

Liderança: uma análise das habilidades, valores e aplicação de tempo a partir da percepção dos liderados

Leadership: the analysis of the skills, the values and time application from the subordinates perception

Maraí de Freitas Maio VENDRAMINE [1](#); Liana Holanda Nepomuceno NOBRE [2](#); Valeria Rueda Elias SPERS [3](#); Maria Imaculada de Lima MONTEBELLO [4](#); Dagmar Silva Pinto de CASTRO [5](#); Ana Letícia Toloni de MATOS [6](#)

Recibido: 10/12/16 • Aprobado: 20/01/2017

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
 - [2. Liderança](#)
 - [3. Valores, Habilidades e Aplicação do Tempo](#)
 - [4. As seis passagens profissionais](#)
 - [5. Metodologia](#)
 - [6. Descrição, Tratamento e Análise dos Dados](#)
- [Referências](#)

RESUMO:

No presente artigo discutem-se a importância da atuação dos líderes nas empresas no contexto de 18 profissionais que analisaram as habilidades, os valores profissionais e a aplicação de tempo dos seus respectivos líderes com base nos estudos das seis passagens profissionais de Charan, Stephen e Noel (2012). Os resultados identificaram nos gerentes características de líder da passagem 2. Nos diretores da amostra, características de líder nas passagens 2 e 5. Os vice-presidentes avaliados não foram identificados em nenhuma passagem. Para testar a confiabilidade da amostra, utilizou-se teste não paramétrico de Kruskal-Wallis e teste de medianas, além do suporte do software estatístico SPSS.

Palavras-chave: liderança, valores, habilidades, aplicação do tempo.

ABSTRACT:

This paper discusses the importance of the performance of the company leaders in the context of 18 professionals that analyzed the skills, professional values and time application of their respective leaders based on the Charan, Stephen and Noel (2012) six professional passages studies. The results of the managers identified leader characteristics of passage 2. In the directors level of the sample, leader characteristics in passages 2 and 5. The evaluated vice-presidents were not identified in any passage. To test the reliability of the sample, Kruskal-Wallis non-parametric test and median test were used, supporting by SPSS statistical software.

Keywords: leadership, values, skills, time application.

1. Introdução

A evolução socioeconômica tem ditado, a cada tempo, a necessidade por mudanças rápidas nas empresas, exigindo das pessoas flexibilidade, superação de atitudes conservadoras, visão sem fronteira e competências renováveis (Veloso, Silva e Dutra, 2011). Mudar gera instabilidade, mesmo com a percepção e a expectativa de novos benefícios e aprendizados. O sentido da mudança nas empresas está relacionado à competitividade, novos mercados, governança corporativa, pessoas e sustentabilidade econômica (Robbins, 2015; Pattnaik e Kumar, 2014; Mandelli et al., 2003).

Nas organizações, o exercício da liderança é acometido pelos impactos das mudanças, evolução e transmissão do conhecimento mundial, exigindo alquimias ou transformações, em ritmo caleidoscópico, na capacidade de liderar, pois, a todo tempo, as empresas buscam perenidade e longevidade, o que gera a necessidade de novos arranjos para transmutar comportamentos e competências condizentes com o cenário mundial, a cultura e o ambiente organizacional (Motta, 2014; Santos, 2014; Sullivan et al., 2009; Mainiero; Sullivan, 2005; Eliade, 1983).

O aprendizado acerca da liderança evoca práticas dentro das próprias empresas (Bichutti, 2011; Bergamini, 2009). A literatura a respeito do tema apresenta teorias que envolvem as relações humanas, a produtividade, as decisões e os desempenhos, atribuindo o sucesso da empresa à capacidade gerencial (Motta, 2014; Cunha e Silva, 2011).

Charan, Stephen e Noel (2012) e Bossidy e Charan (2005) relatam que desde os anos 1970 as lideranças apresentam dificuldades em desenvolver habilidades comportamentais e preparar sucessores à medida que a empresa cresce. A partir de 1980, houve tentativas de suprir a escassez de líderes com a implantação da carreira em Y, oferecendo ao profissional escolher entre seguir para a função de liderança ou ser um especialista técnico de uma determinada área (Dutra, 1992). Dutra [201-] corrobora com Charan, Stephen e Noel (2012) que falta nos líderes potencializar o desempenho comportamental junto aos seus liderados e atribui isso à dificuldade de delegar, dar *feedback* e trabalhar em equipe. Em 2012, a consultoria Robert Half realizou uma pesquisa com cerca de 300 líderes no Brasil. Um dos resultados mostrou que as empresas promovem profissionais sem o devido preparo para cargos de liderança.

Estudos científicos, consultores e líderes apontam que as empresas precisam dispor de profissionais competentes para elevar o sucesso organizacional. A relação entre líderes e funcionários contribui para a produtividade da empresa no grau do estilo que ocorre essa interação. Fagundes (2007) afirma que, a partir das ciências sociais, essa relação pode ser mais bem compreendida, e a quebra dos laços que sustentam a adesão dos liderados ao seu líder contribui para a fragilidade e pouca coesão nessa interação.

Dessa forma, ante a importância da relação entre líderes e liderados, questiona-se: *Quais são as percepções dos liderados sobre os seus líderes? Quais são os desenvolvimentos que os líderes alcançam à medida do exercício e crescimento em seus cargos na visão dos seus liderados?*

Diante do exposto, este artigo tem por objetivo analisar, sob a perspectiva dos seus liderados, as habilidades, os valores profissionais e aplicações de tempo dos líderes perante o exercício das suas responsabilidades - e conforme se desenvolvem em suas carreiras. Essa análise terá como base o modelo de crescimento de carreira proposto por Charan, Stephen e Noel (2012), que aborda a liderança no trabalho. Uma pesquisa quantitativa envolvendo 18 profissionais executivos brasileiros trará, por meio de questionário estruturado, o resultado das percepções desses funcionários no que se refere à atuação dos seus respectivos líderes. O questionário abrange as habilidades, valores profissionais e aplicação do tempo, associados aos cargos exercidos.

2. Liderança

A pesquisa etimológica sobre o termo liderança apresenta informações diversificadas quanto à

época do seu surgimento. De acordo com Sant`Anna, Campos e Lótfi (2012), a palavra surgiu em 2.300 a.C. sob a designação de posicionamento superior sobre os liderados. Essa definição pode ser melhor compreendida à luz dos conselhos de Ponsonby ao rei da Noruega Haakon, no século XIX, os quais comparam as atitudes do monarca ao oráculo de Delfos. Ponsonby enfatiza que o líder deve ser visto como um mito, com posição elevada (Goffman, 2014). Campos et al. (2013) citam o aparecimento do termo a partir de 825 d.C.; já Silva (2015) refere-se ao período de 1.300 da era cristã, e menciona Platão como um líder a ser referenciado.

A evolução da liderança tem relação com a história das teorias administrativas, que relata o crescimento das empresas no contexto fabril (Vizeu, 2010). Em fins de século XVIII até meados do século XIX, a liderança era considerada uma habilidade herdada e impossível de ser aprendida (Montana e Charnov, 2010). Na metade do século XIX, constata-se que a liderança pode ser desenvolvida, ao contrário da crença que presumia que "gerentes nascem feitos" (Montana e Charnov, 2010, p. 18). O início do século XX traz à tona um estilo de liderança que se importa com aspectos físicos, psicológicos e sociais dos trabalhadores, além da preocupação com a produtividade. A ênfase produtiva, que antes estava voltada ao *homo economicus* (Drucker, 2001), dá lugar ao *homo socialis* (Motta e Vasconcelos, 2014).

Os conceitos de liderança no trabalho, apresentados por estudiosos, convergem nas definições relacionadas à influência de pessoas, motivação, empatia, competências, foco e direcionamento para o alcance dos objetivos propostos (Cruz, 2014; Garrido, 2012; Sant`Anna, Campos e Lótfi, 2012; Domingos, 2011; Cunha e Silva, 2011; Bergamini, 2009; Fagundes, 2007). A definição de liderança levou em conta estudos de traços de personalidade e fatores comportamentais que diferiam o líder do não líder (Cruz, 2014; Bergamini, 1994). A ascensão das empresas japonesas na Segunda Grande Guerra Mundial revelou estilos de liderança que buscavam maior qualidade nos produtos e processos e no trabalho em equipe (Montana e Charnov, 2010).

O enfoque na atuação do líder contempla administrar a produção de tarefas e manter um bom relacionamento (Cunha e Silva, 2011; Santos, 2012). Motivação, compartilhamento de informações, trabalho com metas, questões de poder e delegação de responsabilidades foram aspectos de reorientação no estilo de liderar (Montana e Charnov, 2010). Há estudos que diferenciam líder de chefe, gerente, gestor ou *manager* (Cunha e Silva, 2011; Vizeu, 2010; Bergamini, 2002).

Os líderes contemporâneos de sucesso foram reconhecidos pela capacidade de instituir uma missão que entusiasmasse os colaboradores, além de estabelecer foco no sucesso econômico da empresa, realizar atividades sociais, favorecer aprendizados e oportunizar crescimento profissional (Bhardway e Punia 2013; Goleman, 2009). A liderança eficiente representou a capacidade de responder às mudanças turbulentas e de reter talentos; os modelos de atuação de sucesso migravam dos países desenvolvidos para os emergentes (Bennis e Nanus, 1985; Bhardway e Punia, 2013; Björkman, Fey e Park, 2007; Chung, 2015). De acordo com Shirazi e Mortazavi (2009), a eficácia no ato de liderar está em disseminar aprendizados e ter proatividade para responder às demandas dos clientes.

Ao final do século XX, surgem as lideranças de estilos transacional, transformacional e carismático (Oliveira, Possamaib e Valentina, 2015; Fonseca, Porto e Borges-Andrade, 2015; Bergamini, 2002; Sant`Anna, Campos e Lótfi, 2012). A distância física entre as unidades de trabalho abriu espaço para um novo tipo de atuação, a *e-liderança*, representada pela gestão virtual. Essa prática trouxe aos líderes e liderados desafios na autogestão, sinergia, comunicação e compartilhamentos tecnológicos e de conhecimentos (Sutanto et al., 2011; Zaccaro e Bader, 2003). A liderança servidora significa a valorização por condutas morais e éticas e a evolução integral do recurso humano (Barros, 2014). O líder espiritualizado traduz um estilo envolvido com o autoconhecimento como requisito para liderar (Burkhard e Moggi, 2014).

O termo e os significados da liderança são clássicos (Fagundes, 2007). A questão óbvia e complexa é a de que "os problemas atuais não se resolvem sem organizações que tenham

êxito; e as organizações não podem ter êxito sem uma liderança eficaz” (Bennis e Nanus, 1985, p. 19). As exigências dos novos padrões de trabalho geram questionamentos profissionais nas lideranças femininas (que reduziram o convívio familiar) e nas diferentes gerações. O desafio de se desenvolver em uma carreira de liderança leva em conta os impactos das práticas atuais de mercado. Tanto líderes como não líderes buscam equilíbrio entre vida familiar e social e, por isso, procuram carreiras sem fronteiras, ou seja, a possibilidade de escolher atuar em diferentes locais do mundo (Sullivan et al., 2009; Arthur, Khapova e Wilderom, 2005; Mainiero e Sullivan, 2005; Veloso, Silva e Dutra, 2011).

3. Valores, Habilidades e Aplicação do Tempo

A definição de valor corresponde a princípios, crenças e julgamentos, os quais estão expressos na cultura da empresa (Schwartz, 1994, 1999; Rokeach, 1974). Na década de 1970, a lealdade do funcionário com a empresa era muito valorizada; atualmente, a qualidade de vida e o ambiente de crescimento profissional são mais importantes (Montana e Charnov, 2010). Em se tratando de habilidades, Katz (1974) identifica que os líderes demonstram os domínios técnicos, humanos e conceituais de acordo com a complexidade de tarefas. A partir da década de 1990, as habilidades necessárias para o desempenho das atividades passam a ser analisadas no conjunto de comportamentos, experiências e resultados, compondo a definição de competências (Clares e Samanes, 2009; Dutra e Veloso, 2013). Com relação ao fator tempo, Kamdem (1996) defende que as lideranças sentem-se incapazes de administrá-lo em sua rotina em virtude das demandas crescentes. Para Rodrigues e Barros (2002), os brasileiros lidam com a disponibilidade de tempo administrando diferentes assuntos e decisões simultaneamente. Os planos de trabalhos são descritos em curto prazo - o que importa é o momento atual, não se prioriza passado e nem futuro, pois as mudanças constantes e rápidas no cenário externo geram impactos nas empresas.

Para Bossidy e Charan (2005), o líder deve demonstrar os seguintes comportamentos para executar suas tarefas: conhecer a empresa e a equipe, ser realista, concluir metas prioritárias, orientar e recompensar as pessoas e conhecer a si próprio. A demanda das empresas está em desenvolver líderes. Charan, Stephen e Noel (2012) acreditam que essa tarefa deve ser realizada na própria empresa, transformando profissionais não líderes em líderes. Os critérios para as promoções internas podem surgir a partir da abordagem fundamentada no estudo de Walter Mahler, denominada “passagens profissionais”, conhecidas também como “encruzilhadas profissionais críticas” (Charan, Stephen e Noel, 2012, p. 8). Esses autores desenvolveram seis níveis de passagens profissionais como práticas de adequação ao perfil de liderança: habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais requeridos em cada nível de desenvolvimento. A habilidade é interpretada como competência; aplicações de tempo envolvem a utilização do espaço temporal; e os valores são as crenças importantes para se resolver problemas (Charan, Stephen e Noel, 2012).

4. As seis passagens profissionais

Passagem 1: de gerenciar a si mesmo a gerenciar outros:

Os profissionais que ingressam nessa passagem obtiveram, anteriormente, desempenhos técnicos diferenciados na empresa. A árdua tarefa é a de se desvincular do fazer o trabalho e incentivar que a sua equipe faça. Os valores profissionais requeridos levam em conta aceitar a cultura organizacional e o cumprimento de padrões específicos na realização de procedimentos de trabalho dentro da sua área de atuação. Dentre as habilidades, faz parte planejar e mensurar resultados, delegar, orientar e motivar pessoas. A aplicação do tempo está centrada em ajudar os outros a terem um desempenho eficaz.

Passagem 2: de gerenciar outros a gerenciar gestores:

A expectativa é a de que o líder administre outros líderes e evite produzir tarefas individuais. As habilidades requeridas incluem selecionar, treinar, ser o *coach*, transferir de área e, se

necessário, demitir líderes da passagem anterior. Ademais, faz parte do papel do líder destinar recursos necessários para a atuação dos colaboradores e contribuir com a criação de ambientes com sinergia e trocas de experiências entre as demais áreas da empresa. A aplicação de tempo está direcionada em conhecer bem os funcionários e desenvolver os novos líderes.

Informações, ideias e acesso tecnológico devem ser disseminados de forma igualitária entre as unidades de trabalho, pois asseguram a prática dos valores da empresa. A eficácia do gerenciamento está em conhecer a missão da empresa, ter visão ampla dos negócios e trabalhar com estratégia operacional, envolvendo a mensuração e a qualidade dos resultados.

Passagem 3: de gerenciar gestores a gestor funcional:

A liderança funcional está fundamentada no desafio de administrar algumas áreas que ainda não experienciou, exigindo novos aprendizados e atribuindo importância a essas áreas. O nível desse líder requer maturidade, visão sistêmica de longo prazo, capacidade de análise dos impactos diante de decisões e resultados de empreendedorismo, reconhecidos pela concorrência e pelos clientes. As habilidades requeridas são: comunicação assertiva, escuta ativa, trabalho em equipe, conexões com outros gerentes funcionais e captação de recursos necessários para o melhor desempenho do negócio. A estratégia de negócios mescla-se com a estratégia funcional, exigindo dedicação e conhecimento atualizado dessa integração. O uso do tempo é aplicado na participação de reuniões dentro de sua área de atuação e de outras áreas de trabalho, o que requer habilidade na delegação de tarefas à sua equipe funcional.

Passagem 4: de gestor funcional a gestor de negócios:

Os líderes possuem autonomia significativa nessa passagem e distinguem a relação entre seu desempenho e os resultados produzidos. Fazem negócios, criam e vendem produtos e serviços, portanto administram receitas e custos da sua operação, o que permite aos gerentes funcionais e líderes *seniores* avaliarem o seu desempenho. A demanda incide sobre a integração e priorização das metas e funções, e visão de curto e longo prazo, que devem estar voltadas para os lucros, abertura para novas e desconhecidas responsabilidades e resultados. Os líderes devem estar alinhados para tomarem decisões em nível estratégico (mercado, produtos, clientes), de competência coletiva (experiência, habilidade, mentalidade e perspectiva) e de competência organizacional (estrutura, cargos, poder, processos, cultura e pessoal). O trabalho em equipe com diversas áreas traz a necessidade de ter empatia com questões de diversidade funcional e comunicação eficaz. Nas relações humanas, é importante estabelecer a confiança nas equipes, delegar cada vez mais atividades, aceitar conselhos e *feedbacks* dos líderes funcionais.

Passagem 5: de gestor de negócios a gestor de grupo:

Os líderes possuem a responsabilidade de administrar com autonomia dois ou mais negócios, incluindo os impactos advindos da comunidade e do governo. Para isso, requerem as seguintes habilidades: domínio na avaliação estratégica para alocar recursos (capital e humano), capacidade de análise de sucesso do portfólio de negócios, competência em desenvolver líderes de negócios e em avaliar o desempenho, gerar resultados positivos e desenvolver comportamento de equipe, tratando os colaboradores como responsáveis pelas unidades de negócios. As decisões estão embasadas em riscos, incertezas e maior tempo de retorno devido à relação específica com investimentos financeiros. Estratégias de negócios incluem atuar em mercados inexplorados e em segmentos não atendidos, envolvendo a empresa como um todo. O seu tempo é utilizado para preparar novos líderes de negócios. Os líderes desse nível são avaliados para o cargo de *Chief Executive Officer* (CEO).

Passagem 6: de gestor de grupo a gestor corporativo:

O nível dessa passagem é de um *CEO* ou gestor da empresa, e se destaca pela conduta dos seus valores e disseminação da visão e missão integrativa da empresa. O sucesso do negócio está no gerenciamento proativo e nas relações com os *stakeholders* externos. Prestam contas aos variados meios – conselhos, analistas financeiros, investidores, parceiros, comunidades, subordinados diretos, entre outros. Sua função estratégica é a de possuir de três a quatro

metas anuais críticas e de sucesso para o futuro, sendo necessário cercar-se de equipes ambiciosas e de alta *performance*, que precisam do seu apoio e devem ser supridas com informações precisas, mesmo sabendo que desejam o seu cargo. Esse nível exige perspicaz julgamento dos colaboradores e respeito pelo tempo de suas respostas. Os desafios estão pautados em: entregas de resultados financeiros positivos, definição da direção da empresa, administração do clima organizacional e instituição e garantia de uma cultura de preservação socioambiental.

De acordo com Dutra [201-], reconhecer cada passagem atribuída por Charan, Stephen e Noel (2012) ajuda o líder em seu crescimento e desenvolvimento profissional.

5. Metodologia

Este trabalho caracteriza-se como descritivo, e adotou como técnica de levantamento a coleta de dados por meio de questionário.

Para Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Andrade (2002), Deslauriers e Kérisit (2014) destacam que a pesquisa descritiva, sendo completa em si mesma, tem por finalidade observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los de modo a não haver interferências do pesquisador.

O tratamento e análise dos dados foram feitos segundo uma abordagem quantitativa. A utilização dessa abordagem é bastante comum em estudos de levantamento, numa tentativa de entender, por meio de uma amostra, o comportamento de uma população (Raupp e Beuren, 2003).

A amostra operacional utilizada nesta pesquisa permite certo número de respondentes escolhidos em determinado período, considerando o critério teórico e metodológico (PIRES, 2014). A abordagem metodológica proposta por Charan, Stephen e Noel (2012) contempla empresas com mais de 20 funcionários e, para maior assertividade na análise dos resultados, optou-se por trabalhar com empresas com, no mínimo, 100 funcionários. Assim, o público-alvo desta pesquisa foi constituído por uma amostra não probabilística, ou seja, amostra operacional por escolha racional. Os critérios para a seleção dos indivíduos pesquisados estabeleceu executivos de grandes empresas de diferentes áreas e ramos de atividades, com, no mínimo, nível superior em andamento, relevante experiência na atual empresa e com o gestor avaliado.

O objetivo da pesquisa foi analisar as habilidades, os valores profissionais e a aplicação de tempo que os líderes devem demonstrar no exercício das suas responsabilidades, sob a perspectiva dos seus liderados. Os profissionais liderados possuem os seguintes níveis hierárquicos na amostragem da pesquisa: supervisores, coordenadores, gerentes, superintendentes, diretores e vice-presidentes. De acordo com essa premissa, foram desenvolvidos seis blocos de afirmativas, as características de valores profissionais, as habilidades e a aplicação do tempo referente às seis passagens reportadas por Charan, Stephen e Noel (2012).

Na fase da elaboração do questionário, as questões foram analisadas e validadas por 2 profissionais que atuam com gestão de pessoas e liderança há 30 anos em empresas de grande porte do setor de seguros e financeiro com mais de 12 mil funcionários. Os trabalhos de desenvolvimento de liderança desses consultores envolvem os níveis de cargos que vão de supervisores a presidentes de empresas. As questões do questionário, antes do envio aos respondentes, foram comparadas, pelos profissionais de consultoria, com os seis níveis de passagem da liderança da abordagem de Charan, Stephen e Noel (2012). De acordo com Heredia, Sánches e Vargas (2012), a validade de conteúdo ou face é uma das formas de verificar a eficácia da mensuração, com base na análise crítica e subjetiva de especialistas capazes em julgar a adequação dos indicadores que representarão as passagens do modelo utilizado (Oliveira, Walter e Bach, 2011).

A coleta de dados foi feita por meio de questionários enviados pela internet com o suporte do

survio, uma ferramenta *online* e disponível que suporta a elaboração, envio e coleta de dados. Uma vez coletados, os dados da pesquisa foram tratados no programa de computador *Statistical Package for Social Science (SPSS)*, versão 21, com estatística descritiva e comparação entre grupos por meio de testes não paramétricos: o teste de Kruskal-Wallis e o teste de medianas. Segundo Field (2009), o teste de Kruskal-Wallis é um teste não paramétrico para verificar se mais do que dois grupos independentes diferem um do outro, testando se as funções de distribuição são iguais entre os grupos. A hipótese nula do teste de mediana, por sua vez, avalia se as medianas dos grupos são idênticas. Os grupos foram definidos, para os objetivos desse trabalho, de acordo com os níveis de liderança, portanto, pretende-se verificar se existe diferença de percepção dos liderados com relação a cada uma das passagens para diferentes grupos ou níveis de liderança (supervisor, coordenador, gerente, superintendente, diretor, e vice ou presidente).

Quanto ao instrumento de coleta de dados, o questionário foi construído a partir dos conceitos de Charan, Stephen e Noel (2012), utilizando-se a escala de Likert por tratar-se de uma pesquisa de percepção, com seis pontos, sendo: 1. discordo plenamente; 2. discordo muito; 3. discordo pouco; 4. concordo pouco; 5. concordo muito; e 6. concordo plenamente. De acordo com Viswanathan, Sudman e Johnson (2004), como regra geral, pode-se dizer que o número de categorias de respostas utilizadas em uma escala deve ser entre dois e sete pontos, e essa escolha deve permitir discriminar suficientemente a opinião dos respondentes. O questionário foi composto por 24 questões, elaboradas com base nas ideias principais de cada uma das seis passagens profissionais propostas por Charan, Stephen e Noel (2012) e que definem as habilidades, aplicações de tempo e valores de um líder.

6. Descrição, Tratamento e Análise dos Dados

Os dados foram tratados com estatística descritiva e com aplicação do teste de Kruskal Wallis. Para a realização da análise descritiva, os dados obtidos originalmente foram agrupados em blocos de acordo com as seis passagens profissionais de Charan, Stephen e Noel (2012).

6.1. Perfil do Respondente

Os dados da pesquisa revelam um perfil do respondente com idade acima de 50 anos, casado e com alto nível de escolaridade, conforme se observa no Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil demográfico do respondente

Idade	22 a 28 anos	16,7 %
	29 a 35 anos	27,8 %
	42 a 49 anos	11,1 %
	Acima de 50 anos	44,4 %
Estado Civil	Solteiro	38,9 %
	Casado	50,0 %
	Separado	11,1 %
	Superior Incompleto	5,6 %

Escolaridade	Superior Completo	27,8 %
	Pós-graduação Incompleta	5,6 %
	Pós-graduação Completa	61,1 %

Fonte: Elaborado pelas autoras

Em relação ao vínculo dos respondentes com a empresa, 57,9% trabalham há mais de 5 anos na organização e 73,7% trabalham há menos de 3 anos com o líder avaliado. Esse perfil sugere que o respondente é indivíduo que possui um relativo grau de maturidade e estabilidade.

Foram avaliados 4 gerentes, 8 diretores e 6 vice-presidentes. Dentre os líderes avaliados, 63,2% estão em cargos de liderança há mais de 9 anos. Dos respondentes, 63,2% pertenciam a empresas do setor de serviços; os outros 36,8%, a empresas do setor industrial.

6.2. O Instrumento de Pesquisa

O instrumento de coleta de dados foi avaliado estatisticamente utilizando-se o Alfa de Cronbach, que mede a consistência interna das medidas escalares, fornecendo uma medida confiável de análise (Maroco e Garcia-Marques, 2006). Para avaliar a distribuição dos líderes entre as seis passagens profissionais de Charan, Stephen e Noel (2012), sob a percepção dos liderados, foi necessário testar a confiabilidade dos itens de cada passagem profissional, que se encontra detalhada na Tabela 1.

Tabela 1 – Estatística de Confiabilidade do Instrumento de Pesquisa

BLOCO	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach se um item for excluído	Item excluído (R2)	Nº de itens
B1	0,363	,596	B1.3 (0,005)	02
B2	0,859	-	-	03
B3	0,446	0,811	B3.2 (0,653)	05
B4	0,701	0,725	B4.1 (0,381)	05
B5	0,593	-	-	03
B6	0,719	0,731	B6.1 (0,226)	03

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Maroco e Garcia-Marques (2006) apontam que, de maneira geral, uma medida tem confiabilidade apropriada quando o alfa é, no mínimo, 0,7. Os autores ressaltam, no entanto, que um alfa de 0,6 é considerado aceitável no contexto das ciências sociais desde que os resultados sejam interpretados com precaução. Assim, em relação ao Bloco 1, foi retirado o item B1.3, que também é o item com o pior valor do quadrado do coeficiente de correlação múltipla e, portanto, tem menor poder de explicação da medida (0,005). Considerando os mesmos aspectos, foram removidos itens dos blocos 3 e 6. No bloco 4, a confiabilidade da medida aumentaria muito pouco com a eliminação do item B4.1, e a contribuição do item para

a medida, identificada pelo R2, justifica a permanência do item na formação do bloco. Por fim, a retirada de itens dos blocos 2 e 5 diminuiriam a confiabilidade da medida, logo, os referidos blocos não sofreram retiradas de indicadores.

6.3. Estatística Descritiva e Testes de Hipóteses

Para avaliar se há divergência entre os grupos em cada passagem de Charan, Stephen e Noel (2012), foram aplicados o teste de Kruskal-Wallis e o teste de medianas. No teste de hipóteses para as medianas, a hipótese nula é quando a amplitude de respostas em relação à mediana é a mesma para o grupo de gestores e para o grupo de especialistas. Para o teste de hipóteses de Kruskal-Wallis, a hipótese nula é quando a distribuição das respostas é a mesma entre os grupos analisados. A Tabela 2 apresenta, por níveis de liderança, as estatísticas descritivas obtidas em cada bloco e os resultados dos testes de hipóteses.

Tabela 2 - Resultado dos testes de hipóteses

	NÍVEL DE LIDERANÇA						Mediana Geral (sig)	Teste de Kruskal Wallis (sig)
	GERENTE		DIRETOR		VICE- PRESIDENTE			
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão		
Bloco 1	4,00	1,00	2,89	1,32	3,50	1,47	3,2500 (0,247)	0,246
Bloco 2	4,80	,90	4,81	,63	3,25	,88	4,667 (0,165)	0,035
Bloco 3	4,76	,46	4,71	,74	3,75	1,01	4,700 (0,333)	0,232
Bloco 4	4,70	,60	4,86	,83	4,06	1,09	4,000 (0,045)	0,065
Bloco 5	4,00	,62	4,85	,67	3,58	1,07	4,333 (0,163)	0,048
Bloco 6	4,20	,96	4,33	1,03	3,83	1,00	4,333 (0,576)	0,727

Fonte: Elaborada pelas autoras.

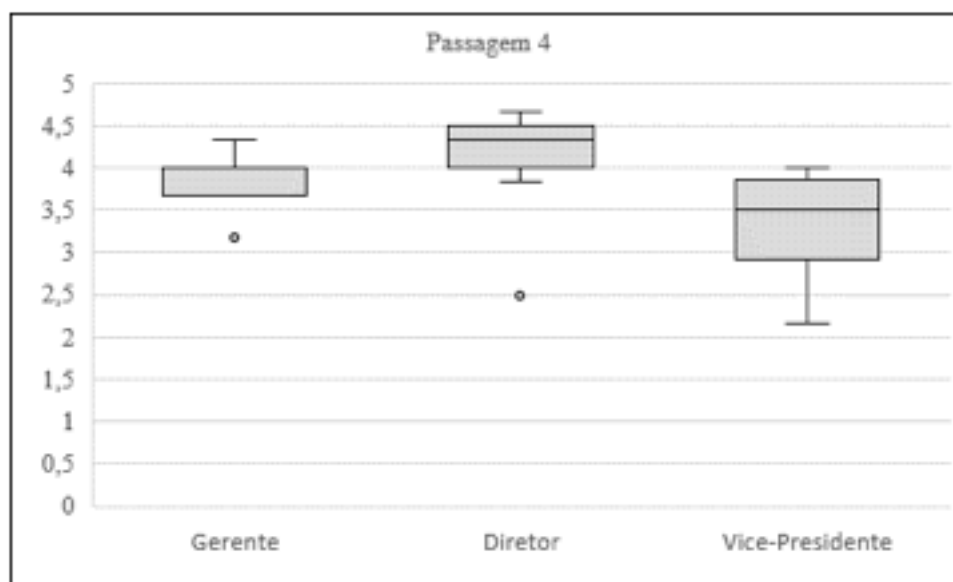
De maneira geral, observa-se que as médias em relação aos vice-presidentes se apresentam mais baixas que os resultados apresentados para os diretores, mesmo nos blocos 5 e 6, que se referem às passagens de liderança próprias de um gestor de maior nível hierárquico. Observa-se também uma maior dispersão em relação a esse nível de liderança, representado por um alto desvio padrão em torno das médias.

A um nível de significância de 5%, percebe-se que os liderados apresentaram um padrão de resposta muito próximo no que tange à percepção dos seus líderes, considerando as passagens

de liderança do modelo estudado. Em relação ao bloco 1, que se refere à passagem *de gerenciar a si mesmo a gerenciar outros*, observa-se que a maior média foi obtida pelo grupo dos gerentes (4,00), comparativamente aos demais grupos. No entanto, os testes aplicados não permitem rejeitar a hipótese nula de que as funções de distribuição e a amplitude de respostas diferem entre os grupos. O bloco 3 (passagem *de gerenciar gestores a gestor funcional*) e o bloco 6 (passagem *de gestor de grupo a gestor corporativo*) também tiveram padrões de resposta muito próximos, e não se pode rejeitar a hipótese nula de existir diferença entre os grupos.

Em relação ao teste de medianas, pode-se rejeitar a hipótese nula de que a amplitude de respostas em relação à mediana é a mesma para o bloco 4, que se refere à passagem *de gestor funcional a gestor de negócios*. Essa diferença está graficamente representada na Figura 1.

Figura 1 – Teste de Medianas para o Bloco 4 –
passagem de *gestor funcional a gestor de negócios*

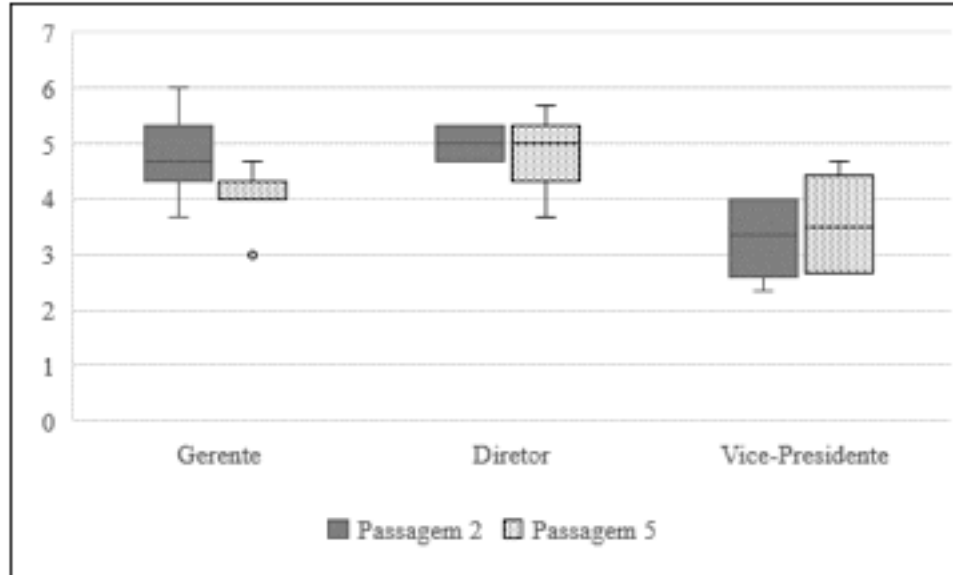


Fonte: Elaborada pelas autoras.

Percebe-se que o grupo que se destaca em relação à mediana geral é o grupo de diretores. Esse resultado é consistente com a teoria na medida em que esses líderes possuem significativa autonomia e responsabilidade. A passagem 4, denominada *gestor funcional a gestor de negócios*, explicita a realização de negócios, administração de receitas e custos com visão de longo prazo. Esses gestores são avaliados por metas e estratégias adotadas e pela integração das equipes de trabalho, além disso, aprimoram o autodesenvolvimento a partir de *feedbacks* dos pares e da liderança superior.

Considerando os resultados descritos na Tabela 2, relacionados ao teste de Kruskal-Wallis, pode-se rejeitar a hipótese nula de que as distribuições das respostas diferem entre os grupos para os blocos 2 e 5, que se referem, respectivamente, à passagem 2 (*de gerenciar outros a gerenciar gestores*) e à passagem 5 (*de gestor de negócios a gestor de grupo*). As distribuições de respostas e medianas dos blocos 2 e 5, por nível de liderança, estão representadas na Figura 2.

Figura 2 – Teste de Kruskal-Wallis: amplitude e mediana de respostas para o Bloco 2 –
passagem *de gerenciar outros a gerenciar gestores* e Bloco 5 –
passagem *de gestor de negócios a gestor de grupo*, por nível de liderança.



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Os líderes que se encontram na passagem 2, denominada, segundo Charan, Stephen e Noel (2012), *de gerenciar outros a gerenciar gestores*, administram outros líderes e trabalham com estratégia funcional de mensuração e qualidade nos resultados. As habilidades e a aplicação do tempo estão no desenvolvimento e na capacitação de líderes da passagem anterior. Os valores estão na propagação das informações, ideias e acesso tecnológico aos funcionários.

Ao analisar a distribuição das respostas do bloco 2, observou-se que os pesquisados concordam que os diretores se enquadram na passagem 2 de Charan, Stephen e Noel (2012), uma vez que ficou evidente o menor desvio padrão nesse grupo. A menor mediana entre os grupos foi encontrada entre os vice-presidentes avaliados: o padrão de respostas apresentou uma grande amplitude e variabilidade, com mediana relativamente baixa em relação aos outros grupos estudados. Essa baixa mediana é esperada em relação ao bloco 2, que se trata de uma passagem de liderança mais operacional para um nível superior da hierarquia, e na qual se espera que vice-presidentes de empresas de grande porte, a exemplo dessa população estudada, tenham perfil de gestor de negócios estratégicos e menos funcional.

A passagem 5 é a passagem *de gerente de negócio a gerente de grupo*. Para Charan, Stephen e Noel (2012), os líderes possuem a responsabilidade de administrar com autonomia dois ou mais negócios. Requer as seguintes habilidades: domínio estratégico de novos negócios, tomar decisões financeiras de riscos e de incertezas. A utilização do seu tempo está em preparar novos líderes de negócios.

Quanto à passagem 5 de Charan, Stephen e Noel (2012), os resultados indicam que as características esperadas nessa passagem correspondem ao grupo de diretores e não representam o grupo dos gerentes e vice-presidentes. O grupo de diretores avaliado obteve maior mediana em relação aos outros grupos. Assim, esses diretores se comprometem com análise e desenvolvimento de estratégia do *portfólio* dos negócios, avaliação objetiva dos recursos necessários ao desenvolvimento do trabalho e cuidado em preparar futuros líderes.

A segunda maior mediana apresentada no bloco 5 foi encontrada no grupo de gerentes avaliados. As respostas são consistentes e apontam uma baixa concordância em relação ao enquadramento dos gerentes na passagem 5. Quanto ao grupo de vice-presidentes avaliados, observou-se que não há consenso quanto ao enquadramento deles nessa passagem. Houve uma larga dispersão de respostas dentro de um contínuo, que variam entre a discordância e a baixa concordância de que os vice-presidentes pertencem a essa passagem.

Para que seja possível compreender melhor esses resultados, recorrer-se-á às características definidas para cargos descritos no Código Brasileiro de Ocupações (CBO), pretendendo, com isso, traçar um paralelo do que seria esperado entre as seis passagens de Charan, Stephen e Noel (2012) e a amostra do grupo de liderança, complementando, dessa forma, a análise obtida com os resultados da pesquisa.

Quadro2 – Associação entre as seis passagens e os níveis de liderança

Seis Passagens	Características Esperadas	Perfil de Liderança	Cargos possíveis
Passagem 1: <i>de gerenciar a si mesmo a gerenciar outros</i>	Devem aprender a valorizar o trabalho gerencial. Dispor seu tempo para os outros e ver esse trabalho direcionado aos outros como decisivo para o sucesso de sua missão.	Colaboradores individuais quando demonstram habilidades para responsabilidades e valores alinhados aos da companhia. São os promovidos à primeira gerência.	Supervisores, Coordenadores
Passagem 2: <i>de gerenciar outros a gerenciar gestores</i>	Devem apenas gerenciar e livrar-se das tarefas individuais. As habilidades: selecionar pessoas que passarão pela passagem 1, designar-lhes tarefas administrativas e de liderança, medir seu progresso e treiná-las. Exergar além de suas atribuições específicas e considerar questões estratégicas.	Gerentes de gerentes e que exige a realocação do tempo para o ciclo de instrução–desempenho– <i>feedback</i> com seu pessoal	Gerentes de Área/Departamento. Ex.: Gerente de Produção, Gerente de Vendas.
Passagem 3: <i>de gerenciar gestores a gestor funcional</i>	Devem aprender como combinar a estratégia de sua própria unidade com a estratégia geral do negócio. Devem também incitar em direção ao futuro para obter uma vantagem competitiva sustentável, em vez de apenas obter uma superioridade imediata.	São líderes que participam de reuniões da equipe de negócios e trabalham com outros gerentes, gastando menos tempo com responsabilidades puramente operacionais.	Gerentes de Negócio, Diretores.
Passagem 4: <i>de gestor funcional a gestor de negócios</i>	Gerentes de negócios são responsáveis pelos resultados financeiros da empresa. Devem aprender a gerenciar funções diferentes e ainda serem capazes de trabalhar com uma variedade maior de pessoas. Além disso, precisam equilibrar esforços de curto e longo prazo.	Possuem autonomia significativa, conseguem ver um elo claro entre seus esforços e os resultados financeiros, comunicam clara e efetivamente.	Diretores, Vice-presidentes.
Passagem 5: <i>de gestor de negócios a gestor de</i>	Devem ter uma perspectiva global, considerando estratégias de portfólio de negócios e não de um negócio. Um gerente de grupo valoriza o	Avaliam estratégias para alocar ou aplicar o capital. Desenvolvem gerentes de negócios. Desenvolvem e implementam uma estratégia de portfólio. Avaliam se os gerentes	Vice-presidentes, Presidentes.

<i>grupo</i>	sucesso dos negócios dos outros.	têm as capacidades para vencer (julgamentos baseados em análise e experiência).	
Passagem 6: <i>de gestor de grupo a gestor corporativo</i>	Foco em valores e menos em habilidades. Precisam compreender inteiramente como a organização executa e realiza as coisas. Esse novo papel de liderança requer a habilidade de lidar proativamente com uma lista de clientela externa (<i>stakeholders</i>).	Um CEO deve reunir um time de subordinados diretos ambiciosos e altamente realizadores. Esta é a única posição de liderança que precisa dar forma à parte maleável (humana) da companhia.	Presidentes, Conselhos de Administração.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O CBO faz distinção entre os níveis de liderança de gerentes e diretores, e considera as mesmas características do cargo de diretor para vice-presidente.

Segundo o CBO, diretores são aqueles que exercem a direção geral de empresas, instituições ou organizações públicas e privadas e têm como principais atribuições: fixar políticas, determinar programas e projetos para atingir os objetivos propostos no tempo previsto e com o uso dos meios disponíveis, acompanhar as funções sob sua responsabilidade, interagir com outras empresas ou organizações e apresentar os resultados de sua gestão para os proprietários, juntas diretivas ou conselhos de administração.

Os gerentes são aqueles responsáveis por organizar os trabalhos de sua área, estabelecendo normas e processos a serem seguidos, promover o intercâmbio de informações com outras áreas, participar da elaboração do orçamento, identificar oportunidades operacionais para melhor aplicação de recursos.

Com base nas informações da Figura 2 (que representam o resultado do Teste de Kruskal-Wallis) e no conteúdo da Tabela 3 (que associam as seis passagens e os níveis de liderança), comparados com as seis passagens de Charan, Stephen e Noel (2012) descritas na literatura, pode-se apreender que:

1. Os dados sugerem que as características da passagem 2 correspondem ao grupo de gerentes e diretores avaliados. De acordo com a proposta de correlação entre as passagens profissionais e cargos do CBO, esse resultado confirma a atuação de gerentes na passagem 2 e de diretores nas passagens 3 e 4. Os dados mostram que, dentre os diretores avaliados, existem aqueles que permanecem com características esperadas para gestores que cuidam somente de uma área funcional, características próprias de passagens anteriores à passagem 3.
2. Os resultados da pesquisa demonstram uma indefinição ou falta de clareza no papel de liderança dos vice-presidentes, percebida pelos respectivos liderados, trazendo à luz a concepção de Charan, Stephen e Noel (2012). Existe uma discordância ou baixa concordância de que os vice-presidentes se enquadrem em quaisquer das passagens propostas por Charan, Stephen e Noel (2012) - desde as mais funcionais até as de nível de *CEO*. Esse fato é comprovado tanto pelas baixas médias nas passagens avaliadas quanto pela alta variabilidade das respostas demonstradas no desvio-padrão. De acordo com a proposta de correlação entre as passagens profissionais e cargos do CBO, os vice-presidentes estão nas passagens 4 e 5.
3. Os dados sugerem que as características da passagem 5, sob a denominação de *gerente de negócios a gerente de grupo*, correspondem ao grupo de diretores avaliado. Dos resultados aferidos na pesquisa, esse dado é compatível com o CBO e o resultado da pesquisa.

6.4. Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo avaliar a percepção de entrevistados quanto às habilidades,

valores e aplicação do tempo de seus líderes no decorrer de suas carreiras, considerando, para isso, um questionário estruturado com questões sobre as seis passagens profissionais de liderança, importantes para uma grande empresa, de acordo com Charan, Stephen e Noel (2012).

Conforme a percepção dos liderados, foram encontradas características da passagem 2 nos gerentes e diretores, e características da passagem 5 nos diretores. Existe uma discordância quanto ao enquadramento dos vice-presidentes em quaisquer das passagens propostas por Charan, Stephen e Noel (2012), levando a entender a baixa compreensão do papel de liderança desempenhado pelos seus vice-presidentes.

Espera-se, com este trabalho, contribuições científicas sobre o tema liderança na abordagem de Charan, Stephen e Noel (2012), embora se reconheçam limitações no tamanho da amostra e seus impactos nas medidas de validação e confiabilidade nas unidades de análises da presente pesquisa. Sugere-se, para futuras pesquisas, que o instrumento seja aplicado em uma amostra maior, visto o caráter exploratório da corrente pesquisa.

Referências

- ANDRADE, M. M. (2002). **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções e práticas**. 5 ed. São Paulo: Altas.
- ARTHUR, M. B., KHAPOVA, S. & WILDERO M. C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. **Journal of Organizational Behavior**. v. 26, p. 177-202.
- BARROS, M. F. C. L. (2014). **Liderança distribuída**: um estudo de caso sobre *servant leadership*. 77 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Educação e Psicologia, Porto.
- BENNIS, W. & NANUS, B. (1985). **Leaders**: the strategies by taking charge. United States of America, Hayer & Row, Publishes, New York.
- BERGAMINI, C. W. (2009). **Liderança**: administração do sentido. 2. ed., São Paulo: Atlas.
- _____. A importância da credibilidade na liderança eficaz. **RAE - Revista de Economia e Administração**, v.1, n.2, p.33-50.
- _____. Liderança: a administração do sentido. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, 34(3), p. 102-114.
- BHARDWAY, A. & PUNIA, B.K (2013). Managerial competencies and their influence on managerial performance: a literature review. **International Journal of Advanced Research in Management an Social Sciences**, Hisar (Haryana) India, v. 2, n. 5, p. 70-84.
- BICHUTTI, J. L. (2007). **Gestão de pessoas não é com o RH!** São Paulo: Larousse.
- BJÖRKMAN, I., FEY, C. F. & PARK, H. J. (2008). Institutional Theory and MNC Subsidiary HRM Practices from a three-country study. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 3, p. 430-446.
- BOSSIDY, L. & CHARAN, R. (2005). **Execução**: a disciplina para atingir resultados. Tradução de Elaine Pepe, 3ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier.
- BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego. Classificação Brasileira de Ocupações - **CBO**. Disponível em: <<http://consulta.mte.gov.br/empregador/cbo/procuracbo/>>. Acesso em: 07 jul. 2016.
- BURKHARD, D. & MOGGI, J. (2014). **O capital espiritual da empresa**. São Paulo: Antroposófica.
- CAMPOS, H. L., ARAUJO, E., MORAES, L. F. R. & KILIMNIK, Z. M. (2013). Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 14, n. 3, p. 389-409.
- CHARAN, R., STEPHEN D. & NOEL, J. (2012). **Pipeline de Liderança**: o desenvolvimento de

líderes como diferencial competitivo. Tradução Cristina Yamagami, 2. ed., São Paulo: Elsevier: SSJ.

CHUNG, C. (2015). The Transfer of HRM Practices to Indian Subsidiaries in a South Korean MNC in the Auto Industry, **John H Dunning Centre for International Business**, UK, 2015, p. 01-21. JHD-2015-01.

CLARES, P. M. & SAMANES, B. E.. (2009). Formación basada en competencias. Article Research Gate – **Revista de Investigación Educativa**, v. 27-1. Barcelona, janeiro.

CRUZ, A. P. C. (2014). **Estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica**: papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de restrições. 168 f. Tese (Doutorado em Ciências) - Universidade São Paulo, Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

CUNHA, C. V. M. & SILVA, M. J. M. C. A. (2011). Os desafios da liderança no mundo corporativo. **Anuário da Produção Acadêmica Docente**, v. 4. n. 7. p. 67-88, São Paulo, 2011.

DESLAURIERS, J-P. & KÉRISIT, M. (2014). O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes.

DOMINGOS, M. E. O. C. (2011). **A liderança sob a perspectiva do outro**: uma investigação sobre a empatia, o respeito, a cordialidade e os seus efeitos no desempenho profissional, pessoal e organizacional. 175 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Católica Portuguesa, Portugal.

DRUCKER, P. F. (2001). **O melhor de Peter Drucker**: a sociedade. São Paulo: Nobel, 2001.

DUTRA, J. (1992). Carreiras paralelas: uma proposta de revisão da administração de carreiras. **RAE**: Revista de Administração, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 65-73, outubro-dezembro.

_____. **Liderança no contexto contemporâneo**. [201-] Disponível em: <<http://www.progep.org.br/Cursos/Imagens%20Auxiliares/ARTIGO%20LIDERAN%C3%87A.pdf>> Acesso em: 21 jul. 2016.

DUTRA, J. S., VELOSO, E. F. R. (2013). Futuros Desafios para a Gestão de Carreiras. In: DUTRA, J. S, VELOSO, F. R (org.). **Desafios da gestão de carreira**. São Paulo: Atlas.

ELIADE, M. (1983). **Ferreiros e alquimistas**. Madrid: Aliança Editorial.

FAGUNDES, P. M. (2007). **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão**: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal. 147 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Faculdade de Psicologia, Rio Grande do Sul.

FIELD, A. (2009). **Descobrendo a estatística usando o SPSS (Recurso Eletrônico)**. Tradução Lorí Viali, 2. ed., Porto Alegre: Artmed.

FONSECA, A. M. O., PORTO, J. B. & BORGES-ANDRADE, J. E. (2015). Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **RAC**, v. 19, n. 3, art. 1, p. 290-310, Rio de Janeiro.

GARRIDO, J. C. B. (2012). **Liderança abusiva e consequências negativas para o seguidor/liderado**: um estudo de caso. 139 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão, Portugal.

GIL, A. C. (1999). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. São Paulo: Atlas.

GOFFMAN, E. (2014). **A representação do Eu na vida cotidiana**. Tradução de Maria Célia Santos Raposo, 20. ed., Petrópolis: Vozes.

GOLEMAN, D. (2009). Liderança em crise. **HSM Management**, n. 72, ano 12, v. 1, p. 76-82. São Paulo-SP.

HEREDIA, L. P. D., SÁNCHEZ, A. I. M. & VARGAS, D. (2012). Validade e confiabilidade do

questionário de espiritualidade de Parsian e Dunning em versão espanhola. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, maio-jun. 2012, 20(3). Disponível em: <<https://www.eerp.usp.br/rlae>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

KAMDEM, E. (1996). Tempo e trabalho na África. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas, v. 3, p. 127-47. São Paulo: Atlas.

KATZ, R. L. (1974). **Skills of An effective administrator**. Harvard Business Review. Disponível em: <<https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>> Acesso em 17 ago. 2016.

MAINIERO, L. A. & SULLIVAN, S. E. (2005). Kaleidoscope Careers: an alternative explanation for the "opt-out" revolution. **Academy of Management Executive**, n. 1, v. 19, p. 106-123.

MANDELLI, P., LUCAS, R., VIVEIROS, C., PIERROTTI, F., LORIGGIO, A. & AYRES, L. (2003). **A disciplina e a arte da Gestão das Mudanças nas Organizações**: como integrar estratégias e pessoas. 8. ed., Rio de Janeiro: Elsevier.

MAROCO, J. & GARCIA-MARQUES, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas. **Laboratório de psicologia**, v. 4, n. 1, p. 65-90. Lisboa, Portugal. Disponível em: <<http://publicacoes.ispa.pt/index.php/lp/article/viewFile/763/706>>. Acesso em 16 ago. 2016.

MONTANA, P. J. & CHARNOV, B. H (2010). **Administração**. São Paulo: Saraiva.

MOTTA, F. C. Prestes & VASCONCELOS, I. F. G. (2014). **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Cengage Learning.

MOTTA, P. R. (2014). Revisitando a controvérsia sobre a transmissibilidade intercultural do conhecimento administrativo. **Cadernos EBAPE.BR**, Fundação Getúlio Vargas, v.12, n. 3, artigo 1, Rio de Janeiro.

OLIVEIRA, M. A., POSSAMAIB, O. & VALENTINA, L. V. O. D. (2015). Perfil e tendências da liderança em uma empresa brasileira líder mundial de mercado. **Production**, v. 25, n. 2, p. 379-390, Florianópolis.

OLIVEIRA, D., WALTER, S. A. & BACH, T. M. (2011). Critérios de validade em pesquisas em estratégia: uma análise em artigos publicados no EnANPAD de 1997 a 2010. **EnEPQ – III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, João Pessoa/PB – nov. 2011, p. 1-16.

PATTNAIK, C. & KUMAR, V. (2014). Emerging market firms in the global economy. **International Finance Review**, v. 15, p. 307, Emerald Group Publishing Limited, UK.

PIRES, Á. P. (2014). A amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico. In: POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes.

RAUPP, F. M. & BEUREN, I. M. (2003). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas.

ROBBINS, S. P. (2015). **Lidere e inspire**: a verdade sobre a gestão de pessoas. Tradução de Sonia Midori Yamamoto. São Paulo: Saraiva.

_____ (2002). **Comportamento organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes, 9. ed., São Paulo: Prentice Hall.

RODRIGUES, S.S & BARROS, B.T. **Management in Brazil** (2002). In: WARNER, M. (Ed.), International encyclopedia of business and management, London: Routledge, v.1, p. 528-39.

ROKEACH, M. (1974). Change and stability in American Value System: 1968-1971. **Public Opinion Quarterly**, v. 38, p. 222-38, 1974. Disponível em: <<http://poq.oxfordjournals.org>>. Acesso em: 25 jul. 2016.

SANT`ANNA, A. S., CAMPOS, M. S. & LÓTFI, S. (2012). Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, v.13, n.6, p.48-76. São Paulo-SP.

SANTOS, M. S.S. (2014). **Gestão da Mudança Organizacional**: uma revisão teórica. 106 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). - Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro.

SANTOS, R. A. S. (2012). **Uma teoria substantiva do processo de liderança em momentos de crise organizacional**: o caso das empresas de distribuição de energia elétrica. 332 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SCHWARTZ, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, The Society for the Psychological Study of Social Issues, v. 50, n. 4, p. 19-45.

_____. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology: an International Review (Psychologie Appliquee: Revue Internationale)**, v. 48, n. 1, p. 23-47, 1999. Disponível em: <<http://mjliebhaber.com/Schwartz1999-ATheoryofCulturalValuesandSomeImplicationsforWork.pdf>>. Acesso em 18 ago. 2016.

SHIRAZI, A. & MORTAZAVI S. (2009). Effective management performance: a competency-based perspective. **International Review of Business Research Papers**, v.5, n. 1, p. 1-10.

SILVA, R. G. F. (2015). **Avaliação de estilos de liderança e suas relações com as funções executivas**. 86f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Cognitiva) - Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco.

SULLIVAN, S. E., FORRET, M. L., CARRAHER, S. M. & MAINIERO, L. A. (2009). **Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes**. Emerald Group Publishing Limited, v. 14, n. 3, p. 284-302.

SUTANTO, J., TAN, C. H., BATTISTINI, B. & PHANG, C. W. (2011). Emergent leadership in virtual collaboration settings: a social network analysis approach. *Long Range Planning*, v. 44, p. 421-439, **Elsevier Science**, Inc.

VELOSO, E. F. R., SILVA, R. C. & DUTRA, J. S. (2011). Gerações e Carreira: a relação entre as percepções sobre carreiras inteligentes e sobre crescimento profissional nas organizações. **XXXV Encontro da ANPAD**, p. 01-15, Rio de Janeiro.

VISWANATHAN, M., SUDMAN, S. & JOHNSON, M. D. (2004). Maximum versus meaningful discrimination in scale response: implications for validity of measurement of consumer perception about products. **Journal of Business Research**, n. 57, p. 08-24.

VIZEU, F. (2010). (Re)contando a velha história: reflexões sobre a gênese do management. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 5, art. 1, p. 780-797.

ZACCARO, S. J. & BADER, P. (2003). E-Leadership and the challenges of leading e-teams: minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, v. 31, n. 4, p. 377-387, **Elsevier Science**, Inc.

1. Doutoranda no curso de Administração de Empresas pela UNIMEP e bolsista CAPES. Email: marai.vendramine@uol.com.br.

2. Doutora em Administração pela PUC-PR e professora adjunta da Universidade Federal Rural do Semi-Árido nas disciplinas de Finanças . Email: liananobre@ufersa.edu.br.

3. Doutora em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Docente do Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional e Doutorado em Administração da FGN/UNIMEP. Email: vrueda@unimep.br.

4. Doutora em Agronomia (Estatística e Experimentação Agrônômica) pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. Professora da UNIMEP com ênfase em Probabilidade e Estatística Aplicada. Email: milmonte@unimep.br.

5. Professora Permanente do Programa de Pós-Graduação - Doutorado em Administração da FGN/UNIMEP. Email: dscastro@unimep.br

6. Doutoranda em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba(UNIMEP). Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Email: anatoloni@hotmail.com

7. <https://www.roberthalf.com.br/imprensa/pesquisa-revela-que-90-das-empresas-possuem-perfis-de-lideranca>

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 26) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados