

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
MADE – Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial

ALFREDO BARCELLOS PINHEIRO DE LEMOS FILHO

**LÍDERES AUTÊNTICOS E TIMES MAIS POTENTES: UMA APLICAÇÃO NA
INDÚSTRIA DE ALTA TECNOLOGIA**

RIO DE JANEIRO

2014

ALFREDO BARCELLOS PINHEIRO DE LEMOS FILHO

**LÍDERES AUTÊNTICOS E TIMES MAIS POTENTES: UMA APLICAÇÃO NA
INDÚSTRIA DE ALTA TECNOLOGIA**

**Dissertação apresentada à Universidade Estácio de
Sá como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Administração e Desenvolvimento
Empresarial.**

Antonio Carlos Magalhães da Silva, D.Sc.

RIO DE JANEIRO

2014



UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

***Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento
Empresarial***

A dissertação

**LÍDERES AUTÊNTICOS E TIMES MAIS POTENTES: UMA APLICAÇÃO NA
INDÚSTRIA DE ALTA TECNOLOGIA**

elaborada por

ALFREDO BARCELLOS PINHEIRO DE LEMOS FILHO

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial como requisito parcial à obtenção do título de

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Rio de Janeiro, 28 de abril de 2014

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antonio Carlos Magalhães da Silva
Presidente
Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Paulo Roberto da Costa Vieira
Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas
Universidade Estácio de Sá

Prof. Dra. Myrian Beatriz Eiras das Neves
Escola Superior de Propaganda e Marketing

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos colegas de mestrado, pela convivência nesses dias de busca conjunta do conhecimento. A troca de experiências e informações foi profícua. O bom relacionamento de todos garantiu uma caminhada mais agradável.

O agradecimento a todos os professores pela disponibilidade, boa vontade em compartilhar conhecimento e no auxílio contínuo. Independente do assunto, mesmo quando não relacionados às disciplinas por eles lecionadas.

Um especial agradecimento ao professor Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas, pelo apoio fornecido no desenvolvimento do trabalho apresentado. Seu conhecimento sobre relações humanas foi de grande valia.

Aos professores Antonio Carlos Magalhães da Silva e Paulo Roberto da Costa Vieira, minha eterna gratidão pela paciência e tempo dedicado, auxiliando-me, e, principalmente, pelo conhecimento compartilhado. Sem os professores, a confecção deste trabalho não teria sido possível.

Para minha família, um agradecimento especial. Aos meus filhos, obrigado por terem compreendido minha falta por um período longo de suas vidas, no qual dediquei meu tempo a ler, estudar e escrever.

Ninguém mais do que minha esposa, Ana Paula, merece uma citação especial. Seu apoio em momentos de frustração, cansaço e desânimo foram fundamentais para que todos os obstáculos fossem superados e mais uma etapa esteja sendo trilhada.

RESUMO

Liderança é um aspecto que sempre impactou os estudos em administração (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010). A influência da capacidade de liderança em vitórias de campanhas militares permeia a história dos povos ao redor do mundo, desde os primórdios da fase de socialização do ser humano. As discussões sobre a capacidade superior de um líder nato, comparativamente a um outro, formado por meio de treinamento; sobre um líder designado e de um natural; enfim sobre as características e habilidades que um verdadeiro líder deve reunir, são, frequentemente, debatidas tanto na vida organizacional quanto nas diversas atividades humanas (CARRIJO et al., 2012). Os líderes autênticos estão associados a times mais potentes? Responder a essa questão de pesquisa constitui o objetivo do presente trabalho, com desenvolvimento de relações estatísticas que relacionem líderes autênticos a times mais potentes.

Foi realizada pesquisa de *survey* em empresa de alta tecnologia no Brasil. A coleta de dados foi conduzida com emprego de questionário estruturado e autoadministrado, utilizando escalas do formato Likert. O tratamento de dados foi efetuado por meio de modelagem de equações estruturais.

O modelo hipotético testado exibiu resultados que aceitaram as hipóteses propostas com indicações de variáveis observáveis que exercem influência na potência do time. Dentre as que tiveram maior relevância a capacidade de ouvir foi uma das que tiveram maior relevância estatística, indicando que ter as suas opiniões e propostas ouvidas de maneira atenta e levadas em consideração por seus líderes aumenta a potência do time.

Palavras-chave: Liderança; Times potentes; Modelagem de equações estruturais.

ABSTRACT

Leadership is an aspect that always had impact in Administration studies (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010). The influence of leadership capacity in military campaigns is tightening together with the human being history since its earlier years. Arguments about the superior capacity of a natural born leader in comparison of a trained leader; about a designated leader and a natural leader; in summary, about what are the abilities and the characteristics that a true leader should have, are constantly discussed through organizations and several human activities (CARRIJO et al., 2012). Are authentic leaders associated with potent teams? Answering to this research question is the objective of this project, with the development of statistical relationships between authentic leaders and potent teams.

Through a survey research in a high technology industry, using a structured and self-administrate questionnaire, using Likert type scale, the data collection was perform. Data treatment was perform with structural equation modelling.

The results obtained through the test of the hypothetical model indicates the acceptance of the proposed hypothesis, providing insights of observed variables that have influence on team potency. Among of the most relevant the listening capacity is one of the higher statistical relevance, indicating the importance of having his opinions and suggestions taking truly into consideration, which will impacts team potency.

Keywords: Leadership; Potent teams; Structural equation modelling.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Modelo hipotético.....	32
Quadro 1 -	Resumo das fontes citadas relacionadas aos temas abordados.....	22
Tabela 1 -	Estatística descritiva do construto Líder Autêntico.....	36
Tabela 2 -	Estatística descritiva do construto Virtuosidade do Time.....	36
Tabela 3 -	Estatística descritiva do construto Comprometimento Afetivo do Time.....	37
Tabela 4 -	Estatística descritiva do construto Potência do Time.....	37
Tabela 5 -	Confiabilidade (alfa de Cronbach) do construto Líder Autêntico.....	38
Tabela 6 -	Confiabilidade (alfa de Cronbach) do construto Virtuosidade do Time.....	38
Tabela 7 -	Confiabilidade (alfa de Cronbach) do construto Compromisso Afetivo do Time.....	39
Tabela 8 -	Confiabilidade (alfa de Cronbach) do construto Potência do Time.....	39
Tabela 9 -	Razão crítica (C. R.) dos pesos de regressão e variâncias.....	41
Tabela 10 -	Ajustamento do modelo hipotético: resultados do AMOS.....	42

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	10
1.1 OBJETIVO GERAL.....	11
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.3 HIPÓTESES.....	11
1.4 RELEVÂNCIA.....	12
1.5 DELIMITAÇÃO	13
CAPÍTULO II - REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 LIDERANÇA	14
2.2 LIDERANÇA AUTÊNTICA	17
2.3 VIRTUOSIDADE DO TIME	20
2.4 COMPROMETIMENTO AFETIVO DO TIME	20
2.5 POTÊNCIA DO TIME	21
CAPÍTULO III - METODOLOGIA	23
3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA	23
3.2 COLETA DE DADOS.....	25
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS.....	26
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	27
3.5 VARIÁVEIS DO MODELO	28
3.6 DIAGRAMA DO MODELO HIPOTÉTICO.....	31
3.7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	33
CAPÍTULO IV - RESULTADOS	35
4.1 RESULTADOS OBTIDOS.....	35
4.1.1 Estatística Descritiva	35

4.1.2 Resultados do Teste de Confiabilidade.....	38
4.1.3 Resultados da Modelagem de Equações Estruturais.....	39
4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	43
CAPÍTULO V - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	45
5.1 CONCLUSÕES.....	45
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
ANEXOS.....	53

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Apesar de ser um dos temas mais estudados pela academia na área de administração, não existe consenso sobre o processo de liderar, nem sobre as características ideais de um líder. Também não há unanimidade sobre o que deve ser feito para modificar comportamentos das pessoas, influenciando a formação de melhores líderes e contribuindo para o desenvolvimento das empresas e das pessoas.

Conforme observam Delfino, Silva e Rohde (2010), embora o tema seja muito explorado, ele é complexo (VAN SETERS; FIELD, 1990) e ainda provoca muitos questionamentos. Na literatura atual, não há respostas definitivas sobre a natureza da liderança (se inata ou adquirida) e sobre a principal influência em seu processo (a figura do líder, os aspectos dos liderados ou a natureza da situação). O que se tende a considerar é o meio termo entre os extremos (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010).

Assim, o processo de liderança seria composto por vários elementos, tais como características inatas, traços de personalidade dos envolvidos no processo, aspectos situacionais, cada um dos quais contribuindo parcialmente para o aludido processo, não descartando a influência de cada um (BOWDITCH; BUONO, 2002; ROBBINS, 2002).

Desde a revolução industrial, existe a necessidade crescente da produção de bens e serviços para atender a uma sociedade ávida por tais produtos, sendo que a indústria tem se preocupado em aumentar sua produção, com o menor nível possível de recursos. A liderança participa, nesse contexto, com um papel de destaque, buscando engajar seu time no aumento de produtividade (BATISTA-TARAN et al., 2009).

A competição para chegar ao topo da hierarquia é extremamente acirrada, conforme afirmam Carvalho Neto et al. (2012), sendo inúmeras as etapas a serem transpostas para ascender na hierarquia organizacional de uma empresa. Estudos mostram que o executivo, na década de 90, tinha uma possibilidade em 14.000 de chegar à presidência das maiores empresas brasileiras. Nos anos 2000, tal oportunidade caiu de um para 180.000 (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

A liderança torna-se ainda mais difícil em tempos conturbados, segundo Avolio e Gardner (2005). A pressão por resultados, a competição cada vez mais ampla e abrangente faz com que os aspectos da liderança sejam ressaltados na relação com seus seguidores. A aparente degradação moral que carrega o mandamento “resultados a que custo for” – excluindo considerações éticas –, como citado por Rego et al. (2013), ao invés da execução daquilo que é moralmente certo, corrobora a necessidade de novas teorias como a liderança autêntica (AVOLIO; MHATRE, 2012).

Tendo em vista a situação apresentada, surge o questionamento que motiva o presente projeto: **Líderes autênticos impactam na potência de times em organizações de alta tecnologia?**

1.1 OBJETIVO GERAL

Verificar se liderança autêntica exerce impacto na potência de um time em uma organização empresarial na área de alta tecnologia.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Definir e discutir o construto liderança autêntica na literatura acadêmica.
- b) Definir potência, virtuosidade e o compromisso afetivo entre os membros de um time, conforme definidos pela literatura acadêmica.
- c) Identificar a relação entre a liderança autêntica e a potência de times em uma empresa de alta tecnologia.

1.3 HIPÓTESES

Hipótese 1. A liderança autêntica exerce influência positiva sobre a virtuosidade do time.

Hipótese 2. A virtuosidade do time exerce influência positiva sobre comprometimento afetivo do time.

Hipótese 3. O comprometimento afetivo do time exerce influência positiva sobre potência do time.

1.4 RELEVÂNCIA

Na pesquisa realizada com o objetivo de encontrar trabalhos acadêmicos na esfera da Administração que se relacionassem com o assunto em questão, pôde-se observar um grande número de estudos que abordam o tema liderança. Esse fato denota a relevância deste assunto em termos de conhecimento teórico, refletindo, assim, a importância na busca pela compreensão das dimensões da liderança e a sua influência nas organizações atuais. Segundo Delfino, Silva e Rohde (2010), tal fato foi corroborado com a criação de um tema específico na área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho a partir das edições do EnANPAD e do EnGPR, em 2009.

Ainda refletindo sobre o mérito que o assunto liderança tem no meio acadêmico, Delfino, Silva e Rohde (2010, p. 2) defendem sua relevância, observando que é crescente o interesse na realização de estudos que tenham como objetivo “identificar como está a produção científica sobre liderança nos artigos publicados nos eventos e nos periódicos da ANPAD.”

O presente trabalho busca ampliar a compreensão do impacto que líderes autênticos exercem na formação de times potentes. A importância deste estudo para o ambiente empresarial é justificada, pois times potentes poderão influenciar na obtenção de resultados mais robustos e perenes para a organização.

O trabalho pode ajudar, também, a identificar fatores que influenciam a formação de líderes autênticos, cujo desenvolvimento deve estar calcado em programa mais abrangente, que envolva um processo contínuo de autoconhecimento entre o líder, seus liderados e a relação entre eles (AVOLIO; GARDNER, 2005).

1.5 DELIMITAÇÃO

A pesquisa foi restrita à cidade de Petrópolis no Estado do Rio de Janeiro.

A pesquisa foi realizada no ano de 2013 e foram distribuídos em torno de setecentos questionários entre os funcionários da empresa General Electric na sua divisão de turbomáquinas.

Como delimitação teórica foram utilizados os construtos considerados no modelo hipotético utilizado. Não foram contemplados no escopo deste trabalho outros aspectos da liderança, como por exemplo liderança transformacional, situacional e outros.

CAPÍTULO II - REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão de literatura objetiva colher as informações necessárias à sólida fundamentação teórica do trabalho e contribui não só no desenvolvimento do questionário, mas também para a melhor interpretação possível dos resultados. Concorre, indiretamente, para a redação de conclusões ricas de *insights* sobre o assunto em questão.

O presente referencial teórico está estruturado em cinco subseções, tendo sua estrutura relacionada com os construtos do modelo hipotéticos. A primeira discute a liderança e a referencia ao longo do tempo com estudos relacionados ao tema. A segunda analisa liderança autêntica, apresentando definições, dimensões e características. A terceira examina a virtuosidade de um time e as dimensões validadas para sua mensuração. A quarta destaca o comprometimento afetivo do time e sua influência no seu desempenho. A última sintetiza o conceito de potência do time.

2.1 LIDERANÇA

No século XIX, os estudos buscaram explicações nas grandes personalidades, relacionando sua inteligência e características pessoais, para, a partir delas, definir a liderança. Tais pesquisas culminam com a Teoria dos Traços, determinando aspectos que, se desenvolvidos, aumentariam o potencial da liderança (VAN SETERS; FIELD, 1990).

Segundo a Teoria dos Traços, os líderes poderiam ser identificados de forma natural, pois somente seria necessário observar se as características físicas e de personalidade diferenciadas estariam presentes e, com isso, o sucesso como líder já seria automaticamente alcançado (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010).

A visão simplista e determinista, advinda da Teoria dos Traços, começa a ser criticada no final dos anos 40 (BOWDITCH; BUONO, 2002). Essa abordagem teórica também foi questionada quanto aos seus resultados (STOGDILL, 1974) e pesquisas revelariam a inexistência de tais traços universais (ROBBINS, 2002).

A partir dos anos 40, e até os anos 60, o conceito evoluiu para aspectos referentes à relação entre o líder e seus liderados. O estilo do líder pode ser definido conforme dois aspectos: aquele mais direcionado ao relacionamento com seus subordinados, sob uma visão de pessoas e não apenas de meios; ou os mais direcionados às tarefas por realizar (BOWDITCH; BUONO, 2002). Pesquisadores da Ohio University (EUA) indicam as mesmas dimensões – atividades ligadas a coisas ou tarefas e outra parte às pessoas (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010). Essa visão também foi destacada em estudos realizados por Likert (1961), na Michigan State University (EUA), que propõe estilos de liderança denominados “orientação para o empregado” e “orientação para a produção” (BERGAMINI, 1994).

Em seguida, a abordagem do estudo da liderança inclui, em vários trabalhos, o aspecto situacional de outros fatores, além da relação do líder com seus liderados. Fiedler (1967) e Hersey e Blanchard (1969) ressaltam o caráter contingencial da liderança, relacionando que a situação e os meios são variáveis determinantes desse processo. Segundo Delfino, Silva e Rohde (2010), o melhor desempenho do líder não depende apenas de sua personalidade ou comportamento, mas intrinsecamente do contexto e do seu poder de controle e interferência. Acredita-se que uma maior eficiência será alcançada se o líder se adequar aos aspectos da tarefa e de seus colaboradores (HOUSE, 1971).

Os críticos dessa abordagem ressaltam ser quase impossível uma flexibilidade frente à multiplicidade de situações organizacionais, podendo chegar a momentos nos quais o líder poderá enfrentar comportamentos necessários completamente contrários a sua personalidade, valores e forma de pensar (BADARACCO; ELLSWORTH, 1989).

Burns (1978) traz uma nova perspectiva para os estudos sobre liderança, propondo a existência de dois tipos de líderes: transformacionais e transacionais. Na liderança transacional, o líder exerce influência com vistas ao alcance das metas estabelecidas e especifica papéis e exigências das tarefas, utilizando-se de um intercâmbio para com seus liderados. Essa troca pode ser de ordem econômica, política ou psicológica.

Já a liderança transformacional, conforme Delfino, Silva e Rohde (2010, p. 4) “[...] confere ao líder de sucesso as qualidades de carismático, inspirador,

estimulador e incentivador do desenvolvimento intelectual, atendendo e considerando as pessoas de forma individualizada.” Dessa forma, existe, no líder, um responsável por descobrir necessidades pessoais de alto nível de seus seguidores e transformar a relação em um estímulo mútuo, visando ao pleno desenvolvimento do liderado (BURNS, 1978). Como pode se deduzir pela própria designação, o líder será importante na transformação dos liderados, sendo parte ativa em seu desenvolvimento.

Os índices mais baixos de rotatividade, maior satisfação dos liderados e produtividade mais robusta foram obtidos na comparação entre as lideranças, indicando a transformacional como a mais vantajosa para as organizações (BASS, 1990). A presença desta liderança aumenta a satisfação no trabalho e a *performance* do time, tanto em níveis individuais quanto em relação à equipe como um todo (BRAUN et al., 2012).

Uma visão posterior adiciona aos conceitos da liderança transformacional o da liderança visionária (NANNUS, 1992) e propõe uma nova abordagem que indica um compartilhamento da liderança. Kouzes e Posner (1997) assinalam que tanto os líderes quanto seus seguidores possuem um papel relevante na busca da melhoria da situação atual em direção a uma visão futura, de forma que ambos queiram lutar pelas mesmas aspirações. Hill (2004) indica que a liderança compartilhada pode ser compatível com o estilo de equipes autogeridas, nas quais o papel de líder é assumido por um dos integrantes do time conforme a necessidade pontual, modelo adaptado às atuais exigências das organizações de forças-tarefas.

Os estudos de Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001) discorrem sobre desenvolvimento de liderança que implicam a necessidade de um esforço contínuo nos processos de autoconhecimento, de conhecimento de outras pessoas, do ambiente interno e da sociedade a seu redor, ampliando ainda mais a visão dos aspectos relacionados ao processo de liderar.

Recentemente, outros estudos indicam a influência dos líderes além das fronteiras organizacionais. Suas ações refletem-se nos aspectos de sustentabilidade, responsabilidade social e ambiental, trazendo impacto ao ambiente interno das organizações projetadas e à sociedade como um todo (GROJEAN et al., 2004).

Avolio et al. (2004) lançam uma nova teoria, denominada Liderança Autêntica, sobre a qual se discorrerá a seguir. Avolio e Gardner (2005) indicam o objetivo dessa teoria citando George (2003, p. 9)

[...] precisamos de líderes que liderem com um propósito, valores e integridade; líderes que construirão organizações perenes, motivarão seus empregados a prover serviços superiores a seus clientes, e criarão valor no longo termo para os acionistas.

2.2 LIDERANÇA AUTÊNTICA

Avolio e Gardner (2005) desenvolvem uma visão geral sobre liderança autêntica, contribuindo com definições sobre autenticidade, líder autêntico, além de desenvolverem o tema aqui abordado. Eles resumem também componentes-chave, os quais serão relacionados ao longo desta seção.

A liderança autêntica pode ser definida como um padrão de comportamento da liderança, que promove capacidades psicológicas positivas e um clima ético entre os membros de uma equipe. Dessa forma, facilita a obtenção de um autoconhecimento, de uma perspectiva moral interna, aumentando a capacidade de processamento das informações de forma balanceada e de uma relação transparente por parte dos líderes com seus liderados, criando um ambiente propício para o autodesenvolvimento (WALUMBWA et al., 2008).

Sobral e Gimba (2012) descrevem o contexto no qual emerge a liderança autêntica e enfatizam a preocupação com a ética e a confiança na liderança. Estabelecem, como principais características, a maior transparência na relação com o liderado e uma conduta condizente com o sistema de valores e convicções, criando, portanto, um clima de respeito e confiança com seus liderados.

O conceito de autenticidade tem diversas definições, porém muitos incorrem no erro de confundi-lo com o de sinceridade. A autenticidade pode ser definida como a relação do ser com ele mesmo, na consistência de seu relacionamento com os outros, balizados por seus sentimentos interiores, crenças e sentimentos (ERICKSON, 1995).

Nesse sentido, Sobral e Gimba (2012, p. 100) reforçam o conceito de autenticidade, afirmando que “uma pessoa será tão mais autêntica quanto maior for

a fidelidade que ela tiver em relação às suas emoções, às suas necessidades, aos seus desejos, às suas preferências ou crenças.”

Portanto, a liderança autêntica será caracterizada pela capacidade dos líderes de agirem de acordo com seus valores pessoais mais profundos e suas convicções, que irão gerar credibilidade, respeito e confiança em seus liderados, por meio do incentivo à comunicação aberta, ao compartilhamento de informações críticas e das percepções e sentimentos de cada um dos membros do time sobre todos os assuntos tratados pela equipe (VILAS BOAS; CAVAZOTTE, 2011).

Nichols e Erakovich (2013) indicam que líderes autênticos utilizam comportamentos que levam, de uma forma ética, à construção de ideais, motivação inspiradora, estímulos intelectuais e consideração individual – e que influenciam a percepção dos seguidores. Tais líderes possuem uma visão que inclui um senso de responsabilidade para com a organização e seu time ao ponto do autossacrifício, de uma forma altruística. Segundo Bass e Steidlmeier (1999), líderes não autênticos utilizam seu carisma para serem idolatrados ao invés de influenciarem a construção de ideais.

Líderes autênticos estimulam intelectualmente seus seguidores com uma dinâmica de interação que encoraja questionamentos, incentiva o debate e a formulação de soluções criativas para os problemas enfrentados pelo time. Eles transformam a necessidade de poder pessoal na busca por objetivos tangíveis para o time, adicionando valor à organização e para seus seguidores. De forma sintética, os líderes autênticos transformam e motivam seus times de uma maneira primordialmente ética (NICHOLS; ERAKOVICH, 2013).

Avolio et al. (2004) consideram que líderes autênticos são pessoas que atingem altos níveis de autenticidade no seu autoconhecimento, naquilo que acreditam e em seus valores e, com isso, podem interagir de maneira transparente com os outros.

O construto da liderança autêntica compreende quatro dimensões, levantadas por diversos autores (AVOLIO; GARDNER, 2005; GARDNER et al., 2005; WALUMBWA et al., 2008; REGO et al., 2013; SOBRAL; GIMBA, 2012):

- 1- Autoconsciência – representa o grau de consciência pelo qual o líder entende seus pontos fortes, suas limitações e deficiências, de como é visto pelos outros e de como impacta as pessoas a seu redor.
- 2- Perspectiva moral e ética – representa a capacidade do líder em estabelecer um alto grau de padrão moral e ético, por meio de suas condutas; a maneira como direciona suas ações e decisões consistentes com tais padrões.
- 3- Transparência nas relações – representa o grau pelo qual o líder compartilha com seu time, de maneira aberta, informações, suas próprias perspectivas e sentimentos, reforçando a comunicação franca para possibilitar que a equipe apresente suas verdadeiras opiniões, podendo inclusive questionar e desafiar.
- 4- Processamento equilibrado – reflete o grau de utilização, por parte do líder, dos pontos de vista e opiniões dos liderados no momento da tomada das decisões.

Avolio e Gardner (2005) indicam quatro características de um líder autêntico, que também auxiliam na compreensão do construto referente a essa liderança:

- 1- são verdadeiros consigo mesmos, ao invés de se comportarem conforme a expectativa de outros;
- 2- são motivados por convicções pessoais e não para obter homenagens, *status* ou benefícios de cunho pessoal;
- 3- são originais, lideram utilizando seus próprios pontos de vista;
- 4- suas ações são baseadas em seus valores e convicções.

Avolio e Gardner (2005) concluem que a contínua construção da teoria da liderança autêntica contribuirá para aumentar o entendimento, predição e aplicação da teoria. Ressaltam o impacto positivo que a evolução da compreensão desse construto terá nos desafios atuais e futuros para a obtenção de um desenvolvimento sustentável.

2.3 VIRTUOSIDADE DO TIME

Segundo Rego et al. (2013), a palavra latina *virtus* significa força ou excelência. As virtudes revelam ações, hábitos e desejos que produzem o bem social com o outro indivíduo (CAMERON; WINN, 2012).

Virtuosidade, conforme Cameron, Bright e Caza (2004), é a busca das mais altas aspirações da condição humana. Cinco dimensões foram validadas para mensuração da percepção da virtuosidade do time: otimismo, perdão, confiança, compaixão e integridade.

O otimismo é um fator que indica a capacidade dos membros do time acreditarem que serão capazes de transpor situações de desafios extremos fazendo o bem e as coisas certas.

O perdão é um fator ligado à capacidade dos membros em perdoar enganos e reverter tais situações em oportunidades para aprendizado.

A confiança é um fator relacionado ao ambiente de crença na probidade entre os membros do time e destes com seus líderes, pautados por uma relação cortês, respeitosa e que leva em consideração perspectivas individuais.

A compaixão é um fator que indica o grau com o qual as pessoas se preocupam e tomam cuidado umas com as outras.

A integridade representa o grau em que honestidade, confiança e honra permeiam as relações na organização.

Rego et al. (2013) indicam que um fator relacionado com a virtuosidade do time pode ser apreendido das relações entre as cinco dimensões anteriormente relacionadas. Cameron, Bright e Caza (2004) encontraram relacionamento estatístico significativo entre a virtuosidade de uma organização e seu desempenho.

2.4. COMPROMETIMENTO AFETIVO DO TIME

Rego et al. (2013) indicam que a afetividade do time é uma característica que une os membros, criando uma identificação e um envolvimento destes com a organização, o que traz resultados positivos – como aumento do desempenho nos

papéis desempenhados no cotidiano, bem como em tarefas além daquelas normalmente executadas pelos membros.

O comprometimento do time é um conceito definido como uma força que une o indivíduo a uma linha de ação orientada na busca de um ou mais objetivos (MEYER; HERSCOVITCH, 2001).

De uma maneira genérica, o comprometimento afetivo dos integrantes do time para se atingir uma determinada meta pode ser definido pela ligação, identificação e envolvimento de seus membros com o objetivo proposto. A participação no planejamento, visando ao objetivo, é um dos exemplos desse comprometimento afetivo (MEYER et al., 2002), que também é influenciado pelo compromisso afetivo que se tem com o líder. Essa relação pode ser associada a atitudes que culminam com inovações nas tarefas, busca de aconselhamento para melhoria de determinado membro do time e relatos de erros sem receio de retaliações (CHUGHAI, 2013).

Smollan (2013) indica que, dentre os elementos afetivos presentes nas relações interpessoais, a confiança influi no comprometimento afetivo do time, em contraste com os sentimentos de dor que emergem quando essa confiança é quebrada.

Frequentemente, times são mais significantes na vida cotidiana dos empregados, principalmente nas grandes organizações, do que a empresa como um todo. O trabalho é realizado junto à equipe, o *feedback* é imediatamente dado pelos próprios membros e as interações ocorrem presencialmente quase que instantaneamente (REGO et al., 2013).

2.5 POTÊNCIA DO TIME

A eficiência própria é um construto definido pela crença das pessoas nas suas capacidades de planejar e executar ações necessárias para atingir um determinado objetivo. A potência do time refere-se à cognição relativa a sua efetividade geral, quando os próprios membros acreditam serem capazes de confrontar quaisquer demandas ou tarefas e serem bem-sucedidos (REGO et al., 2013).

Gil et al. (2005) afirmam que há uma correlação positiva entre a potência do time e seu desempenho, bem como assinalam que a potência é um indicador de produtividade, satisfação da equipe e das avaliações gerenciais de seu desempenho.

Emmerik et al. (2011) definem as diferenças entre eficácia e potência do time. A primeira está relacionada com a percepção de que um time é capaz de ser bem-sucedido em tarefas específicas. A segunda faz referência à percepção de que as capacidades genéricas do grupo o fazem capaz de enfrentar diversas tarefas e diferentes situações. Apesar de ambos os construtos estarem ligados à efetividade do time, as pesquisas demonstraram que são construtos diferentes.

Os trabalhos realizados anteriormente investigaram o construto potência do time e sua relação com desempenho, mas pouco foi discutido sobre os fatores promotores e os processos que a suportam (REGO et al., 2013). O intuito deste trabalho será auxiliar na compreensão de como a potência do time está subordinada à liderança autêntica.

No Quadro 1, apresenta-se um resumo com as fontes citadas neste referencial teórico relacionadas aos temas abordados.

Quadro 1 - Resumo das fontes citadas relacionadas aos temas abordados

TEMAS ABORDADOS	FONTES CITADAS
Liderança	Avolio e Gardner (2005), Avolio et al. (2004), Badaracco e Ellsworth (1989), Bass (1990), Bergamini (1994), Bowditch e Buono (2002), Braun et al. (2012), Burns (1978), Delfino, Silva e Rohde (2010), Fiedler (1967), Grojean et al. (2004), Hersey e Blanchard (1969), Hill (2004), House (1971), Kouzes e Posner (1997), Nannus (1992), Robbins (2002), Stodgill (1974), Van Seters e Field (1990), Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001).
Liderança Autêntica	Avolio e Gardner (2005), Avolio et al. (2004), Bass e Steidlmeier (1999), Gardner et al. (2005), Erickson (1995), Nichols e Erakovich (2013), Rego et al. (2013), Sobral e Gimba (2012), Vilas Boas e Cavazotte (2011), Walumbwa et al. (2008).
Virtuosidade do Time	Cameron, Bright e Caza (2004), Cameron e Winn (2012), Rego et al. (2013).
Comprometimento Afetivo do Time	Chughtai (2013), Meyer e Herscovitch (2001), Meyer et al. (2012), Rego et al. (2013), Smollan (2013).
Potência do Time	Emmerik et al. (2011), Gil et al. (2005), Rego et al. (2013).

Fonte: elaborado pelo autor

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

Como se trata da relação “causal” entre construtos, a abordagem do presente estudo foi de natureza quantitativa (SOUZA Jr, 2010).

A pesquisa de campo é definida por Vergara (2011) como investigação empírica por intermédio da aplicação de questionários, modo pelo qual foram coletadas as informações para esta dissertação. Os dados foram obtidos por meio de pesquisa de *survey*, que consiste na aplicação de questionários estruturados para obter informações de parcela selecionada da população.

A pesquisa foi realizada entre trabalhadores de uma empresa multinacional de alta tecnologia, localizada no estado do Rio de Janeiro e com vários times de produção e líderes específicos para cada um deles. A empresa está voltada para as atividades de montagem, revisão e reparo de motores aeronáuticos e para a produção de potência e energia elétrica. Os processos empregados incorporam um conteúdo tecnológico de última geração, estando alinhados com tecnologias atualmente utilizadas nas nações mais avançadas, resultado de investigações recentes e de grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento. As entrevistas foram efetuadas utilizando-se quatro questionários já testados em pesquisas anteriores sobre o mesmo tema e que estão descritos na metodologia.

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população para o presente estudo é formada por todos os funcionários de uma indústria de alta tecnologia. Segundo o Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (2004), tal indústria é composta pelos segmentos cujo uso da tecnologia é mais intenso, como, por exemplo: fabricação de aviões, equipamentos médico-hospitalares, relógios, computadores, televisores e aparelhos de DVD.

A amostra foi composta por respondentes das áreas produtivas da empresa, compreendendo empregados que trabalham na atividade-fim da organização, que é montagem, revisão e reparo de motores aeronáuticos e para produção de potência e energia elétrica.

A empresa é a General Electric Company, criada em 1892 pela fusão de duas outras, sendo uma delas anteriormente fundada por Thomas Alva Edison – um dos inventores da lâmpada elétrica. A empresa apresenta soluções diversas – tanto de produtos como de serviços em várias áreas de atuação. Busca atender amplamente às necessidades do mercado, produzindo desde eletrodomésticos, aparelhos médico-hospitalares, locomotivas, equipamentos para a indústria de petróleo e gás natural, motores para aviação e geração de energia até serviços financeiros para empresas e pessoas físicas. A empresa tem como uma de suas premissas a busca constante pela inovação, investindo em pesquisa e desenvolvimento nas diversas áreas na qual atua (GENERAL ELECTRIC, 2013).

A empresa começou sua atuação no Brasil em 1919, sendo o primeiro empreendimento a construção de usinas para a conversão de energia hidráulica em eletricidade. Existem diversas unidades espalhadas pelo país, produzindo equipamentos de raios-X, ressonância magnética, conversão e controle de energia elétrica, locomotivas e diversos outros para a indústria de óleo e gás. O presente estudo focou-se na divisão de turbinas aeronáuticas e aeroderivadas. Tais unidades estão localizadas na cidade de Petrópolis, no estado do Rio de Janeiro e têm três unidades produtivas. Uma concentra-se na revisão e reparos de turbinas aeronáuticas, que são os motores de aviões comerciais diversos. Outra é direcionada para revisão de turbinas aeroderivadas, utilizadas para geração de energia elétrica ou de potência, como, por exemplo, compressão do petróleo para sua retirada de grandes profundidades. A outra unidade monta turbinas aeronáuticas, sendo a única desse tipo fora dos Estados Unidos da América. Essa unidade teve um faturamento de um bilhão e duzentos mil dólares no ano de 2012, sendo a maior fatia do faturamento da General Electric no Brasil (GENERAL ELECTRIC COMPANY, 2013).

Para obtenção dessa amostra, foram distribuídos 741 questionários e utilizados 373 resultados. O perfil dos respondentes abrangeu engenheiros, técnicos e trabalhadores da produção. A maioria quase absoluta dos respondentes tem, pelo menos, o curso médio completo, com formação profissionalizante em técnico eletromecânico.

3.2 COLETA DE DADOS

Foram aplicados questionários estruturados e autoadministrados para obtenção dos dados. A primeira etapa para a coleta de dados foi receber a autorização do Presidente da empresa para a realização do *survey* entre os funcionários. Posteriormente à avaliação do teor do trabalho e das perguntas constantes nos questionários, o Presidente solicitou que a Gerente de Recursos Humanos também avaliasse a documentação. Após análise de ambos, foi aprovada a realização da coleta de dados. A Gerente de Recursos Humanos solicitou que o pesquisador preparasse uma comunicação a todos os gerentes e líderes das áreas, avisando-os da pesquisa e orientando-os a permitir que seus funcionários fossem abordados. O meio utilizado para a divulgação foi o correio eletrônico, no qual se ressaltou tanto a aprovação do Presidente como a da Gerente de Recursos Humanos, cujos *e-mails* foram marcados em cópia, em sinal de seu apoio à pesquisa.

Os questionários foram impressos e distribuídos diretamente aos funcionários pelo pesquisador, ressaltando o caráter de preservação da identidade dos participantes e de seu uso apenas para fins da pesquisa acadêmica. O pesquisador reuniu os respondentes em pequenos grupos, distribuiu os questionários em mão aos funcionários, explicando o objetivo da pesquisa, e fez uma breve explanação de que o primeiro questionário deveria ser a percepção de cada um deles com relação ao seu líder direto, e não uma visão ideal do que deveria ser um líder. Os três questionários seguintes deveriam refletir a percepção de cada um dos funcionários em relação ao time no qual as tarefas diárias são desenvolvidas de maneira constante.

Os questionários foram distribuídos entre os meses de outubro e novembro de 2013 e recolhidos uma semana após sua distribuição. Foi disponibilizado um saco plástico opaco em local público, porém reservado, de forma que as respostas pudessem ser depositadas de maneira totalmente anônima, buscando garantir respostas isentas em função do receio de retaliações. Foi enfatizado, também, que o preenchimento dos questionários era opcional, não havendo qualquer obrigatoriedade na participação no processo.

Em algumas dessas reuniões, alguns questionamentos foram levantados pelos funcionários, buscando esclarecimentos sobre o teor de determinadas questões. Além das respostas fornecidas de imediato, nessas ocasiões, o pesquisador utilizou as dificuldades apresentadas nas reuniões anteriores e enfatizou que quaisquer dúvidas futuras poderiam ser dirimidas diretamente com ele, a qualquer momento.

Um aspecto comum na pesquisa de *survey* é o recebimento de questionários com a existência de dados incompletos. As razões para este acontecimento são variadas, podendo compreender desde esquecimento, falta de entendimento da pergunta ou mesmo o desejo do respondente em não responder a algo especificamente. O volume máximo aceitável, segundo Kline (1998, apud Vieira 2003), é de 10% de dados incompletos.

Do total de respostas recebido, que foi alto – 395 questionários –, apenas 22 continham dados incompletos, representando 5,57% do total. Por isso, o pesquisador optou pela remoção completa dos questionários que apresentaram dados incompletos. Apesar de esta opção apresentar a desvantagem de supressão de informação, ainda assim, em virtude do tamanho da amostra e do baixo percentual removido, a opção adotada para o tratamento dos dados foi considerada aceitável.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

São quatro questionários com escala do formato Likert de cinco opções de resposta e cada um deles está relacionado aos construtos do modelo hipotético e às hipóteses levantadas. Os construtos são: liderança autêntica; virtuosidade do time; compromisso afetivo entre membros e potência do time.

O primeiro questionário é uma versão adaptada para o português por Rego et al. (2013), o qual foi originalmente desenvolvido por Avolio, Gardner e Walumbwa (2008). Sua versão completa encontra-se no Anexo 1. Tal instrumento busca mensurar, por meio de 16 itens com escala de cinco pontos, as dimensões relacionadas com liderança autêntica. São elas: autoconhecimento, relação transparente, perspectiva moral e processo equilibrado.

O segundo questionário – Anexo 2 – busca mensurar as percepções da virtuosidade de um time por intermédio de 14 itens e uma escala Likert de cinco pontos, originalmente proposto por Cameron, Bright e Caza (2004) e adaptado e traduzido para o português por Rego et al. (2013).

O terceiro questionário – Anexo 3 – busca avaliar o comprometimento afetivo entre os membros de um time, utilizando-se de quatro itens e uma escala Likert de cinco pontos (REGO et al., 2013).

Finalmente, o quarto questionário, no Anexo 4, tem a intenção de mensurar a percepção do próprio time no que tange à sua potência. Para tal, foi utilizado um questionário de cinco itens e uma escala do tipo Likert de cinco pontos (REGO et al., 2013).

Antes da distribuição efetiva aos funcionários, um conjunto dos quatro questionários foi apresentado para cinco indivíduos escolhidos pelo pesquisador, que utilizou critérios de experiência na empresa, conhecimento dos funcionários e da sua atividade. Foi solicitada, a esses profissionais, uma análise crítica dos questionários para que possíveis problemas de semântica, interpretação ou questionamentos de difícil compreensão fossem detectados. Algumas observações foram feitas e alterações realizadas, de forma a minimizar respostas que pudessem afetar os resultados do *survey* por causa de uma comunicação obscura ou falta de compreensão por parte dos respondentes de determinadas questões.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Inicialmente, os dados foram analisados utilizando-se as medidas de posição e dispersão da estatística descritiva.

Em seguida, foi verificado o alfa de Cronbach, que possibilita avaliar a qualidade psicométrica do instrumento de coleta de dados (VIEIRA, 2003). Um valor inferior a 0,70 do alfa de Cronbach indica uma confiabilidade interna baixa, sendo tal valor um consenso no meio acadêmico (HAIR et al., 2005).

Os dados foram tratados estatisticamente, utilizando-se a modelagem de equações estruturais.

O modelo de equações estruturais, de acordo com Hair et al. (2005), é um método para lidar, de maneira simultânea, com múltiplos relacionamentos de dependência com eficiência estatística, explorando-os de maneira profunda. Tal modelo traz como resultados análises exploratórias e confirmatórias, permite a representação de conceitos não observáveis nesses relacionamentos e verifica, inclusive, possíveis erros de mensuração ocorridos durante o processo estatístico.

Bilich, Silva e Ramos (2006, p. 94) observam que

essa técnica de modelagem utiliza-se de sistemas de equações estruturadas para analisar as relações de dependência entre variáveis que estão intercorrelacionadas e equações de mensuração para especificar como variáveis latentes ou não observadas podem ser estimadas por meio das observáveis.

A finalidade desse modelo, segundo Souza Jr (2010), é verificar as relações que envolvem construtos e as variáveis observadas que compõem cada uma dessas variáveis latentes.

Finalmente, Vieira (2003, p. 172) destaca que “a modelagem de equações estruturais estima, simultaneamente, uma série de equações de regressão múltipla, as quais, embora separadas, são interdependentes.”

3.5 VARIÁVEIS DO MODELO

Em modelagem de equações estruturais é usual o emprego de variáveis latentes (fatores ou construtos), as quais não são diretamente observáveis, juntamente com variáveis observadas, as quais possibilitam a mensuração dos construtos. O modelo hipotético do presente estudo contemplou variáveis latentes, com suas respectivas variáveis observadas.

LÍDER AUTÊNTICO (CONSTRUTO OU VARIÁVEL LATENTE)

As variáveis observadas que possibilitam a mensuração do construto Líder Autêntico foram relacionadas abaixo, sendo seu significado explicitado pelo respectivo item do questionário estruturado.

A1- Diz exatamente o que pensa;

A2- Reconhece seus erros quando eles são cometidos;

- A3-** Encoraja todos a dizerem o que pensam;
- A4-** Diz as duras verdades;
- A5-** Mostra as emoções que correspondem ao que sente;
- A6-** Demonstra crenças que são consistentes com suas ações;
- A7-** Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais;
- A8-** Pede às pessoas para tomarem posições de acordo com os valores essenciais delas;
- A9-** Toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões éticos;
- A10-** Solicita às pessoas pontos de vista que questionem as suas (dele) posições mais profundas;
- A11-** Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão;
- A12-** Ouve cuidadosamente diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões;
- A13-** Procura obter informação (*feedback*) das pessoas para melhorar as suas interações com elas;
- A14-** Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades;
- A15-** Sabe quando é o momento de reavaliar as suas posições em assuntos importantes;
- A16-** Mostra que compreende como as suas ações têm impacto nos outros.

VIRTUOSIDADE DO TIME (CONSTRUTO OU VARIÁVEL LATENTE)

Seguem-se o mesmo procedimento empregado no construto anterior, quanto à descrição das variáveis observadas relacionadas à Virtuosidade do Time.

- V1-**Nós estamos otimistas de que iremos ser bem-sucedidos, mesmo diante de grandes dificuldades;
- V2-** Neste time estamos dedicados a fazer o bem, além de fazer bem feito;

- V3-** O trabalho que realizamos aqui é muito importante;
- V4-** As pessoas são tratadas com cortesia, consideração e respeito neste time;
- V5-** As pessoas confiam na liderança deste time;
- V6-** Atos de compaixão são comuns aqui;
- V7-** Este time caracteriza-se por diversos atos de preocupação e cuidados com outras pessoas;
- V8-** Os membros do time compartilham histórias de sucesso;
- V9-** Os membros do time compartilham histórias de fracasso;
- V10-** Este time demonstra altos níveis de integridade;
- V11-** Este time pode ser descrito como virtuoso;
- V12-** Compromisso com a verdade é marca registrada deste time;
- V13-** Nós temos um alto padrão de *performance*, mas perdoamos erros quando reconhecidos e corrigidos;
- V14-** Nós tentamos aprender com nossos erros, conseqüentemente enganos são perdoados.

COMPROMETIMENTO AFETIVO DO TIME (CONSTRUTO OU VARIÁVEL LATENTE)

Procedimento análogo ao seguido nas descrições das variáveis observadas relacionadas aos dois construtos anteriores, foi adotado na explicação das variáveis observadas do presente construto.

- C1-**Eu ficaria muito satisfeito em permanecer com este time para o resto de minha carreira;
- C2-** Eu sinto que os problemas deste time são como se fossem meus próprios problemas;
- C3-** Eu me sinto ligado emocionalmente ao time;
- C4-** Este time tem um grande significado pessoal para mim.

POTÊNCIA DO TIME (CONSTRUTO OU VARIÁVEL LATENTE)

A descrição das variáveis observadas do construto Potência do Time também seguem o procedimento anteriormente empregado.

P1-Nosso time tem a confiança de executar o trabalho necessário;

P2- Nosso time espera ser reconhecido como um time de alta *performance*;

P3- Nosso time sente que poderá resolver qualquer problema que encontrar;

P4- Nenhuma tarefa é dura demais para o nosso time;

P5- Nosso time consegue executar muito quando trabalha de forma árdua.

Como suporte ao processamento dos dados, foram utilizados os *softwares* Microsoft Excel 2013, MiniTab 2.1, SPSS 17.0 (Statistical Package for the Social Science) e AMOS 4.0.

3.6 DIAGRAMA DO MODELO HIPOTÉTICO

O modelo foi apresentado anteriormente em artigo de Rego et al. (2013), tendo revelado valores de ajustamento adequados (RMR=0,09; CFI=0,98; IFI=0,98; $p=0,20$)¹. Por tal motivo, foi o ponto de partida para o modelo hipotético testado no presente trabalho, que pode ser melhor compreendido por meio do diagrama apresentado na Figura 1.

¹ Root Mean Square Residual, valor residual dos quiquadrados (RMR); Índice de Ajustamento Comparativo (CFI); Índice de Ajustamento Incremental (IFI)

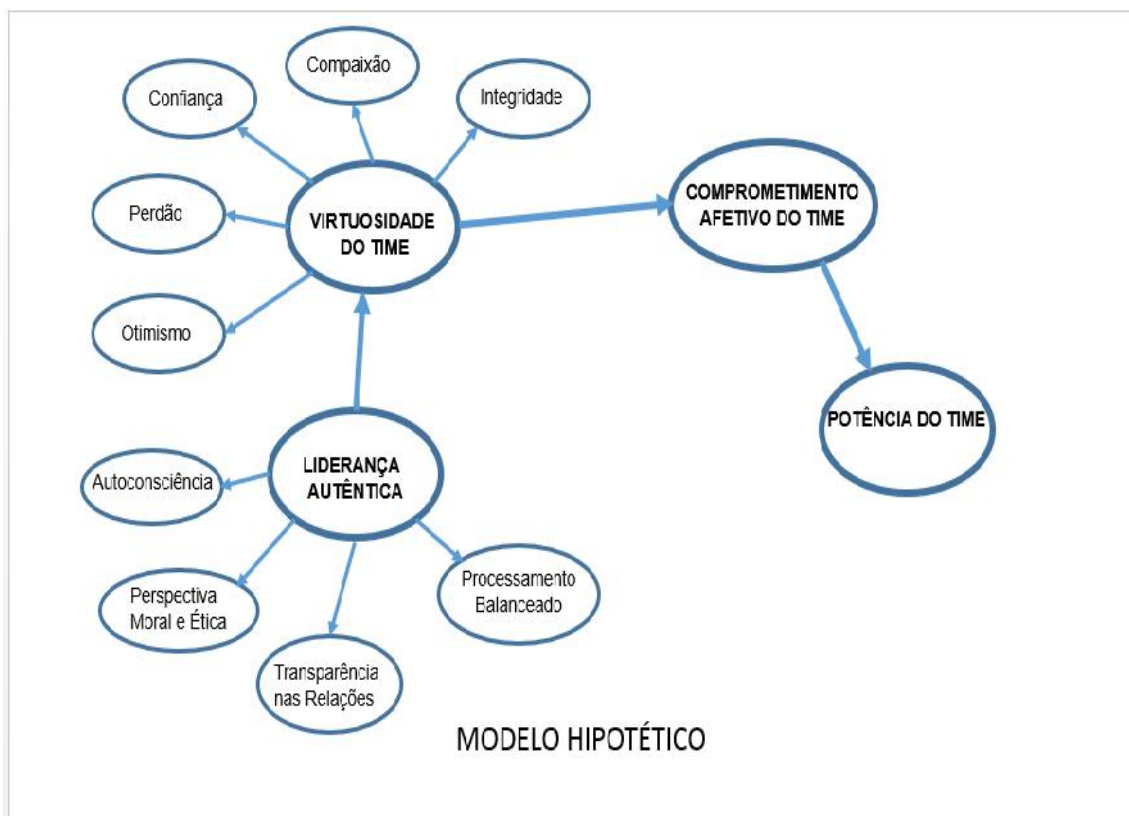


Figura 1 - Modelo hipotético Fonte: Elaborado pelo autor

As variáveis latentes liderança autêntica, virtuosidade do time, comprometimento afetivo do time e potência do time serão avaliados por meio de suas respectivas variáveis observadas.

O modelo hipotético descreve, de maneira esquemática, as relações entre as variáveis latentes, refletindo as hipóteses propostas neste projeto.

A liderança autêntica é um construto que compreende as dimensões autoconsciência, perspectiva moral e ética, transparência nas relações e processamento balanceado. A hipótese proposta é de que a liderança autêntica exerça influência positiva sobre virtuosidade do time.

A transparência nas relações é composta pelas variáveis observadas A1, A2, A3, A4 e A5.

A dimensão perspectiva moral e ética tem sua composição com as variáveis observadas A6, A7, A8 e A9.

As variáveis observadas A10, A11 e A12 compõem a dimensão processamento balanceado.

Finalmente, autoconsciência é composta pelas variáveis observadas A13, A14, A15 e A16.

A virtuosidade do time é um construto que compreende as dimensões otimismo, perdão, confiança, compaixão e integridade. A hipótese proposta é de que a virtuosidade do time exerça influência positiva sobre o comprometimento afetivo do time.

A dimensão otimismo tem sua composição pelas variáveis observadas V1, V2 e V3.

A confiança é composta pelas variáveis observadas V4 e V5.

As variáveis observadas V6, V7, V8 e V9 compõem a dimensão compaixão.

Integração é composta pelas variáveis observadas V10, V11 e V12. Finalmente, integridade é composta pelas variáveis observadas V13 e V14.

A terceira hipótese proposta é de que o comprometimento afetivo do time exerça influência positiva sobre a potência do time.

3.7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A primeira limitação do estudo refere-se ao fato de que a amostra escolhida pertence a uma mesma empresa. As características culturais, aspectos da formação de seus líderes e da escolaridade de seus funcionários são únicos e seria temeroso afirmar que os resultados encontrados na pesquisa pudessem ser replicados com uma correlação alta à população das empresas de alta tecnologia.

A segunda limitação é geográfica, pois todos os questionários foram distribuídos na cidade de Petrópolis, estado do Rio de Janeiro, em três divisões diferentes da empresa. Tal concentração pode influenciar os resultados da pesquisa, em função de aspectos culturais da região, impedindo, novamente, a extrapolação dos resultados obtidos.

A terceira limitação refere-se ao instrumento de coleta de dados, visto que o questionário autoadministrado não garante a identidade dos respondentes. Nesse caso, apesar de o pesquisador ter se colocado à disposição para tentar dirimir

quaisquer dúvidas que porventura surgissem, não se pode assegurar de que toda e qualquer dúvida tenha sido sanada. Portanto, o questionário pode ter sido respondido com equívocos de interpretação.

A quarta limitação do estudo está relacionada com as características da modelagem de equações estruturais. Segundo Vieira (2003, p. 192), “o emprego de equações lineares simplifica demasiadamente a realidade”. Com isso, apesar de o método fornecer uma grande aproximação dos dados observados, não se pode esperar um ajustamento perfeito do modelo à realidade.

CAPÍTULO IV – RESULTADOS

Os resultados da pesquisa são apresentados neste capítulo e divididos em duas seções. Na primeira, serão expostos os resultados obtidos, utilizando estatística descritiva, os resultados dos testes de confiabilidade e a representação dos resultados de ajustamento do modelo.

Na segunda seção, serão discutidos os resultados, utilizando-se os dados obtidos e descritos na primeira seção.

4.1 RESULTADOS OBTIDOS

Foram distribuídos 741 questionários e recolhidos 395, o que representa uma taxa de participação de 53,31%. Destes 395, 22 apresentaram dados incompletos, o que equivale a 5,57% do total de questionários recebidos. Foram suprimidos estes que apresentaram dados incompletos, restando um total de 373 questionários validados, cujas respostas foram tabuladas no programa Excel. Tal planilha foi a base de dados para as subseqüentes informação nos demais *softwares*.

4.1.1 Estatística Descritiva

Após os dados tabulados, foram analisadas, por meio da estatística descritiva, as medidas de posição central, a média aritmética, a mediana e a moda de todos os resultados obtidos para cada variável. As Tabelas 1, 2, 3 e 4 retratam as estatísticas descritivas para líder autêntico, para virtuosidade do time, para compromisso afetivo do time e, finalmente, para potência do time, respectivamente.

Os valores são uma indicação da normalidade dos dados e a análise dos resultados obtidos levou a uma verificação dessa normalidade.

Como observação dos resultados, depreende-se que todos os valores das médias foram superiores ao ponto médio de resposta 3 e grande maioria das medianas e modas retornaram com valores 4 ou 5. As modas com valores 4 ou 5 chegaram a 92,31% das modas obtidas e as medianas com valores 4 ou 5 representam 89,74% do total.

Tabela 1 – Estatística descritiva do construto Líder Autêntico

<i>Líder Autêntico</i>	Média	Mediana	Modo	Desvio padrão	Curtose	Assimetria	Mínimo	Máximo
A1	3,648794	4	4	1,129982345	-0,83566	-0,412810873	1	5
A2	3,600536	4	4	1,245939526	-0,70811	-0,566168617	1	5
A3	3,58445	4	5	1,238484389	-0,61577	-0,55331019	1	5
A4	3,597855	4	4	1,094559228	-0,48274	-0,461784354	1	5
A5	3,557641	4	3	1,075147807	-0,60988	-0,313267516	1	5
A6	3,525469	4	4	1,093735882	-0,38453	-0,511520834	1	5
A7	3,715818	4	4	1,15688295	-0,34378	-0,685946169	1	5
A8	3,659517	4	4	1,15906747	-0,36276	-0,662676255	1	5
A9	3,680965	4	5	1,205982904	-0,59183	-0,614904505	1	5
A10	3,227882	3	4	1,26324172	-0,89304	-0,387794244	1	5
A11	3,793566	4	5	1,201594547	-0,36726	-0,783722411	1	5
A12	3,571046	4	5	1,327305554	-0,94613	-0,535352607	1	5
A13	3,549598	4	4	1,295497206	-0,79189	-0,587105656	1	5
A14	3,442359	4	4	1,119248408	-0,38702	-0,485210456	1	5
A15	3,495979	4	4	1,144463024	-0,58437	-0,44983318	1	5
A16	3,552279	4	4	1,220601124	-0,53175	-0,625832107	1	5

Fonte: Elaboração própria

As tabelas de estatística descritiva também apresentam os valores de dispersão dos dados, por meio do desvio-padrão e os valores máximos e mínimos obtidos na pesquisa. Importante notar que, em praticamente todos os resultados, houve respostas distribuídas entre os valores 1 até 5. Apenas a variável V3 não apresentou nenhuma resposta 1.

Tabela 2 – Estatística descritiva do construto Virtuosidade do Time

<i>Virtuosidade</i>	Média	Mediana	Modo	Desvio padrão	Curtose	Assimetria	Mínimo	Máximo
V1	3,815013	4	4	0,910269848	0,599782	-0,786818992	1	5
V2	4,104558	4	4	0,824559596	1,237611	-0,977486417	1	5
V3	4,683646	5	5	0,550342614	3,136606	-1,739116376	2	5
V4	3,651475	4	4	0,970937482	-0,22906	-0,494676173	1	5
V5	3,517426	4	4	1,103679975	-0,36434	-0,526834106	1	5
V6	3,219839	3	3	0,95034401	-0,03781	-0,300849375	1	5
V7	3,431635	3	4	0,958138179	-0,26565	-0,310993993	1	5
V8	3,482574	4	4	0,932012404	0,062327	-0,439755217	1	5
V9	3,286863	3	3	0,916259387	0,109422	-0,325249721	1	5
V10	3,705094	4	4	0,935501018	0,028049	-0,608737086	1	5
V11	3,651475	4	4	0,811032279	0,196606	-0,40714091	1	5
V12	3,546917	4	4	0,950988386	-0,21422	-0,342576108	1	5
V13	3,573727	4	4	1,038535104	-0,07836	-0,697350981	1	5
V14	3,509383	4	4	1,01231285	-0,1321	-0,60404214	1	5

Fonte: Elaboração própria

O desvio-padrão das variáveis relacionadas ao construto Líder Autêntico apresentou valores entre 1,08 e 1,33 e coeficiente de variação máximo de 0,39. Para o construto Virtuosidade do Time, os valores de desvio-padrão das variáveis foram

entre 0,55 e 1,10 e coeficiente de variação máximo de 0,31. No construto Compromisso Afetivo do Time, os valores de desvio-padrão ficaram entre 0,87 e 1,12 – com o maior coeficiente de variação no valor de 0,32. Finalmente, para o construto Potência do Time, os desvios-padrões variaram entre 0,74 e 0,98, com coeficiente de variação máximo de 0,26. Tais valores indicam uma homogeneidade adequada do conjunto de dados, já que valores de coeficiente de variação abaixo de 0,25, geralmente, indicam dados homogêneos. Para os tipos de dados coletados, quais sejam as percepções de pessoas sobre afirmações propostas, a homogeneidade obtida é adequada.

Tabela 3 – Estatística descritiva do construto Comprometimento Afetivo do Time

<i>Comprometimento</i>	Média	Mediana	Modo	Desvio padrão	Curtose	Assimetria	Mínimo	Máximo
<i>C1</i>	3,482574	4	4	1,118198351	-0,50655	-0,4316545	1	5
<i>C2</i>	3,525469	4	4	0,987840105	0,216921	-0,685134482	1	5
<i>C3</i>	3,589812	4	4	0,913226124	-0,04939	-0,544659299	1	5
<i>C4</i>	3,72118	4	4	0,866029565	0,703747	-0,701288911	1	5

Fonte: Elaboração própria

As tabelas também mostram a curtose e a assimetria do conjunto de dados. Uma observação importante é de que todas as variáveis apresentaram assimetria negativa, indicando uma maior concentração de respostas à direita da posição central da distribuição estatística dos dados. Tais valores corroboram a observação feita com relação aos valores de mediana e moda, cuja grande maioria apresentaram valores entre 4 e 5.

Tabela 4 – Estatística descritiva do construto Potência do Time

<i>Potência</i>	Média	Mediana	Modo	Desvio padrão	Curtose	Assimetria	Mínimo	Máximo
<i>P1</i>	4,088472	4	4	0,740677598	3,25862	-1,180097109	1	5
<i>P2</i>	4,123324	4	4	0,877323455	2,826119	-1,419357667	1	5
<i>P3</i>	3,723861	4	4	0,871529432	0,670917	-0,706590363	1	5
<i>P4</i>	3,587131	4	4	0,910538997	0,345218	-0,550407644	1	5
<i>P5</i>	3,734584	4	4	0,979252321	0,547404	-0,846124746	1	5

Fonte: Elaboração própria

Foi realizado o teste Kolmogorov-Smirnov, que verifica a hipótese de que os dados sejam normalmente distribuídos. O resultado encontrado foi de que 12 em 39 variáveis observadas apresentaram normalidade moderada, que, no entanto, não invalidam o modelo testado, que apresentou normalidade multivariada.

4.1.2 Resultados do Teste de Confiabilidade

Para a estimativa da confiabilidade interna, foi utilizado o alfa de Cronbach, que é amplamente empregado em pesquisas acadêmicas.

De acordo com Hair et al. (2005), o patamar mínimo aceitável em Ciências Sociais para o alfa de Cronbach é 0,70.

O modelo hipotético utilizado foi testado anteriormente por Rego et al. (2013) e apresentou resultados significativos, que serão discutidos mais detalhadamente na próxima seção. No entanto, na utilização desse modelo hipotético com a presente coleta de dados, a variável observada C3 teve que ser removida, pois estava provocando a não identificação do modelo.

Para o cálculo do alfa de Cronbach, foi utilizado o programa SPSS 17.0.

Para as variáveis de A1 até A16 que compõem o construto Liderança Autêntica, o alfa de Cronbach encontrado foi de 0,954 acima do valor crítico de 0,70. A Tabela 5 apresenta os valores obtidos nesta verificação.

Tabela 5 – Confiabilidade (alfa de Cronbach) do construto Líder Autêntico

Alfa de Cronbach	Quantidade de variáveis
0,954	16

Fonte: Elaboração própria

Para o construto Virtuosidade do Time, variáveis de V1 a V14, o alfa de Cronbach foi de 0,897 – também acima do valor de 0,70. Os resultados encontrados estão na Tabela 6.

Tabela 6 - Confiabilidade (alfa de Cronbach) do construto Virtuosidade do Time

Alfa de Cronbach	Quantidade de variáveis
0,897	14

Fonte: Elaboração própria

Como registrado no construto Compromisso Afetivo do Time, anteriormente, a variável C3 foi removida para permitir a identificação do modelo. Com isso, o

resultado do alfa de Cronbach foi obtido por meio da utilização das variáveis C1, C2 e C4 e apresentou um valor de 0,810, acima de 0,70. Os resultados obtidos encontram-se na Tabela 7.

Tabela 7 - Confiabilidade (alfa de Cronbach) do construto Compromisso Afetivo do Time

Alfa de Cronbach	Quantidade de variáveis
0,810	3

Fonte: Elaboração própria

Finalmente, foi calculado o alfa de Cronbach para as variáveis P1 até P5, referentes ao construto Potência do Time, sendo tal valor também acima do crítico mínimo de 0,70 e igual a 0,818. A Tabela 8 apresenta os valores encontrados.

Tabela 8 - Confiabilidade (alfa de Cronbach) do construto Potência do Time

Alfa de Cronbach	Quantidade de variáveis
0,818	5

Fonte: Elaboração própria

4.1.3 Resultados da Modelagem de Equações Estruturais

Baseados em uma série de simulações, Iacobucci, Saldanha e Deng (2007) chegam à conclusão de que a modelagem de equações estruturais é um método preferível às regressões.

Foi empregado o AMOS 4.0 para a validação, geração de índices de ajustamento e estimativa dos parâmetros do modelo.

Foi eliminada a variável observada C3, pois ela não estava permitindo a identificação do modelo.

Pelo processo de estimação do programa, há 82 pesos de regressão, dos quais 45 são fixos e 37, estimados. O modelo é recursivo; ou seja, os caminhos causais são unidirecionais e a amostra é constituída de 373 observações. Graças à informação de que um mínimo foi alcançado, pode-se afirmar que uma solução admissível foi gerada pelo processo de estimação.

O valor do quiquadrado é de 1765,470. Existem 662 graus de liberdade e o nível de probabilidade é igual a 0.000. Tais valores indicam que o modelo se ajusta adequadamente ($p > 0,05$). A estatística quiquadrado apresenta, de forma geral, valor elevado, quando a estimação ocorre por máxima verossimilhança. Por essa razão, os estudiosos sugerem que se utilize a discrepância mínima, cujo valor é obtido com a divisão do valor quiquadrado pelos graus de liberdade.

A razão discrepância mínima/graus de liberdade (CMIN/DF) é um teste que mostra a diferença entre as matrizes de covariância observada e estimada. Estudos indicam que essa razão reduz a sensibilidade da estatística quiquadrado ao tamanho da amostra, reduzindo seu valor (VIEIRA; RIBAS, 2011). Um critério comumente empregado para a análise dessa razão é de que seja menor do que 3. Como a razão para o modelo hipotético é de 2,667, há indícios claros de um ajustamento aceitável do modelo aos dados (Kline, 1998, apud VIEIRA, 2003).

Os resultados obtidos para a razão crítica (C.R.) – tanto para os pesos de regressão, quanto para as variâncias – ficaram acima de 1,96, que é o valor crítico para que seja rejeitada a hipótese de que a estimativa é zero. Em função dos valores obtidos da razão crítica, pode-se afirmar que as estimativas individuais são estatisticamente consistentes e exibem robustez (Tabela 9).

Tabela 9 – Razão crítica (C. R.) dos pesos de regressão e variâncias

Pesos de regressão	Estimado	Erro padrão	Razão crítica
Virtuosidade <----- Autêntica	0,302	0,036	8,398
Comprometimento <----- Virtuosidade	1,145	0,12	9,556
Potência <----- Comprometimento	0,342	0,041	8,419
V1 <----- Virtuosidade	1		
V2 <----- Virtuosidade	0,887	0,093	9,56
V3 <----- Virtuosidade	0,327	0,057	5,741
V4 <----- Virtuosidade	1,292	0,116	11,18
V5 <----- Virtuosidade	1,271	0,126	10,068
V6 <----- Virtuosidade	1,165	0,11	10,546
V7 <----- Virtuosidade	1,321	0,115	11,456
V8 <----- Virtuosidade	1,143	0,108	10,547
V9 <----- Virtuosidade	0,485	0,094	5,154
V10 <----- Virtuosidade	1,294	0,113	11,482
V11 <----- Virtuosidade	1,071	0,096	11,124
V12 <----- Virtuosidade	1,248	0,113	11,076
V13 <----- Virtuosidade	1,259	0,12	10,463
A16 <----- Autêntica	1		
A15 <----- Autêntica	1,01	0,051	19,811
A14 <----- Autêntica	0,889	0,052	17,066
A13 <----- Autêntica	1,049	0,06	17,516
A12 <----- Autêntica	1,153	0,06	19,35
A11 <----- Autêntica	1,029	0,054	18,954
A9 <----- Autêntica	1,009	0,055	18,339
A10 <----- Autêntica	0,945	0,06	15,759
A8 <----- Autêntica	0,815	0,056	14,575
A7 <----- Autêntica	0,904	0,054	16,711
A6 <----- Autêntica	0,721	0,054	13,453
A5 <----- Autêntica	0,629	0,054	11,675
A4 <----- Autêntica	0,674	0,054	12,382
A3 <----- Autêntica	0,923	0,059	15,696
A2 <----- Autêntica	0,988	0,058	17,041
A1 <----- Autêntica	0,822	0,054	15,218
P1 <----- Potência	1		
P2 <----- Potência	1,188	0,102	11,628
P3 <----- Potência	1,362	0,105	12,989
P4 <----- Potência	1,29	0,107	12,073
C1 <----- Comprometimento	1		
C2 <----- Comprometimento	0,849	0,063	13,521
C4 <----- Comprometimento	0,784	0,055	14,16
V14 <----- Virtuosidade	1,087	0,114	9,541
P5 <----- Potência	1,07	0,112	9,585

Fonte: Elaboração própria

Importante notar que o modelo proposto exibiu alguns escores acima do mínimo em alguns índices de ajustamento e não atingiu o valor mínimo crítico em índices relevantes (Tabela 10).

Tabela 10 – Ajustamento do modelo hipotético: resultados do AMOS

Medida	Ajustamento
CMIN/DF	2,667
p	0,000
NFI	0,804
RFI	0,792
IFI	0,868
TLI	0,859
CFI	0,867
RMSEA	0,067
L090	0,063
HI90	0,071
PCLOSE	0,000
MECVI	
Modelo Hipotético	5,220
Modelo Saturado	4,450
Modelo Independente	24,466

Fonte: Elaboração própria

Os índices de bondade de ajustamento comparativos não tiveram seus valores encontrados acima do mínimo sugerido pela literatura. Todos eles variam de 0 a 1. O valor mínimo para que o modelo seja aceito é de 0,90, tendo, no caso do IFI, chegado a 0,95, conforme adverte Byrne (2001, apud VIEIRA; RIBAS, 2011).

O índice de ajustamento normalizado (NFI), também conhecido como índice de ajustamento normalizado Bentler-Bonett, encontrado foi 0,804, indicando que o modelo hipotético melhora o ajustamento quando comparado ao modelo nulo em 80,4%. Esse índice tem que ser analisado com parcimônia, já que é sensível ao tamanho da amostra, que, no caso do presente trabalho, é alta. O índice de ajustamento relativo (RFI) representa um derivativo do NFI.

O IFI é relativamente independente ao tamanho da amostra.

O índice de Tucker-Lewis (TLI) penaliza a complexidade do modelo e é relativamente independente do tamanho da amostra.

O CFI, também conhecido como índice de ajustamento comparativo de Bentler, compara a matriz de covariância do modelo hipotético com a matriz observada dos dados coletados. Mede o percentual de carência de ajustamento entre o modelo nulo e o do pesquisador (VIEIRA; RIBAS, 2011). Convencionou-se que, o CFI deve ser igual ou superior a 0,90 para que o modelo seja aceito, sendo um dos índices mais significativos dentre os de ajustamento incremental. No caso deste estudo, o valor de 0,867 rejeita a adequação do modelo, apesar de o valor ter ficado bem próximo. A comparação com o valor obtido no estudo de Rego et al. (2013) – 0,98 – será discutida na seção 4.2.

A raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) avalia o ajustamento do modelo hipotético à matriz de covariância da população e é um critério considerado muito informativo da modelagem da estrutura de covariância (VIEIRA; RIBAS, 2011). A avaliação dos valores encontrados indica que, quando forem inferiores a 0,05, existe um bom ajustamento. Valores no intervalo de 0,08 a 0,10 refletem um ajustamento pobre. Caso sejam encontrados no intervalo de 0,05 a 0,08, o ajustamento é considerado aceitável. O resultado encontrado para o presente estudo, de 0,067, indica um ajustamento aceitável do modelo hipotético e do conjunto de dados.

O Índice Máxima Verossimilhança de Validação Cruzada (MECVI) é uma medida preditiva de ajustamento que avalia a extensão em que o modelo hipotético será validado em amostras futuras. A avaliação desse índice é comparativa e, no caso do presente trabalho, rejeita o ajustamento, já que o valor do índice para o modelo hipotético (5,220) é maior do que o do modelo saturado (4,450).

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tendo em vista que o modelo hipotético já havia sido testado anteriormente e os índices obtidos ficaram acima dos valores críticos, não houve dúvida quanto à sua replicação neste trabalho.

A análise dos resultados obtidos indica que não houve um ajustamento perfeito, já que índices avaliados ficaram pouco abaixo do valor crítico – caso do CFI

e de todos os índices de ajustamento de bondade, que ficaram abaixo do valor de 0,90. Por outro lado, o CMIN/DF e RMSEA apresentaram valores dentro de níveis de aceitabilidade da adequação do modelo.

Um construto que pode demandar maior adequação é o Compromisso Afetivo do Time, que teve o menor alfa de Cronbach comparativamente aos demais construtos estudados. Além desse fato, uma de suas variáveis (C3) teve que ser removida, já que não estava permitindo a identificação do modelo pelo programa AMOS.

Uma reflexão mais aprofundada é necessária para uma melhor adequação das afirmativas constantes no questionário relativo ao construto. A assertiva C3 – Eu me sinto ligado emocionalmente ao time –, por exemplo, pode ter suscitado dúvidas nos respondentes quanto ao seu teor. Uma suposição pode ser a de que existe uma rotatividade excessiva entre times.

A diferença entre os resultados obtidos com o modelo hipotético utilizado anteriormente na pesquisa de Rego et al. (2013) pode ser explicada, em primeiro lugar, porque ambas foram realizadas em instituições únicas. Tal fato é vantajoso em termos de controle de influências externas, porém carrega a influência cultural individual de cada empresa. A pesquisa anterior foi realizada em uma universidade pública de Portugal. O presente trabalho, em uma empresa de serviços de capital privado, ligada a uma multinacional, no Brasil. Aspectos relativos à própria atividade-fim de cada empresa podem influenciar nos resultados obtidos.

Um aspecto importante, que cabe ressaltar, são as razões críticas obtidas para os pesos de regressão relativos aos caminhos entre os construtos. Do construto Liderança Autêntica para Virtuosidade do Time foi de 8,398; de Virtuosidade do Time para Comprometimento Afetivo do Time de 9,556; e de Comprometimento Afetivo do Time para Potência do Time, de 8,419. Todos os valores com alta significância e bem acima do valor de 1,96, indicando que o parâmetro do caminho é significativo.

CAPÍTULO V - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo é dividido em duas seções. Na primeira, são expostas as conclusões deste trabalho, com considerações acerca da hipótese proposta. Na segunda seção, encontram-se as recomendações e limitações, assim como propostas de estudos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

A teoria da liderança autêntica é relativamente recente e carece de estudos empíricos que auxiliem uma maior compreensão das implicações da teoria na prática. O objetivo principal deste trabalho foi contribuir com informações que auxiliem esta compreensão.

Tendo em vista os resultados obtidos, as hipóteses propostas estão aceitas, muito embora o ajustamento global do modelo aplicado à realidade brasileira não exiba grau de excelência. Em outras palavras, o modelo hipotético é aceitável, não obstante os resultados recomendem estudos adicionais para sua melhor calibragem.

Uma das variáveis observadas que apresentaram um maior peso de regressão foi a que relaciona a percepção do tratamento dispensado aos membros do time (V4). Tratar as pessoas com cortesia, consideração e respeito aumenta, segundo os resultados deste estudo, a potência do time.

Outra variável observada que apresentou forte peso de regressão, e na mesma linha de relação interpessoal, foi a característica percebida de que atos de preocupação e cuidados com outras pessoas (V7) são comuns entre os membros do time e influencia a maneira como o grupo se sente capaz de enfrentar desafios.

A integridade do time (V10) também foi uma variável observada com robusta influência na potência do time. A integridade é um forte conceito na cultura da General Electric, podendo esse fator ter influência no peso de regressão obtido.

Como fator mais importante e digno de nota, encontra-se a variável observada relacionada com a capacidade de ouvir antes de tomar decisões (A12). A percepção dos membros do time de que suas opiniões estão sendo levadas em consideração pelo líder aumentam a potência do time.

É importante ressaltar que, dentre as variáveis observadas que compõem a potência do time, a certeza de que seus membros serão capazes de resolver quaisquer problemas que venham a se interpor em seu caminho (P3) exerce forte influência no referido construto.

Finalmente, cabe observar o impacto da virtuosidade do time, composta das dimensões integridade, compaixão, confiança, perdão e otimismo, na potência do time. Um problema a ser resolvido em estudos futuros é investigar o quanto um líder autêntico influencia nessa virtuosidade, ou se, ao contrário, é o grupo virtuoso, formado por pessoas com características específicas, que acaba “exigindo”, por suas posturas, um comportamento de seu líder.

As informações coletadas enriquecem a literatura sobre os efeitos da liderança autêntica na potência do time, que é uma variável relativa ao desempenho do time.

Os resultados aqui observados reforçam os conceitos encontrados na literatura, sugerindo que o impacto dos líderes sobre os empregados e os times são mediados por outras variáveis. Os líderes autênticos fomentam a virtuosidade, influenciando os times a desenvolverem um compromisso afetivo entre eles e, assim, tornando-os potentes.

Os líderes devem permitir que os membros do time experimentem um senso de propósito positivo em seu trabalho, com consequência positiva no engajamento no trabalho e no desempenho.

Os construtos liderança autêntica e potência do time são também de interesse das empresas, pois podem ter relação com o desempenho empresarial. Os resultados deste e de estudos posteriores podem auxiliar empresas a promoverem ações relativas à liderança autêntica, virtuosidade e compromisso afetivo de seus times – as quais influenciarão nos resultados empresariais.

No âmbito empresarial, as empresas podem buscar atingir seus objetivos fomentando uma liderança positiva, autêntica e que promova o crescimento profissional do funcionário.

Um ambiente no qual os funcionários compreendem o motivo pelo qual executam suas tarefas rotineiras, tenham visão global da empresa e de sua função

social influenciam seu desempenho individual e, conseqüentemente, da equipe e da empresa. Na General Electric, cujos funcionários foram os respondentes desta pesquisa, algumas ações recentes promovem aspectos relativos à liderança autêntica.

Existe uma iniciativa de formação de times autogeridos, com maior capacidade de conhecimento do negócio, recebendo treinamentos específicos com esta finalidade. Incentivos na participação em projetos sociais também reforçam essa disposição. A missão da empresa indica uma preocupação com uma motivação mais ampla: “Inventamos o futuro da aviação. Vamos mais alto para levar e trazer pessoas de volta ao lar com segurança” (GENERAL ELECTRIC COMPANY, 2013).

5.2 RECOMENDAÇÕES

Futuros estudos podem ser recomendados para ampliar a compreensão da relação entre liderança autêntica e potência do time. Para que o modelo hipotético seja testado de uma forma mais abrangente, futuros trabalhos devem replicar o modelo em outras empresas, organizações e, mesmo, outras regiões.

Uma limitação deste trabalho foi a aplicação de um único modelo hipotético, que, apesar de já testado em literatura anterior, não encerra a possibilidade de outros modelos se adequarem de maneira mais robusta aos dados coletados. Pode-se citar que é plausível que líderes autênticos promovam a virtuosidade do time, mas também é razoável considerar que times potentes possam desenvolver dinâmicas internas que influenciem atitudes de liderança autêntica por parte de seu líder. Futuros trabalhos podem testar modelos diversos ao banco de dados levantado.

Outro aspecto é o corte temporal. As empresas estão constantemente implementando novos programas de liderança visando à melhoria de desempenho. Um futuro trabalho poderia, após a implementação de algum programa de treinamento relacionado à liderança autêntica, verificar se houve diferença estatística significativa.

Pode-se citar, também, a necessidade de testar a influência de outros construtos, não apenas virtuosidade e compromisso afetivo do time, na potência do

time. Futuros trabalhos podem incluir outros construtos presentes na relação líderes e liderados e verificar sua influência na relação entre liderança autêntica e potência do time.

Valeria examinar também a relação dos líderes diretos e seus comportamentos específicos e os tamanhos dos times liderados por eles na amostra. Um líder que não tenha fortes características relacionadas com liderança autêntica, mas que possua um time com muitos liderados poderá influenciar os resultados de maneira mais significativa do que, por exemplo, um que possua essas características, porém com um time pequeno. Futuros trabalhos poderão incluir cortes transversais e comparar estatisticamente os resultados de líderes diferentes.

Como uma última recomendação, futuras pesquisas podem buscar a relação da liderança autêntica com resultados objetivos do desempenho das empresas. Resultados positivos pragmáticos poderão aumentar o interesse das empresas na busca de uma liderança mais autêntica e positiva, que poderão produzir grandes triunfos, nobres virtudes e objetivos grandiosos (CAMERON et al., 2011).

Espera-se, com este trabalho, ter contribuído para um maior conhecimento da liderança autêntica, que tem características que podem influenciar em uma relação mais humana e verdadeira entre líderes e liderados, e que, de maneira positiva, influenciarão também os resultados das empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L.; WALUMBWA, F. O.; LUTHANS, F.; MAY, D. R. Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviours. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 6, p. 801-823, 2004.

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005.

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L.; WALUMBWA, F. O. Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. **Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 89-126, 2008.

AVOLIO, B. J.; MHATRE, K. H. Advances in theory and research on authentic leadership. In: CAMERON, K. S.; SPREITZER, G.M. (ed) **The Oxford handbook of positive organizational scholarship**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2012, p. 773-783, 2012.

BADARACCO, J.; ELLSWORTH, R. **Leadership and quest for integrity**. Boston: Harvard Business School Press, 1989.

BASS, B. M. **Handbook of leadership: survey of theory and research**. New York: The Free Press, 1990.

BASS, B. M.; STEIDLMEIER, P. Ethics, character and authentic transformational leadership behaviour. **The Leadership Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 181-217, 1999.

BATISTA-TARAN, L. C.; SHUCK, M. B.; GUTIERREZ, C. C.; BARALT, S. The role of leadership style in employee engagement. Annual College of Education & GSN research conference, 8. **Proceedings...** Miami, FL: Florida International University, 2009.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BILICH, F.; SILVA, R.; RAMOS, P. Análise de flexibilidade em economia da informação: modelagem de equações estruturais. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 3, n. 2, p. 93-122, 2006.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

BRAUN, S.; PEUS, C.; WEISWEILER, S.; FREY, D. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: a multilevel mediation model of trust. **The Leadership Quarterly**, v. 24, n.1, p. 270-283, 2012.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

CAMERON, K. S.; BRIGHT, D.; CAZA, A. Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. **American Behavioural Scientist**, v. 47, n. 6, p. 766-790, 2004.

CAMERON, K. S.; WINN, B. Virtuousness in organizations. In: CAMERON, K. S.; SPREITZER, G. M. (ed) **The Oxford handbook of positive organizational scholarship**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2012, p. 231-243.

CARRIJO, M. C.; OLIVA, E. C.; PEREIRA, J.; ANTONIO, P.; GASPAR, M. A. Melhores empresas para se trabalhar: competências dos líderes e formação de lideranças. In: ENANPAD, 36. , 2012, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

CARVALHO NETO, A.; TANURE, B.; SANTOS, C. M. M.; LIMA, S. L. Executivos brasileiros na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n.32, p. 25-49, 2012.

CHUGHTAI, A. Linking affective commitment to supervisor to work outcomes. **Journal of Managerial Psychology**, v. 28, n. 6, p. 606-627, 2013.

DELFINO, I. A. L.; SILVA, A. B.; ROHDE, L. R. A produção acadêmica sobre liderança no Brasil: uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos entre 1995 e 2009. In: ENANPAD, 34. , 2010, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

EMMERIK, H.; JAWAHAR, I.M.; SCHREURS, B.; CUYPER, N. Social capital, team efficacy and team potency. **Career Development International**, v.16, n. 1, p. 82-99, 2011.

ERICKSON, R. J. The importance of authenticity for self and society. **Symbolic Interaction**, v. 18, n. 2, p. 121-144, 1995.

FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

GARDNER, W. L.; AVOLIO, B. J.; LUTHANS, F.; MAY, D. R.; WALUMBWA, F. Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 343-372, 2005.

GENERAL ELECTRIC [homepage na internet]. Fairfield, atualizada em 2013; acesso em 01 de setembro de 2013. Disponível em: <http://www.ge.com/about-us/history/1878-1904>.

GENERAL ELECTRIC COMPANY [homepage na internet]. São Paulo, atualizada em 2013; acesso em 01 de setembro de 2013. Disponível em: <http://www.ge.com/br/company/history/index.html>.

GEORGE, W. **Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value**. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

GIL, F.; RICO, R.; ALCOVER, C. M.; BARRASA, A. Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: effects of team climate and group potency. **Journal of Managerial Psychology**, v. 20, n. 3/4, p. 312-328, 2005.

GROJEAN, M. W.; RESICK, C. J.; DICKSON, M. W.; SMITH, D. B. Leaders, values, and organizational climate: examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. **Journal of Business Ethics**, v. 55, n. 3, p. 223-241, 2004.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; WILLIAM, C. 5. Ed. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behaviour**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1969.

HILL, S. E. K. Team leadership. In: NORTHHOUSE, PG (ed) **Leadership: theory and practice**, 3 ed., p. 340-366, 2004.

HOUSE, R. J. A path goal theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 270-287, 1971.

IACOBUCCI, D.; SALDANHA, N.; DENG, X. A meditation on mediation: evidence that structural equations models perform better than regressions. **Journal of Consumer Psychology**, v. 17, n. 2, p. 139-153, 2007.

INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. Tendências da indústria mundial. São Paulo: Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial, 2004.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIKERT, R. **New patterns of management**. New York: McGraw-Hill, 1961.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

MEYER, J. P.; STANLEY, J. S.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behaviour**, v. 61, n. 1, p. 20-52, 2002.

NANNUS, B. **Visionary leadership: creating a compelling sense of direction for your organization**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

NICHOLS, T. W.; ERAKOVICH, R. Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership? **Leadership & Organization Development Journal**, v. 34, n. 2, p. 182-195, 2013.

REGO, A.; VITORIA, A.; MAGALHÃES, A.; RIBEIRO, N.; CUNHA, M. P. Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? **The Leadership Quarterly**, v. 24, n. 1, p. 61-79, 2013.

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

SMOLLAN, R. K. Trust in change managers: the role of affect. **Journal of Organizational Change Management**, v. 26, n. 4, p. 725-747, 2013.

SOBRAL, F. J. B. A.; GIMBA, R. F. As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, p. 96-121, 2012.

SOUZA Jr, E, C. **A identidade organizacional e a imagem institucional do exército brasileiro**. Dissertação de Mestrado (Administração e Desenvolvimento Empresarial). Universidade Estácio de Sá (MADE), Rio de Janeiro, 2010.

STOGDILL, R. M. **Handbook of leadership**. New York: MacMillan/Free Press, 1974.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. **Executivos: sucesso e (in)felicidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

VAN SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. The evolution of leadership theory. **Journal of Organizational Change Management**, v. 3, n. 3, p. 29-45, 1990.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VIEIRA, P. R. C. **Imagem e reputação do Banco Central**: relação entre percepção de desempenho e compromisso institucional. Tese de Doutorado (Administração), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Rio de Janeiro, 2003.

VIEIRA.; RIBAS, J. R. **Análise multivariada com o uso do SPSS**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

VILAS BOAS, O. T.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Authentic leadership: effects on work performance and analysis of mediating processes. In: ENANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

YAMMARINO, F. J.; DANSEREAU, F.; KENNEDY, C. J. A multiple-level multidimensional approach to leadership: viewing leadership through an elephant's eye. **Organizational Dynamics**, v. 29, n. 3, p. 143-163, 2001.

WALUMBWA, F.; AVOLIO, B.J.; GARDNER, W. L.; WERNING, T. S.; PETERSON, S. J. Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. **Journal of Management**, n. 1, p. 89-126, 2008.

Anexo 1 – Questionário Líder Autêntico

PESQUISA ACADÊMICA - LIDERANÇA AUTÊNTICA			
importante e será mantida totalmente anônima. Leia por favor as afirmações abaixo e refira-se a frequência com que seu líder adota os seguintes comportamentos. Refira como o seu líder realmente se comporta, e não como gostaria que se comportasse. Os dados serão tratados estatisticamente e os resultados divulgados em meio acadêmico.			
1-Diz exatamente o que pensa.			
<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Uma vez ou outra
<input type="checkbox"/>	Às vezes	<input type="checkbox"/>	Com alguma frequência
<input type="checkbox"/>	Frequentemente, senão sempre		
2- Reconhece seus os erros quando os mesmos são cometidos.			
<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Uma vez ou outra
<input type="checkbox"/>	Às vezes	<input type="checkbox"/>	Com alguma frequência
<input type="checkbox"/>	Frequentemente, senão sempre		
3- Encoraja todos a dizerem o que pensam.			
<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Uma vez ou outra
<input type="checkbox"/>	Às vezes	<input type="checkbox"/>	Com alguma frequência
<input type="checkbox"/>	Frequentemente, senão sempre		
4- Diz as duras verdades.			
<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Uma vez ou outra
<input type="checkbox"/>	Às vezes	<input type="checkbox"/>	Com alguma frequência
<input type="checkbox"/>	Frequentemente, senão sempre		
5- Mostra as emoções que correspondem ao que sente.			
<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Uma vez ou outra
<input type="checkbox"/>	Às vezes	<input type="checkbox"/>	Com alguma frequência
<input type="checkbox"/>	Frequentemente, senão sempre		
6- Demonstra crenças que são consistentes com suas ações.			
<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Uma vez ou outra
<input type="checkbox"/>	Às vezes	<input type="checkbox"/>	Com alguma frequência
<input type="checkbox"/>	Frequentemente, senão sempre		
7- Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais.			
<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Uma vez ou outra
<input type="checkbox"/>	Às vezes	<input type="checkbox"/>	Com alguma frequência
<input type="checkbox"/>	Frequentemente, senão sempre		
8- Pede às pessoas para tomarem posições de acordo com os valores essenciais delas.			
<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Uma vez ou outra
<input type="checkbox"/>	Às vezes	<input type="checkbox"/>	Com alguma frequência
<input type="checkbox"/>	Frequentemente, senão sempre		
9- Toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões éticos.			
<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Uma vez ou outra
<input type="checkbox"/>	Às vezes	<input type="checkbox"/>	Com alguma frequência
<input type="checkbox"/>	Frequentemente, senão sempre		
10- Solicita às pessoas pontos de vista que questionem as suas (dele) posições mais profundas.			
<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Uma vez ou outra
<input type="checkbox"/>	Às vezes	<input type="checkbox"/>	Com alguma frequência
<input type="checkbox"/>	Frequentemente, senão sempre		
11- Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão.			
<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Uma vez ou outra
<input type="checkbox"/>	Às vezes	<input type="checkbox"/>	Com alguma frequência
<input type="checkbox"/>	Frequentemente, senão sempre		
12- Ouve cuidadosamente diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.			
<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Uma vez ou outra
<input type="checkbox"/>	Às vezes	<input type="checkbox"/>	Com alguma frequência
<input type="checkbox"/>	Frequentemente, senão sempre		
13- Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as suas interações com elas.			
<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Uma vez ou outra
<input type="checkbox"/>	Às vezes	<input type="checkbox"/>	Com alguma frequência
<input type="checkbox"/>	Frequentemente, senão sempre		
14- Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades.			
<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Uma vez ou outra
<input type="checkbox"/>	Às vezes	<input type="checkbox"/>	Com alguma frequência
<input type="checkbox"/>	Frequentemente, senão sempre		
15- Sabe quando é o momento de reavaliar as suas posições em assuntos importantes.			
<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Uma vez ou outra
<input type="checkbox"/>	Às vezes	<input type="checkbox"/>	Com alguma frequência
<input type="checkbox"/>	Frequentemente, senão sempre		
16- Mostra que compreende como as suas ações têm impacto nos outros.			
<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Uma vez ou outra
<input type="checkbox"/>	Às vezes	<input type="checkbox"/>	Com alguma frequência
<input type="checkbox"/>	Frequentemente, senão sempre		
Empresa:		Gerência:	Seção:

Anexo 2 – Questionário Virtuosidade de um Time

PESQUISA ACADÊMICA- VIRTUOSE DO TIME									
Esta é uma pesquisa sobre dimensões de liderança em empresas de alta tecnologia. Sua participação é importante e será mantida totalmente anônima. Leia por favor as afirmações abaixo e responda conforme sua percepção em seu local de trabalho. Os dados serão tratados estatisticamente e os resultados divulgados em meio acadêmico.									
1- Nós estamos otimistas de que iremos ser bem sucedidos, mesmo diante de grandes dificuldades.									
<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Nem Concordo/Nem Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo Plenamente
2- Neste time estamos dedicados a fazer o bem além de fazermos bem feito.									
<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Nem Concordo/Nem Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo Plenamente
3- O trabalho que realizamos aqui é muito importante.									
<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Nem Concordo/Nem Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo Plenamente
4- As pessoas são tratadas com cortesia, consideração e respeito neste time.									
<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Nem Concordo/Nem Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo Plenamente
5- As pessoas confiam na liderança deste time.									
<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Nem Concordo/Nem Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo Plenamente
6- Atos de compaixão são comuns aqui.									
<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Nem Concordo/Nem Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo Plenamente
7- Este time se caracteriza por diversos atos de preocupação e cuidados com outras pessoas.									
<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Nem Concordo/Nem Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo Plenamente
8- Os membros do time compartilham histórias de sucesso.									
<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Nem Concordo/Nem Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo Plenamente
9- Os membros do time compartilham histórias de fracasso.									
<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Nem Concordo/Nem Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo Plenamente
10- Este time demonstra altos níveis de integridade.									
<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Nem Concordo/Nem Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo Plenamente
11- Este time pode ser descrito como virtuoso.									
<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Nem Concordo/Nem Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo Plenamente
12- Compromisso com a verdade é marca registrada deste time.									
<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Nem Concordo/Nem Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo Plenamente
13- Nós temos um alto padrão de performance, mas perdoamos erros quando reconhecidos e corrigidos.									
<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Nem Concordo/Nem Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo Plenamente
14- Nós tentamos aprender com nossos erros, conseqüentemente enganos são perdoados.									
<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Nem Concordo/Nem Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo Plenamente
Sexo: () Masculino () Feminino Idade: Empresa: Gerência/Seção:									

Anexo 3 – Questionário Comprometimento Afetivo de um Time

PESQUISA ACADÊMICA- COMPROMISSO AFETIVO DO TIME									
Esta é uma pesquisa sobre dimensões de liderança em empresas de alta tecnologia. Sua participação é importante e será mantida totalmente anônima. Leia por favor as afirmações abaixo e responda conforme sua percepção em seu local de trabalho. Os dados serão tratados estatisticamente e os resultados divulgados em meio acadêmico.									
1- Eu ficaria muito satisfeito em permanecer com este time para o resto de minha carreira.									
<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Nem Concordo/Nem Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo Plenamente
2- Eu sinto que os problemas deste time são como se fossem meus próprios problemas.									
<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Nem Concordo/Nem Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo Plenamente
3- Eu me sinto ligado emocionalmente ao time.									
<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Nem Concordo/Nem Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo Plenamente
4- Este time tem um grande significado pessoal para mim.									
<input type="checkbox"/>	Concordo Plenamente	<input type="checkbox"/>	Concordo	<input type="checkbox"/>	Nem Concordo/Nem Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo	<input type="checkbox"/>	Discordo Plenamente
Sexo: () Masculino () Feminino Idade: Empresa: Gerência/Seção:									

Anexo 4 – Questionário Potência de um Time

PESQUISA ACADÊMICA- POTÊNCIA DO TIME									
Esta é uma pesquisa sobre dimensões de liderança em empresas de alta tecnologia. Sua participação é importante e será mantida totalmente anônima. Leia por favor as afirmações abaixo e responda conforme sua percepção em seu local de trabalho. Os dados serão tratados estatisticamente e os resultados divulgados em meio acadêmico.									
1- Nosso time tem a confiança de executar o trabalho necessário.									
<input type="checkbox"/>	COMPLETAMENTE FALSO	<input type="checkbox"/>	FALSO	<input type="checkbox"/>	NEM FALSO/NEM VERDADEIRO	<input type="checkbox"/>	VERDADEIRO	<input type="checkbox"/>	COMPLETAMENTE VERDADEIRO
2- Nosso time espera ser reconhecido como um time de alta performance.									
<input type="checkbox"/>	COMPLETAMENTE FALSO	<input type="checkbox"/>	FALSO	<input type="checkbox"/>	NEM FALSO/NEM VERDADEIRO	<input type="checkbox"/>	VERDADEIRO	<input type="checkbox"/>	COMPLETAMENTE VERDADEIRO
3- Nosso time sente que poderá resolver qualquer problema que encontrar.									
<input type="checkbox"/>	COMPLETAMENTE FALSO	<input type="checkbox"/>	FALSO	<input type="checkbox"/>	NEM FALSO/NEM VERDADEIRO	<input type="checkbox"/>	VERDADEIRO	<input type="checkbox"/>	COMPLETAMENTE VERDADEIRO
4- Nenhuma tarefa é dura demais para o nosso time.									
<input type="checkbox"/>	COMPLETAMENTE FALSO	<input type="checkbox"/>	FALSO	<input type="checkbox"/>	NEM FALSO/NEM VERDADEIRO	<input type="checkbox"/>	VERDADEIRO	<input type="checkbox"/>	COMPLETAMENTE VERDADEIRO
5- O nosso time consegue executar muito quando trabalha de forma árdua.									
<input type="checkbox"/>	COMPLETAMENTE FALSO	<input type="checkbox"/>	FALSO	<input type="checkbox"/>	NEM FALSO/NEM VERDADEIRO	<input type="checkbox"/>	VERDADEIRO	<input type="checkbox"/>	COMPLETAMENTE VERDADEIRO
Sexo: () Masculino () Feminino Idade: Empresa: Gerência/Seção:									