

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Adriana Batista Ribeiro Rosa**

**COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA PARA A INOVAÇÃO:**  
**estudo de caso em uma empresa de grande porte do ramo**  
**eletrônico e de informática, de Minas Gerais**

**Taubaté – SP**  
**2016**

**Adriana Batista Ribeiro Rosa**

**COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA PARA A INOVAÇÃO:  
estudo de caso em uma empresa de grande porte do ramo  
eletrônico e de informática, de Minas Gerais**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues

**Taubaté – SP  
2016**

**ADRIANA BATISTA RIBEIRO ROSA**

**COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA PARA A INOVAÇÃO:  
estudo de caso em uma empresa de grande porte do ramo  
eletrônico e de informática, de Minas Gerais**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e administração da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Profa. Dra.. Marilsa de Sá Rodrigues

Data: \_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido  
Oliveira Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Paulo Roberto Grangeiro Rodrigues Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Humberto Felipe da Silva Escola de Engenharia  
Lorena EEL-USP

Assinatura \_\_\_\_\_

A Deus, à minha família, à empresa pesquisada, que prontamente me abriu as portas, à minha querida orientadora, aos meus professores, aos amigos, colegas de trabalho e companheiros de todos os momentos que contribuíram para que este estudo pudesse acontecer.

## RESUMO

A liderança é apontada como um fator determinante para o alcance do sucesso nas empresas. Um bom líder consegue adaptar-se às mudanças rápidas que o mercado exige, redefine prioridades e promove a todo tempo um bom desempenho organizacional, por meio da liderança voltada para inovação. Neste trabalho, objetivou-se identificar e descrever as competências de liderança presentes na empresa por meio das visões real e desejada dos gestores e apontar, dentre elas, as que precisam ser desenvolvidas. A pesquisa, classificada como um estudo de caso, é qualitativa, numa abordagem exploratório-descritiva. Para sua realização, primeiramente foram coletados dados por meio de grupo focal formado por membros da empresa que subsidiaram a construção de um questionário. As informações colhidas no grupo focal foram categorizadas por análise de conteúdo. Os dados do questionário foram tratados por meio de análise estatística descritiva simples, de frequência, e, para comparar as respostas da escala de competências de liderança entre os momentos real e desejável, foram utilizados testes de Wilcoxon, de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis. Como resultado do grupo focal, constatou-se que as competências relatadas pelos líderes vão ao encontro das competências esperadas pela empresa: saber ouvir, conhecimento de processos, comunicação, visão, negociação, ser dinâmico, confiança, cooperação, gerenciamento, comprometimento, flexibilidade, foco em resultados, conhecimento técnico, relacionamento, interação, coparticipação, planejamento, tomada de decisões, investimento em treinamentos, autonomia, inovação e assumir riscos. As competências apontadas no estudo, classificadas de acordo com o modelo de Viitala, foram: técnicas, empresariais, de conhecimento gerencial, de liderança e supervisão, interpessoais e intrapessoais. Os dados quantitativos apontam diferenças significativas entre a situação real e a desejada, o que é esperado do ponto de vista teórico em todos os itens e por estratificação da amostra, exceto o item de competência de comprometimento com a equipe, que apresenta a menor discrepância. Os resultados referentes à inovação apontam necessidade de melhoria por parte da empresa, no sentido de favorecer o aprimoramento de comportamentos de liderança, propiciando assim o aumento da participação dos funcionários em ações inovadoras. Conclui-se que os comportamentos da liderança e ações de apoio por parte da empresa precisam ser aprimorados, para que haja um ambiente voltado para a inovação.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento Regional. Gestão. Inovação. Indústria Eletrônica. Liderança.

## ABSTRACT

### LEADERSHIP SKILLS FOR INNOVATION:

Case study in a large company of electronic and computer industry at Minas Gerais

The leadership is identified as a key factor for achieving success in organizations. A good leader can adapt to the rapid changes that the market demands, redefine priorities and promotes all the time a good organizational performance through innovative leadership. This study aimed to identify and describe the leadership skills present in the company through the real vision and desired vision of managers and the ones that need to be developed. The research is classified as a single case study, qualitative and exploratory and descriptive approach. For conduct this research, firstly, the data were collected through focus group formed by members of the company that supported the construction of a questionnaire. The informations collected in the focus group were categorized by content analysis. The questionnaire data were treated by simple descriptive statistics, frequency and for compare the scale responses leadership skills among the real moments and desirable moments were used the Wilcoxon tests, Mann-Whitney and Kruskal-Wallis. As a result of the focus group, it was observed that: skills reported by the leaders meet the competencies expected by the company: listening, knowledge processes, communication, vision, negotiation, be dynamic, trust, cooperation, management, commitment, flexibility, focus on results, technical knowledge, relationships, interaction, co-participation, planning, decision making, investment in training, autonomy, innovation and risk taking. All the skills identified in the study were classified according to the Viitala model, namely: technical, business, managerial knowledge, leadership and supervision, interpersonal and intrapersonal. Quantitative data show significant differences between the actual situation and desired situation, what is expected from a theoretical point of view on all items and stratification of the sample, except the commitment of competence item with the team that presents the lowest discrepancy. The results for innovation indicate the need of improvement by the company part in order to promote the improvement of leadership behaviors, thereby providing increased employee participation in innovative actions. It is concluded that the behavior of the leadership and support actions by the company need to be further developed so that there is a friendly environment for innovation.

**Keywords:** Regional development. Management. Innovation. Eletronics industry. Leadership.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Meios para transformação	28
Quadro 2 – Componentes da liderança transformacional	30
Quadro 3 – Definições de competência	31
Quadro 4 – Dimensões de comportamentos de um líder inovador	42
Quadro 5 – Competências do líder real x desejável	59
Quadro 6 – Competências a desenvolver segundo modelo de Viitala	62
Quadro 7 – Competências de inovação para a liderança	63
Quadro 8 – Frequência de Competências	65

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Liderança transacional e esforço resultante.	25
Figura 2 – As quatro fases de uma campanha de persuasão	46
Figura 3 – Resultado comparativo referente à afirmativa “Sei ouvir meus funcionários e consigo entender o ponto de vista deles”	70
Figura 4 – Resultado comparativo referente à afirmativa “Sei dar <i>feedback</i> positivo ou negativo para meus subordinados”	71
Figura 5 – Resultado comparativo referente à afirmativa “Consigo encontrar equilíbrio entre as necessidades da empresa e necessidades dos empregados”	72
Figura 6 – Resultado comparativo referente à afirmativa: “Transmito confiança porque sou justo e sei dizer NÃO quando necessário”	73
Figura 7 – Resultado comparativo referente à afirmativa: Tenho competências técnicas e conheço os processos da empresa”	74
Figura 8 – Resultado comparativo referente à afirmativa “Direciono e desenvolvo a equipe por meio de delegação e negociação das tarefas”	75
Figura 9 – Resultado comparativo referente à afirmativa “Sei planejar em curto prazo e tenho flexibilidade para atender às mudanças de demanda”	76
Figura 10 – Resultado comparativo referente à afirmativa “Sei me relacionar bem com meus pares e meus superiores”	77
Figura 11 – Resultado comparativo referente à afirmativa “Consigo convencer a empresa das necessidades de inovação em tecnologia no processo produtivo.	78
Figura 12 – Resultado comparativo referente à afirmativa “Procuro me autodesenvolver e incentivo as pessoas a fazerem o mesmo”	79
Figura 13 – Resultado comparativo referente à afirmativa “Proporciono rodízio de tarefas entre os membros da equipe para que todos tenham conhecimento da área”	80
Figura 14 – Resultado comparativo referente à afirmativa “Ouçó e acato as sugestões dadas pelos membros de minha equipe”	81

Figura 15 – Resultado comparativo referente à afirmativa “Sou flexível e tenho facilidade para enfrentar mudanças”	82
Figura 16 – Resultado comparativo referente à afirmativa “Gosto de implementar mudança e inovação”	83
Figura 17 – Resultado comparativo referente à afirmativa “Sou comprometido com minha equipe”	84
Figura 18 – Resultado comparativo referente à afirmativa “Tomo decisões adequadas rapidamente”	85
Figura 19 – Resultado comparativo referente à afirmativa “Procuro trabalhar com cooperação e bom relacionamento com minha equipe”	86
Figura 20 – Resultado comparativo referente à afirmativa “Procuro trabalhar com cooperação e bom relacionamento com meus pares e meus superiores”	87
Figura 21 – Resultado comparativo referente à afirmativa “Consigo identificar as competências individuais e grupais”	88
Figura 22 – Resultado comparativo referente à afirmativa “Tenho visão, entendo a cultura e o objetivo da empresa e transmito isso para os demais”	89
Figura 23 – Resultado comparativo referente à afirmativa “Tenho autonomia nas minhas atividades”	90
Figura 24 – Resultado comparativo referente à afirmativa “A empresa onde atuo possui alinhamento dos objetivos entre os diferentes departamentos”	91
Figura 25 – Resultado comparativo referente à afirmativa “Sou focado em resultado”	92
Figura 26 – Resultado comparativo referente à afirmativa “Capacito tecnicamente minha equipe por meio de treinamento rápido”.	93
Figura 27 – Resultado comparativo referente à afirmativa “A empresa investe em capacitação técnica para aumentar a <i>performance</i> da equipe”	94
Figura 28 – Resultado comparativo referente à afirmativa “Procuro sempre buscar novos conhecimentos”	95
Figura 29 – Resultado comparativo referente à afirmativa “A empresa onde atuo apoia mudanças e inovações”	96

Figura 30 – Resultado comparativo referente à afirmativa “Procuro sempre me autoavaliar”	97
Figura 31 – Resultado comparativo referente à afirmativa “Consigo atingir metas otimizando recursos”	98
Figura 32 – Resultado comparativo referente à afirmativa “A empresa onde atuo trabalha de forma inovadora”	99
Figura 33 – Resultado comparativo referente à afirmativa “A empresa inova seus processos constantemente”	100
Figura 34 – Resultado comparativo referente à afirmativa “Quando proponho algum tipo de mudança, assumo os riscos”	101

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados gerais dos participantes do grupo focal	58
Tabela 2 – Perfil Cargo	67
Tabela 3 – Perfil Experiência no cargo	67
Tabela 4 – Perfil Sexo	68
Tabela 5 – Perfil Idade	68
Tabela 6 – Perfil Escolaridade	68

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	11
1.1	Problema	12
1.2	Objetivos	13
1.2.1	Objetivo Geral	13
1.2.2	Objetivos Específicos	13
1.3	Delimitação do estudo	13
1.4	Relevância do estudo	14
1.5	Organização do trabalho	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	16
2.1	Conceito e evolução da teoria de liderança	16
2.2	Liderança transacional	21
2.3	Liderança transformacional	26
2.4	Competências para a liderança	30
2.5	Inovação e Competências para a liderança inovadora	36
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA</b>	50
3.1	Tipo de pesquisa	50
3.2	População e amostra	53
3.3	Procedimentos para coleta de dados	55
3.4	Procedimentos para análise dos dados	56
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	57
4.1	Apresentação documental	57
4.2	Apresentação qualitativa	58
4.2.1	Etapa qualitativa - grupo focal	58
4.3	Apresentação quantitativa	66
4.3.1	Delineamento do perfil dos sujeitos da pesquisa	66
4.3.1.1	Cargo	67
4.3.1.2	Experiência no cargo	67

4.3.1.3	Sexo .....	67
4.3.1.4	Idade .....	68
4.3.1.5	Escolaridade .....	68
4.3.2	Análise do delineamento do perfil da amostra .....	69
4.3.3	Análise dos resultados obtidos na aplicação dos questionários .....	69
4.3.4	Análise de frequência das afirmativas do questionário .....	70
4.3.5	Análise comparativa entre real e desejável .....	102
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>108</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>110</b>
	ANEXO A – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA .....	114
	ANEXO B – Análise de frequência estatística .....	116
	ANEXO C – Análise DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS NUMÉRICAS .....	119
	ANEXO D – TESTE DE WILCOXON – ANÁLISE COMPARATIVA DOS ITENS DO QUESTIONÁRIO ENTRE REAL E DESEJÁVEL .....	121
	ANEXO E – TESTE DE MANN-WHITNEY E KRUSKAL-WALLIS – ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE VARIÁVEIS CATEGÓRICAS .....	124
	APÊNDICE A – Questionário: competências de liderança .....	138

## 1 INTRODUÇÃO

A presença de maneiras eficientes para administrar são questões sempre muito discutidas, pois uma empresa é dotada de recursos que demandam uma boa gestão, para que possa produzir de maneira eficaz. Um desses recursos são as pessoas que constituem o capital intelectual, que pode colaborar ou não para uma gestão competitiva. Nesse cenário, o papel do líder é fundamental, pois é por seu intermédio que a organização vai planejar e executar suas ações.

O líder deve estar sempre atento ao convívio com seus liderados, fazer com que tenham confiança e inspiração. Deve motivar pessoas para que elas possam direcionar-se aos objetivos da organização, se possível, de maneira inovadora.

Um líder, para contribuir de maneira eficaz na organização e para ter êxito em sua ascensão profissional, necessita reunir todas as características esperadas de um gestor e, ainda, agir de forma a incentivar a inovação de seus subordinados por meio de técnicas inovadoras de gestão.

Para Northouse (2012, p. 5), liderança “[...] é um processo por meio do qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a alcançar um objetivo comum”. O líder moderno, além de buscar maneiras para que seus liderados possam alcançar os objetivos da empresa, deve estar atento também aos comportamentos de seus subordinados, fazendo com que tenham uma visão de futuro. Devem colaborar para o bom desempenho da empresa, mas também mostrar um sentido de evolução pessoal, de modo que tenham um pensamento de ascensão em longo prazo. O líder deve, por meio de sua interação com seus liderados, contribuir para que haja satisfação no ambiente de trabalho.

Para Benevides (2010), as interações entre líderes e liderados são importantes para o aspecto social, e para estabelecer sinergia que permita o alcance de metas e o atendimento às expectativas das organizações para as quais eles desempenham suas funções. A falta dessa sinergia pode resultar em impactos negativos para ambas as partes, principalmente para a organização. Fazer com que as pessoas, tanto líderes quanto liderados, sigam a missão da empresa é o ponto crucial para que a organização tenha sucesso.

Visto que as atitudes e os comportamentos dos líderes são importantes para o êxito de uma organização, o estudo sobre os comportamentos de liderança são imprescindíveis para as empresas e para os trabalhadores. Cruz (2014) defende que

a equipe tende a ser fiel aos objetivos mencionados pelo seu líder, e que esses objetivos devem estar alinhados com os objetivos da organização.

Não diferente de liderança, a inovação também é um elemento fundamental para o sucesso nas organizações. De modo geral, as empresas vêm sendo pressionadas para melhorar sua capacidade inovativa. No cenário atual existem usuários com mais acesso a informações e ansiando por atendimento rápido às suas necessidades.

Esses mesmos usuários também esperam melhores orçamentos para aquisição de produtos e serviços, mais agilidade no processo de comunicação, maior controle de qualidade e integração entre os diferentes campos da empresa (PISCOPO, 2010). Para Scarpin e Machado (2012, p.4), “[...] sem uma gestão que desenvolva uma cultura para apoiar e guiar atividades de inovação, qualquer esforço nesta direção poderá não ter resultados positivos e esperados”.

Segundo Silveira e Jesus (2013), para que a liderança possa ser inovadora cabe principalmente aos gestores estimular e preparar os liderados. Quanto mais se estudar, refletir e agir, mais pessoas estarão preparadas, nas empresas, organizações e Instituições de Ensino. Isso acaba gerando resultados positivos para todos e, portanto, maior envolvimento das pessoas, possibilitando crescimento pessoal e profissional, e também o crescimento do país.

Partindo desse panorama empresarial contemporâneo, e considerando o fator inovação como elemento central na prática de uma liderança eficiente, com consequente êxito da organização, foi elaborada a questão de pesquisa que norteia esse trabalho, apresentada adiante.

## **1.1 Problema**

A liderança, atualmente, representa um dos aspectos essenciais para o alcance da vantagem competitiva em uma estratégia organizacional. As mudanças impostas pelo desenvolvimento da tecnologia, pelo ambiente macroeconômico e pela concorrência trazem transformações e desafios que afetam diretamente os perfis dos gestores, nas organizações. As lideranças recebem os efeitos desse processo de transformação em todos os âmbitos, e a ele devem se adequar, buscando sempre alcançar seus objetivos (BENEVIDES, 2010).

Considerando a importância da liderança e da inovação nas organizações, em diversos níveis, este trabalho estuda empiricamente os estilos de liderança em uma empresa de grande porte (mais de 500 funcionários – critério da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP) do ramo eletrônico e de informática, em Minas Gerais. Busca-se analisar as competências de liderança já presentes na organização e fazer uma análise geral, no intuito de responder ao problema de pesquisa:

**Quais são as competências presentes na liderança em uma empresa de grande porte do ramo eletrônico e de informática, de Minas Gerais, e quais dessas competências estão voltadas para a inovação?**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Identificar e descrever as competências de liderança presentes na empresa por meio das visões real e desejada dos gestores e apontar dentre elas quais precisam ser desenvolvidas.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Para atingir o objetivo proposto, têm-se como objetivos específicos:

- Verificar se existem diferenças de visão entre as competências estabelecidas pela empresa e as percebidas pelos gestores;
- Identificar se existem diferenças de visão dos gestores por estratificação da amostra.

## **1.3 Delimitação do estudo**

Marconi e Lakatos (2003) explicam que delimitar uma pesquisa significa estabelecer limites para a investigação. Eles informam que a pesquisa pode ser limitada em relação: ao assunto, selecionando-se um tópico: à extensão, porque nem sempre se pode abranger todo o âmbito em que o fato se desenrola; e, a uma série de fatores, por exemplo, meios humanos, econômicos e de exiguidade de prazo, que podem restringir um campo de ação.

Os autores informam também que, após a escolha de um assunto, o pesquisador pode optar por estudar todo o universo da pesquisa ou apenas uma amostra, que deve ser representativa ou significativa.

O método de amostragem é utilizado quando não há possibilidade de pesquisar todos os indivíduos do grupo ou da comunidade que se deseja estudar, devido à escassez de recursos ou de tempo. Com base nesses conceitos, este trabalho foi delimitado conforme explicação que segue.

O presente estudo foi realizado com gestores de uma empresa de grande porte do ramo eletrônico e de informática, com o propósito de identificar e descrever as competências de liderança presentes na organização. Foram pesquisados vários níveis de gestores: Líderes, Supervisores, Coordenadores, Gerentes, Diretores e CEO, nas diversas áreas da empresa. Isso para se obter uma ideia geral, possibilitando analisar a organização como um todo, e não apenas determinadas áreas, por exemplo, produção, engenharia, finanças ou qualidade.

#### **1.4 Relevância do estudo**

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho visa contribuir para os estudos voltados ao comportamento da liderança empresarial dirigidos à melhoria dos resultados da equipe no tocante a ações inovadoras, área cujas pesquisas existentes, apesar de vastas, são pontuais e necessitam ser atualizadas com abordagens em múltiplos contextos.

Os resultados obtidos neste trabalho, que constitui um estudo de caso concreto, têm relevância social e podem subsidiar ações, tanto da empresa estudada, quanto de outras empresas, no sentido de promover o desenvolvimento das competências de liderança de seus gestores, o que assinala a sua importância para a prática administrativa.

## **1.5 Organização do trabalho**

Este trabalho está dividido em cinco seções.

A seção 1 contempla a introdução do tema escolhido, esclarecendo um pouco a ideia do estudo, a questão problema da pesquisa, os objetivos gerais e específicos que se pretende alcançar, a delimitação e a relevância da investigação.

Em seguida, na seção 2, apresenta-se o referencial teórico que fundamenta a proposta do trabalho, abrangendo conceitos da evolução da teoria de liderança, liderança transacional, transformacional, definição de competência e conceito de inovação.

A seção 3 apresenta o método que foi utilizado para a realização da pesquisa, bem como o tipo de pesquisa, população e amostra, e o procedimento para coleta e análise dos dados. Na seção 4 são apresentados os resultados qualitativos e quantitativos discutidos com base na teoria que embasou a pesquisa.

Finalizando, na seção 5 os objetivos são confrontados com os resultados, gerando assim as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceito e evolução da teoria de liderança

No início dos estudos sobre liderança, o foco principal era estudar um líder individual, que provavelmente seria uma pessoa do sexo masculino trabalhando em alguma grande empresa nos Estados Unidos. Já nos dias atuais, o estudo da liderança não está focado apenas no líder, mas também nos liderados e pares no ambiente de trabalho, o que abrange um campo muito mais amplo. Olhando para trás, ao longo dos últimos 100 anos nunca tanta atenção foi dada para a liderança, e a questão fundamental é definir o que se sabe e o que se pode saber sobre líderes e liderança (AVOLIO *et al.*, 2009).

O tema da liderança tem uma forte chamada, tanto para os líderes quanto para os liderados. O conceito de liderança muitas vezes assume um sentido de “dom” mágico, responsável por um tipo de atração inexplicável que algumas pessoas acabam exercendo sobre outras. A ideia daqueles que acabaram se envolvendo com o assunto fez com que fosse estudado a partir de diferentes enfoques, buscando conhecimento da ciência comportamental com as mais variadas deduções (BERGAMINI, 1994).

Para Bass e Stogdill (1990, p.3), “[...] a Liderança é uma das preocupações mais antigas do mundo”. Líderes assim como profetas, sacerdotes e reis serviam como símbolos, representando modelos a serem seguidos, no Antigo e no Novo Testamento. Muitas histórias surgiram, durante várias gerações, sobre as competências de um líder, suas ambições, deficiências, direitos, privilégios, deveres e obrigações.

Até Napoleão expressou seu sentimento sobre a importância da liderança, em uma piada em que ele dizia que preferia ter um exército de coelhos liderados por um leão do que um exército de leões liderados por um coelho. Pesquisas que vêm sendo feitas desde 1920 ilustram a importância da liderança. Estudos confirmam que os líderes fazem a diferença na satisfação e desempenho de seus liderados. Os líderes também fazem a diferença em suas organizações, no sucesso ou no fracasso (BASS; STOGDILL, 1990).

Existem vários conceitos que são aplicados à liderança. Para Gruber (2001, p.14), “[...] liderança pode ser definida como o processo de dirigir e influenciar as

atividades relativas às tarefas dos membros dos grupos”. Outro conceito é a aplicação da liderança vista como:

[...] o foco de processos de grupo, como um atributo da personalidade, como a arte de induzir o cumprimento, como um exercício de influência, como um tipo particular de ato, como uma forma de persuasão, como uma relação de poder, como um instrumento para a consecução de objetivos, como um efeito de interação, como um papel diferenciado, e como a iniciação de estrutura (BASS, 1990, p. 20, tradução livre).

A mais antiga das literaturas sobre liderança focava questões teóricas, deixando de lado a identificação de diversos tipos de liderança e sua ligação com as buscas funcionais da sociedade, desprezando ligações entre as variáveis situacionais e individuais (CRUZ, 2014).

Bergamini (1994) relata que a sequência histórica do estudo da liderança se dá em várias etapas. De acordo com a autora, a teoria dos traços originou-se de pesquisas sobre liderança entre 1904-1948, fundamentadas na preocupação em mapear diferentes traços de personalidade considerados como característicos de bons líderes. De acordo com Pedruzzi *et al.* (2014, p. 6), “[...] em função da tentativa de identificar as características físicas, mentais e culturais de um líder, essa busca ficou conhecida com Teoria dos Traços”.

Entre 1945 e 1960, estudiosos de liderança esforçaram-se para desenvolver estudos empíricos sobre o tema e ignoraram questões apontadas como de alta importância pelos teóricos mais antigos. No entanto, a investigação sobre liderança se tornou uma área dirigida novamente a partir de 1970, embora se concentrasse em estudar fenômenos de menor profundidade do que os do passado.

De acordo com uma revisão das teorias de liderança publicadas entre 1945 e 1970, feita por Stogdill's (1974, *apud* BASS 2008), existem algumas habilidades e capacidades frequentemente presentes nos líderes de sucesso, tais como: eficácia, proximidade social, simpatia, complementaridade de tarefas de grupo, habilidades sociais, interpessoais, técnicas, administrativas e intelectuais. Essas capacidades e habilidades permitem que os líderes sejam valiosos para seu grupo ou organização.

Líderes recebem mais atenção na execução das suas funções se possuírem um alto grau de motivação, integridade pessoal e habilidade de comunicação para completar as tarefas. Foram apontados 52 estudos fatoriais que fornecem um conjunto

balanceado de habilidades, funções e características pessoais de líderes em uma grande variedade de funções.

Os fatores que emergiram foram: ascendência, dominância, determinação; boa vontade para assumir responsabilidade; conduta ética; integridade pessoal; habilidade para manter a coesão do grupo de trabalho; habilidade para manter a coordenação e trabalho em equipe; habilidade de comunicação e articulação; energia física; habilidade para manter os padrões de *performance*; criatividade, independência; conformidade; coragem, ousadia; experiência e atividade; comportamento cuidadoso (acolhedor, no sentido de cuidar de alguém); habilidade para manter o controle informal do grupo; maturidade; polidez (bem-educado); indiferente, reservado (BASS, 2008).

Bergamini (1994) coloca que o enfoque nos estilos de liderança se deu na década de 50. Logo, um grande esforço de pesquisa foi feito em busca do conhecimento de como o bom líder deveria agir. Essa etapa dos estudos sobre liderança iniciou-se no pós-guerra, principalmente nos Estados Unidos. Foram criados instrumentos para que se pudessem fazer análises do comportamento em liderança, principalmente questionários.

Benevides (2010) relata que, no final da década de 40, após o movimento das teorias dos traços, a abordagem mudou seu foco para as Teorias Comportamentais, cuja abordagem tinha como foco o comportamento dos líderes. Essas teorias tentaram verificar, não o que os líderes eram, mas o que faziam, buscando isolar as características comportamentais de líderes eficazes.

Essas teorias acabaram sendo mais estimulantes, pois trouxeram a possibilidade de desenvolvimento de líderes, que deixaram de ser considerados natos, como pensava a teoria dos traços. As pesquisas do período buscavam verificar o impacto dos estilos de liderança sobre o relacionamento interno do grupo, com foco no contínuo comportamento autocrático-autoritário feito por Tannenbaum e Schmidt, que explorava três estilos de líder:

- a. estilo democrático – caracterizado pela participação e envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisão, pela delegação da autoridade e pela decisão em conjunto da forma e dos métodos de trabalho. Poder do líder conferido pelo grupo e preocupação com as relações humanas;
- b. estilo autocrático – caracterizado pela centralização da autoridade e do processo de decisão. Poder do líder conferido pela posição e foco na tarefa;

c. estilo *Laissez-faire* – para além dos anteriores, em que o líder deixa o grupo a seu próprio cargo (TANNENBAUM; Schmidt, 2008 *apud* BENEVIDES, 2010, p. 22).

Bowditch e Buono (2000, p. 122) afirmam que “[...] uma orientação intensa à produção se parecia com a liderança autocrática, ao passo que uma orientação aos funcionários apontava o estilo democrático”. Logo, o tipo de liderança que se impunha pelo comando do gerente aos liderados seria o estilo autocrático. Já no estilo democrático, a liderança manifestava-se por meio da criação e compartilhamento de ideia e tomada de decisões em grupo (LIMA; NETO, 2011).

Pedruzzi *et al.* (2014, p.6) sustentam que a “[...] Teoria Comportamental deixa de enfatizar as características inatas de personalidade, para enfatizar os comportamentos necessários ao exercício da liderança”.

Entre 1975 e 2005, as pesquisas sobre as teorias da liderança trouxeram de volta a importância dos traços. Estudos em genética comportamental foram úteis nesse período, e os fatores genéticos foram destacados de forma a influenciar traços de personalidade e suas expressões (BASS, 2008).

Em uma etapa subsequente, surgem as teorias situacionais, cujo foco principal é o estudo do comportamento contingente em liderança. Aqui a ênfase não é mais em uma variável isolada da ação do líder sobre um tipo de comportamento passivo do seu subordinado; de modo um pouco mais amplo, a preocupação é dirigida também às características do comportamento dos subordinados (BERGAMINI, 1994). Essa teoria foi desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard na década de 70. Para os autores,

O estilo de liderança de uma pessoa refere-se ao padrão comportamental que ela manifesta quando procura influenciar as atividades de outras pessoas. Assim, a liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre: o direcionamento oferecido pelo líder, a quantidade de apoio emocional e o nível de maturidade dos subordinados em relação à tarefa (BENEVIDES, 2010, p. 27).

Assim, pode-se dizer que “[na] liderança situacional está, portanto, implícita a ideia de que não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas” (BENEVIDES, 2010, p. 27).

A partir de 1978, novas abordagens dos estudos sobre as teorias de liderança começaram a ganhar espaço, como é o caso da liderança transacional, transformacional e *laissez-faire*. Ainda de acordo com Bergamini (1994), a teoria de

Burns, que distingue liderança transformacional e transacional, ainda é pouco conhecida dentro das empresas, e essas duas filosofias são frontalmente discordantes na teoria e prática administrativas.

Bergamini (1994) informa que, em um leque de estudos que foi feito sobre liderança, é possível notar que alguns estudiosos se preocuparam com aquilo que o líder é, buscando retratar características ou traços de personalidade que fossem os responsáveis por sua eficácia. Já outros estudiosos se preocuparam mais em trabalhar a concepção de líder, procurando fazer um levantamento do que ele faz, de modo a delinear estilos de liderança diferenciados.

Um terceiro grupo buscou analisar a liderança em função das circunstâncias que determinam a eficácia de um líder, ou seja, procuraram conhecer que variáveis do meio ambiente podem refletir-se no envolvimento do líder e seguidores. Por fim, a autora cita um grupo de teóricos que teve como foco o estudo das motivações subjacentes às funções e atividades de gerenciar pessoas.

Enfim, é fato que os estudos e a preocupação com o tema liderança se intensificam desde que surgiu. Também é fato que nenhuma empresa consegue sobreviver sem uma boa gestão, uma boa liderança. Segundo Bruno (2008, p. 4), “[...] os empregados serão recursos essenciais das organizações do século XXI. Esses funcionários podem ser categorizados em diversas gerações, cada um com necessidades especiais de motivação”.

De acordo com Kuzins (1999 *apud* BRUNO, 2008, p. 4), gerentes e líderes precisam entender as pessoas, descobrir suas habilidades, pontos fortes e o que os motiva. Eles têm que entender que todos são diferentes e lidar com cada um como único. No ambiente organizacional atual, onde existem constantes transformações e turbulências, é imprescindível a presença de uma liderança que trabalhe com uma direção e incentivo, para que se possa alcançar o crescimento da organização em um mercado altamente competitivo. Apenas o exercício da autoridade, atualmente, é insuficiente (PEDRUZZI *et al.*, 2014). Os autores informam também que,

[...] com a perspectiva atual da diversificação dos tipos de organizações e a complexidade das equipes a serem lideradas, em meio ao período de transição entre a sociedade industrial e a sociedade da informação e do conhecimento, o desenvolvimento de líderes alinhados aos objetivos organizacionais ganham um papel importantíssimo para o crescimento da organização (PEDRUZZI *et al.*, 2014, p. 2).

Para Tadeucci (2009), a habilidade para liderar é essencial em todas as situações, e não apenas nas pessoas que fundaram religiões ou até mesmo nações. A competência para ser um líder é de suma importância para treinadores de qualquer tipo de esporte, equipes dentro de organizações, professores, regentes de orquestras e administradores de empresas.

A competência no gerenciamento pode ser medida por meio de resultados. O alcance das metas estabelecidas de um setor será o resultado do empenho de cada integrante de uma equipe. Quanto mais um gestor é capaz de obter resultados, melhor é sua competência para liderar. A autora afirma que:

[...] o fenômeno da liderança sempre chamou a atenção de estudiosos da natureza e do comportamento humano, que procuram relacionar quais os fatores interpessoais que levam algumas pessoas a ter sucesso como líderes influentes, e quais os fatores que determinam a aceitação ou não do líder por parte do grupo de liderados (TADEUCCI, 2009, p. 77).

Muitas são as características pessoais que interagem para determinar ações de uma pessoa que exerce a liderança. Percepções, atitudes, motivações, personalidade, habilidades, conhecimento, experiência, confiança e comprometimento são algumas importantes características para o entendimento do comportamento das pessoas. Essas mesmas variáveis também são importantes para entender o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, sejam elas líderes ou não (BRUNO, 2008).

## **2.2 Liderança transacional**

Bass (1999) relata que muitos estudos foram feitos nas últimas décadas, depois do levantamento realizado por Burns, em 1978, das características de liderança transformacional e de liderança transacional. Ele explica que líderes transformacionais conseguem elevar a moral e a motivação dos seus liderados, enquanto os líderes transacionais tendem a atender aos interesses imediatos dos seus seguidores.

Na liderança transformacional, o líder tenta mostrar a seus seguidores o que eles podem fazer para o seu país, enquanto na transacional o líder tenta mostrar o que o país pode fazer para seus liderados.

As mudanças ocorridas no mercado, desde então, apontam para a necessidade de os líderes se tornarem mais transformacionais do que transacionais, para alcançarem mais eficiência.

Ainda para o autor, a liderança transacional caracteriza-se por uma relação de troca entre líder e liderados que venha a satisfazer seus próprios interesses. Nesse tipo de liderança o líder mostra para seu seguidor o que ele precisa fazer para ser recompensado. O líder monitora o liderado e toma medidas corretivas, se ele não cumprir as regras.

Barreto *et al.* (2013) colocam a liderança transacional como um tipo de relação com termos contratuais explícitos e implícitos, em que as responsabilidades e as condições do trabalho são claras. A influência dos líderes nos seguidores baseia-se nas recompensas, que ocorrem de acordo com as necessidades dos liderados. Os líderes têm em mãos recursos para negociar com seus funcionários, e têm perfil de negociadores que não almejam a inovação, tampouco a tomada de riscos.

Carrilho (2001, p. 33) afirma que, na liderança transacional, “[...] os bens são normalmente específicos, tangíveis e calculáveis. Esta relação, pela troca contínua, dura enquanto as necessidades das partes forem satisfeitas”. No entanto, o autor admite que essas teorias podem falhar, quando não for possível identificar um fenômeno que possa ser mais importante na liderança.

Benevides (2010, p. 35) explica que:

[...] líderes transacionais exibem comportamento associado com transações corretivas e construtivas. O estilo construtivo é marcado como recompensa contingente e o estilo corretivo é marcado por gerência por exceção. Um líder transacional mais ativo emprega tipicamente um estilo da recompensa contingente. A recompensa é contingente com base no objetivo acordado e compreendido pelas partes, visto que um líder transacional mais passivo tende a evitar a prática de ações corretivas, segundo a gerência por exceção, contanto que os objetivos sejam alcançados.

Para Pedruzzi *et al.* (2014), esse tipo de liderança se caracteriza como um processo de troca entre líderes e liderados, de modo que estes últimos são recompensados com promoções, viagens e melhorias salariais e, em contrapartida, sentem-se motivados e empenham-se na execução de suas tarefas.

Conforme Barreto *et al.* (2013, p. 6), citando Bass e Avolio (1993); Kent, Crotts e Azziz (2001) e Schilling e Schilling (2008), a liderança transacional pode ser dividida em dois fatores:

- **recompensa contingente:** aqui a recompensa é resultado do esforço do liderado, que varia de acordo com as necessidades dele. Os seguidores devem dar seu tempo e esforço para receber recompensas materiais e não materiais. Esse líder vê o tempo em sua função compensatória. Se usa seu tempo para desenvolver ou instruir seguidores, ele espera obter valor na forma de resultados como retorno e,
- **gerenciamento por exceção** – diz respeito à correção do trabalho, *feedback* e reforço negativo. O gerenciamento por exceção pode ser ativo ou passivo. Na forma ativa, o líder não tenta evitar o erro: ele observa e espera que o erro ocorra para aplicar uma ação corretiva. Já a forma passiva é caracterizada pela ausência de monitoramento e de prevenção de erros e falhas. O líder apenas intervém no momento em que o erro fica realmente evidente.

A liderança transacional é construída na autoridade burocrática dentro da empresa. O líder transacional foca padrões de trabalho e tarefas de acordo com os objetivos da organização. Ele também busca a concentração na conclusão de uma determinada tarefa e na disciplina do liderado, e acredita em punições e recompensas organizacionais para influenciar o desempenho (DIAS; BORGES, 2015). Nesse tipo de liderança,

[...] o administrador consegue manter o subordinado preso a si pelo poder formal que possui, habilitado, por ele, a oferecer vantagens. Trata-se, nesses casos, de uma transação pura e simples, envolvendo na maioria das vezes, benefícios de caráter extrínseco (BERGAMINI, 1994, p.109).

Para Burns (1978), Bass (1999) e Dvir *et al.*, (2002, *apud* VIZEU, 2011), os líderes transacionais são aqueles que mostram sua competência de influência no poder de garantir a entrega das necessidades que os liderados pedem, seguindo uma lógica de barganha. Assim, não existe, nesse modelo de liderança, um cuidado com o trabalho coletivo ou com princípios moralmente já estabelecidos, mas é possível dizer que se trata de um modelo que define o autointeresse de ambas as partes.

Burns (1978) ainda deixa claro que esse modelo de liderança, por não ter muito cuidado com a postura moral de quem o segue, acaba por atender às necessidades mais baixas da hierarquia de Maslow (de segurança, fisiológicas, sociais e de estima). “Estes líderes focalizam-se mais na manutenção ou realização do desempenho eficaz dos colaboradores do que na satisfação dos mesmos” (GÓIS, 2011, p. 33).

Bass (1985, *apud* CARRILHO, 2001, p. 34) define o líder transacional como alguém que:

- identifica aquilo que os subordinados pretendem receber pelo seu trabalho e verifica se têm capacidade para atingir os objetivos;
- troca recompensas e promessas de recompensas pelo esforço dos subordinados e,
- corresponde aos interesses imediatos dos subordinados em troca de trabalho de qualidade.

Gomes (2005) explica que o líder faz uso da sua autoridade, dada pela empresa em termos formais para exercer o poder, e enfatiza as regras e as normas para que se cumpram as tarefas estabelecidas. O alcance dos objetivos é valorizado, como também a criação de um ambiente de apoio e concordância com as ideias propostas, podendo utilizar-se, nesse momento, de reforços e punições como “ferramentas” da promoção e controle dos esforços dos colaboradores.

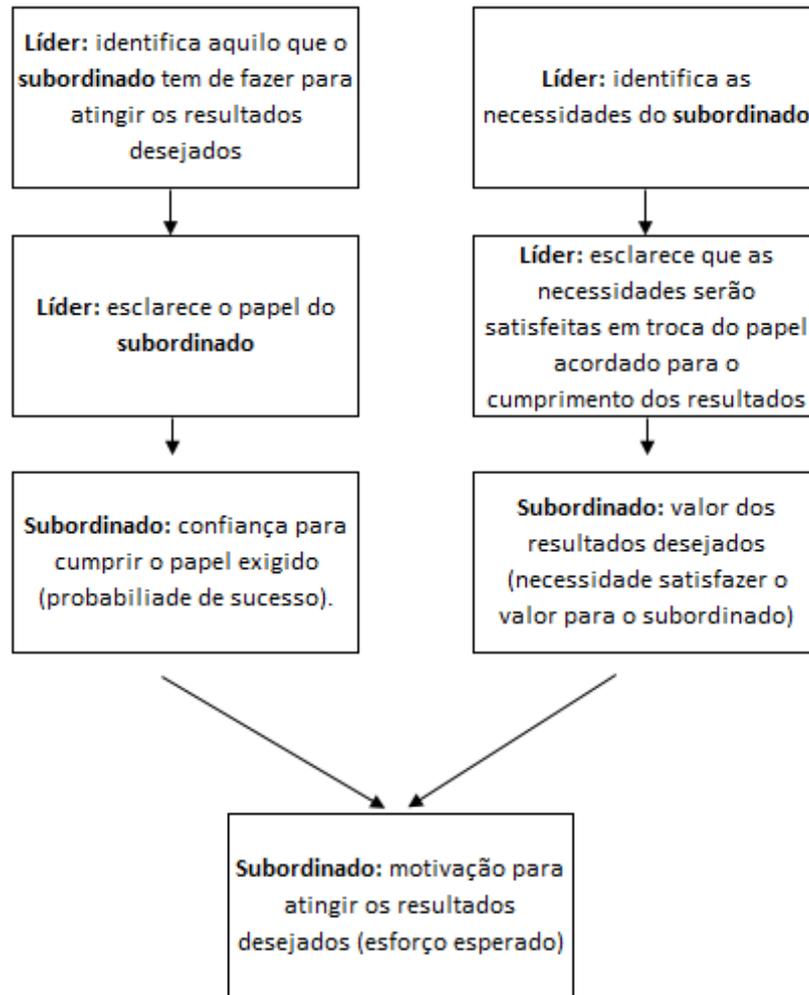
Outro contexto caracterizado na liderança transacional é o comportamento centrado na troca utilitarista. Nesse comportamento,

[...] a fonte de coordenação do esforço coletivo é artificialmente criada pelo líder, através do atendimento de interesses pragmáticos dos indivíduos. Tendo em conta especificamente as organizações produtivas modernas, a postura transacional parece ser a referência predominante, dada principalmente pela perspectiva do gestor como um ator racional (VIZEU, 2011, p. 62).

Por fim, outra explicação é a de Covey (2007), segundo o qual os líderes transacionais aceitam os objetivos, a cultura e a estrutura da empresa. Esse líder deve fazer isso, pois esse tipo de liderança pode se tornar ineficaz, ao buscar alguma mudança significativa.

A Figura 1 mostra como, por meio do processo transacional, pode-se motivar um funcionário. Aqui o líder percorre dois caminhos simultaneamente: por um lado, identifica as necessidades de seu liderado, esclarece que as necessidades serão satisfeitas em troca do trabalho feito e objetivo cumprido, e estabelece o valor dos resultados almejados (busca satisfazer o valor do liderado). Por outro lado, ele identifica o que o liderado tem que fazer para atingir as metas estabelecidas; deixa claro o papel do subordinado e consegue a sua confiança para cumprir o papel exigido.

**Figura 1** – Liderança transacional e esforço resultante



**Fonte:** Bass (1985, *apud* CARRILHO, 2001, p.36).

O resultado deste processo é a motivação dos liderados para consecução das metas estabelecidas.

Carrilho (2001) explica que essa figura pode descrever as principais variáveis que levam a um bom desempenho de uma tarefa estabelecida. Essa teoria mostra três características comportamentos dos líderes transacionais: (1) as metas da organização não são questionadas; (2) pressupõe que os subordinados sempre estão em constante motivação; (3) o foco principal está no processo, e não em valores ou ideias.

Ainda para Carrilho (2001), os líderes transacionais têm que tomar medidas coercivas, direcionar e ameaçar de modo a obrigar os subordinados a serem produtivos. “Além disso, para o líder transacional as pessoas preferem ser dirigidas, mais do que serem responsáveis pelas suas próprias ações e decisões” (CARRILHO, 2001, p. 35).

A liderança transacional e a transformacional têm diferenças, porém acredita-se que ambas são importantes. Vizeu (2011) explica a diferença entre liderança transacional e liderança transformacional: a primeira está fundamentada no estilo de liderança baseado na habilidade do líder em conseguir atender aos desejos dos seus liderados, enquanto a segunda se refere à liderança focada no desenvolvimento dos seguidores, de modo a permitir que criem e adotem um compromisso com valores coletivos.

Burns (1978, *apud* COVEY, 2007, p. 7) aponta a diferença entre os dois estilos de liderança: a transacional ocorre quando um indivíduo toma a iniciativa de fazer uma conexão com outros indivíduos a fim de troca de coisas de valor, ao passo que a transformacional ocorre quando um ou mais indivíduos se envolvem com os outros, de um modo que os líderes e liderados conseguem levantar um ao outro para níveis mais elevados de motivação e moral.

Para Bass (1999, p. 21, tradução livre), “[...] os melhores líderes são ambos, transformacional e transacional”. Ou seja, um caminha junto com o outro, e as qualidades da liderança transformacional ainda podem ter um toque da transacional, para que seja mais assertiva.

### **2.3 Liderança transformacional**

Entre os desenvolvimentos mais consideráveis, em anos recentes, sobre a investigação da liderança transformacional tem sido a confirmação da sua utilidade para aumentar a eficácia, o comprometimento e a satisfação organizacional (BASS, 2000).

A liderança transformacional, que promove autonomia e um trabalho desafiador, tornou-se cada vez mais importante para a satisfação no trabalho dos liderados. Aquele conceito de ter segurança no trabalho e lealdade para com uma empresa pela vida profissional inteira foi desaparecendo aos poucos. Seguindo essa mesma lógica, apenas a liderança transacional já não estava mais trazendo meios para que houvesse satisfação no trabalho.

Décadas atrás, nos Estados Unidos, os pais acreditavam ser mais importante ensinar os filhos simplesmente a respeitar a autoridade, a igreja e o governo sem que fizessem muitos questionamentos. Hoje essa situação mudou, e os pais procuram ensinar seus filhos a terem responsabilidades por seus próprios atos, a estarem dispostos a encarar seus desafios e, se necessário, a questionarem também a

autoridade. O trabalhador organizacional, na década de 1950, era totalmente dedicado à empresa e não questionava a autoridade. Na década de 1990, essas normas foram mudadas (BASS, 1999).

Covey (2007) relata que Burns, em seu livro sobre liderança (1978), introduziu o conceito de liderança transformadora. Na época, ele o fez durante um estudo de liderança política, mas posteriormente o termo passou a ser usado em psicologia organizacional. Ele descreveu a liderança transformadora, não como comportamentos específicos em conjunto, mas sim como um processo contínuo no qual líderes e liderados levantam um ao outro para níveis mais elevados de motivação e moralidade.

Os líderes que trabalham com a liderança transformacional oferecem objetivos aos seus liderados que vão além de metas de curto prazo, e focam nas necessidades que fazem parte de algo superior. Ao fazer isso, eles criam modelos dos próprios valores e fazem uso de métodos carismáticos para cativar pessoas. Esse estudo da liderança transformacional foi seguido por Bass em 1985, que conseguiu demonstrar empiricamente que a liderança transacional e a transformacional eram duas dimensões correlacionadas (ROSA, 2010).

Vizeu (2011) aponta Bernard Bass e Warren Bennis como os dois mais prolíficos no estudo da liderança transformacional: o primeiro, influente na área acadêmica, e o segundo, mais popular no círculo corporativo, constitui uma espécie de discurso *pop* sobre liderança. No entanto, o autor afirma que, sem dúvida, Bernard Bass foi o pesquisador mais profícuo da liderança transformacional, isso sob o olhar da “[...] pesquisa empírica e da construção conceitual necessária a tal intento” (VIZEU, 2011, p. 59). Assim, uma importante diferença entre Burns (1978) e Bass (1985;1990) é que:

Este último explorou diretamente as premissas apresentadas pelo primeiro no contexto das organizações produtivas. Assim, Bass tem sido mais referenciado que Burns apenas na medida em que desenvolveu um modelo mais amplo e sistemático, que permitiu o desenvolvimento de pesquisas organizacionais empíricas, pois foi baseado em inferências mais diretas sobre a relação entre a liderança e o desempenho coletivo, seja ele considerado na esfera micro (pequenas empresas e grupos), macro (grandes organizações) ou metassocial (movimentos sociais ou lideranças de Estado ou mundiais (VIZEU, 2011, p. 59).

Pedruzzi *et al.* (2014) explica que a liderança transformacional se constitui na busca do equilíbrio e alinhamento dos liderados com a estratégia organizacional. Logo, o gestor tem a tarefa de buscar os subordinados para o processo de validade

do planejamento organizacional. Esse tipo de liderança encontra-se no atual contexto das mudanças no ambiente de trabalho, pois hoje as organizações são menos hierárquicas, mais focadas no trabalho em equipe e também mais flexíveis.

O chamado líder transformacional empenha-se no subordinado, e

[...] procura comprometer o subordinado como pessoa no seu todo e não apenas como um indivíduo que tem um leque de necessidades básicas restrito. A liderança de transformação refere-se às necessidades de alta ordem dos indivíduos e olha para todo o conjunto de motivos que os move. Líderes e subordinados perseguem objetivos que expressam aspirações com as quais se identificam (CARRILHO, 2001, p. 47).

Carrilho informa que a transformação pode ser conseguida com a utilização de qualquer um dos três meios representados no Quadro 1.

**Quadro 1** – Meios para a transformação

Expandido os níveis de necessidades do subordinado e a consciência da importância e valor dos resultados estabelecidos.
Levando o subordinado a abdicar dos seus interesses a favor do grupo, organização ou política.
Elevação do nível de necessidades (na hierarquia de Maslow ou Alderfer) ou expandindo os níveis de necessidades.

**Fonte:** Adaptado de Carrilho (2001, p. 50).

Um líder transformacional tem uma característica importante no que tange o atributo consideração individual: a delegação. Ele delega para que o seu subordinado possa se desenvolver. No entanto, a delegação é necessária para que se possa verificar se os liderados precisam de instruções adicionais para avançar no desafio, na avaliação do progresso e de seu desenvolvimento, e esse é um ponto que faz com que os liderados não se sintam monitorados pelo líder (ROSA, 2010). A autora também explica que nesse estilo de liderança, em que os líderes praticam o trabalho em um ambiente colaborativo, as diferenças individuais são reconhecidas e aceitas.

Por exemplo, o gestor oferece a um subordinado mais estrutura, ao outro maior encorajamento, mais autonomia, a outro, ainda, maior direcionamento, tudo isso conforme as necessidades e expectativas individuais. Nesse tipo de liderança “[...] é possível observar sentimentos de comprometimento e ajuda mútua que são mais

“resistentes” às pressões e problemas existentes na organização” (GOMES, 2005, p. 68).

Gomes explica que, na liderança transformacional,

[...] os processos de motivação são fundamentados num apelo a valores morais e ideais superiores que vão além dos interesses de cada um. Assim sendo, é atribuída ao líder uma capacidade para formular e articular uma determinada “visão” para a organização que é reconhecida por todos como merecedora de confiança e apoio (GOMES, 2005, p. 68).

Bergamini (1994, p. 110) afirma que “[...] o líder transformacional exemplifica com suas ações o verdadeiro modelo motivacional de relacionamento interpessoal”. A autora explica que o líder eficaz conhece as necessidades de seus liderados e que, com esse conhecimento, está mais apto para agir, facilitando assim a satisfação motivacional.

A liderança transformacional oferece uma influência que ocorre em duplo sentido, e assim é possível estabelecer um clima de respeito. É na convivência do líder e do liderado que ocorre a troca de informações, fazendo com que um conheça o outro para identificar suas reais necessidades. Aqui o líder se coloca praticamente como parceiro do liderado, e não necessita de autoridade formal, uma vez que o liderado o segue por um tipo de vínculo afetivo que acaba se estabelecendo entre os dois (BERGAMINI, 1994).

Nesse contexto, Tadeucci (2009, p.144) explica que “[...] na liderança transformacional os liderados veem os líderes como uma pessoa que motiva e inspira”. Os objetivos são obtidos pela intuição, e cada contribuição individual dos membros da equipe é valorizada. A autora explica também que na liderança transacional o líder dá o suporte necessário para as ações; já na liderança transformacional, busca deixar os seus liderados informados das metas organizacionais a fim de que se conscientizem da importância de alcançar os objetivos.

Bass (1997, *apud* TADEUCCI, 2009) afirma que a liderança transformacional baseia-se em quatro componentes, conforme apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2** – Componentes da liderança transformacional

<p><b>1. influência idealizada (carisma)</b> – o líder está em consonância com a visão e a missão da organização, transmitindo essa percepção aos liderados com firmeza e determinação, passando, dessa forma, confiança e credibilidade ao grupo. Comumente o grupo tem o líder transformacional como referência.</p>
<p><b>2. motivação inspiradora</b> – neste componente o líder demonstra acreditar nos resultados e nas possibilidades da equipe em atingi-los. Demonstra entusiasmo e otimismo, expressa-se de forma clara e acessível. Utiliza histórias e situações já vividas pela equipe como forma de facilitar a compreensão e aumentar a motivação e otimismo, para alcance das metas.</p>
<p><b>3. Estímulo intelectual</b> – a criatividade é incentivada pelo líder. Os funcionários são estimulados a fornecer novas ideias e, caso elas não sejam aplicáveis, não serão ridicularizados, o que aumenta a probabilidade de que esse comportamento permaneça por muito tempo. As sugestões podem ser para novas situações ou melhorias de antigos processos e procedimentos.</p>
<p><b>4. Consideração individualizada</b> – este componente da liderança transformacional exige que o líder seja capaz de conhecer cada funcionário em suas diferenças individuais, o que significa conhecer sua personalidade, necessidades, dificuldades e seu potencial. Os funcionários precisam perceber que são indivíduos, no grupo, e que são reconhecidos pelas suas diferenças.</p>

**Fonte:** Adaptado de Tadeucci (2009, p. 143-144).

## 2.4 Competências para a liderança

No final da Idade Média, a palavra competência era associada à linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição de fazer julgamento de certas questões. Por extensão, o termo veio a significar a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto e, mais tarde, esse conceito passou a ser utilizado de maneira mais genérica, qualificando um indivíduo para realizar algum trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999).

Nos últimos anos, a competência se tornou um tema de discussão nos ambientes acadêmico e empresarial, ligado a diferentes instâncias de compreensão, ao nível individual, das organizações e dos países. Segundo Fleury e Fleury (2001, p.184), “[...] competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa”. O que se pode notar é que a palavra

competência simboliza características positivas, por exemplo, pessoas qualificadas para realizar algo (FLEURY; FLEURY, 2001).

Fleury e Fleury (2001) relatam que, em 1973 McClelland publicou um *paper Testing for Competence rather than Intelligence*, estudo que iniciou, de certa forma, as discussões sobre competência entre administradores e psicólogos, nos Estados Unidos. McClelland (1973, *apud* FLEURY; FLEURY, 2001, p. 184) define que competência “[...] é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação”.

Como as organizações estão mais conscientes de que seu êxito será alcançado por meios das habilidades, talentos, aptidões e experiências de seus funcionários, começaram a considerar como importante a gestão estratégica de recursos humanos, principalmente em relação ao desenvolvimento das competências profissionais. Todo esse interesse pelo assunto acabou estimulando pesquisas e estudos, o que deu origem a uma corrente teórica, “a gestão de competências”, como ferramenta para trabalhar a vantagem competitiva (BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999).

O Quadro 3 apresenta alguns conceitos de competência.

**Quadro 3** - Definições de Competências

<b>Definições</b>	<b>Autor</b>
Competências estão associadas a conhecimentos e execução de certas tarefas ou projetos de forma eficaz. Para ser eficaz em uma competência particular, é preciso ser capaz de realizar os resultados desejados de um trabalho com qualificações específicas e atributos pessoais.	Faerman, Thompson, e McGrath (1990)
Define a competência como a forma como os objetivos das organizações são mais bem alcançados por meio da melhoria do desempenho de seus membros.	Burgoyne (1993)
Competências são as características que podem diferir significativamente funcionários altamente eficientes de outros que apresentam desempenho inferior.	Cardy e Selvarajan (2006)
Existem três pontos-chave na definição de uma competência: (a) qualificação e atributos de uma pessoa subjacente, (b) comportamentos observáveis, e (c) padrão de resultados de desempenho individuais.	Hoffmann (1999)

**Fonte:** Baseado em Hsieh, Lin, e Lee (2012)

A preocupação das empresas em contar com pessoas preparadas para o desempenho eficiente nas funções não é recente:

À época, baseadas no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho. Posteriormente, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não só questões técnicas, mas, também, os aspectos sociais e comportamentais do trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 1999, p. 2).

O fator que traz energia para a força de trabalho, dentro da organização, e que acaba determinando quais empresas poderão ter sucesso ou não é a liderança. “Quando as estratégias, processos ou culturas mudam, a chave para a melhoria recai sobre a liderança” (BENNIS 1999, p. 77, tradução livre).

Viitala (2005) propõe um modelo de competências gerenciais exibindo seis grupos de competências. Para a autora, o exercício gerencial apresenta competências genéricas e transferíveis. Desse modo, as competências podem ser vistas de forma hierárquica, estando as mais altas relacionadas com as experiências de trabalho e educação, e as mais próximas da base, relacionadas com as características pessoais e o crescimento pessoal de um líder. Na sequência, o modelo em ordem hierárquica decrescente:

- a. Competências **técnicas**: são aquelas das quais o gerente necessita para lidar com os conteúdos dos processos ou as funções pelas quais ele é responsável; envolvem especificidade de experiência e formação;
- b. Competências **empresariais**: são adquiridas por meio de educação e de treinamento gerencial; envolvem pensamento e ações estratégicas;
- c. Competências de **conhecimento gerencial**: incluem busca da informação, formação de conceitos e flexibilidade conceitual, compreensão analítica, habilidades de resolução de problemas complexos e de construção de soluções, compreensão da aprendizagem, desenvolvimento e aperfeiçoamento, bem como facilitação e tutoria da aprendizagem do outro. “Essas competências formam uma espécie de ponte entre as habilidades cognitivas e as habilidades sociais”;
- d. Competências de **liderança e supervisão**: referem-se à liderança de pessoas, ao exercício do poder, em certa medida, e, portanto, à capacidade de um gerente de direcionar, apoiar, participar, facilitar e capacitar as pessoas;
- e. Competências **sociais** ou **interpessoais**: relacionam-se com as estratégias de enfrentamento nas relações sociais do gerente.

Incluem a habilidade do gerente em criar e manter relações com diferentes *stakeholders*. Essas competências também se referem às áreas fundamentais da liderança, na medida em que esta é conceituada como a influência das pessoas na direção dos objetivos do grupo ou da organização. Um pouco mais profundamente, habilidades interpessoais têm sido categorizadas em quatro componentes: disposição para se colocar no lugar da outra pessoa; habilidade de antecipar as expectativas do outro; habilidade de incorporar a informação sobre as expectativas do outro no comportamento subsequente; e autocontrole para ficar focado nas expectativas da outra pessoa. “Essas competências se sobrepõem às habilidades de liderança e competências intrapessoais”

- f. Competências **intrapessoais**: incluem autoconfiança, orientação proativa e orientação para resultados, habilidades de julgamento social e de resolução de conflitos, bem como tolerância e domínio da incerteza. As “competências intrapessoais geralmente contêm três componentes: autoestima, atitudes para com autoridade e autocontrole” (VIITALA, 2005, p. 441).

A importância do trabalho gerencial para o alcance dos objetivos organizacionais faz com que se torne necessário o aprofundamento e a compreensão das competências que o compõem.

De acordo com Souza (2010), a importância de se discutirem as competências da liderança é fundamental. A presença do líder é essencial por estar ligada diretamente à eficácia das empresas, para enfrentar as turbulências e transformações que sempre acontecem no ambiente empresarial.

Bennis (1999) define competências de liderança como o gerenciamento da atenção, do significado, da confiança e de si próprio. Para o autor, visão maior, paixão, integridade composta por autoconhecimento, maturidade e sinceridades são os atributos essenciais que um líder deve ter. A confiança que transmite acaba sendo considerada como um produto, e não como um adjetivo do líder. O autor apresenta outras características de cada competência de liderança:

- **Gerenciamento da atenção**: capacidade do líder de fixar a atenção, a visão ou a direção no senso dos objetivos, metas e estratégias do projeto. A capacidade de trazer as pessoas para perto de si é uma das características mais notáveis de um líder. Esse tipo de líder possui um sonho, um ponto de vista, um programa, um conjunto de intenções, uma referência. Esse tipo de líder transmite comprometimento, o que acaba atraindo as pessoas. Esses líderes gerenciam a atenção por meio de um ponto de vista que envolve as outras pessoas de modo que as levam

para um lugar aonde nunca foram. Essa competência de liderança é o gerenciamento no sentido de alcance de metas, resultados ou direção;

- **Gerenciamento do significado:** para que se possam traduzir sonhos para os outros, torná-los visíveis e fazer com que outras pessoas se alinhem a esses sonhos, os líderes precisam transmitir seus pontos de vista. O objetivo de um líder não é puramente explicar, mas também criar um significado. Quanto maior e mais complexa uma empresa, maior é a importância dessa capacidade. Os líderes eficazes conseguem transmitir ideias por meio das várias camadas de uma organização, até mesmo a distância, ou, ainda, utilizando sinais de interferência de grupos com interesses específicos e opostos. Acaba que as pessoas leem e ouvem tanta informação que acabam desprezando o seu significado. De fato, quanto mais informações uma organização possui, maior será sua sede de significado. Os líderes devem traduzir o significado para o público;
- **Gerenciamento da confiança:** a confiança é de suma importância em qualquer organização, e um líder deve ser confiável, pois os membros da equipe seguirão o líder com quem sabem que podem contar. As pessoas costumam seguir indivíduos em quem podem confiar, mesmo não concordando com o seu ponto de vista;
- **Gerenciamento de si próprio:** essa competência de liderança é traduzida pelo gerenciamento de si próprio, conhecendo e dispendo de suas habilidades de maneira eficaz. Sem o gerenciamento de si próprio, os líderes podem fazer mais mal do que bem. Alguns gestores provocam ataques cardíacos e crises de nervos em si mesmos, e podem levar os outros a também ficarem doentes, o que é pior. Quando o líder conhece a si mesmo, ele conhece e desenvolve seus pontos fortes e tem capacidade de aceitar os riscos.

Santiago (2007) acrescenta que uma das características mais notáveis de um líder é a sua capacidade de trazer as pessoas para trabalharem junto dele, pois ele tem um sonho, um ponto de vista, um conjunto de intenções. Os líderes transmitem senso de comprometimento, o que acaba atraindo as pessoas para perto deles.

Nesse sentido, Santiago informa que:

Competência da liderança é o gerenciamento de si próprio, com o líder conhecendo suas habilidades e limitações de forma eficaz. Os líderes conhecem seus pontos fortes e os valorizam, bem como seus pontos fracos, buscando compensá-los. Eles devem nutrir os pontos fortes com disciplina, isto é, conservar-se trabalhando e desenvolvendo os próprios talentos, sendo responsáveis por sua própria evolução. Não é preciso que os líderes sejam excepcionais em todos os aspectos, porém, é primordial que conheçam e não ignorem suas próprias falhas. Eles devem aprender a compensar as suas imperfeições (SANTIAGO, 2007, p. 80).

Lima (2010) acrescenta que as empresas brasileiras têm ainda muito para evoluir no que tange aos sentidos da competência. Para que empresas no país consigam absorver o conceito, antes é preciso que ocorra uma verdadeira transformação organizacional com intenso envolvimento das pessoas. Se as pessoas não incorporarem os conceitos de mudanças, resultados imediatos não irão acontecer em decorrência de meros conceitos formais.

O autor acrescenta que cabe à organização entender as suas competências e as de seus funcionários e investir em treinamento, para que novos modelos adotados não sejam inseridos apenas por modismo, mas porque se acredita de fato na mudança.

Bennis (1999) relata que a liderança pode ser sentida em toda a empresa. Ela dá ritmo e energia ao trabalho. O autor afirma que o próprio *empowerment* é o efeito coletivo da liderança, e que organizações que possuem líderes eficazes se destacam em quatro temas:

- **As pessoas sentem-se importantes.** Ou seja, todas as pessoas envolvidas no processo se sentem necessárias para que a empresa alcance êxito. Mesmo que a contribuição seja pequena, ela é essencial. Quando as pessoas estão trabalhando com energia, elas percebem que o seu trabalho tem significado e tem importância;
- **Aprendizado e competência.** Os líderes dão valor ao conhecimento e aprendizado, e as pessoas que trabalham com eles também. Esses líderes deixam claro que é possível haver erros, porém essas falhas dão o *feedback* e mostram o que pode ser feito depois;

- **As pessoas são parte de uma comunidade.** Onde realmente existe liderança, existe uma família, uma equipe. Até pessoas que podem não gostar muito uma de outras sentem essa comunidade;
- **O trabalho é estimulante.** Onde há líderes, o trabalho passa a ser desafiador, estimulante, divertido e fascinante. Um ponto estratégico na liderança organizacional é o de trazer, e não levar, os indivíduos em direção a um objetivo. Isso provoca nas pessoas uma visão estimulante sobre o futuro, motivando-as.

Enfim, pode-se dizer que a competência reflete aspectos positivos, tanto na ordem organizacional, quanto na pessoal: uma pessoa que tem competência como característica normalmente é tida como capacitada para resolver problemas e/ou dificuldades em determinadas situações. No âmbito empresarial, julga-se um profissional com competência como uma pessoa apta a gerenciar um negócio ou parte dele.

## 2.5 Inovação e Competências para a liderança inovadora

Segundo Drucker (2002), inovação é a função específica do empreendedor, é sua atividade central. Com o mercado atual, os empreendedores devem mais do que nunca trabalhar a sua capacidade inovadora, para buscar novas oportunidades, utilizar a criatividade para criar novos produtos, necessidades, negócios, ou realizar mudanças para se adequar à realidade econômica e financeira. Logo, entende-se que a inovação é uma função básica do empreendedor de sucesso, e a capacidade de inovação tornou-se uma competência básica do empreendedor, indispensável para obtenção do sucesso do negócio:

A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Ela pode ser apresentada como uma disciplina, ser apreendida e ser praticada. Os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. E os empreendedores precisam conhecer e pôr em prática os princípios da inovação bem-sucedida DRUCKER (1986, *apud* HADDAD; VALDAMBRINI 2006, p. 5).

De acordo com a OECD (2005), uma inovação pode ser considerada a introdução de um bem ou serviço novo ou que tenha suas características significativamente melhoradas. Ainda de acordo com ela, a inovação é a implementação de uma nova solução (para a empresa), visando melhorar sua posição competitiva, seu desempenho ou seu know-how (conhecimento).

Para Rothwell (1992, *apud* OLIVEIRA, 2003), a inovação evolui em cinco gerações:

1ª - modelo linear simples "empurrado" pela tecnologia – inicia-se com a atividade de pesquisa, desenvolve-se, passa para a produção e atinge o mercado. Cada etapa é disparada pelo resultado da etapa anterior sem retroalimentação;

2ª - modelo linear simples "puxado" pelo mercado. A demanda determina tanto a direção quanto o tamanho da atividade inventiva;

3ª - modelo de ligação reconhecendo a interação entre diferentes elementos e o constante *feedback* entre eles. Busca integrar as duas abordagens considerando que, tanto a crescente base de conhecimento da ciência e tecnologia, quanto as demandas de mercado desempenham papéis primordiais na inovação;

4ª - modelo paralelo que integra a inovação interna da empresa com a inovação em parceria com clientes e fornecedores, com ênfase nas ligações de alianças. Enfatizam-se a integração e a parceria entre as atividades de inovação, de forma que P&D, produção e marketing estão simultaneamente engajados no processo de inovação como uma equipe de desenvolvimento integrado; e,

5ª - integração sistêmica, forte atuação em rede, respostas flexíveis e personalizadas, inovação contínua. Leva à integração e a parceria das atividades como fator primordial, com aplicação de tecnologias de informação para agilizar o processo de desenvolvimento de produto.

Cassiolato e Lastres (2000) informam que nos últimos anos se estabeleceu um consenso de que a inovação e o conhecimento são os principais fatores que definem a competitividade e o desenvolvimento de nações, regiões, setores, empresas e até de indivíduos. Os autores afirmam que as principais questões que contribuíram para uma melhoria no entendimento do processo de inovação foram:

- Reconhecimento de que inovação e conhecimento (ao invés de serem considerados como fenômenos marginais) colocam-se cada

vez mais visivelmente como elementos centrais da dinâmica e do crescimento de nações, regiões, setores, organizações e instituições;

- A compreensão de que a inovação constitui-se em processo de busca e aprendizado, o qual, enquanto dependente de interações, é socialmente determinado e fortemente influenciado por formatos institucionais e organizacionais específicos;
- A ideia de que existem marcantes diferenças entre os agentes e suas capacidades de aprender (as quais refletem e dependem de aprendizados anteriores, assim como da própria capacidade de esquecer);
- Entendimento de que existem importantes diferenças entre sistemas de inovação de países, regiões, setores, organizações etc., em função de cada contexto social, político e institucional específico;
- A visão de que, se por um lado informações e conhecimentos codificados apresentam condições crescentes de transferência – dada a eficiente difusão das TIs – conhecimentos tácitos de caráter localizado e específico continuam tendo um papel primordial para o sucesso inovativo e permanecem difíceis (senão impossíveis) de serem transferidos (CASSIOLATO; LASTRES, 2000, p. 237).

Ou seja, a inovação consiste na confecção e ideia de algo totalmente novo, ou pode ser uma melhoria incremental, quando se ajusta e/ou se melhora algo em algum produto ou serviço já existente.

Scherer e Carlomagno (2009) afirmam que inovar significa tolerar erros, tentar, buscar, errar, refazer, persistir. Significa assumir riscos, investir sem ter certeza de que o investimento trará ganhos. Inovar leva tempo; há necessidade de um longo período para o desenvolvimento de um produto ou de um processo. Inovar significa valorizar as pessoas.

A inovação significa mudança. Ser inovador não é fácil, pois a inovação demanda teimosia, resiliência, constância e persistência. A estrada tem obstáculos, recursos também são necessários, e os resultados podem ser demorados. Enfim, inovar é tentar novos caminhos, aprender com os erros, mas nunca desistir.

Dentro das organizações, a inovação é considerada como modernidade, produtividade e competitividade. As empresas que não buscam inovação estão condenadas a penalizações do mercado em curto prazo. A inovação pode ser considerada como um processo social, dentro do qual o gestor assume um papel de privilégio. A inovação tem sido associada a prosperidade econômica, e hoje, é quase uma obrigação para as empresas (MONTEIRO, 2005).

Scherer e Carlomagno (2009) chamam a atenção para o conceito de inovação no senso comum, segundo o qual basta algo ser criativo, novo e diferente no mercado para poder ser considerado inovador. Alguns produtos são classificados como

inovadores até mesmo antes do seu lançamento. Assim, qualquer coisa que a empresa faça de novo, independentemente de que venha a apresentar resultados ou não, é considerado como inovação.

Os autores insistem que as inovações sejam ideias novas introduzidas no mercado que proporcionam vantagem competitiva e que tragam de fato resultados. Apenas fazer algo criativo e diferente não é suficiente para ser considerado como inovador; é preciso que haja resultado. Criar algo, um produto, um serviço ou um processo sem que tragam resultados é apenas “coisa de inventor”.

Após o advento da gestão da qualidade, na década de 90, empresas foram elevadas de patamar em seus processos com mais eficácia profissional. Muitas técnicas, como a de qualidade total, de *benchmarking*, entre outras, fizeram uma transformação na produção, o que resultou no aumento de produtividade. Todas essas técnicas acabaram por tornar as empresas semelhantes e pouco diferenciadas. As empresas estão atuando com estratégias parecidas, melhoram sua eficácia operacional, mas isso não é suficiente para crescimento acima de seus concorrentes. O contexto no mundo corporativo é caracterizado, hoje, por uma competição acirrada.

O desafio que se apresenta agora para as empresas e suas lideranças, mesmo que trabalhem com qualidade e busquem redução de custos, é: como se destacar pela alta competitividade? Os autores sugerem que a resposta a esta pergunta está na inovação: “[...] inovar significa buscar novos resultados através de novas estratégias, de novas ideias, de novas ações” (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009, p. 16).

O Manual de Oslo (1997) define a inovação como um processo contínuo no qual as empresas realizam frequentemente mudanças em processos e produtos, e buscam novos conhecimentos. A inovação pode acontecer em qualquer área da economia.

Ainda de acordo com o manual, em uma empresa pode haver vários tipos de mudanças nos métodos e processos de trabalho, utilização das mudanças nos fatores de produção e tipos de resultados que podem aumentar sua produtividade e/ou desempenho comercial. O Manual de Oslo define quatro tipos de inovações nas atividades da empresa: de produto, de processo, organizacionais e de *marketing*:

- Inovações de produto envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes;
- Inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição;
- As inovações organizacionais referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização de local de trabalho ou nas relações externas da empresa e
- As inovações de marketing envolvem a implementação de novos métodos de *marketing*, incluindo mudanças no *design* do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e serviços (OCDE, 1997, p. 23).

Para que esses tipos de inovação sejam alcançados, fazem-se necessárias estratégias empresariais e comportamentos de liderança. Ao discutir-se inovação, neste trabalho, pretende-se relacionar os conceitos de inovação com os de liderança, a fim de apresentar um também conhecido estilo de liderança relativamente novo cientificamente: a liderança inovadora.

O líder moderno que busca trabalhar com a inovação deve saber trabalhar com os mais variados tipos de pessoas, pois precisa delas para atingir os objetivos da organização. Ele deve cuidar da satisfação, da motivação e da melhoria do ambiente de trabalho dessas pessoas.

De acordo com Dorow *et al.* (2015), a atuação de um líder é um ponto fundamental para que ocorra a inovação dentro de uma organização. Do mesmo modo, a percepção dos liderados de um perfil inovador de seu líder pode funcionar como um fator propulsor para que haja a inovação. Uma colocação simples e objetiva sobre a liderança inovadora é a de Bergamini (1994, p. 108), segundo o qual “o gerente administra; o líder inova”.

Tadeucci (2009) cita várias competências que precisam ser desenvolvidas por quem deseja ser um bom líder, entre elas, a inovação:

- Ter visão de futuro;
- Catalisar as soluções dentro e fora da empresa;
- Transformar dados em informações;
- Distribuir informações com rapidez e adequadamente para toda a equipe e para a empresa;
- Avaliar os processos;
- Usar e criar tecnologias;

- Perceber e atender as necessidades da equipe, da empresa e do mercado;
- Identificar tendências;
- Valorizar pessoas e talentos;
- Gerenciar projetos;
- Promover mudanças e inovar.

Baêta e Lima (2013) também defendem que a inovação é um dos elementos essenciais na formação de um líder. Para esses autores, considerando os desafios que os gestores atuais enfrentam num mundo que muda tão rapidamente, torna-se essencial que interpretem e compreendam a si mesmos e o cenário que os cerca, para que possam atender às exigências de reinventar e inovar as organizações.

Gruber (2001) também defende que, para que haja uma liderança efetiva, a competência de inovação e o encorajamento ao enfrentamento de mudanças devem estar agregados ao processo. Ele afirma que

[...] a liderança efetiva assume riscos, inova, contesta e muda a cultura organizacional. Mas isso só é possível se houver paciência e coragem, por parte de seus líderes, para enfrentar a oposição às mudanças, sejam estas quais forem, e por melhores que sejam (GRUBER, 2001, p. 56).

Monteiro (2005) afirma que o líder tem o papel de identificar e gerir o sistema cultural como uma maneira de alcançar os comportamentos almejados nos seus seguidores, comportamentos esses necessários também à inovação. O sistema cultura desenhado pelos gestores, no que diz respeito a valores e visões, impulsiona as condições comportamentais e os objetivos necessários à inovação. O autor também afirma que:

A inovação não é algo que se possa planejar ou gerir, não decorre das condicionantes de uma empresa ou organização específica, pois o futuro não é conhecido antecipadamente. A inovação surge no próprio processo de comunicação interativa, sendo a ideia inicial ou as ideias iniciais que podem eventualmente ser consideradas como origem da inovação, trabalhadas, aperfeiçoadas, modificadas ou mesmo abandonadas no decurso das conversações que se seguem (MONTEIRO, 2005, p. 154).

O autor apresenta ainda quatro dimensões do comportamento de um líder inovador, com base em uma pesquisa empírica da percepção de liderados em uma empresa de Portugal (ver Quadro 4).

**Quadro 4** – Dimensões de Comportamentos de um Líder Inovador

<b>Tomada de decisão</b>	Compreende depressa as novas situações; é dinâmico no trabalho; gosta do que faz; é firme e seguro nas decisões; é empreendedor e dinâmico; resolve problemas prontamente; não demonstra medo; tem confiança em si próprio; é equilibrado; e, quer aprender mais.
<b>Consideração</b>	Os resultados obtidos são da equipe; partilha a informação; envolve toda a equipe nas metas; sabe elogiar; tem capacidade de comunicação e persuasão; explica claramente os objetivos aos colaboradores; tenta captar as pessoas; partilha conhecimentos.
<b>Estatuto (igualdade)</b>	Não se aproveita da sua posição em benefício próprio, não quer marcas de estatuto; para ele cada ser humano tem sua importância; com ele as pessoas têm liberdade de expressão.
<b>Flexibilidade</b>	O que está estabelecido pode ser mudado; experimenta novas maneiras de trabalho.

**Fonte:** Adaptado de Monteiro (2005)

Monteiro e Sousa (2008) afirmam que o gestor inovador procura a melhoria contínua da satisfação do cliente e da qualidade. Ele consegue que seus liderados se proponham a realizar essa tarefa. Um líder inovador tem competência para escutar e capacidade para dar atenção a múltiplos canais. Isso permite que ele ouça os seus liderados e tenha ciência das necessidades de seus clientes. Ele também se mostra tolerante a falhas que considera um caminho para o aprendizado, de modo que acaba estimulando os colaboradores a experimentarem novos processos de trabalho, desde que sejam benéficos. Scherer e Carlomagno (2009, p. 36):

Estudos recentes concluem que uma empresa inovadora encoraja seus membros a operar com autonomia, recompensa as pessoas por suas ideias, valoriza os talentos individuais, demonstra resiliência face aos obstáculos, prospera em ambientes turbulentos e em situações ambíguas e reforça um ambiente de valorização de pessoas. Como consequência, essas empresas respondem rapidamente às demandas externas, desenvolvem novas ideias, aumentam a eficiência, melhoram o atendimento ao cliente e geram maiores lucros.

A cultura de uma empresa é disseminada e abstrata. São as normas e regras aceitas por todos e os valores comuns da organização que dão forma ao comportamento das pessoas. Mudar a cultura de uma empresa não é uma tarefa simples. Uma cultura de inovação bem feita necessita de lideranças comprometidas.

Aqui, em geral, a referência é à alta administração, a responsável pelas estratégias da empresa, pelo orçamento e distribuição de recursos e pelo estabelecimento de regras de crescimento e competitividade. Se a alta administração não estiver comprometida, não haverá chances de inovar na prática.

O grande desafio da inovação é trabalhar de modo que todos os líderes da organização sejam facilitadores de ideias, do fluxo de conhecimento, de modo a trazer transformações reais para a empresa. Se não houver o comprometimento da liderança com a inovação, tudo se manterá do jeito que está (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

Para que haja inovação nas empresas faz-se necessário um processo de mudança que passa por diversas fases, as quais costumam exigir muito de todo o pessoal envolvido, inclusive tempo. De acordo com Kotter (2008, p.3),

[...] a maioria dos esforços de mudança bem-sucedidos iniciam-se quando alguns indivíduos ou grupos começam a verificar com atenção a situação competitiva, a posição de mercado, as tendências tecnológicas e o desempenho financeiro da empresa.

Ainda de acordo com esse autor, para que ocorra qualquer mudança as pessoas precisam estar motivadas. Sem motivação elas não oferecerão ajuda. Outro elemento necessário nesse processo são os líderes de fato, e não apenas gerentes. A ordem desse gerenciamento é minimização de riscos e manutenção do processo atual trabalhando.

Normalmente a transformação de uma empresa costuma ter início quando está presente um novo comandante, um bom líder que perceba a necessidade de mudanças. Muitas vezes, quando é necessário mudar e os líderes não são novos na organização, o desafio parece ser ainda maior. Porém, vale lembrar que não é bem-vinda a presença de um novo comandante que indique a necessidade de mudanças rápidas (KOTTER, 2008). Muitas pessoas não gostam de sair de sua zona de conforto, e por isso um novo comandante deve estar muito bem preparado para gerir novas ideias ou processos. “Costuma-se dizer que uma grande mudança só é possível quando o comandante da organização é um defensor ativo” (KOTTER, 2008, p. 5). “A transformação só é mesmo possível quando há centenas ou milhares de pessoas empenhadas em ajudar, muitas vezes a ponto de fazer sacrifícios de curto prazo” (KOTTER, 2008, p. 9).

A comunicação, em qualquer processo de mudança, é imprescindível; executivos com alto poder de comunicação conseguem colocar mensagens em suas

atividades a todo momento (KOTTER, 2008). Scherer e Carlomagno (2009) entendem que líderes de uma organização inovadora devem ser pessoas que aceitam desafios e assumem riscos, com apoio da alta gestão.

Outro ponto que precisa ser trabalhado diante das necessidades de mudanças é a limitação de recursos. Algumas vezes as pessoas de uma empresa até concordam em mudar, concordam com o que precisa ser feito, porém podem se deparar com a escassez de recursos. Elas até conseguem várias coisas com os recursos que já têm e, nesse caso, normalmente focam nos pontos com mais necessidade de mudança e com mais benefícios em potencial.

Avisar os colaboradores sobre as necessidades de mudança e conseguir identificar como pode ser feita com recursos limitados são ações essenciais para o alcance de pontos decisivos na empresa. Outro ponto importante é que os empregados não devem apenas reconhecer o que precisa ser feito, mas também querer fazer (KIM; MAUBORGNE, 2003).

No que diz respeito à motivação para que os colaboradores possam se animar a executar tarefas para a mudança, Kim e Mauborgne (2003) observam que, quando os influenciadores-chave são motivados, a organização não precisa motivar todo mundo. Mesmo assim, no final todos ficam envolvidos e modificados. Como a maioria das organizações tem um número relativamente pequeno de influenciadores-chave, e como essas pessoas tendem a compartilhar problemas e preocupações em comum, é relativamente fácil para CEOs identificá-los e motivá-los.

Para que qualquer empresa consiga ter inovação, o papel principal é o de seus funcionários. Apenas escolher uma melhor estrutura não é o bastante, se as pessoas não estiverem prontas e estimuladas a inovar. Uma boa equipe é formada por pessoas motivadas, competentes, compromissadas e, o mais importante, por pessoas que aceitam desafios.

Além de ter pessoas com essas habilidades para a inovação, uma empresa necessita articular mecanismos para o incentivo e o reconhecimento, para inovação. Algumas empresas optam por recompensas individuais, e outras, por recompensas em equipe (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

Outro ponto que chama a atenção e precisa ser administrado pelos líderes de uma empresa é o poder de decisão. Charan (2008, p. 61) observa que “[...] líderes criam uma cultura de indecisão, e são eles que podem eliminá-la”. De acordo com o autor, para isso são necessárias três ações. Primeiramente, eles precisam criar

honestidade intelectual nas ligações entre pessoas. Em segundo lugar, verificar se nos encontros sociais da empresa (reuniões, revisões e outras situações) ocorrem diálogos francos. E em terceiro lugar, os líderes precisam fazer com que o *feedback* e o acompanhamento sejam trabalhados para presentear pessoas com bom desempenho, guiar as que estão em busca do bom desempenho e desencorajar os que estão impedindo o progresso da organização (CHARAN, 2008).

Nesse contexto, é muito importante a qualidade do diálogo. Charan (2008) defende que o diálogo é uma ferramenta básica de trabalho em uma empresa. Uma boa conversa determina como os indivíduos se reúnem e processam informações, como tomam decisões e como se sentem em relação uns aos outros, diante dos resultados das decisões.

De fato, o conteúdo e o tom do diálogo definem os comportamentos e as crenças das pessoas (cultura corporativa) de maneira mais rápida e efetiva que qualquer sistema de mudança estrutural, declaração de visão ou sistema de recompensa.

Basicamente, trabalhar para quebrar uma cultura de indecisão é uma questão de liderança, pois se trata de tarefa difícil que exige muito dos gestores. Demanda habilidades de escuta, entendimento nos negócios e a experiência que um gestor corporativo consegue reunir.

Outra característica muito importante para que ocorram as mudanças dentro de uma empresa é o poder de persuasão. Garvim e Roberto (2008, p. 81) afirmam que:

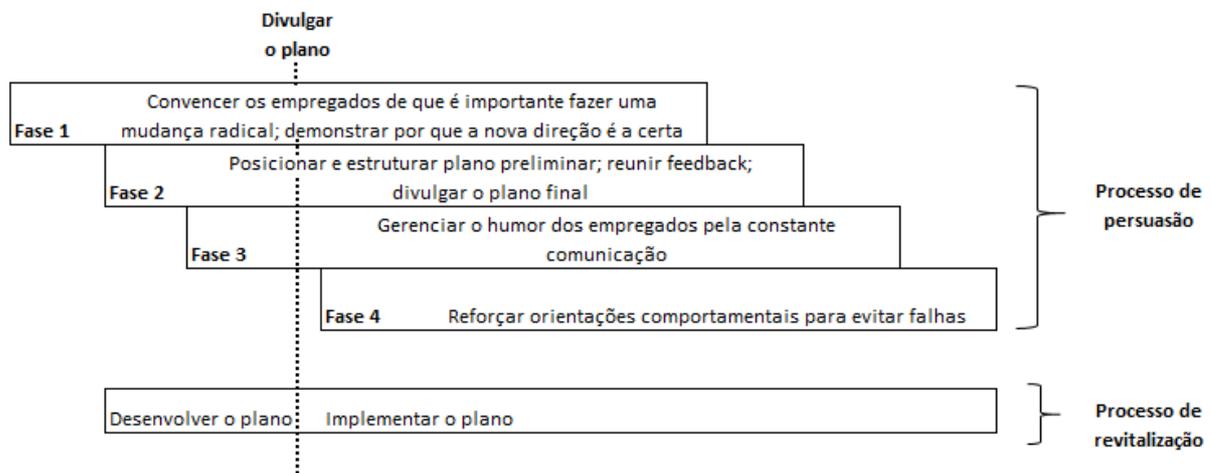
Assim como uma campanha política, uma campanha de persuasão é muito diferente do que se fazia no passado. Líderes da revitalização precisam convencer as pessoas de que a organização está, realmente, com os dias contados ou, pelo menos, que são necessárias mudanças radicais para que ela sobreviva e se desenvolva.

Normalmente é difícil mudar porque as pessoas têm dificuldades em modificar hábitos. Elas optam por manter o que funcionou no passado, para evitar possíveis ameaças, e preferem fazer tudo do modo que sempre fizeram. Se a organização já teve várias trocas de gestores, essa resistência é ainda maior. Assim, para que a mudança possa acontecer, os gestores necessitam ter grande poder de persuasão. Essa campanha de persuasão pode começar semanas ou meses antes de se colocar um plano de revitalização em prática (GARVIM; ROBERTO, 2008).

Garvim e Roberto (2008) afirmam que gestores devem fazer um trabalho realmente significativo desde o princípio, para se certificarem de que os colaboradores prestem atenção a mensagens duras, possam questionar antigas maneiras de trabalho e, ainda, pensem em novas formas de trabalho. Faz-se necessário adotar medidas deliberadas, porém sutis, com o objetivo de redesenhar as visões antigas dos funcionários e criar um novo contexto para ação, caso contrário poucas serão as chances de obter êxito em um aperfeiçoamento sustentável.

Na Figura 2, demonstram-se as quatro fases de uma campanha de persuasão:

**Figura 2** – As quatro fases de uma campanha de persuasão



**Fonte:** Adaptado de Garvim e Roberto (2008, p. 85).

Os autores dizem que gestores eficazes sempre procuram reforçar explicitamente os valores organizacionais, utilizando-se de suas ações para sustentar suas palavras. Seu objetivo é mudar o comportamento, e não apenas o modo de pensar.

Quinn (2008) sugere que, para um líder trabalhar com a transformação, deve fazer para si mesmo estas perguntas:

- Estou focado em resultados? (sair da zona de conforto);
- Estou voltado para o interior? (comportar-se de acordo com valores pessoais);
- Estou focado nos outros? (colocar o bem coletivo acima do pessoal);
- Estou aberto ao exterior? (estar aberto a ideias externas que possam indicar necessidades de mudanças).

Obviamente, não é possível manter indefinidamente o estado de liderança. Algumas vezes o cansaço e a resistência prejudicam essa posição. Porém, ao atingir esse estado, pode-se voltar ao normal fortalecido, estimulando inclusive as pessoas a sua volta. Com o tempo, é possível criar uma cultura de alto desempenho.

Quando líderes realizam um bom trabalho, eles não copiam ninguém. Na verdade, eles se baseiam em seus próprios valores e competências para trabalhar em um estado de espírito que não é o seu normal. Esse estado pode ser chamado de estado fundamental da liderança. Dessa forma, conseguem progredir em estados de crise (QUINN, 2008).

O autor afirma que:

Mesmo aqueles que são muito admirados por suas habilidades de liderança aparentemente fáceis e naturais, como presidentes, primeiros-ministros e CEOs, não costumam operar no estado fundamental de liderança. A maior parte do tempo estão em seu estado normal – uma condição saudável e até mesmo necessária sob diversos aspectos, mas não algo que leve a lidar com a crise. No estado normal, as pessoas tendem a permanecer nas suas zonas de conforto e permitir que forças externas orientem seus comportamentos e decisões (QUINN, 2008, p. 103).

Para que se possa melhorar o desempenho dos outros, é necessário que se atinja o estado fundamental da liderança. É preciso estar focado em resultados, voltado ao eu interior, com base em valores pessoais, e buscando o bem coletivo. Ao mesmo tempo, deve-se estar aberto ao exterior.

Quando um líder entra em um estado fundamental de liderança, ele tem novos pensamentos e apresenta novos comportamentos. Não é possível permanecer nesse estado para sempre; porém, apesar de esse estado ser temporário, há possibilidade de inspirar mais pessoas e conseguir níveis mais altos de desempenho (QUINN, 2008).

Diante de tudo que já foi exposto neste tópico da revisão bibliográfica, constata-se que a inovação implica mudança. Porém, trabalhar ou até gerenciar a mudança não é fácil. Sirkin *et al.* (2008, p. 137) afirmam que “[...] as empresas também precisam considerar os fatores críticos, como o tempo que leva para concluir uma iniciativa de mudança, o número de pessoas necessárias para executá-la e assim por diante”. Estudos mostram que, em grande parte das empresas, duas em cada três iniciativas de mudança falham.

Nos últimos anos, muitos estudiosos em gerenciamento da mudança focaram nos estudos de questões não críticas, como liderança, cultura e motivação. Esses elementos são essenciais para o êxito, mas gerenciá-los isoladamente não é o bastante para implantar processos ou projetos de transformação (SIRKIN *et al.*, 2008). Esses autores definem quatro fatores críticos para o programa de mudanças: duração do projeto, integridade do desempenho, comprometimento de executivos mais experientes e esforço adicional dos empregados. Focando um a um, pode-se dizer:

- **Duração:** um projeto deve ser revisado com frequência para ter mais chances de ser bem sucedido. Mais importante que o tempo para iniciar um projeto é o tempo que se leva fazendo revisões necessárias;
- **Integridade:** permitir que a equipe, gerentes, supervisores e *staff* possam de fato executar o trabalho com boa desenvoltura. A preocupação com que o esforço para mudar possa prejudicar o processo atual pode atrapalhar o desempenho do próprio processo de mudanças;
- **Comprometimento:** as organizações devem garantir o incentivo e o desempenho dos grupos que irão trabalhar nos projetos de mudança, principalmente em relação aos executivos de nível superior. Se os empregados de nível mais baixo não perceberem a motivação e comprometimento de seus chefes, dificilmente estarão motivados e comprometidos; e,
- **Esforço:** as empresas devem considerar que, quando iniciam o processo de transformação, os empregados já estão com os serviços atuais. Assim, a equipe do projeto deve calcular a quantidade de trabalho que será designada a cada empregado. O ideal é que a carga de trabalho não aumente mais que 10%.

Diante de todo o exposto, é possível notar que, para que uma empresa possa inovar, reinventar-se de fato, é necessário mais do que recursos físicos, financeiros, tecnológicos, tempo e até mesmo necessidades de inovar, visto que no mundo atual essas necessidades ocorrem a todo momento.

Uma organização necessita principalmente de pessoas motivadas, focadas, interessadas, que estejam de fato envolvidas com as necessidades da organização em que trabalham. Pessoas que estejam dispostas a contribuir para o crescimento e desenvolvimento eficaz da empresa, paralelamente, irão crescer junto com ela.

Com base nesse levantamento teórico sobre a liderança, realizou-se um estudo com gestores de uma empresa de grande porte do ramo eletrônico e de informática, de Minas Gerais. A seguir, expõem-se o método utilizado na pesquisa, bem como os resultados obtidos.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento do trabalho, nesta sequência: a) Tipo da pesquisa; b) Área de realização; c) População e amostra; d) Procedimento para coleta de dados; e) Procedimento para análise dos dados.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

Toda pesquisa científica requer procedimentos metodológicos e sistemáticos, com o intuito de assegurar a neutralidade e cientificidade da questão pesquisada. Ao considerar as particularidades da questão proposta por esse estudo, optou-se por realizar um estudo de caso, tratando-se, portanto, de uma pesquisa qualitativa com objetivos exploratórios descritivos.

Para Yin (2001), o estudo de caso é uma das maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais. Os estudos de caso demonstram a estratégia preferida quando questões do tipo “como” e “por que” são colocadas, ou seja, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco da pesquisa se encontra em fenômenos contemporâneos contidos em algum contexto da vida real. O autor explica que:

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001, p. 32).

Fonseca (2002) acrescenta que um estudo de caso pode ser qualificado como uma pesquisa de uma organização, uma instituição, um programa, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Esse estudo busca conhecer a fundo o “como” e os “porquês”, procurando evidenciar suas identidades próprias. Pode-se dizer que se trata de uma investigação particularística, ou seja, que foca uma situação específica que entende ser única em muitos aspectos, a princípio. A ideia é procurar descobrir o que existe, nessa situação, de mais essencial e característico.

Como os dados foram coletados por meio de grupo focal que subsidiou a construção do questionário que foi distribuído, pode-se também perceber o caráter qualitativo-quantitativo no tratamento dos dados da pesquisa.

Godoy (1995) explica que, em um estudo quantitativo, o pesquisador dirige sua pesquisa a partir de um plano de estudo já estabelecido com hipóteses e variáveis já especificadas. Nesse plano, tem-se preocupação com a medição objetiva e quantificação dos resultados.

O foco é a precisão, e evitam-se ao máximo distorções na análise e na interpretação dos dados. Já na pesquisa qualitativa, não se procura enumerar ou medir eventos pesquisados, nem se faz uso de instrumentos estatísticos para analisar dados.

O foco de interesse é amplo, e vai se alinhando à medida que o estudo vai se desenvolvendo. Envolve também a obtenção de dados descritivos sobre lugares, pessoas e processos interativos, por meio de contato direto do pesquisador com o evento estudado. Procura-se entender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes do evento em estudo.

A pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Para Triviños (1987), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. São exemplos de pesquisa descritiva: estudos de caso, análise documental e pesquisa *ex-post-facto*.

Os estudos descritivos podem ser criticados, porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos, fugindo da possibilidade de verificação por meio da observação, e as técnicas de coleta de dados, como questionários, escalas e entrevistas, podem ser subjetivas, apenas quantificáveis, gerando imprecisão (TRIVIÑOS, 1987).

A pesquisa exploratória proporciona ao pesquisador o aumento da experiência sobre determinado problema. Partindo de uma hipótese, o pesquisador consegue aprofundar seus estudos nos limites de uma realidade específica, buscando maior conhecimento sobre o tema abordado, para então planejar uma pesquisa descritiva (TRIVIÑOS, 1987).

Em se tratando de pesquisa documental, pode-se afirmar que:

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em

bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (MATOS; LERCHE, 2001, *apud* FONSECA, 2002, p. 32).

A utilização de documentos em pesquisa deve ser valorizada. Os documentos contêm informações ricas que podem ser resgatadas e utilizadas em várias áreas das Ciências Sociais e Humanas, ampliando assim o entendimento de objetos que necessitam de contextualização sociocultural e histórica (SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009).

Em se tratando de pesquisas com grupo focal, Cruz Neto *et al.* (2002, p. 5) explicam que ele pode ser caracterizado como:

Uma técnica de pesquisa na qual o pesquisador reúne, num mesmo local e durante um certo período, uma determinada quantidade de pessoas que fazem parte do público-alvo de suas investigações, tendo como objetivo coletar, a partir do diálogo e do debate com e entre eles, informações acerca de um tema específico.

Nesse mesmo sentido, Kitzinger (2000 *apud* TRA, 2009) informa que o grupo focal é uma forma de entrevistas com grupos baseada na comunicação e na interação. Seu principal objetivo é reunir informações detalhadas sobre um tópico específico (sugerido por um pesquisador, coordenador ou moderador do grupo), a partir de um grupo de participantes selecionados. Ele busca colher informações que possam proporcionar a compreensão de percepções, crenças e atitudes sobre um tema, produto ou serviços.

Para Gomes (2005), o grupo focal é uma técnica qualitativa de coleta de dados com o propósito de obter respostas de grupos a filmes, textos e questões. O principal objetivo dessa pesquisa é extrair, das respostas e atitudes dos participantes do grupo, opiniões, sentimentos e reações que possam resultar em um novo conhecimento.

As entrevistas de grupo focal oferecem ao pesquisador versatilidade e um leque de alternativas para coleta de informações. Por se tratar de uma técnica de investigação que aproxima o pesquisador dos sujeitos da pesquisa, o grupo focal possibilita-lhe certa versatilidade na condução de entrevistas e maior aproximação com as informações coletadas.

Ainda para Gomes (2005, p. 279), a técnica do grupo focal:

Ultrapassa os limites da discussão sobre qualidade e quantidade no tratamento desses dados; em segundo, porque apoiada em pressupostos que vão da antropologia ao marketing, permite fazer aflorar as diversas dimensões e visões de diferentes indivíduos a respeito de um tema previamente definido dentro de um grupo.

O pesquisador pode verificar as informações *in loco* no mesmo momento em que estão sendo oferecidas. O clima e o ambiente ofertados pela organização dessa técnica permitem interação entre os membros do grupo; as informações prestadas por um dos participantes podem estimular os demais a falar sobre o assunto; a discussão entre os membros enriquece a qualidade dos dados; o fato de estar em grupo de iguais passa mais segurança aos participantes para exporem suas opiniões com respostas mais genuínas e espontâneas (GOMES, 2005).

Yin (2001) afirma que um dos principais propósitos dessa técnica de entrevista poderia ser simplesmente reforçar certos fatos que o pesquisador já acredita terem sido estabelecidos. Nessa situação, as questões precisam ser cuidadosamente formuladas, a fim de que o pesquisador se ponha como ingênuo acerca de tópicos abordados e permita que o pesquisado faça livremente comentários sobre ele.

Assim, optou-se por utilizar essa técnica de pesquisa para coletar informações para a realização do estudo em questão, pois seria necessário que os participantes se sentissem à vontade para prestar as informações.

### **3.2 População e amostra**

Esse estudo foi realizado com os colaboradores/gestores de uma empresa de grande porte do ramo eletrônico e de informática, de Minas Gerais, por meio de investigação empírica.

De acordo com Gil (2008, p. 89), “[...] universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Comumente fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar”. O autor define amostra como “[...] um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população” (GIL, 2008, p. 90). Ou seja, uma parte do grupo que será estudado. Normalmente não se faz necessário estudar todo o grupo, a fim de obter resultados sobre ele. Sé (2012, p. 19) afirma que:

A amostragem será probabilística se todos os elementos da população tiverem probabilidade conhecida e diferente de zero, de pertencer à

amostra. As técnicas da estatística pressupõem que as amostras utilizadas sejam probabilísticas, o que algumas vezes não é possível. No entanto, o bom senso irá sinalizar quando o processo de amostragem, embora não sendo probabilístico, pode ser, para efeitos práticos, considerado como tal. Isso amplia consideravelmente as possibilidades de utilização do método estatístico em geral.

Esse projeto teve uma população de 113 participantes, que são os líderes e gestores da empresa, os quais estão divididos entre cargos de líderes, supervisores, coordenadores, gerentes, diretores e sócios, bem como o CEO da empresa. Tais dados foram obtidos junto à administração da empresa.

Quanto à amostra, utilizou-se o cálculo de Spiegel (1993), conforme apresentado abaixo:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{d^2 \cdot (N - 1) + p \cdot q \cdot Z^2}$$

$$n = \frac{1,645^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 113}{0,05^2 \cdot (113 - 1) + 1,645^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{2,7060 \cdot 0,25 \cdot 113}{0,0025 \cdot (112) + 2,7060 \cdot 0,25}$$

$$n = \frac{76}{0,9565}$$

$$n = 79$$

Na fórmula 1, “n” representa o tamanho da amostra, e “N”, o tamanho da população.

“z<sup>2</sup>” representa o nível de confiança escolhido em 95%, que corresponde ao valor 1,645, de acordo com a tabela da distribuição normal padrão.

“p” corresponde à proporção de indivíduos que pertencem ao grupo que se pretendeu estudar. Na impossibilidade de se estimar, admite-se o valor de 0,5.

O valor de “q” (1 – p) foi posto, então, como 1 – 0,5, logo, 0,5.

O erro amostral máximo permitido, representado por “d”, foi estabelecido em 5%, ou seja, 0,05.

### 3.3 Procedimentos para coleta de dados

A pesquisa foi dividida em três etapas: na primeira, foi feita uma pesquisa documental para o levantamento das competências esperadas pela empresa em relação aos seus funcionários.

Na segunda etapa foi estabelecido um grupo focal, que constitui um modo eficaz de discutir um assunto específico em grupo e que permite realizar uma entrevista com maior profundidade.

Ainda nessa etapa, foram realizadas duas reuniões com grupos distintos, ambos com indivíduos que ocupam cargos de liderança na empresa; porém, o primeiro grupo com cargos de níveis hierárquicos mais elevados, como gerentes, diretores e coordenadores, e o segundo, com supervisores e líderes de áreas. Esses foram aleatoriamente convidados conforme critério de acessibilidade, com estabelecimento de local e horário para a realização do encontro.

Como roteiro do grupo focal, foram colocadas as seguintes questões, para que o grupo convidado pudesse discutir:

- Quais são as competências que o líder deve ter?
- Quais são as competências que o líder de sua empresa tem?
- Quais são as competências que ainda precisam ser desenvolvidas pelos líderes da empresa?
- Quais são as competências necessárias para a inovação da liderança?
- Essas competências de inovação estão presentes na sua empresa?

Na terceira etapa, foi feita uma coleta de dados por meio de um questionário. Esse questionário teve como base as considerações feitas e obtidas no grupo focal. O instrumento foi aplicado nos gestores da organização no modo de pesquisa de campo, que contemplou a investigação empírica junto à empresa em Minas Gerais.

Este questionário foi elaborado resultando em 32 questões que foram respondidas pelos participantes. A intenção, com essas questões, foi medir as competências de liderança dos pesquisados. Cada item do questionário foi respondido pelos participantes de acordo com as noções do **real e desejado**. Para que se pudesse traduzir em uma linguagem ainda mais acessível a todos os participantes, foi substituído o termo **real** por *tenho*, e **desejado**, por *gostaria de ter*. A escala ordinal

de 4 pontos busca mostrar as condições reais e desejadas na situação descrita, de acordo com a opinião do pesquisado. O valor varia de 1 a 4, sendo:

- 1- Nunca ocorre;
- 2- Raramente ocorre;
- 3- Frequentemente ocorre;
- 4- Sempre ocorre.

### **3.4 Procedimentos para análise dos dados**

Quanto à etapa qualitativa do grupo focal, foi feita uma análise de conteúdo, que subsidiou a confecção do questionário. Segundo Bardin (1977, p. 31), “A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Não é especificamente um instrumento, mas um ‘leque de apetrechos’, ou seja, trata-se de um único instrumento, porém notado por uma grande disparidade de formatos e adaptável a um grande campo de aplicações: as comunicações (BARDIN, 1977).

Ainda segundo a autora, “[...] a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)” (BARDIN, 1977, p. 38).

Para que a análise de conteúdo fosse realizada, utilizou-se o modelo de competências gerenciais proposto por Viitala (2005).

Os dados coletados por meio do questionário foram agrupados, analisados e trabalhados com a ajuda do software de análise estatística de dados SAS (*Statistical Analysis System*).

O SAS é um sistema integrado de aplicações para análise de dados que consiste na recuperação de dados, gerenciamento de arquivos, análise estatística, acesso a Banco de Dados, geração de gráficos e outros relatórios. Foram realizados os testes de Mann-Whitney, Wilcoxon e Kruskal-Wallis.

Na próxima seção apresentam-se os resultados obtidos no decorrer da pesquisa, bem como as discussões e conclusões sobre eles.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresentam-se, a seguir, os resultados da abordagem qualitativa e quantitativa.

### 4.1 Apresentação documental

Antes de prosseguir na apresentação qualitativa, apontam-se as competências dos funcionários esperadas pela empresa pesquisada, sendo as duas últimas aplicadas apenas aos gestores. Essas informações foram disponibilizadas pela área de recursos humanos da empresa em estudo.

A seguir, as competências:

- Conhecimento da Função;
- Comunicação;
- Adaptabilidade à mudança;
- Comprometimento com iniciativa/pró-atividade;
- Cooperação;
- Foco em economia;
- Foco no resultado/acabativa;
- Capacidade crítica;
- Inspiração e motivação de pessoas;
- Planejamento e organização.

Nota-se facilmente que todas as competências apontadas pela empresa são identificadas na literatura como competências de liderança e, inclusive, estão apresentadas no capítulo de referencial teórico deste trabalho. Do mesmo modo, foi possível identificar que todas essas competências esperadas pela empresa também foram apontadas pelos gestores nos grupos focais, conforme apresentado na sequência deste texto.

## 4.2 Apresentação qualitativa

### 4.2.1 Etapa Qualitativa – Grupo focal

Os dados oriundos dos grupos focais estão apresentados de maneira categorizada, por assunto e segmentos envolvidos na pesquisa. As reuniões foram feitas em dois dias, em horários distintos, sendo a primeira e a segunda com duração de aproximadamente 45 minutos. As informações obtidas foram gravadas e transcritas.

A primeira reunião contou com a participação de sete pessoas, seis do sexo masculino e uma do sexo feminino. Essa primeira amostra é composta de pessoas entre três e vinte e três anos de tempo de casa, com idade entre 27 e 52 anos.

Já na segunda reunião obteve-se a participação de cinco pessoas, todas do sexo masculino, com tempo de casa de um ano e oito meses até sete anos e idade entre 24 e 36 anos.

Optou-se por fazer esses dois grupos de estudo com participantes diferentes devido a sua posição hierárquica na empresa. O primeiro grupo, com cargos mais elevados, e o segundo grupo, com cargos mais baixos. Essa opção foi justamente para que se pudesse facilitar a captação da diferença de visão entre eles.

Abaixo, detalhes gerais dos participantes da primeira etapa da pesquisa, grupo focal:

**Tabela 1** – Dados gerais dos participantes do grupo focal

	<b>Cargo</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo de casa</b>	<b>Escolaridade</b>
<b>1º Grupo</b>	Gerente	F	43	23 anos	Pós-Graduado
	Gerente	M	52	11 anos e 9 meses	Superior Completo
	Diretor	M	47	3 anos e 6 meses	Pós-graduado
	Gerente	M	36	3 anos	Pós-graduado
	Gerente	M	44	3 anos e 3 meses	Superior Completo
	Coordenador	M	30	4 anos e 6 meses	Pós-graduado
	Coordenador	M	27	8 anos	Pós-graduado
<b>2º Grupo</b>	Supervisor	M	31	2 anos	Superior Completo
	Líder	M	24	6 anos	Ensino Médio
	Supervisor	M	36	2 anos e 11 meses	Pós-graduado
	Coordenador	M	36	1 ano e 8 meses	Superior Completo
	Encarregado	M	28	7 anos	Pós-graduado

Nos quadros abaixo, apresentam-se as respostas obtidas na etapa do grupo focal e suas classificações de acordo com o modelo de Viitala 2005.

**Quadro 5 – Competências do líder real x desejável - desejável**

	COMPETÊNCIAS DO LÍDER - REAL		COMPETÊNCIAS DO LÍDER - DESEJÁVEL	
	DISCURSOS – GRUPO FOCAL	COMPETÊNCIAS Modelo de Viitala	DISCURSOS – GRUPO FOCAL	COMPETÊNCIAS Modelo de Viitala
1º Grupo	Comprometimento com a equipe.	Liderança e Supervisão	Saber ouvir. Transformar o que escuta em algo para a empresa.	Conhecimento gerencial
	Flexibilidade.	Intrapessoal	Conhecer processos.	Técnicas
	Dinâmico, preparado para mudanças.	Intrapessoal	Satisfazer o que os empregados e a empresa precisam.	Empresarial e Liderança / Supervisão
	Comunicação, feedback.	Liderança e Supervisão	Ser justo. Saber falar não.	Intrapessoal
	Alinhamento de objetivos entre as áreas.	Conhecimento Gerencial	Comunicação entre todos.	Interpessoal
	Focado nos resultados.	Empresarial	Observação do grupo. Identificar as competências das pessoas.	Liderança e Supervisão
			Visão. Entender qual a cultura e o objetivo da empresa e transmitir isso para os demais.	Empresarial
			Negociar. Saber delegar. Gestor ser parceiro da equipe faz com que a empresa cresça.	Liderança e Supervisão
			Visão sistêmica. Focar em toda a empresa.	Empresarial
2º Grupo	Dinâmico. Flexível.	Intrapessoal	Ser facilitador. Direcionar a equipe.	Liderança e Supervisão
	Segue os objetivos da empresa.	Empresarial	Conhecer a área.	Técnica
	Trabalha com menos recursos para atingir metas.	Técnica	Ser dinâmico.	Social e Interpessoal
	Integração entre líderes. Cooperação um com o outro.	Social e Interpessoal	Confiar no time.	Liderança e Supervisão
	Senso crítico. Distribui atividades.	Liderança e Supervisão	Cooperação dos pares. Ter empatia. Bom relacionamento.	Social e Interpessoal
	Conhecimento de cada atividade.	Técnica	Ter paciência. Saber ouvir. Saber lidar com o humor das pessoas no dia a dia.	Intrapessoal
	Bom relacionamento. Trabalhar em conjunto.	Interpessoal	Saber gerenciar a atividade conforme o humor do funcionário.	Liderança e Supervisão
	Interação entre áreas.	Interpessoal	Comunicar de forma clara e eficaz.	Interpessoal
	Cooparticipação.	Interpessoal	Transferir senso de responsabilidade.	Liderança e Supervisão

Fonte: A autora

Em relação às competências consideradas como REAL, algumas de liderança, segundo Bennis (1999), como o comprometimento, foram apontadas pelo grupo focal. Essa mesma competência de comprometimento também aparece na literatura, em Santiago (2007), que acrescenta ser uma competência essencial para a liderança, pois o senso de comprometimento atrai os subordinados para perto de seu líder.

A competência de um líder trabalhar com as mudanças, de acordo com Lima (2010), também foi abordada pelos participantes do grupo focal. É interessante notar que o grupo citou como competência real o trabalho com menos recursos para atingir metas. Esse foi um ponto abordado por Kim e Mauborgne (2003), que afirmam que o bom líder consegue trabalhar com escassez de recursos.

O que se pode notar é que os participantes acreditam já ter muitas das competências necessárias para a liderança, as quais eles mesmos consideram desejáveis.

Nota-se que algumas competências para a liderança, segundo Bennis (1999), como visão, transmissão de ideias e pensamentos, tradução de significado, conhecimento, gerenciamento e confiança, também foram abordadas pelos participantes do grupo focal.

Monteiro e Souza (2008) destacam em seus estudos que a importância de saber ouvir também é um quesito necessário, e o grupo a considerou como competência de um líder.

Quando o grupo coloca como competência do líder transformar o que escuta em algo para a empresa, constata-se concordância com o referido por Tadeucci (2009), que entende que o líder deve transformar dados em informações.

Outros pontos abordados, como ser justo, saber falar não, haver comunicação entre todos, trabalhar com *feedback*, ser claro e objetivo, também podem ser verificados na literatura. Tadeucci (2009) afirma que é necessário distribuir informações com rapidez e adequadamente para toda a equipe e empresa.

Monteiro (2005) afirma que o líder deve identificar e gerir o sistema cultural como uma maneira de alcançar resultados em seus seguidores. O autor observa também que o líder deve trabalhar a comunicação, explicando claramente os objetivos da empresa aos colaboradores. Charam (2008) aponta também a necessidade de o líder dar *feedback* e acompanhar sempre seus subordinados. Tadeucci (2009) acrescenta que um líder deve ter visão de futuro, ponto também abordado na discussão do grupo focal.

Outros pontos que surgiram na discussão do grupo, como negociar e saber delegar, corroboram a literatura que trata do tema. Monteiro (2005) afirma que um líder deve ser flexível, aceitar novas maneiras de trabalho. Dificilmente terá êxito um líder que não consegue negociar com sua equipe. As pessoas não atuam como máquinas, simplesmente recebendo comandos; é preciso ir além disso, fazer com que entendam o porquê da necessidade de cada tarefa solicitada.

O foco colocado pelo grupo aparece também na literatura. Quinn (2008) é incisivo ao dizer que o líder deve focar em resultados. Esse foco ou objetivo de cada atividade na empresa deve estar em mente, não apenas dos líderes, mas também de todos os seus liderados, para que todos possam caminhar juntos, no mesmo sentido.

Scherer e Carlomagno (2009) afirmam que os líderes devem ser facilitadores de ideias e do conhecimento, o que também é posto pelo grupo de estudo, que vê como necessidade o líder ser facilitador e direcionar a equipe. O grupo entende que os líderes devem ser transmissores de conhecimentos no sentido de facilitar o trabalho de sua equipe.

Predicados apontados no grupo, como ser dinâmico e confiar no time, também aparecem na literatura. Monteiro (2005) diz que um bom líder deve ser dinâmico e confiante.

Os participantes colocam que um líder deve cooperar com todos, ter empatia, paciência e bom relacionamento. Autores como Scherer e Carlomagno (2009) também citam essas características, em seus estudos. Esses mesmos autores afirmam que gestores devem aceitar desafios e assumir riscos.

Enfim, todas essas características acima mencionadas foram apontadas neste estudo, tanto na pesquisa, quanto na literatura, como competências desejáveis de um líder.

**Quadro 6** – Competências a desenvolver segundo o modelo de Viitala

	COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER	
	DISCURSOS – GRUPO FOCAL	COMPETÊNCIAS Modelo de Viitala
1º Grupo	Planejamento em curto prazo.	Empresarial
	Gestão da demanda.	Empresarial
	Relacionamento interdepartamental.	Interpessoal
	Alinhamento de prioridades para trabalhar os objetivos da empresa.	Empresarial
	Feedback.	Interpessoal
2º Grupo	Comunicação interdepartamental e entre hierarquia.	Interpessoal
	Autodesenvolvimento das pessoas, pessoas buscar conhecimento.	Liderança e Supervisão
	Comunicação em geral.	Interpessoal
	Conscientização das pessoas em relação a descarte de materiais.	Liderança e Supervisão Interpessoal

**Fonte:** A autora

Assim como Santiago (2007) observa, em seus estudos, que os líderes devem saber trabalhar e desenvolver seus pontos fortes e fracos, foi percebido na discussão do grupo que os participantes enxergam também a necessidade de vários pontos a melhorar. Assim, a categoria 3, que as engloba, foi denominada competências a desenvolver.

Os participantes da pesquisa percebem que a empresa possui mudança de tipos de demanda constantemente e, por conta disso, os gestores precisam melhorar o poder de planejamento em curto prazo, assim como a gestão da demanda.

Os participantes percebem também que o relacionamento interdepartamental é muito importante, até mesmo por conta de mudanças de demanda tão rápidas, de modo que todos os integrantes da empresa, em qualquer departamento, precisam estar muito unidos e alinhados, dando todo o suporte e *feedback* entre eles, para que possam alcançar seus objetivos.

Outros pontos, como comunicação, também foram citados por eles.

**Quadro 7 – Competências e inovação para a liderança.**

	<b>COMPETÊNCIAS DE INOVAÇÃO PARA A LIDERANÇA</b>	
	<b>DISCURSOS – GRUPO FOCAL</b>	<b>COMPETÊNCIAS Modelo de Viitala</b>
1º Grupo	Todos trabalharem em tudo.	Empresarial
	Fazer planejamento em curto prazo.	Gerencial
	Tomar decisões rápidas.	Gerencial
	Gestão Horizontal.	Gerencial
	Abertura a mudanças.	Intrapessoal
	Liderar nova geração. Geração Y (novas pessoas).	Liderança e Supervisão
	Aumentar capacitação técnica do grupo.	Liderança e Supervisão
	Ensinar rápido, treinamento rápido.	Liderança e Supervisão
	Aumentar performance da equipe.	Liderança e Supervisão
2º Grupo	Abrir a mente para mudanças.	Intrapessoal
	Ter consciência da cultura de mudanças.	Intrapessoal
	Investimento em cursos e treinamentos para trabalhos mais eficazes. Inovação caminha com investimentos.	Empresarial
	Buscar novos conhecimentos.	Empresarial
	Ter o apoio de cima (alta administração) para mudanças.	Empresarial
	Rotatividade nos trabalhos.	Empresarial
	Autonomia.	Intrapessoal
	Novos recursos de conhecimento, empresa trazer mais tecnologias.	Empresarial
Líder fazer autoavaliação.	Intrapessoal	

**Fonte:** A autora

A inovação é um ponto fortemente indicado, quando se fala em liderança inovadora. Autores como Cassiolato e Lastres (2000), Scherer e Carlomagno (2009), Monteiro (2005), Bergamini (1994), Tadeucci (2009), Baêta e Lima (2013), Gruber (2001) e Monteiro (2005) entendem a inovação como um quesito básico para esse tipo de liderança.

Na discussão do grupo focal, os indivíduos envolvidos acreditam que a empresa trabalha com inovação e que está buscando ainda mais.

Bennis (1999) explica que uma competência para a liderança é aceitar riscos. Quando os participantes do grupo focal abordam tomar decisões rapidamente, entende-se que também devem estar prontos para aceitar esses riscos citados por Bennis. Gruber (2001) também considera que assumir riscos é necessário para o desenvolvimento da liderança inovadora.

Assim como Lima (2010) aponta em seus estudos que a organização deve investir em treinamento para seus funcionários, nessa categoria 4 esse quesito também é fortemente indicado.

A palavra mudança, também apontada por Lima, aparece na discussão dessa categoria. Autores como Drucker (2002), Tadeucci (2009), Gruber (2001), Scherer e Carlomagno (2009) também apontam a mudança como um quesito fundamental para desenvolver a liderança inovadora.

A necessidade de assumir riscos também é citada pelos membros do grupo nessa categoria, indo ao encontro dos autores já apontados na categoria 4. Scherer e Carlomagno (2009) afirmam que líderes de uma empresa inovadora devem ser pessoas que aceitem desafios, capazes de assumir riscos, porém com o apoio da alta gestão, ponto também abordado pelos participantes nessa categoria.

A busca de conhecimentos foi outro ponto levantado na discussão do grupo. Autores como Cassiolato e Lastres (2000) observam que a inovação constitui-se em um processo de busca e aprendizado.

Autores como Monteiro (2005) e Charam (2008) ressaltam o trabalho de tomada de decisão na liderança, ponto também abordado no grupo focal. Charam (2008) pondera que o gestor deve procurar trabalhar seu poder de decisão, e Monteiro (2005) afirma que, na tomada de decisão, o líder deve ser firme e seguro.

Tadeucci (2009) refere a competência de liderança como capacidade de perceber e atender as necessidades da equipe, da empresa e do mercado. Essa competência pôde também ser percebida na discussão do grupo, quando foram consideradas as necessidades de aumentar a capacitação técnica do grupo, ensinar e treinar rapidamente a equipe, buscar novos recursos de conhecimento. Levantou-se, também, que a empresa necessita trazer mais tecnologia.

Scherer e Carlomagno (2009) entendem que a alta administração deve estar comprometida no processo de inovação e que as empresas inovadoras encorajam

seus membros a operar com autonomia. Esses pontos também foram abordados na discussão do grupo focal.

Os participantes citam que a empresa precisa buscar mais tecnologia, ponto abordado por Tadeucci (2009). O que se pode notar facilmente em todas as categorias é que grande parte dos temas levantados na discussão do grupo vai ao encontro do que é citado na literatura.

Ao analisar a frequência de liderança apontada nesse estudo, de acordo com o modelo de Vittala (2005), pode-se perceber quais são as competências mais percebidas no grupo 1 e no grupo 2 que foram objetos de estudo. Observe-se o Quadro 8:

**Quadro 8 – Frequência de Competências**

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	FREQUÊNCIA	
	Grupo 1	Grupo 2
Técnicas	Grupo 1	1
	Grupo 2	3
Empresariais	Grupo 1	8
	Grupo 2	6
Conhecimento Gerencial	Grupo 1	5
	Grupo 2	0
Liderança e Supervisão	Grupo 1	9
	Grupo 2	7
Sociais / Interpessoais	Grupo 1	3
	Grupo 2	9
Intrapessoais	Grupo 1	4
	Grupo 2	6

**Fonte:** A autora

As competências técnicas são mais recorrentes no grupo 2, composto por líderes com cargos mais baixos na organização (líderes e supervisores), o que é justificado por se tratar das competências ligadas a técnicas dos processos da empresa, que muitas vezes cargos mais altos não conhecem tão de perto.

As competências empresariais são mais apontadas no grupo 1, composto por cargos mais altos, como gerentes, diretores e coordenadores, o que também se

justifica, pois, de acordo com Viitala (2005), essas competências estão voltadas ao treinamento gerencial, pensamentos e ações estratégicas.

Em relação às competências de conhecimento gerencial, todas foram levantadas no grupo 1, o que se justifica também por se tratar da busca da informação, formação de conceito, compreensão analítica e construção de soluções, entre outras habilidades (VIITALA, 2005).

Nas competências de liderança e supervisão, a maior ocorrência de apontamento também foi no grupo 1. No entanto, conforme Viitala (2005), essas habilidades podem ser observadas em qualquer nível gerencial. Por exemplo, a habilidade de apoiar, participar e facilitar o trabalho da equipe deve ser observada em qualquer pessoa em cargo de liderança dentro de uma empresa.

As competências sociais e interpessoais, que estão relacionadas com a habilidade de um líder criar e manter relações com diferentes *stakeholders*, foram bem mais apontadas no grupo 2. Essas competências também se referem às áreas fundamentais da liderança, como influenciar as pessoas a caminhar no mesmo sentido dos objetivos do grupo e da organização (VIITALA, 2005).

Por fim, as competências intrapessoais, também mais recorrentes no grupo 2, tratam da autoconfiança, da orientação proativa, e de habilidades de julgamento social. Normalmente as competências intrapessoais são compostas por 3 elementos: autoestima, atitudes para com a autoridade e autocontrole (VIITALA, 2005).

### **4.3 Apresentação quantitativa**

#### **4.3.1 Delineamento do perfil dos sujeitos da pesquisa**

Da população de 113 líderes da empresa com cargos de liderança, foram calculadas 79 pessoas como amostra. No entanto, foi possível entrevistar 80 colaboradores, de acordo com os cargos já apontados no capítulo em que se discorreu sobre o método. São eles: Diretores, Gerentes, Supervisores, Coordenadores, Encarregados e Líderes.

As tabelas que seguem apresentam o perfil dos sujeitos da pesquisa.

#### 4.3.1.1 Cargo

Em relação aos cargos pesquisados, foram abrangidos os referentes a papel de liderança na empresa, na sequência hierárquica: Líder, Encarregado, Coordenador, Supervisor, Gerente e Diretor. O maior percentual de pesquisados se deu nos cargos de Líder / Encarregado, conforme demonstrado abaixo.

**Tabela 2 – Perfil Cargo**

	Frequência	Percentual	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Líder / Encarregado	35	43,8	43,8	43,8
Coordenador / Supervisor	25	31,3	31,3	75,0
Gerente / Diretor	20	25,0	25,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

#### 4.3.1.2 Experiência no cargo

No quesito experiência, foram abordados funcionários de até 5 anos de casa, 5 a 10 anos e acima de 10 anos. A maior parcela apresentada foi na escala de até 5 anos de empresa, com 40% dos pesquisados.

**Tabela 3 – Perfil Experiência no cargo**

	Frequência	Percentual	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Até 5 anos	40	50,0	50,0	50,0
De 5 a 10 anos	24	30,0	30,0	80,0
Acima de 10 anos	16	20,0	20,0	100,0
Total	80	100,0	100,0	

#### 4.3.1.3 Sexo

Nota-se que a maior parte dos funcionários que ocupa cargos de liderança na empresa é do sexo masculino, 76,3% dos pesquisados, enquanto as mulheres representam 23,8% do quadro.

**Tabela 4 – Perfil Sexo**

	Frequência	Percentual	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Masculino	61	76,3	76,3	76,3
Feminino	19	23,8	23,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

#### 4.3.1.4 Idade

Foram entrevistadas pessoas na escala de até 30 anos, de 30 a 40, de 40 a 50 e acima de 50 anos. O maior percentual se deu nos líderes de 30 a 40, com 48,8% de entrevistados.

**Tabela 5 – Perfil Idade**

	Frequência	Percentual	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Até 30 anos	26	32,5	32,5	32,5
De 30 a 40 anos	39	48,8	48,8	81,3
De 40 a 50 anos	14	17,5	17,5	98,8
Acima de 50 anos	1	1,3	1,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

#### 4.3.1.5 Escolaridade

Em relação à escolaridade, nota-se grande percentual ao nível mais alto de ensino. A maioria dos entrevistados, 41,3%, tem pós-graduação e/ou mestrado.

**Tabela 6 – Perfil Escolaridade**

	Frequência	Percentual	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Ensino Médio / Técnico	23	28,8	28,8	28,8
Superior Completo	24	30,0	30,0	58,8
Pós-Graduação / Mestrado	33	41,3	41,3	100,0
Total	80	100,0	100,0	

### **4.3.2 Análise do delineamento do perfil da amostra**

Em relação aos cargos dos pesquisados, verifica-se uma distribuição numérica equilibrada, sendo possível entrevistar uma quantia considerável de todos os cargos, composta de 43,8% de líderes e encarregados, seguindo 31,3% de coordenadores e supervisores e 25% de gerentes e diretores.

Quanto ao tempo de experiência no cargo, é possível notar que os entrevistados têm um considerável tempo em seus postos, sendo 30% com cinco a 10 anos e 20% com mais de 10 anos. Ou seja, a empresa mostra reter seu quadro, ao menos na área de gestão.

Observa-se também predominância do sexo masculino nos cargos de gestão da empresa, 76,3%, e apenas 23,8% do sexo feminino.

É possível verificar que a maioria dos cargos de gestão é ocupada por pessoas jovens: 32,5% com até 30 anos, 48,8% com 30 a 40 anos, apenas 17,5% com acima de 40 anos, e somente uma com mais de 50 anos.

Por fim, nota-se também que o quadro de gestores da empresa possui um bom grau de instrução: 30% com curso superior completo, 41,3% com curso de pós-graduação/mestrado, e apenas 28,8% com ensino médio. Dentre os que têm ensino médio estão os que ocupam o patamar mais baixo da gestão: os líderes e encarregados.

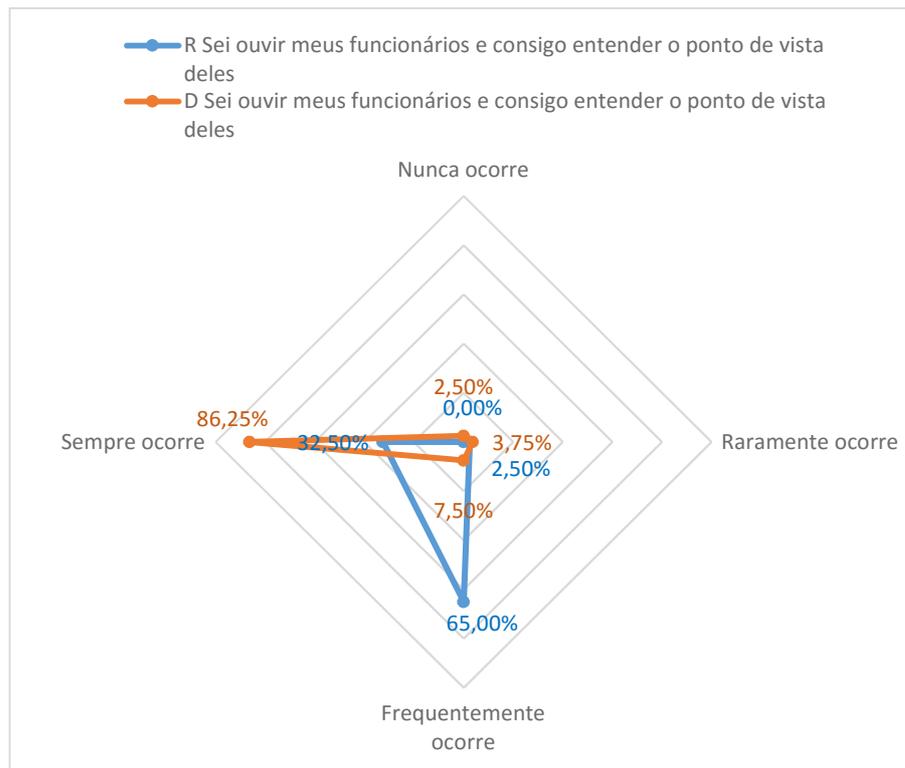
### **4.3.3 Análise dos resultados obtidos na aplicação dos questionários**

A discussão dos resultados obtidos na pesquisa quantitativa foi desenvolvida em três etapas: a primeira, por meio de uma análise de frequência das afirmativas do questionário; a segunda, por meio de uma análise comparativa dos itens entre o real e desejável; e, a terceira, com uma análise comparativa entre as variáveis categóricas da percepção dos gestores.

#### 4.3.4 Análise de frequência das afirmativas do questionário

Também a partir dos resultados dos questionários em relação às competências de liderança, foi realizada a análise de frequência das respostas. Os valores apresentados nas figuras abaixo mostram o percentual acumulado de cada resposta. Isso, tanto para o real, quanto para o desejável.

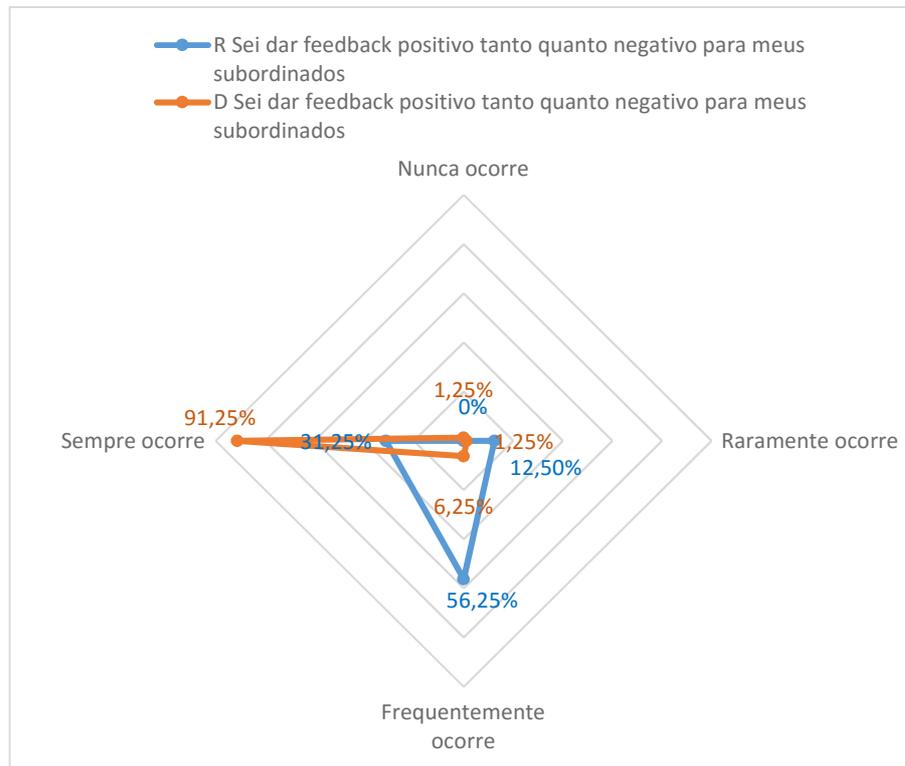
**Figura 3** – Resultado comparativo referente à afirmativa “Sei ouvir meus funcionários e consigo entender o ponto de vista deles”



**Fonte:** A autora

Pode-se observar, na Figura 3, que a maioria dos pesquisados acredita ter a competência de saber ouvir seus funcionários (65%), e grande parte deles quer que isso melhore ainda mais (86,25%). A média dessa questão na análise descritiva foi de 3,30 para o real, contra 3,78 para o desejável. Assim, pode-se dizer que existe um resultado significativo para essa questão, quando se comparam o real e o desejável.

**Figura 4** – Resultado comparativo referente à afirmativa “Sei dar *feedback* positivo, tanto quanto negativo, para meus subordinados”

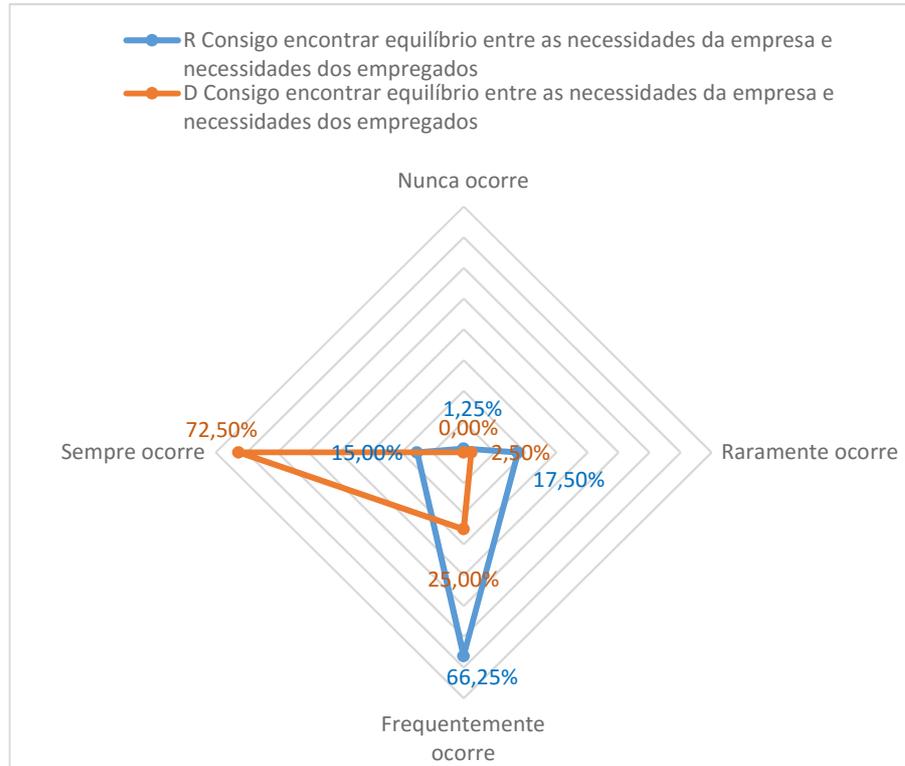


**Fonte:** A autora

Na Figura 4, observa-se que uma parte dos entrevistados (12,50%) afirma não saber dar *feedback* positivo ou negativo para os seus subordinados, observando que isso raramente ocorre. Ainda na Figura 4, constata-se que mais da metade da população pesquisada (56,25%) acredita que sempre consegue dar esse *feedback*, e 91,25%, a maioria dos pesquisados, almejam sempre conseguir melhorar essa competência, alcançando a nota 4 da escala.

Essa competência de saber dar um *feedback* para os subordinados, positivo ou negativo, é essencial dentro das empresas, pois o colaborador precisa saber se está trilhando ou não os caminhos certos, se está caminhando no mesmo sentido da organização. Quando o líder consegue identificar alguns desvios no trabalho ou no comportamento de seu funcionário, e consegue realizar a devida correção, essa atitude traz ganhos para ambos: para o funcionário, que não perde o seu emprego, e para a empresa, que não precisa fazer uma substituição e providenciar treinamento para um novo funcionário.

**Figura 5** – Resultado comparativo referente à afirmativa “Consgo encontrar equilíbrio entre as necessidades da empresa e as necessidades dos empregados”

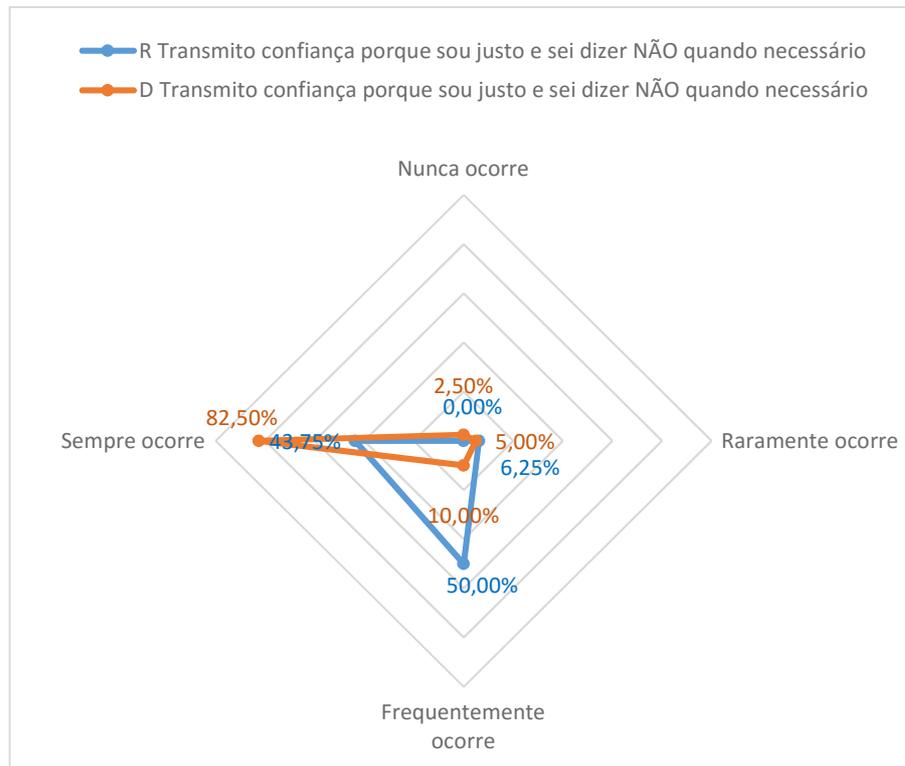


**Fonte:** A autora

A Figura 5 mostra um resultado significativo entre as respostas, pois 17,50% dos pesquisados afirmam raramente conseguir encontrar equilíbrio entre as necessidades da empresa e as necessidades dos empregados; 66,25% afirmam que frequentemente conseguem ter essa competência; e, 72,50% almejam ter essa competência. Essas respostas corroboram a análise descritiva, que traz a média 2,95% para o real, contra 3,70% para o desejável.

Essa competência faz uma ligação com a competência anterior, no sentido de que funcionários e companhia devem estar alinhados com seus objetivos. Cabe ao líder tratar e fazer essa comunicação, demonstrando aos seus subordinados o que a empresa tem como objetivo e como espera que eles colaborem para alcançá-lo.

**Figura 6** – Resultado comparativo referente à afirmativa “Transmito confiança porque sou justo e sei dizer NÃO quando necessário”

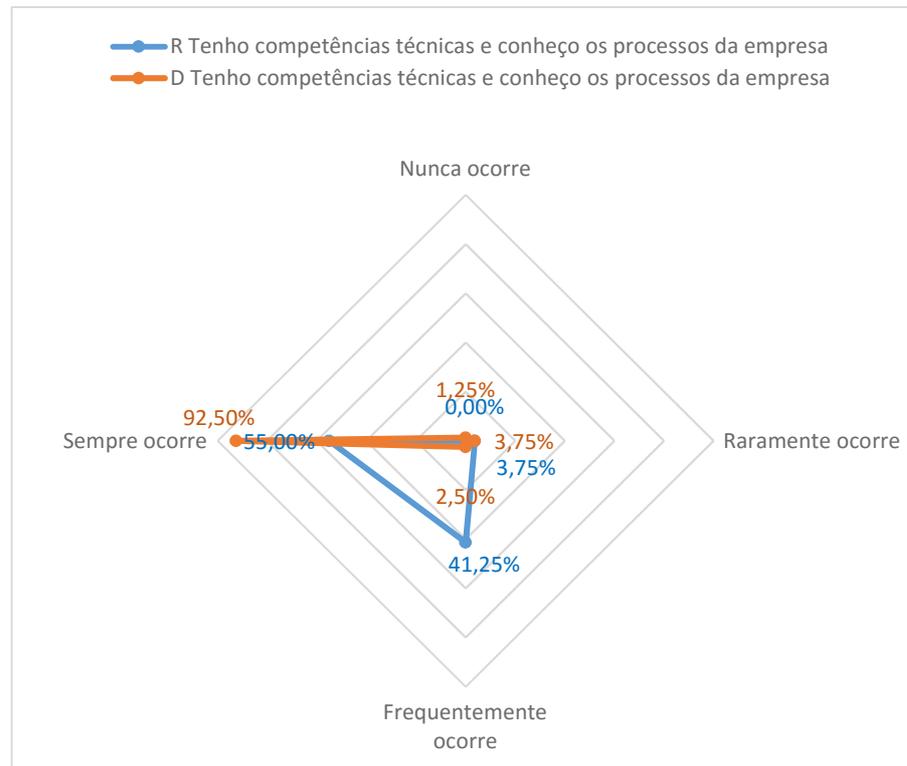


Fonte: A autora

Observa-se, na Figura 6, que metade da população acredita ter frequentemente essa competência de transmissão de confiança; entretanto, 82,50% dos entrevistados ainda almejam ter essa competência de maneira mais pontual. Quanto às médias entre o real e o desejável, na análise descritiva, pode-se observar também um significativo resultado: 3,38 como real contra 3,73 como desejável.

Ser justo e saber dizer “não” é fundamental para que a ordem perpetue em qualquer estabelecimento. Por muitas vezes, vários desejos em qualquer sentido da vida não podem ser atendidos, e isso não é diferente dentro da empresa. Pode-se esperar de um líder que ele diga “não” quando preciso, e melhor será se conseguir explicar o porquê de estar dizendo esse não ou bloqueando alguma coisa.

**Figura 7** – Resultado comparativo referente à afirmativa “Tenho competências técnicas e conheço os processos da empresa”

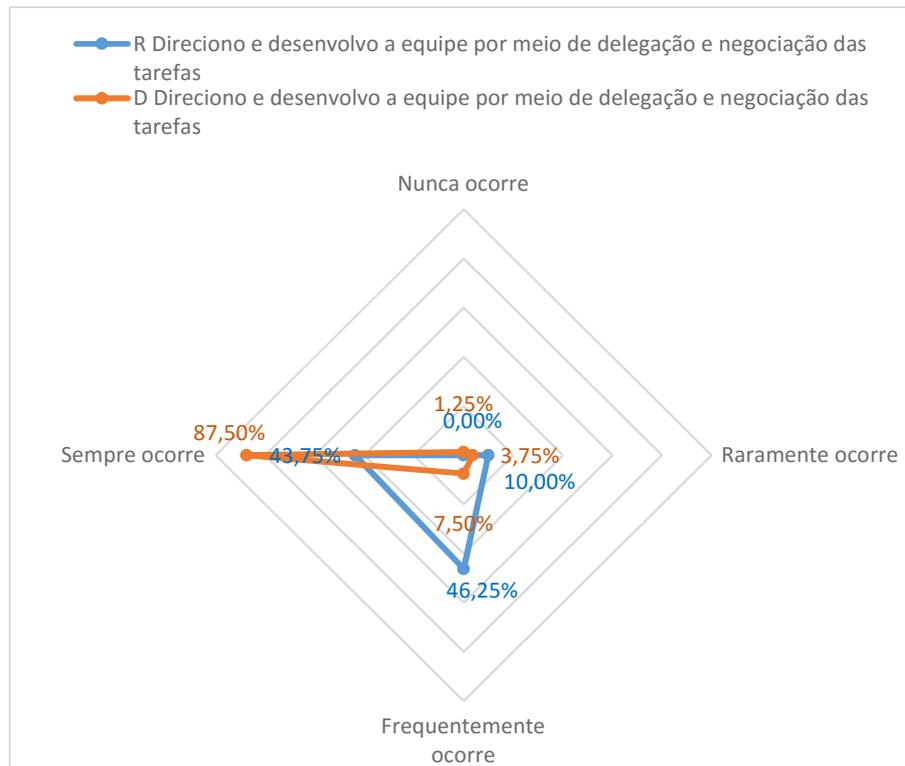


**Fonte:** A autora

Verifica-se, na Figura 7, que a maioria dos pesquisados afirma conhecer os processos da empresa; 41,25%, como frequentemente ocorre; e, 55%, como sempre ocorre. Verifica-se também um valor muito expressivo para o desejo de melhoria: 92,50% para sempre ocorre.

As competências técnicas e o conhecimento de processos dentro da organização em que se atua é fundamental para o líder/gestor. Quando o líder é capaz de fazer qualquer função que cada subordinado executa, isso acaba trazendo confiança a eles, o que melhora, tanto o desempenho da empresa, quanto a relação entre líder e liderado.

**Figura 8** – Resultado comparativo referente à afirmativa “Direciono e desenvolve a equipe por meio de delegação e negociação das tarefas”

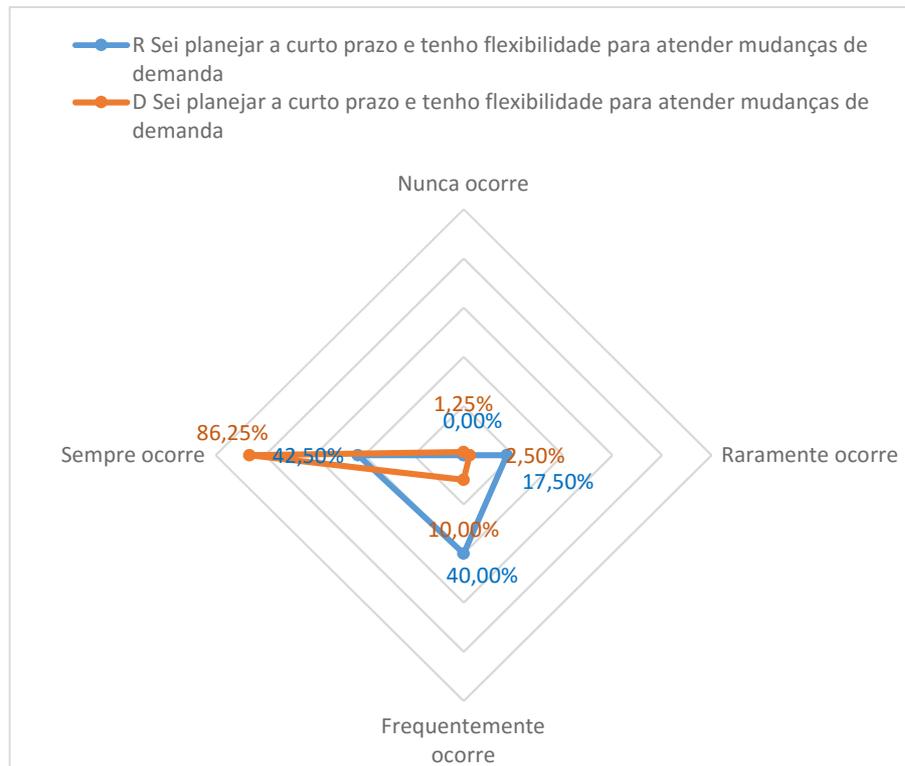


**Fonte:** A autora

A Figura 8 também mostra a segurança dos líderes em relação à questão: 46,25% para frequentemente ocorre e 43,75% para sempre ocorre.

A delegação de tarefas é um ato que deve ser mais desenvolvido em qualquer empresa. Se um líder acumula atividades e não consegue delegá-la a algum subordinado, isso vai atrapalhar o seu desempenho como gestor e pode trazer um bloqueio para o desenvolvimento também de seu liderado. Em caso de alguma oportunidade de crescimento para um novo cargo, acima do seu, ele (o líder) não terá alguém preparado, abaixo dele, para assumir suas antigas funções, o que impossibilitará, assim, o seu crescimento profissional.

**Figura 9** – Resultado comparativo referente à afirmativa “Sei planejar em curto prazo e tenho flexibilidade para atender mudanças de demanda”

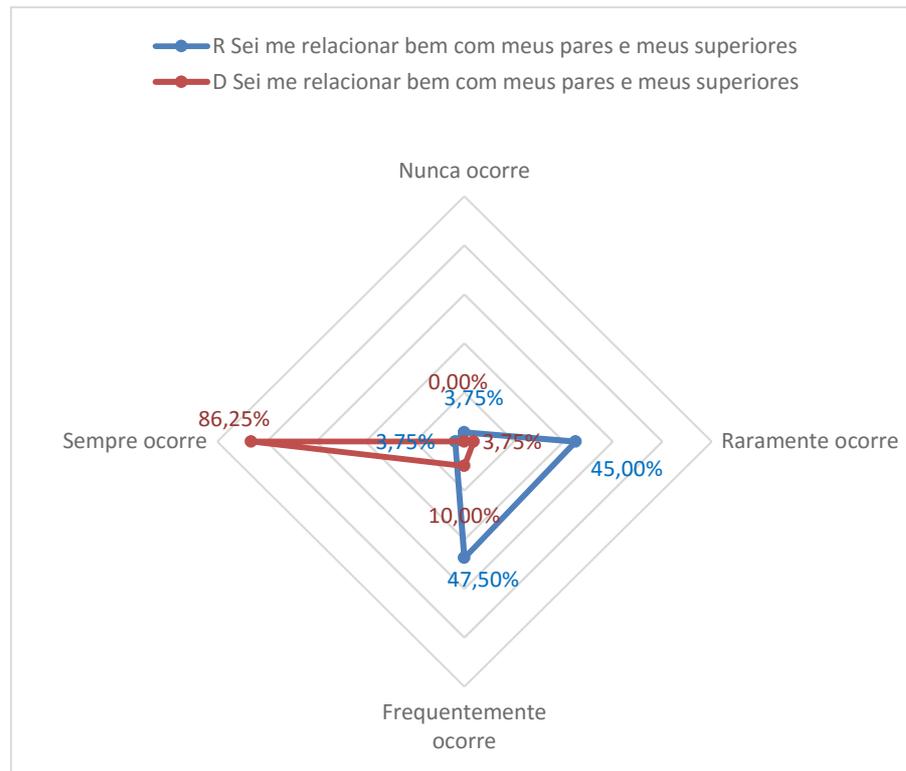


**Fonte:** A autora

Observa-se, na Figura 9, que uma parcela considerável dos respondentes afirma que raramente consegue planejar em curto prazo (17,50%); no entanto, 86,25% querem melhorar essa competência.

A empresa pesquisada trabalha com alta tecnologia, produtos que se tornam obsoletos no mercado rapidamente, e isso constantemente traz alterações na demanda. Nesse sentido, seus gestores devem estar preparados para essas mudanças tão rápidas exigidas pelo mercado. A Figura 9 mostra que apenas 42,5% dos pesquisados se sentem altamente preparados para essas alterações de demanda. Logo, seria um fator importante para que a empresa tivesse um olhar mais criterioso, por exemplo, investindo em mais treinamentos nesse sentido.

**Figura 10** – Resultado comparativo referente à afirmativa “Sei me relacionar bem com meus pares e meus superiores”

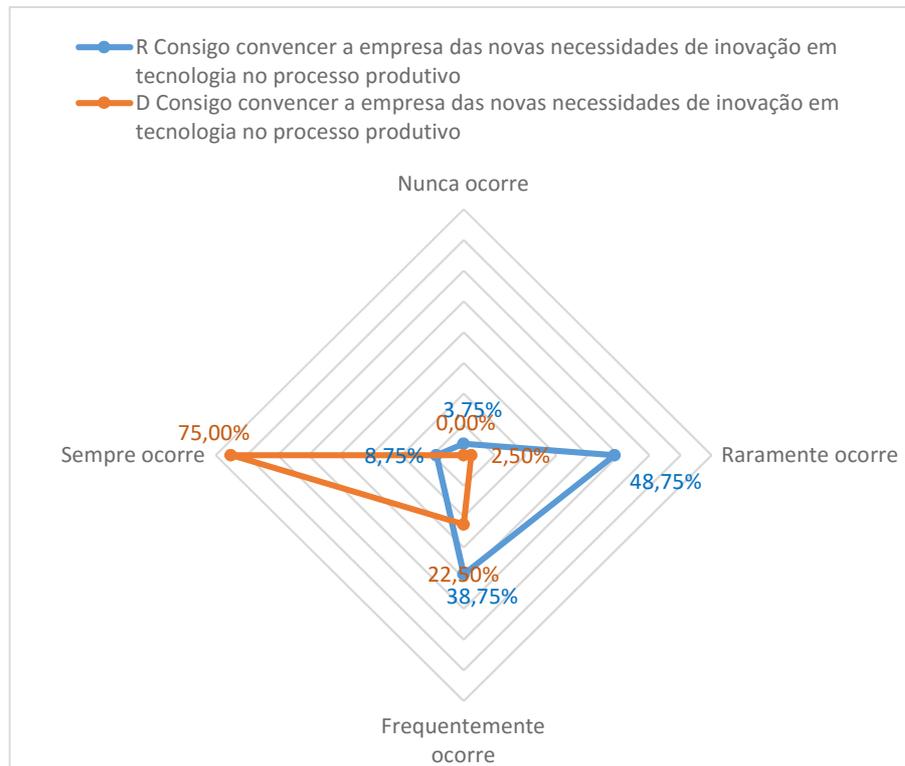


**Fonte:** A autora

Na Figura 10, o valor de 45% dos pesquisados para o *raramente ocorre* da questão também chama a atenção, pois se trata de quase metade dos pesquisados afirmando que não sabem se relacionar bem com pares e superiores, e 86,25% almejam melhorar, chegando à pontuação 4 da escala *sempre ocorre*.

Esta aí mais um ponto para o qual a empresa precisa ter também um olhar especial. O bom relacionamento, tanto com pares, subordinados ou superiores, é fator essencial para um bom andamento das atividades. O ambiente saudável traz benefícios, tanto para a organização, quanto para todos que nela estão envolvidos. Isso também pode ser desenvolvido por meio de treinamentos.

**Figura 11** – Resultado comparativo referente à afirmativa “Consigo convencer a empresa das novas necessidades de inovação em tecnologia no processo produtivo”

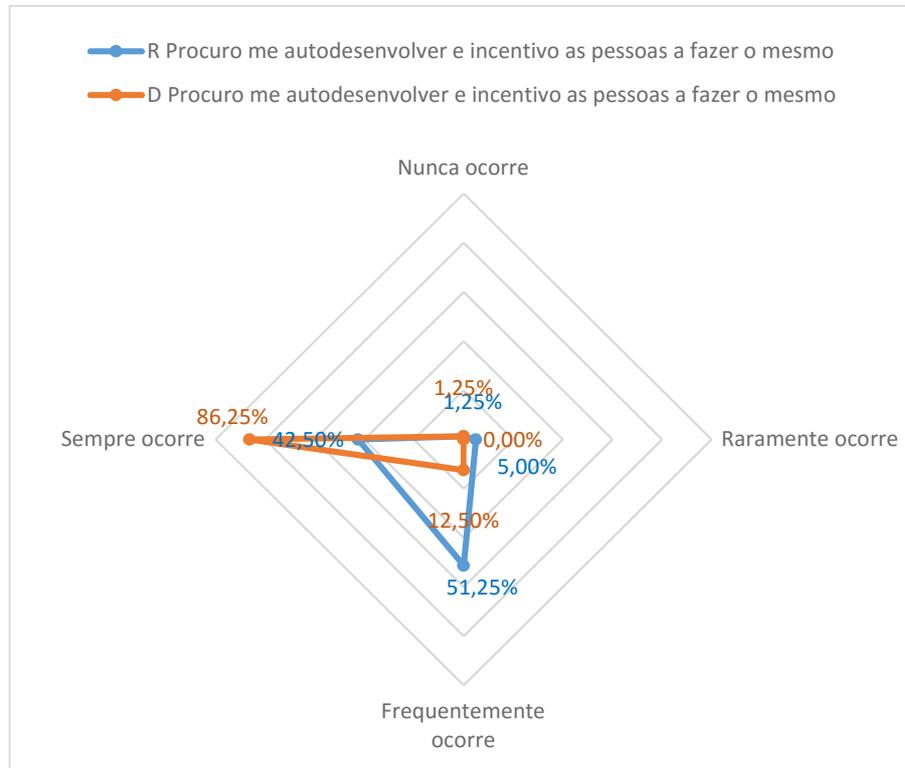


**Fonte:** A autora

Pode-se observar aqui, também, um valor considerável para a questão no *raramente ocorre*: 48,75% afirmam não conseguir convencer a empresa das novas necessidades de inovação, e apenas 8,75% afirmam que *sempre ocorre*. Valores de 22,5% e 75% para desejo de melhoria, *frequentemente ocorre* e *sempre ocorre*, respectivamente.

Em relação a esse dado, fica claro que os funcionários sentem que a empresa não atenta para a busca de inovação por parte de seus colaboradores. No entanto, não foi feito um estudo da causa disso. Não se sabe se isso é alguma estratégia que vem da alta cúpula, ou se as inovações devam vir apenas da alta direção.

**Figura 12** – Resultado comparativo referente à afirmativa “Procuro me autodesenvolver e incentivo as pessoas a fazerem o mesmo”

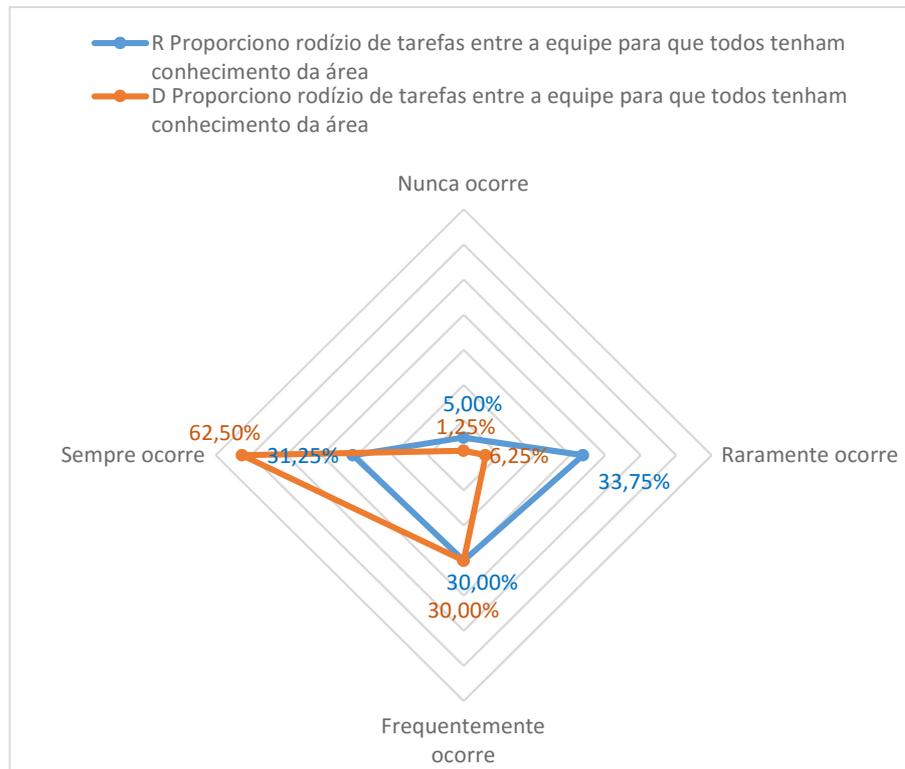


**Fonte:** A autora

Na Figura 12, pode-se observar claramente que a maioria acredita ter essa competência, sendo 51,25% para *frequentemente ocorre*, e 42,5% para *sempre ocorre*.

Essa competência, com esse resultado tão positivo, é ponto crucial que mostra que os funcionários buscam sempre se autodesenvolver, e ainda tentam incentivar seus liderados a fazerem o mesmo. Mostra também que os funcionários estão motivados no trabalho, pois a busca de novos conhecimentos se encontra em pessoas que estão à procura de crescimento.

**Figura 13** – Resultado comparativo referente à afirmativa “Proporcioo rodízio de tarefas entre os membros da equipe para que todos tenham conhecimento da área”

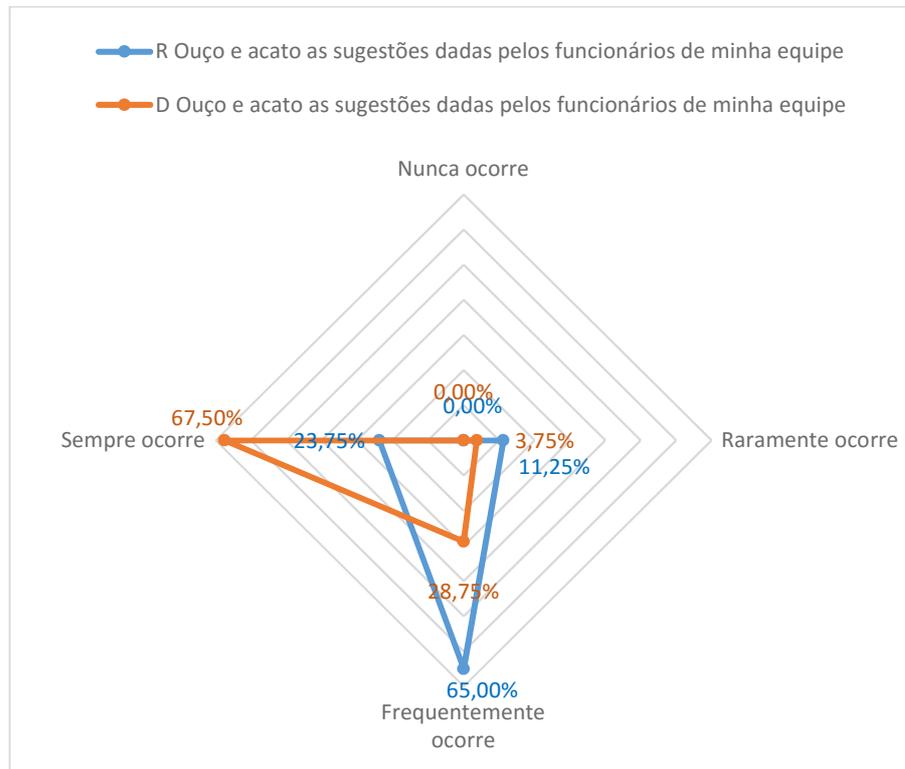


**Fonte:** A autora

A Figura 13 apresenta uma distribuição quase uniforme para os valores da escala, raramente ocorre, frequentemente ocorre e sempre ocorre: 33,75%, 30% e 31,25%, respectivamente.

Essa competência de proporcionar rodízio entre tarefas na empresa não pode ser tratada apenas como competência do líder, pois também é uma competência da empresa. Se a empresa não der essa abertura ao gestor, ele não conseguirá executar essa ação em seu trabalho.

**Figura 14** – Resultado comparativo referente à afirmativa “Ouço e acato as sugestões dadas pelos membros de minha equipe”

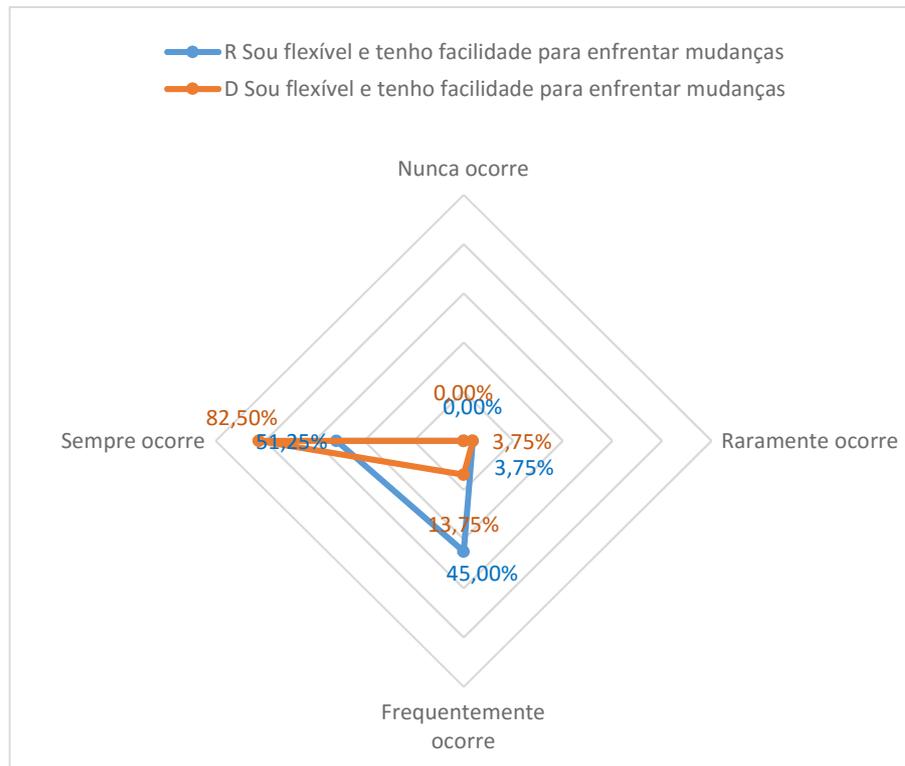


**Fonte:** A autora

Conforme a Figura 14, 65% afirmam que frequentemente ouvem e acatam sugestões dadas pela equipe, e apenas 23,75% afirmam que *sempre ocorre*. O desejo de melhoria para o último grau da escala, *sempre ocorre*, é de 67,5%.

Qualquer tipo de sugestão pode ser ouvido, mas talvez não acatado, por não fazer sentido ou não trazer benefício naquele momento. Nas respostas a essa questão, na pesquisa, pode-se notar uma distribuição aparentemente normal, ou seja, os gestores da empresa até ouvem o que seus funcionários têm a dizer, mas muitas vezes não colocam em prática as sugestões, devido a algum motivo.

**Figura 15** – Resultado comparativo referente à afirmativa “Sou flexível e tenho facilidade para enfrentar mudanças”

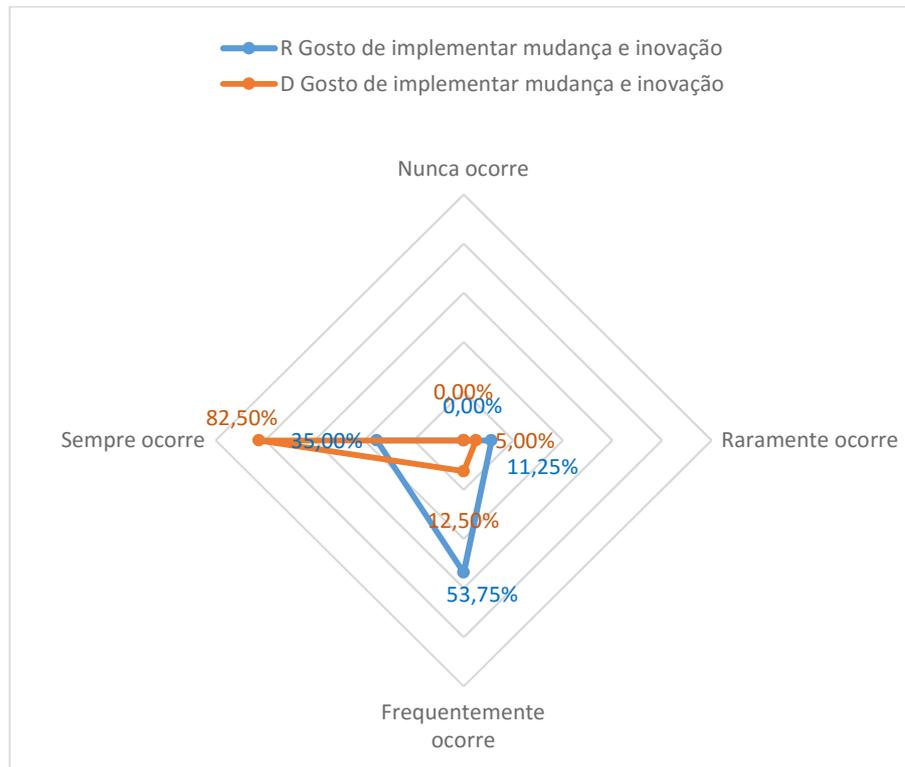


**Fonte:** A autora

Na Figura 15, observa-se também que a maioria dos pesquisados acredita ser flexível e ter facilidade para enfrentar mudanças: 45% para frequentemente ocorre e 51,25% para sempre ocorre. Obteve-se o valor de 82,50% para o desejo de melhoria, sempre ocorrer.

As mudanças ocorrem a todo momento, principalmente no ambiente organizacional. Com a atual dinamicidade em que se inserem, elas são importantes para que haja prosperidade na empresa. Estar flexível e ter facilidade para enfrentar essas mudanças é outro ponto positivo para os gestores e para a organização.

**Figura 16**– Resultado comparativo referente à afirmativa “Gosto de implementar mudança e inovação”



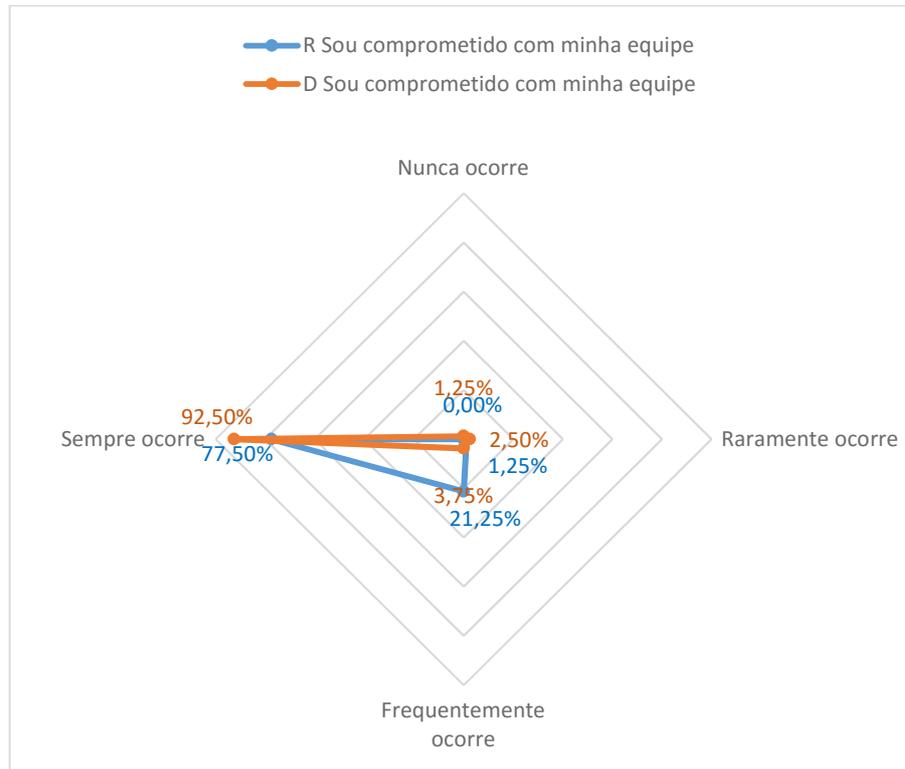
**Fonte:** A autora

A Figura 16 já demonstra um valor menor para a nota 4 da escala: 35% para o sempre ocorre no real, e 82,50% para o desejo de melhoria na questão para a nota 4 da escala.

Assim como citado anteriormente, a mudança é fator de extrema importância nas organizações, e junto com as mudanças vem a inovação. A exploração de novas ideias pode ser uma chave para o êxito da empresa. Estar aberto a esse tipo de conduta é essencial.

Qualquer empresa que busque trabalhar com inovação já está em vantagem frente à concorrência.

**Figura 17**– Resultado comparativo referente à afirmativa “Sou comprometido com minha equipe”

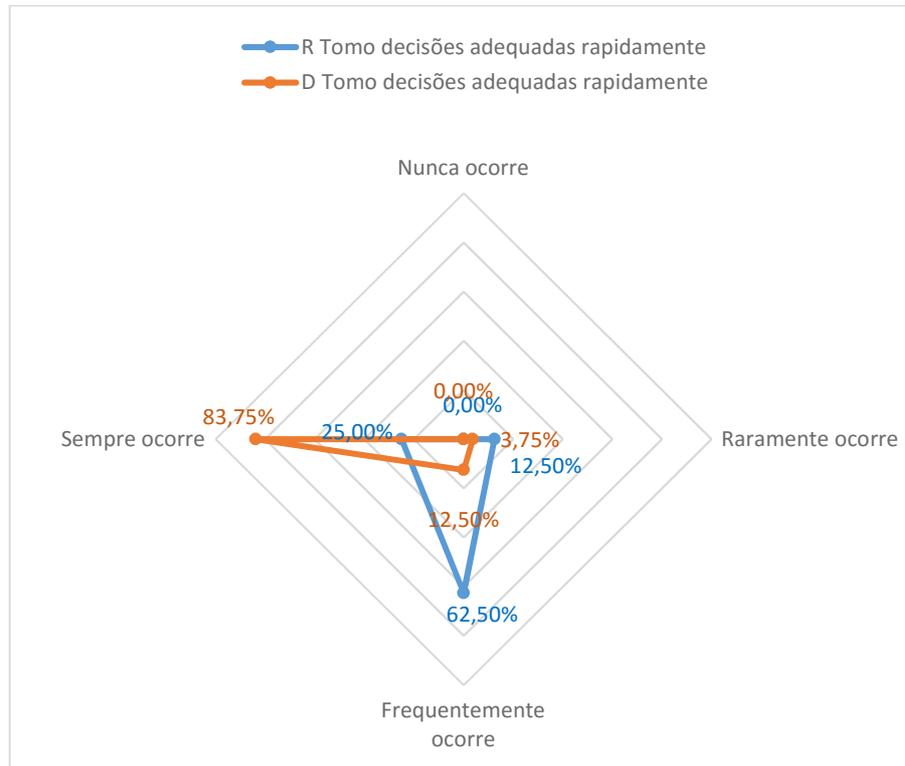


**Fonte:** A autora

A Figura 17 mostra claramente que a maioria dos líderes da empresa entende que está comprometida com a equipe.

O comprometimento com a equipe é uma das principais características de um bom gestor. Se ele, além de ser comprometido, conseguir gerar comprometimento por parte de seus liderados com a empresa, será melhor ainda. Nesta questão da pesquisa, também é possível observar bons resultados, pois a maioria demonstra estar comprometida. Ninguém afirmou que nunca ocorre esse tipo de comprometimento.

**Figura 18** – Resultado comparativo referente à afirmativa “Tomo decisões adequadas rapidamente”



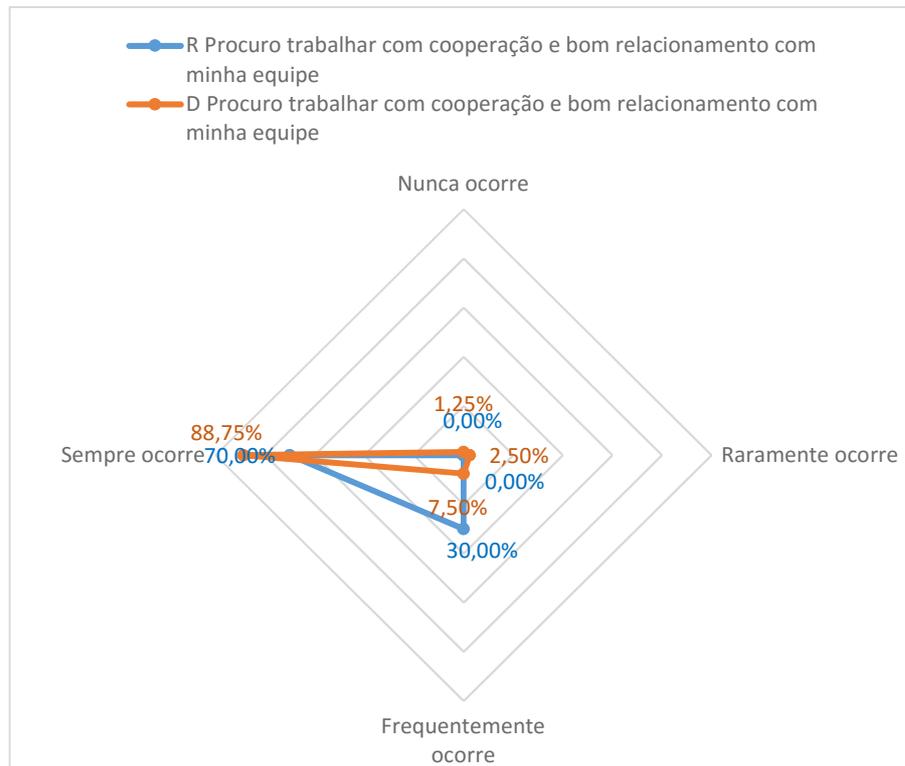
**Fonte:** A autora

Verifica-se, na Figura 18, que apenas 25% dos pesquisados entendem ter essa competência na nota 4 da escala, sempre ocorre; 12,50% afirmam que raramente ocorre; e 83,75% almejam melhorar para a nota 4 da escala.

Um poder de decisão dentro da empresa pode ser de uma pessoa ou compartilhado. O importante é que as pessoas se sintam seguras para decidir. Para que gestores possam tomar decisões assertivas, o ideal é que elas sejam tomadas com embasamento, e não às escuras.

Neste estudo, pôde-se observar que a minoria dos pesquisados acredita já ter essa competência como *sempre ocorre*. No entanto, muitas vezes isso não depende apenas do gestor, mas também de quanto a empresa o libera para tomar decisões sozinho.

**Figura 19** – Resultado comparativo referente à afirmativa “Procuro trabalhar com cooperação e bom relacionamento com minha equipe”

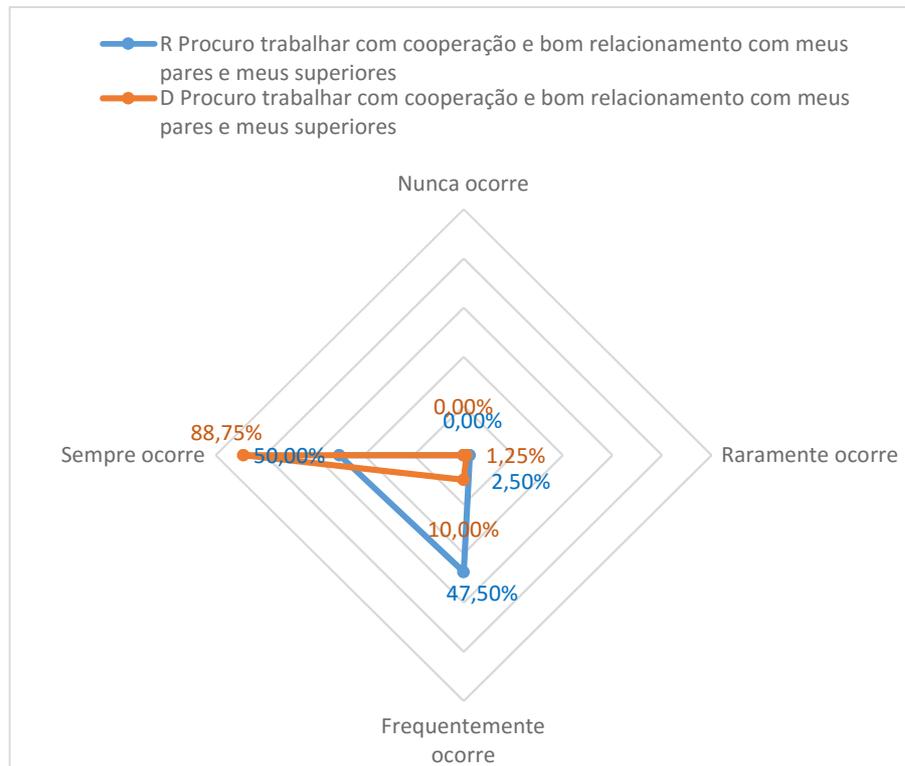


**Fonte:** A autora

Na Figura 19, é possível identificar que a maioria dos líderes entende já trabalhar com cooperação e bom relacionamento com a equipe.

O trabalho em equipe é primordial. A palavra chave de uma empresa que realmente funciona é a cooperação entre seus membros. Nesse quesito a empresa em estudo também apresenta ótimos resultados.

**Figura 20** – Resultado comparativo referente à afirmativa “Procuro trabalhar com cooperação e bom relacionamento com meus pares e meus superiores”

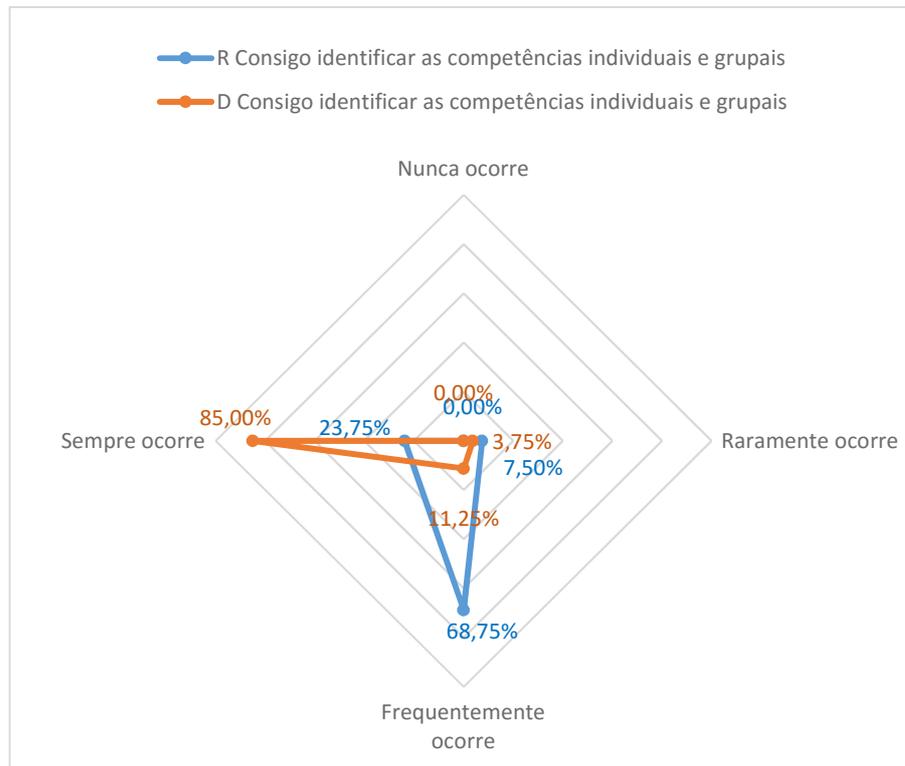


**Fonte:** A autora

A Figura 20 mostra 47,50% para o *frequentemente ocorre* e 50% para o *sempre ocorre* na questão sobre a situação real. Para a situação desejada, obteve-se o valor de 88,75% para a nota 4 da escala, sempre ocorre.

Também nesta questão, obtiveram-se ótimos resultados para a empresa em estudo.

**Figura 21** – Resultado comparativo referente à afirmativa “Consigo identificar as competências individuais e grupais”

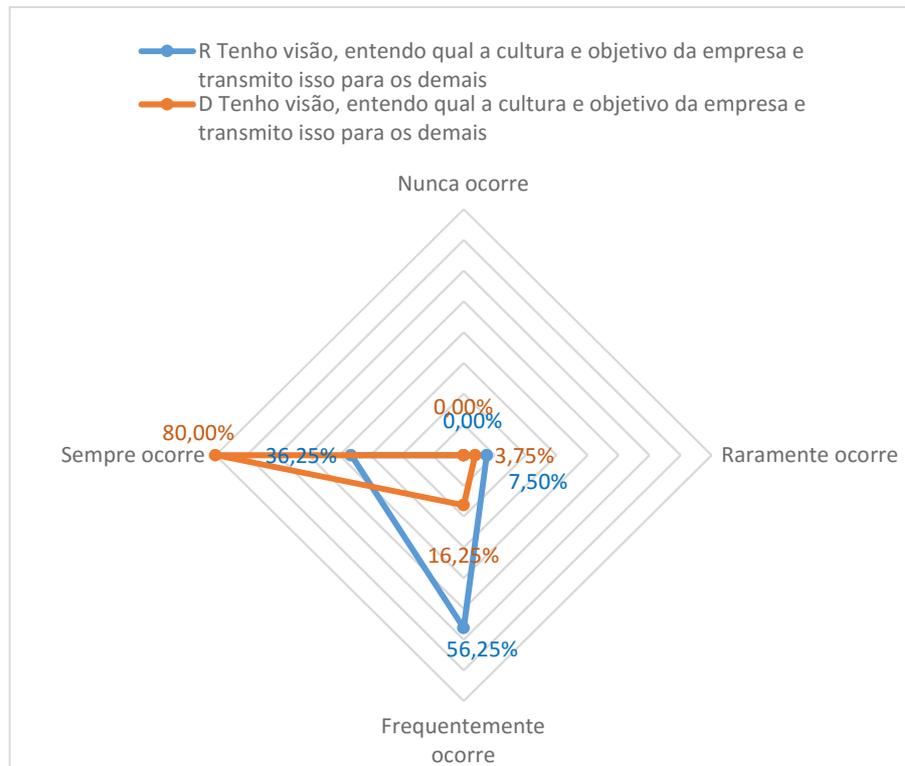


**Fonte:** A autora

Verifica-se, nesta questão, um valor relativamente baixo para a nota 4 da escala, na situação real, 23,75%; 85% desejam melhorar essa competência na nota 4 da escala; e, 11,25%, na nota 3 da escala.

A importância da identificação das competências dos funcionários é muito importante para o aumento do desempenho no processo produtivo. Quando o líder identifica os pontos fortes e fracos de seus funcionários, consegue colocá-los na melhor posição de trabalho, o que aumenta a produtividade. Logo, para esta questão a empresa poderia investir em treinamentos, buscando o desenvolvimento dessa competência, que se apresentou relativamente baixa na escala do *sempre ocorre*.

**Figura 22** – Resultado comparativo referente à afirmativa “Tenho visão, entendo a cultura e o objetivo da empresa e transmito isso para os demais”



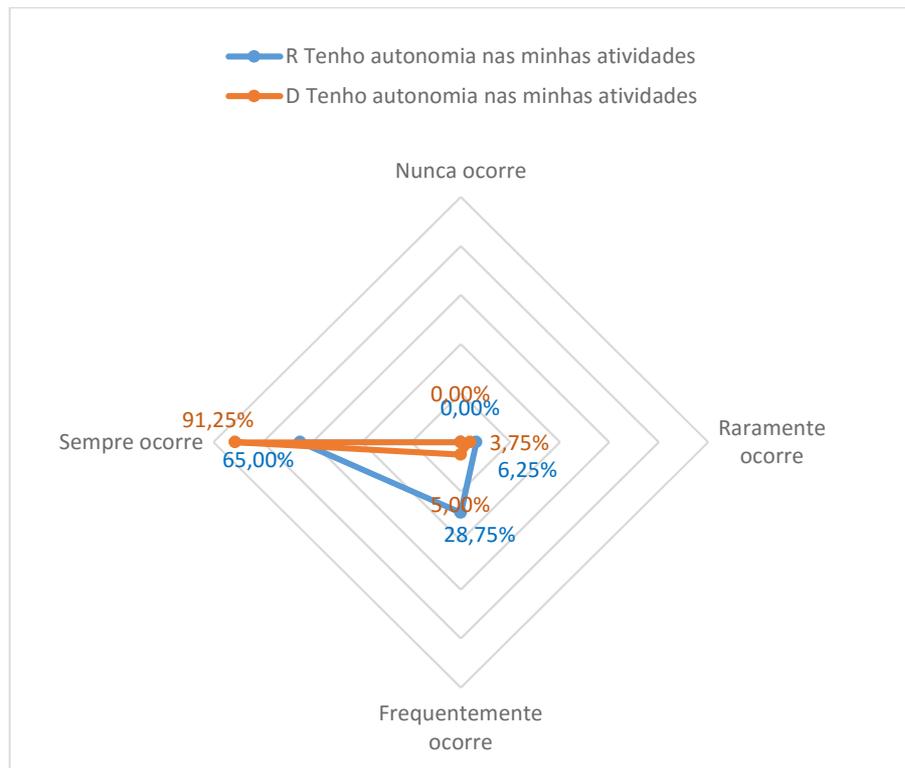
**Fonte:** A autora

Na figura 22, nota-se também um percentual baixo para a nota 4 da escala na situação real sempre ocorre, 56,25% para o frequentemente ocorre, e 80% almejam melhorar.

A cultura ou também valores de uma companhia devem ser compartilhados por todos os seus integrantes, assim como seus objetivos. Apenas após todos estarem alinhados com as expectativas, tanto da empresa, quanto dos funcionários, será possível “remar” no mesmo sentido.

Como o percentual apresentado na pesquisa do sempre ocorre foi de 36,25%, talvez a empresa também possa fazer um treinamento nesse sentido.

**Figura 23** – Resultado comparativo referente à afirmativa “Tenho autonomia nas minhas atividades”

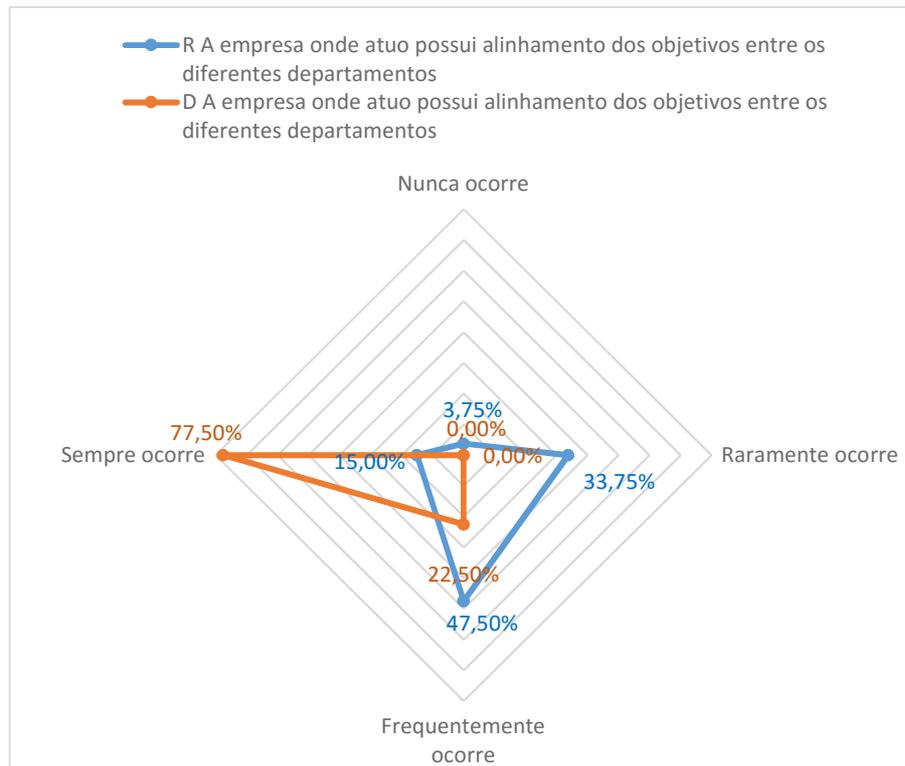


**Fonte:** A autora

Nesta questão, identifica-se claramente o desejo de melhoria: 91,25% para a nota 4 da escala, sendo o real 65%.

Essa também é uma competência do funcionário em conjunto com a empresa. Se a empresa não abrir o espaço para o gestor tomar atitudes, ele nunca conseguirá realizar essa ação. Logo, cabe avaliar se a empresa deseja ou não dar essa abertura. Pode-se notar aí, também, uma questão de confiança.

**Figura 24** – Resultado comparativo referente à afirmativa “A empresa onde atuo possui alinhamento dos objetivos entre os diferentes departamentos”

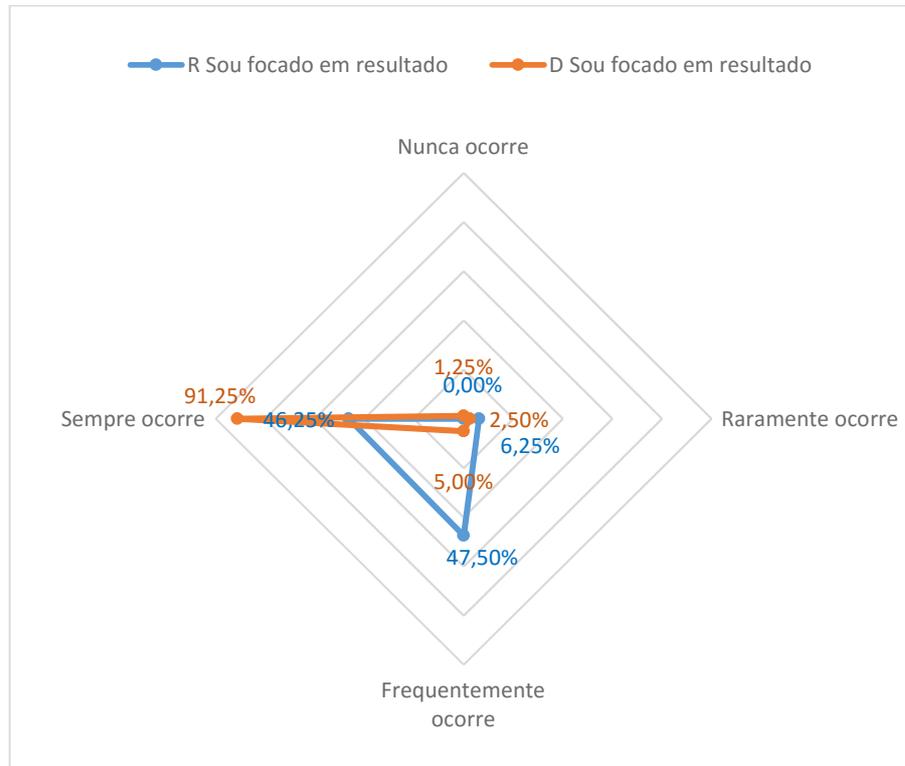


**Fonte:** A autora

A questão 24 mostra uma distribuição razoável entre as notas da escala na situação real: 33,75% para raramente ocorre, 47,50% para frequentemente ocorre, 15% para sempre ocorre, 77,50% almejam melhorar essa situação para a nota 4 da escala, e 22,50%, para a nota 3.

Além do alinhamento do objetivo da empresa com os funcionários, outro ponto importante é o alinhamento dos objetivos entre os departamentos. Na empresa em estudo, pôde-se identificar uma nota relativamente alta para o “raramente ocorre” na escala do real, 33,75%. Trata-se de um ponto que chama a atenção e que deve ser trabalhado.

**Figura 25**– Resultado comparativo referente à afirmativa “Sou focado em resultado”

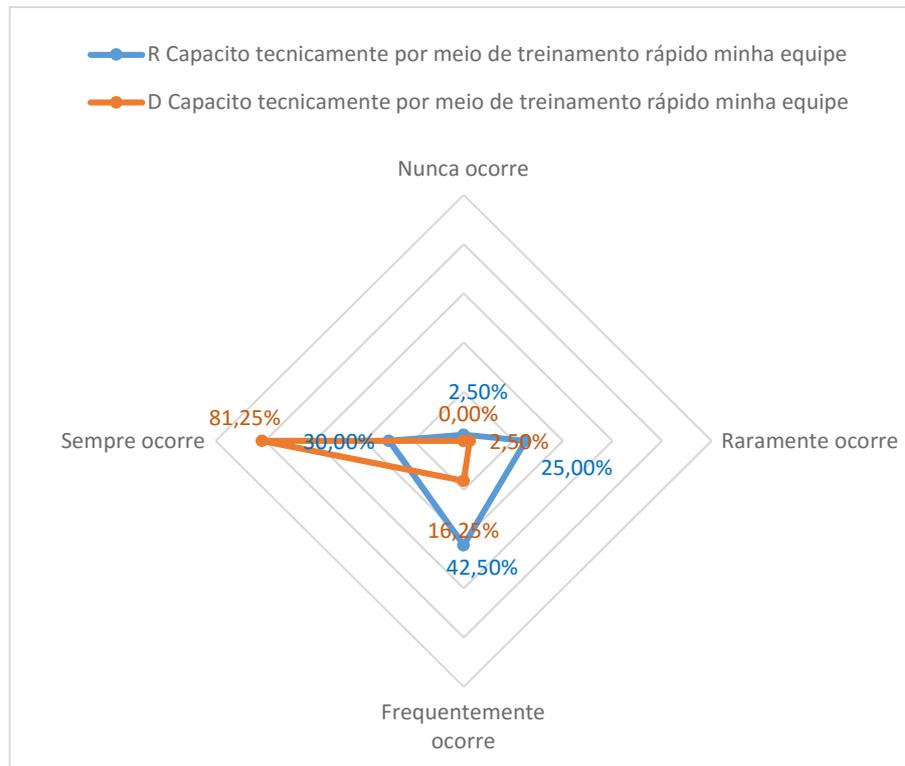


**Fonte:** A autora

Na figura 25, a maioria dos entrevistados acredita já ser frequentemente ou sempre focado em resultados. Para a situação desejada, verifica-se o valor de 91,25% para a nota 4 da escala *sempre ocorre*.

O foco em resultados também é uma competência essencial. Normalmente uma pessoa com essa característica tende a resolver problemas e alcançar resultados com menos recursos e maior rapidez.

**Figura 26**– Resultado comparativo referente à afirmativa “Capacito tecnicamente minha equipe por meio de treinamento rápido”

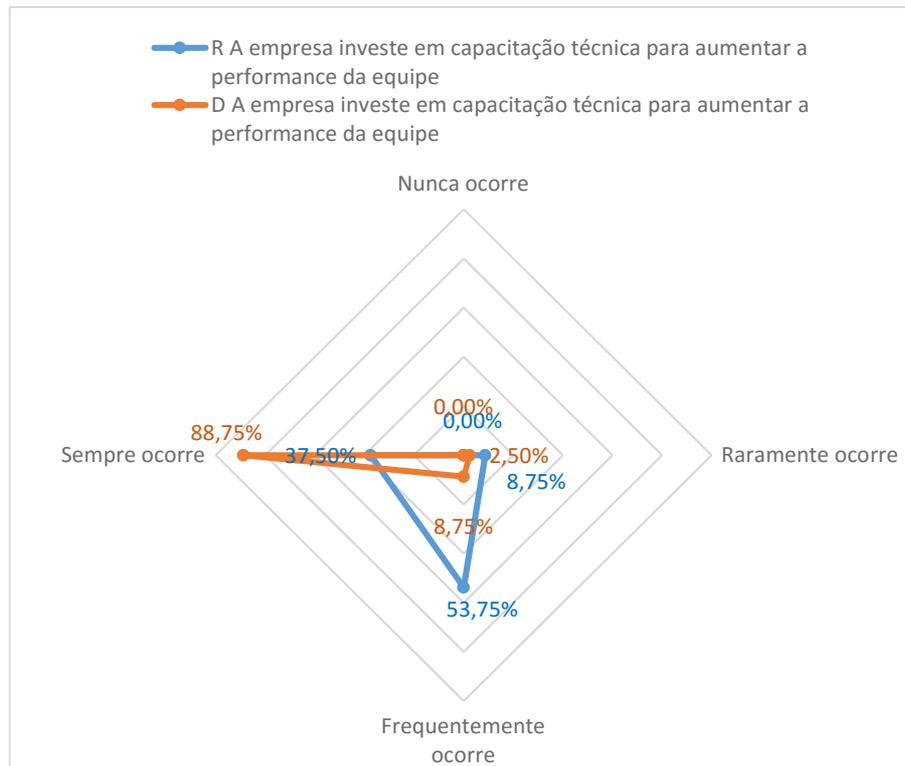


**Fonte:** A autora

A Figura 26 mostra o valor de 25% para a situação real na nota 2 da escala para *raramente ocorre* e o valor de 81,25% para a nota mais alta da escala na situação desejada. Também a nota do real no *sempre ocorre*, de 30%, mostra que esse quesito precisa ser melhorado na empresa pesquisada.

A importância do treinamento nas empresas, ferramenta da administração de recursos humanos, ocorre a todo momento. Por meio dessa ferramenta, as pessoas conseguem se desenvolver e trazer mais resultados para a empresa. O capital humano precisa estar em constante crescimento e aperfeiçoamento, em qualquer organização.

**Figura 27**– Resultado comparativo referente à afirmativa “A empresa investe em capacitação técnica para aumentar a performance da equipe”

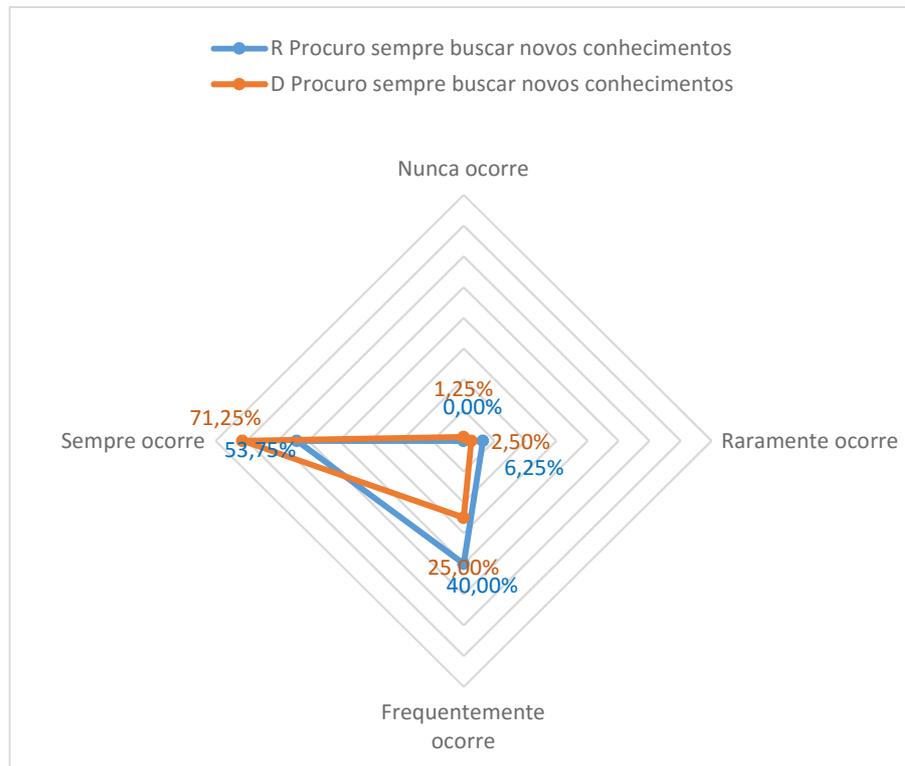


**Fonte:** A autora

Observa-se, na Figura 27, que 88,75% dos entrevistados desejam que a empresa aumente o investimento em capacitação técnica, para aumentar a performance da equipe.

Assim como o treinamento, o aumento da capacitação técnica também precisa ser oferecido pela empresa. Esses investimentos nunca são perdidos, e seus resultados são sempre assertivos.

**Figura 28** – Resultado comparativo referente à afirmativa “Procuro sempre buscar novos conhecimentos”

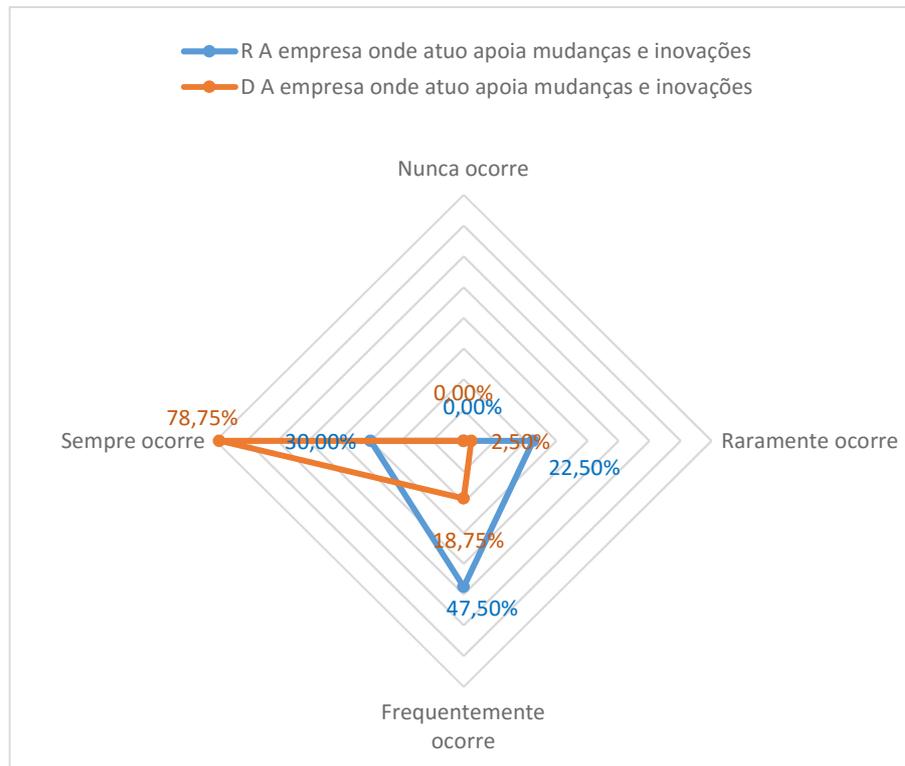


**Fonte:** A autora

Na Figura 28, pode-se observar, quanto à distribuição na situação real, 40% para o *frequentemente ocorre* e 53,75% para o *sempre ocorre*, e 71,25% almejam melhorar para a nota 4 da escala.

As notas dadas pelos pesquisados nesse quesito foram altas e demonstram que os gestores da empresa pesquisada sempre estão em busca de novos conhecimentos, o que é muito importante.

**Figura 29** – Resultado comparativo referente à afirmativa “A empresa onde atuo apoia mudanças e inovações”

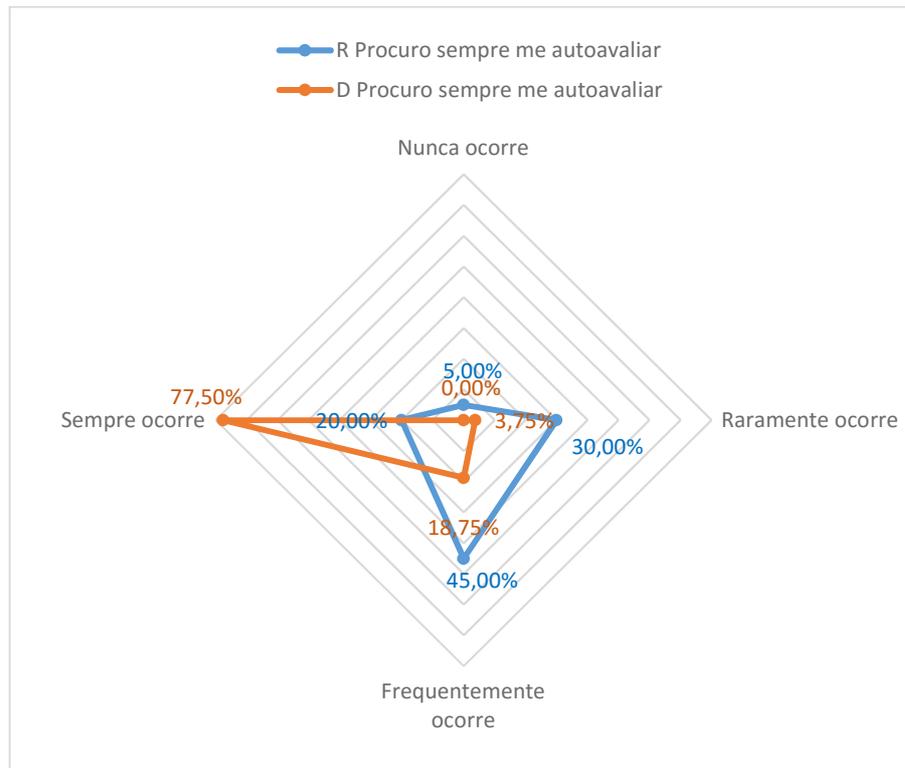


**Fonte:** A autora

Na Figura 29, um apontamento razoável para a distribuição na situação real, pois 22,50% entendem que raramente a empresa apoia mudanças e inovações, com 47,50% para frequentemente ocorre e 30% para sempre ocorre, e 78,75% almejam que essa característica da empresa chegue à nota 4 da escala, sempre ocorre.

Na Figura 16, foi verificada a vontade de implementação de mudança e inovação por parte dos gestores. Já na Figura 29, procura-se demonstrar a visão que os gestores têm da empresa em relação à vontade de apoiar mudanças e inovações. Na situação denotada como real, os percentuais ficaram bem balanceados, pois apenas 30% dos pesquisados acreditam que isso sempre ocorre na empresa, ou seja, trata-se de mais um fator a ser analisado pela empresa em estudo.

**Figura 30** – Resultado comparativo referente à afirmativa “Procuro sempre me autoavaliar”

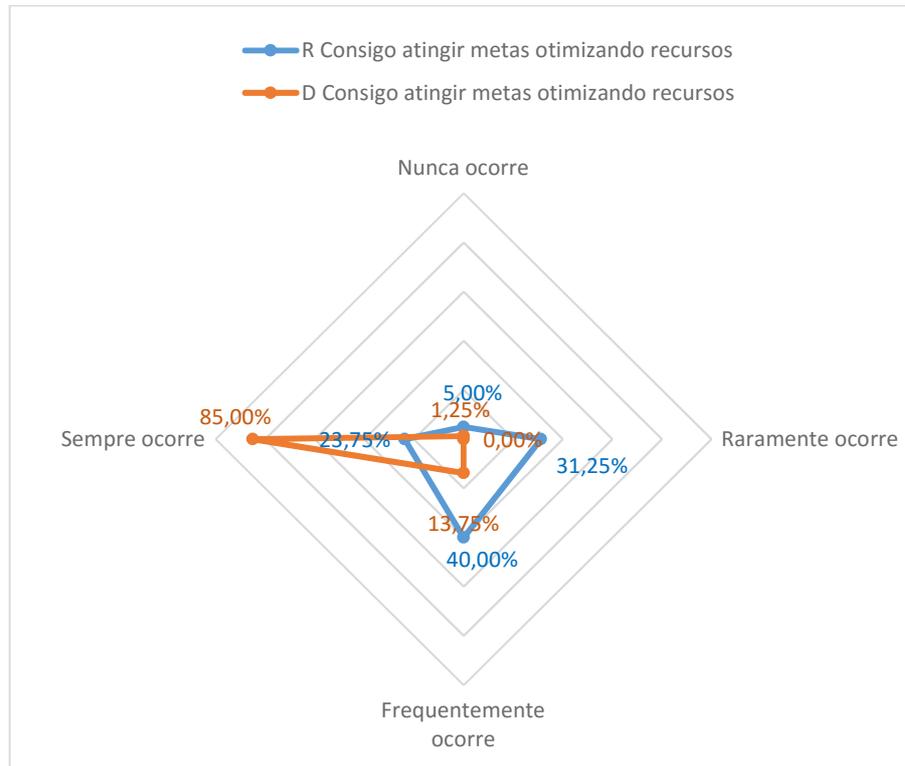


**Fonte:** A autora

A Figura 30 demonstra também uma distribuição razoável para essa questão na situação real: 30% afirmam que *raramente ocorre*, 45%, que *frequentemente ocorre*, e 20%, que *sempre ocorre*, e 77,50% almejam melhorar para a nota 4 da escala.

A competência de autoavaliação é intrapessoal; quando não observada por um gestor, deve-se procurar desenvolvê-la. Nessa questão, mais um ponto para análise da empresa, pois apenas 20% acreditam sempre ter essa competência.

**Figura 31** – Resultado comparativo referente à afirmativa “Consigo atingir metas otimizando recursos”

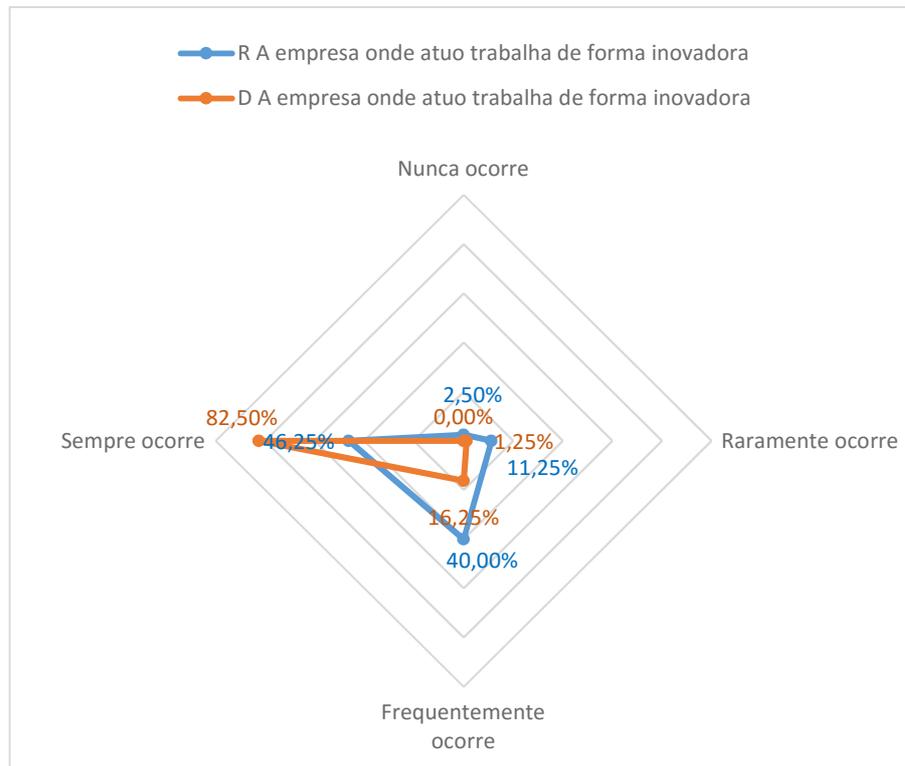


**Fonte:** A autora

Na Figura 31, apenas o percentual de 23,75% entende que sempre conseguem atingir metas otimizando recursos; 40% entendem que frequentemente conseguem; e, 85% almejam melhorar para a nota 4 da escala.

Uma empresa eficiente sempre está em busca dessa competência, e os gestores que desejam ser eficientes também devem estar atentos a isso. Trata-se também de outro fator a ser avaliado pela empresa, visto que apenas 23,75% dos pesquisados responderam como *sempre ocorre*.

**Figura 32**– Resultado comparativo referente à afirmativa “A empresa onde atuo trabalha de forma inovadora”

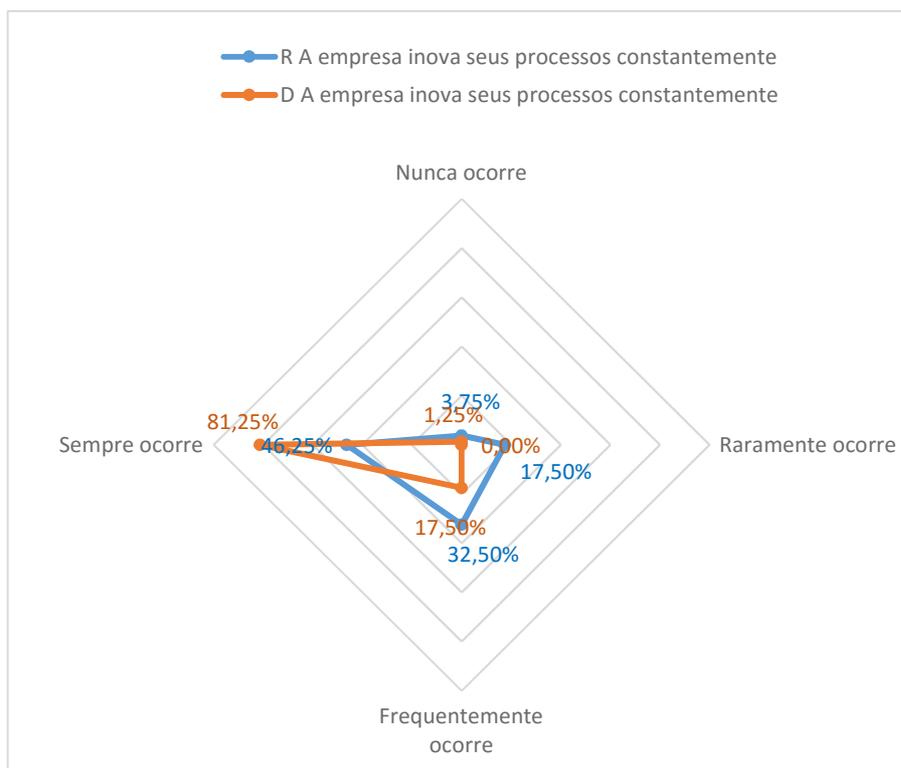


**Fonte:** A autora

A Figura 32 demonstra uma distribuição equilibrada para a situação real: 40% para frequentemente ocorre e 46,25% para sempre ocorre, e 82,50% almejam que essa afirmativa alcance a nota 4 da escala.

Conforme citado anteriormente, a importância da inovação é essencial nos dias atuais, e mais importante ainda no ramo da empresa pesquisada, que trabalha com tecnologia que muda a todo momento.

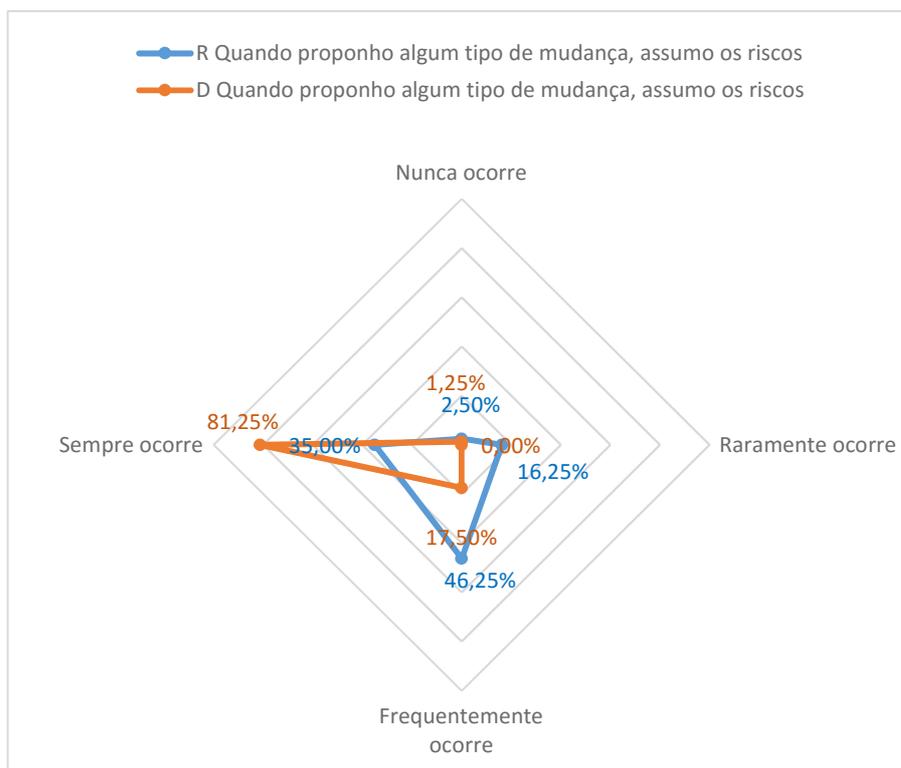
**Figura 33** – Resultado comparativo referente à afirmativa – “A empresa inova seus processos constantemente”



**Fonte:** A autora

Observa-se, na Figura 33, que 81,25% dos pesquisados almejam que a empresa inove seus processos constantemente, que 32,50% afirmam que essa situação já ocorre frequentemente e que 46,25% afirmam que sempre ocorre.

**Figura 34**– Resultado comparativo referente à afirmativa: “Quando proponho algum tipo de mudança, assumo os riscos”



**Fonte:** A autora

Na Figura 34, para a situação real 16,25% afirmam que raramente assumem riscos quando propõem mudanças; 46,25%, frequentemente; 35% sempre assumem; e, 81,25% almejam que essa situação sempre ocorra, logo também desejam melhoria.

Assumir o risco após uma tomada de decisão é papel fundamental de um bom líder. Quando ele não está disposto a isso, pode-se descartar qualquer sugestão ou ação que proponha para a organização.

#### 4.3.5 Análise comparativa entre o real e o desejável

Para comparar as respostas da escala de competências de liderança entre as avaliações de real e desejável, foi utilizado o teste de Wilcoxon para as amostras relacionadas, devido à ausência de distribuição Normal das variáveis.

O teste de Wilcoxon avalia se existe uma diferença significativa estatística entre as médias das duas condições. Esse teste é usado quando há os mesmos participantes ou participantes emparelhados nas duas condições (DANCEY; REIDY, 2006).

Para comparar as respostas da escala de competências de liderança entre sexos, foi utilizado o teste de Mann-Whitney que, assim como o de Wilcoxon, busca avaliar se existe uma diferença significativa estatística entre as médias das duas condições. No entanto, esse teste é usado quando há participantes diferentes em cada condição (DANCEY; REIDY, 2006).

Por fim, para comparar as respostas da escala de competências de liderança entre cargo, experiência no cargo, idade e escolaridade, foi usado o teste de Kruskal-Wallis, devido à ausência de distribuição normal das variáveis. Esse teste é utilizado quando os dados não satisfazem as condições requeridas para uma ANOVA paramétrica. Não é necessário se preocupar com o formato da distribuição dos escores, já que eles não precisam ter uma distribuição normal. O teste procura uma diferença significativa entre os postos médios de algumas ou de todas as variáveis (DANCEY; REIDY, 2006).

O nível de significância adotado para os testes estatísticos foi de 5%, ou seja,  $P < 0.05$ .

A seguir, apresenta-se a análise de cada questão em relação à situação real *versus* desejada:

#### **Teste de Wilcoxon – Análise comparativa dos itens do questionário entre real e desejável**

Pelos resultados (ANEXO D), verificou-se diferença significativa entre os dois momentos para todos os itens, exceto para o item 15: maiores escores no momento desejável do que no momento real.

Logo, pelo teste de Wilcoxon, exceto para a questão 15, **sou comprometido com minha equipe**, a média das respostas entre o real e desejável foi muito próxima (real 3,76 e desejável 3,88). Essa diferença não é tão marcante como as demais, o que significa que o comprometimento na percepção deles está muito próximo do ideal, sendo a única em que eles se declaram próximos da realidade.

### **Teste de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis – Análise Comparativa entre Variáveis Categóricas**

Pelos dados (ANEXO E), apresentam-se a seguir as comparações dos itens do questionário de competências de liderança, tanto no momento real (A) como no desejável (B), entre as variáveis categóricas de interesse (cargo, experiência no cargo, sexo, idade e escolaridade).

Pelos resultados, verificou-se diferença significativa para:

**1) Cargo** (maiores escores de Q11A, Q11B e Q12B nos líderes/encarregados), conforme detalhamento abaixo:

Para as competências das questões **11A (real)** e **11B (desejável)**, **proporcionar rodízio de tarefas entre a equipe para que todos tenham conhecimento da área**, houve uma diferença significativa entre as respostas dos líderes e encarregados x coordenador e supervisor, e também uma diferença significativa em relação às respostas dos líderes e encarregados x gerentes e diretores.

Nessa questão, obteve-se, para as respostas de líderes/encarregados do real e desejável, médias de 3,40 e 3,80, respectivamente; para os coordenadores/supervisores, de 2,52 e 3,36, respectivamente; e, para os gerentes/diretores, de 2,40 e 3,30, respectivamente. Evidenciou-se, também, maior pontuação para os líderes/encarregados. Pode-se levantar a hipótese de que líderes e encarregados proporcionam maior rodízio entre as tarefas da equipe do que os demais gestores.

Pode-se classificar essa competência como uma das competências empresariais que, para Viitala (2005), são as que envolvem habilidades adquiridas por meio de educação e treinamento gerencial.

Em relação à questão 11, existe ligação com uma das competências apontadas na literatura por Tadeucci (2009): “distribuir informações com rapidez e

adequadamente para toda a equipe e empresa”. O rodízio de tarefas é uma forma bastante interessante de divulgar o conhecimento para a equipe.

Na questão **12B (desejável), ouço e acato as sugestões dadas pelos funcionários de minha equipe**, houve uma diferença significativa entre as respostas dos líderes e encarregados x coordenador e supervisor. Nessa questão obteve-se uma média para as respostas de líderes/encarregados de 3,74, e para coordenadores/supervisores, de 3,44, evidenciando-se também maior pontuação para os líderes/encarregados.

Verifica-se aqui a competência de liderança e supervisão que, para Viitala (2005), são habilidades que se referem à liderança de pessoal, à capacidade de um líder direcionar, apoiar, participar, facilitar e capacitar as pessoas.

Quanto à questão 12, também existe ligação com outra competência apontada por Tadeucci (2009): “valorizar pessoas e talentos”. Não é possível valorizar um funcionário sem ouvi-lo.

**2) Experiência no cargo** (maiores escores de Q4A e Q13A para aqueles com 5-10 anos);

Para a competência da questão **4A (real), transmito confiança porque sou justo e sei dizer não quando necessário**, houve uma diferença significativa entre as respostas dos gestores com até 5 anos no cargo x 5-10 anos. Nessa questão obteve-se uma média, para as respostas de até cinco anos, de 3,18, e de 5-10 anos, de 3,58, evidenciando maior pontuação para os funcionários com 5-10 anos de casa.

Verificam-se aqui as competências, tanto interpessoais como intrapessoais. A primeira é apontada por Viitala (2005) como a habilidade de um líder para relacionar-se com as estratégias de enfrentamento nas relações sociais do gerente. Quanto às de criar e manter as relações com diferentes públicos de interesse, a autora inclui na competência intrapessoal a autoconfiança, habilidades de julgamento social e de resolução de conflitos, entre outras.

Bennis (1999) aponta o “gerenciamento da confiança” como uma das competências essenciais de liderança. Essa competência liga-se à questão 4. No estudo, a transmissão da confiança é mais declarada pelos gestores com experiência entre cinco e 10 anos.

Também na questão **13A (real), sou flexível e tenho facilidade para enfrentar mudanças**, houve uma diferença significativa entre as respostas dos gestores com o mesmo tempo de experiência e aqueles com até cinco anos no cargo

x 5-10 anos. Nessa questão também se obteve uma média para as respostas de até cinco anos, de 3,35, e de 5-10 anos, de 3,71, evidenciando maior pontuação para os funcionários com 5-10 anos de casa.

Pode-se classificar essa habilidade como uma competência intrapessoal que, de acordo com Viitala (2005), inclui as habilidades que também devem estar voltadas para a orientação proativa e orientação de resultados. Qualquer gestor a fim de alcançar uma meta deve ter flexibilidade para enfrentar todo tipo de mudança, quando necessária.

Na questão 13, pode-se notar também uma ligação com uma competência apontada por Tadeucci (2009), “promover mudanças”. Se um líder não estiver apto a enfrentar mudanças, dificilmente terá êxito em sua gestão. Pode-se inferir que os gestores com mais tempo de casa se sentem mais aptos para conduzir mudanças, uma vez que conhecem melhor a empresa.

**3) Sexo** (maiores escores de Q9A para os do sexo masculino, e maiores escores de Q11A, Q12A e Q23A para o sexo feminino);

Para a competência da questão **9A (real), consigo convencer a empresa das novas necessidades de inovação em tecnologia no processo produtivo**, houve uma diferença significativa entre as respostas dos gestores do sexo masculino, em relação ao feminino.

As respostas apresentam uma média de 2,62 para o sexo masculino e de 2,21 para o feminino, evidenciando uma percepção de poder maior de persuasão para os homens, nessa competência. Nas questões **11A, 12A, e 23A** obtiveram-se, na sequência para o sexo feminino, médias de 3,32, 3,37 e 3,63, enquanto para o sexo masculino obtiveram-se 2,74, 3,05 e 3,33, o que evidencia um poder maior de persuasão para as mulheres, nessa competência.

Destaca-se aqui a competência empresarial que Viitala (2005) classifica como habilidade que envolve pensamentos e ações estratégicas.

Nas questões **11A (real), proporciono rodízio de tarefas entre a equipe para que todos tenham conhecimento da área, 12A (real), ouço e acato as sugestões dadas pelos funcionários de minha equipe, e 23A (real), sou focado em resultado**, já houve uma diferença significativa do sexo feminino em relação ao sexo masculino, pois o sexo feminino obteve maior pontuação nessas competências.

Aqui, de acordo com o modelo de competências de Viitala (2005), podem-se classificar todas essas competências como de liderança e supervisão.

Na questão 9, constatou-se outra forte ligação com duas competências apontadas por Tadeucci (2009), “usar e criar tecnologia” e “inovar”, competências também apontadas como cruciais para o desenvolvimento da liderança. Em relação à questão 23, também se pode notar uma ligação com a competência apontada na literatura por Bennis (1999), o “gerenciamento do significado”, tipo de competência que o autor afirma ser o gerenciamento voltado ao alcance de metas, resultados ou direção.

**4) Idade** (maiores escores de Q5B, Q13B, Q17B e Q21B para aqueles com <30 anos e 30-40 anos);

Para as competências das questões **5B (desejável)**, **tenho competências técnicas e conheço os processos da empresa**, **13B (desejável)**, **sou flexível e tenho facilidade para enfrentar mudanças**, **17B (desejável)**, **procuro trabalhar com cooperação e bom relacionamento com minha equipe**, e **21B (desejável)**, **tenho autonomia nas minhas atividades**, houve diferença significativa entre os grupos com idade de <30 a 40 anos. Nas questões obteve-se, na sequência para idade de até 30, anos uma média de 3,92, 3,96, 3,92 e 3,92, respectivamente; para a idade de 30 a 40 anos, uma média de 4,00, 3,82, 3,92 e 3,95, respectivamente; e, para a idade acima de 40 anos, uma média de 3,40, 3,40, 3,47 e 3,60, o que evidencia maior pontuação para gestores de até 40 anos de idade.

Classificando-se essas competências de acordo com o modelo de Viitala (2005), podem-se verificar, na questão 5B, as competências técnicas que são as habilidades de conhecimento do processo. Na questão 13B, a competência intrapessoal; na questão 17B, a competência interpessoal, referente ao relacionamento com os outros; e, na 21B, a competência intrapessoal, que envolve a autoconfiança.

Na questão 5, percebe-se também uma relação apontada por Tadeucci (2009) como competência: “avaliar os processos”.

Já a questão 17 relaciona-se com a competência apontada por Bennis (1999), “gerenciamento da confiança”; quando não existe o sentimento de confiança entre líderes e subordinados, dificilmente haverá um bom relacionamento.

**5) Escolaridade** (maiores escores de Q11A, Q11B, Q19B, Q28A nos de ensino médio, e maiores escores de Q29A nos de ensino médio e superior).

Para as competências das questões **11A (real)** e **11B (desejável)**, **proporcionar rodízio de tarefas entre a equipe para que todos tenham**

**conhecimento da área, 19B (desejável), consigo identificar as competências individuais e grupais, e 28A (real), procuro sempre me autoavaliar**, houve uma diferença significativa para os pesquisados que possuem até ensino médio. Nas questões obtiveram-se, na sequência para ensino médio/técnico, médias de 3,30, 3,78, 3,91 e 3,22; para superior completo, médias de 3,00, 3,54, 3,88 e 2,75, e, para pós-graduação/mestrado, médias de 2,48, 3,36, 3,70 e 2,55, o que evidencia maior pontuação para os pesquisados com escolaridade de nível de ensino médio.

De acordo com o modelo de Viitala (2005), podem-se verificar as competências de liderança nas questões 11A, 11B e 19B, e na questão 28A, uma competência intrapessoal, por se tratar de autoidentificação e autoavaliação.

Também na questão 28 reflete-se a competência “gerenciamento de si próprio”, apontada por Bennis (1999), que informa que o líder deve procurar gerenciar a si próprio, conhecendo e dispondo de suas habilidades de maneira eficaz. Quando o líder conhece a si mesmo, conhece e desenvolve seus pontos fortes e tem capacidade para aceitar os riscos.

Quanto à questão **29A (real), consigo atingir metas otimizando recursos**, já houve uma diferença significativa entre os resultados daqueles com ensino médio e daqueles com ensino superior. Nessa questão obteve-se uma média para o ensino médio/técnico de 3,13; para superior completo, 3,08; e, para pós-graduação/mestrado, de 2,42, o que evidencia menor pontuação para o nível de pós-graduação/mestrado.

Destaca-se aqui a competência gerencial que, para Viitala (2005), refere-se a habilidade de compreensão analítica, habilidades de resolução de problemas complexos e de construção de soluções, sempre buscando desenvolvimento e aperfeiçoamento.

Pode-se observar claramente que em todas as questões, exceto na de número 15, os gestores desejam melhorias, tanto da parte deles, quanto da parte da empresa. Muitas competências oscilaram muito na pontuação, de acordo com o cargo, experiência no cargo, sexo, idade e escolaridade, o que demonstra que existem variações expressivas na estratificação da amostra.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos nesta dissertação, por meio do estudo de caso em uma empresa de grande porte do ramo eletrônico e de informática, de Minas Gerais, demonstram que os objetivos foram atingidos. O objetivo geral (identificar as competências de liderança presentes na empresa por meio da visão real e da visão desejada dos gestores, as que precisam ser desenvolvidas e as voltadas para as inovações do produto, processos e organizacionais) e os específicos foram alcançados com sucesso.

Foi possível identificar todas as competências de liderança apontadas pelos líderes fazendo uma ligação com as competências necessárias para a inovação. Na discussão do grupo focal, os indivíduos envolvidos acreditam que a empresa trabalha com inovação e que está buscando ainda mais desenvolver competências para isso.

Os participantes entendem que os líderes da organização devem estar prontos para aceitar os riscos e estar sempre à procura de novos conhecimentos, e que a empresa deve investir mais em treinamentos para seus funcionários e buscar mais tecnologia. Os participantes ainda informam que ambos, empresa e gestores, devem estar preparados para a mudança e trabalhar com autonomia.

Também foi possível identificar que as competências de liderança relatadas pelos líderes nos grupos focais vão ao encontro das competências esperadas pela empresa. Também foi possível verificar que, para todos os itens do questionário, exceto a questão 15, existe uma diferença significativa entre a situação real e a desejada. Identificaram-se também diferenças significativas de algumas competências nas variáveis demográficas da amostra.

Das seis competências abordadas no modelo de Viitala, todas aparecem na discussão do grupo focal, com uma frequência de sessenta e um apontamentos dos dois grupos de discussão. As competências destacadas favorecem os comportamentos voltados para a inovação da equipe.

Conclui-se que os líderes da empresa, em geral, almejam ser mais do que são atualmente, ou seja, desejam se desenvolver mais e, pelo observado na discussão do grupo focal, contam com a empresa para fazer isso. Foi possível notar sintonia entre

empresa e gestores, busca constante de melhorias e empenho para inovar, principalmente na área tecnológica, visto que se trata de uma empresa de tecnologia.

Tem-se a convicção de que este estudo pode contribuir na aprendizagem e contextualização do tema proposto, em abordagens sobre liderança e inovação, elevando o conhecimento da autora e subsidiando futuros interessados nesses temas de pesquisa. Sugere-se uma pesquisa sobre competências de liderança em empresas de pequeno e médio porte.

## REFERÊNCIAS

- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J.; Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. **Annual Review of Psychology**, Palo Alto, p. 421–49, 2009.
- BAÊTA, A. M. C.; LIMA, R. J. C. Considerações sobre os Estudos de Liderança e a Arte na Formação do Líder Contemporâneo. **RIGS: Revista Interdisciplinar de Gestão Social**. Vol. 2 no. 3, p. 31-37, dez. 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: EDIÇÕES 70, 1977.
- BARRETO, L. M. T. S. *et al.* Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **R. Adm.**, São Paulo, v.48, n.1, p. 34-52, 2013.
- BASS, B. M., STOGDILL, R. M. **Bass Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications** (3rd ed.). New York: Free Press, 1990.
- BASS, B. M, Concepts of Leadership. In: **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership** (New York: Free Press), pp. 13–20, 1990.
- BASS, B. M. **The Bass handbook of leadership: theory, research & managerial applications** (4<sup>th</sup> ed., p. 1536). New York: Fress Press, 2008.
- BASS, B. M. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. **European journal of work and organizational psychology**, (New York, 1999), pp. 9-32.
- BASS, B. M. The Future of Leadership in Learning Organizations. **The Journal of Leadership Studies**, New York, 2000. Disponível em: <[https://www.essr.net/~jafundo/mestrado\\_material\\_itgjkhnld/IV/Lideran%C3%A7as/Leadership%20in%20Learning%20Orgns.pdf](https://www.essr.net/~jafundo/mestrado_material_itgjkhnld/IV/Lideran%C3%A7as/Leadership%20in%20Learning%20Orgns.pdf)> Acesso em: 02 ago. 2015.
- BENEVIDES, V. L. A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. Dissertação de Mestrado - Fundação Getulio Vargas, FGV, Rio de Janeiro, 2010.
- BENNIS, W. **A Invenção de uma vida**. Rio de Janeiro: Campus 1999. FGV, Rio de Janeiro.
- BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 34(3), 102-114, 1994.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? In: **Enanpad**, Foz do Iguaçu, 1999.
- BRUNO, F. C. L; Leadership and performance beyond expectations. Fundação Dom Cabral, FDS. **E-leader Bangkok, 2008**.
- CARRILHO, R. M. G. L. **Liderança Transformacional e Transacional no Corpo de Fuzileiros da Marinha de Guerra Portuguesa**. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa, 2001.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, M. H. M. Sistemas de inovação: políticas e perspectivas. Parcerias Estratégicas – **Revista do Centro de Estudos Estratégicos do Ministério de Ciência e Tecnologia**, Brasília, DF, n. 8, p.237-255, 2000.

CHARAN, R. **O líder criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COVEY, S. Developing Tomorrow's Transformational Leaders Today. **The Transformational Leadership Report. 2007**. Disponível em: <<http://www.transformationalleadership.net/products/TransformationalLeadershipReport.pdf>> Acesso em: 02 ago. 2015.

CRUZ, A. P. C. **Estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica**: papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de restrições. Tese de Doutorado (Ciências) - Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2014.

DANCEY, C. P., REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia usando o SPSS para Windows**. 3. ed. Porto Alegre, Artmed, 2006.

DEL PRETTE, Z. A. P, *et al.* **HABILIDADES SOCIAIS**: Diálogos e Intercâmbios sobre pesquisa e prática. Novo Hamburgo: Sinopsys, 2015.

DIAS, M. A. M. J., BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **READ**, Porto Alegre – Edição 80 – N° 1 – P. 200-221, 2015.

DOROW, P. F, *et al.* O líder inovador segundo a percepção de gestores intermediários. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 209-225, set. 2015.

DRUCKER. P. F. **The Discipline of Innovation**. 2002. Disponível em:<<https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>>. Acesso em: 2 ago. 2015.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **RAC, Edição Especial**, 2001.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Apostila, UEC, Fortaleza, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GÓIS, C. S. **Lideranças Transformacional, Transacional e Laissez-Faire** – Um estudo de Caso. Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Educação Almeida Garret, Lisboa, 2011.

GOMES, A. A. Apontamentos sobre a pesquisa em educação: Usos e possibilidade do grupo focal. **EccoS – Revista Científica**, São Paulo, v. 7, n, 2, p. 275-290, 2005.

GOMES, A. R. S. **Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos**. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade do Minho, Minho, 2005.

GRUBER, L. S. **Liderança – Habilidades e características do líder numa organização bancária**: um estudo de caso. Dissertação de Pós Graduação, Universidade Federal de Santa Catarina, Curitiba, 2001.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, 1995.

HADDAD, C. M. S.; VALDAMBRINI, A. C. Gestão de pessoas empreendedoras na organização (*Intrapreneurs*): Um estudo de caso do Consórcio Remaza. **XIII SIMPEP** – Bauru, 2006.

HSIEH, S.C.; LIN, J. S.; LEE, H. C. Analysis on Literature Review of Competency. **International Review of Business and Economics**. Hong Kong, 2012.

Harvard Business Review (HBR). **Liderança inovadora**. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2008.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **Tipping point leadership**. Harvard Business Review (HBR), 2003. Disponível em: <<https://hbr.org/2003/04/tipping-point-leadership/ar/1#>> Acesso em 04 fev. 2016.

LIMA, A. K. C. **Competências Gerenciais**: A percepção dos gestores de uma IES Pública. Dissertação de Mestrado, Universidade Potiguar – UNP, Natal, 2010.

LIMA, G. S.; NETO, A. M. C. Uma leitura da evolução das teorias sobre liderança à luz da teoria da estruturação de Giddens. **III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. João Pessoa, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MONTEIRO, I. Percepção dos comportamentos do líder inovador pelos seus subordinados. **Encontros Científicos – Tourism & Management Studies**. N. 1, 2005.

MONTEIRO, I.; SOUSA, F. A liderança inovadora na hotelaria algarvia. **Sapientia. II. Componente Politécnica**, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, 2008.

CRUZ NETO, O.; MOREIRA, M. R.; SUCENA, L. F. M.; Grupos Focais e Pesquisa Social Qualitativa: o debate orientado como técnica de investigação. **XIII Encontro da Associação de Estudos Populacionais**, Ouro Preto, 2002.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership**: theory and practice (6th ed., p. 504). Sage Publications, 2012. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=MIKDjx2YHSIC&pg=PA1&hl=pt-BR&source=gbs\\_toc\\_r&cad=4#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=MIKDjx2YHSIC&pg=PA1&hl=pt-BR&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em 05 ago. 2015.

OLIVEIRA, C. D. **O Papel da Inovação no Processo da estratégia**: uma pesquisa qualitativa em empresas emergentes de base tecnológica no Brasil. Tese (Doutorado em ciências em Engenharia de Produção) Universidade Federal do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, 2003.

OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Manual de Oslo: Diretrizes para OECD coleta e interpretação de dados sobre inovação. Tradução por Financiadora de Estudos e Projetos. FINEP. 3. ed. 1997. Disponível em: <<http://www.uesc.br/nucleos/nit/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 02 ago. 2015.

PEDRUZZI, N. L. I, *et al.* Liderança: Evolução das suas principais abordagens teóricas. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, Rondônia, 2014.

PISCOPO, M. R. **Strategic issue em projetos globais de inovação tecnológica em empresas multinacionais brasileiras.** Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

ROSA, E. F. M. **Liderança Transformacional e Transacional:** Estilo de liderança predominante no departamento de finanças de uma instituição bancária. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre, 2010.

SANTIAGO, F. Z. **Liderança – Características e habilidades:** um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de Minas Gerais. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2007.

SCARPIM, M. R. S.; MACHADO, D. D. P. N. O Impacto da cultura sobre o ambiente propício ao desenvolvimento de inovações. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, set. 2012. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_GCT1714.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_GCT1714.pdf)>. Acesso em 21 jul. 2015.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da Inovação na Prática.** Como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009.

SÉ, D. C. **Efeito da correlação entre parcelas sobre a precisão em amostragem sistemática.** Dissertação (Engenharia F). Universidade Federal de Lavras, UFLA, Lavras, 2012.

SILVA, J. R. S.; ALMEIDA, C. D; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, Ani I – Número I, p. 17-40, São Leopoldo, 2009.

SILVEIRA, L. S.; JESUS, J. S. Liderança inovadora na gestão de uma instituição de ensino. **Revista Negócios em Projeção**, Brasília, v.4, n.1, p. 17-40, jun. 2013.

SOUZA, D. H. F.; **Liderança Eficaz.** Monografia de Tecnologia em Informática, Faculdade de Tecnologia de Mauá, Mauá, 2010.

SPIEGEL, Murray R. **Estatística.** São Paulo, Makron Books, 1993.

TADEUCCI, M. S. R. **Motivação e Liderança.** Curitiba: IESDE, 2009.

TRAD, L. A. B. Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. **Physis: Revista de Saúde Coletiva.** v. 19, nº.3, Rio de Janeiro, 2009.

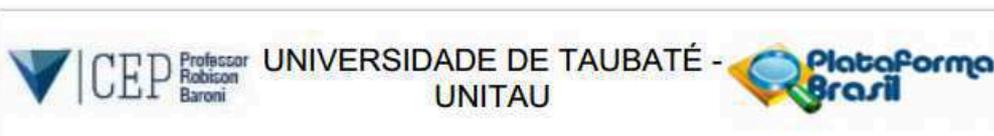
TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VIITALA, R. Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. **Journal of Workplace Learning;** 2005 17, 7/8; ABI/INFORM Global, p. 436.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **Revista de Administração Mackenzie**, 12 (1), 53-81, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre. BOOKMAN, 2001.

## ANEXO A – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** LIDERANÇA INOVADORA  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE NO SUL DE MINAS GERAIS

**Pesquisador:** ADRIANA BATISTA RIBEIRO ROSA

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 50768915.2.0000.5501

**Instituição Proponente:** Universidade de Taubaté

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 1.365.415

#### Apresentação do Projeto:

Este trabalho tem como objetivo identificar e descrever as competências de liderança presentes em uma empresa de grande porte no Sul de Minas Gerais por meio da visão dos gestores, as que precisam ser acrescentadas e quais dessas competências são voltadas para a inovação (transcrito do projeto)

#### Objetivo da Pesquisa:

Identificar e descrever as competências de liderança presentes na empresa por meio da visão dos gestores, as que precisam ser desenvolvidas e quais dessas competências são voltadas para a inovação (transcrito do projeto)

#### Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Atende as recomendações da Resolução 466/12 e as normas operacionais 01/13.

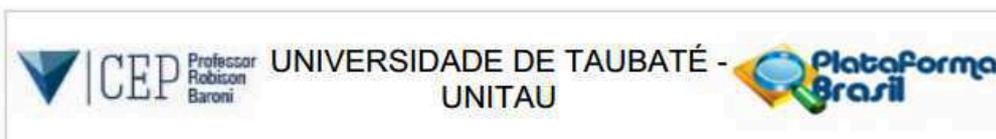
#### Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Tema relevante para as ações de políticas públicas na área de gestão.

#### Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Atende as recomendações da Resolução 466/12 e as normas operacionais 01/13.

**Endereço:** Rua Visconde do Rio Branco, 210  
**Bairro:** Centro **CEP:** 12.020-040  
**UF:** SP **Município:** TAUBATE  
**Telefone:** (12)3635-1233 **Fax:** (12)3635-1233 **E-mail:** cepunitau@unitau.br



Continuação do Parecer: 1.365.415

**Recomendações:**

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Atendida a solicitação do parecer anterior e justificada pelo pesquisador responsável.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, em reunião de 11/12/2015, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 466/12, considerou o Projeto de Pesquisa: APROVADO.

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

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_620988.pdf	28/11/2015 09:34:12		Aceito
Outros	Questoesdogrupofocal.docx	28/11/2015 09:31:52	ADRIANA BATISTA RIBEIRO ROSA	Aceito
Outros	Termodeconsentimentoempresa.pdf	05/11/2015 22:56:08	ADRIANA BATISTA RIBEIRO ROSA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	termopesquisados.pdf	05/11/2015 22:53:12	ADRIANA BATISTA RIBEIRO ROSA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projetoparacomite.docx	05/11/2015 22:51:45	ADRIANA BATISTA RIBEIRO ROSA	Aceito
Folha de Rosto	folhaderosto.pdf	05/11/2015 22:49:36	ADRIANA BATISTA RIBEIRO ROSA	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

TAUBATE, 14 de Dezembro de 2015

Assinado por:  
Maria Dolores Alves Cocco  
(Coordenador)

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210  
Bairro: Centro CEP: 12.020-040  
UF: SP Município: TAUBATE  
Telefone: (12)3635-1233 Fax: (12)3635-1233 E-mail: cepunitau@unitau.br

## ANEXO B – ANÁLISE DE FREQUÊNCIA ESTATÍSTICA

<p>Q1) SEI OUVIR MEUS FUNCIONÁRIOS E CONSIGO ENTENDER O PONTO DE VISTA DELES</p> <p>Q1A    Frequency    Percent</p> <p>-----</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>RARAMENT</td><td style="text-align: right;">2</td><td style="text-align: right;">2.50</td></tr> <tr><td>FREQUENT</td><td style="text-align: right;">52</td><td style="text-align: right;">65.00</td></tr> <tr><td>SEMPRE</td><td style="text-align: right;">26</td><td style="text-align: right;">32.50</td></tr> </table> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">Q1B</td><td style="text-align: center;">Frequency</td><td style="text-align: center;">Percent</td></tr> <tr><td colspan="3">-----</td></tr> <tr><td>NUNCA</td><td style="text-align: right;">2</td><td style="text-align: right;">2.50</td></tr> <tr><td>RARAMENT</td><td style="text-align: right;">3</td><td style="text-align: right;">3.75</td></tr> <tr><td>FREQUENT</td><td style="text-align: right;">6</td><td style="text-align: right;">7.50</td></tr> <tr><td>SEMPRE</td><td style="text-align: right;">69</td><td style="text-align: right;">86.25</td></tr> </table> <p>Q2) SEI DAR FEEDBACK POSITIVO TANTO QUANTO NEGATIVO PARA MEUS SUBORDINADOS</p> <p>Q2A    Frequency    Percent</p> <p>-----</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>RARAMENT</td><td style="text-align: right;">10</td><td style="text-align: right;">12.50</td></tr> <tr><td>FREQUENT</td><td style="text-align: right;">45</td><td style="text-align: right;">56.25</td></tr> <tr><td>SEMPRE</td><td style="text-align: right;">25</td><td style="text-align: right;">31.25</td></tr> </table> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">Q2B</td><td style="text-align: center;">Frequency</td><td style="text-align: center;">Percent</td></tr> <tr><td colspan="3">-----</td></tr> <tr><td>NUNCA</td><td style="text-align: right;">1</td><td style="text-align: right;">1.25</td></tr> <tr><td>RARAMENT</td><td style="text-align: right;">1</td><td style="text-align: right;">1.25</td></tr> <tr><td>FREQUENT</td><td style="text-align: right;">5</td><td style="text-align: right;">6.25</td></tr> <tr><td>SEMPRE</td><td style="text-align: right;">73</td><td style="text-align: right;">91.25</td></tr> </table> <p>Q3) CONSIGO ENCONTRAR EQUILÍBRIO ENTRE AS NECESSIDADES DA EMPRESA E NECESSIDADES DOS EMPREGADOS</p> <p>Q3A    Frequency    Percent</p> <p>-----</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>NUNCA</td><td style="text-align: right;">1</td><td style="text-align: right;">1.25</td></tr> <tr><td>RARAMENT</td><td style="text-align: right;">14</td><td style="text-align: right;">17.50</td></tr> <tr><td>FREQUENT</td><td style="text-align: right;">53</td><td style="text-align: right;">66.25</td></tr> <tr><td>SEMPRE</td><td style="text-align: right;">12</td><td style="text-align: right;">15.00</td></tr> </table> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">Q3B</td><td style="text-align: center;">Frequency</td><td style="text-align: center;">Percent</td></tr> <tr><td colspan="3">-----</td></tr> <tr><td>RARAMENT</td><td style="text-align: right;">2</td><td style="text-align: right;">2.50</td></tr> <tr><td>FREQUENT</td><td style="text-align: right;">20</td><td style="text-align: right;">25.00</td></tr> <tr><td>SEMPRE</td><td style="text-align: right;">58</td><td style="text-align: right;">72.50</td></tr> </table>	RARAMENT	2	2.50	FREQUENT	52	65.00	SEMPRE	26	32.50	Q1B	Frequency	Percent	-----			NUNCA	2	2.50	RARAMENT	3	3.75	FREQUENT	6	7.50	SEMPRE	69	86.25	RARAMENT	10	12.50	FREQUENT	45	56.25	SEMPRE	25	31.25	Q2B	Frequency	Percent	-----			NUNCA	1	1.25	RARAMENT	1	1.25	FREQUENT	5	6.25	SEMPRE	73	91.25	NUNCA	1	1.25	RARAMENT	14	17.50	FREQUENT	53	66.25	SEMPRE	12	15.00	Q3B	Frequency	Percent	-----			RARAMENT	2	2.50	FREQUENT	20	25.00	SEMPRE	58	72.50	<p>Q4) TRANSMITO CONFIANÇA PORQUE SOU JUSTO E SEI DIZER NÃO QUANDO NECESSÁRIO</p> <p>Q4A    Frequency    Percent</p> <p>-----</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>RARAMENT</td><td style="text-align: right;">5</td><td style="text-align: right;">6.25</td></tr> <tr><td>FREQUENT</td><td style="text-align: right;">40</td><td style="text-align: right;">50.00</td></tr> <tr><td>SEMPRE</td><td style="text-align: right;">35</td><td style="text-align: right;">43.75</td></tr> </table> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">Q4B</td><td style="text-align: center;">Frequency</td><td style="text-align: center;">Percent</td></tr> <tr><td colspan="3">-----</td></tr> <tr><td>NUNCA</td><td style="text-align: right;">2</td><td style="text-align: right;">2.50</td></tr> <tr><td>RARAMENT</td><td style="text-align: right;">4</td><td style="text-align: right;">5.00</td></tr> <tr><td>FREQUENT</td><td style="text-align: right;">8</td><td style="text-align: right;">10.00</td></tr> <tr><td>SEMPRE</td><td style="text-align: right;">66</td><td style="text-align: right;">82.50</td></tr> </table> <p>Q5) TENHO COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E CONHEÇO OS PROCESSOS DA EMPRESA</p> <p>Q5A    Frequency    Percent</p> <p>-----</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>RARAMENT</td><td style="text-align: right;">3</td><td style="text-align: right;">3.75</td></tr> <tr><td>FREQUENT</td><td style="text-align: right;">33</td><td style="text-align: right;">41.25</td></tr> <tr><td>SEMPRE</td><td style="text-align: right;">44</td><td style="text-align: right;">55.00</td></tr> </table> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">Q5B</td><td style="text-align: center;">Frequency</td><td style="text-align: center;">Percent</td></tr> <tr><td colspan="3">-----</td></tr> <tr><td>NUNCA</td><td style="text-align: right;">1</td><td style="text-align: right;">1.25</td></tr> <tr><td>RARAMENT</td><td style="text-align: right;">3</td><td style="text-align: right;">3.75</td></tr> <tr><td>FREQUENT</td><td style="text-align: right;">2</td><td style="text-align: right;">2.50</td></tr> <tr><td>SEMPRE</td><td style="text-align: right;">74</td><td style="text-align: right;">92.50</td></tr> </table> <p>Q6) DIRECIONO E DESENVOLVO A EQUIPE POR MEIO DE DELEGAÇÃO E NEGOCIAÇÃO DAS TAREFAS</p> <p>Q6A    Frequency    Percent</p> <p>-----</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>RARAMENT</td><td style="text-align: right;">8</td><td style="text-align: right;">10.00</td></tr> <tr><td>FREQUENT</td><td style="text-align: right;">37</td><td style="text-align: right;">46.25</td></tr> <tr><td>SEMPRE</td><td style="text-align: right;">35</td><td style="text-align: right;">43.75</td></tr> </table> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">Q6B</td><td style="text-align: center;">Frequency</td><td style="text-align: center;">Percent</td></tr> <tr><td colspan="3">-----</td></tr> <tr><td>NUNCA</td><td style="text-align: right;">1</td><td style="text-align: right;">1.25</td></tr> <tr><td>RARAMENT</td><td style="text-align: right;">3</td><td style="text-align: right;">3.75</td></tr> <tr><td>FREQUENT</td><td style="text-align: right;">6</td><td style="text-align: right;">7.50</td></tr> <tr><td>SEMPRE</td><td style="text-align: right;">70</td><td style="text-align: right;">87.50</td></tr> </table>	RARAMENT	5	6.25	FREQUENT	40	50.00	SEMPRE	35	43.75	Q4B	Frequency	Percent	-----			NUNCA	2	2.50	RARAMENT	4	5.00	FREQUENT	8	10.00	SEMPRE	66	82.50	RARAMENT	3	3.75	FREQUENT	33	41.25	SEMPRE	44	55.00	Q5B	Frequency	Percent	-----			NUNCA	1	1.25	RARAMENT	3	3.75	FREQUENT	2	2.50	SEMPRE	74	92.50	RARAMENT	8	10.00	FREQUENT	37	46.25	SEMPRE	35	43.75	Q6B	Frequency	Percent	-----			NUNCA	1	1.25	RARAMENT	3	3.75	FREQUENT	6	7.50	SEMPRE	70	87.50	<p>Q7) SEI PLANEJAR A CURTO PRAZO E TENHO FLEXIBILIDADE PARA ATENDER MUDANÇAS DE DEMANDA</p> <p>Q7A    Frequency    Percent</p> <p>-----</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>RARAMENT</td><td style="text-align: right;">14</td><td style="text-align: right;">17.50</td></tr> <tr><td>FREQUENT</td><td style="text-align: right;">32</td><td style="text-align: right;">40.00</td></tr> <tr><td>SEMPRE</td><td style="text-align: right;">34</td><td style="text-align: right;">42.50</td></tr> </table> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">Q7B</td><td style="text-align: center;">Frequency</td><td style="text-align: center;">Percent</td></tr> <tr><td colspan="3">-----</td></tr> <tr><td>NUNCA</td><td style="text-align: right;">1</td><td style="text-align: right;">1.25</td></tr> <tr><td>RARAMENT</td><td style="text-align: right;">2</td><td style="text-align: right;">2.50</td></tr> <tr><td>FREQUENT</td><td style="text-align: right;">8</td><td style="text-align: right;">10.00</td></tr> <tr><td>SEMPRE</td><td style="text-align: right;">69</td><td style="text-align: right;">86.25</td></tr> </table> <p>Q8) SEI ME RELACIONAR BEM COM MEUS PARES E MEUS SUPERIORES</p> <p>Q8A    Frequency    Percent</p> <p>-----</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>NUNCA</td><td style="text-align: right;">3</td><td style="text-align: right;">3.75</td></tr> <tr><td>RARAMENT</td><td style="text-align: right;">36</td><td style="text-align: right;">45.00</td></tr> <tr><td>FREQUENT</td><td style="text-align: right;">38</td><td style="text-align: right;">47.50</td></tr> <tr><td>SEMPRE</td><td style="text-align: right;">3</td><td style="text-align: right;">3.75</td></tr> </table> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">Q8B</td><td style="text-align: center;">Frequency</td><td style="text-align: center;">Percent</td></tr> <tr><td colspan="3">-----</td></tr> <tr><td>RARAMENT</td><td style="text-align: right;">3</td><td style="text-align: right;">3.75</td></tr> <tr><td>FREQUENT</td><td style="text-align: right;">8</td><td style="text-align: right;">10.00</td></tr> <tr><td>SEMPRE</td><td style="text-align: right;">69</td><td style="text-align: right;">86.25</td></tr> </table> <p>Q9) CONSIGO CONVENCER A EMPRESA DAS NOVAS NECESSIDADES DE INOVAÇÃO EM TECNOLOGIA NO PROCESSO PRODUTIVO</p> <p>Q9A    Frequency    Percent</p> <p>-----</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>NUNCA</td><td style="text-align: right;">3</td><td style="text-align: right;">3.75</td></tr> <tr><td>RARAMENT</td><td style="text-align: right;">39</td><td style="text-align: right;">48.75</td></tr> <tr><td>FREQUENT</td><td style="text-align: right;">31</td><td style="text-align: right;">38.75</td></tr> <tr><td>SEMPRE</td><td style="text-align: right;">7</td><td style="text-align: right;">8.75</td></tr> </table> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">Q9B</td><td style="text-align: center;">Frequency</td><td style="text-align: center;">Percent</td></tr> <tr><td colspan="3">-----</td></tr> <tr><td>RARAMENT</td><td style="text-align: right;">2</td><td style="text-align: right;">2.50</td></tr> <tr><td>FREQUENT</td><td style="text-align: right;">18</td><td style="text-align: right;">22.50</td></tr> <tr><td>SEMPRE</td><td style="text-align: right;">60</td><td style="text-align: right;">75.00</td></tr> </table>	RARAMENT	14	17.50	FREQUENT	32	40.00	SEMPRE	34	42.50	Q7B	Frequency	Percent	-----			NUNCA	1	1.25	RARAMENT	2	2.50	FREQUENT	8	10.00	SEMPRE	69	86.25	NUNCA	3	3.75	RARAMENT	36	45.00	FREQUENT	38	47.50	SEMPRE	3	3.75	Q8B	Frequency	Percent	-----			RARAMENT	3	3.75	FREQUENT	8	10.00	SEMPRE	69	86.25	NUNCA	3	3.75	RARAMENT	39	48.75	FREQUENT	31	38.75	SEMPRE	7	8.75	Q9B	Frequency	Percent	-----			RARAMENT	2	2.50	FREQUENT	18	22.50	SEMPRE	60	75.00
RARAMENT	2	2.50																																																																																																																																																																																																																																																			
FREQUENT	52	65.00																																																																																																																																																																																																																																																			
SEMPRE	26	32.50																																																																																																																																																																																																																																																			
Q1B	Frequency	Percent																																																																																																																																																																																																																																																			
-----																																																																																																																																																																																																																																																					
NUNCA	2	2.50																																																																																																																																																																																																																																																			
RARAMENT	3	3.75																																																																																																																																																																																																																																																			
FREQUENT	6	7.50																																																																																																																																																																																																																																																			
SEMPRE	69	86.25																																																																																																																																																																																																																																																			
RARAMENT	10	12.50																																																																																																																																																																																																																																																			
FREQUENT	45	56.25																																																																																																																																																																																																																																																			
SEMPRE	25	31.25																																																																																																																																																																																																																																																			
Q2B	Frequency	Percent																																																																																																																																																																																																																																																			
-----																																																																																																																																																																																																																																																					
NUNCA	1	1.25																																																																																																																																																																																																																																																			
RARAMENT	1	1.25																																																																																																																																																																																																																																																			
FREQUENT	5	6.25																																																																																																																																																																																																																																																			
SEMPRE	73	91.25																																																																																																																																																																																																																																																			
NUNCA	1	1.25																																																																																																																																																																																																																																																			
RARAMENT	14	17.50																																																																																																																																																																																																																																																			
FREQUENT	53	66.25																																																																																																																																																																																																																																																			
SEMPRE	12	15.00																																																																																																																																																																																																																																																			
Q3B	Frequency	Percent																																																																																																																																																																																																																																																			
-----																																																																																																																																																																																																																																																					
RARAMENT	2	2.50																																																																																																																																																																																																																																																			
FREQUENT	20	25.00																																																																																																																																																																																																																																																			
SEMPRE	58	72.50																																																																																																																																																																																																																																																			
RARAMENT	5	6.25																																																																																																																																																																																																																																																			
FREQUENT	40	50.00																																																																																																																																																																																																																																																			
SEMPRE	35	43.75																																																																																																																																																																																																																																																			
Q4B	Frequency	Percent																																																																																																																																																																																																																																																			
-----																																																																																																																																																																																																																																																					
NUNCA	2	2.50																																																																																																																																																																																																																																																			
RARAMENT	4	5.00																																																																																																																																																																																																																																																			
FREQUENT	8	10.00																																																																																																																																																																																																																																																			
SEMPRE	66	82.50																																																																																																																																																																																																																																																			
RARAMENT	3	3.75																																																																																																																																																																																																																																																			
FREQUENT	33	41.25																																																																																																																																																																																																																																																			
SEMPRE	44	55.00																																																																																																																																																																																																																																																			
Q5B	Frequency	Percent																																																																																																																																																																																																																																																			
-----																																																																																																																																																																																																																																																					
NUNCA	1	1.25																																																																																																																																																																																																																																																			
RARAMENT	3	3.75																																																																																																																																																																																																																																																			
FREQUENT	2	2.50																																																																																																																																																																																																																																																			
SEMPRE	74	92.50																																																																																																																																																																																																																																																			
RARAMENT	8	10.00																																																																																																																																																																																																																																																			
FREQUENT	37	46.25																																																																																																																																																																																																																																																			
SEMPRE	35	43.75																																																																																																																																																																																																																																																			
Q6B	Frequency	Percent																																																																																																																																																																																																																																																			
-----																																																																																																																																																																																																																																																					
NUNCA	1	1.25																																																																																																																																																																																																																																																			
RARAMENT	3	3.75																																																																																																																																																																																																																																																			
FREQUENT	6	7.50																																																																																																																																																																																																																																																			
SEMPRE	70	87.50																																																																																																																																																																																																																																																			
RARAMENT	14	17.50																																																																																																																																																																																																																																																			
FREQUENT	32	40.00																																																																																																																																																																																																																																																			
SEMPRE	34	42.50																																																																																																																																																																																																																																																			
Q7B	Frequency	Percent																																																																																																																																																																																																																																																			
-----																																																																																																																																																																																																																																																					
NUNCA	1	1.25																																																																																																																																																																																																																																																			
RARAMENT	2	2.50																																																																																																																																																																																																																																																			
FREQUENT	8	10.00																																																																																																																																																																																																																																																			
SEMPRE	69	86.25																																																																																																																																																																																																																																																			
NUNCA	3	3.75																																																																																																																																																																																																																																																			
RARAMENT	36	45.00																																																																																																																																																																																																																																																			
FREQUENT	38	47.50																																																																																																																																																																																																																																																			
SEMPRE	3	3.75																																																																																																																																																																																																																																																			
Q8B	Frequency	Percent																																																																																																																																																																																																																																																			
-----																																																																																																																																																																																																																																																					
RARAMENT	3	3.75																																																																																																																																																																																																																																																			
FREQUENT	8	10.00																																																																																																																																																																																																																																																			
SEMPRE	69	86.25																																																																																																																																																																																																																																																			
NUNCA	3	3.75																																																																																																																																																																																																																																																			
RARAMENT	39	48.75																																																																																																																																																																																																																																																			
FREQUENT	31	38.75																																																																																																																																																																																																																																																			
SEMPRE	7	8.75																																																																																																																																																																																																																																																			
Q9B	Frequency	Percent																																																																																																																																																																																																																																																			
-----																																																																																																																																																																																																																																																					
RARAMENT	2	2.50																																																																																																																																																																																																																																																			
FREQUENT	18	22.50																																																																																																																																																																																																																																																			
SEMPRE	60	75.00																																																																																																																																																																																																																																																			

(cont.)											
Q10) PROCURO ME AUTODESENVOLVER E INCENTIVO AS PESSOAS A FAZER O MESMO				Q14) GOSTO DE IMPLEMENTAR MUDANÇA E INOVAÇÃO				Q18) PROCURO TRABALHAR COM COOPERAÇÃO E BOM RELACIONAMENTO COM MEUS PARES E MEUS			
Q10A Frequency Percent				Q14A Frequency Percent				Q18A Frequency Percent			
-----				-----				-----			
NUNCA 1 1.25				RARAMENT 9 11.25				RARAMENT 2 2.50			
RARAMENT 4 5.00				FREQUENT 43 53.75				FREQUENT 38 47.50			
FREQUENT 41 51.25				SEMPRE 28 35.00				SEMPRE 40 50.00			
SEMPRE 34 42.50											
Q10B Frequency Percent				Q14B Frequency Percent				Q18B Frequency Percent			
-----				-----				-----			
NUNCA 1 1.25				RARAMENT 4 5.00				RARAMENT 1 1.25			
FREQUENT 10 12.50				FREQUENT 10 12.50				FREQUENT 8 10.00			
SEMPRE 69 86.25				SEMPRE 66 82.50				SEMPRE 71 88.75			
Q11) PROPORCIONO RODÍZIO DE TAREFAS ENTRE A EQUIPE PARA QUE TODOS TENHAM CONHECIMENTO DA ÁREA				Q15) SOU COMPROMETIDO COM MINHA EQUIPE				Q19) CONSIGO IDENTIFICAR AS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E GRUPAIS			
Q11A Frequency Percent				Q15A Frequency Percent				Q19A Frequency Percent			
-----				-----				-----			
NUNCA 4 5.00				RARAMENT 1 1.25				RARAMENT 6 7.50			
RARAMENT 27 33.75				FREQUENT 17 21.25				FREQUENT 55 68.75			
FREQUENT 24 30.00				SEMPRE 62 77.50				SEMPRE 19 23.75			
SEMPRE 25 31.25											
Q11B Frequency Percent				Q15B Frequency Percent				Q19B Frequency Percent			
-----				-----				-----			
NUNCA 1 1.25				NUNCA 1 1.25				RARAMENT 3 3.75			
RARAMENT 5 6.25				RARAMENT 2 2.50				FREQUENT 9 11.25			
FREQUENT 24 30.00				FREQUENT 3 3.75				SEMPRE 68 85.00			
SEMPRE 50 62.50				SEMPRE 74 92.50							
Q12) OUÇO E ACATO AS SUGESTÕES DADAS PELOS FUNCIONÁRIOS DE MINHA EQUIPE				Q16) TOMO DECISÕES ADEQUADAS RAPIDAMENTE				Q20) TENHO VISÃO, ENTENDO QUAL A CULTURA E OBJETIVO DA EMPRESA E TRANSMITO ISSO PARA OS DEMAIS			
Q12A Frequency Percent				Q16A Frequency Percent				Q20A Frequency Percent			
-----				-----				-----			
RARAMENT 9 11.25				RARAMENT 10 12.50				RARAMENT 6 7.50			
FREQUENT 52 65.00				FREQUENT 50 62.50				FREQUENT 45 56.25			
SEMPRE 19 23.75				SEMPRE 20 25.00				SEMPRE 29 36.25			
Q12B Frequency Percent				Q16B Frequency Percent				Q20B Frequency Percent			
-----				-----				-----			
RARAMENT 3 3.75				RARAMENT 3 3.75				RARAMENT 3 3.75			
FREQUENT 23 28.75				FREQUENT 10 12.50				FREQUENT 13 16.25			
SEMPRE 54 67.50				SEMPRE 67 83.75				SEMPRE 64 80.00			
Q13) SOU FLEXÍVEL E TENHO FACILIDADE PARA ENFRENTAR MUDANÇAS				Q17) PROCURO TRABALHAR COM COOPERAÇÃO E BOM RELACIONAMENTO COM MINHA EQUIPE				Q21) TENHO AUTONOMIA NAS MINHAS ATIVIDADES			
Q13A Frequency Percent				Q17A Frequency Percent				Q21A Frequency Percent			
-----				-----				-----			
RARAMENT 3 3.75				FREQUENT 24 30.00				RARAMENT 5 6.25			
FREQUENT 36 45.00				SEMPRE 56 70.00				FREQUENT 23 28.75			
SEMPRE 41 51.25								SEMPRE 52 65.00			
Q13B Frequency Percent				Q17B Frequency Percent				Q21B Frequency Percent			
-----				-----				-----			
RARAMENT 3 3.75				NUNCA 1 1.25				RARAMENT 3 3.75			
FREQUENT 11 13.75				RARAMENT 2 2.50				FREQUENT 4 5.00			
SEMPRE 66 82.50				FREQUENT 6 7.50				SEMPRE 73 91.25			
				SEMPRE 71 88.75							
				FREQUENT 38 47.50							
				SEMPRE 40 50.00							

(cont.)					Q22B Frequency Percent			Q29B Frequency Percent		
Q22) A EMPRESA ONDE ATUO POSSUI ALINHAMENTO DOS OBJETIVOS ENTRE OS DIFERENTES DEPARTAMENTOS					RARAMENT 2 2.50			NUNCA 1 1.25		
Q22A Frequency Percent					FREQUENT 7 8.75			FREQUENT 11 13.75		
-----					SEMPRE 71 88.75			SEMPRE 68 85.00		
NUNCA 3 3.75					Q26) PROCURO SEMPRE BUSCAR NOVOS CONHECIMENTOS			Q30) A EMPRESA ONDE ATUO TRABALHA DE FORMA INOVADORA		
RARAMENT 27 33.75					Q26A Frequency Percent			Q30A Frequency Percent		
FREQUENT 38 47.50					-----			-----		
SEMPRE 12 15.00					RARAMENT 5 6.25			NUNCA 2 2.50		
Q22B Frequency Percent					FREQUENT 32 40.00			RARAMENT 9 11.25		
-----					SEMPRE 43 53.75			FREQUENT 32 40.00		
FREQUENT 18 22.50					Q26B Frequency Percent			-----		
SEMPRE 62 77.50					-----			Q30B Frequency Percent		
Q23) SOU FOCADO EM RESULTADO					NUNCA 1 1.25			-----		
Q23A Frequency Percent					RARAMENT 2 2.50			RARAMENT 1 1.25		
-----					FREQUENT 20 25.00			FREQUENT 13 16.25		
RARAMENT 5 6.25					SEMPRE 57 71.25			SEMPRE 66 82.50		
FREQUENT 38 47.50					Q27) A EMPRESA ONDE ATUO APOIA MUDANÇAS E INOVAÇÕES			Q31) A EMPRESA INOVA SEUS PROCESSOS CONSTANTEMENTE		
SEMPRE 37 46.25					Q27A Frequency Percent			Q31A Frequency Percent		
Q23B Frequency Percent					-----			-----		
-----					RARAMENT 18 22.50			NUNCA 3 3.75		
NUNCA 1 1.25					FREQUENT 38 47.50			RARAMENT 14 17.50		
RARAMENT 2 2.50					SEMPRE 24 30.00			FREQUENT 26 32.50		
FREQUENT 4 5.00					Q27B Frequency Percent			-----		
SEMPRE 73 91.25					-----			Q31B Frequency Percent		
Q24) CAPACITO TECNICAMENTE POR MEIO DE TREINAMENTO RÁPIDO MINHA EQUIPE					RARAMENT 2 2.50			-----		
Q24A Frequency Percent					FREQUENT 15 18.75			Q32) QUANDO PROPONHO ALGUM TIPO DE MUDANÇA, ASSUMO OS RISCOS		
-----					SEMPRE 63 78.75			Q32A Frequency Percent		
NUNCA 2 2.50					Q28) PROCURO SEMPRE ME AUTOAVALIAR			-----		
RARAMENT 20 25.00					Q28A Frequency Percent			-----		
FREQUENT 34 42.50					-----			NUNCA 2 2.50		
SEMPRE 24 30.00					NUNCA 4 5.00			RARAMENT 13 16.25		
Q24B Frequency Percent					RARAMENT 24 30.00			FREQUENT 37 46.25		
-----					FREQUENT 36 45.00			SEMPRE 28 35.00		
RARAMENT 2 2.50					SEMPRE 16 20.00			Q32B Frequency Percent		
FREQUENT 13 16.25					Q28B Frequency Percent			-----		
SEMPRE 65 81.25					-----			-----		
Q25) A EMPRESA INVESTE EM CAPACITAÇÃO TÉCNICA PARA AUMENTAR A PERFORMANCE DA EQUIPE					NUNCA 3 3.75			NUNCA 1 1.25		
Q25A Frequency Percent					FREQUENT 15 18.75			FREQUENT 14 17.50		
-----					SEMPRE 62 77.50			SEMPRE 65 81.25		
RARAMENT 7 8.75					Q29) CONSIGO ATINGIR METAS OTIMIZANDO RECURSOS			Q29A Frequency Percent		
FREQUENT 43 53.75					-----			-----		
SEMPRE 30 37.50					NUNCA 4 5.00			NUNCA 4 5.00		
Q29A Frequency Percent					RARAMENT 25 31.25			RARAMENT 25 31.25		
-----					FREQUENT 32 40.00			FREQUENT 32 40.00		
NUNCA 4 5.00					SEMPRE 19 23.75			SEMPRE 19 23.75		
RARAMENT 25 31.25										
FREQUENT 32 40.00										
SEMPRE 19 23.75										

## ANEXO C – ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS NUMÉRICAS

VARIÁVEL	N	MÉDIA	D.P.	MÍN	Q1	MEDIANA	Q3	MÁX
Q1A	80	3.30	0.51	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Q1B	80	3.78	0.64	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q2A	80	3.19	0.64	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Q2B	80	3.88	0.46	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q3A	80	2.95	0.61	1.00	3.00	3.00	3.00	4.00
Q3B	80	3.70	0.51	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Q4A	80	3.38	0.60	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Q4B	80	3.73	0.67	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q5A	80	3.51	0.57	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Q5B	80	3.86	0.52	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q6A	80	3.34	0.65	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Q6B	80	3.81	0.55	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q7A	80	3.25	0.74	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Q7B	80	3.81	0.53	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q8A	80	2.51	0.64	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00
Q8B	80	3.83	0.47	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q9A	80	2.53	0.71	1.00	2.00	2.00	3.00	4.00
Q9B	80	3.73	0.50	2.00	3.50	4.00	4.00	4.00
Q10A	80	3.35	0.64	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Q10B	80	3.84	0.46	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q11A	80	2.88	0.92	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00
Q11B	80	3.54	0.67	1.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Q12A	80	3.13	0.58	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00
Q12B	80	3.64	0.56	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Q13A	80	3.48	0.57	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Q13B	80	3.79	0.50	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q14A	80	3.24	0.64	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Q14B	80	3.78	0.53	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q15A	80	3.76	0.46	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q15B	80	3.88	0.49	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q16A	80	3.13	0.60	2.00	3.00	3.00	3.50	4.00
Q16B	80	3.80	0.49	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q17A	80	3.70	0.46	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Q17B	80	3.84	0.51	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q18A	80	3.48	0.55	2.00	3.00	3.50	4.00	4.00
Q18B	80	3.88	0.37	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q19A	80	3.16	0.54	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00
Q19B	80	3.81	0.48	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q20A	80	3.29	0.60	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Q20B	80	3.76	0.51	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q21A	80	3.59	0.61	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Q21B	80	3.88	0.43	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q22A	80	2.74	0.76	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00
Q22B	80	3.78	0.42	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q23A	80	3.40	0.61	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Q23B	80	3.86	0.50	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q24A	80	3.00	0.81	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00
Q24B	80	3.79	0.47	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q25A	80	3.29	0.62	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Q25B	80	3.86	0.41	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q26A	80	3.48	0.62	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Q26B	80	3.66	0.59	1.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Q27A	80	3.08	0.73	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Q27B	80	3.76	0.48	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q28A	80	2.80	0.82	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00
Q28B	80	3.74	0.52	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q29A	80	2.83	0.85	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00
Q29B	80	3.83	0.47	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q30A	80	3.30	0.77	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Q30B	80	3.81	0.42	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q31A	80	3.21	0.87	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Q31B	80	3.79	0.50	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00

(cont.)								
VARIÁVEL	N	MÉDIA	D.P.	MÍN	Q1	MEDIANA	Q3	MÁX
Q32A	80	3.14	0.78	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Q32B	80	3.79	0.50	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00

## ANEXO D – TESTE DE WILCOXON – ANÁLISE COMPARATIVA DOS ITENS DO QUESTIONÁRIO ENTRE REAL E DESEJÁVEL

VARIÁVEL	N	MÉDIA	D.P.	MÍN	Q1	MEDIANA	Q3	MÁXVALOR-P*
Q1A	80	3.30	0.51	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00P<0.001
Q1B	80	3.78	0.64	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
DifQ1	80	0.48	0.86	-3.00	0.00	1.00	1.00	2.00
Q2A	80	3.19	0.64	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00P<0.001
Q2B	80	3.88	0.46	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
DifQ2	80	0.69	0.82	-3.00	0.00	1.00	1.00	2.00
Q3A	80	2.95	0.61	1.00	3.00	3.00	3.00	4.00P<0.001
Q3B	80	3.70	0.51	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
DifQ3	80	0.75	0.68	-1.00	0.00	1.00	1.00	2.00
Q4A	80	3.38	0.60	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00P<0.001
Q4B	80	3.73	0.67	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
DifQ4	80	0.35	0.81	-3.00	0.00	0.00	1.00	2.00
Q5A	80	3.51	0.57	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00P<0.001
Q5B	80	3.86	0.52	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
DifQ5	80	0.35	0.76	-3.00	0.00	0.00	1.00	2.00
Q6A	80	3.34	0.65	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00P<0.001
Q6B	80	3.81	0.55	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
DifQ6	80	0.48	0.84	-3.00	0.00	0.00	1.00	2.00
Q7A	80	3.25	0.74	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00P<0.001
Q7B	80	3.81	0.53	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
DifQ7	80	0.56	0.84	-3.00	0.00	1.00	1.00	2.00
Q8A	80	2.51	0.64	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00P<0.001
Q8B	80	3.83	0.47	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
DifQ8	80	1.31	0.77	-1.00	1.00	1.00	2.00	3.00
Q9A	80	2.53	0.71	1.00	2.00	2.00	3.00	4.00P<0.001
Q9B	80	3.73	0.50	2.00	3.50	4.00	4.00	4.00
DifQ9	80	1.20	0.72	-1.00	1.00	1.00	2.00	3.00
Q10A	80	3.35	0.64	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00P<0.001
Q10B	80	3.84	0.46	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
DifQ10	80	0.49	0.80	-3.00	0.00	0.50	1.00	3.00
Q11A	80	2.88	0.92	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00P<0.001
Q11B	80	3.54	0.67	1.00	3.00	4.00	4.00	4.00
DifQ11	80	0.66	0.93	-2.00	0.00	1.00	1.00	3.00
Q12A	80	3.13	0.58	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00P<0.001
Q12B	80	3.64	0.56	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
DifQ12	80	0.51	0.67	-2.00	0.00	1.00	1.00	2.00
Q13A	80	3.48	0.57	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00P<0.001
Q13B	80	3.79	0.50	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
DifQ13	80	0.31	0.72	-2.00	0.00	0.00	1.00	2.00
Q14A	80	3.24	0.64	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00P<0.001
Q14B	80	3.78	0.53	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
DifQ14	80	0.54	0.78	-2.00	0.00	1.00	1.00	2.00
Q15A	80	3.76	0.46	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00 P=0.075
Q15B	80	3.88	0.49	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
DifQ15	80	0.11	0.62	-3.00	0.00	0.00	0.00	1.00

(cont.)



VARIÁVEL	N	MÉDIA	D.P.	MÍN	Q1	MEDIANA	Q3	MÁXVALOR-P*
Q32A	80	3.14	0.78	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00 <b>P&lt;0.001</b>
Q32B	80	3.79	0.50	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
DifQ32	80	0.65	0.92	-3.00	0.00	1.00	1.00	3.00

\* Valor-P referente ao teste de Wilcoxon para amostras relacionadas para comparação entre os 2 momentos.

## ANEXO E – TESTE DE MANN-WHITNEY E KRUSKAL-WALLIS – ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE VARIÁVEIS CATEGÓRICAS

Cargo	VARIÁVEL	N	MÉDIA	D.P.	MÍN	Q1	MEDIANA	Q3	MÁXVALOR-P**	
LÍDER/EN	Q1A	35	3.31	0.53	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00 P=0.604	
Q1B	35	3.86	0.49	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.489	
	Q2A	35	3.23	0.69	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00 P=0.723	
Q2B	35	3.91	0.28	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.963	
Q3A	35	2.97	0.71	1.00	3.00	3.00	3.00	4.00	P=0.896	
	Q3B	35	3.69	0.47	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00 P=0.737	
	Q4A	35	3.23	0.65	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00 P=0.189	
	Q4B	35	3.74	0.61	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00 P=0.965	
	Q5A	35	3.37	0.60	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00 P=0.146	
	Q5B	35	3.89	0.40	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00 P=0.708	
	Q6A	35	3.46	0.61	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00 P=0.368	
	Q6B	35	3.89	0.40	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00 P=0.634	
	Q7A	35	3.34	0.73	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00 P=0.420	
	Q7B	35	3.86	0.36	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00 P=0.898	
	Q8A	35	2.43	0.70	1.00	2.00	2.00	3.00	4.00 P=0.620	
	Q8B	35	3.83	0.51	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00 P=0.715	
	Q9A	35	2.37	0.65	1.00	2.00	2.00	3.00	4.00 P=0.295	
	Q9B	35	3.71	0.52	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00 P=0.404	
	Q10A	35	3.37	0.65	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00 P=0.821	
	Q10B	35	3.89	0.32	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00 P=0.579	
	Q11A	35	3.40	0.69	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00 P<0.001 -> LÍD#COORD, LÍD#GER.	
	Q11B	35	3.80	0.53	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00 P=0.002 -> LÍD#COORD, LÍD#GER.	
	Q12A	35	3.23	0.60	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00 P=0.120	
	Q12B	35	3.74	0.56	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00 P=0.048 -> LÍD#COORD.	
	Q13A	35	3.49	0.56	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00 P=0.987	
	Q13B	35	3.91	0.28	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00 P=0.164	
	Q14A	35	3.23	0.60	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00 P=0.976	
	Q14B	35	3.80	0.53	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00 P=0.072	
	Q15A	35	3.77	0.49	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00 P=0.761	
	Q15B	35	3.86	0.43	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00 P=0.543	
	Q16A	35	3.14	0.55	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00 P=0.382	
	Q16B	35	3.86	0.43	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00 P=0.448	
	Q17A	35	3.63	0.49	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00 P=0.401	
	Q17B	35	3.89	0.40	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00 P=0.677	
	Q18A	35	3.54	0.51	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00 P=0.570	
	Q18B	35	3.91	0.28	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00 P=0.220	
	Q19A	35	3.17	0.57	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00 P=0.981	
	Q19B	35	3.91	0.37	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00 P=0.131	
	Q20A	35	3.26	0.66	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00 P=0.962	
	Q20B	35	3.80	0.47	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00 P=0.190	
	Q21A	35	3.63	0.55	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00 P=0.605	
	Q21B	35	3.89	0.40	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00 P=0.970	
	Q22A	35	2.80	0.72	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00 P=0.352	
	Q22B	35	3.83	0.38	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00 P=0.586	
	Q23A	35	3.37	0.60	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00 P=0.862	
	Q23B	35	3.89	0.40	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00 P=0.748	
	Q24A	35	3.11	0.80	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00 P=0.494	
	Q24B	35	3.77	0.49	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00 P=0.934	
	Q25A	35	3.20	0.68	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00 P=0.100	
	Q25B	35	3.77	0.55	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00 P=0.304	
	Q26A	35	3.46	0.70	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00 P=0.090	
	Q26B	35	3.74	0.51	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00 P=0.548	
	Q27A	35	3.06	0.68	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00 P=0.227	
	Q27B	35	3.77	0.55	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00 P=0.671	
	Q28A	35	3.03	0.82	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00 P=0.069	
	Q28B	35	3.69	0.58	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00 P=0.355	
(cont.)										
Q29A	35	3.00	0.69	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00 P=0.183	

	Q29B	35	3.89	0.32	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.666
	Q30A	35	3.29	0.75	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.867
	Q30B	35	3.83	0.45	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.621
Q31A	35	3.17	0.82	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.704
	Q31B	35	3.89	0.32	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.274
	Q32A	35	3.17	0.62	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.545
	Q32B	35	3.89	0.32	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.274
COORD/SU	Q1A	25	3.36	0.49	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q1B	25	3.76	0.52	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q2A	25	3.12	0.53	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	
	Q2B	25	3.88	0.44	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q3A	25	2.92	0.49	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	
	Q3B	25	3.68	0.56	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q4A	25	3.52	0.51	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q4B	25	3.76	0.52	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q5A	25	3.60	0.58	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q5B	25	3.92	0.40	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q6A	25	3.28	0.61	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q6B	25	3.80	0.50	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q7A	25	3.08	0.81	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	
	Q7B	25	3.80	0.50	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q8A	25	2.60	0.50	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	
	Q8B	25	3.84	0.47	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q9A	25	2.60	0.71	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	
	Q9B	25	3.64	0.57	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q10A	25	3.36	0.70	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q10B	25	3.80	0.41	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q11A	25	2.52	0.82	1.00	2.00	2.00	3.00	4.00	
	Q11B	25	3.36	0.64	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q12A	25	2.92	0.64	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	
	Q12B	25	3.44	0.58	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q13A	25	3.44	0.65	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q13B	25	3.68	0.63	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q14A	25	3.24	0.72	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q14B	25	3.64	0.57	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q15A	25	3.72	0.46	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q15B	25	3.92	0.40	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q16A	25	3.00	0.65	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	
	Q16B	25	3.72	0.54	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q17A	25	3.72	0.46	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q17B	25	3.80	0.50	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q18A	25	3.36	0.64	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q18B	25	3.76	0.52	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q19A	25	3.16	0.55	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	
	Q19B	25	3.72	0.54	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q20A	25	3.32	0.56	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q20B	25	3.64	0.57	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q21A	25	3.52	0.59	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q21B	25	3.88	0.44	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q22A	25	2.80	0.91	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	
	Q22B	25	3.72	0.46	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q23A	25	3.44	0.65	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q23B	25	3.84	0.47	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q24A	25	2.92	0.91	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00	
	Q24B	25	3.80	0.50	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q25A	25	3.20	0.58	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q25B	25	3.92	0.28	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q26A	25	3.32	0.56	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q26B	25	3.60	0.58	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q27A	25	2.92	0.81	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	
	Q27B	25	3.72	0.46	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q28A	25	2.52	0.82	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	
	Q28B	25	3.72	0.46	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q29A	25	2.76	1.05	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00	
	Q29B	25	3.80	0.41	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
(cont.)										
Q30A	25	3.24	0.88	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00		

	Q30B	25	3.76	0.44	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q31A	25	3.28	0.98	1.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q31B	25	3.72	0.46	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q32A	25	3.00	0.91	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00
	Q32B	25	3.72	0.46	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
GEREN/DI	Q1A	20	3.20	0.52	2.00	3.00	3.00	3.50	4.00
	Q1B	20	3.65	0.93	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q2A	20	3.20	0.70	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q2B	20	3.80	0.70	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q3A	20	2.95	0.60	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00
	Q3B	20	3.75	0.55	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q4A	20	3.45	0.60	2.00	3.00	3.50	4.00	4.00
	Q4B	20	3.65	0.93	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q5A	20	3.65	0.49	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q5B	20	3.75	0.79	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q6A	20	3.20	0.77	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q6B	20	3.70	0.80	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q7A	20	3.30	0.66	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q7B	20	3.75	0.79	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q8A	20	2.55	0.69	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00
	Q8B	20	3.80	0.41	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q9A	20	2.70	0.80	2.00	2.00	2.50	3.00	4.00
	Q9B	20	3.85	0.37	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q10A	20	3.30	0.57	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q10B	20	3.80	0.70	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q11A	20	2.40	0.94	1.00	2.00	2.00	3.00	4.00
	Q11B	20	3.30	0.80	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q12A	20	3.20	0.41	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00
	Q12B	20	3.70	0.47	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q13A	20	3.50	0.51	3.00	3.00	3.50	4.00	4.00
	Q13B	20	3.70	0.57	2.00	3.50	4.00	4.00	4.00
	Q14A	20	3.25	0.64	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q14B	20	3.90	0.45	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q15A	20	3.80	0.41	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q15B	20	3.85	0.67	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q16A	20	3.25	0.64	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q16B	20	3.80	0.52	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q17A	20	3.80	0.41	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q17B	20	3.80	0.70	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q18A	20	3.50	0.51	3.00	3.00	3.50	4.00	4.00
	Q18B	20	3.95	0.22	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q19A	20	3.15	0.49	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00
	Q19B	20	3.75	0.55	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q20A	20	3.30	0.57	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q20B	20	3.85	0.49	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q21A	20	3.60	0.75	2.00	3.50	4.00	4.00	4.00
	Q21B	20	3.85	0.49	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q22A	20	2.55	0.60	2.00	2.00	2.50	3.00	4.00
	Q22B	20	3.75	0.44	3.00	3.50	4.00	4.00	4.00
	Q23A	20	3.40	0.60	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q23B	20	3.85	0.67	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q24A	20	2.90	0.72	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00
	Q24B	20	3.80	0.41	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q25A	20	3.55	0.51	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q25B	20	3.95	0.22	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q26A	20	3.70	0.47	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q26B	20	3.60	0.75	1.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q27A	20	3.30	0.66	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q27B	20	3.80	0.41	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q28A	20	2.75	0.72	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00
	Q28B	20	3.85	0.49	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q29A	20	2.60	0.82	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00
	Q29B	20	3.75	0.72	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q30A	20	3.40	0.68	2.00	3.00	3.50	4.00	4.00
(cont.)									
Q30B	20	3.85	0.37	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

Q31A	20	3.20	0.83	2.00	2.50	3.00	4.00	4.00		
Q31B	20	3.70	0.73	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00		
Q32A	20	3.25	0.85	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00		
Q32B	20	3.70	0.73	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00		
-----										
Experiencia	VARIÁVEL	N	MÉDIA	D.P.	MÍN	Q1	MEDIANA	Q3	MÁXVALOR-P**	
-----										
ATÉ 5	Q1A	40	3.35	0.48	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.620
	Q1B	40	3.83	0.50	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.769
	Q2A	40	3.13	0.65	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.639
	Q2B	40	3.90	0.30	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.575
	Q3A	40	2.98	0.66	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	P=0.861
	Q3B	40	3.65	0.48	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.139
	Q4A	40	3.18	0.59	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	<b>P=0.011</b> -> '5-10'≠'ATÉ 5'.
	Q4B	40	3.73	0.60	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.748
	Q5A	40	3.58	0.59	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.217
	Q5B	40	3.90	0.38	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.628
	Q6A	40	3.43	0.64	2.00	3.00	3.50	4.00	4.00	P=0.170
	Q6B	40	3.83	0.45	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.784
	Q7A	40	3.18	0.75	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.516
	Q7B	40	3.83	0.38	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.662
	Q8A	40	2.35	0.62	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	P=0.116
	Q8B	40	3.85	0.48	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.084
	Q9A	40	2.53	0.78	1.00	2.00	2.00	3.00	4.00	P=0.447
	Q9B	40	3.68	0.57	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.749
	Q10A	40	3.30	0.69	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.640
	Q10B	40	3.88	0.33	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.826
	Q11A	40	2.90	0.98	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00	P=0.312
	Q11B	40	3.48	0.75	1.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.719
	Q12A	40	3.20	0.61	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.263
	Q12B	40	3.63	0.59	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.997
	Q13A	40	3.35	0.53	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	<b>P=0.041</b> -> '5-10'≠'ATÉ 5'.
	Q13B	40	3.83	0.38	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.980
	Q14A	40	3.20	0.56	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.299
	Q14B	40	3.78	0.53	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.945
	Q15A	40	3.73	0.51	2.00	3.50	4.00	4.00	4.00	P=0.833
	Q15B	40	3.88	0.40	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.724
	Q16A	40	3.03	0.58	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	P=0.242
Q16B	40	3.83	0.45	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.927
	Q17A	40	3.73	0.45	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.760
	Q17B	40	3.88	0.40	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.928
	Q18A	40	3.45	0.55	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.829
	Q18B	40	3.90	0.30	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.524
	Q19A	40	3.15	0.53	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	P=0.849
	Q19B	40	3.85	0.43	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.797
	Q20A	40	3.20	0.61	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.258
	Q20B	40	3.75	0.49	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.841
	Q21A	40	3.58	0.64	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.636
	Q21B	40	3.90	0.38	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.828
	Q22A	40	2.75	0.84	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	P=0.508
	Q22B	40	3.78	0.42	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.183
	Q23A	40	3.40	0.59	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.823
	Q23B	40	3.90	0.38	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.832
	Q24A	40	3.00	0.82	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00	P=0.953
	Q24B	40	3.83	0.45	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.340
	Q25A	40	3.28	0.64	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.272
	Q25B	40	3.80	0.52	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.532
	Q26A	40	3.45	0.64	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.296
	Q26B	40	3.70	0.52	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.469
	Q27A	40	3.08	0.73	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.468
	Q27B	40	3.70	0.56	2.00	3.50	4.00	4.00	4.00	P=0.655
Q28A	40	2.90	0.87	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.532
Q28B	40	3.70	0.56	2.00	3.50	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.627
(cont.)										
Q29A	40	2.88	0.85	1.00	2.00	3.00	3.50	4.00	4.00	P=0.120

	Q29B	40	3.83	0.38	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.602
	Q30A	40	3.28	0.88	1.00	3.00	3.50	4.00	4.00	P=0.969
	Q30B	40	3.75	0.49	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.342
	Q31A	40	3.13	0.88	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.438
	Q31B	40	3.80	0.41	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.758
	Q32A	40	3.13	0.76	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.914
	Q32B	40	3.83	0.38	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.554
5-10	Q1A	24	3.29	0.55	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q1B	24	3.79	0.66	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q2A	24	3.29	0.55	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q2B	24	3.96	0.20	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q3A	24	2.88	0.68	1.00	3.00	3.00	3.00	4.00	
	Q3B	24	3.88	0.34	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q4A	24	3.58	0.58	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q4B	24	3.79	0.66	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q5A	24	3.38	0.49	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q5B	24	3.88	0.61	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q6A	24	3.38	0.65	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q6B	24	3.83	0.64	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q7A	24	3.25	0.79	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q7B	24	3.83	0.64	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q8A	24	2.71	0.62	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	
	Q8B	24	3.92	0.28	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q9A	24	2.42	0.65	1.00	2.00	2.00	3.00	4.00	
	Q9B	24	3.75	0.44	3.00	3.50	4.00	4.00	4.00	
	Q10A	24	3.46	0.59	2.00	3.00	3.50	4.00	4.00	
	Q10B	24	3.79	0.66	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q11A	24	3.04	0.81	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	
	Q11B	24	3.54	0.66	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q12A	24	2.96	0.62	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	
	Q12B	24	3.67	0.48	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q13A	24	3.71	0.46	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q13B	24	3.75	0.61	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q14A	24	3.17	0.70	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q14B	24	3.83	0.38	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q15A	24	3.79	0.41	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q15B	24	3.88	0.61	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q16A	24	3.17	0.64	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q16B	24	3.79	0.51	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q17A	24	3.71	0.46	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q17B	24	3.79	0.66	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q18A	24	3.54	0.51	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q18B	24	3.92	0.28	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q19A	24	3.21	0.59	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q19B	24	3.79	0.51	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q20A	24	3.29	0.62	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q20B	24	3.83	0.38	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q21A	24	3.54	0.59	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q21B	24	3.88	0.45	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q22A	24	2.83	0.56	2.00	2.50	3.00	3.00	4.00	
	Q22B	24	3.88	0.34	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q23A	24	3.46	0.59	2.00	3.00	3.50	4.00	4.00	
	Q23B	24	3.83	0.64	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q24A	24	2.96	0.86	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00	
	Q24B	24	3.83	0.38	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q25A	24	3.17	0.64	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q25B	24	3.92	0.28	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
Q26A	24	3.38	0.65	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00		
Q26B	24	3.54	0.72	1.00	3.00	4.00	4.00	4.00		
	Q27A	24	2.96	0.75	2.00	2.00	3.00	3.50	4.00	
	Q27B	24	3.83	0.38	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
Q28A	24	2.67	0.82	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00		
	Q28B	24	3.75	0.44	3.00	3.50	4.00	4.00	4.00	
	Q29A	24	2.96	0.86	1.00	3.00	3.00	3.50	4.00	
	Q29B	24	3.83	0.64	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
(cont.)										
Q30A	24	3.33	0.56	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00		

	Q30B	24	3.92	0.28	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q31A	24	3.38	0.88	1.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q31B	24	3.71	0.69	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q32A	24	3.21	0.72	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q32B	24	3.67	0.70	1.00	3.50	4.00	4.00	4.00
ACIMA 10	Q1A	16	3.19	0.54	2.00	3.00	3.00	3.50	4.00
	Q1B	16	3.63	0.89	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q2A	16	3.19	0.75	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q2B	16	3.69	0.87	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q3A	16	3.00	0.37	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00
	Q3B	16	3.56	0.73	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q4A	16	3.56	0.51	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q4B	16	3.63	0.89	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q5A	16	3.56	0.63	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q5B	16	3.75	0.68	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q6A	16	3.06	0.68	2.00	3.00	3.00	3.50	4.00
	Q6B	16	3.75	0.68	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q7A	16	3.44	0.63	2.00	3.00	3.50	4.00	4.00
	Q7B	16	3.75	0.68	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q8A	16	2.63	0.62	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00
	Q8B	16	3.63	0.62	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q9A	16	2.69	0.60	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00
	Q9B	16	3.81	0.40	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q10A	16	3.31	0.60	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q10B	16	3.81	0.40	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q11A	16	2.56	0.89	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00
	Q11B	16	3.69	0.48	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q12A	16	3.19	0.40	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00
	Q12B	16	3.63	0.62	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q13A	16	3.44	0.73	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q13B	16	3.75	0.58	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q14A	16	3.44	0.73	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q14B	16	3.69	0.70	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q15A	16	3.81	0.40	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q15B	16	3.88	0.50	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q16A	16	3.31	0.60	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q16B	16	3.75	0.58	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q17A	16	3.63	0.50	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q17B	16	3.81	0.54	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q18A	16	3.44	0.63	2.00	3.00	3.50	4.00	4.00
	Q18B	16	3.75	0.58	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q19A	16	3.13	0.50	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00
	Q19B	16	3.75	0.58	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q20A	16	3.50	0.52	3.00	3.00	3.50	4.00	4.00
	Q20B	16	3.69	0.70	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q21A	16	3.69	0.60	2.00	3.50	4.00	4.00	4.00
	Q21B	16	3.81	0.54	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q22A	16	2.56	0.81	1.00	2.00	2.50	3.00	4.00
	Q22B	16	3.63	0.50	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q23A	16	3.31	0.70	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q23B	16	3.81	0.54	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q24A	16	3.06	0.77	2.00	2.50	3.00	4.00	4.00
	Q24B	16	3.63	0.62	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q25A	16	3.50	0.52	3.00	3.00	3.50	4.00	4.00
	Q25B	16	3.94	0.25	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q26A	16	3.69	0.48	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q26B	16	3.75	0.58	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q27A	16	3.25	0.68	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q27B	16	3.81	0.40	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q28A	16	2.75	0.68	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00
Q28B	16	3.81	0.54	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q29A	16	2.50	0.82	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00
	Q29B	16	3.81	0.40	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q30A	16	3.31	0.79	2.00	3.00	3.50	4.00	4.00	
	Q30B	16	3.81	0.40	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q31A	16	3.19	0.83	2.00	2.50	3.00	4.00	4.00
(cont.)	Q31B	16	3.88	0.34	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00

	Q32A	16	3.06	0.93	1.00	2.50	3.00	4.00	4.00	
	Q32B	16	3.88	0.34	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
Sexo	VARIÁVEL	N	MÉDIA	D.P.	MÍN	Q1	MEDIANA	Q3	MÁXVALOR-P*	
MASCULIN	Q1A	61	3.25	0.51	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.094
	Q1B	61	3.74	0.68	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.238
	Q2A	61	3.21	0.69	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.408
	Q2B	61	3.87	0.50	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.791
	Q3A	61	2.92	0.61	1.00	3.00	3.00	3.00	4.00	P=0.433
	Q3B	61	3.69	0.53	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.839
	Q4A	61	3.39	0.64	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.446
	Q4B	61	3.70	0.72	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.785
	Q5A	61	3.52	0.57	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.771
	Q5B	61	3.84	0.58	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.638
	Q6A	61	3.33	0.68	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.910
	Q6B	61	3.82	0.56	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.644
	Q7A	61	3.26	0.75	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.732
	Q7B	61	3.82	0.56	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.349
	Q8A	61	2.59	0.62	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	P=0.075
	Q8B	61	3.82	0.47	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.677
	Q9A	61	2.62	0.73	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	<b>P=0.026</b>
	Q9B	61	3.72	0.52	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.940
	Q10A	61	3.33	0.65	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.615
	Q10B	61	3.82	0.50	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.629
	Q11A	61	2.74	0.91	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	<b>P=0.017</b>
	Q11B	61	3.56	0.67	1.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.596
	Q12A	61	3.05	0.53	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	<b>P=0.028</b>
	Q12B	61	3.62	0.55	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.566
	Q13A	61	3.46	0.56	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.581
	Q13B	61	3.79	0.52	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.719
	Q14A	61	3.26	0.66	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.487
	Q14B	61	3.82	0.50	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.081
	Q15A	61	3.79	0.45	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.303
	Q15B	61	3.89	0.49	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.578
	Q16A	61	3.15	0.60	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.554
	Q16B	61	3.82	0.47	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.514
	Q17A	61	3.69	0.47	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.690
	Q17B	61	3.84	0.52	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.926
	Q18A	61	3.49	0.57	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.527
	Q18B	61	3.87	0.39	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.893
	Q19A	61	3.13	0.53	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	P=0.345
	Q19B	61	3.84	0.45	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.402
	Q20A	61	3.30	0.59	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.893
	Q20B	61	3.77	0.50	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.871
	Q21A	61	3.62	0.61	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.248
	Q21B	61	3.89	0.41	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.747
	Q22A	61	2.75	0.75	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	P=0.722
	Q22B	61	3.75	0.43	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.425
	Q23A	61	3.33	0.60	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	<b>P=0.040</b>
	Q23B	61	3.87	0.50	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.755
	Q24A	61	2.98	0.76	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00	P=0.630
	Q24B	61	3.75	0.51	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.282
	Q25A	61	3.34	0.60	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.158
	Q25B	61	3.90	0.35	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.122
	Q26A	61	3.46	0.65	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.858
	Q26B	61	3.62	0.61	1.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.188
	Q27A	61	3.10	0.75	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.582
	Q27B	61	3.75	0.47	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.567
	Q28A	61	2.74	0.79	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	P=0.200
Q28B	61	3.75	0.51	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.635	
	Q29A	61	2.80	0.85	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	P=0.658
	Q29B	61	3.80	0.51	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.523
	Q30A	61	3.25	0.77	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.188
	Q30B	61	3.80	0.44	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.804
	Q31A	61	3.13	0.90	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.156
(cont.)										
	Q31B	61	3.75	0.54	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.289

	Q32A	61	3.11	0.80	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.723
	Q32B	61	3.79	0.52	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.796
FEMININO	Q1A	19	3.47	0.51	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q1B	19	3.89	0.46	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q2A	19	3.11	0.46	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	
	Q2B	19	3.89	0.32	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q3A	19	3.05	0.62	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	
	Q3B	19	3.74	0.45	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q4A	19	3.32	0.48	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q4B	19	3.79	0.54	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q5A	19	3.47	0.61	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q5B	19	3.95	0.23	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q6A	19	3.37	0.60	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q6B	19	3.79	0.54	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q7A	19	3.21	0.71	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q7B	19	3.79	0.42	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q8A	19	2.26	0.65	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	
	Q8B	19	3.84	0.50	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q9A	19	2.21	0.54	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00	
	Q9B	19	3.74	0.45	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q10A	19	3.42	0.61	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q10B	19	3.89	0.32	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
Q11A	19	3.32	0.82	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q11B	19	3.47	0.70	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q12A	19	3.37	0.68	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q12B	19	3.68	0.58	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q13A	19	3.53	0.61	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q13B	19	3.79	0.42	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q14A	19	3.16	0.60	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q14B	19	3.63	0.60	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q15A	19	3.68	0.48	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q15B	19	3.84	0.50	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q16A	19	3.05	0.62	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	
	Q16B	19	3.74	0.56	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q17A	19	3.74	0.45	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q17B	19	3.84	0.50	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q18A	19	3.42	0.51	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q18B	19	3.89	0.32	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q19A	19	3.26	0.56	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q19B	19	3.74	0.56	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q20A	19	3.26	0.65	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q20B	19	3.74	0.56	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q21A	19	3.47	0.61	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q21B	19	3.84	0.50	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q22A	19	2.68	0.82	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	
	Q22B	19	3.84	0.37	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
Q23A	19	3.63	0.60	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q23B	19	3.84	0.50	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q24A	19	3.05	0.97	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00	
	Q24B	19	3.89	0.32	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
Q25A	19	3.11	0.66	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q25B	19	3.74	0.56	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q26A	19	3.53	0.51	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
Q26B	19	3.79	0.54	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q27A	19	3.00	0.67	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	
	Q27B	19	3.79	0.54	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q28A	19	3.00	0.88	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00	
	Q28B	19	3.68	0.58	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
Q29A	19	2.89	0.88	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q29B	19	3.89	0.32	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q30A	19	3.47	0.77	1.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q30B	19	3.84	0.37	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q31A	19	3.47	0.70	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q31B	19	3.89	0.32	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q32A	19	3.21	0.71	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q32B	19	3.79	0.42	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
(cont).										
Idade	VARIÁVEL	N	MÉDIA	D.P.	MÍN	Q1	MEDIANA	Q3	MÁX	VALOR-P**

<30	Q1A	26	3.23	0.51	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.360
	Q1B	26	3.77	0.51	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.053
	Q2A	26	3.08	0.69	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.336
	Q2B	26	3.92	0.27	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.187
	Q3A	26	2.88	0.71	1.00	3.00	3.00	3.00	4.00	P=0.834
	Q3B	26	3.65	0.49	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.345
	Q4A	26	3.27	0.60	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.522
	Q4B	26	3.77	0.51	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.325
	Q5A	26	3.50	0.58	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.956
	Q5B	26	3.92	0.27	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.003 -> '<30'≠'>40'
'30-40'≠'>40'.										
Q6A	26	3.42	0.64	2.00	3.00	3.50	4.00	4.00	P=0.636	
	Q6B	26	3.81	0.49	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.067
	Q7A	26	3.15	0.78	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.506
	Q7B	26	3.81	0.40	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.268
	Q8A	26	2.35	0.75	1.00	2.00	2.00	3.00	4.00	P=0.261
	Q8B	26	3.81	0.57	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.051
	Q9A	26	2.35	0.75	1.00	2.00	2.00	3.00	4.00	P=0.339
	Q9B	26	3.69	0.55	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.913
	Q10A	26	3.27	0.67	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.674
	Q10B	26	3.88	0.33	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.245
	Q11A	26	3.15	0.92	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.121
	Q11B	26	3.62	0.75	1.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.121
	Q12A	26	3.08	0.63	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	P=0.825
	Q12B	26	3.65	0.56	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.407
	Q13A	26	3.35	0.56	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.087
	Q13B	26	3.96	0.20	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.002 -> '<30'≠'>40'
'30-40'≠'>40'.										
	Q14A	26	3.19	0.63	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.579
	Q14B	26	3.85	0.46	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.383
	Q15A	26	3.69	0.55	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.765
	Q15B	26	3.88	0.43	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.086
	Q16A	26	3.00	0.49	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	P=0.386
	Q16B	26	3.88	0.43	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.253
	Q17A	26	3.77	0.43	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.522
	Q17B	26	3.92	0.39	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.010 -> '<30'≠'>40'
'30-40'≠'>40'.										
	Q18A	26	3.46	0.58	2.00	3.00	3.50	4.00	4.00	P=0.975
	Q18B	26	3.92	0.27	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.436
	Q19A	26	3.08	0.56	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	P=0.567
	Q19B	26	3.92	0.39	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.116
	Q20A	26	3.27	0.72	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.984
	Q20B	26	3.77	0.51	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.662
	Q21A	26	3.54	0.65	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.735
	Q21B	26	3.92	0.39	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.024 -> '<30'≠'>40'
'30-40'≠'>40'.										
	Q22A	26	2.65	0.80	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	P=0.869
Q23A	26	3.42	0.58	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.880	
	Q23B	26	3.92	0.39	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.518
	Q24A	26	3.00	0.80	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.949
	Q24B	26	3.92	0.27	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.183
	Q25A	26	3.23	0.65	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.864
	Q25B	26	3.88	0.33	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.938
	Q26A	26	3.50	0.71	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.835
	Q26B	26	3.69	0.55	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.432
	Q27A	26	3.15	0.67	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.663
	Q27B	26	3.81	0.49	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.387
	Q28A	26	2.92	0.84	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00	P=0.134
Q28B	26	3.77	0.51	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.793	
	Q29A	26	2.92	0.89	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00	P=0.503
	Q29B	26	3.85	0.37	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.289
	Q30A	26	3.15	0.97	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.799
	Q30B	26	3.81	0.40	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.430
	Q31A	26	3.15	0.97	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.976
	Q31B	26	3.88	0.33	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.198
	Q32A	26	3.12	0.77	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.055
(cont).										
Q32B	26	3.85	0.37	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.242	

30-40	Q1A	39	3.28	0.51	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q1B	39	3.95	0.22	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q2A		39	3.18	0.64	2.00	3.00	4.00	4.00	
	Q2B	39	3.95	0.22	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q3A	39	3.00	0.61	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00
	Q3B	39	3.79	0.41	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q4A	39	3.44	0.60	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q4B	39	3.85	0.43	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q5A	39	3.51	0.56	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q5B	39	4.00	0.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q6A	39	3.26	0.72	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q6B	39	3.95	0.22	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q7A	39	3.36	0.67	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q7B	39	3.92	0.27	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q8A	39	2.54	0.51	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00
	Q8B	39	3.92	0.27	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q9A	39	2.67	0.74	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00
	Q9B	39	3.74	0.44	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q10A	39	3.36	0.67	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q10B	39	3.90	0.31	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q11A	39	2.72	0.92	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00
	Q11B	39	3.59	0.59	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q12A	39	3.13	0.57	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00
	Q12B	39	3.69	0.52	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q13A	39	3.62	0.54	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q13B	39	3.82	0.45	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q14A	39	3.31	0.66	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q14B	39	3.82	0.39	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q15A	39	3.79	0.41	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q15B	39	3.97	0.16	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q16A	39	3.18	0.64	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q16B	39	3.82	0.39	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q17A	39	3.64	0.49	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q17B	39	3.92	0.27	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q18A	39	3.49	0.56	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q18B	39	3.90	0.31	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q19A	39	3.18	0.56	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q19B	39	3.82	0.39	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q20A	39	3.31	0.52	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q20B	39	3.82	0.39	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q21A	39	3.64	0.58	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q21B	39	3.95	0.22	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q22A	39	2.77	0.78	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00
	Q22B	39	3.77	0.43	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q23A	39	3.41	0.64	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q23B	39	3.90	0.31	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q24A	39	2.97	0.84	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00
	Q24B	39	3.77	0.43	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q25A		39	3.31	0.61	2.00	3.00	4.00	4.00	
	Q25B	39	3.87	0.41	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q26A	39	3.46	0.60	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q26B	39	3.74	0.44	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
	Q27A	39	3.00	0.73	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00
	Q27B	39	3.79	0.41	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q28A	39	2.62	0.81	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00
	Q28B	39	3.77	0.43	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q29A		39	2.72	0.86	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00
Q29B		39	3.90	0.31	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q30A	39	3.38	0.63	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q30B	39	3.87	0.34	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q31A	39	3.23	0.84	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q31B	39	3.82	0.39	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Q32A	39	3.31	0.73	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q32B	39	3.85	0.37	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
>40	Q1A	15	3.47	0.52	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Q1B	15	3.33	1.18	1.00	2.00	4.00	4.00	4.00
	Q2A	15	3.40	0.51	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00
(cont) .									
Q2B		15	3.60	0.91	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00

	Q3A	15	2.93	0.46	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	
	Q3B	15	3.53	0.74	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q4A	15	3.40	0.63	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q4B	15	3.33	1.18	1.00	2.00	4.00	4.00	4.00	
	Q5A	15	3.53	0.64	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q5B	15	3.40	1.06	1.00	2.00	4.00	4.00	4.00	
	Q6A	15	3.40	0.51	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q6B	15	3.47	0.99	1.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q7A	15	3.13	0.83	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	
	Q7B	15	3.53	0.99	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q8A	15	2.73	0.70	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	
	Q8B	15	3.60	0.63	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
Q9A	15	2.47	0.52	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00		
	Q9B	15	3.73	0.59	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q10A	15	3.47	0.52	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q10B	15	3.60	0.83	1.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q11A	15	2.80	0.86	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	
	Q11B	15	3.27	0.70	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q12A	15	3.20	0.56	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q12B	15	3.47	0.64	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q13A	15	3.33	0.62	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q13B	15	3.40	0.74	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q14A	15	3.13	0.64	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q14B	15	3.53	0.83	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q15A	15	3.80	0.41	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q15B	15	3.60	0.91	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q16A	15	3.20	0.68	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q16B	15	3.60	0.74	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q17A	15	3.73	0.46	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q17B	15	3.47	0.92	1.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q18A	15	3.47	0.52	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q18B	15	3.73	0.59	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q19A	15	3.27	0.46	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q19B	15	3.60	0.74	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q20A	15	3.27	0.59	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q20B	15	3.60	0.74	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q21A	15	3.53	0.64	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q21B	15	3.60	0.74	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q22A	15	2.80	0.68	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00	
	Q22B	15	3.80	0.41	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q23A	15	3.33	0.62	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q23B	15	3.67	0.90	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q24A	15	3.07	0.80	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	
	Q24B	15	3.60	0.74	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
Q25A	15	3.33	0.62	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00		
	Q25B	15	3.80	0.56	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q26A	15	3.47	0.52	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q26B	15	3.40	0.91	1.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q27A	15	3.13	0.83	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	
	Q27B	15	3.60	0.63	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q28A	15	3.07	0.70	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q28B	15	3.60	0.74	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q29A	15	2.93	0.80	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00	
	Q29B	15	3.60	0.83	1.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q30A	15	3.33	0.72	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q30B	15	3.67	0.62	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
	Q31A	15	3.27	0.80	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
Q31B	15	3.53	0.83	1.00	3.00	4.00	4.00	4.00		
	Q32A	15	2.73	0.80	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	
	Q32B	15	3.53	0.83	1.00	3.00	4.00	4.00	4.00	
-----										
Escolaridade	VARIÁVEL	N	MÉDIA	D.P.	MÍN	Q1	MEDIANA	Q3	MÁX	VALOR-P**
-----										
MÉDI/TÉC	Q1A	23	3.35	0.57	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.826
	Q1B	23	3.83	0.58	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.749
Q2A	23	3.26	0.75	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.637	
(cont).										
Q2B	23	3.91	0.29	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.711	

	Q3A	23	2.87	0.76	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	P=0.114
	Q3B	23	3.65	0.49	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.639
	Q4A	23	3.30	0.63	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.418
	Q4B	23	3.65	0.71	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00	P=0.375
Q5A	23	3.35	0.57	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.219	
	Q5B	23	3.83	0.49	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.520
	Q6A	23	3.52	0.59	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.054
	Q6B	23	3.87	0.46	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.452
	Q7A	23	3.26	0.81	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.795
	Q7B	23	3.87	0.34	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.935
	Q8A	23	2.48	0.59	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	P=0.241
	Q8B	23	3.87	0.46	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.661
	Q9A	23	2.48	0.73	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	P=0.973
	Q9B	23	3.70	0.56	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.568
	Q10A	23	3.17	0.83	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.400
	Q10B	23	3.87	0.34	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.547
	Q11A	23	3.30	0.76	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.003 -> MÉDIO#PÓSG
	Q11B	23	3.78	0.60	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.017 -> MÉDIO#PÓSG
	Q12A	23	3.26	0.62	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.225
	Q12B	23	3.74	0.62	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.255
	Q13A	23	3.39	0.58	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.655
	Q13B	23	3.87	0.34	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.747
	Q14A	23	3.26	0.62	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.980
	Q14B	23	3.83	0.58	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.521
	Q15A	23	3.70	0.56	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.711
	Q15B	23	3.83	0.49	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.405
	Q16A	23	3.17	0.72	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.806
	Q16B	23	3.87	0.46	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.529
	Q17A	23	3.61	0.50	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.522
	Q17B	23	3.87	0.46	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.908
	Q18A	23	3.57	0.51	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.697
	Q18B	23	3.91	0.29	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.889
	Q19A	23	3.17	0.65	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.510
	Q19B	23	3.91	0.42	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.048 -> MÉDIO#PÓSG
	Q20A	23	3.22	0.67	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.698
	Q20B	23	3.74	0.54	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.937
	Q21A	23	3.65	0.57	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.759
	Q21B	23	3.83	0.49	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.587
	Q22A	23	2.87	0.81	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00	P=0.052
	Q22B	23	3.78	0.42	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.950
	Q23A	23	3.35	0.65	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.241
	Q23B	23	3.83	0.49	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.684
	Q24A	23	3.13	0.87	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.141
	Q24B	23	3.74	0.54	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.686
	Q25A	23	3.22	0.74	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.261
	Q25B	23	3.74	0.62	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.375
	Q26A	23	3.52	0.73	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.691
	Q26B	23	3.65	0.57	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.902
	Q27A	23	3.26	0.62	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.343
	Q27B	23	3.70	0.63	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.970
	Q28A	23	3.22	0.80	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.006 -> MÉDIO#PÓSG
	Q28B	23	3.65	0.65	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.824
	Q29A	23	3.13	0.69	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.003 -> MÉDIO#PÓSG;
<b>SUPE#PÓSG</b>										
	Q29B	23	3.83	0.39	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.540
	Q30A	23	3.43	0.84	1.00	3.00	4.00	4.00	4.00	P=0.251
	Q30B	23	3.83	0.49	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.822
	Q31A	23	3.30	0.76	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.916
	Q31B	23	3.91	0.29	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.325
	Q32A	23	3.30	0.63	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	P=0.530
	Q32B	23	3.91	0.29	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	P=0.318
<b>SUPE COM</b>										
	Q1A	24	3.29	0.46	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q1B	24	3.79	0.51	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q2A	24	3.21	0.59	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	
	Q2B	24	3.83	0.48	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	
	Q3A	24	3.17	0.56	2.00	3.00	3.00	3.50	4.00	
(cont).										
	Q3B	24	3.75	0.53	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	

		Q4A	24	3.29	0.62	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
		Q4B	24	3.88	0.45	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
		Q5A	24	3.58	0.58	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
		Q5B	24	3.92	0.41	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q6A	24	3.46	0.59	2.00	3.00	3.50	4.00	4.00		
		Q6B	24	3.88	0.45	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
		Q7A	24	3.33	0.64	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
		Q7B	24	3.83	0.48	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
		Q8A	24	2.33	0.64	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00
		Q8B	24	3.79	0.59	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
		Q9A	24	2.58	0.83	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00
		Q9B	24	3.79	0.51	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
		Q10A	24	3.50	0.51	3.00	3.00	3.50	4.00	4.00
		Q10B	24	3.92	0.28	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
		Q11A	24	3.00	1.02	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00
		Q11B	24	3.54	0.72	1.00	3.00	4.00	4.00	4.00
		Q12A	24	3.17	0.56	2.00	3.00	3.00	3.50	4.00
		Q12B	24	3.63	0.58	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
		Q13A	24	3.50	0.51	3.00	3.00	3.50	4.00	4.00
		Q13B	24	3.75	0.53	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
		Q14A	24	3.25	0.61	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
		Q14B	24	3.75	0.53	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q15A	24	3.75	0.44	3.00	3.50	4.00	4.00	4.00		
		Q15B	24	3.88	0.45	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
		Q16A	24	3.08	0.41	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00
		Q16B	24	3.75	0.53	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
		Q17A	24	3.75	0.44	3.00	3.50	4.00	4.00	4.00
		Q17B	24	3.83	0.48	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
		Q18A	24	3.46	0.51	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00
		Q18B	24	3.83	0.48	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q19A	24	3.25	0.53	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00		
		Q19B	24	3.88	0.45	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
		Q20A	24	3.38	0.58	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
		Q20B	24	3.75	0.53	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q21A	24	3.54	0.59	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00		
		Q21B	24	3.92	0.41	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
		Q22A	24	2.96	0.75	2.00	2.00	3.00	3.50	4.00
		Q22B	24	3.79	0.41	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
		Q23A	24	3.58	0.50	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
		Q23B	24	3.88	0.45	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
		Q24A	24	3.17	0.64	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
		Q24B	24	3.83	0.48	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
		Q25A	24	3.46	0.59	2.00	3.00	3.50	4.00	4.00
		Q25B	24	3.88	0.34	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
		Q26A	24	3.42	0.65	2.00	3.00	3.50	4.00	4.00
		Q26B	24	3.71	0.55	2.00	3.50	4.00	4.00	4.00
		Q27A	24	2.96	0.75	2.00	2.00	3.00	3.50	4.00
		Q27B	24	3.79	0.41	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
		Q28A	24	2.75	0.79	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00
		Q28B	24	3.79	0.41	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
		Q29A	24	3.08	0.78	2.00	2.50	3.00	4.00	4.00
		Q29B	24	3.92	0.28	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
		Q30A	24	3.38	0.65	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
		Q30B	24	3.79	0.41	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
		Q31A	24	3.21	0.83	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Q31B	24	3.75	0.44	3.00	3.50	4.00	4.00	4.00		
		Q32A	24	3.17	0.56	2.00	3.00	3.00	3.50	4.00
		Q32B	24	3.79	0.41	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
PÓSG MES		Q1A	33	3.27	0.52	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
		Q1B	33	3.73	0.76	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
		Q2A	33	3.12	0.60	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00
		Q2B	33	3.88	0.55	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q3A	33	2.85	0.51	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00		
		Q3B	33	3.70	0.53	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
		Q4A	33	3.48	0.57	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
		Q4B	33	3.67	0.78	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
(cont.)		Q5A	33	3.58	0.56	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00

Q5B	33	3.85	0.62	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q6A	33	3.12	0.70	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Q6B	33	3.73	0.67	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q7A	33	3.18	0.77	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Q7B	33	3.76	0.66	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q8A	33	2.67	0.65	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00
Q8B	33	3.82	0.39	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q9A	33	2.52	0.62	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00
Q9B	33	3.70	0.47	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Q10A	33	3.36	0.55	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Q10B	33	3.76	0.61	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q11A	33	2.48	0.80	1.00	2.00	2.00	3.00	4.00
Q11B	33	3.36	0.65	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Q12A	33	3.00	0.56	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00
Q12B	33	3.58	0.50	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Q13A	33	3.52	0.62	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Q13B	33	3.76	0.56	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q14A	33	3.21	0.70	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Q14B	33	3.76	0.50	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q15A	33	3.82	0.39	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q15B	33	3.91	0.52	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q16A	33	3.12	0.65	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Q16B	33	3.79	0.48	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q17A	33	3.73	0.45	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Q17B	33	3.82	0.58	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q18A	33	3.42	0.61	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Q18B	33	3.88	0.33	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q19A	33	3.09	0.46	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00
Q19B	33	3.70	0.53	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Q20A	33	3.27	0.57	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Q20B	33	3.79	0.48	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q21A	33	3.58	0.66	2.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Q21B	33	3.88	0.42	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q22A	33	2.48	0.67	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00
Q22B	33	3.76	0.44	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q23A	33	3.30	0.64	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Q23B	33	3.88	0.55	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q24A	33	2.79	0.86	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00
Q24B	33	3.79	0.42	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q25A	33	3.21	0.55	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Q25B	33	3.94	0.24	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q26A	33	3.48	0.51	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Q26B	33	3.64	0.65	1.00	3.00	4.00	4.00	4.00
Q27A	33	3.03	0.77	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00
Q27B	33	3.79	0.42	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q28A	33	2.55	0.75	1.00	2.00	3.00	3.00	4.00
Q28B	33	3.76	0.50	2.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q29A	33	2.42	0.87	1.00	2.00	2.00	3.00	4.00
Q29B	33	3.76	0.61	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q30A	33	3.15	0.80	1.00	3.00	3.00	4.00	4.00
Q30B	33	3.82	0.39	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q31A	33	3.15	0.97	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00
Q31B	33	3.73	0.63	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Q32A	33	3.00	0.97	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00
Q32B	33	3.70	0.64	1.00	4.00	4.00	4.00	4.00

\* Valor-P referente ao teste de Mann-Whitney para comparação dos valores entre 2 grupos.

\*\* Valor-P referente ao teste de Kruskal-Wallis para comparação dos valores entre 3 grupos.

## APÊNDICE A – Questionário: Competências de Liderança

Questionário: Competências de Liderança

PESQUISA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE DO RAMO ELETRÔNICO E DE INFORMÁTICA EM MINAS GERAIS

Nº Questionário

### DADOS DE IDENTIFICAÇÃO/ENTREVISTADO

Cargo  Líder/Encarregado  
 Coordenador/Supervisor  
 Gerente/Diretor

Experiência  Até 5 anos  
no cargo  De 5 a 10 anos  
 Acima de 10 anos

Sexo  Masculino  
 Feminino

Idade  Até 30 anos  
 De 30 a 40 anos  
 De 40 a 50 anos  
 Acima de 50 anos

Escolaridade  Ensino Médio / Técnico  
 Superior Completo  
 Pós Graduação / Mestrado

### INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

Assinale com X, como cada situação ocorre na sua empresa, de acordo com a seguinte escala:

- 1 - Nunca ocorre
- 2 - Raramente ocorre
- 3 - Frequentemente ocorre
- 4 - Sempre ocorre

#### Importante:

- \*Procure relacionar cada situação com seus sentimentos e opiniões pessoais.
- \*A melhor resposta a qualquer item é simplesmente a que melhor reflète sua opinião.
- \*Use o tempo que achar necessário para obter respostas verdadeiras e precisas.
- \*Dê respostas para todas as afirmações. Cada afirmação deve ter apenas uma resposta.

Tenho				Nº	Questionário	Gostaria de ter			
1	2	3	4	1	Sei ouvir meus funcionários e consigo entender o ponto de vista deles	1	2	3	4
1	2	3	4	2	Sei dar feedback positivo tanto quanto negativo para meus subordinados	1	2	3	4
1	2	3	4	3	Consigo encontrar equilíbrio entre as necessidades da empresa e necessidades dos empregados	1	2	3	4
1	2	3	4	4	Transmito confiança porque sou justo e sei dizer NÃO quando necessário	1	2	3	4
1	2	3	4	5	Tenho competências técnicas e conheço os processos da empresa	1	2	3	4
1	2	3	4	6	Direciono e desenvolvo a equipe por meio de delegação e negociação das tarefas	1	2	3	4
1	2	3	4	7	Sei planejar a curto prazo e tenho flexibilidade para atender mudanças de demanda	1	2	3	4
1	2	3	4	8	Sei me relacionar bem com meus pares e meus superiores	1	2	3	4
1	2	3	4	9	Consigo convencer a empresa das novas necessidades de inovação em tecnologia no processo produtivo	1	2	3	4
1	2	3	4	10	Procuro me autodesenvolver e incentivo as pessoas a fazer o mesmo	1	2	3	4
1	2	3	4	11	Proporciono rodízio de tarefas entre a equipe para que todos tenham conhecimento da área	1	2	3	4
1	2	3	4	12	Ouçó e acato as sugestões dadas pelos funcionários de minha equipe	1	2	3	4
1	2	3	4	13	Sou flexível e tenho facilidade para enfrentar mudanças	1	2	3	4
1	2	3	4	14	Gosto de implementar mudança e inovação	1	2	3	4
1	2	3	4	15	Sou comprometido com minha equipe	1	2	3	4
1	2	3	4	16	Tomo decisões adequadas rapidamente	1	2	3	4

1	2	3	4	17	Procuro trabalhar com cooperação e bom relacionamento com minha equipe	1	2	3	4
1	2	3	4	18	Procuro trabalhar com cooperação e bom relacionamento com meus pares e meus superiores	1	2	3	4
1	2	3	4	19	Consigo identificar as competências individuais e grupais	1	2	3	4
1	2	3	4	20	Tenho visão, entendo qual a cultura e objetivo da empresa e transmito isso para os demais	1	2	3	4
1	2	3	4	21	Tenho autonomia nas minhas atividades	1	2	3	4
1	2	3	4	22	A empresa onde atuo possui alinhamento dos objetivos entre os diferentes departamentos	1	2	3	4
1	2	3	4	23	Sou focado em resultado	1	2	3	4
1	2	3	4	24	Capacito tecnicamente por meio de treinamento rápido minha equipe	1	2	3	4
1	2	3	4	25	A empresa investe em capacitação técnica para aumentar a performance da equipe	1	2	3	4
1	2	3	4	26	Procuro sempre buscar novos conhecimentos	1	2	3	4
1	2	3	4	27	A empresa onde atuo apoia mudanças e inovações	1	2	3	4
1	2	3	4	28	Procuro sempre me autoavaliar	1	2	3	4
1	2	3	4	29	Consigo atingir metas otimizando recursos	1	2	3	4
1	2	3	4	30	A empresa onde atuo trabalha de forma inovadora	1	2	3	4
1	2	3	4	31	A empresa inova seus processos constantemente	1	2	3	4
1	2	3	4	32	Quando proponho algum tipo de mudança, assumo os riscos	1	2	3	4