidade que os diferenciam da população. No que se refere à liderança, Yukl (1997) explica que o termo carisma é conceituado de formas diferentes pelos autores da área, contudo, existe uma consonância para um entendimento de que o carisma é o resultado de percepções do seguidor quanto às características do líder, e essas percepções recebem influência do contexto situacional e das necessidades específicas do seguidor e do grupo.

Um dos pesquisadores que se dedicaram a investigar o líder carismático foi Robert House e seus colaboradores. Segundo o autor, esses líderes são grandes influenciadores e possuem “uma visão ou um objetivo de nível mais alto (transcendente) que captura as energias e o comprometimento dos seguidores” (Stoner & Freeman, 2000, p. 357). Essa visão também é corroborada por Bass (1990), que ressalta o grande poder de influenciar pessoas e gerar confiança e motivação em seus seguidores.

Nessa direção, Yukl (1997) considera que o processo que gera entusiasmo e empatia nos seguidores não está sistematizado. Contudo, identifica-se uma articulação que abarca de forma consciente e inconsciente valores e sentimentos dos seguidores.

Os apelos emocionais são realçados com o uso de símbolos, metáforas e representação de eventos dramáticos, e podem ser complementados com a persuasão racional, visando convencer os seguidores de que a sua estratégia para alcançar as metas partilhadas é viável e eficaz (Yukl, 1997, p. 341).

A pesquisa de House realizada em 1977 procurou determinar características e comportamentos específicos dos líderes carismáticos, para compreender de que forma esses aspectos influenciam em sua eficácia e adaptação às situações diversas. As principais características do líder carismático são autoconfiança, visão estratégica, forte convicção, necessidade de poder, capacidade de promover um ambiente que leva seus seguidores à impressão de que o mesmo é competente, modelagem de papéis, confere importância ao trabalho dos seguidores, faz com que seus comportamentos sejam exemplo a serem copiados por seus seguidores, manifesta altas expectativas em relação ao desempenho dos seguidores e desperta nos seguidores motivação para realizar as tarefas (Gomes & Cruz, 2007).

2.1.4.4 Liderança transacional e transformacional

A abordagem transacional tem como foco as relações contratuais explícitas e implícitas estabelecidas entre líder e liderado, códigos de conduta, benefícios e estrutura organizacional bem-definidas (Bass & Avolio, 1993). Nessa perspectiva, os líderes transacionais são identificados pela capacidade de negociação e alocação de recursos. Além disso, são pouco inovadores e a tomada de risco é reduzida (Bass & Avolio, 1993).

Esses líderes procuram captar os desejos específicos de seus liderados por meio de recompensas contingenciais, tais como salários, promoção e satisfação profissional (Bass & Avolio, 1993; Carvalho Neto et al., 2012). Não se trata apenas de transações de troca entre líderes e liderados de natureza econômica, mas também de natureza política e psicológica (Carvalho Neto, 2010). Líderes transacionais esperam que os seguidores alcancem objetivos consensuais, mas não os encorajam a assumir maior responsabilidade pelo desenvolvimento e pela liderança de si mesmos e dos outros (Dvir et al., 2002).

As medidas corretivas ocorrem de maneira ativa ou passiva. Na forma ativa, existe um trabalho prévio com investigação, observação e posteriormente a correção de possíveis erros. Na forma passiva, o líder apenas intervém após o erro ocorrer (Bass & Avolio, 1993).

Carvalho Neto et al., (2012) ressaltam que esses indivíduos são eficientes e prezam pela produtividade. Por sua vez, Bass e Avolio (1993) chamam a atenção para o fato de essas relações se estabelecerem sem um comprometimento que vá além do atingimento das metas acordadas. Dessa forma, os liderados estão focados em seus objetivos individuais e de curto prazo, e suas recompensas não são diferentes do que foi estabelecido.

O termo “liderança transformacional” foi concebido originalmente por Burns (1978). O referido autor compreende que a liderança transformacional ocorre por meio do envolvimento entre líder e seguidores, resultando em níveis elevados de motivação e moralidade (Burns, 1978). Na liderança transformacional, a influência do líder vai para além da relação de troca com o liderado, sua égide se dá na capacidade do líder em levar seus seguidores a transcender os interesses individuais característicos das relações transacionais, criando comprometimento e uma visão compartilhada de seus seguidores (Carvalho Neto, 2010). Nessa direção, Robbins (2002) entende que a liderança transformacional foi desenvolvida a partir dos elementos da liderança transacional.

Por meio das contribuições de Burns (1978), surgiram estudiosos que buscaram operacionalizar suas contribuições. Entre eles estão as pesquisas de Bass (1990) que estabelece um modelo com quatro características principais do líder transformacional: carisma para influenciar as pessoas a seguirem sua visão, missão. Ainda por meio do carisma, o líder busca instigar orgulho e ganhar o respeito e a confiança de seus seguidores. Nessa perspectiva, a liderança transformacional incorpora a liderança carismática nas características do líder transformador. Outra característica desse líder é a inspiração que gera em seus seguidores. Por meio da comunicação de altas expectativas e da utilização de simbologias para concentrar esforços, os líderes transformacionais conseguem expressar seus objetivos de maneira simples e assertiva. A estimulação intelectual é outra característica do líder transformacional e ocorre por meio do estímulo do líder em promover inteligência, racionalidade e resoluções de problema. Por último, o líder transformacional está atento às relações pessoais, considerando cada seguidor em individual e procurando desenvolvê-lo por meio de treinamentos e mentorias, por exemplo.

Carvalho Neto et al., (2012) apontam que Tichy e Devanna (1986) identificaram elementos do comportamento do líder transformacional como um agente de mudança. São aspectos que se aproximam da concepção de liderança visionária como assumir

riscos, demonstrar coragem ao serem nomeados como responsáveis pela transformação da organização, lidar bem com resistências e acreditar que o erro é uma oportunidade de aprendizado Tichy e Devanna (1986 *apud* Carvalho Neto et al., 2012).

Carvalho Neto et al., (2012) realizaram um estudo que comparou as características do líder transformacional com os resultados da ferramenta MBTI – Myers-Briggs TypeIndicator, questionário baseado no trabalho de Carl G. Jung. Essa ferramenta analisa as personalidades considerando oito preferências básicas, que são classificadas em pares: extroversão x introversão, sensação x intuição, pensamento x sentimento e julgamento x percepção. O cruzamento das respostas resulta em 16 combinações de tipos psicológicos. A pesquisa fez um recorte considerando os tipos mais evidenciados entre os executivos brasileiros e posterior comparação com as características da liderança transformacional. Os resultados apontaram para algumas semelhanças entre os tipos psicológicos predominantes entre os executivos brasileiros e as características da liderança transformacional, como a facilidade para liderar, determinação, objetividade e eficiência. Já como pontos divergentes podem ser destacadas a empatia e a preocupação com os liderados, presentes na teoria, mas não no perfil dos executivos, que podem ignorar as necessidades alheias, sendo, inclusive, indelicados e rígidos. Para os autores, o perfil ideal do líder transformacional, preconizado pela literatura norte-americana, está longe da realidade dos executivos brasileiros.

Uma vasta parte da literatura de liderança examinou estilos comportamentais transformacionais e transacionais em líderes, nomeando a primeira como mais eficaz. Enquanto os líderes transacionais se preocupam com a conclusão bem-sucedida de tarefas pequenas e específicas dos subordinados, os líderes transformacionais motivam os funcionários a excederem as expectativas básicas e transcender as metas específicas da tarefa (Kelly, Zuroff, Leybman, Martin, & Koestner, 2008). As organizações podem promover a liderança transacional em contextos que exijam que os indivíduos superem os outros. Já em contextos que demandem aprendizado ou desenvolvimento, as organizações podem promover a liderança transformacional (Hamstra Van Yperen, Wisse, & Sassenberg, 2014).

Bass e Steidlmeier (1999) afirmam existir a possibilidade de que as características da liderança transformacional estejam presentes no líder transacional, refutando, assim, a conceituação de Burns, que considera as duas abordagens opostas e distintas (Sarid, 2016).

De forma a demonstrar vertentes que consideram a complementaridade das duas teorias, liderança transacional e transformacional, é importante citar o estudo de Shao, Feng e Hu, (2016), que se propôs a analisar o estilo de liderança mais adequado, destacando a variável dos ciclos de vida dos sistemas corporativos que compreende as fases de adoção, implementação, assimilação e extensão. A fase de adoção é caracterizada pela mobilização de recursos e obtenção de adesão das partes interessadas. A fase de implementação traz a execução do plano de trabalho. Na fase de assimilação, é importante ter foco nos detalhes e na inovação para gerar aprendizagem contínua. E a fase de extensão consiste em coordenar recursos e tarefas internamente e também no estabelecimento de parcerias para o negócio. Realizada por Shao, Feng e Hu, (2016), a pesquisa encontrou fortes evidências de que o estilo de liderança transformacional se encaixa melhor na fase de adoção, o estilo de liderança transacional se ajusta melhor para a fase de implementação, e que duas diferentes combinações de estilos de adaptação se encaixam melhor com a fase de assimilação e a fase de extensão, respectivamente. A estrutura de liderança baseada em contingência, na visão do autor, pode contribuir significativamente para o sucesso desses sistemas em ambientes organizacionais complexos e dinâmicos.

No Quadro 1, são apresentadas de maneira sintética as principais abordagens e teorias de liderança que foram detalhadas anteriormente.

Quadro 1 – Síntese das abordagens e teorias de liderança

ABORDAGEM	PERÍODO	DESCRIÇÃO
Da personalidade	Até a década de 1940	Teoria do grande homem: líderes são pessoas que com habilidades inatas e que ajudaram a sociedade a se desenvolver. Esses líderes são considerados seres heroicos e supremos se diferenciando dos demais membros da sociedade.
		Teoria dos traços: os líderes possuem características físicas, psicológicas e sociológicas inatas que fazem com que ele garanta o êxito de suas ações.
Comportamental	Entre as décadas de 1940 e 1960	Liderança Autocrática: foco na realização das tarefas. O líder possui poder absoluto pela sua posição hierárquica, as decisões são tomadas sem participação do grupo.
		Liderança Democrática: o líder convida o grupo a participar das decisões e se preocupa com as relações interpessoais do grupo. A relação é estabelecida pela delegação e pela decisão coletiva quanto à forma e quanto aos métodos de trabalho.
		Liderança <i>Laissez-faire</i> ou Liberal: decisões são tomadas pelo grupo, sem interferência do líder. O líder faz parte do grupo, mas não exerce poder sobre ele. Tem o papel de sanar dúvidas e não se envolve nas demandas, nas tarefas e na definição de papéis.
		Teoria X: o ser humano possui uma aversão inerente a trabalho, responsabilidades e tarefas, sendo necessário utilizar castigos, ameaças e punições para que realize suas atividades e levar à empresa a atingir seus objetivos.
		Teoria Y: em oposição à teoria X, a teoria advoga que o trabalho é algo natural ao ser humano e que os objetivos organizacionais são alcançados por meio da auto-orientação e autorrealização do ser humano. Não há necessidade de castigos e punições, os homens possuem alto grau de competência e são incentivados a se responsabilizarem e utilizarem da imaginação para encontrar soluções.

Situacional	A partir da década de 1960	O destaque está no aspecto micro-organizacional, considerando o comportamento do líder em relação a seus liderados em determinada situação. O líder é tido como eficaz quando diagnostica o ambiente e identifica as necessidades daquela situação e com isso ajusta suas habilidades a esse contexto.
Contingencial		Além de avaliar a situação, o líder deve ser capaz de analisar os aspectos macro-organizacionais. O líder bem-sucedido é aquele que consegue identificar e analisar os fatores estruturais da empresa e adaptar suas ações à realidade da organização.
Cultural	A partir da década de 1980	É por meio do líder que a cultura da organização será expressada. Além disso, o líder exerce papel de criar, modular, manter ou modificar a cultura para atender às necessidades da organização.
Visionária		O líder possui a capacidade de projetar e construir uma visão de futuro realista e atrativa para a organização, partindo do presente e buscando melhorias para seu futuro. A visão de futuro precisa gerar credibilidade e motivação de seus seguidores para ser realizada.
Carismática		São líderes que por meio de sua visão e energia inspiram e impactam suas organizações. Esses líderes têm o poder de influenciar seus seguidores, captando suas energias, comportamentos e motivando-os e inspirando-os a realizar suas tarefas.
Transacional		Estabelece-se uma relação de troca entre líder e liderado para a execução de tarefas. O foco está no curto prazo, e as recompensas estão vinculadas às entregas.
Transformacional		É o agente da mudança, assume riscos, aprende com os erros. O líder tem a capacidade de levar seus seguidores a se engajarem na visão da organização.

Fonte: Elaborado pela autora.

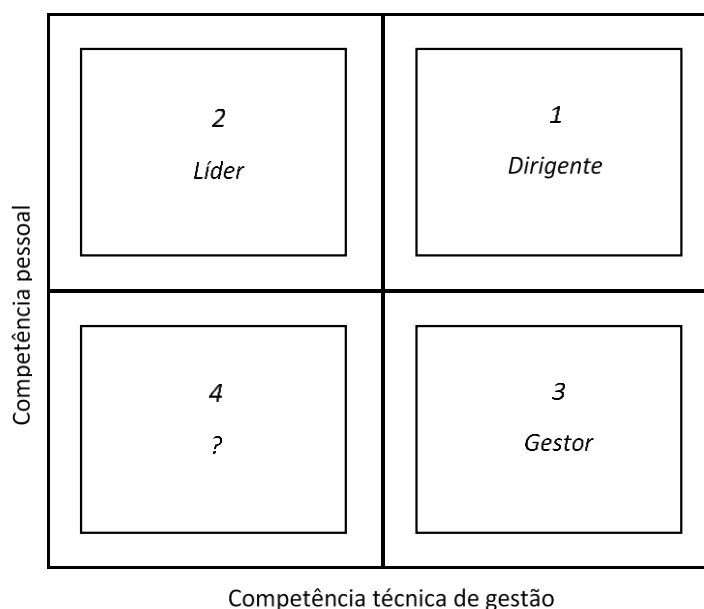
2.2 Gestor, Líder e Dirigente

Após a retomada histórica das principais abordagens e teorias de liderança, serão detalhados os conceitos de Gestor, Líder e Dirigente cunhados por Tanure em sua obra e sua prática e explicitados em Tanure e Patrus (2011c).

2.2.1 *Gestor*²

Executivos respondem por áreas, diferentes funções, negócios ou divisões, conforme o tamanho e a configuração de uma empresa. Além de gerir processos, eles também respondem pela gestão e pela liderança de pessoas e equipes. Gerenciar e liderar são termos muitas vezes utilizados como sinônimos no meio empresarial, porém, conceitualmente, guardam importantes diferenças. Essa diferenciação será tratada neste trabalho com os conceitos de Gestor e Líder, inserindo um terceiro elemento, o conceito de Dirigente. Os conceitos foram elaborados por Tanure e desenvolvidos no livro *Os dois lados da moeda em fusões e aquisições*, de Tanure e Patrus (2011c). Para ampliar o entendimento sobre os três conceitos, serão utilizadas terminologias diferentes de autores distintos, mas que guardam semelhanças em relação às suas características.

Figura 2 – Estilos de liderança



Fonte: Elaborado por Tanure e adaptado de Tanure e Patrus (2011c).

² O uso do termo “gestor”, com a primeira letra em caixa baixa distingue-se do uso do termo “Gestor” com a primeira letra em caixa alta. Enquanto gestor é um termo utilizado pela literatura para qualquer estilo de gestão, Gestor, com G maiúsculo, é o conceito utilizado por Tanure para designar um estilo de liderança. Dessa forma, um gestor, como identificado nessa revisão, pode ser Gestor, Líder e Dirigente.

Para Tanure e Patrus (2011c), profissionais que se encaixem no quadrante 4 da Figura 2 devem ser observados com cuidado pelas organizações, pois se mostram incapazes, ao menos temporariamente, de exercer funções executivas com razoável grau de excelência. Dificuldades pessoais, problemas de relacionamento com a chefia, falta de conhecimentos exigidos para a função e falta de orgulho em relação à função ou à empresa podem ser causas dessa ineficiência técnica e pessoal. Alterações nas condições desses profissionais, como mudanças de área, chefia ou equipe podem ser eficazes em alguns casos, porém, se o posicionamento nesse quadrante persistir, é importante que a empresa tome uma ação efetiva.

No quadrante 3 da Figura 2 estão representados os Gestores, que ocupam posição formal na hierarquia e se mostram competentes na articulação e na viabilização dos componentes mais racionais de uma empresa: processos, estratégia e estrutura (Tanure e Patrus, 2011c).

Diferentes autores abordam características similares às apontadas por Tanure e Patrus (2011c) como inerentes aos Gestor: Zaleznik (1992), Rowe (2002) e Ruben & Gigliotti (2017). O foco no controle e na racionalidade é destacado por Zaleznik (1992), que considera o gestor um solucionador de problemas que direciona suas energias para objetivos, recursos e estruturas organizacionais. O autor afirma, ainda, que os gestores abraçam o processo, buscam estabilidade e controle e, instintivamente, tentam resolver os problemas rapidamente, ainda que em algumas situações não tenham compreendido totalmente o significado de um problema.

Para Rowe (2002), a maioria dos executivos exerce o que ele denomina de liderança gerencial e considera que de forma implícita e explícita as organizações preparam seus funcionários para serem gestores. Esse estilo envolve, além da estabilidade e ordem, a manutenção do *status quo*. Isso faz com que os gestores se sintam mais confortáveis diante de atividades rotineiras, comprometendo-se mais e sentindo-se mais confortáveis em áreas funcionais de responsabilidades, que geralmente conhecem com profundidade. Zaleznik (1992) argumenta que, para aqueles que se tornam gestores, um instinto de sobrevivência domina a necessidade de risco, e com esse instinto vem a capacidade de tolerar o trabalho mundano e prático. Embora tenham um perfil voltado para a operação e para a funcionalidade, os Gestores não são meros executores da estratégia definida pela alta direção da empresa. Além de responder pela gestão, eles fortalecem, continuamente, a unidade sob seu comando (Tanure e Patrus, 2011c). Conservadores, assumem atitudes passivas em relação às metas, que surgem da

necessidade, e não de desejos e sonhos (Rowe, 2002; Zaleznik, 1992). O pragmatismo e a análise de fatos e dados são características corriqueiras aos gestores. Estão menos propensos a tomar decisões baseadas em valores, o que não quer dizer que não tenham moral e ética. Seu pensamento linear contribui para o foco em estratégias que privilegiam preço mínimo em curto prazo, com consequente aumento da performance financeira (Rowe, 2002).

Ruben e Gigliotti (2017) conceituam gestão como o conjunto de habilidades associadas à prestação de supervisão, orientação, coordenação e supervisão em um ambiente organizacional. Nesse sentido, pode-se relacionar esse conjunto de habilidades com um aspecto trazido por Rowe (2002), que é a capacidade dos gestores de administrar a troca e a combinação de conhecimento explícito, garantindo o cumprimento dos procedimentos de operação. Para ser um bom gestor, Zaleznik (1992) afirma que não é necessário possuir características de heroísmo ou genialidade. É preciso ter persistência, obstinação, trabalho duro, inteligência, capacidade analítica e, talvez mais importante, tolerância e boa vontade.

A natureza racional desse estilo influencia diretamente a maneira com que são estabelecidas as conexões. Gestores relacionam-se com pessoas conforme as funções delas no processo de tomada de decisão (Rowe, 2002). Para levar as pessoas a aceitarem soluções para os problemas, os gestores continuamente precisam empreender esforços para coordenar e equilibrar as visões opostas (Zaleznik, 1992). Consideram o trabalho um processo facilitador que envolve a integração de ideias e pessoas que interagem para definir estratégias (Rowe, 2002), ou seja, agem como empreendedores criando ou recriando o modelo estratégico e organizacional que integre as diversas competências do seu time (Tanure e Patrus, 2011c).

A percepção que os gestores têm de si mesmos é vinculada à organização, de forma que fortalecer e perpetuar suas instituições faz bem ao ego desses gestores (Rowe, 2002). Ao analisar as definições do Gestor considerando diferentes perspectivas teóricas, é possível identificar competências individuais que os caracterizam, chamadas de competências técnicas, tais como racionalidade, domínio de conhecimentos necessários à função, competência na execução, motivação por metas e foco em resultados. O Gestor contribui, significativamente, para melhorar, de forma evolutiva e consistente, o desempenho da organização. Sua atuação efetiva cria bases para resultados empresariais sustentáveis e pode alterar a estrutura tradicional de controle da organização, baseada na hierarquia e na verticalidade (Tanure e Patrus, 2011c).

Ser um gestor, na visão de Rowe (2002), não é ruim, as organizações precisam desse tipo de liderança. Gestores não criam valor, eles, no máximo, conservam o valor. No entanto, quando esse estilo predomina, é possível que o valor seja reduzido em longo prazo. Tanure e Patrus (2011c) afirmam que o desempenho de uma empresa não se sustenta sem a competência técnica do Gestor. Porém, para garantir a eficiência em períodos de crise ou mudança radical, é igualmente importante saber administrar conflitos e manejar emoções. Essas são competências comportamentais que não são naturalmente percebidas em um Gestor, porém são mais facilmente evidenciadas em um Líder, perfil representado no quadrante 2 da Figura 2.

2.2.2 *Líder*

Tanure e Patrus (2011a) descrevem os Líderes como aqueles que operam com a energia que mobiliza as pessoas. Seu foco está nas dimensões *soft* da gestão – cultura, liderança e pessoas – e gera ou não a energia mobilizadora para a transformação. O Líder é legitimado por seus liderados, e essa legitimação representa uma importante conquista. As pessoas seguem voluntariamente um Líder, ou seja, permitem que ele as lidere quando se identificam com seus conceitos, valores, aspirações e expectativas. A essência da liderança se evidencia na capacidade de constituir e sustentar esse relacionamento, que é interativo e envolve troca, influência e persuasão. Liderar é também saber mobilizar as pessoas na direção de uma aspiração comum, gerando significado para a vida delas (Tanure e Patrus, 2011c). Líderes visionários exercem essa influência de uma maneira que determina a direção que a organização deve tomar. Proativos, eles modelam ideias e mudam o que as pessoas pensam ser desejável, possível e necessário. Influenciam as opiniões e as atitudes das pessoas da organização e relacionam-se com elas de maneira intuitiva e compreensiva. São mais propensos a tomar decisões com base em valores e dispostos a investir em inovação, em capital humano e na manutenção de uma cultura eficiente, com foco em assegurar a viabilidade da empresa no longo prazo (Rowe, 2002; Zaleznik, 1992).

A relação de competências pessoais necessárias para exercer a liderança é extensa. Bennis (1996) destaca visão sistêmica, paixão, integridade (autoconhecimento, sinceridade e maturidade), curiosidade e audácia. Alguns autores consideram utópico que um líder apresente todas em igual nível de excelência. Zaleznik (1992) alerta para uma crença “quase mística” que envolve o conceito de liderança, supondo que somente grandes pessoas são dignas do poder de tal posição. Para Bergamini (1994), muitas

vezes esse conceito assume uma conotação de dom mágico, causando uma espécie de atração inexplicável que certas pessoas exercem sobre as outras. Carvalho et al., (2012) corroboram com a crítica ao citar a deificação do líder na abordagem da liderança transformacional, que chega a uma ingênua caracterização do líder como um super-homem, com todas as qualidades possíveis e imaginárias. Rowe (2002) afirma que a liderança visionária exige autoridade para influência de pensamentos e atitudes das pessoas, o que implica delegar poderes e, em decorrência, correr riscos em várias dimensões.

Em uma pesquisa realizada por Tanure (2010), foram identificados alguns traços que ajudam a definir o perfil do Líder: credibilidade, relacionamento mobilizador, autoconhecimento, ambição e sucesso.

A credibilidade é a base da verdadeira liderança. É a capacidade do Líder de estabelecer uma relação com sua equipe, e isso se dá pela consistência de suas ações e coerência entre discurso e prática. Igualmente importante é a coerência entre os valores pessoais do Líder e os valores da organização. Esses elementos são essenciais para a construção de compromisso na relação entre líderes e liderados.

O relacionamento mobilizador se dá quando o Líder é capaz de se comunicar não só com a mente, mas com o coração e com a alma das pessoas, promovendo a energia dos seus liderados a favor da mudança. Em uma organização, os processos de mudança são catalisados pelo exercício de uma liderança que, com o relacionamento mobilizador, favorece tais processos. Estimuladas pelo Líder, as pessoas mobilizam a energia em favor da empresa, tornando-se mais que atores do processo de trabalho, mas compartilhando continuamente a realização de uma meta comum, de um sentido. A escuta ativa do Líder transformador permite conhecer e compreender as aspirações dos funcionários, bem como compartilhar com eles a sua própria visão de futuro, em busca de uma meta comum que concilie as aspirações individuais e organizacionais.

O autoconhecimento é a capacidade do Líder de ouvir a sua voz interior, conhecer e reconhecer seus pontos fortes e fracos e gerenciá-los na busca da felicidade. É necessário que ele seja capaz de perceber a realidade em que se encontra e fazer o julgamento correto de cada situação, para lidar de forma mais apropriada com as pessoas em diferentes situações. Essa é uma aprendizagem intelectual e, acima de tudo, emocional, necessária ao exercício da capacidade de exercer influência nos relacionamentos.

Para conceber uma visão de futuro poderosa, os Líderes precisam conhecer

profundamente as raízes de suas aspirações pessoais. Ao olhar para si mesmo, o Líder compreende seus sentimentos, emoções e limitações, o que permite a potencialização das suas forças e a neutralização de suas limitações. O autoconhecimento também é importante para a construção de uma equipe, pois, quando conhece a si mesmo, é possível identificar pessoas com competências e características complementares – “afinal, ninguém é perfeito, mas uma equipe pode ser” (Tanure e Patrus, 2011c, p. 11).

A ambição e o sucesso também são características percebidas em um Líder. Ambição nesse contexto é sinônimo de aspiração, não de cobiça. É a capacidade do Líder de superar aquilo que o limita e que limita a sua equipe e a empresa a atingirem com sucesso os resultados esperados (Tanure e Patrus, 2011b).

A ambição pode ser vista sob diferentes ângulos, pois, como tudo na vida, tem o seu “lado sol” e o seu “lado sombra” (Tanure e Patrus, 2011b, p.98). O lado sol pode ser traduzido em desejar tudo o que promove o aperfeiçoamento constante, o que é diferente do vale-tudo. Um exemplo de ambição sol são as metas ousadas, que mobilizam as pessoas de corpo e alma. Já a ambição sombra acontece quando os limites éticos não são considerados na busca dos objetivos que se quer atingir. A ambição sombra precisa de doses de humildade para ser combatida. (Tanure e Patrus, 2011b). Para exemplificar a ambição, Tanure e Patrus (2011b, p. 99) recorrem ao mito de Dédalo e Ícaro, assim descrito:

Ícaro era filho de Dédalo, construtor do labirinto do palácio do rei Minos, feito para aprisionar o Minotauro. Por ter ajudado a filha de Minos, Ariadne, a fugir com Teseu, Dédalo provocou a ira do rei, que ordenou que Dédalo e o filho fossem jogados no labirinto. Minos controlava o mar e a terra. Dédalo sabia que só haveria alguma chance de sair do labirinto pelo ar. Projetou, então, asas, juntando penas de aves de vários tamanhos, amarrando-as com fios e fixando-as com cera para que não descolassem. Com a ajuda de Ícaro, fez asas como as das aves. Ao testá-las, viu-se no ar, pronto para sair do labirinto. Preparou as asas do seu filho, ajudou-o a colocá-las e o ensinou a voar. Antes de partirem definitivamente, Dédalo, com sabedoria, advertiu seu filho de que voasse a uma altura média. Nem tão próxima ao Sol, para que o calor não derretesse a cera que cola as penas, nem tão baixo, para que o mar não as molhasse. Dédalo levantou voo e foi seguido por Ícaro. Eles primeiramente se sentiram como deuses que haviam dominado o ar. Ícaro deslumbrou-se com a bela imagem do Sol e, sentindo-se atraído, voou em sua direção esquecendo-se das orientações de seu pai. Logo, a cera de suas asas começou a derreter e Ícaro caiu no mar, para tristeza do pai. Nas ambições, é preciso ter a prudência de não se sentir como um deus. Sem humildade, o destino de toda ambição é o mesmo de Ícaro: o fim.

O mito evidencia o limiar vivenciado pelo Líder. Ao mesmo tempo em que seu perfil empreendedor e voltado para o futuro amplia a capacidade de tomar riscos e escolher caminhos alternativos na direção da ambição, ele precisa cuidar para não tornar o ambiente turbulento e desorganizado.

Silva et al., (2017) ponderam que geralmente um líder é considerado eficaz quando é flexível, oferece orientação aos funcionários, permite que eles tenham iniciativa e sejam criativos. Por outro lado, o gestor é considerado ineficaz quando apresenta características como ser menos atencioso às necessidades individuais dos membros da equipe ou ausente do processo de tomada de decisão. Flexibilidade, orientação, abertura, estímulo à criatividade, atenção às necessidades das pessoas e proatividade na tomada de decisões são características presentes no estilo do Líder definido por Tanure e Patrus (2011c) e que são consideradas por Silva et al., (2017) como a chave para uma liderança eficaz.

2.2.3 *Dirigente*

Gestor e Líder são estilos que possuem características importantes e diferenciadas. Ao falar sobre a liderança gerencial e liderança visionária, estilos que se assemelham aos de Gestor e Líder, respectivamente, Rowe (2002) afirma que ambos são vitais para a viabilidade em longo prazo e para a estabilidade financeira em curto prazo. É possível, na visão do autor, que os dois estilos coexistam, porém seria mais viável que o líder visionário prevalecesse na empresa.

Para Tanure e Patrus (2011c), o Dirigente – representado no quadrante 1 da Figura 2 – sintetiza as competências de gestão e de liderança. Atua tanto na efetividade operacional da empresa quanto na mobilização das pessoas. O Dirigente é descrito como aquele que consegue somar, em seu perfil e em sua ação, as capacidades de Gestor e de Líder articuladas pela atuação “agridoce” e por uma visão de futuro. A atuação “agridoce” caracteriza-se pela habilidade do Dirigente em racionalizar e revitalizar a equipe ao mesmo tempo. O comportamento “agri” de tomar decisões duras e muitas vezes impopulares como demissões, fechamento de linhas de produtos, venda de empresas, não promoção de funcionários, é conciliado com ações “doces” de apoio que geram nos funcionários o sentimento de fazer parte e de construir em conjunto (Goshal e Tanure, 2004).

A visão de futuro é a capacidade de compartilhar sonhos e criar significado para as pessoas. Além de coordenar os esforços coletivos a partir de um propósito comum e em busca de um sonho compartilhado, o Dirigente espelha a capacidade gerencial na condução da estratégia e em sua operacionalização cotidiana (Tanure e Patrus, 2011c).

Para que uma empresa obtenha desempenho superior sustentável, precisa ser

capaz de administrar a tensão entre duas forças aparentemente contraditórias: a necessidade de melhoria permanente do desempenho operacional e da produtividade através da racionalização constante das atividades existentes e a necessidade de crescimento e expansão pela revitalização contínua dos processos, da estratégia, da estrutura e das pessoas, tudo isso articulado com a cultura. Toda empresa necessita de ações de racionalização e revitalização. Enquanto a maioria dos Gestores considera que ambas são excludentes, o Dirigente consegue coordenar essas duas dimensões de forma dinâmica e temperada (Tanure e Patrus, 2011c). A liderança estratégica de Rowe (2002) se assemelha ao conceito de Dirigente de Tanure e Patrus (2011) por combinar, em sinergia, liderança gerencial e liderança visionária. Pessoas com esse estilo organizam sua agenda de trabalho para transitar bem entre curto e longo prazo, ou seja, formulam e implementam estratégias para impacto imediato e ao mesmo tempo em que estabelecem e mantêm metas de longo prazo que garantam a sobrevivência, o crescimento e a sustentabilidade do negócio (Tanure e Patrus, 2011c; Rowe, 2002). Líderes estratégicos sonham e tentam concretizar seus sonhos (Rowe, 2002).

A integração das forças contraditórias é o desafio e a função do Dirigente, que orienta seus esforços para produzir resultados de curto prazo e, ao mesmo tempo, investe em ações para a construção do futuro (Tanure e Patrus, 2011c). Para Rowe (2002), líderes estratégicos usam padrões de pensamento linear, atribuído aos líderes gerenciais, e não linear, atribuídos ao líder visionário. Também são capazes de alternar o uso de conhecimento tácito e explícito em relação aos indivíduos e à organização. Líderes estratégicos conseguem, simultaneamente, supervisionar responsabilidades operacionais (rotineiras) e estratégicas (longo prazo). Ao mesmo tempo em que formulam e implementam estratégias para impacto imediato, estabelecem metas de longo prazo com o objetivo de garantir a sobrevivência e a perenidade.

Tanure e Patrus (2011c) salientam que a atuação de um Dirigente é o resultado de um equilíbrio dinâmico entre o lado Gestor e o lado Líder, entre a racionalidade e a emoção. Assim, como uma moeda de duas faces, ora uma predomina, ora a outra. O equilíbrio entre as duas faces é o alvo, mas o dia a dia organizacional o desafia continuamente. Pela preocupação constante com a viabilidade futura e a estabilidade financeira atual da organização, os líderes estratégicos tomam decisões que maximizam o retorno sobre o investimento, portanto criam valor para a organização (Rowe, 2002).

É importante dizer que o conceito de Dirigente, segundo Tanure e Patrus

(2011c), não se relaciona necessariamente ao topo da hierarquia. O Dirigente pode atuar em qualquer nível hierárquico, desde que integre o hard e o soft, a gestão e a liderança, as competências técnicas e pessoais.

O Dirigente é aquele que tem a coragem de mudar o fluxo natural das coisas, assim como o Líder. Não se constrói um sonho e não se transforma uma empresa e o mundo simplesmente obedecendo ao fluxo natural. A construção de um novo caminho exige disciplina e determinação para direcionar esforços contra o processo inercial. É colocar em prática a clássica definição de trabalho, que consiste em transformar intencionalmente a natureza (Tanure e Patrus, 2011c).

Rowe (2002) aponta que é possível lidar com o paradoxo de gerenciar e liderar, embora seja uma tarefa difícil. Para o autor, os executivos que atuam em organizações que não perderam o controle estratégico devem começar a se ver como líderes estratégicos e entender que precisam aceitar e unir gestores e líderes. Além de combater as influências coercitivas do controle financeiro e lutar pelo exercício dos controles estratégicos e financeiros, com foco nos estratégicos. Assim, a organização será compensada com a criação de valor e com uma performance superior.

Da mesma forma que ocorre com o Líder, ao mobilizar o afeto das pessoas, o Dirigente inspira a sua equipe. Sua visão de futuro dá sentido a uma utopia, compartilhada por todos. A coerência entre o que fala e faz fornece credibilidade e transmite confiança. Seu estilo agridoce demonstra coragem e fidelidade aos princípios éticos e ao propósito da organização. Seu pensamento sistêmico integra falsos dilemas e transforma-os em desafios que exigem competência e determinação para serem superados. Considerando todos esses aspectos, Tanure e Patrus (2011c) afirmam que a atuação do Dirigente não é o sonho de um perfil inatingível, e sim o resultado do equilíbrio dinâmico entre a racionalidade da operação e a energia da emoção, entre o lado Gestor e o lado Líder.

Embora não seja fácil reunir tais características e ser um Dirigente, é possível ir além. O Dirigente, na visão de Tanure e Patrus (2011c), pode extrapolar o limite da empresa e exercer um papel na sociedade, para além daqueles exercidos pela organização, o que pode torná-lo reconhecido na sociedade, para além da empresa. O reconhecimento social, somado às suas convicções éticas, é o seu “poder de referência” (Tanure e Patrus, 2011c, p. 15). Poder é a capacidade de exercer influência sobre pessoas ou grupos. Trata-se, de acordo com a origem da palavra, de uma potência, uma capacidade de mover algo. A referência é uma indicação de integridade. O sentido da

palavra referência, originária do latim, é “levar consigo”. O poder de referência é a capacidade de exercer influência, independentemente do cargo que a pessoa ocupa, ou seja, de levar consigo outras pessoas que percebem o valor de suas posições para uma transformação social.

O Dirigente estadista, de acordo com Tanure e Patrus (2011c), utiliza o poder de referência e sua atuação transcende a organização, passando por *stakeholders* internos, externos e chegando à sociedade como um todo.

2.3 Aproximações das abordagens com os estilos Gestor, Líder e Dirigente

Finalizados a retomada histórica das principais abordagens e teorias de liderança e o detalhamento dos conceitos de Gestor, Líder e Dirigente propostos por Tanure e Patrus (2011c), analisa-se o quanto suas especificidades se aproximam.

Retomando a abordagem da personalidade, sua concepção de liderança parte de aspectos genéticos e traços gerais de personalidade. Esse pressuposto faz com que essa abordagem não tenha aproximação com a concepção de Gestor, Líder e Dirigente proposta por Tanure e Patrus (2011c). Esse distanciamento pode ser evidenciado por meio das características dessa abordagem elencadas por Rezende, Carvalho Neto e Tanure (2014): segundo esses autores, a abordagem da personalidade se caracteriza primeiro pela lealdade de seus seguidores em relação ao líder e à tarefa. O segundo fator está no poder que o líder detém pelo seu lugar na hierarquia, e ambas evidenciam o caráter divino e de superioridade do líder em relação aos demais.

De fato, por terem sido as primeiras sistematizações acerca do construto, suas concepções serviram para que novos estudos e abordagens surgissem, contudo, se distanciem de uma visão mais contemporânea da liderança.

No caso da abordagem comportamental, as investigações realizadas por seus estudiosos buscaram sistematizar características dos líderes eficazes e, a partir destas, desenvolver novos líderes com as mesmas habilidades. Na teoria desenvolvida por Lewin, Lippitt, White (1939), na abordagem autocrática, o ponto central está na execução da tarefa e na centralização do poder, essas características se aproximam das características do líder gerencial apontadas por Rowe (2002) e do Gestor, conforme Tanure e Patrus (2011c). O foco na tarefa sinaliza uma preocupação quanto aos aspectos racionais da gestão sinalizados por Tanure e Patrus (2011c). No caso das teorias X e Y de McGregor (1999), a primeira se aproxima do perfil de Gestor de Tanure e Patrus

(2011c) por seu objetivo estar centrado na realização da tarefa e no atingimento do resultado, a compreensão do colaborador como alguém com aversão ao trabalho em que a única maneira de realizar as tarefas é por meio de punições. Tais aspectos se distanciam de um perfil de Líder, que está preocupado com os aspectos *soft* da gestão como pessoas e cultura (Tanure e Patrus, 2011c). Já a teoria Y concebe que o colaborador possui uma relação orgânica com o trabalho, sendo incentivado pelo seu líder a se tornar responsável e a utilizar a criatividade para a resolução de problemas. Tais aspectos se aproximam, em certa medida, de algumas características do Líder de Tanure e Patrus (2011c).

A abordagem democrática de Lewin, Lippitt, White (1939), por sua vez, traz uma visão que se contrapõe à visão autocrática, traz o líder como motivador do grupo, estimulando-o a participar da tomada de decisão, exerce a delegação e se mostra preocupado com as relações interpessoais. A relação estabelecida com seus liderados se aproxima do conceito de Líder de Tanure e Patrus (2011c) em relação à energia mobilizadora e ao engajamento que a participação do grupo reforça. Contudo, a abordagem democrática ainda não explicita que o líder possui uma visão de futuro, por exemplo. A abordagem *laissez-faire* ou liberal tem como objetivo fazer com que os colaboradores desenvolvam um comportamento de liderança (Bass & Avolio, 1993). Assim, nessa abordagem, o líder não possui um papel significativo, sendo apenas fonte técnica para possíveis dúvidas do grupo. Nesse sentido, se distancia de uma visão do Líder de Tanure e Patrus (2011c), que estabelece um relacionamento mobilizador com seus liderados.

Chegando à era da contingência, as abordagens situacional e contingencial trazem uma visão mais ampla da organização e da relação com os liderados. No caso da abordagem situacional, o líder acaba sendo levado a ser mais dinâmico e flexível, procurando o melhor estilo de liderança para determinada tarefa ou situação considerando a maturidade dos seus liderados. Já no caso da abordagem contingencial, o líder amplia sua visão e passa a analisar o contexto organizacional e a se adaptar aos desafios da organização. As abordagens evidenciam uma atenção às questões relacionadas aos liderados e à necessidade de análise do perfil do grupo e do contexto da tarefa para buscar o melhor estilo e levar a bons resultados organizacionais.

Considerando a característica mobilizadora, apontada por Tanure e Patrus (2011c), percebe-se uma aproximação do perfil de Líder dos autores, contudo, ainda longe de uma visão mais expansiva, desafiadora e com propósito claro que os autores

trazem como características do Dirigente.

Nas abordagens contemporâneas da liderança, encontramos um novo enfoque, relacionando cultura e liderança. Desse modo, será por meio do líder que a cultura da organização será expressada e difundida entre os liderados. O líder assume o papel de criar, modular, manter ou modificar a cultura para atender às necessidades da organização.

Essa abordagem apresenta aproximações com o Líder que precisa articular as competências pessoais apontadas por Tanure e Patrus (2011c) para atingir a mudança cultural necessária para a empresa, pois para que sua atuação atinja os resultados esperados, será necessário identificar pontos que precisam ser modificados. Para isso, é fundamental ter uma visão clara de futuro para criar ou modificar a cultura da organização. Ainda, o líder terá que ter uma postura confiante em relação à cultura da empresa e passar credibilidade aos seus liderados, levando-os a se inspirarem e seguirem os valores da organização.

Por sua vez, a liderança visionária expressa o estilo inovador da liderança. O líder possui uma visão clara de futuro e deve ser capaz de expressá-la de forma que gere credibilidade e engajamento em seus seguidores e na organização. Dessa forma, utiliza de estratégias que visam garantir a credibilidade de sua visão. Esse líder é inovador, assume riscos e mobiliza seus liderados em busca dessa visão. Essas características são congruentes com a concepção de Tanure e Patrus (2011c) acerca do perfil do Líder e possuem traços como inovação e tomada de riscos do perfil do Dirigente, todavia, não fica claro o equilíbrio entre as competências técnicas e pessoais que os referidos autores destacam como diferencial do Dirigente.

No caso da liderança carismática, o líder consegue atrair, mobilizar e satisfazer as necessidades de seus seguidores, algumas características, como a motivação, a autoconfiança, a forte convicção que levam seus liderados a desenvolverem empatia pelo seu líder e a realizarem suas atividades, se aproximam dos aspectos pessoais do Líder citados por Tanure e Patrus (2011c). Seu foco no atingimento das metas exemplifica o lado técnico da gestão. Outros aspectos como visão inovadora e tomada de riscos, características do Dirigente, não se manifestam como características de um líder carismático.

Acerca da liderança transacional, essa pauta-se pela relação entre os desejos dos liderados e pela realização dos objetivos organizacionais. O objetivo desse líder está na obtenção dos resultados, para isso, aloca recursos e realiza negociações. As relações

estabelecidas com os liderados são de curto prazo e restritas ao atingimento das metas e ao cumprimento dos acordos estabelecidos. Tais aspectos evidenciam proximidade do perfil Gestor apresentado por Tanure e Patrus (2011c).

No caso da liderança transformacional, o líder é considerado um agente da mudança, é carismático, visionário e inspirador, preocupa-se com o desenvolvimento de seus seguidores e, conforme ressalta Carvalho Neto et al., (2012), é um ouvinte atento que estimula o intelecto de seus seguidores. Essas características podem ser percebidas no perfil do Dirigente, isso pode se expressar em características destacadas por Carvalho Neto (2010, p. 81), além das já citadas características, “vistos como íntegros, honestos e demonstram competência acima do comum”. O equilíbrio entre alta performance técnica e pessoal seria o diferencial que poderia trazer o líder transformacional para um líder Dirigente.

2.4 Competências

A elaboração de um instrumento que permita identificar o estilo de liderança de um executivo precisa considerar as competências presentes em cada estilo. Esta seção pretende contextualizar o conceito de competência, diferenciando posteriormente competência técnica e competência pessoal.

No contexto organizacional, o conceito de competências foi elaborado sob a perspectiva do indivíduo, no início da década de 1970, com base nas discussões entre psicólogos e administradores americanos. McClelland (1973), autor seminal da temática, buscava uma alternativa mais eficiente do que os testes de aptidão e inteligência utilizados até então, que avaliavam somente raciocínio lógico e nível de conhecimento (Gondin et al., 2014). McClelland introduziu o conceito de competência, definida como uma característica implícita a uma pessoa e que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa. Diferenciava, portanto, competência de aptidões (talentos naturais que poderiam ser aprimorados), habilidades (talentos particulares na prática) e conhecimentos (o que era necessário saber para desempenhar uma tarefa) (Fleury & Fleury, 2004).

O trabalho do autor Richard Boyatzis também foi marcante na literatura americana (Fleury & Fleury, 2004). Ele reanalisou os estudos sobre competências e definiu competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, considerando o pressuposto de que os melhores

desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas (Boyatzis, 1982). Tal abordagem considera a competência como um estoque de recursos que o indivíduo possui. Ainda que o foco de análise da competência fosse o indivíduo, grande parte dos autores americanos consideravam o alinhamento das competências ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa (Fleury & Fleury, 2004). A gestão por competências nessa linha era apenas um rótulo mais atual para uma realidade organizacional ainda baseada no taylorismo-fordismo, ou seja, ao se definir um estoque de recursos individuais necessários ao bom desempenho, não havia condição suficiente para atender à demanda de inovação e flexibilidade, apresentada às empresas (Fleury & Fleury, 2004).

Na década de 1990, a literatura francesa aborda o conceito de competência extrapolando a relação com a qualificação, predominante até então. Zarifian (1999) apresenta três mudanças no mundo do trabalho que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações:

- Noção de evento: situações que ocorrem de maneira não programada e, por consequência, perturbam o desenrolar normal do sistema de produção; isso implica a competência não estar contida nas predefinições da tarefa: a pessoa precisa mobilizar recursos constantemente para resolver as novas circunstâncias de trabalho;
- Comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para sua gestão;
- Noção de serviço: o atendimento a um cliente externo ou interno da organização precisa ser foco e estar presente em todas as atividades.

A corrente francesa apropria-se do conceito de aprendizagem e oferece uma perspectiva mais desenvolvimentista da competência, definindo-a como a articulação de saberes e modos de agir que contribuem para o desempenho de tarefas (Gondim, Morais & Brantes, 2014). O trabalho passa a ser visto de uma forma diferente, tornando-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa, e não somente como o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo (Fleury & Fleury, 2004). Parry (1996) define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afetam a maior parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade que se reporta ao desempenho de um trabalho. E questiona se as competências devem ou não incluir traços

de personalidade, valores e estilos. A discussão sobre a inclusão da entrega e dos valores ao conceito do CHA já existente foi uma contribuição importante desse autor.

No Brasil, os autores fundamentaram-se inicialmente na corrente americana, incorporando posteriormente as contribuições da corrente francesa (Fleury & Fleury, 2004). Neves, Carvalhinha, Muritiba e Muritiba (2017) acrescentam que competência pode ser entendida como característica particular do indivíduo (contexto micro) e particular da organização (contexto macro). Fleury & Fleury (2001, p. 188) definem competências como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Para os autores, competências não são apenas conhecimentos ou habilidades, mas conhecimentos e habilidades em ação (Fleury & Fleury, 2004). Dessa forma, as competências individuais serão diferentes conforme a pessoa atue em uma ou em outra organização. A competência ocorre, portanto, na interseção entre o que a empresa demanda e o que as pessoas podem oferecer, o que traz implicações sobre o conceito. Considerando que a competência depende da entrega, não é suficiente que um indivíduo seja bom em determinada coisa, mas ele também precisa colocar isso em prática e agregar valor à organização onde atua. Além disso, a competência varia conforme as necessidades das organizações, que são mutáveis conforme sua estratégia muda ao longo do tempo e das variações de competição e ambiente em que a organização se encontra (Neves et al., 2017).

Dutra, Hipólito e Silva (2000) definem competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário para o seu atingimento (input). Corroborando ao pensamento de Parry (1996), Fernandes (2013) descreve as competências individuais como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que uma pessoa mobiliza e aplica, de forma repetida, em um contexto profissional, gerando valor para a organização e para si mesmo. Em sua análise, Fernandes (2013) afirma que, além de possuir as capacidades, que são os conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários para agregar valor, o profissional precisa ser capaz de aplicar essas capacidades por meio de uma entrega.

Parry (1996) ressalta que alguns estudos fazem a distinção entre competências rijas (competências *hard*, neste trabalho chamadas de competências técnicas), que se

limitariam a apontar as habilidades exigidas um trabalho específico e competências flexíveis (competências *soft*, neste trabalho consideradas competências pessoais), que envolveriam traços de personalidade. A diferença entre competências técnicas e pessoais será mais explorada nas próximas sessões.

2.4.1 *Competências técnicas*

Katz (1974) descreve a habilidade técnica como aquela que implica entendimento e proficiência em um tipo específico de atividade que envolva métodos, processos, procedimentos ou técnicas. O seu exercício pressupõe conhecimento especializado, capacidade analítica dentro dessa especialidade e facilidade no uso das ferramentas e técnicas (Megheirkouni, Amaugo e Jallo, 2018).

É possível, portanto, afirmar que a habilidade técnica é responsável por muitos dos grandes avanços da indústria moderna e indispensável para uma operação eficiente (Katz, 1974). Considerando sua aplicação no ambiente de trabalho, essa habilidade tem maior importância nos níveis mais baixos de administração. À medida que o gestor se distancia da operação, a necessidade de domínio da habilidade técnica se torna menos importante, desde que ele tenha subordinados qualificados (Katz, 1974). Neste trabalho, considera-se a habilidade técnica um conceito similar ao de competência técnica.

Zarifian (1999), apresentou cinco diferentes tipos de competências. No presente estudo consideramos que quatro destas competências podem ser consideradas como competências técnicas, conforme descrição a seguir:

- Competências sobre processos: que contemplam os conhecimentos referentes ao processo de trabalho
- Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado
- Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho.
- Competências de serviço: aliar à competência técnica a pergunta: de que forma este produto ou serviço impactará o consumidor final?
- Zarifian (1999) ainda aborda as competências sociais, que serão descritas no próximo tópico.

Fleury & Fleury (2001) citam que as competências técnico-profissionais são as competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade.

A competência técnica é bastante valorizada em uma empresa e pode ser

traduzida como a habilidade na articulação entre os componentes racionais da organização: processos, resultados e estrutura (Tanure e Patrus, 2011c). Sua aplicação é relevante e fundamental para o desempenho de uma empresa e garante a sua sustentabilidade, porém o foco exclusivo nessa dimensão pode trazer algumas desvantagens. O predomínio de ações de racionalização tende a minar a energia da empresa e das pessoas (Tanure e Patrus, 2011c).

2.4.2 *Competências pessoais*

A habilidade humana, segundo Katz (1974), é a capacidade do executivo de trabalhar efetivamente como membro do grupo e cooperar com a equipe que lidera para alcançar objetivos comuns (Megheirkouni, Amaugo e Jallo, 2018). Se a habilidade técnica se preocupa especialmente com os processos, a habilidade humana se preocupa principalmente com as pessoas. Tal habilidade é demonstrada na maneira como o indivíduo percebe (e é percebido por) seus superiores, iguais e subordinados, e na maneira como ele se comporta posteriormente.

Um executivo com a habilidade humana altamente desenvolvida demonstra ter consciência de suas próprias atitudes, suposições e crenças sobre outros indivíduos e grupos.

Ao aceitar a existência de pontos de vista, percepções e crenças diferentes das suas, evidencia a habilidade para compreender o que os outros realmente querem dizer com suas palavras e comportamentos. Ele é igualmente hábil em comunicar aos outros, em seus próprios contextos, o que ele quer dizer com seu comportamento (Katz, 1974). Neste trabalho considera-se a habilidade humana um conceito similar ao de competência pessoal.

Complementando a conceituação sobre competências proposta por Zarifian (1999), são apresentadas as competências sociais, que no presente estudo se assemelham ao conceito de competência pessoal: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Alguns autores falam sobre competências emocionais. Considerando que a emoção é algo orgânico, este estudo utilizará conceitos de competência emocional para descrever a competência pessoal, ou seja, recursos particulares que as pessoas utilizam para lidar com as emoções. Para Emmerling e Boyatzis (2012), competências emocionais são preditivas dos resultados organizacionais. Abraham (2004) corrobora

esse pensamento, acrescentando que competências emocionais (incluindo autocontrole, resiliência, habilidades sociais, consciência, confiabilidade, integridade e motivação) interagem com clima organizacional e demandas de trabalho para influenciar o desempenho. Lynn et al., (2004) afirmam que, embora a capacidade cognitiva e a competência emocional possam prever o desempenho, a capacidade cognitiva responderia por mais variação nas tarefas individuais, ao passo que a competência emocional responderia por mais variação no desempenho e nas atitudes da equipe. E ressaltam que competência emocional seria positivamente relacionada às atitudes da equipe e à eficácia do líder.

A competência pessoal apresenta duas faces, uma positiva e outra negativa. Quando essas características são positivas, elas podem acrescentar valor, conferindo à organização a energia mobilizadora para a transformação. Também é uma vantagem a capacidade de construção e manutenção de relacionamentos interativos, que envolvem troca, persuasão e influência (Tanure & Patrus, 2011c).

A face negativa da competência pessoal traz desvantagens para a organização. Esse lado é evidenciado quando há foco exclusivo em ações de revitalização (Tanure e Patrus, 2011) que, sozinhas, não garantem a sobrevivência da empresa.

A interação das duas competências, técnica (eixo X) e pessoal (eixo Y), resultará na classificação dos executivos em quatro quadrantes, como exemplificado na Figura 2 apresentada anteriormente.

De forma a destacar as competências técnicas e pessoais presentes nas abordagens e nas teorias de liderança, elaborou-se o Quadro 2, que apresenta tais competências, a título de síntese.

Quadro 2 – Síntese da relação entre as abordagens e teorias de liderança com as competências técnicas e pessoais

ABORDAGEM	TEORIA	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	COMPETÊNCIAS PESSOAIS
Da personalidade	Teoria do grande homem	Possui habilidades inatas. Possui o poder da hierarquia.	Carismático. Inspira confiança, respeito, lealdade.
	Teoria dos traços		
Comportamental	Liderança autocrática	Foco na realização da tarefa. Forte hierarquização. Gestão centralizada.	-
	Liderança democrática	Orientação para realização da tarefa. Viabiliza processos e estratégias.	Motivação; engajamento; delegação.
	Liderança <i>laissez-faire</i> ou liberal	Papel consultivo. Orientação para a tarefa.	Incentiva a autonomia do grupo.
	Teoria X	Orientação para a tarefa; Atingimento dos resultados; Utilização de estratégias punitivas.	-
	Teoria Y	Orientação para a tarefa; Viabiliza processos e estratégias.	Motiva os liderados. Incentiva a responsabilização e a utilização da imaginação para resolver problemas.
Situacional		Orientação para a tarefa; Flexibilidade e adaptação a situações internas.	Conhecimento de grupo; Motiva e dá suporte socioemocional aos liderados.
Contingencial		Orientação para a tarefa. Flexibilidade e adaptação a situações internas e externas.	Conhecimento de grupo. Motiva e dá suporte socioemocional aos liderados

Cultural	Aloca recursos e recompensas. Utiliza critérios para recrutar, selecionar, promover e demitir.	Modela papéis, modifica e modela a cultura. Seu comportamento é exemplo a ser seguido pelos colaboradores.
Visionária	Aprimora estratégias; traz uma nova visão para problemas antigos. Desenvolve planos para atingir sua visão de futuro.	Desenvolve e inspira seus seguidores.
Carismática	Visão estratégica. Autoconfiança, forte convicção, necessidade de poder.	Conhecimento sobre grupo. Motiva e está atento aos seus seguidores.
Transacional	Foco na realização da tarefa e atingimentos das metas. Realiza negociações, aloca recursos.	Estabelece uma relação de troca na qual o colaborador realiza suas tarefas e recebe recompensas como salário e elogios.
Transformacional	Possui alto grau de competência técnica.	Carismático, inspira seus seguidores. Preocupa-se com o desenvolvimento dos liderados.

Fonte: elaborado pela autora

3 Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida em três etapas: revisão bibliográfica, construção do instrumento e validação do instrumento.

A primeira etapa foi centrada em uma revisão bibliográfica, voltada para proporcionar maior embasamento científico ao processo de construção e fundamentar a elaboração dos itens do questionário nas suas duas dimensões, técnica e pessoal.

O parâmetro inicial para construção do instrumento foi fundamentado nos conceitos de competência técnica e competência pessoal, que embasam os conceitos de Gestor, Líder e Dirigente, desenvolvidos por Tanure e apresentados por Tanure e Patrus (2011c). Conceitos de outros autores, que apresentam similaridades ou críticas ao parâmetro inicial, foram utilizados a fim de ampliar o entendimento sobre a temática e identificar lacunas que possam ser preenchidas em futuras pesquisas. A correspondência entre as assertivas e as teorias está detalhada no apêndice C.

A segunda etapa foi o processo de elaboração das assertivas do questionário. Importante ressaltar que uma primeira proposição do instrumento já havia sido feita por Tanure e Patrus, porém sem a respectiva publicação e validação final. No presente trabalho, foi realizada uma revisão das assertivas de forma a assegurar a aderência à literatura pesquisada.

A terceira etapa foi a validação do questionário e a verificação da sua confiabilidade valendo-se de recursos estatísticos.

Para proceder à análise estatística da consistência interna ou homogeneidade do instrumento, a fim de conferir se todos os itens avaliam aspectos do mesmo conceito e não conceitos diferentes, atestando, assim, confiabilidade ao instrumento de medida, foi realizado um pré-teste com o instrumento piloto. Para orientar a análise estatística, foi contratado um profissional especializado na área.

3.1 Sujeitos da pesquisa

No trabalho desenvolvido como consultora da BTA, lidamos com executivos de diferentes perfis e níveis hierárquicos. Para o pré-teste, foi escolhido um executivo para ser objeto da avaliação de seu perfil de liderança. O questionário foi submetido a 41 pessoas que trabalham diretamente com ele, seja como par, interface, superior ou subordinado. O número de respondentes foi estabelecido em função da necessidade imposta pelos critérios estatísticos, explicitados no capítulo seguinte. Uma vez validado

previamente o instrumento, foram escolhidos três executivos e o teste foi aplicado em 160 pessoas.

3.2 Construção do instrumento de pesquisa

A construção do instrumento de pesquisa foi realizada em diferentes etapas. Inicialmente realizou-se a revisão bibliográfica e a identificação de competências presentes nas diferentes abordagens de liderança. Em seguida foram elaboradas diversas assertivas que representavam essas competências. Tais assertivas foram submetidas à uma avaliação semântica, a fim de verificar a coesão das ideias e identificar possíveis distorções no entendimento das palavras. O modelo proposto por Goffee e Jones (1998) foi utilizado para inspirar essa construção, por isso houve, inicialmente, a opção por um número específico de assertivas, 11 para o eixo de competência técnica e 11 para o eixo de competência pessoal e mais uma assertiva para ambas as competências.

A bibliografia pesquisada indica que as competências técnicas aplicam na prática os conhecimentos específicos sobre uma tarefa ou um trabalho. Estão ligadas aos componentes mais racionais da gestão, como a estrutura, os processos e a estratégia e foram estas as premissas utilizadas na elaboração das assertivas, apresentadas a seguir:

- É uma pessoa com muito senso de praticidade
- Sua atuação garante que os procedimentos padronizados sejam cumpridos
- É uma pessoa bem racional
- Sua atuação é determinante para melhorar o desempenho financeiro da empresa
- Baseia as suas decisões em dados objetivos
- É um especialista em sua área de atuação
- Tem domínio profundo da área pela qual é responsável
- Contribui para a excelência da eficiência operacional da empresa
- Atua de maneira determinada para a obtenção das metas estabelecidas
- Conhece profundamente as tarefas de seus subordinados
- Equilibra a racionalidade da operação com a energia necessária para mobilizar o comportamento das pessoas.

A última assertiva, como veremos a seguir, é válida também para a competência pessoal. A qualidade que abrange a competência técnica é a racionalidade da operação.

A elaboração das assertivas referentes às competências pessoais considerou aspectos ligados às dimensões *soft* da gestão, presentes no relacionamento, na influência e na mobilização das pessoas:

- Influencia positivamente as atitudes dos seus subordinados
- Oferece apoio socioemocional às pessoas
- Considera as necessidades individuais dos subordinados
- Valoriza o erro como oportunidade de aprendizado
- Tem muita coragem para promover mudanças
- Concilia pontos de vista divergentes com maestria
- É seguido voluntariamente pelos seus liderados
- Demonstra excelente capacidade de relacionamento interpessoal
- Mobiliza muito bem a energia das pessoas para promover o sucesso da organização
- Seu autoconhecimento permite atuar de forma equilibrada em diferentes situações
- Gerencia conflitos com muita competência
- Equilibra a racionalidade da operação com a energia necessária para mobilizar o comportamento das pessoas

Como dito anteriormente, a última assertiva combina a competência técnica com a competência pessoal. A característica que abrange a competência pessoal na assertiva é a energia necessária para mobilizar o comportamento das pessoas. Quando o executivo tem entre as suas competências o predomínio de competência técnicas, ele é identificado como Gestor.

Assim, o questionário final, composto das assertivas com suas respectivas legendas, pode ser visto na tabela 1:

Tabela 1 – Assertivas do Questionário e Legendas

GRUPO	CÓDIGO	DESCRIÇÃO
Identificação	ID	Identificação do questionário
	EXECUTIVO	Executivo avaliado
Caracterização	CARGO	Qual o seu cargo?
	TEMPO_NO_CARGO	Há quanto tempo você atua neste cargo?
	TEMPO_NA_EMPRESA	Há quanto tempo você atua nesta empresa?
Competência Pessoal	P01_INFLUÊNCIA	Influencia positivamente as atitudes dos seus subordinados
	P02_APOIO	Oferece apoio socioemocional às pessoas
	P03_CONSIDERAÇÃO	Considera as necessidades individuais dos subordinados
	P04_VALORIZA	Valoriza o erro como oportunidade de aprendizado
	P05_CORAGEM	Tem muita coragem para promover mudanças
	P06_CONCILIA	Concilia pontos de vista divergentes com maestria
	P07_SEGUIDO	É seguido voluntariamente pelos seus liderados
	P08_INTERPESSOAL	Demonstra excelente capacidade de relacionamento interpessoal
	P09_MOBILIZA	Mobiliza muito bem a energia das pessoas para promover o sucesso da organização
	P10_AUTOCONHECIMENTO	Seu autoconhecimento permite atuar de forma equilibrada em diferentes situações
	P11_CONFLITOS	Gerencia conflitos com muita competência
	P12_T12_EQUILIBRIO_ENERGIA	Equilibra a racionalidade da operação com a energia necessária para mobilizar o comportamento das pessoas.
Competência Técnica	T01_PRATICIDADE	É uma pessoa com muito senso de praticidade
	T02_OBSTINADO	É obstinado por resultados financeiros
	T03_GARANTE	Sua atuação garante que os procedimentos padronizados sejam cumpridos
	T04_RACIONAL	É uma pessoa bem racional
	T05_DETERMINANTE	Sua atuação é determinante para melhorar o desempenho financeiro da empresa
	T06_OBJETIVO	Baseia as suas decisões em dados objetivos
	T07_ESPECIALISTA	É um especialista em sua área de atuação
	T08_DOMÍNIO	Tem domínio profundo da área pela qual é responsável
	T09_CONTRIBUI	Contribui para a excelência da eficiência operacional da empresa.
	T10_METAS	Atua de maneira determinada para a obtenção das metas estabelecidas
	T11_CONHECE	Conhece profundamente as tarefas de seus subordinados
P12_T12_EQUILIBRIO_ENERGIA	Equilibra a racionalidade da operação com a energia necessária para mobilizar o comportamento das pessoas.	

Fonte: dados da pesquisa. A variável P12_T12_EQUILIBRIO_ENERGIA pertence aos dois construtos.

4 Apresentação dos resultados e análise de dados

Com o objetivo de avaliar e discutir as condições e pressupostos exigidos neste estudo, bem como avaliar possíveis limitações e cautelas na interpretação dos resultados, utilizou-se de aplicativos como o AMOS 5.0, SPSS 15, SMARTPLS e LVPLS como ferramentas sugeridas na literatura de autores como Hair et al., (2014a), Tabachnick e Fidel (2007) e Kline (2005).

As análises dos resultados foram estruturadas de modo a contemplar as etapas prévias para aplicação de métodos multivariados (Hair et al., 2014a) e a posterior avaliação da validade das escalas (Netemeyer; Bearden; Sharma, 2003).

A estatística univariada inclui todos os métodos de Estatística Descritiva que permitem a análise de cada variável separadamente – o que permite identificar as tendências e os padrões das perguntas de forma isolada, basicamente para entender melhor os padrões de respostas e o que as pessoas avaliaram dos construtos.

A análise multivariada inclui os métodos de análise das relações de múltiplas variáveis dependentes e/ou múltiplas variáveis independentes, quer se estabeleçam ou não relações de causa/efeito entre estes dois grupos. Ela é utilizada para se entender o relacionamento geral das variáveis, com o intuito de testar o modelo teórico que o embasa a fim de validar o instrumento.

4.1 Pré-teste

O questionário original foi submetido a um pré-teste, no qual foram analisadas 41 respostas. A análise fatorial atestou a unidimensionalidade de Competência Pessoal, conforme tabela 2:

Tabela 2 - Análise fatorial do construto Competência Pessoal ordenadas por carga

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Competência Pessoal	Influencia positivamente as atitudes dos seus subordinados	P01_INFLUÊNCIA	0,80	
	Oferece apoio socioemocional às pessoas	P02_APOIO	0,81	
	Considera as necessidades individuais dos subordinados	P03_CONSIDERAÇÃO	0,73	
	Valoriza o erro como oportunidade de aprendizado	P04_VALORIZA	0,72	
	Tem muita coragem para promover mudanças	P05_CORAGEM	0,69	
	Concilia pontos de vista divergentes com maestria	P06_CONCILIA	0,73	
	É seguido voluntariamente pelos seus liderados	P07_SEGUIDO	0,78	
	Demonstra excelente capacidade de relacionamento interpessoal	P08_INTERPESSOAL	0,67	
	Mobiliza muito bem a energia das pessoas para promover o sucesso da organização	P09_MOBILIZA	0,81	
	Seu autoconhecimento permite atuar de forma equilibrada em diferentes situações	P10_AUTOCONHECIMENTO	0,89	
	Gerencia conflitos com muita competência	P11_CONFLITOS	0,85	
	Equilibra a racionalidade da operação com a energia necessária para mobilizar o comportamento das pessoas.	P12_T12_EQUILIBRIO_ENERGIA	0,79	

Fonte: dados da pesquisa. G1 é a correlação da variável dentro do grupo 1. G2 é a correlação dentro do grupo 2, se houver.

O valor da medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,87 e a Variância Explicada foi de 60,05% para *Competência Pessoal*, o que fica acima do desejável.

A análise fatorial também atestou a unidimensionalidade de *Competência Técnica*, conforme tabela 3:

Tabela 3 – Análise fatorial do construto Competência Técnica ordenadas por carga

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Competência Técnica	Sua atuação é determinante para melhorar o desempenho financeiro da empresa	T05_DETERMINANTE	0,86	
	Contribui para a excelência da eficiência operacional da empresa.	T09_CONTRIBUI	0,84	
	Sua atuação garante que os procedimentos padronizados sejam cumpridos	T03_GARANTE	0,84	
	Atua de maneira determinada para a obtenção das metas estabelecidas	T10_METAS	0,84	
	Baseia as suas decisões em dados objetivos	T06_OBJETIVO	0,81	
	É um especialista em sua área de atuação	T07_ESPECIALISTA	0,81	
	Tem domínio profundo da área pela qual é responsável	T08_DOMÍNIO	0,80	
	É uma pessoa bem racional	T04_RACIONAL	0,78	
	É obstinado por resultados financeiros	T02_OBSTINADO	0,73	
	Conhece profundamente as tarefas de seus subordinados	T11_CONHECE	0,71	
	É uma pessoa com muito senso de praticidade	T01_PRATICIDADE	0,66	
	Equilibra a racionalidade da operação com a energia necessária para mobilizar o comportamento das pessoas.	P12_T12_EQUILIBRIO_ENERGIA	0,57	

Fonte: dados da pesquisa. G1 é a correlação da variável dentro do grupo 1. G2 é a correlação dentro do grupo 2, se houver.

O valor da medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,85 e a Variância Explicada foi de 60,17% para *Competência Técnica*, o que fica acima do desejável.

Embora seja necessário ter cautela para análises fatoriais sobre uma pequena quantidade de dados, pode afirmar-se que a aplicação do questionário numa escala maior seguiria uma tendência similar à apresentada, podendo variar em uma ou outra variável. Essa variação de fato ocorreu em relação à assertiva T02, como descrito mais adiante.

4.2 Descrição da amostra

Para o cálculo do tamanho da amostra considerou-se a margem de erro de 6,5% com 90% de confiança, resultando em uma amostra mínima de 160 casos aplicando a fórmula:

$$n = \frac{z^2 s^2}{e^2}$$

Em que: $Z = 1,64$ para um intervalo de confiança de 90%

S^2 é a variância máxima das escalas que é de 4 para as escalas de 1 a 5

E é o erro que representa 7% da amplitude das escalas, ou seja, 0,26 para escalas de 1 a 5.

Resolvendo a equação chega-se a uma amostra mínima de 160 casos. Como a população em estudo é superior a amostra calculada o tamanho da população não irá afetar o cálculo amostral. Isso porque quando o tamanho da amostra é inferior a 10% o tamanho da população não existe interferência na margem de erro e estimativa amostral e a população pode ser considerada infinita em relação ao tamanho da amostra (Anderson; Sweeney; Williams, 2008). Desse modo a amostra do estudo, com 160 casos, é adequada para os fins do estudo em questão e ainda é representativa para uma margem de erro de 6,5%, com 90% de confiança e $Z = 1,64$.

4.2.1 Variáveis sociodemográficas

Após enumeração e categorização das perguntas, efetuou-se a análise descritiva. Nessa etapa, está descrita o perfil da amostra conforme as variáveis de perfil coletadas no estudo, iniciando-se a descrição pela distribuição de frequência por cargo. Como pode ser visto na

Tabela 4, 24% dos respondentes são Analistas, 14% Assistentes, 11% Consultores, dentre outros.

Tabela 4- Distribuição da amostra por cargo

VARIÁVEIS	QTD	%	ACM
Analista	39	24%	24%
Assistente	22	14%	38%
Consultor	17	11%	49%
Consultor Gerente	13	8%	57%
Coordenador	17	11%	68%
Especialista	6	4%	71%
Gerente	16	10%	81%
Outro	30	19%	100%
TOTAL	160	100%	

Fonte: dados da pesquisa. QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

A maioria dos respondentes possui mais de 5 anos no cargo (48%), sendo o restante 22% entre 1 e 3 anos, 16% entre 3 e 5 anos e 14% com menos de 1 ano.

Quanto ao tempo na empresa, 31% possuem entre 1 e 3 anos, 29% com mais de 5 anos, 26% com menos de 1 ano e 14% entre 3 e 5 anos (Tabela 5).

Tabela 5- Distribuição da amostra por tempo no cargo

VARIÁVEIS	QTD	%	ACM
Menos de 1 ano	23	14%	14%
Entre 1 e 3 anos	35	22%	36%
Entre 3 a 5 anos	26	16%	53%
Acima de 5 anos	76	48%	100%
TOTAL	160	100%	

Fonte: dados da pesquisa. QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

4.3 A validação do questionário

Houve somente 02 dados ausentes, sendo um na pergunta *P10_AUTOCONHECIMENTO* - *Seu autoconhecimento permite atuar de forma equilibrada em diferentes situações* (questionário id=10) e outro na pergunta *T11_CONHECE* - *Conhece profundamente as tarefas de seus subordinados* (id=48).

Devido à quantidade ínfima dos dados ausentes em relação à quantidade de dados (2 por 3680 dados equivale a 0,05%), procedeu-se à metodologia de reposição dos 2 dados ausentes por meio de uma regressão EM para que não haja viés na reposição. Foram utilizados 8 preditores, conforme recomendação de Hair et al., (2014a) em que os preditores não podem ser superiores à AMOSTRA ÷ 20. Os dados repostos foram normalizados para se adequarem às escalas dos construtos, com números inteiros e positivos.

4.3.1 *Estimativas padrão*

Neste estudo foram analisadas as estimativas de média e desvio padrão, como sugere Malhotra (2006), com o intuito de prover um conhecimento prévio do estudo e, oportunamente, antecipar problemas e soluções para distorções que possam ser identificadas. A Tabela 6 descreve tais resultados, em função das estatísticas básicas das escalas.

Tabela 6- Análise descritiva dos dados.

VARIÁVEIS	MÍN	MÁX	MÉD	DES
P01_INFLUÊNCIA	1	5	4,3	0,8
P02_APOIO	1	5	4,1	0,9
P03_CONSIDERAÇÃO	1	5	4,1	0,8
P04_VALORIZA	1	5	4,0	0,8
P05_CORAGEM	1	5	3,9	1,0
P06_CONCILIA	1	5	3,9	1,0
P07_SEGUIDO	1	5	4,0	0,9
P08_INTERPESSOAL	1	5	4,3	0,9
P09_MOBILIZA	1	5	4,2	0,8
P10_AUTOCONHECIMENTO	2	5	4,2	0,8
P11_CONFLITOS	1	5	4,1	0,9
T01_PRATICIDADE	1	5	4,3	0,9
T02_OBSTINADO	1	5	3,8	1,0
T03_GARANTE	1	5	4,1	0,9
T04_RACIONAL	1	5	4,1	0,8
T05_DETERMINANTE	2	5	4,1	0,8
T06_OBJETIVO	1	5	4,0	0,8
T07_ESPECIALISTA	1	5	4,3	0,8
T08_DOMÍNIO	2	5	4,3	0,8
T09_CONTRIBUI	1	5	4,3	0,8
T10_METAS	1	5	4,3	0,8
T11_CONHECE	1	5	4,1	1,0
P12_T12_EQUILIBRIO_ENERGIA	2	5	4,1	0,8

A classificação das médias por dimensão (competência pessoal e competência técnica) pode ser vista na tabela 7:

Tabela 7 - Média por dimensão

Dimensão	Média	Mediana	Desv
Competência Pessoal	4,10	4,17	0,69
Competência Técnica	4,14	4,17	0,63

Fonte: dados da pesquisa. OBS: o tamanho da amostra de 160 respostas é válido para todas as perguntas; média é a média aritmética da variável. Mediana é o ponto que divide a amostra em 50% dos casos; Desv é o desvio-padrão;

A distribuição dos quartis em cada uma das dimensões (competência pessoal e competência técnica) é apresentada na Tabela 8:

Tabela 8– Quartis por dimensão

QUARTIL %	COMPETÊNCIA PESSOAL	COMPETÊNCIA TÉCNICA
0%	1,00	1,00
25%	3,75	3,83
50%	4,17	4,17
75%	4,58	4,67
100%	5,00	5,00

Fonte: dados da pesquisa. QUARTIL % é o ponto de divisão dos dados (por exemplo, 50% é a mediana. 25% dos dados estão abaixo de 3,75 para Competência Pessoal e 3,83 para Competência Técnica)

A distribuição das notas sobre as médias de Competência Pessoal por quartil é apresentada na tabela 9:

Tabela 9– Distribuição das notas sobre as médias de Competência Pessoal por quartil

DIMENSÕES	Q. 25% [1,00→3,75]	Q. 50% [3,76→4,17]	Q. 75% [4,18→4,58]	Q. 100% [4,59→5,00]	TOTAL
Competência Pessoal	43	39	33	45	160

Fonte: dados da pesquisa. Calculou-se as médias aritméticas das variáveis; O tamanho da amostra de 160 respostas é válido para todas as perguntas.

Já a distribuição percentual das notas sobre as médias de Competência Pessoal por quartil é apresentada na tabela 10:

Tabela 10– Distribuição percentual das notas sobre as médias de Competência Pessoal por quartil

DIMENSÕES	Q. 25% [1,00→3,75]	Q. 50% [3,76→4,17]	Q. 75% [4,18→4,58]	Q. 100% [4,59→5,00]	TOTAL
Competência Pessoal	26,9%	24,4%	20,6%	28,1%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa. Calcularam-se as médias aritméticas das variáveis; O tamanho da amostra de 160 respostas é válido para todas as perguntas.

A distribuição das notas sobre as médias de Competência Técnica por quartil é apresentada na tabela 11:

Tabela 11– Distribuição das notas sobre as médias de Competência Técnica por quartil

DIMENSÕES	Q. 25% [1,00→3,83]	Q. 50% [3,84→4,17]	Q. 75% [4,18→4,67]	Q. 100% [4,68→5,00]	TOTAL
Competência Técnica	34	47	46	33	160

Fonte: dados da pesquisa. Calcularam-se as médias aritméticas das variáveis; O tamanho da amostra de 160 respostas é válido para todas as perguntas.

Já a distribuição percentual das notas sobre as médias de Competência Técnica por quartil é apresentada na tabela 12:

Tabela 12 – Distribuição percentual das notas sobre as médias de Competência Técnica por quartil

DIMENSÕES	Q. 25% [1,00→3,83]	Q. 50% [3,84→4,17]	Q. 75% [4,18→4,67]	Q. 100% [4,68→5,00]	TOTAL
Competência Técnica	21,3%	29,4%	28,8%	20,6%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa. Calcularam-se as médias aritméticas das variáveis; O tamanho da amostra de 160 respostas é válido para todas as perguntas.

4.3.2 *Análise de linearidade*

As técnicas em que se fundamentam as análises de correlações, partem da premissa de que o relacionamento entre as variáveis é linear, considerando o Coeficiente de *Pearson* como um índice do grau de ajuste linear entre as variáveis. Assim, neste tópico analisou-se este comportamento e testou-se a linearidade dos relacionamentos dos indicadores, por meio da significância desta estimativa de *Pearson*. (Tabela 13)

Tabela 13 - Matriz de correlação de Pearson

ID↓ Código →	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1 P01_INFLUÊNCIA	1,00	0,66	0,64	0,60	0,45	0,53	0,58	0,54	0,57	0,54	0,61	0,55	0,01	0,47	0,18	0,27	0,27	0,37	0,37	0,53	0,36	0,47	0,51
2 P02_APOIO	0,66	1,00	0,74	0,65	0,49	0,62	0,64	0,54	0,56	0,64	0,71	0,55	-0,05	0,40	0,20	0,26	0,32	0,32	0,32	0,45	0,35	0,45	0,56
3 P03_CONSIDERAÇÃO	0,64	0,74	1,00	0,63	0,49	0,60	0,51	0,57	0,55	0,59	0,59	0,53	0,06	0,47	0,24	0,27	0,31	0,38	0,39	0,55	0,39	0,49	0,55
4 P04_VALORIZA	0,60	0,65	0,63	1,00	0,61	0,61	0,57	0,49	0,58	0,61	0,61	0,57	0,21	0,53	0,38	0,35	0,47	0,38	0,43	0,58	0,45	0,40	0,56
5 P05_CORAGEM	0,45	0,49	0,49	0,61	1,00	0,57	0,53	0,52	0,56	0,61	0,56	0,56	0,35	0,63	0,57	0,48	0,58	0,48	0,56	0,66	0,59	0,47	0,53
6 P06_CONCILIA	0,53	0,62	0,60	0,61	0,57	1,00	0,54	0,63	0,56	0,70	0,71	0,54	0,13	0,50	0,28	0,37	0,42	0,31	0,40	0,57	0,39	0,43	0,62
7 P07_SEGUIDO	0,58	0,64	0,51	0,57	0,53	0,54	1,00	0,56	0,65	0,61	0,68	0,45	0,08	0,38	0,27	0,29	0,43	0,37	0,36	0,45	0,36	0,34	0,54
8 P08_INTERPESSOAL	0,54	0,54	0,57	0,49	0,52	0,63	0,56	1,00	0,71	0,60	0,69	0,46	0,06	0,50	0,25	0,32	0,34	0,31	0,47	0,58	0,35	0,45	0,52
9 P09_MOBILIZA	0,57	0,56	0,55	0,58	0,56	0,56	0,65	0,71	1,00	0,71	0,68	0,50	0,06	0,46	0,34	0,32	0,37	0,36	0,51	0,61	0,41	0,48	0,63
10 P10_AUTOCONHECIMENTO	0,54	0,64	0,59	0,61	0,61	0,70	0,61	0,60	0,71	1,00	0,72	0,56	0,26	0,58	0,43	0,46	0,48	0,47	0,52	0,67	0,58	0,51	0,72
11 P11_CONFLITOS	0,61	0,71	0,59	0,61	0,56	0,71	0,68	0,69	0,68	0,72	1,00	0,51	0,05	0,43	0,22	0,31	0,37	0,27	0,38	0,51	0,41	0,45	0,59
12 T01_PRATICIDADE	0,55	0,55	0,53	0,57	0,56	0,54	0,45	0,46	0,50	0,56	0,51	1,00	0,21	0,58	0,40	0,45	0,50	0,52	0,52	0,59	0,57	0,49	0,53
13 T02_OBSTINADO	0,01	-0,05	0,06	0,21	0,35	0,13	0,08	0,06	0,06	0,26	0,05	0,21	1,00	0,39	0,51	0,54	0,44	0,42	0,35	0,39	0,41	0,21	0,19
14 T03_GARANTE	0,47	0,40	0,47	0,53	0,63	0,50	0,38	0,50	0,46	0,58	0,43	0,58	0,39	1,00	0,50	0,48	0,58	0,61	0,56	0,71	0,65	0,56	0,51
15 T04_RACIONAL	0,18	0,20	0,24	0,38	0,57	0,28	0,27	0,25	0,34	0,43	0,22	0,40	0,51	0,50	1,00	0,46	0,53	0,44	0,54	0,55	0,52	0,46	0,39
16 T05_DETERMINANTE	0,27	0,26	0,27	0,35	0,48	0,37	0,29	0,32	0,32	0,46	0,31	0,45	0,54	0,48	0,46	1,00	0,60	0,65	0,58	0,60	0,58	0,47	0,42
17 T06_OBJETIVO	0,27	0,32	0,31	0,47	0,58	0,42	0,43	0,34	0,37	0,48	0,37	0,50	0,44	0,58	0,53	0,60	1,00	0,62	0,62	0,67	0,64	0,43	0,51
18 T07_ESPECIALISTA	0,37	0,32	0,38	0,38	0,48	0,31	0,37	0,31	0,36	0,47	0,27	0,52	0,42	0,61	0,44	0,65	0,62	1,00	0,76	0,63	0,55	0,48	0,42
19 T08_DOMINIO	0,37	0,32	0,39	0,43	0,56	0,40	0,36	0,47	0,51	0,52	0,38	0,52	0,35	0,56	0,54	0,58	0,62	0,76	1,00	0,68	0,60	0,60	0,42
20 T09_CONTRIBUI	0,53	0,45	0,55	0,58	0,66	0,57	0,45	0,58	0,61	0,67	0,51	0,59	0,39	0,71	0,55	0,60	0,67	0,63	0,68	1,00	0,72	0,61	0,61
21 T10_METAS	0,36	0,35	0,39	0,45	0,59	0,39	0,36	0,35	0,41	0,58	0,41	0,57	0,41	0,65	0,52	0,58	0,64	0,55	0,60	0,72	1,00	0,55	0,49
22 T11_CONHECE	0,47	0,45	0,49	0,40	0,47	0,43	0,34	0,45	0,48	0,51	0,45	0,49	0,21	0,56	0,46	0,47	0,43	0,48	0,60	0,61	0,55	1,00	0,60
23 P12_T12_EQUILIBRIO_ENERGIA	0,51	0,56	0,55	0,56	0,53	0,62	0,54	0,52	0,63	0,72	0,59	0,53	0,19	0,51	0,39	0,42	0,51	0,42	0,42	0,61	0,49	0,60	1,00

A matriz contém 253 correlações não redundantes, sendo todas positivas e superiores a 0,15. Deste total, 245 correlações são significativas, o que atesta aderência considerável à linearidade dos indicadores propostos (Tabela 14). Este dado atesta a coerência das assertivas com os construtos competência pessoal e competência técnica.

Tabela 14 – Quantidade de correlações

Resultados	Qtd	%
Positivas e significativas	245	97%
Negativas e significativas	0	0,00%
Total	245	97%
Total de correlações da matriz	253	100%

4.3.3 *Qualidade da mensuração*

Para avaliar a qualidade da mensuração, buscou-se evidenciar e purificar as medidas, de acordo com os processos usualmente aceitos nas ciências sociais (Costa, 2011; Netemeyer; Bearden; Sharma, 2003). Assim, observando-se tais critérios, cuidou-se de assegurar que os instrumentos de coleta de dados empregados no estudo são confiáveis e válidos.

Verificou-se a qualidade da mensuração por meio da avaliação da dimensionalidade das medidas. Aplicando o critério sugerido por Gerbing e Anderson (1988), isto é, pela aplicação da avaliação da análise fatorial exploratória com extração por componentes principais. Nesse caso aplicou-se a premissa de que o número de fatores extraídos com autovalores superiores a 1 corresponde ao número de dimensões existentes em uma escala. (Tabela 15)

Identificou-se a confirmação de uma única dimensão para Competência Pessoal e Pessoal + Técnica, o que atesta a aderência das variáveis aos construtos.

Tabela 15 – Análise fatorial do construto Competência Pessoal ordenadas por carga

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Competência Pessoal	Gerencia conflitos com muita competência	P11_CONFLITOS	0,86	
	Seu autoconhecimento permite atuar de forma equilibrada em diferentes situações	P10_AUTOCONHECIMENTO	0,85	
	Oferece apoio socioemocional às pessoas	P02_APOIO	0,82	
	Mobiliza muito bem a energia das pessoas para promover o sucesso da organização	P09_MOBILIZA	0,82	
	Concilia pontos de vista divergentes com maestria	P06_CONCILIA	0,81	
	Valoriza o erro como oportunidade de aprendizado	P04_VALORIZA	0,79	

Considera as necessidades individuais dos subordinados	P03_CONSIDERAÇÃO	0,78	
É seguido voluntariamente pelos seus liderados	P07_SEGUIDO	0,78	
Demonstra excelente capacidade de relacionamento interpessoal	P08_INTERPESSOAL	0,77	
Equilibra a racionalidade da operação com a energia necessária para mobilizar o comportamento das pessoas.	P12_T12_EQUILIBRIO_ENERGIA	0,77	
Influencia positivamente as atitudes dos seus subordinados	P01_INFLUÊNCIA	0,76	
Tem muita coragem para promover mudanças	P05_CORAGEM	0,72	

Fonte: dados da pesquisa. G1 é a correlação da variável dentro do grupo 1. G2 é a correlação dentro do grupo 2, se houver.

A Tabela 16 sugere que a *Competência Técnica* pode possuir duas subdimensões: G2) formada por T02_OBSTINADO, T05_DETERMINANTE e T04_RACIONAL) e G1) formada por todas as variáveis, exceto T02.

Tabela 16 – Análise fatorial do construto Competência Técnica ordenadas por carga

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Competência Técnica	Equilibra a racionalidade da operação com a energia necessária para mobilizar o comportamento das pessoas.	P12_T12_EQUILIBRIO_ENERGIA	0,88	
	Conhece profundamente as tarefas de seus subordinados	T11_CONHECE	0,86	
	É uma pessoa com muito senso de praticidade	T01_PRATICIDADE	0,81	
	Contribui para a excelência da eficiência operacional da empresa.	T09_CONTRIBUI	0,78	
	Sua atuação garante que os procedimentos padronizados sejam cumpridos	T03_GARANTE	0,71	
	Atua de maneira determinada para a obtenção das metas estabelecidas	T10_METAS	0,67	
	Tem domínio profundo da área pela qual é responsável	T08_DOMÍNIO	0,63	
	Baseia as suas decisões em dados objetivos	T06_OBJETIVO	0,53	
	É um especialista em sua área de atuação	T07_ESPECIALISTA	0,53	
	É obstinado por resultados financeiros	T02_OBSTINADO		0,93
	Sua atuação é determinante para melhorar o desempenho financeiro da empresa	T05_DETERMINANTE	0,37	0,57
	É uma pessoa bem racional	T04_RACIONAL	0,35	0,50

Fonte: dados da pesquisa. G1 é a correlação da variável dentro do grupo 1. G2 é a correlação dentro do grupo 2, se houver.

Desconsiderando-se T02, a carga fatorial das variáveis é melhorada e todas passam a integrar uma única dimensão, havendo ainda o aumento das cargas fatoriais das demais variáveis. (Tabela 17)

Tabela 17 - Análise fatorial do construto Competência Técnica ordenadas por carga (sem T02)

Dimensão	Pergunta	Legenda	G1	G2
Competência Técnica	Contribui para a excelência da eficiência operacional da empresa.	T09_CONTRIBUI	0,88	
	Tem domínio profundo da área pela qual é responsável	T08_DOMÍNIO	0,82	
	Atua de maneira determinada para a obtenção das metas estabelecidas	T10_METAS	0,82	
	Sua atuação garante que os procedimentos padronizados sejam cumpridos	T03_GARANTE	0,80	
	Baseia as suas decisões em dados objetivos	T06_OBJETIVO	0,79	
	É um especialista em sua área de atuação	T07_ESPECIALISTA	0,79	
	Sua atuação é determinante para melhorar o desempenho financeiro da empresa	T05_DETERMINANTE	0,74	
	Conhece profundamente as tarefas de seus subordinados	T11_CONHECE	0,73	
	É uma pessoa com muito senso de praticidade	T01_PRATICIDADE	0,72	
	Equilibra a racionalidade da operação com a energia necessária para mobilizar o comportamento das pessoas.	P12_T12_EQUILIBRIO_ENERGIA	0,69	
É uma pessoa bem racional	T04_RACIONAL	0,68		

Fonte: dados da pesquisa. G1 é a correlação da variável dentro do grupo 1. G2 é a correlação dentro do grupo 2, se houver.

Outros critérios também foram analisados para verificar a qualidade da solução, quais sejam:

- medida KMO superior a 0,70 (com mínimo aceitável de 0,60);
- variância extraída (VE) superior 50% (o nível desejável deve ser superior a 60%);
- comunalidades superando a marca de 0,40.

Pode-se notar na Tabela 18 que somente a variância extraída de *Competência Técnica* (59,54%) está um pouco abaixo do desejável (60%), mas de maneira geral as escalas são adequadas à análise, com variância explicada, KMO e comunalidades superiores ao mínimo desejável, o que demonstra a existência de condições favoráveis à aplicação da Análise Fatorial Exploratória (AFE) (Tabachnick; Fidell, 2007).

Tabela 18 - Resumos das análises fatoriais das escalas

Indicador	Carga	Comunalidade	KMO	Percentual de Variância Extraída (VE)
P11_CONFLITOS	0,86	0,74	0,94	63,16%
P10_AUTOCONHECIMENTO	0,85	0,72		
P02_APOIO	0,82	0,67		

<i>Indicador</i>	<i>Carga</i>	<i>Comunalidade</i>	<i>KMO</i>	<i>Percentual de Variância Extraída (VE)</i>
P09_MOBILIZA	0,82	0,67	0,92	59,54%
P06_CONCILIA	0,81	0,65		
P04_VALORIZA	0,79	0,62		
P03_CONSIDERAÇÃO	0,78	0,61		
P07_SEGUIDO	0,78	0,61		
P08_INTERPESSOAL	0,77	0,60		
P12_T12_EQUILIBRIO_ENERGIA	0,77	0,59		
P01_INFLUENCIA	0,76	0,57		
P05_CORAGEM	0,72	0,52		
T09_CONTRIBUI	0,88	0,77		
T08_DOMÍNIO	0,82	0,67		
T10_METAS	0,82	0,67		
T03_GARANTE	0,80	0,64		
T06_OBJETIVO	0,79	0,63		
T07_ESPECIALISTA	0,79	0,63		
T05_DETERMINANTE	0,74	0,55		
T11_CONHECE	0,73	0,54		
T01_PRATICIDADE	0,72	0,52		
P12_T12_EQUILIBRIO_ENERGIA	0,69	0,48		
T04_RACIONAL	0,68	0,46		

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se, portanto, que as condições para aplicação da AFE são aceitáveis, com um considerável percentual de variância extraída dos construtos, o que reforça a unidimensionalidade das medidas e a consistência entre os construtos competência pessoal e competência técnica e as assertivas do questionário.

Outra forma de analisar o grau em que as estimações são livres de erros sistemáticos, é por meio da avaliação da validade divergente convergente sugerida por Bagozzi et al., (1991), que atesta se as mensurações do pesquisador correspondem ao construto desejado (Churchill, 2005).

O método de avaliação da validade busca verificar a validade convergente por meio da avaliação da significância das cargas fatoriais dos construtos ao nível de 1%. Além disto, é possível verificar se os indicadores conseguem explicar ao menos 40% da variância dos indicadores, de modo que um valor mínimo de 0,63 deveria ser obtido para o quadrado das cargas fatoriais padronizadas.

Para tratar o modelo empregou-se a estimação por meio dos mínimos quadrados parciais, cuja robustez a desvios da normalidade se mostram evidentes (Hair et al., 2014b). Destaca-se

ainda que os construtos cuja dimensionalidade indicou dois fatores foram operacionalizados como fatores de segunda ordem, conforme abordagem proposta por Chin e Dibbern (2010). Nesta abordagem, os indicadores das dimensões de um fator de segunda ordem são inseridos como indicadores do construto de ordem mais elevada (segunda ordem).

Na Tabela 19, demonstra-se que todos os indicadores finais obtiveram níveis adequados de confiabilidade, pois todos têm carga significativa ao nível de 1% (valor $T > 2,23$) e suas cargas fatoriais ficam acima do limite sugerido de 0,50.

Tabela 19 – Validade Convergente dos indicadores

INDICADORES	Carga	Resíduo	Erro	Valor T
P01_INFLUÊNCIA <- 02-Competência Pessoal	0,75	0,44	0,06	12,75
P02_APOIO <- 02-Competência Pessoal	0,81	0,35	0,04	21,94
P03_CONSIDERAÇÃO <- 02-Competência Pessoal	0,78	0,40	0,04	19,02
P04_VALORIZA <- 02-Competência Pessoal	0,79	0,37	0,04	20,96
P05_CORAGEM <- 02-Competência Pessoal	0,74	0,45	0,04	17,26
P06_CONCILIA <- 02-Competência Pessoal	0,81	0,35	0,04	21,63
P07_SEGUIDO <- 02-Competência Pessoal	0,77	0,41	0,04	20,29
P08_INTERPESSOAL <- 02-Competência Pessoal	0,77	0,41	0,04	18,98
P09_MOBILIZA <- 02-Competência Pessoal	0,82	0,33	0,04	20,68
P10_AUTOCONHECIMENTO <- 02-Competência Pessoal	0,86	0,27	0,02	42,68
P11_CONFLITOS <- 02-Competência Pessoal	0,85	0,28	0,02	34,23
P12_T12_EQUILIBRIO_ENERGIA <- 02-Competência Pessoal	0,78	0,39	0,04	21,62
P12_T12_EQUILIBRIO_ENERGIA <- 03-Competência Técnica	0,73	0,47	0,04	20,84
T01_PRATICIDADE <- 03-Competência Técnica	0,74	0,45	0,04	16,72
T03_GARANTE <- 03-Competência Técnica	0,80	0,36	0,03	25,23
T04_RACIONAL <- 03-Competência Técnica	0,66	0,56	0,05	12,66
T05_DETERMINANTE <- 03-Competência Técnica	0,72	0,48	0,05	15,08
T06_OBJETIVO <- 03-Competência Técnica	0,78	0,39	0,04	19,45
T07_ESPECIALISTA <- 03-Competência Técnica	0,77	0,40	0,04	19,59
T08_DOMÍNIO <- 03-Competência Técnica	0,80	0,36	0,03	24,84
T09_CONTRIBUI <- 03-Competência Técnica	0,88	0,22	0,02	44,65
T10_METAS <- 03-Competência Técnica	0,81	0,34	0,04	23,09
T11_CONHECE <- 03-Competência Técnica	0,75	0,44	0,04	21,19

Observações: **Carga** é peso de regressão do fator para o construto; **resíduo** é o % da variância que não é explicada pelo construto, ou seja, é o percentual da variância do item devida ao erro, também chamada de variância única. o Resíduo é dado por $1 - \text{Carga}^2$; **Erro** da estimativa; **Valor T** da estimativa de regressão.

Também foi feita a avaliação da confiabilidade da escala, que é uma tentativa de estimar o percentual de variância desta escala que é livre de erros aleatórios (Malhotra; Birks, 2007), de modo a apurar a qualidade da mensuração. De fato, pela teoria psicométrica clássica, a confiabilidade deve ser entendida como a razão da variância do escore verdadeira e a variância total existente em uma escala (Netemeyer; Bearden; Sharma, 2003). Usualmente o *Alfa de*

Cronbach é usado para estimar a confiabilidade das escalas (Nunnally; Bernstein, 1994), mas deve-se lembrar que tal medida só mede a variação livre de erros que ocorre em um único momento da mensuração sendo, portanto, considerada uma medida de consistência interna (Netemeyer; Bearden; Sharma, 2003).

Além do *Alfa de Cronbach*, pode-se observar a Confiabilidade Composta e o Percentual de Variância Explicada (AVE), que também são medidas de qualidade da mensuração e representam o quanto da variabilidade do construto está livre de erros aleatórios. O ponto de corte sugerido por Hair et al., (2014b) é de, no mínimo, 0,60 para a Confiabilidade Composta (CC), 0,50 para o Percentual de Variância Explicada (AVE) e 0,60 para o *Alpha de Cronbach* (AC). Usualmente valores de *alfa* superiores a 0,8 sugerem que as escalas têm consistência adequada (Netemeyer; Bearden; Sharma, 2003), mas limites de até 0,6 podem ser aceitos para estudos que tratam de aplicações pioneiras de escalas (Malhotra, 2006; Birks, 2007).

Com base nestes parâmetros, somente o AVE de *Competência Técnica* (0,59) ficou um pouco abaixo do mínimo desejável, embora todos estejam acima do mínimo aceitável. Dessa forma, com base nos métodos propostos, é possível atestar a qualidade da mensuração de todos os pares de construto do modelo (Malhotra, 2006), como atesta a Tabela 20.

Tabela 20 - Avaliação da qualidade geral da mensuração

	AVE	CC	AC
Competência Pessoal	0,63	0,95	0,95
Competência Técnica	0,59	0,94	0,93

Fonte: dados da pesquisa. Percentual de Variância Explicada (AVE com ponto de corte $\geq 0,50$); Confiabilidade Composta (CC com ponto de corte $\geq 0,60$); *Alpha de Cronbach* (AC com ponto de corte $\geq 0,60$).

4.4 A forma de tratamento dos dados de pesquisa para identificação do perfil dos executivos pesquisados

Com o objetivo de eliminar a possibilidade de o construto competência técnica ter subdimensões, a assertiva T02 foi excluída. Com a exclusão da pergunta T02 citada na Análise Fatorial, é importante verificar as possíveis alterações na Média e Mediana. De posse desses dados, foi possível conceber o gráfico que permite a classificação do executivo para determinar o seu perfil de liderança.

A Tabela 21 mostra a média por dimensão antes da exclusão de T02.

Tabela 21 - Média por dimensão (antes da exclusão de T02)

Dimensão	Média	Mediana	Desv
Competência Pessoal	4,10	4,17	0,69
Competência Técnica	4,14	4,17	0,63

Fonte: dados da pesquisa. OBS: o tamanho da amostra de 160 respostas é válido para todas as perguntas; Média é a média aritmética da variável. Mediana é o ponto que divide a amostra em 50% dos casos; Desv é o desvio-padrão;

A Tabela 22 mostra a média por dimensão depois da exclusão de T02.

Tabela 22 - Média por dimensão (após da exclusão de T02)

Dimensão	Média	Mediana	Desv
Competência Pessoal	4,10	4,17	0,69
Competência Técnica	4,18	4,23	0,64

Fonte: dados da pesquisa. OBS: o tamanho da amostra de 160 respostas é válido para todas as perguntas; Média é a média aritmética da variável. Mediana é o ponto que divide a amostra em 50% dos casos; Desv é o desvio-padrão;

As Tabelas 23 e 24 mostram os quartis por dimensão antes e depois da exclusão de T02, respectivamente.

Tabela 23 – Quartis por dimensão (antes da exclusão de T02)

QUARTIL %	COMPETÊNCIA PESSOAL	COMPETÊNCIA TÉCNICA
0%	1,00	1,00
25%	3,75	3,83
50%	4,17	4,17
75%	4,58	4,67
100%	5,00	5,00

Fonte: dados da pesquisa. QUARTIL % é o ponto de divisão dos dados (por exemplo, 50% é a mediana. 25% dos dados estão abaixo de 3,75 para Competência Pessoal e 3,83 para Competência Técnica)

Tabela 24 – Quartis por dimensão (após da exclusão de T02)

QUARTIL %	COMPETÊNCIA PESSOAL	COMPETÊNCIA TÉCNICA
0%	1,00	1,00
25%	3,75	3,82
50%	4,17	4,23
75%	4,58	4,73
100%	5,00	5,00

Fonte: dados da pesquisa. QUARTIL % é o ponto de divisão dos dados (por exemplo, 50% é a mediana. 25% dos dados estão abaixo de 3,75 para Competência Pessoal e 3,82 para Competência Técnica)

Com a exclusão de T02, houve alteração na distribuição das notas sobre as médias de Competência Técnica por quartil, assim como na distribuição percentual das notas sobre as médias de Competência Técnica por quartil, conforme tabelas a seguir (Tabelas 25 e 26).

Tabela 25 – Distribuição das notas sobre as médias de Competência Técnica por quartil (após da exclusão de T02)

DIMENSÕES	Q. 25% [1,00→3,82]	Q. 50% [3,83→4,23]	Q. 75% [4,24→4,73]	Q. 100% [4,74→5,00]	TOTAL
Competência Técnica	41	39	47	33	160

Fonte: dados da pesquisa. Calcularam-se as médias aritméticas das variáveis; O tamanho da amostra de 160 respostas é válido para todas as perguntas.

Tabela 26 – Distribuição percentual das notas sobre as médias de Competência Técnica por quartil (após da exclusão de T02)

DIMENSÕES	Q. 25% [1,00→3,82]	Q. 50% [3,83→4,23]	Q. 75% [4,24→4,73]	Q. 100% [4,74→5,00]	TOTAL
Competência Técnica	25,6%	24,4%	29,4%	20,6%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa. Calcularam-se as médias aritméticas das variáveis; O tamanho da amostra de 160 respostas é válido para todas as perguntas.

A análise do perfil do executivo utilizou a mediana das notas de cada construto como ponto de referência entre as dimensões e os quartis como áreas de transição de uma categoria para a outra. No eixo Y teremos a *Competência Pessoal* com ponto de referência igual a 4,17 (mediana) e a área de transição igual a 3,75←4,17→4,58 (equivale ao intervalo entre o Quartil de 25% até o Quartil de 75% e, no meio, a mediana). No eixo X, teremos a *Competência Técnica* com ponto de referência igual a 4,23 (mediana) e a área de transição igual a 3,82←4,23→4,73, sendo:

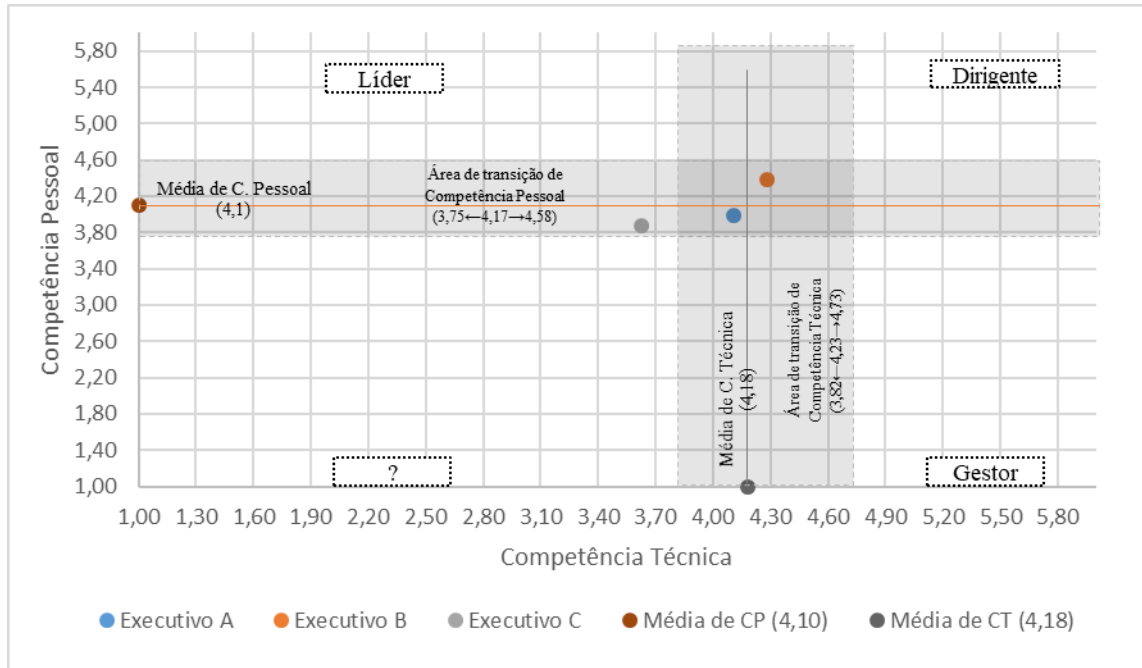
Tabela 27 – Categorias do perfil do executivo com base na mediana e quartis

CATEGORIA	COMPETÊNCIA PESSOAL	COMPETÊNCIA TÉCNICA
Dirigente (z)	$z > 4,58$	$z > 4,73$
Gestor (z)	$z < 4,58$	$z > 4,73$
Líder (z)	$z > 4,58$	$z < 4,73$
Zona de Transição (z)	$3,75 \leq z \leq 4,58$	$3,82 \leq z \leq 4,73$
? (z)	$z < 3,75$	$z < 3,82$

Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico 1 demonstra o posicionamento dos três avaliados em uma matriz composta pelos eixos de competência pessoal e competência técnica.

Gráfico 1 – Perfil individual dos Executivos



Fonte: dados da pesquisa

Dentro dos parâmetros, ao analisar o gráfico 1 percebe-se que os três avaliados se encontram na área de transição de ambos os construtos. O Executivo B é o único acima da média e o mais próximo de se tornar uma Dirigente. O Executivo C se encontra abaixo da média e próximo ao limite inferior da área de transição de Competência Pessoal, ou seja, muito próximo da área de característica indeterminada (?). Tais dados correspondem à avaliação subjetiva da autora desse trabalho, que conhece os avaliados.

5 Considerações Finais

O objetivo geral da presente dissertação foi validar um questionário a ser utilizado como instrumento para identificação do estilo de liderança de executivos. Ele surgiu a partir da constatação de uma lacuna, pois não havia um instrumento objetivo, de natureza quantitativa que possibilitasse essa identificação, utilizando como base o construto de Tanure: Gestor, Líder e Dirigente, apresentado no livro “Os dois lados da moeda em fusões e aquisições”, de Tanure e Patrus (2011c). Esse construto é utilizado como base teórica para o desenvolvimento de executivos na Consultoria BTA – Betania Tanure Associados.

Do ponto de vista conceitual, o estudo reuniu diferentes correntes teóricas, como a abordagem da personalidade (Heifetz, 1998), abordagem comportamental (Lewin, Lippitt, White, 1939), abordagem situacional (Hersey e Blanchard, 1986) e contingencial (Fiedler, 1967). Capturou também estudos mais recentes que abordam as teorias da nova liderança, dentre elas a liderança cultural (Schein, 2009), liderança visionária (Rowe, 2002), liderança carismática (Yukl, 1997), liderança transacional (Bass & Avolio, 1993) e liderança transformacional (Burns, 1978). Esse percurso histórico permitiu uma bricolagem conceitual que corrobora, critica e enriquece o construto Gestor, Líder e Dirigente (Tanure e Patrus, 2011c), norteador do estudo.

Outro tema pesquisado foi o conceito de Competências, que tem suas raízes nas correntes americana (McClelland, 1973) e (Boyatzis, 1982) e francesa (Zarifian, 1999). Além de revisitar o conceito, optou-se por agrupar as definições em duas subdivisões: competência técnica e competência pessoal. Enquanto a competência técnica se traduz na habilidade em lidar com os aspectos mais racionais da organização, como os processos, a competência pessoal engloba os aspectos mais emocionais, presentes nas relações humanas. Em todas as abordagens e teorias de liderança pesquisadas foi possível extrair competências técnicas e pessoais, base para a construção do instrumento.

Tal revisão permitiu construir um questionário cuja validação constituiu o principal objetivo deste trabalho. Depois de um pré-teste e de uma aplicação em 160 sujeitos, foi excluída uma assertiva. Em seguida, no novo tratamento dos dados permitiu validar um questionário consistente com os construtos de competência pessoal e competência técnica, de acordo com os procedimentos estatísticos adotados. O instrumento validado está registrado no apêndice B, o que atende ao

último objetivo específico estabelecido para este trabalho.

Os testes estatísticos comprovaram a validação do questionário, que se mostrou eficiente na identificação do perfil dos executivos. O gráfico 1, anteriormente apresentado, demonstra o resultado da aplicação do instrumento em 160 pessoas, avaliando 3 executivos com quem se relacionam, e que foram alocados em uma matriz baseada nos conceitos de Gestor, Líder e Dirigente (Tanure e Patrus, 2011c).

Percebe-se que os três se encontram na área de transição dos eixos de competência pessoal e competência técnica. Somente o executivo B ficou posicionado acima da média, mais próxima do quadrante Dirigente.

O executivo C encontra-se abaixo da média e próximo ao limite inferior da área de transição de Competência Pessoal, ou seja, muito próximo da área de característica indeterminada (?). O posicionamento nessa área indeterminada sugere incapacidade de exercer, ao menos temporariamente, a função executiva com excelência. Nesse caso, a recomendação é avaliar possibilidades de mudança de área, de liderança, de equipe ou de escopo de trabalho. Como está posicionado na zona de transição, aplicar uma ou mais mudanças sinalizadas pode favorecer o desenvolvimento de competências que permitam o posicionamento em outro quadrante. Se o quadro persistir após a implementação das mudanças, a empresa precisa tomar uma ação efetiva. O executivo B também se encontra na área indeterminada, porém próximo aos dois quadrantes, Gestor e Líder. Nesta situação caberia a mesma análise descrita para o executivo B, no entanto a proximidade aos quadrantes sugere maior possibilidade de desenvolvimento de competências, o que permitiria avançar para um ou outro quadrante.

Mais importante do que a análise do perfil dos executivos é a chave que o gráfico oferece para o posicionamento do executivo avaliado. Para que ele seja considerado um Dirigente, a mediana da avaliação deve estar acima de 4,73 no eixo da competência técnica e acima de 4,58 no eixo da competência pessoal. O Líder deve ter competência pessoal acima de 4,58 e competência técnica inferior a 4,73. O Gestor deve ter competência técnica acima de 4,73 e competência pessoal inferior a 4,58. A área de transição é formada pelos seguintes limites: competência técnica entre 3,82 e 4,73. E competência pessoal entre 3,75 e 4,58.

Sugerem-se pesquisas futuras que permitam a triangulação entre os resultados obtidos com a aplicação do instrumento e a percepção de consultores que conheçam os executivos, de forma a atestar a coerência e a assertividade da ferramenta. Sugere-

se também que o questionário seja aplicado no próprio executivo avaliado, de modo a confrontar a sua própria média com a percepção daqueles que o avaliaram.

Desta pesquisa apontam-se desdobramentos em relação à aplicação do instrumento. Sugere-se avaliar sua eficácia ao ser aplicado no início de um processo de desenvolvimento de executivos, para nortear as estratégias e decisões metodológicas, e ao final do processo, para mensurar se houve mudança na percepção das pessoas em relação à evolução de competências técnicas ou emocionais identificadas como gaps para uma melhor atuação.

Assim, entende-se que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado. Validou-se um questionário para ser utilizado como instrumento para identificação do estilo de liderança de executivos. A possibilidade de identificar corretamente o perfil de um executivo possibilita um avanço em processos de desenvolvimento, na medida em que evidencia possíveis gaps em relação às competências técnicas e/ou comportamentais, e permite ações direcionadas no sentido de desenvolvê-las, minimizando os gaps. Como contribuição adicional aos conceitos de Gestor, Líder e Dirigente, a pesquisa conseguiu delimitar quantitativamente os escores da zona de transição entre um perfil e outro. Podemos considerar tal contribuição original e inovadora.

Como próximo passo após a avaliação da banca examinadora, sugere-se a criação de um manual de aplicação, que contemple as orientações para aplicação e o tratamento dos dados, orientações essas que já se encontram, na sua essência, aqui expostas. Em relação à aplicação, recomenda-se que a amostra seja diversificada e contenha não somente os subordinados do executivo, mas também interfaces, pares e superiores.

Outra ação subsequente à avaliação da banca examinadora será testar novamente o instrumento, com maior número de questionários a fim de padronizá-lo. E, finalmente, deverá ser feito o encaminhamento do pedido de patente do instrumento, de modo a dar ainda maior validade ao trabalho.

Referências

- Abraham, R. (2004). *Emotional Competence as Antecedent to Performance: a contingency framework, genetic, social, and general psychology monographs*, 130(2), 117-145.
Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3200/MONO.130.2.117-145>.
- Anderson, D. R.; Sweeney, D. J.; Williams, T. A. (2008). *Statistics for Business and Economics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bagozzi, R. P.; Yi, Y.; Phillips, L. W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, n. 3, p. 421.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-32.
- Bass, B., Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership and organizational culture*. *Public Administration Quarterly*, Elizabethtown, 17(1), 112-121, Spring.
- Bass, B.M., Steidlmeier P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour. *The Leadership Quarterly*, 10, 181-217.
- Bennis, W. (1996). *A formação do líder*. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, 34(3), 102-114, maio/ jun. 4. ed. São Paulo: Atlas.
Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>.
- Blanchard, Ken. (2011). *Liderança de alto nível – Como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Porto Alegre: Editora Bookman.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. In: Clegg, S., Hardy, C., Nord, W. (Ed.). *Handbook of organization studies*. London: Sage. Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carvalho Neto, A. (2010). A Liderança Transformacional e o Perfil Brasileiro de Liderança: entre o Cru e o Cozido. In: Nelson, R. E.; Sant'anna, A. S. (Org.). *Liderança: Entre a Tradição, a Modernidade e a Pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier. p. 77-94.
- Carvalho Neto, Tanure, B., Santos, C. M. M. & Lima, G. S. (2012). Executivos Brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *Revista Ciências Da Administração*, 14(32).
- Chin, W. W.; Dibbern, J. (2010). *Handbook of Partial Least Squares*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

- Churchill, G. I. (2005). *Marketing Research: Methodological Foundations*. 8. ed. Orlando: *Harcourt College Publishers*.
- Costa, F. J. (2011). *Mensuração e Desenvolvimento de Escalas: Aplicações em Administração*. First ed. [s.l.] Editora Ciência Moderna.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). Uma abordagem de ligação vertical entre pares à liderança dentro de organizações formais. *Comportamento Organizacional e Desempenho Humano*, 13, 46-78.
- Dutra, J. S., Hipólito, J. A. M., & Silva, C. M. (2000). Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(1), 161-176.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). *Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment*. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Emmerling, R.; Boyatzis, R. (2012). Emotional and social intelligence competencies: Cross cultural implications. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19, 4-18.
- Fernandes, B. H. R. (2013). *Gestão estratégica de pessoas com foco em competência*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fleury, M. T., & Fleury, A. C. (2004). Alinhando estratégia e competências. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 44-57.
- Fleury, A.; Fleury, M.T. L. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 5, n. especial.
- Ganga, F., Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organizació. *Revista gaceta laboral, Venezuela*, 19(1), 52-77.
- Gerbing, D. W.; Anderson, J. C. (1988). An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. *Journal of Marketing Research*, v. 25, n. 2, p. 186.
- Goffee, R., & Jones, G. (1998). *The character of a corporation: how your company's culture make or break your business*. London: Harper Collins Business.
- Gomes, A. R.; Cruz, J. (2007). Abordagem carismática e transformacional: modelos conceptuais e contributos para o exercício da liderança. *Psicol. USP* [online]. 18(3), 143-161. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65642007000300008&script=sci_abstract&lng=pt.
- Gondim, S. M. G., Morais, F. A. & Brantes, C. A. A. (2014). Competências socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 14(4), 394-406. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000400006&lng=pt&lng=pt.

- Ghoshal, S.; Tanure, B. (2004). *Estratégia e Gestão Empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso: estudos de caso*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Abordagem baseada em relacionamentos para a liderança: Desenvolvimento de uma teoria de liderança entre líderes e trocas (LMX) de mais de 25 anos. anos: Aplicando uma perspectiva de vários domínios em vários níveis. *The Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hair, J. F. et al. (2014a). *Multivariate Data Analysis*. 7. ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Hair, J. F. J. et al. (2014b). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 1. ed. London: Sage Publications, v. 46.
- Hamstra, M. R. W., Van Yperen, N. W., Wisse, B., Sassenberg, K. (2014). Transformational and transactional leadership and followers' achievement goals. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 413-425.
- Heifetz, R. A. (1998). *Leadership without easy answers*. Oxford: President and Fellows of Harvard College.
- Hersey, P.; Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.
- House, R.; Hanges, P.; Javidan, M.; Dorfman, P.; Gupta, V. *Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage, 2004.
- Katz, R. (1974). Skills of an Effective Administrator. Boston, *Harvard Business Review*, vol. 52– September.
- Kelly, A. C., Zuroff, D. C., Leybman, M. J., Martin, E. A., Koestner, R. (2008). Satisfied groups and satisfied members: untangling the between- and within-groups effects of need satisfaction. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 38, 1805-1826.
- Kline, R. B. (2005), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 2. ed. New York, USA: The Guilford Press.
- Lewin, K, Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior. In: Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 1, 271-279.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lynn R. Offermann, James R. Bailey, Nicholas L. Vasilopoulos, Craig Seal & Mary Sass. (2004). *The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance, human performance*, 17:2, 219-243, DOI: 10.1207/s15327043hup1702_5.
- Malhotra, N. K.; Birks, D. F. (2006). *Marketing Research: An Applied Approach*. 3. ed. Harlow: [s.n.]. v. 3.

- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than Intelligence. *The American psychologist*, 28, 1-14.
- McGregor, D. (1999). *O lado humano da empresa*. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes.
- Marques, T.; Reis, N.; Gomes, J. F. S. (2018) Responsible leadership research: a bibliometric review. *BAR - Brazilian Administration Review*, 15(1), abril 16. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.1590/180-7692bar2018170112>.
- Megheirkouni M., Amaugo A., Jallo. (2018) Transformational and transactional leadership and skills approach: insights on stadium management. *International Journal of Public Leadership*, 14(4), 245-25.9 Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2018-0029>.
- Nanus, B. (2000) *Liderança visionária*. Rio de Janeiro: Campus.
- Netemeyer, R. G.; Bearden, W. O.; Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: issues and applications*. First ed. New York, USA: Sage Publications.
- Neves, A. C., Carvalhinha, P. U., Muritiba, P. M., Muritiba, S. N. (2017). Diagnóstico e análise das competências dos conselheiros de administração. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 57(5), 453-469. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020170504>. Nunnally, J. C.; Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. Third ed. New York, USA: McGrawHill.
- Rezende, F. V., Carvalho Neto, A. & Tanure, B. (2014) *A percepção dos executivos e das executivas sobre estilos de liderança*. Recuperado de <https://revistas.una.br/reuna/article/view/640/587>.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall. Rowe, G.W. (2002). Liderança estratégica e criação de valor. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 42(1), 19. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a03>.
- Ruben, B. D., Gigliotti, R. A. (2017). Communication: sine qua non of organizational leadership theory and practice. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 12- 30.
- Sant'anna, A. S., Campos, M. S. & Lotfi, S. (2012). *Liderança, o que pensam os brasileiros sobre o tema?* 6. ed. São Paulo: ADM Mackenzie.
- Sarid, A. (2016) Integrating leadership constructs into the Schwartz Value Scale: Methodological implications for research. *Journal of Leadership Studies*, 10(1), 8-17.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Shao, Z.; Feng, Y.; Hu Q. (2016). Effectiveness of top management support in enterprise systems success: a contingency perspective of fit between leadership style and system life cycle. *European Journal of Information Systems*, 25(2), 131-153.

- Silva, M. M. B., Nascimento, E. M., & Cunha, J. V. A. (2017). Satisfação dos funcionários e estilos de liderança: existe uma relação?. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 15(4), 71-89.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (2000). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- Tabachnick, B. G.; Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. 5. ed. Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Tanure, B. (2010). *Liderança Transformadora: a articulação dos movimentos de transformação*. Belo Horizonte. Texto para discussão. Não publicado.
- Tanure, B; Patrus, R. (2011a). A virada estratégica da Fiat no Brasil: liderança de mercado e liderança de resultados. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Tanure, B; Patrus, R. (2011b). *Natura: a realização de um sonho*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Tanure, B; Patrus, R. (2011c). Os dois lados da moeda em fusões e aquisições: o case da F&A dos bancos ABNAMRO, Real, Sudameris e Santander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- Tichy, N.; Devanna, M. (1986). *The transformational leader*. New York: John Wiley.
- Turano, L. M.; Cavazzote, F. (2016). Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2016, vol.20, n.4, pp.434-457. ISSN 1415-6555. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552016000400434&script=sci_abstract&tlng=pt.
- Versiani, F., Caeiro, M. Lima & Carvalho Neto, A. (2017). *Líder versus liderado? Percepções a partir do grid gerencial*. Recuperado de <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/4104/2796>.
- Zaleznik, A. J. (1992). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 70, 2.
- Zarifian, P. (1999). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas. p. 21-65.
- Yukl, G. A. (1989) Managerial Leadership: a review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. A. (1997). Liderança carismática e transformacional. In: Bergamini, Cecília W.; Coda, Roberto (Orgs.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO (incluindo a assertiva T02 “é obstinado por resultados financeiros”)

Como você avalia a atuação de _____ em relação aos seguintes comportamentos? Use a escala de 1 a 5 - sendo 1 "discordo totalmente" e 5

"concordo totalmente":

Questão	Afirmativas / Comportamentos	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não concordo, nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
1	Influencia positivamente as atitudes dos seus subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	É uma pessoa com muito senso de praticidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Oferece apoio socioemocional às pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	É obstinado por resultados financeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Considera as necessidades individuais dos subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Sua atuação garante que os procedimentos padronizados sejam cumpridos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Valoriza o erro como oportunidade de aprendizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	É uma pessoa bem racional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Tem muita coragem para promover mudanças	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Sua atuação é determinante para melhorar o desempenho financeiro da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Concilia pontos de vista divergentes com maestria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Baseia as suas decisões em dados objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	É seguido voluntariamente pelos seus liderados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	É um especialista em sua área de atuação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Demonstra excelente capacidade de relacionamento interpessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Tem domínio profundo da área pela qual é responsável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Mobiliza muito bem a energia das pessoas para promover o sucesso da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Contribui para a excelência da eficiência operacional da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Seu autoconhecimento permite atuar de forma equilibrada em diferentes situações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Atua de maneira determinada para a obtenção das metas estabelecidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Gerencia conflitos com muita competência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Conhece profundamente as tarefas de seus subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Equilibra a racionalidade da operação com a energia necessária para mobilizar o comportamento das pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO (versão final, sem a assertiva T02 “é obstinado por resultados financeiros”)

Como você avalia a atuação de _____ em relação aos seguintes comportamentos? Use a escala de 1 a 5 - sendo 1 "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente":

Questão	Afirmativas / Comportamentos	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Não concordo, nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
1	Influencia positivamente as atitudes dos seus subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	É uma pessoa com muito senso de praticidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Oferece apoio socioemocional às pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Considera as necessidades individuais dos subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Sua atuação garante que os procedimentos padronizados sejam cumpridos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Valoriza o erro como oportunidade de aprendizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	É uma pessoa bem racional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Tem muita coragem para promover mudanças	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Sua atuação é determinante para melhorar o desempenho financeiro da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Concilia pontos de vista divergentes com maestria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Baseia as suas decisões em dados objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	É seguido voluntariamente pelos seus liderados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	É um especialista em sua área de atuação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Demonstra excelente capacidade de relacionamento interpessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Tem domínio profundo da área pela qual é responsável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Mobiliza muito bem a energia das pessoas para promover o sucesso da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Contribui para a excelência da eficiência operacional da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Seu autoconhecimento permite atuar de forma equilibrada em diferentes situações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Atua de maneira determinada para a obtenção das metas estabelecidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Gerencia conflitos com muita competência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Conhece profundamente as tarefas de seus subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Equilibra a racionalidade da operação com a energia necessária para mobilizar o comportamento das pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

APÊNDICE C – CORRESPONDÊNCIA TEÓRICA DAS ASSERTIVAS DO QUESTIONÁRIO

Assertivas:	Correspondência teórica
Influencia positivamente as atitudes dos seus subordinados	Rowe (2002, p. 9 e 11), Bass (1990, 1985), Burns (1978), Carvalho Neto (2012, p. 40), Tanure e Patrus (2011c, p. 10)
É uma pessoa com muito senso de praticidade	Tanure e Patrus (2011a, p. 52)
Oferece apoio socioemocional às pessoas	Tanure e Patrus (2011c, p. 9 e 10), Hersey, Blanchard (1986, p. 193)
É obstinado por resultados financeiros	Rowe (2002, p. 9 e 11)
Considera as necessidades individuais dos subordinados	Tanure e Patrus (2011c, p. 11), Hersey, Blanchard (1986, p. 185), Carvalho Neto (2012, p. 40), Bass (1999, p. 4)
Sua atuação garante que os procedimentos padronizados sejam cumpridos	Tanure e Patrus (2011c, p. 9), Rowe (2002, p. 11)
Valoriza o erro como oportunidade de aprendizado	Tichy e Devanna (1986 Apud Carvalho Neto et al 2012 pag 40), Tanure e Patrus (2011a, p. 93)
É uma pessoa bem racional	Tanure e Patrus (2011c, p. 9), Rowe (2002, p. 11), Carvalho Neto (2012, p. 48)
Tem muita coragem para promover mudanças	Rowe (2002, p. 11 e 12); Tichy e Devanna (1986 Apud Carvalho Neto et al 2012 p. 40); Tanure e Patrus (2011c, p. 10)
Sua atuação é determinante para melhorar o desempenho financeiro da empresa	Tanure e Patrus (2011a, p. 149)
Concilia pontos de vista divergentes com maestria	Tanure e Patrus (2011a, p. 61)
Baseia as suas decisões em dados objetivos	Tanure e Patrus (2011c, p. 9), Rowe (2002, p. 9 e 11)
É seguido voluntariamente pelos seus liderados	Tanure e Patrus (2011c, p. 10)
É um especialista em sua área de atuação	Tanure e Patrus (2011c, p. 9), Rowe (2002, p. 9 e 11)
Demonstra excelente capacidade de relacionamento interpessoal	Rowe (2002, p. 9 e 12), Tanure e Patrus (2011c, p. 10 e 11), Carvalho Neto (2012 p. 40)
Tem domínio profundo da área pela qual é responsável	Tanure e Patrus (2011c, p. 9), Rowe (2002, p. 9 e 11)
Mobiliza muito bem a energia das pessoas para promover o sucesso da organização	Tanure e Patrus (2011c, p. 10 e 12)
Contribui para a excelência da eficiência operacional da empresa	Carvalho Neto (2012 p. 39), Tanure e Patrus (2011c, p. 9 e 12), Rowe (2002, p. 9 e 11)
Seu autoconhecimento permite atuar de forma equilibrada em diferentes situações	Tanure e Patrus (2011c, p. 11)
Atua de maneira determinada para a obtenção das metas estabelecidas	Rowe (2012, p. 9)
Gerencia conflitos com muita competência	Tanure e Patrus (2011c, p. 9)
Conhece profundamente as tarefas de seus subordinados	Tanure e Patrus (2011c, p. 9)
Equilibra a racionalidade da operação com a energia necessária para mobilizar o comportamento das pessoas	Tanure e Patrus (2011c, p. 9, 12, 13)