

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

PABLO FERRAÇO ANDREÃO

LIDERANÇA EFICAZ DOS CEOS DAS MAIORES EMPRESAS DO BRASIL

RIO DE JANEIRO

2022

PABLO FERRAÇO ANDREÃO

LIDERANÇA EFICAZ DOS CEOS DAS MAIORES EMPRESAS DO BRASIL

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Liderança empresarial

Orientador: Prof. Dr. Sami Hisham Leal Fouad

Rio de Janeiro

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Andreão, Pablo Ferraço
Liderança eficaz dos CEOs das maiores empresas do Brasil / Pablo
Ferraço Andreão. – 2022.
70 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e
de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.
Orientador: Sami Hisham Leal Fouad.
Inclui bibliografia.

1. Liderança. 2. Executivos – Atitudes. 3. Comportamento organizacional
4. Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research
Program. I. Fouad, Sami Hisham Leal. II. Escola Brasileira de Administração
Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III.
Título.

CDD – 658.4092

Elaborada por Márcia Nunes Bacha – CRB-7/4403

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
Mestrado em Gestão Empresarial
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

PABLO FERRAÇO ANDREÃO

“LIDERANÇA EFICAZ DOS CEOS DAS MAIORES EMPRESAS DO BRASIL”.

Dissertação apresentado(a) ao curso de Mestrado em Gestão Empresarial para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração.

DATA DA DEFESA: 20/06/2022

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Presidente da Comissão Examinadora: Profª Sami Hisham Leal Fouad

Profª Sami Hisham Leal Fouad
Orientador(a)

Profª Juliana Arcoverde Mansur Kopp
Membro Interno

Profª Ana Christina Celano Teixeira
Membro Externo

RIO DE JANEIRO, 20 DE JUNHO DE 2022.

Prof./ª Flávio Carvalho de Vasconcelos
Diretor(a)

Profª Antonio de Araújo Freitas Junior
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação

Dedico esta dissertação à minha família.
Ao meu saudoso pai, Niko Andreão.
À minha mãe, Liette Ferraço.
A meu saudoso irmão Henrique e a meu irmão
Júlio.
Em especial, à minha querida esposa Denise e
ao meu querido filho Davi.

AGRADECIMENTOS

À Fundação Getúlio Vargas, pela oportunidade de estudar e conhecer temas incríveis.
Ao meu orientador, Prof. Dr. Sami Fouad, por todo apoio, estímulo e compreensão.
À Prof.^a Juliana Mansur, pela contribuição e auxílio.
Aos meus companheiros do curso de Mestrado, pelo convívio e aprendizado.
À Denise e ao Davi, por toda compreensão e paciência durante esta jornada.
À Maria Eduarda Croce, à Maria Eduarda Lima e ao Caio Rovetta pelo precioso auxílio.

RESUMO

Objetivo: Evidenciar se os CEOs das maiores empresas brasileiras expressam os comportamentos eficazes de liderança para os padrões de liderança global e para a cultura brasileira, obtendo uma compreensão mais aprofundada dos comportamentos de liderança quando são integrados dados qualitativos com os resultados quantitativos do projeto GLOBE.

Metodologia: Foi adotada a metodologia de pesquisa qualitativa utilizando o método de análise temática, que consiste em um processo de trabalho que estabelece a segmentação, categorização e religação de aspectos dos dados antes da interpretação final para identificar e interpretar os temas ou ideias-chave. Foram analisados 262 conteúdos de 20 CEOs para identificar os comportamentos expressos e associá-los aos comportamentos de liderança global.

Resultados: Foram identificados consistentemente comportamentos de liderança carismática e orientada para a equipe, que estão associados aos comportamentos mais eficazes de liderança global. Também foi possível perceber um maior nível de concordância com os comportamentos eficazes esperados para a cultura brasileira. Além disso, foi observado um outro comportamento recorrente de liderança que foi associado ao estilo de liderança sustentável.

Limitações: A análise temática demanda disciplina, uma organização sistemática que, no entanto, não venha limitar a intuição, imaginação e perspicácia. Essas exigências são contraditórias sob vários aspectos, e o pesquisador deve encontrar um justo equilíbrio. Além disso, as manifestações dos comportamentos dos CEOs não significam necessariamente seu real comportamento enquanto líder.

Aplicabilidade do trabalho: É de interesse teórico e prático identificar os comportamentos dos líderes que são considerados mais eficazes para melhorar o desempenho empresarial. Este estudo pode orientar os atuais e futuros líderes em relação a possíveis caminhos na obtenção de melhores resultados, pois, quando adotarem esse tipo de comportamento das lideranças, é provável que esses comportamentos melhorem a eficácia empresarial.

Palavras-chave: Projeto GLOBE, Liderança global, Comportamentos eficazes, Análise temática, Líderes superiores, CEO, C-Level, C-Suite, TMT.

Categoria do artigo: Dissertação de Mestrado.

ABSTRACT

Purpose: To evidence if the CEOs of the largest Brazilian companies express effective leadership behaviors for global leadership standards and for Brazilian culture. Obtaining a more delved comprehension of the leadership behaviors when qualitative data is integrated in tandem with quantitative results from the GLOBE project.

Design/methodology/approach: The qualitative research methodology was adopted applying the thematic analysis method, consisting of a work process, which establishes segmentation, categorization, and rejoining aspects from the data prior to a final interpretation in order to identify and construe themes or key ideas. 262 contents from 20 CEOs were analyzed to identify the behaviors expressed and associate them with global leadership behaviors.

Findings: Charismatic and team-oriented leadership behaviors that are associated with the most effective global leadership behaviors were consistently identified. It was also possible to distinguish a higher level of agreement with the effective behaviors expected in the Brazilian culture. Furthermore, it was observed another recurrent leadership behavior that was associated with the sustainable leadership style.

Research limitations/implications: Thematic analysis requires discipline, a systematic organization that, nevertheless, does not limit intuition, imagination, and insight. These requirements are contradictory in several aspects and the researcher must strike a fair balance. Moreover, the manifestations of the CEOs behaviors do not necessarily mean their real behavior as a leader.

Practical implications: It is of theoretical and practical interest to identify the behaviors of leaders who are considered most effective to improve business performance. This study might be able to guide current and future leaders regarding possible pathways in achieving better results, since when adopting this type of leadership behavior, it is likely that those behaviors will improve business effectiveness.

Keywords: GLOBE project, Global leadership, Effective behaviors, Thematic analysis, Superior leaders, CEO, C-Level, C-Suite, TMT.

Category: Masters dissertation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Descobertas dos estudos realizados por House <i>et al.</i> (2014).....	27
Figura 2 - Relação entre a cultura nacional como preditora das dimensões da liderança	29
Figura 3 - Modelo teórico do GLOBE.....	30
Figura 4 - Pontuação por país nas dimensões da liderança segundo Dorfman <i>et al.</i> (2012)...	32
Figura 5 - Comportamento de liderança do CEO e dimensões da CLT para a cultura brasileira segundo House <i>et al.</i> (2014).....	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões de liderança.....	22
Quadro 2 - Dimensões de liderança e comportamentos da liderança.....	23
Quadro 3 - Dimensões de liderança e comportamentos da liderança.....	41
Quadro 4 - Temas, categorias e códigos de análise e de contexto (liderança carismática)	45
Quadro 5 - Dimensões de liderança primária e comportamentos expressados de liderança....	47
Quadro 6 - Temas, categorias e códigos de análise e de contexto (liderança orientada para a equipe)	51
Quadro 7 - Dimensões de liderança primária e comportamentos expressados de liderança....	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Desempenho competitivo da empresa.....	25
Tabela 2 - Dedicção do TMT.....	26
Tabela 3 - Lista de CEOs pesquisados	37

LISTA DE SIGLAS

CEO	<i>Chiefs Executive Officer</i>
CLT	<i>Culturally Endorsed Implicit Leadership Theory</i>
GLOBE	<i>Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness</i>
ILT	<i>Implicit Leadership Theory</i>
TMT	<i>Top Management Team</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 LIDERANÇA	16
2.2 A IMPORTÂNCIA DA EFICÁCIA DA LIDERANÇA	17
2.3 COMPORTAMENTOS EFICAZES DE LIDERANÇA GLOBAL	21
2.4 INFLUÊNCIA DAS DIMENSÕES CULTURAIS NAS EXPECTATIVAS DE LIDERANÇA	26
2.5 TEORIA DA LIDERANÇA IMPLÍCITA ENDOSSADA PELA CULTURA (CLT)	29
2.6 COMPORTAMENTOS EFICAZES DE LIDERANÇA PARA A CULTURA BRASILEIRA	32
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	35
3.1 SELEÇÃO DOS CEOS PESQUISADOS	35
3.2 COLETA DOS DADOS	38
3.3 TRATAMENTO DOS DADOS	38
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	43
4.1 DISCUSSÃO SOBRE OS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA GLOBAL	43
4.2 DISCUSSÃO SOBRE OS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA PARA A CULTURA BRASILEIRA	53
4.3 CATEGORIA EMERGENTE DE LIDERANÇA SUSTENTÁVEL	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	61
APÊNDICE A – Modelo de planilha de apoio	66
APÊNDICE B – Codificação das categorias ou temas	68

1 INTRODUÇÃO

O tema liderança tem gerado milhares de documentos acadêmicos e ainda não há um acordo consensual para a definição de liderança, porém, para House *et al.* (2014), a maioria das atuais definições de liderança inclui o conceito central de que o líder precisa criar uma visão convincente, influenciando os liderados com o propósito de alcançar resultados importantes. A definição para o termo liderança do projeto “Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness” (GLOBE), representando a combinação do conhecimento de pesquisadores de quarenta países, é a seguinte: “Liderança é a capacidade de um indivíduo de influenciar, motivar e permitir que outros contribuam para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (HOUSE *et al.*, 2014).

A liderança, seus atributos ou comportamentos é um dos temas mais estudados das Ciências Sociais e já acumula mais de um século de pesquisas científicas (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

As culturas sociais nacionais influenciam os comportamentos de liderança que são esperados, e principalmente os comportamentos que são considerados mais eficazes. Além disso, de acordo com House *et al.* (2014), é possível demonstrar que a liderança é importante e que a liderança eficaz é muito importante.

O projeto GLOBE pesquisou como a cultura nacional influencia os comportamentos de liderança e identificou, para aquela determinada cultura, quais são os comportamentos considerados eficazes, que podem contribuir também com mais eficácia para a criação de líderes superiores e conseqüentemente para o alcance dos objetivos e resultados empresariais.

Ao longo das pesquisas, o projeto GLOBE identificou comportamentos que podem ser considerados universalmente desejáveis, porém, mesmo assim, reluta em classificá-los desse modo e sugere que os líderes ideais desenvolvam uma visão, inspirem outras pessoas e criem uma equipe bem-sucedida e orientada para o desempenho de suas organizações, enquanto comporta-se com honestidade e integridade, e, por fim, conclui que isso é “[...] mais fácil de falar do que fazer” (DORFMAN *et al.*, 2012, p. 508).

Este trabalho tem como objetivo evidenciar se os CEOs das maiores empresas brasileiras expressam os comportamentos eficazes de liderança para os padrões de liderança global e para a cultura brasileira. Ainda, considerando o contexto brasileiro, investigar se os CEOs das maiores empresas expressam comportamentos de liderança que são considerados particularmente mais eficazes, sendo estes associados respectivamente a um líder superior.

Portanto, o presente estudo possui as seguintes perguntas de pesquisa:

1. Os CEOs das maiores empresas brasileiras exibem os comportamentos e estilos mais eficazes de liderança global?

2. Os comportamentos de liderança expressados pelos CEOs das grandes empresas brasileiras são considerados os mais eficazes para a cultura brasileira?

É de interesse teórico e prático identificar e conhecer os estilos de liderança e principalmente os comportamentos dos líderes que são considerados mais eficazes para melhorar o desempenho dos liderados e aumentar a criação de valor empresarial, seja considerando a dominância de seu setor de atuação, seja ponderando a sua competitividade em vendas.

Para isso, foram analisados os CEOs ou o principal executivo da empresa, e, para sua identificação, foram selecionadas empresas que estejam listadas no Novo Mercado da B3¹, pois, além de ser o maior nível de governança das empresas listadas, essas organizações disponibilizam uma ampla base de dados secundários, bem como informações disponíveis nos formulários de referência e no próprio site da B3.

Após a primeira seleção, essa lista foi combinada com o “Ranking das 500 maiores e melhores empresas” para a receita do ano de 2020 para seleção das empresas e, conseqüentemente, dos CEOs a serem estudados. A primeira linha de corte utilizada foi de empresas com receita maior que R\$ 10 bilhões, que tenham apresentado Lucro Líquido positivo no exercício de 2020 e que estejam entre as 100 maiores empresas brasileiras. Considerando esses critérios, as empresas que preencheram todos os requisitos estão entre as 50 maiores empresas brasileiras.

Tomando como base os líderes pesquisados em empresas reconhecidas por sua posição de destaque no cenário nacional, identificou-se, como são expressos os comportamentos de liderança dos principais líderes das empresas estudadas, sendo possível compreender, de forma mais aprofundada, como esses comportamentos são expressos e materializados. Assim, foi possível associar essas expressões aos comportamentos e estilos de liderança que são considerados mais eficazes tanto em âmbito global como para a cultura brasileira.

Este estudo pode orientar os atuais e futuros líderes em relação a possíveis caminhos ou escolhas na obtenção de melhores resultados, pois quando adotarem esse tipo de comportamento das lideranças, estes podem representar uma indicação, endossada pela cultura

¹ Disponível em: www.b3.com.br.

nacional, de real possibilidade de maior eficácia, seja no incremento da dedicação de sua equipe, seja no alcance dos resultados empresariais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

O tema liderança tem gerado milhares de documentos acadêmicos, e ainda não há um acordo consensual para sua definição, contudo, para House *et al.* (2014), a maioria das atuais definições de liderança inclui o conceito central de criar uma visão convincente, influenciando os liderados com o propósito de alcançar resultados importantes.

Uma confusão adicional, quando é abordado o tema liderança, é indicada por Yukl (2013), pois são utilizados termos imprecisos como poder, autoridade, gerenciamento, administração, controle e supervisão para descrever fenômenos semelhantes. Por isso, Yukl (2013) considera que a observação de Bennis (1959, p. 260) é tão verdadeira hoje como quando foi feita:

Sempre, ao que parece, o conceito de liderança nos escapa ou aparece de outra forma para nos insultar novamente com seu comportamento escorregadio e de complexidade. Assim, inventamos uma proliferação sem fim de termos para lidar com isso. . . e ainda o conceito não está suficientemente definido.

A maioria das definições atuais de liderança inclui o conceito central de criar uma visão convincente e influenciar liderados com o propósito de alcançar resultados importantes.

Liderança, na visão de Jacobs e Jaques (1990), é um processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e fazer com que o esforço voluntário seja aplicado para alcançar o propósito.

Para Schein (1992) liderança é a capacidade de sair da cultura para iniciar processos de mudança evolutiva que são mais adaptáveis.

De modo semelhante, Drath e Palus (1994) também consideram que liderança é o processo de dar sentido ao que as pessoas estão fazendo juntas para que as pessoas entendam e se comprometam.

Assim como Rowe (2002) que define liderança como a habilidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade, em longo prazo, da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo.

Uma definição informal de liderança, apresentada por Bennis e Nanus (1985), que capta essa essência seria que a liderança é a capacidade de converter a visão do líder em realidade. Para Yukl (2013), a seguinte definição descreve o processo: “Liderança é o processo de

influenciar os outros a entender e concordar sobre o que precisa ser feito e como isso pode ser feito de forma eficaz, e o processo de facilitar esforços individuais e coletivos para atingir os objetivos compartilhados”.

Com o objetivo de melhorar a literatura acadêmica sobre a inter-relação entre cultura social, liderança e eficácia, Robert House fundou, em 1991, o programa de investigação GLOBE, que se trata de um projeto multifásico, multimétodo e multiamostra em que investigadores de vários países examinaram e continuam examinando, entre outras coisas, as inter-relações entre a cultura da sociedade e a liderança organizacional (HOUSE *et al.*, 2004; HOUSE *et al.*, 2014).

A definição para o termo liderança do projeto GLOBE, representando a combinação do conhecimento de pesquisadores de quarenta países é a seguinte: “Liderança é a capacidade de um indivíduo de influenciar, motivar e permitir que outros contribuam para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (HOUSE *et al.*, 2014).

2.2 A IMPORTÂNCIA DA EFICÁCIA DA LIDERANÇA

Segundo Dorfman *et al.* (2012), aparentemente, é quase óbvio que executivos bem-sucedidos liderarão de maneira consistente com o estilo de liderança preferido por uma determinada sociedade, porém, as evidências para isso são raramente ou quase nunca baseadas empiricamente. Corroborando com essa constatação, as pesquisas realizadas pelo GLOBE identificaram que os CEOs tendem a se comportar de acordo com as expectativas das sociedades em relação aos seus líderes. Entretanto, Bennis e Nanus (1985) atestam que a liderança é a organização de habilidades possuídas por uma maioria, mas utilizadas por uma minoria.

A importância da liderança também é apresentada por Turano e Cavazotte (2016), que identificaram que a liderança e seus comportamentos têm sido um dos temas mais estudados das Ciências Sociais, acumulando mais de um século de pesquisas científicas.

No Brasil, observando o período de 2007 a 2012, conforme Santos *et al.* (2013), a ênfase dos estudos de liderança no Brasil foi sobre: constructos de liderança, modelos, perfil, estilos de liderança e relação líder-liderado. Alguns destaques são apontados por Santos *et al.* (2013) em relação aos procedimentos metodológicos, e neste caso, há uma concentração de estudos de natureza exploratória e descritiva nas pesquisas que buscam aprofundar a compreensão da liderança e suas inter-relações. Além disso, as teorias, os estilos de liderança, a questão da competência em alcançar os resultados organizacionais movimentaram os estudos neste período

sendo possível compreender o comportamento do líder a partir de padrões estruturados de comportamento.

Outra observação neste sentido é apresentada por Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) quando são comparadas as pesquisas internacionais com as pesquisas nacionais entre 1996 e 2013 sobre liderança. Para os autores, encontraram-se poucos artigos que podem indicar congruências entre as pesquisas nacionais e internacionais. Além disso, apresentam uma baixa integração com as pesquisas internacionais.

Apesar de abundantes, do mesmo modo, Bianchi, Quishida e Foroni (2017) observam que os estudos e as pesquisas sobre a liderança circundam o líder, suas interações/relações com as pessoas e alguns impactos organizacionais, mas pouco articulam as quatro dimensões (tarefa, pessoas, mudança organizacional e orientação externa) mencionadas por Yukl (2012), que posicionaria o líder como elo fundamental no alinhamento organizacional.

Diversos estudos demonstram que as culturas certamente influenciam no modo como as sociedades veem seus líderes e crenças sobre o processo de liderança eficaz. Enquanto algumas funções de liderança por necessidade são idênticas entre as culturas, os estilos e comportamentos de liderança podem variar entre as culturas para cumprir suas funções (HOUSE *et al.*, 2014). Nas áreas de Gestão e Administração de Negócios, a liderança é considerada um fenômeno de interesse central, veículo fundamental de competição e criação de valor das empresas (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Além disso, segundo House *et al.* (2014), talvez seja surpreendente para o público não acadêmico que exista um debate acadêmico sobre a real importância da liderança executiva, em contraste com a percepção pública amplamente difundida de que os executivos são a chave fundamental para o sucesso ou fracasso organizacional. Essa percepção também pode ser observada na teoria institucional que vê a influência do líder como limitada devido à necessidade de conformidade às expectativas e limitações externas, portanto, o líder pode vir a imitar as escolhas de outros líderes de organizações de sucesso (FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA, 2009). Todavia, conforme descrito por House *et al.* (2014), os principais executivos dirigem a empresa, definindo a organização e o desenvolvimento das estruturas organizacionais e determinam a importância de metas e de múltiplos e conflitantes objetivos.

De forma complementar, ao enfatizar o papel do líder, Kotter (2009) destaca que sua tarefa não é tão somente fazer planos, resolver problemas ou organizar as pessoas, mas é, principalmente, preparar as empresas para as mudanças e para lidar com elas. Quando o líder influencia os liderados a tomar, voluntariamente, decisões que ajudem a organização, seja no curto ou no longo prazo, Rowe (2002) afirma que esse é o aspecto mais importante da liderança

estratégica. Dessa forma com a evolução organizacional e das características do trabalho, veio à tona a importância da cultura, da tarefa e do grupo para o entendimento da liderança (SANCHES; MARTINS, 2010). Nesse contexto, o conceito de liderança sofre modificação, e o verbo que passa a ser mais praticado é influenciar, ao invés de dirigir ou coordenar.

Considerando o conhecimento acumulado, é possível afirmar que existe consenso sobre os elementos essenciais que caracterizam a liderança. Ela envolve: (a) um processo de influência; (b) a interação dinâmica entre líderes e liderados; (c) a busca pelo atingimento de metas ou objetivos específicos; e (d) a promoção de algum grau de transformação em um determinado contexto social (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

O melhor estilo de liderança para que as empresas possam proteger seus lucros das forças do mercado, segundo Rowe (2002), é a liderança estratégica. Outro tipo de estilo de liderança apontado por Rowe (2002) é a liderança visionária, que está concentrada na inovação, novas ideias, mudando o que as pessoas pensam ser desejável, possível ou necessário. Por outro lado, os líderes gerenciais possuem características conservadoras; adotam atitudes passivas em relação às metas que surgem da necessidade e não de desejos (ROWE, 2002). Para Sanches e Martins (2010), a função da liderança gerencial constituía-se em dirigir, coordenar, motivar e resolver os conflitos. Entretanto, para Bianchi, Quishida e Foroni (2017), algumas vezes, a empresa não consegue ter clareza das práticas de gestão de pessoas, e o foco da liderança deveria ser entender e administrar interesses individuais que muitas vezes se disfarçam de objetivos organizacionais.

Sobre a relação entre estilos de liderança visionária e gerencial, Rowe (2002) alerta que existe o risco de equiparar poder e a habilidade de atingir resultados imediatos e o risco de enfraquecer o desenvolvimento de líderes gerenciais, que ficam ansiosos com a desordem que a presença de líderes visionários pode causar. Liderança é diferente de gestão. A liderança não é mística ou misteriosa. Não tem nada a ver com ter carisma ou outros traços de personalidade exóticos. A liderança também não é necessariamente melhor do que a gestão ou é a sua substituição. Segundo Kotter (2009), gestão é lidar com a complexidade, e liderança, ao contrário, é lidar com a mudança.

Na perspectiva comportamental, a organização – e, conseqüentemente, seus líderes – deve alinhar a estratégia organizacional e as estratégias funcionais, evidenciando uma busca por comportamentos direcionados com o objetivo de aumentar o resultado através das forças competitivas da empresa (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Adicionalmente para Rowe (2002), os líderes estratégicos estão preocupados com a viabilidade futura e a estabilidade financeira atual da organização, por isso, tomam decisões

que maximizam o retorno sobre o investimento, criando valor para sua organização. E os responsáveis pela definição e implantação da estratégia são os líderes.

Em uma perspectiva adicional, a teoria do alto escalão tem se preocupado com os líderes de alto nível e seus efeitos sobre o desempenho das empresas. Para House *et al.* (2014), a proposta inicial de Child (1972), de que as decisões e escolhas da alta administração impactam o desempenho da empresa, evoluiu mais tarde, no trabalho de Hambrick e Mason (1984), e expandiu-se ainda mais, considerando a liderança estratégica (CANNELLA; MONROE, 1997; HAMBRICK; FINKELSTEIN, 1987).

A teoria da liderança estratégica argumenta que as organizações são reflexos dos principais líderes (HAMBRICK; MASON, 1984) e que o conhecimento específico, a experiência, os valores e as preferências dos principais líderes ou *Top Management Team* (TMT) são refletidos não apenas em suas decisões, mas em suas análises nas situações de tomada de decisão, explorando ainda a forma como os CEOs e outros executivos seniores tomam decisões.

Segundo Hambrick (2007), a ideia central do artigo original de 1984 é que o núcleo da teoria dos altos escalões tem duas partes: (1) os executivos agem com base em suas interpretações personalizadas da estratégia em relação às situações que eles enfrentam; e (2) essas interpretações são em função das experiências, valores e personalidades dos executivos. Além disso, também foram introduzidas duas ideias por Hambrick e Mason (1984). A primeira delas foi que uma análise detalhada das características dos líderes do alto escalão (TMT) produzirá explicações mais fortes dos resultados organizacionais do que o foco habitual somente no alto executivo, por exemplo, o CEO. A liderança de uma organização complexa é uma atividade compartilhada, e o coletivo, cognições, capacidades e interações de todo o TMT, influencia nos comportamentos estratégicos. Por outro lado, há vários argumentos de que os altos executivos, principalmente o CEO, são críticos para o sucesso organizacional. Os CEOs detêm a mais alta posição formal de liderança dentro de uma organização e, por causa de sua legitimidade de posição, exercem a função mais poderosa de liderança (HOUSE *et al.*, 2014).

Sob outro enfoque, Hambrick e Finkelstein (1987) introduziram a noção de discrição gerencial para examinar até que ponto os CEOs e outros executivos seniores fazem a diferença para o sucesso da corporação. Dependendo da discrição existente, a forma e o destino de uma organização podem estar totalmente fora do controle de sua alta administração, completamente sob seu controle, ou mais usualmente, em algum lugar no meio (FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA, 2009).

Foram listadas três fontes de discricionariedade gerencial por Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009): (1) o grau de variedade e mudança permitido pelo ambiente; (2) o grau em que a própria organização é receptiva a uma ampla variedade de ações possíveis; e (3) o grau em que o próprio CEO é pessoalmente capaz de criar vários rumos ou caminhos de ação.

Outro ponto foi adicionado por Hambrick (2007), utilizando como base Hambrick, Finkelstein e Mooney (2005), que introduziu as demandas de trabalho executivo como outro moderador em relação aos comportamentos do alto escalão. Apesar da imagem predominante de que os CEOs são sobrecarregados e operam sob grande pressão, a realidade é que o trabalho dos executivos, incluindo os CEOs, diferem amplamente em quão difíceis eles são. Outra observação de Hambrick (2007) sobre a teoria do alto escalão foi que os executivos se diferenciam e que as alternativas estratégicas disponíveis para eles variam também. Essas presunções podem ser muito mais válidas em algumas sociedades, ou sistemas nacionais, do que em outras.

2.3 COMPORTAMENTOS EFICAZES DE LIDERANÇA GLOBAL

As análises realizadas por House *et al.* (2004) nas pesquisas com mais de 17 mil gerentes em 62 sociedades, resultaram na definição de 21 dimensões primárias da liderança (por exemplo, liderança visionária). Foi posteriormente definida, conforme apresentado por Dorfman *et al.* (2012), como um conjunto de seis dimensões (i.e., estilos) de liderança global que aglutinou as 21 dimensões primárias de liderança.

Dorfman *et al.* (2012) destacam as seis dimensões globais e suas dimensões primárias de liderança associadas, apresentadas no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Dimensões de liderança

Dimensão de liderança global	Dimensão de liderança primária	Comportamentos da liderança global
Carismático	Visionário	Os líderes carismáticos inspiram seus seguidores com uma visão desejável e realista que é decidida com base em análises apropriadas e expectativas de alto desempenho. Eles são vistos como sinceros, decisivos e confiáveis por causa de sua integridade e vontade de sacrificar seus próprios interesses.
	Inspirador	
	Auto sacrifício	
	Integridade	
	Decisivo	
	Orientado para o desempenho	
Orientado para a equipe	Orientado para colaborar com a equipe	Os líderes orientados para a equipe são fiéis a suas equipes e cuidam do bem-estar de seus membros de equipe. Eles usam suas habilidades administrativas e interpessoais para administrar a dinâmica interna da equipe para criar um grupo de trabalho coeso.
	Integrador de equipe	
	Diplomático	
	Abusivo ou perverso	
	Competente administrativamente	
Participativo	Participativo	Os líderes participativos acreditam que os funcionários podem contribuir para a tomada de decisões e devem estar engajados no processo de tomada de decisões e implementação. Eles também acreditam que o debate, discussão e desacordo são parte natural da boa tomada de decisões e não devem ser suprimidos.
	Autocrático	
Orientado para o ser humano	Modéstia	Líderes humano-orientados são despreziosos, demonstram humildade e são reticentes em se vangloriar. Eles são empáticos e têm probabilidade de ajudar e apoiar os membros da equipe de forma humana, oferecendo recursos e outras formas de assistência.
	Orientação humana	
Autônomo	Autônomo	Os líderes autônomos têm extrema confiança em suas próprias habilidades e não respeitam as habilidades e ideias dos outros. Eles se veem como únicos e superiores aos outros e, como resultado, preferem trabalhar de forma independente e sem muita colaboração com colegas ou colaboradores diretos.
Autoprotetor	Egocêntrico	Os líderes autoprotetores têm um profundo desejo de ter sucesso entre um grupo de colegas e colaboradores diretos que podem atuar como concorrentes para a posição e o sucesso dos líderes. Eles se desviam, ocultam informações que possam favorecer potenciais concorrentes, seguem regras e políticas para evitar riscos e interagem cuidadosamente com outros para garantir que deixem uma impressão positiva.
	Consciente do <i>status</i>	
	Incentivador de conflitos ou competitivo	
	Auto protetor	
	Burocrático ou processual	

Fonte: elaborado pelo autor com base em House *et al.* (2014) e Dorfman *et al.* (2012).

Conforme destacado por House *et al.* (2014), aos líderes exploradores ou abusivos, autocráticos e incentivadores de conflito, são atribuídas pontuações negativas ou reversas para

a eficácia destes líderes no alcance dos resultados empresariais e principalmente na dedicação dos principais líderes da organização. Conforme pode ser observado no Quadro 2, a seguir, são apresentados os comportamentos esperados para as dimensões ou estilos de liderança global e primária, segundo House *et al.* (2014).

Quadro 2 - Dimensões de liderança e comportamentos da liderança

Dimensão de liderança global	Dimensão de liderança primária	Comportamentos principais da liderança
Carismático	Visionário	Articula claramente sua visão de futuro .
		Antecipa possíveis eventos futuros .
		Faz planos e toma ações com base em metas futuras .
		Inspira os outros a serem motivados a trabalhar duro.
		Inteligente, aprende e entende facilmente.
		Tem uma compreensão clara de onde está e para onde está indo .
		Antecipa-se e prepara-se com antecedência .
		Tem uma visão e imaginação do futuro .
	Tem uma noção clara de onde quer que esta organização esteja em 5 anos .	
	Inspirador	Altamente envolvido, enérgico, entusiasmado, motivado .
		Dá coragem, confiança ou esperança, tranquilizando e aconselhando .
		Demonstra e transmite fortes emoções positivas para o trabalho.
		Aumenta o moral dos subordinados, oferecendo encorajamento, elogios e/ou sendo confiante.
		Mobiliza e ativa seguidores.
		Enfatiza a importância de estarmos comprometidos com nossos valores e crenças .
	Auto sacrifício	Geralmente é otimista e confiante .
		Abdica de seus interesses próprios e faz sacrifícios pessoais no interesse de um objetivo ou visão.
		Pode ser confiável para servir aos interesses de seus subordinados e não a si mesmo.
		Vê os obstáculos como desafios em vez de ameaças .
		Geralmente é capaz de persuadir os outros de seu ponto de vista .

Fonte: adaptado de House *et al.* (2014).

As constatações do GLOBE também mostram até que ponto cada comportamento do líder e sua aderência à indicação da dimensão da CLT correspondente é um importante determinante da eficácia percebida dos líderes. Portanto, a aderência entre as expectativas e o comportamento do líder é crítico para a eficácia do CEO. Os líderes tendem a se comportar de acordo com as dimensões de liderança (CLT) de sua sociedade, não apenas por sua conta própria e os modelos mentais de seus funcionários de teorias implícitas, como também porque sabem que é provável que esses comportamentos levem ao sucesso (DORFMAN *et al.*, 2012).

As descobertas de House *et al.* (2014) indicam que, entre as seis dimensões globais do comportamento de liderança do CEO, o comportamento de liderança carismático é consistentemente o mais impactante comportamento em relação à dedicação do TMT e ao desempenho da empresa.

Segundo Avolio, Walumbwa e Weber (2009), a teoria da liderança carismática tem chamado a atenção de muitos pesquisadores nos últimos anos, principalmente desde a década de 1980. Os autores apontam que, desde o início da década de 1920, eles haviam se concentrado no que constitui a liderança carismática, inspiradora e visionária, entretanto, grande parte da atenção da literatura sobre essas novas teorias de liderança surgiu a partir da década de 1980. A partir desses trabalhos anteriores, a teoria da liderança carismática e transformacional acabou por ser uma das teorias de liderança mais pesquisadas desde a década de 1980.

Vários estudos foram projetados para consolidar, atualizar e rejuvenescer os trabalhos clássicos de liderança para um público considerado mais contemporâneo (LOWE; GARDNER, 2000). Nas pesquisas realizadas por Lowe e Gardner (2000), essas inovações incluíram revisões de publicações que deram origem a teorias de liderança marcantes, como, por exemplo, a teoria da liderança carismática de House (1977) e a teoria da liderança transformacional de Burns (1978) e Bass (1985).

O termo carisma é comumente utilizado no campo da literatura sociológica e política para descrever líderes que, pela força de suas habilidades, são capazes de produzir efeitos extraordinários sobre seus liderados. Esses efeitos incluem a devoção ao líder e que os liderados se sintam influenciados para aceitar e executar a vontade do líder, sem hesitação, questionamento ou consideração de seu interesse próprio (HOUSE, 1977).

Dessa forma, segundo House (1977), a maioria dos escritores interessados com carisma ou liderança carismática começa sua discussão com a concepção de carisma de Max Weber, que descreve como carismáticos aqueles líderes que "[...] revelam uma missão transcendente ou curso de ação que pode ser em si atraente para os liderados em potencial, mas que é posta em prática porque os liderados acreditam que seu líder é extraordinariamente dotado" (DOW,

1969). Nesse sentido, a liderança carismática, bem como as lideranças orientadas para o crescimento, por exemplo, como o empoderamento, vão além das simples trocas transacionais entre líderes e seguidores (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009).

O comportamento de liderança do CEO, que é orientado para a equipe, é o próximo comportamento de liderança global mais importante, seguido pela liderança orientada para o ser humano. A liderança participativa está moderadamente relacionada à dedicação do TMT e praticamente não tem correlação com o desempenho da empresa. A liderança autônoma e autoprotetora é geralmente ineficaz (HOUSE *et al.*, 2014).

Nas Tabelas 1 e 2, a seguir, apresentam-se, respectivamente, a correlação dos comportamentos de liderança, considerando sua influência na eficácia, com o desempenho competitivo da empresa e a dedicação do TMT de acordo com as pesquisas realizadas por House *et al.* (2014) em nível global.

Tabela 1 - Desempenho competitivo da empresa

Dimensão de liderança global	Comportamento de liderança	Correlação
Carismático	Visionário	.29**
	Decisivo	.23**
	Inspirador	.19**
	Integridade	.16*
	Orientado para o desempenho	.16*
	Auto sacrifício	.13*
Orientado para a equipe	Integrador de equipe	.26**
	Competente administrativamente	.24**
	Diplomático	.16*
	Orientado para colaborar com a equipe	.14*

Fonte: elaborada pelo autor com base em House *et al.* (2014).

Tabela 2 - Dedicção do TMT

Dimensão de liderança global	Comportamento de liderança	Correlação
Carismático	Inspirador	.36**
	Visionário	.35**
	Integridade	.35**
	Orientado para o desempenho	.33**
	Auto sacrifício	.29**
	Decisivo	.23**
Orientado para a equipe	Competente administrativamente	.31**
	Diplomático	.31**
	Integrador de equipe	.24**
Orientado para o ser humano	Orientação Humana	.26**

Nota: ** p < .01 e * p < .05

Fonte: elaborada pelo autor com base em House *et al.* (2014).

Portanto, considerando as descobertas do GLOBE e principalmente os comportamentos mais eficazes de liderança global, este trabalho busca identificar resposta primeiramente para a seguinte pergunta: os CEOs das maiores empresas brasileiras exibem os comportamentos e estilos mais eficazes de liderança global?

2.4 INFLUÊNCIA DAS DIMENSÕES CULTURAIS NAS EXPECTATIVAS DE LIDERANÇA

Não existe uma definição universalmente aceita entre os pesquisadores para o termo cultura da sociedade. No entanto, são encontradas consistências entre as definições, e o termo cultura normalmente refere-se a um conjunto de parâmetros de coletivos que diferenciam cada coletivo de forma significativa (HOUSE *et al.*, 2014).

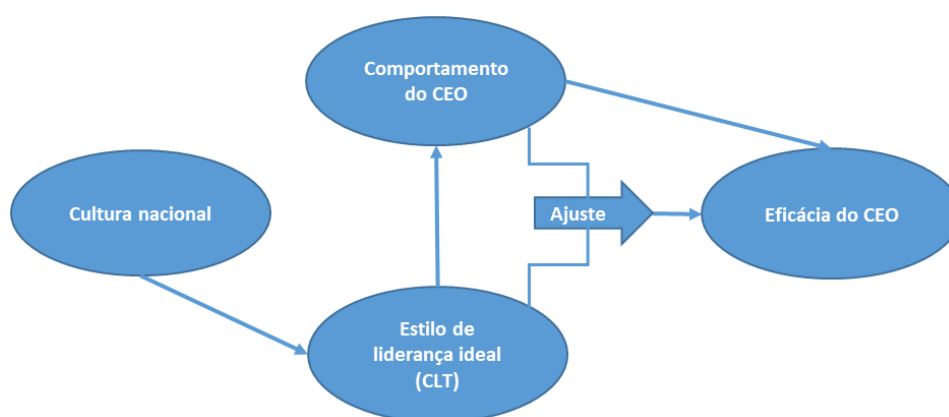
Segundo Dorfman *et al.* (2012) e House *et al.* (2014), o projeto GLOBE encontrou suporte para a hipótese de Shaw (1990) para a relação entre a cultura social e o conteúdo do esquema de liderança. Shaw (1990) sugeriu efeitos que a cultura pode ter nos esquemas de liderança. Ele levantou a hipótese de que a cultura afeta os atributos ou conteúdo do esquema considerado como típico dos líderes, a complexidade cognitiva e a diferenciação entre a estrutura do conteúdo do esquema e o nível de automaticidade envolvido no processo ocorrido em um relacionamento de liderança.

Algumas evidências foram confirmadas por O'Connell, M. S., Lord e O'Connell, M. K. (1990), que descobriram que a cultura nacional desempenha um papel na influência do conteúdo

de atributos e comportamentos do líder, percebidos como desejáveis e eficazes por indivíduos dessa cultura.

Conforme definido por Dorfman *et al.* (2012), são os valores culturais, e não as práticas, os preditivos de atributos de liderança. Entretanto, os valores da cultura nacional não preveem diretamente os comportamentos de liderança do CEO, sendo demonstrado que os valores da cultura nacional são fatores antecedentes que influenciam as expectativas da liderança. Essa relação é apresentada na Figura 1, a seguir.

Figura 1 - Descobertas dos estudos realizados por House *et al.* (2014)



Fonte: adaptado de House *et al.* (2014).

As expectativas culturais de liderança (i.e., CLTs) predizem o comportamento de liderança do CEO. As descobertas sugerem que os líderes se comportam de acordo com as expectativas de liderança de suas sociedades.

Uma explicação possível, segundo o GLOBE, é que, à medida que os indivíduos crescem, aprendem o que significa ser um líder eficaz em sua sociedade. Eles aprendem os critérios que são usados, implícita ou explicitamente, em sua sociedade para avaliar os líderes. O GLOBE explica essa descoberta apontando que tanto os valores culturais quanto os atributos de liderança desejados refletem um estado idealizado do que deveria ser um ponto ideal de liderança.

Os pesquisadores do GLOBE conceituaram e mediram nove dimensões culturais sociais (valores) após revisar a literatura disponível, considerando principalmente Hofstede (1980), Smith, Dugan e Trompenaars (1996) e Inglehart, Basanez e Moreno (1998). As nove dimensões culturais ou valores, segundo House *et al.* (2014) e elencadas pelo GLOBE, são:

1. Orientação para o desempenho: o grau em que um coletivo encoraja e recompensa (e deve encorajar e recompensar) os membros do grupo por melhoria de desempenho e excelência.
2. Assertividade: o grau em que os indivíduos são (e devem ser) assertivos, conflitantes e agressivos em seu relacionamento com os outros.
3. Orientação para o futuro: até que ponto os indivíduos se envolvem (e devem envolver-se) em comportamentos orientados para o futuro, como planejar, investir no futuro e adiar a gratificação.
4. Orientação humanitária: o grau em que um coletivo encoraja e recompensa (e deve encorajar e recompensar) os indivíduos por serem justos, altruístas, generosos, atenciosos e gentis com os outros.
5. Coletivismo institucional: o grau em que organizações e práticas institucionais encorajam e recompensam (e devem encorajar e recompensar) distribuição coletiva de recursos e ação coletiva.
6. Coletivismo em grupo: o grau em que os indivíduos expressam (e devem expressar) orgulho, lealdade e coesão em suas organizações ou famílias.
7. Igualdade de gênero: o grau em que um coletivo minimiza (e deve minimizar) a desigualdade de gênero.
8. Distância do poder: o grau em que os membros de um coletivo esperam (e devem esperar) que o poder seja distribuído igualmente.
9. Redução da incerteza: é a medida em que uma sociedade, organização ou grupo depende (e deve confiar) em normas sociais, regras e procedimentos para aliviar a imprevisibilidade de eventos futuros. É quanto maior o desejo de evitar incerteza, quanto mais as pessoas buscam ordem, consistência, estrutura, procedimentos e leis para cobrir situações em sua vida diária.

A Figura 2, a seguir, apresenta a relação entre as dimensões sociais culturais (valores) do GLOBE como preditores das dimensões primárias de liderança da CLT.

Figura 2 - Relação entre a cultura nacional como preditora das dimensões da liderança

Cultura nacional (valores)	Dimensões de liderança (CLT)					
	Carismático	Participativo	Autoprotetor	Orientado para o ser humano	Orientado para a equipe	Autônomo
Orientação para o desempenho	++	++	-	+	+	++
Orientação humanitária	+	++		++	+	--
Redução da incerteza		--	++	++	++	
Coletivismo em grupo	++		-		++	
Distância do poder	--	--	++			
Igualdade de gênero	++	++	--			
Orientação para o futuro	+			+	+	
Assertividade		-		++		
Coletivismo institucional						--

Nota: "+" indica a intensidade da relação positiva entre a cultura e a CLT e "-" indica a intensidade da relação negativa entre a cultura e a CLT.

Fonte: adaptado de Dorfman *et al.* (2012).

Dessa mesma forma, conforme observado por Zanini e Migueles (2019), a construção de um ambiente de confiança está relacionada à percepção de integridade, porém, mesmo assim, a confiança não é uma variável determinante para o desempenho organizacional, sendo melhor compreendida como um elemento mediador que pode contribuir para o desenvolvimento mais eficiente de algumas demandas organizacionais.

2.5 TEORIA DA LIDERANÇA IMPLÍCITA ENDOSSADA PELA CULTURA (CLT)

O GLOBE tem como principal objetivo determinar de que forma as expectativas sociais de liderança influenciam o comportamento (inter-relações entre a cultura da sociedade e a liderança organizacional) e a eficácia da liderança executiva (HOUSE *et al.*, 2014). Para o GLOBE, a cultura é definida da seguinte forma: “Motivos, valores, crenças, identidades e interpretações ou significado compartilhados de eventos significativos que resultam de experiências comuns de membros de coletivos que são transmitidos através das gerações” (HOUSE *et al.*, 2014, p. 11).

Embora a perspectiva sobre a importância das contingências culturais tenha ganhado aceitação, muitas teorias de liderança proeminentes foram desenvolvidas ou assumiram empiricamente que os processos e as teorias de liderança geralmente transcendem as culturas (DORFMAN, 2004). No entanto, existem provas convincentes de que há limitações inerentes à transferência de teorias entre as culturas; o que funciona em uma cultura pode não ser válido em outras culturas (HOUSE *et al.*, 2014).

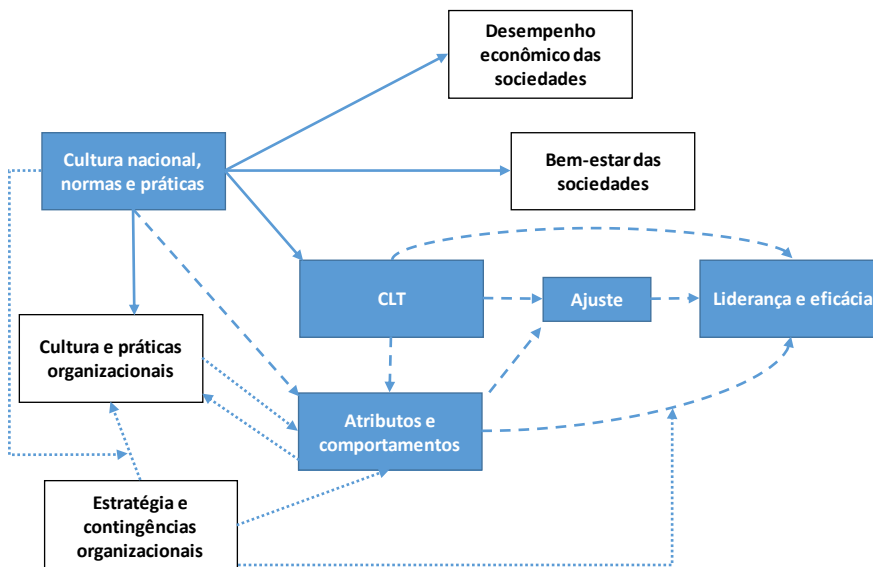
Triandis (1993) também sugeriu que a cultura social provou ser um importante moderador nas pesquisas de Ciências Sociais e que os pesquisadores de liderança deveriam ser capazes de aprimorar teorias, investigando variações culturais como parâmetros ou

moderadores dessas teorias. Além disso, ao concentrarem-se em potenciais efeitos transculturais, os pesquisadores têm mais probabilidade de descobrir novas relações, incluindo uma gama mais vasta de variáveis frequentemente não consideradas nas teorias contemporâneas, tais como a importância da religião, língua, origem étnica, história ou sistemas políticos (CHEMERS, 1993).

Essencialmente, a investigação transcultural pode identificar condições limitativas e diferenças culturais específicas que são relevantes para a compreensão dos processos e resultados da liderança (YUKL, 2013). Portanto, os pesquisadores do GLOBE acreditam que os pesquisadores transculturais devem considerar as atuais teorias de liderança num quadro de contingência em que as variáveis culturais são incorporadas como antecedentes e/ou moderadores.

As visões obtidas pelo estudo GLOBE nos últimos 20 anos, juntamente com a literatura existente, permitiram o desenvolvimento do modelo teórico, conforme apresentado na Figura 3, a seguir.

Figura 3 - Modelo teórico do GLOBE



Fonte: adaptado de House *et al.* (2004).

Segundo House *et al.* (2014), é possível demonstrar que a liderança é importante, a liderança eficaz é muito importante, e as culturas sociais influenciam os comportamentos de liderança que são esperados e considerados eficazes. O modelo teórico do GLOBE (HOUSE *et al.*, 2004) foi proposto como teoria totalmente integrativa, ligando cultura, liderança e eficácia. A teoria não só relaciona a cultura nacional com aspectos da liderança e processos

organizacionais, como também afirma que a cultura tem uma influência sustentada no bem-estar humano da sociedade e no sucesso econômico dessa cultura.

A teoria da liderança implícita endossada pela cultura (CLT), conforme relatado por Dorfman *et al.* (2012), foi construída com base na teoria da liderança implícita (ILT) de Lord e Maher (1991), que postula que os líderes são avaliados pela congruência entre as crenças implícitas de um indivíduo sobre as características dos líderes eficazes, as qualidades, ações e eficácia real do líder. Ou seja, as crenças mantidas por indivíduos influenciam a maneira como eles veem a importância da liderança, dos comportamentos e atributos dos líderes. Muitos exemplos demonstram como a cultura da sociedade pode influenciar o ILT de seus membros (JAVIDAN *et al.*, 2010).

A CLT, conforme explicado por House *et al.* (2014), também é uma integração com a teoria da crença de valor da cultura (TRIANDIS, 1995; HOFSTEDDE, 1980) e com a teoria da contingência estrutural e eficácia da organização (DONALDSON, 1993; HICKSON *et al.*, 1974). House *et al.* (2014) também consideram, na construção do modelo teórico da CLT, a teoria da motivação implícita, de McClelland (1985), a qual postula que cada pessoa possui um dos três principais direcionadores de motivação: as necessidades de realização; a aceitação ou poder; e que esses direcionadores não são inatos, eles são desenvolvidos através da cultura e experiências de vida.

A teoria original do GLOBE beneficiou-se de pesquisas adicionais conduzidas por estudiosos do GLOBE e também de outros pesquisadores transculturais (CHHOKAR; BRODBECK; HOUSE, 2007; LEUNG *et al.*, 2005). A proposição central do GLOBE é que os atributos e as características que diferenciam culturas sociais umas das outras também podem sugerir práticas organizacionais e atributos ou comportamentos do líder que serão frequentemente consideradas como eficazes nesta cultura.

Os valores e práticas culturais sociais predizem fenômenos sociais e expectativas de liderança, ou seja, a teoria da liderança implícita endossada pela cultura, ou CLT. As construções e os relacionamentos mostrados na Figura 3 pelas linhas sólidas referem-se às relações entre os constructos testados anteriores pelo GLOBE (HOUSE *et al.*, 2004). Relacionamentos mostrados na mesma figura, por linhas tracejadas e caixas com fundo azul escuro, foram testados pelo GLOBE em 2013 no estudo de CEOs. Nesse estudo, foram examinadas a relação entre valores culturais, expectativas culturais de liderança (i.e., CLTs) e os comportamentos e eficácia da liderança. Segundo House *et al.* (2014), as relações mostradas por linhas pontilhadas serão examinadas no futuro.

2.6 COMPORTAMENTOS EFICAZES DE LIDERANÇA PARA A CULTURA BRASILEIRA

Javidan *et al.* (2006) consideram que diferenças culturais significativas sobre a importância de alguns atributos, como, por exemplo, ser astuto ou expressar compaixão, atestam a variedade de crenças sobre uma liderança eficaz.

No entanto, em contraste com essas crenças de culturas específicas, o GLOBE também encontrou considerável universalidade em alguns atributos como, por exemplo, ser confiável, justo e honesto, ou negativamente, como ser solitário, implacável e egocêntrico (DORFMAN *et al.*, 2012). Essa constatação também é observada por Bass, B. e Bass, R. (2008), que apontou que as imagens do líder ideal e os protótipos, que tendem a variar de um país e cultura, ao mesmo tempo em que alguns traços se generalizam entre os países.

A Figura 4, a seguir, fornece exemplos específicos por país e suas pontuações em cada dimensão de liderança da CLT, indicando a sua pontuação.

Figura 4 - Pontuação por país nas dimensões da liderança segundo Dorfman *et al.* (2012)

Carismático	Orientado para a equipe	Participativo	Orientado para o ser humano	Autônomo	Autoprotetor
EUA 6,12	Brasil 6,17	Brasil 6,06	Índia 5,26	Rússia 4,63	Egito 4,21
Brasil 6,00	EUA 5,80	EUA 5,93	EUA 5,21	Egito 4,49	China 3,80
Índia 5,85	Índia 5,72	Alemanha 5,88	China 5,19	Alemanha 4,30	Índia 3,77
Alemanha 5,84	Rússia 5,63	Japão 5,07	Egito 5,15	China 4,07	Rússia 3,69
Rússia 5,66	China 5,57	China 5,04	Brasil 4,84	Índia 3,85	Japão 3,60
Egito 5,57	Japão 5,56	Índia 4,99	Japão 4,66	EUA 3,75	Brasil 3,49
China 5,56	Egito 5,55	Egito 4,69	Alemanha 4,44	Japão 3,67	EUA 3,15
Japão 5,49	Alemanha 5,49	Rússia 4,67	Rússia 4,08	Brasil 2,27	Alemanha 2,96

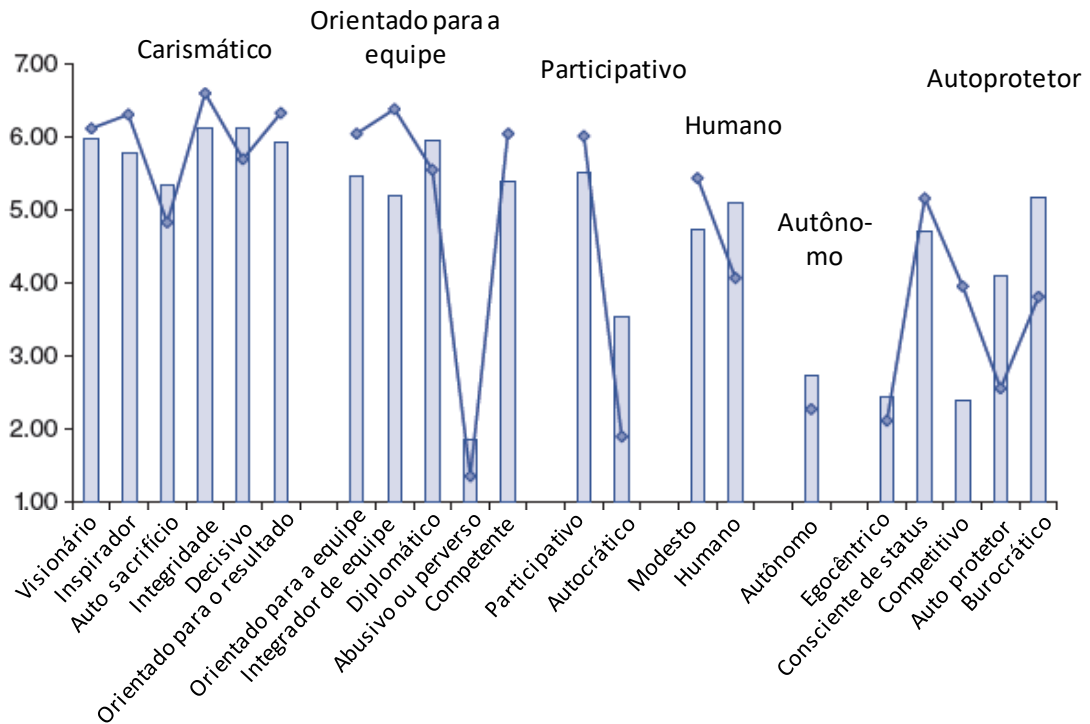
Nota: Pontuações acima de 4 indicam que esta dimensão de liderança (CLT) contribui para uma liderança superior e pontuações abaixo de 4 reduzem a percepção de uma liderança superior.

Fonte: adaptado de Dorfman *et al.* (2012).

O GLOBE identificou atributos que podem ser considerados universalmente desejáveis. Para isso, utilizou o critério de pontuação acima de 4 em uma escala até 7, entretanto, como já exposto, mesmo assim, reluta em classificá-los como universalmente desejáveis e sugere que os líderes ideais desenvolvem uma visão, inspirem outras pessoas e criem uma equipe bem-sucedida e orientada para o desempenho de suas organizações, enquanto comportando-se com honestidade e integridade.

House *et al.* (2014) listaram, com base na medição da dedicação do TMT e dominância/competitividade da empresa em seu setor industrial, quais comportamentos de liderança do CEO são mais eficazes para o Brasil, conforme mostra a Figura 5, a seguir.

Figura 5 - Comportamento de liderança do CEO e dimensões da CLT para a cultura brasileira segundo House *et al.* (2014)



Nota: As barras indicam o nível de concordância que o CEO demonstra em relação ao comportamento esperado; e os pontos referem-se a como este comportamento ou característica contribui para a eficácia do líder.

Fonte: adaptado de House *et al.* (2014).

Também para o caso da cultura nacional brasileira, observa-se que os comportamentos de líderes carismáticos e integradores de equipe estão mais fortemente correlacionados com o desempenho considerado mais eficaz ou superior.

O Brasil possui sua própria cultura singular e para obter melhores resultados, as empresas precisam administrar os encontros entre a cultura organizacional e a cultura nacional. Assim as empresas atuam de forma a atender ou não suas próprias culturas organizacionais, que por sua vez têm a cultura nacional como um dos seus elementos estruturais (TANURE *et al.*, 2007).

O modelo desenvolvido para a cultura brasileira por Tanure (2005), estabelece os três pilares da cultura brasileira na sua interação com as organizações: o poder, que nas empresas brasileiras é mais concentrado e centralizado, as relações onde pode-se observar maior abertura para expressar sentimentos e emoções e a flexibilidade que é um atributo que distingue a nossa cultura.

Portanto existe, na visão de Tanure (2005), uma lista de atributos marcantes no estilo brasileiro de liderar (alguns com pontuações negativas), como por exemplo, a concentração de

poder, flexibilidade, dependência do líder, lealdade às pessoas, personalismo, impunidade, aversão ao conflito e formalismo.

Sob outro ponto vista, segundo Sobral e Gimba (2012), que realizaram um estudo no Brasil sobre as prioridades do líder autêntico, a perspectiva, a moral, a ética – que representa até que ponto o líder estabelece um elevado padrão de conduta – e o processamento balanceado – que representa até que ponto o líder ouve e adota o parecer e os pontos de vista dos liderados antes de tomar decisões importantes – foram as prioridades que mais se destacaram entre os 213 executivos pesquisados.

No caso do Brasil, a pesquisa GLOBE identificou que as dimensões de liderança carismática, liderança orientada para a equipe e liderança participativa foram pontuadas acima de 6, indicando que essas dimensões de liderança contribuem para uma liderança superior ou mais eficaz.

Diferentemente dos comportamentos mais impactantes em nível global, para a cultura brasileira também é destacado o comportamento do líder participativo em sua dimensão primária participativo.

Portanto considerando o referencial teórico apresentado e principalmente as descobertas do GLOBE sobre os comportamentos mais eficazes de liderança para a cultura brasileira, este trabalho busca também identificar resposta para a seguinte pergunta:

Os comportamentos de liderança expressados pelos CEOs das grandes empresas brasileiras são considerados os mais eficazes para a cultura brasileira?

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza qualitativa e exploratória enquanto sua finalidade que visa aprofundar e evidenciar os resultados apresentados pelo GLOBE (VERGARA, 2005; VERGARA, 2006).

Para conduzir a coleta, o tratamento e a interpretação dos dados, utilizou-se o método de análise temática, que consiste em um processo de trabalho que estabelece a segmentação, categorização e religação de aspectos dos dados antes da interpretação final para identificar e interpretar ideias-chave ou temas (BRAUN; CLARKE, 2021; MATTHEWS; ROSS, 2010).

A análise temática é um processo, uma maneira de trabalhar com dados, que funciona a partir dos dados brutos verbais ou visuais que são coletados e mantidos em contato o tempo todo com o pesquisador (MATTHEWS; ROSS, 2010).

3.1 SELEÇÃO DOS CEOS PESQUISADOS

Para seleção dos CEOs, foram identificadas inicialmente as empresas listadas no Novo Mercado da B3, pois, além de ser o maior nível de governança das empresas listadas da B3, emitem somente ações nominais que conferem aos acionistas os mesmos direitos políticos. Além disso, essas empresas disponibilizam uma ampla base de dados secundários e informações disponíveis nos formulários de referência e no site da B3.

Após essa primeira seleção, a lista inicial de empresas foi combinada com o “Ranking das 500 maiores e melhores empresas” para a Receita do ano de 2020² para seleção das empresas, com controle privado e, conseqüentemente, dos CEOs a serem estudados. Posteriormente a essas duas primeiras seleções, adotou-se como linha de corte empresas com receita maior que R\$ 10 bilhões por ano. Depois desse corte, selecionaram-se empresas que tenham apresentado Lucro Líquido positivo no exercício de 2020 e que estejam entre as 50 maiores empresas brasileiras.

A partir desses critérios de seleção e em avanço à posição de cada uma dessas empresas no *ranking* da Exame, selecionaram-se as empresas que preencheram esses requisitos de seleção e de corte. Assim, as primeiras 20 empresas que preencheram todos os requisitos estão presentes entre as 50 maiores empresas brasileiras. Os critérios anteriormente mencionados são aderentes aos critérios de medição de eficácia da pesquisa quantitativa do GLOBE, que adotam, como

² Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/os-desafios-foram-superados/>.

medidas de eficácia, a performance competitiva de vendas e a dominância competitiva da empresa em sua indústria.

A amostra do estudo GLOBE de 2014 para o Brasil considerou 37 empresas, sendo 96% destas com foco no mercado doméstico brasileiro. No presente estudo, 90% das empresas possuem foco no mercado doméstico brasileiro, e 10% possuem orientação para o mercado externo (receita maior que 40%).³ Também, 100% das empresas analisadas operam há mais de 22 anos, sendo que 15 destas operam há mais de 50 anos. No caso do estudo GLOBE de 2014, 84,9% das empresas brasileiras pesquisadas operavam há mais de 20 anos.

Após a identificação das empresas que atenderam aos requisitos, a escolha dos CEOs que seriam pesquisados também atendeu a dois requisitos adicionais diretamente ligados aos próprios CEOs:

- a. Tivessem experiência superior a 20 anos. Esse critério também se deve ao fato de que 97,1% dos CEOs pesquisados pelo GLOBE possuíam 41 anos de idade ou mais. No presente estudo, 100% dos CEOs possuem 41 anos ou mais.
- b. Trabalhassem na empresa atual, mesmo que em outra função, há pelo menos três anos. Aplicado esse critério, no presente estudo, 40% dos CEOs possuem tempo de mandato maior do que seis anos (para o GLOBE, 64,5%), e outros 40% de CEOs possuem tempo de mandato entre três e seis anos (para o GLOBE, 32,3%).

Para responder às perguntas de pesquisa, selecionaram-se vinte CEOs, com o objetivo de analisar, por meio de informações públicas existentes, se ocorriam, nas manifestações destes CEOs, elementos, atributos ou comportamentos que sejam aderentes aos comportamentos eficazes, utilizando como base teórica o estudo do GLOBE. Adotou-se como ampla suposição que, como face da empresa para pessoas de fora, as tendências observáveis dos CEOs (por exemplo, como eles interagem com a mídia, as publicações internas e externas à empresa) podem demonstrar a aderência de suas manifestações, orais ou escritas, aos comportamentos de liderança que são considerados mais eficazes seja em âmbito global ou para a cultura brasileira. A Tabela 3, a seguir, apresenta os dados dos 20 CEOs que foram pesquisados e sua posição no ranking das 500 maiores e melhores empresas.

³ Disponível em:
https://www.fdc.org.br/Documents/comunidade/Trajektorias_FDC_de_Internacionalizacao_das_Empresas_Brasileiras_2020-2021.pdf

Tabela 3 - Lista de CEOs pesquisados

Empresa	Setor	Posição no ranking	CEO	Gênero	Tempo de empresa (anos)	CEO desde
JBS S.A.	Alimentos e bebidas	2	Gilberto Tomazoni	Masculino	6	dez/18
VALE S.A.	Mineração	3	Eduardo Bartolomeo	Masculino	17	abr/19
Atacadão S.A.	Atacado e varejo	5	Marco Oliveira	Masculino	14	ago/21
Marfrig Global S.A.	Agronegócio	6	Miguel de Souza Gularte	Masculino	4	jul/18
BRF S.A.	Alimentos e bebidas	11	Lorival Luz	Masculino	4	jun/19
Sendas Distribuidora	Atacado e varejo	16	Belmiro de Figueiredo Gomes	Masculino	34	out/10
NEOENERGIA S.A.	Energia	20	Solange Ribeiro	Feminino	17	set/12
CPFL Energia S.A.	Energia	21	Gustavo Estrella	Masculino	20	fev/19
VIA S.A.	Atacado e varejo	26	Roberto Fulcherberguer	Masculino	19	jun/19
CIA Brasileira de Distribuição	Atacado e varejo	27	Jorge Façal	Masculino	12	jan/21
Magazine Luiza S.A.	Atacado e varejo	30	Frederico Trajano	Masculino	21	abr/15
TIM S.A.	Telecomunicações	33	Pietro Labriola	Masculino	3	abr/19
Americanas S. A.	Atacado e varejo	36	Miguel Gutierrez	Masculino	28	set/20
Raia Drogasil S.A.	Farmacêutica e beleza	38	Marcilio Pousada	Masculino	9	jul/13
Minerva	Agronegócio	39	Fernando Galletti de Queiroz	Masculino	30	maio/07
Natura & CO S.A.	Farmacêutica e beleza	42	João Paulo Ferreira	Masculino	12	out/16
Equatorial Energia S.A.	Energia	43	Augusto Miranda da Paz	Masculino	11	nov/15
WEG S.A.	Bens de capital e eletroeletrônicos	45	Harry Schmelzer Junior	Masculino	40	fev/08
Porto Seguro S.A.	Serviços financeiros	49	Roberto de Souza Santos	Masculino	15	mar/18
EDP S.A.	Energia	50	João Marques da Cruz	Masculino	14	fev/21

Fonte: elaborada pelo autor.

3.2 COLETA DOS DADOS

Em seguida à seleção dos CEOs, a segunda etapa dedicou-se à pesquisa documental sobre cada um dos líderes, com o objetivo de identificar entrevistas, vídeos, palestras, apresentações, artigos ou qualquer outro conteúdo relacionado diretamente com seu papel de líder – com relação ao exercício de sua função, ao papel de CEO ou relacionamento com stakeholders.

A pesquisa documental concentrou-se em dados secundários, cuja fonte pesquisada inicialmente foi a rede social profissional *LinkedIn*⁴, e, posteriormente, por meio da ferramenta de pesquisa do *Google*, foram selecionadas entrevistas, relatórios, *podcasts*, documentos públicos das empresas que o CEO lidera, vídeos do *Youtube*, assim como outras informações públicas também disponíveis e sem restrição de acesso. O objetivo foi coletar as informações pessoais e profissionais dos CEOs, principalmente as informações e expressões que tenham aderência, demonstrem estar presentes e corroborem os comportamentos eficazes esperados de liderança.

Como ferramentas de busca, utilizou-se o Google, Instagram, LinkedIn e Youtube, sendo utilizadas as seguintes expressões-chave: “liderança + o nome do CEO”; “empresa X, nome do CEO”; “desafios + liderança + nome do CEO”; “pessoas ou equipe + liderança + nome do CEO”; e “resultados + liderança+ nome do CEO”. A partir dessa pesquisa exploratória, encontraram-se 262 documentos públicos. Destes, o total de 168 foi ao encontro dos critérios de inclusão (estar diretamente relacionado com o comportamento de liderança do líder) e apenas 09 destes conteúdos são anteriores ao ano de 2018.

Segundo Smith (2015), adaptado de Braun e Clarke (2013), estudos com dados secundários para até 200 fontes de conteúdo são considerados projetos de tamanho médio e adequados para projetos de Mestrado.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Após a seleção dos conteúdos (entrevistas, vídeos, relatórios e apresentações) que estavam diretamente relacionados com o comportamento de liderança do líder, realizou-se a etapa de organização dos documentos selecionados. Primeiramente, realizaram-se as transcrições do material oral e, após a consolidação das falas, de forma escrita, dos CEOs, foi

⁴ Disponível em: www.linkedin.com.

realizada sua separação por CEO e por ano da fonte de dados encontrada. Em seguida, realizou-se a leitura do material na íntegra a fim de viabilizar a posterior identificação de trechos, partes das manifestações ou elementos que tenham aderência aos estilos e comportamentos de liderança.

Normalmente, segundo Bardin (2011), a avaliação preliminar do conteúdo a ser analisado ocorre inicialmente com a leitura “flutuante”, ou seja, um primeiro contato com os documentos que serão submetidos à análise, a escolha deles, a formulação dos objetivos, a elaboração dos elementos que orientarão a interpretação e a preparação formal do material. A escolha do método de análise temática é justificada, pois esse método, apesar de semelhante ao método de análise de conteúdo, adota o conceito de análise interpretativa, além do que é manifestamente expresso no conteúdo analisado, conforme referem Vaismoradi e Snelgrove, (2019). Portanto, de acordo com os autores, os temas aparecem e conectam-se durante as manifestações. Porém, a análise temática e a análise de conteúdo possuem semelhanças, pois adotam, inicialmente e de forma estruturada, o processo de análise com a definição de categorias ou temas, seleção de conteúdos relevantes, unidades de análise e de contexto.

Para essa identificação das expressões ou manifestações dos CEOs e posterior classificação dos estilos e comportamentos de liderança, consideraram-se as categorias identificadas a partir das dimensões de liderança global, dimensão de liderança primária e dos comportamentos de liderança que foram pesquisados (HOUSE *et al.*, 2014). Desse modo, as categorias iniciais e as unidades para análise de conteúdo dos documentos selecionados desenvolveram-se considerando as dimensões de liderança global, as dimensões de liderança primária e os comportamentos de liderança identificados por House *et al.* (2014). As instruções de codificação incluíram definições mais abrangentes e detalhadas e vários exemplos de palavras, expressões, frases ou parágrafos e foram incluídas em cada categoria e unidade de análise (VERGARA, 2005).

Para Krippendorff (2003), a codificação é a transcrição, o registro ou a interpretação de determinadas unidades de análise para que possam ser comparadas e analisadas. Segundo Creswell (2007), a análise deve começar com um processo de codificação, organizando esses materiais em grupos, antes mesmo de dar sentido a esses grupos. Para Collis e Hussey (2005), o material analisado é qualificado em várias unidades de código que, em geral, são pré-construídas pelo pesquisador.

Na análise de conteúdo convencional, as categorias de codificação são derivadas diretamente a partir dos dados do texto. Com uma abordagem direcionada, a análise começa

com uma teoria ou resultados de pesquisa relevantes como orientação para os códigos iniciais (PARRY *et al.*, 2014).

Silverman (2015) criou uma tabela simples para analisar texto, entretanto, seu processo não foi apenas uma conta de itens arbitrários; baseou-se na análise de entendimento da substância do texto. Resumem-se cinco regras que orientam a etapa de criação e classificação de categorias coerentes de análise:

- 1) devem existir regras claras de inclusão e exclusão nas categorias;
- 2) as categorias precisam ser mutuamente excludentes;
- 3) as categorias não podem ser muito amplas, sendo seu conteúdo homogêneo entre si;
- 4) as categorias devem contemplar todos os conteúdos possíveis e “outro” para os conteúdos residuais;
- 5) a classificação deve ser objetiva, não passível de ser codificada de forma diferente a depender a interpretação do pesquisador.

A codificação do conteúdo dos documentos históricos depende da especificação teórica das variáveis de interesse. No entanto, a especificação teórica das variáveis geralmente não é suficiente para uma análise de conteúdo eficaz. As definições teóricas de variáveis relevantes devem ser traduzidas em definições operacionais viáveis dos preditores, que devem definir variáveis com relação tanto à variável substantiva de interesse quanto às maneiras pelas quais essa variável será refletida no material relevante de origem (PARRY *et al.*, 2014)

Para a codificação sistemática dos dados, conforme indicado por Braun e Clarke (2021), utilizou-se a estrutura a seguir:

- 1) Categorias de contexto (ou tema): abrangem as dimensões de liderança global.
- 2) Categorias de análise: abrangem as dimensões de liderança primária.
- 3) Códigos de análise ou de contexto: palavras, frases, trecho ou fragmento que permite explicar a unidade de registro e abrangem os comportamentos da liderança.

A partir dessa base de categorização, as manifestações dos CEOs foram identificadas e separadas de acordo com os comportamentos de liderança analisados na pesquisa do GLOBE, exemplificado conforme o Quadro 3, a seguir.

Quadro 3 - Dimensões de liderança e comportamentos da liderança

Dimensão de liderança global	Dimensão de liderança primária	Comportamentos da liderança
Carismático	Visionário	Articula claramente sua visão de futuro.
		Antecipa possíveis eventos futuros.
		Faz planos e toma ações com base em metas futuras.
		Inspira os outros a serem motivados e a trabalhar duro.
		Inteligente, aprende e entende facilmente.
		Tem uma compreensão clara de onde está e para onde está indo.
		Antecipa-se e prepara-se com antecedência.
		Tem uma visão e imaginação do futuro.
		Tem uma noção clara de onde quer que esta organização esteja em cinco anos.

Fonte: adaptado de House *et al.* (2014).

A pesquisa foi realizada, considerando também procedimentos interpretativos. Segundo Vergara (2005), tais procedimentos enfatizam o que é significativo e relevante, o que pode não ser frequente no conteúdo analisado. A interpretação dos resultados pode ser feita por meio de emparelhamento, que diz respeito à associação e comparação de resultados ao referencial teórico utilizado (VERGARA, 2005; LAVILLE; DIONNE, 1999).

Por se tratar de uma pesquisa exploratória que visa aprofundar os resultados quantitativos apresentados pelo GLOBE em relação aos comportamentos de liderança mais eficazes expressados pelos CEOs brasileiros, inicialmente, não foram estabelecidas hipóteses ou suposições.

Para Vergara (2005), ao longo do processo de análise, é verificada a necessidade de subdivisão, inclusão ou exclusão de categorias de análise. E ao final, é estabelecido o conjunto final de categorias e das unidades de análise.

Possíveis necessidades de inclusão ou revisão de categorias foram analisadas, e os documentos foram lidos, identificando também comportamentos do líder, que não foram incluídos inicialmente como comportamentos mais eficazes, segundo House *et al.* (2014), mas que apareceram nas manifestações que foram analisadas dos CEOs. Essas novas categorias foram adicionadas às categorias indicadas como mais eficazes por House *et al.* (2014) para formar a listagem de categorias e, conseqüentemente, as unidades finais de análise.

A lista inicial, apresentada em parte como exemplo no Apêndice A, possuía 69 tipos de comportamentos do líder, sendo 39 tipos de comportamentos para a dimensão de liderança global carismática e 30 tipos de comportamentos para a dimensão de liderança orientada para a equipe. Esses comportamentos foram considerados inicialmente como unidades de análise ou de contexto, pois, associados à pergunta de pesquisa e tomando como fundamento os comportamentos e estilos de liderança carismática e orientada para a equipe, são considerados,

para a cultura nacional brasileira, como comportamentos e estilos de liderança mais eficazes (HOUSE *et al.*, 2014).

À medida que os conteúdos foram analisados, novas expressões de comportamentos dos líderes foram identificadas e codificadas nas dimensões de liderança global participativa. Os comportamentos foram agrupados porque, em vários casos, não foi possível diferenciar, de forma confiável, os comportamentos atribuídos ao líder, como, por exemplo, “ser inteligente” ou “comportar-se com integridade”. O estudo exploratório de Shamir (1995) foi utilizado para elaboração da lista final de categorias de contexto ou tema, as quais estão apresentadas no Apêndice B.

Na análise temática, espera-se que o pesquisador forneça uma interpretação rica e complexa dos dados. O objetivo do pesquisador é descobrir significados nos dados, revelar complexidades ocultas e fornecer ilustrações dessas complexidades, o que é reconhecido por Braun e Clarke (2013) como uma tarefa difícil.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta fase, a análise toma forma à medida que os códigos de análise ou de contexto se convertem para temas. Um tema captura algo importante sobre os dados em relação à questão de pesquisa e representa algum nível de resposta padronizada ou significado dentro do conjunto de dados (BRAUN; CLARKE, 2012).

A análise e a interpretação das manifestações dos CEOs concentraram-se nos comportamentos de liderança que foram expressos de forma escrita, oral ou em vídeo, sendo que, nos dois últimos casos, os conteúdos foram transcritos para efetuar a análise e seleção conforme os códigos de análise.

Conforme apresentado anteriormente, os estilos e, conseqüentemente, os comportamentos considerados mais eficazes, indicados por House *et al.* (2014), estão correlacionados principalmente aos estilos de liderança global carismática e orientada para a equipe.

Conforme exemplificado no Apêndice A, utilizou-se como apoio uma tabela estruturada com os comportamentos de liderança e os comportamentos expressados pelos líderes. De acordo com o método de análise temática, essas manifestações dos CEOs foram identificadas, conectadas aos comportamentos indicados por House *et al.* (2014) e representam a aderência desses comportamentos às dimensões primárias e globais de liderança.

De acordo com o estudo sobre saturação em pesquisa qualitativa, de Thiry-Cherques (2009), um número mínimo de oito CEOs deveria ser pesquisado, já acrescidos de dois para confirmar a saturação. É importante destacar que, a partir do oitavo CEO observado, identificou-se a saturação da pesquisa, pois praticamente nenhum novo elemento foi percebido, porém, por ser tratar de uma análise temática de dados secundários, todos os conteúdos dos demais CEOs foram analisados para que o estudo estivesse, segundo Smith (2015), dentro do padrão de tamanho médio de pesquisa para projetos de pesquisa de Mestrado.

4.1 DISCUSSÃO SOBRE OS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA GLOBAL

Conforme definido por House *et al.* (2014), os líderes carismáticos inspiram seus seguidores com uma visão desejável e realista que é decidida com base em análises apropriadas e expectativas de alto desempenho. Eles são vistos como sinceros, decisivos e confiáveis por causa de sua integridade e vontade de sacrificar seus próprios interesses em benefício da empresa.

Os conceitos de House *et al.* (2014) estabelecem que o protótipo do líder carismático é muito diferente do uso popular deste termo, que muitas vezes considera um líder carismático como sinônimo de um líder que é extravagante, vistoso e cativante. Para o GLOBE, a liderança carismática incorpora características de liderança que são visão, inspiração, orientação para o desempenho, decisão e elevada integridade.

Conforme indicado por Braun e Clarke (2021) e tomando-se como base House *et al.* (2014), utilizou-se a estrutura a seguir para a identificação das expressões associadas à liderança carismática e suas dimensões primárias. Desse modo, no Quadro 4, a seguir, são representados os temas, as categorias de análise e contexto para as 06 dimensões primárias de liderança carismática.

Quadro 4 - Temas, categorias e códigos de análise e de contexto (liderança carismática)

(continua)

Dimensão de liderança primária	Comportamentos principais esperados da liderança	Expressões, frases, palavras que se conectam aos comportamentos da liderança
Visionário	Articula claramente sua visão de futuro Antecipa possíveis eventos futuros Faz planos e toma ações com base em metas futuras Inspira os outros a serem motivados a trabalhar duro Inteligente, aprende e entende facilmente Tem uma compreensão clara de onde está e para onde está indo Antecipa-se e prepara-se com antecedência Tem uma visão e imaginação do futuro Tem uma noção clara de onde quer que esta organização esteja em 5 anos	Visão/posição atual, visão de futuro, visão de longo prazo, produção futura. Verbos: antecipar, imaginar, compreender e prever.
Inspirador	Altamente envolvido, enérgico, entusiasmado, motivado Dá coragem, confiança ou esperança, tranquilizando e aconselhando Demonstra e transmite fortes emoções positivas para o trabalho Aumenta o moral dos subordinados oferecendo encorajamento, elogios e/ou sendo confiante Mobiliza e ativa seguidores Enfatiza a importância de estarmos comprometidos com nossos valores e crenças Geralmente é otimista e confiante	Demonstrar confiança, fortes emoções, esperança, aumentar o moral. Verbos: acreditar, encorajar, enfatizar, estimular e mobilizar
Auto sacrifício	Abdica de seus interesses próprios e faz sacrifícios pessoais no interesse de um objetivo ou visão Pode ser confiável para servir aos interesses de seus subordinados e não a si mesmo Vê os obstáculos como desafios em vez de ameaças Geralmente é capaz de persuadir os outros de seu ponto de vista	Faz sacrifícios, em primeiro lugar a empresa, foco na solução, expressar e convencer de seu ponto de vista. Verbos: focar na empresa e abdicar.

(conclusão)

Dimensão de liderança primária	Comportamentos principais esperados da liderança	Expressões, frases, palavras que se conectam aos comportamentos da liderança
Integridade	Fala com os subordinados sobre seus valores e crenças importantes	Missão, crenças, valores, senso de propósito, pacto empresarial, pacto com a sociedade, pensar em todos os stakeholders, pilares/diretrizes estratégicas. Verbos: expressar, falar sobre os valores e propósitos, criar valor, desenvolver, transformar, ser sustentável
	Enfatiza a importância de ter um forte senso de propósito	
	Pode ser invocado para cumprir obrigações	
	Fala e age com sinceridade	
	Age de acordo com o que é certo ou justo	
	Significa o que ele / ela diz	
	Merece confiança, pode ser acreditado e confiável para manter sua palavra	
	Gera confiança com os subordinados	
Decisivo	Toma decisões com firmeza e rapidez	Falar sobre percepção ou intuição, não exitar na tomada de decisão.
	Tem boa intuição, perspicaz	
	Aplica lógica ao pensar	
Orientado para o desempenho	Estabelece metas altas; trabalha duro	Excelência operacional, melhoria, ser competitivo, falar sobre resultados, metas, planos. Verbos: melhorar, buscar, definir, comunicar.
	Busca a melhoria contínua do desempenho	
	Estabelece metas para o seu próprio desempenho	
	Busca a excelência no desempenho de si mesmo e dos subordinados	
	Define padrões de alto desempenho	
	Comunica suas expectativas de desempenho para os membros do grupo	
Insiste apenas no melhor desempenho		

Fonte: elaborado pelo autor com base em House *et al.* (2014).

Além da identificação das expressões e manifestações dos CEOs relacionadas à dimensão de liderança carismática, também foi possível associar as unidades de contexto às categorias de análise, que, no presente estudo, representam as dimensões primárias de liderança. (BRAUN; CLARKE, 2012; BRAUN; CLARKE, 2021)

No Quadro 5, a seguir, são representadas as principais expressões (frases ou citações) incluindo sua associação às 06 dimensões primárias de liderança carismática.

Quadro 5 - Dimensões de liderança primária e comportamentos expressados de liderança

(continua)

Dimensões primárias da liderança carismática com citações ilustrativas dos CEOs		
Visionário	Inspirador	Auto sacrifício
"O mundo terá, em 2050, cerca de 10 bilhões de habitantes. São novas bocas para alimentar e nosso negócio só tem a crescer se a situação econômica prosperar. ...Há uma diferença entre o que produzimos hoje e o que teremos de produzir" (Gilberto Tomazoni/JBS)	"Timaço da Via, estou muito orgulho dessa conquista. Estamos entre as 10 melhores empresas gigantes do varejo no Brasil, premiadas pela Great Place to Work® Brasil! Resultado de muito trabalho, de conhecer nossos colaboradores de perto [...]. Estamos sempre imaginando caminhos juntos!" (Roberto Fulcherberguer/Via Varejo)	"O desprendimento é muito importante porque você abre mão de alguma coisa em função do todo. Eu liderava uma empresa que ficou muito grande e eu entendi que era importante para a empresa que eu sáisse de lá para eu tomar conta de outra coisa. Eu simplesmente abri mão e fui" (Roberto de Souza Santos/Porto Seguro).
"Ela (a MARFRIG) se antecipou à concorrência ao tomar decisões corretas na área de sustentabilidade e também de inovação, ao lançar produtos de origem vegetal que se mostraram um grande êxito" (Miguel de Souza Gularte/MARFRIG).	"Para mim é um motivo de orgulho e compartilho essa conquista (Mais Influentes da energia da Década) com os mais de 13 mil colaboradores da CPFL Energia. A competência, a dedicação e o engajamento de todos são fundamentais para que continuemos prestando diariamente um serviço essencial à comunidade" (Gustavo Estrella/Grupo CPFL Energia).	"Minha família sempre colocou o negócio em primeiro lugar" (Frederico Trajano/Magalu).
"Não tenho dúvidas de que é o futuro e a EDP quer estar alinhada com o futuro, por isto o hidrogênio faz parte quer da narrativa quer da prática da EDP" (João Marques da Cruz/EDP).	"Orgulho e gratidão! #Orgulho de tudo que pude contribuir para abrir espaço para que essa maravilhosa empresa possa decolar de forma sustentável, especialmente nesses dois últimos anos, ao lado de um time maravilhoso de pessoas muito competentes e apaixonadas pelo que fazem" (Jorge Faiçal/Grupo Pão de Açúcar).	

(continuação)

Dimensões primárias da liderança carismática com citações ilustrativas dos CEOs		
Visionário	Inspirador	Auto sacrifício
<p>“[...] a WEG vem mudando em novos negócios como a WEG mudou nos últimos anos investindo e trazendo novos negócios. “Ao contrário de talvez alguns possam imaginar, participar do mercado internacional é um projeto de longo prazo. É isso aí começou já em 1970, imagina, uma brasileira pequena de Jaraguá do Sul, ...já pensava em exportar mas pensar em exportar porque ela pensava, eu preciso dominar a tecnologia, preciso ser competitivo, que eu vou ter que brigar no mundo” (Harry Schmelzer Jr./WEG).</p>	<p>“Encheu de orgulho os nossos funcionários... você trabalhar em uma empresa que está produzindo um bem essencial e ainda fazendo uma ação social, nos anima para nós levantarmos cedo para trabalharmos felizes durante todo o dia” (Miguel de Souza Gularte/ MARFRIG).</p>	-
Dimensões primárias da liderança carismática com citações ilustrativas dos CEOs		
Integridade	Decisivo	Orientado para o desempenho
<p>“Vamos cumprir a missão de entregar energia de qualidade, sustentável, acessível e confiável”. “Criar um plano de sustentabilidade robusto, claro e muito bem disseminado... o engajamento é fundamental. “ “O que a gente não pode fazer é não colocar esse tema na mesa para discutir [...]” (Gustavo Estrella/CPFL Energia).</p>	<p>“Não perco muito tempo com previsão macro. Para o Brasil, é inútil, porque é um país muito volátil”, disse Trajano. O objetivo de Trajano é transformar a empresa em algo semelhante aos conglomerados onipresentes da China, como Alibaba ou Tencent, empresas que têm “um modelo de negócio mais amplo, mas muito focado em um único país” (Frederico Trajano/MAGALU).</p>	<p>“Nós temos tudo medido, nós só acreditamos que você vai melhorar se você tiver a medida do que está fazendo. Nossos KPIs todos são constantemente monitorados”. “Nós somos um pouco paranóicos com isso [...]. esse caminho pode ser um processo de melhoria contínua real”. “Nós viemos trabalhando forte para isso, o resultado aparece quando o trabalho acontecesse. E nosso trabalho é comprar bem, transformar bem e vender bem” (Miguel de Souza Gularte/MARFRIG).</p>
<p>“...nosso compromisso de levar à alimentação básica de qualidade aos lares dos brasileiros, proporcionando oportunidades de empregos e melhores benefícios para todos os tipos de públicos, como pequenos comerciantes e consumidores finais, além de contribuir no desenvolvimento socioeconômico do país” (Marcos Oliveira/Atacadão).</p>	<p>“Eu passei a entender uma capacidade que eu tenho e eu uso ela que é a intuição”. “Para tomar decisão rápida falta um monte coisa, as vezes, então é melhor você não esperar ter tudo e você usa a intuição” (Roberto de Souza Santos/Porto Seguro).</p>	<p>“A competição se dará pela melhor entrega, pela capacidade de criar promoções assertivas, pela entrega de itens frescos e não cobrar isso do consumidor.”// “Faremos isso sem crescer de forma desorganizada e sem afetar rentabilidade” (Jorge Façal/Grupo Pão de Açúcar).</p>

(conclusão)

Integridade	Decisivo	Orientado para o desempenho
<p>“Como mineradora, que extrai recursos naturais, a Vale precisa compensar e dividir valor com a sociedade para ser aceita, e tem avançado em iniciativas ambientais e sociais nessa direção”, disse o executivo. “Nós temos que compensar a sociedade, nós somos uma mineradora, nós extraímos recursos naturais” (Eduardo Bartolomeo/VALE).</p>	-	<p>“A Americanas existe há 92 anos e vai existir por mais 100, 200 anos, com a mesma base que nos trouxe até aqui, que é gente e cultura da companhia [...]. Assumimos o compromisso de geração de caixa, que sempre é um ponto de discussão nas empresas de tecnologia. “... o aumento de capital que fazíamos de tempos em tempos deixa de existir e continuamos com nossa disciplina muito forte de resultados” (Miguel Gutierrez/Americanas).</p>
<p>“A primeira delas é a questão da justiça. Eu acho que isso é muito importante. Todas as decisões têm que ser calcadas em justiça. A justiça tem que sempre tomar conta da decisão e isso é primordial [...]. Você tem coragem de tomar uma decisão com justiça então o universo conspira a favor” (Roberto de Souza Santos/Porto Seguro).</p>	-	<p>“Eu apresento alguns conceitos, para entender bem qual é o conceito da indústria 4.0 que atende com maior eficiência. Novas tecnologias...conceitos de integração do sistema, internet das coisas, inteligência artificial que a gente está trabalhando [...]. O primeiro destaque é o domínio da tecnologia. Nós sempre acreditamos que nós podemos estar no topo do conhecimento da tecnologia [...] investir em inovação são destaque de nossa história” (Harry Schmelzer Junior/WEG).</p>

Fonte: elaborado pelo autor com base em House *et al.* (2014).

Analisando as manifestações dos CEOs, foi possível identificar a ocorrência de um número significativo de manifestações que, considerando o contexto de cada entrevista ou documento observado, estão aderentes aos comportamentos do líder carismático. Todas as dimensões primárias de liderança carismática foram percebidas nos conteúdos pesquisados, entretanto, algumas dimensões primárias do líder carismático apareceram significativamente, como, por exemplo, integridade, orientação para o desempenho e inspiração. Em menor intensidade de frequência, também apareceu a dimensão visionário, e as dimensões decisivo e auto sacrifício foram as que apresentaram o menor número de ocorrências.

Para responder às perguntas de pesquisa, os resultados da análise temática dos documentos foram associados com os resultados quantitativos globais expressados na Tabela 1, que apresenta a correlação dos comportamentos dos líderes carismáticos com o desempenho competitivo da empresa. Dentre os comportamentos observados, a dimensão primária integridade foi a que obteve mais ocorrências e, conforme a Tabela 1, apresenta o índice de correlação com menor grau comparado com a dimensão visionário, decisivo e inspirador.

Considerando principalmente os resultados da Tabela 2, que se refere aos comportamentos que são mais eficazes para a dedicação do TMT, observa-se que as dimensões integridade e orientação para o desempenho possuem índices de correlação elevados, muito próximos das dimensões mais eficazes. Em ambos os casos (desempenho competitivo e dedicação do TMT), observa-se – e é possível afirmar – que, apesar de algumas pequenas diferenças, as citações ou manifestações dos CEOs estão aderentes com os comportamentos mais eficazes de liderança carismática quando comparados com os resultados globais de eficácia apresentados por House *et al.* (2014).

Apesar de terem ocorrido manifestações de outras dimensões, apontadas como mais eficazes quando comparadas com a dimensão visionária, estas também ocorreram consistentemente e de forma sequencial ao longo da análise temática dos dados, indicando que os líderes adotam constantemente os comportamentos e o estilo de liderança carismática quando são aglutinadas as dimensões primárias na dimensão global carismática.

A segunda dimensão de liderança global mais representada ou exibida pelos CEOs foi a dimensão de liderança orientada para a equipe. Os líderes orientados para a equipe são fiéis às suas equipes e cuidam do bem-estar dos membros destas. Eles usam suas habilidades administrativas e interpessoais para administrar a dinâmica interna da equipe para criar um grupo de trabalho coeso (HOUSE *et al.*, 2014). Somente as dimensões de liderança primária de integrador de equipe e competente administrativamente foram observadas para a liderança orientada para a equipe nos documentos pesquisados dos CEOs.

No Quadro 6, a seguir, são representados os temas, as categorias de análise e contexto para as duas dimensões primárias de liderança orientada para a equipe.

Quadro 6 - Temas, categorias e códigos de análise e de contexto (liderança orientada para a equipe)

Dimensão de liderança primária	Comportamentos principais esperados da liderança	Expressões, frases, palavras que se conectam aos comportamentos da liderança
Integrador de equipe	Facilmente compreendido	Trabalhar junto, trabalho em equipe/time, coesão. Verbos: Integrar, explicar, gerenciar, comunicar-se.
	Comunica-se com outras pessoas com frequência	
	Integra e gerencia o trabalho dos subordinados	
	Conhecedor, está ciente das informações	
	Integra pessoas ou coisas em um todo coeso e funcional	
	Trabalha para fazer com que os membros trabalhem juntos	
	Explica o que se espera de cada membro do grupo	
Competente administrativamente	É aberto em sua comunicação com os subordinados	Indicação de prioridades, gerenciamento, método, procedimentos. Verbos: Organizar, coordenar, esclarecer.
	É capaz de planejar, organizar, coordenar e controlar o trabalho de um grande número (mais de 30) de indivíduos	
	Explica as regras e procedimentos que os membros do grupo devem seguir	
	Tem a capacidade de gerenciar trabalho de escritório complexo e sistemas administrativos	
	Bem organizado, metódico, ordenado	
É organizado e metodológico no trabalho		
	Esclarece as prioridades	

Fonte: elaborado pelo autor com base em House *et al.* (2014).

No Quadro 7, a seguir, são representadas as principais expressões (frases ou citações), incluindo sua associação às duas dimensões primárias de liderança orientada para a equipe que foi possível associar com os comportamentos exibidos dos CEOs.

Quadro 7 - Dimensões de liderança primária e comportamentos expressados de liderança

Dimensões primárias da liderança orientada para a equipe com citações ilustrativas dos CEOs	
Integrador de equipe	Competente administrativamente
“O futebol depende do seu talento, mas seu talento não basta, pois você precisa do coletivo. E acho que uma empresa tem muito disso [...]” (Miguel de Souza Gularte/MARFRIG).	Ele considera três pontos essenciais em seu papel de líder: dar importância à logística, à gestão de risco e à diversificação em canais e mercados. “Foram aprendizados que eu tive na época de Cargill e trouxe comigo” (Fernando Galletti/Minerva).
“Eu tenho uma conversa com todos novos líderes e quer assumir o cargo de liderança da empresa tem uma conversa comigo de três horas onde eu falo sobre toda minha carreira e quais são as competências que eu aprendi ao longo da minha carreira que são importantes que eu enxergo no líder [...]. Se você cuidar dos dois ‘os’, pessoas e processos, tudo vai dar certo” (Roberto de Souza Santos/Porto Seguro).	Sobre a importância da especialização. “É necessário um nível de especialização. Hoje eu me considero um cara muito especializado em e-commerce [...]. É preciso fazer um pouco de tudo. Para virar CEO você precisa saber tudo [...]. Ter um conhecimento funcional genérico é super importante” (Frederico Trajano/Magalu).
“CEO não tem a receita para tudo. A gente obviamente, eu tenho uma bagagem forte e por isso estou aqui nessa posição, mas é cada vez mais equipe. Não existe aquela hierarquia que você olha e o CEO está lá no Olimpo, pelo menos na Via Varejo isso não existe.”// “O que você precisa ter é uma ótima capacidade de adaptação e orquestração. O CEO na verdade ele rege uma orquestra e todos os componentes fazem toda diferença. Não tem mais essa de que os CEOs são absolutos com profundo conhecimento. A gente tem as mesmas fragilidades que todos os seres humanos têm” (Roberto Fulcherberguer/Via Varejo).	“Nós temos uma empresa onde tudo está medido” “Nós somos obsessivos, compulsivos por medição”. “Tudo que você mede tem chance para melhorar”. “Indicadores e metas claras”. “Simplicidade” “Cada vez eu me convenço mais que o simples é o que funciona”. “Temos os KPIs claros” (Miguel de Souza Gularte/MARFRIG).

Fonte: elaborado pelo autor com base em House *et al.* (2014).

Da mesma forma que foi observado para a liderança carismática, as expressões observadas nas manifestações dos CEOs para a dimensão de liderança orientada para a equipe também estão aderentes ao segundo estilo considerado mais eficaz de liderança, de acordo com as correlações apresentadas nas Tabelas 1 e 2. Nesse caso, o desempenho competitivo da empresa e dedicação do TMT, os comportamentos expressados de integrador de equipe e ser competente administrativamente são comportamentos ou características que contribuem com mais eficácia quando observados os resultados globais quantitativos apresentados por House *et al.* (2014).

4.2 DISCUSSÃO SOBRE OS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA PARA A CULTURA BRASILEIRA

Analisando novamente os Quadros 5 e 7, foram feitas as associações e comparações dos comportamentos dos líderes com a Figura 5, que representa as descobertas de HOUSE et al. (2014) para os comportamentos eficazes dos líderes para a cultura brasileira.

Em relação aos comportamentos esperados para o líder eficaz brasileiro, conforme indicado na Figura 5, é importante destacar inicialmente que também é possível observar uma convergência entre os comportamentos eficazes de liderança e os comportamentos exibidos pelos CEOs. Contudo, uma sutileza é observada no comportamento de integridade. Nesse caso, conforme já descrito anteriormente, o comportamento de integridade foi o que ocorreu com maior grau de frequência nos CEOs pesquisados e, comparando com a dimensão da CLT indicada na Figura 5, este é o comportamento ou a característica que contribui com mais eficácia para o líder brasileiro, para o caso do estilo de liderança carismática.

Novamente, ao observar-se a Figura 5 e quando se considera a dimensão da CLT integrador de equipe para o líder brasileiro, ocorre a mesma situação identificada para a dimensão integridade, que, no caso do líder brasileiro, é o comportamento ou característica que contribui com mais eficácia, considerando o estilo de liderança orientado para a equipe.

Praticamente, não foram exibidos outros comportamentos de liderança, exceto para dimensão de liderança participativa.

Os principais comportamentos esperados, segundo House *et al.* (2014) para os líderes participativos são:

- Dar aos subordinados um alto grau de discricção para executar o trabalho.
- Compartilhar informações críticas com os subordinados.
- Permitir que os subordinados tenham influência nas decisões críticas.
- Procurar aconselhamento sobre a estratégia organizacional com os subordinados.
- Reconsiderar as decisões com base em recomendações por aqueles que se reportam ao líder.

Estes comportamentos citados anteriores foram as unidade e códigos de contexto utilizadas para identificar os comportamentos do líder participativo. Alguns exemplos ilustrativos destas manifestações encontradas nos conteúdos são apresentados a seguir:

“São os nossos colegas das lojas que entendem as necessidades do cliente” (Marcilio Pousada/Raia Drogasil).

“A empresa que eu lidero, que tenho o privilégio de liderar, tem uma essência muito forte que são valores. Que é o respeito pelas pessoas, justiça, estimular para que as pessoas tenham coragem, porque coragem leva a autonomia” (Roberto de Souza Santos/Porto Seguro).

Os líderes participativos acreditam que os funcionários podem contribuir para a tomada de decisões e devem estar engajados no processo de tomada de decisões e na sua implementação. Eles também acreditam que o debate, a discussão e o desacordo são parte natural da boa tomada de decisões e não devem ser suprimidos (HOUSE *et al.*, 2014).

Uma observação relevante é percebida quando se observam os resultados globais de correlação entre os estilos mais eficazes, pois não se observa a correlação com os comportamentos de liderança participativa como eficazes para liderança global. Entretanto, ao observar-se a dimensão de liderança participativa esperada para a cultura brasileira (Figura 5), identifica-se uma congruência com esse tipo de liderança, portanto, as ilustrações e citações identificadas demonstram que o comportamento ou a característica participativa dos CEOs estudados podem contribuir com mais eficácia para o caso da cultura nacional brasileira. Nesse caso, os líderes superiores tendem a seguir as expectativas da sociedade, determinadas pelo padrão de expectativas de liderança exigidas em sua sociedade, mas, para serem considerados líderes superiores, eles precisam exceder o nível esperado desses comportamentos (DORFMAN *et al.*, 2012; House *et al.*, 2014).

Destacando-se ainda que estes comportamentos do líder participativo, estão em menor grau de eficácia e nível de concordância em relação aos comportamentos esperados quando são comparados, por exemplo, com os comportamentos de integridade e integrador de equipe, tanto para os resultados globais quanto para o Brasil. Como esses comportamentos exibidos pelo CEO se relacionam com a cultura brasileira é um achado interessante, pois apesar de não divergir da importância do líder participativo, HOUSE *et al.* (2014) destacaram que a cultura brasileira costuma possuir processo hierárquico de tomada de decisão que indica uma limitação de participação e comunicação em apenas um sentido.

Além disso, esta constatação também pode ser estar associada as conclusões do GLOBE que identificou uma tendência a enfatizar recompensas e realizações individuais, indicando que o nível de coletivismo para a cultura brasileira tende a ser baixo (HOUSE *et al.*, 2014). No estudo, quando observados os comportamentos exibidos pelos líderes, foi possível perceber

manifestações que indicam elevado grau de discricão e influência que é transmitida aos liderados, indicando um maior nível de reconhecimento para resultados da equipe ou do grupo.

Devido a serem exibidos comportamentos representativos de líderes carismáticos, orientados para a equipe e participativos, foi possível inferir no presente estudo que é maior o nível de concordância entre o comportamento dos CEOs e as CLTs do que o que foi representado na figura 5. A descoberta dos comportamentos do líder participativo pode estar relacionada a lista de CEOs escolhida da pesquisa que considerou as maiores empresas do Brasil e seus principais líderes, portanto, provavelmente, para condução dos negócios e processos é necessário conceder maior autonomia e compartilhar com os liderados um maior nível de participação nas decisões estratégicas.

4.3 CATEGORIA EMERGENTE DE LIDERANÇA SUSTENTÁVEL

Alguns comportamentos identificados, que foram classificados inicialmente como de líderes carismáticos, também apresentam características que podem ser atribuídas a outro estilo de liderança não referenciado inicialmente. Como ocorreram de forma recorrente, foi necessário revisitar a literatura existente e conectá-los de forma interpretativa, enfatizando o contexto e integrando estes códigos ou manifestações dos CEOs dentro de um novo tema com o objetivo de capturar a essência do fenômeno (VAISMORADI; TURUNEN; BONDAS, 2013; VAISMORADI; SNELGROVE, 2019). Alguns desses comportamentos são ilustrados a seguir:

“Ser uma empresa sustentável e comprometida com a comunidade é parte da concepção do propósito da BRF e temos várias iniciativas e compromissos nesse sentido [...]. Sou um entusiasta de causas ligadas à educação, e fico ainda mais feliz ao vê-las sendo levadas adiante de forma colaborativa, como costumamos atuar na BRF” (Lorival Luz/BRF).

“As empresas que conseguem explicar e entender no seu negócio o propósito da sustentabilidade vão ter mais acesso a capital, vão ter o custo de capital mais barato e, portanto, mais capacidade de investimento” (Gilberto Tomazoni/JBS).

“A economia verde pode ser um dos grandes vetores de inovação e oportunidade para a sociedade brasileira. Não se separa o ser humano da natureza, assim como não podemos separar alguns dos nossos papéis na sociedade, como por exemplo o consumidor e o cidadão. Um ato de consumo pode ser um ato de cidadania”, afirmou João Paulo. “A história da Natura comprova que é possível proteger a natureza e gerar prosperidade” (João Paulo Ferreira/Natura).

“Fui trazido para o cargo de CEO pela tragédia de Brumadinho. Estamos agora numa transformação muito forte da companhia. Eu falo três palavras sempre: segurança, pessoas e reparação. Não vamos falar que saímos da crise, porque é um processo longo. Isso se transformou em dois pilares estratégicos para a gente,

o de segurança e excelência operacional e um que chamamos de novo pacto com a sociedade. Isso tem guiado a companhia. Temos uma narrativa de de-risking (redução de risco), reshaping (remodelação) e re-rating (reavaliação)” (Eduardo Bartolomeo/VALE).

“[...] então é isso que eu acho, que a natureza agradece, eu acho que a população então agradece, isso realmente é o que nos deixa feliz porque estamos contribuindo para desenvolvimento, todo o desenvolvimento sustentável para a Amazônia” (Augusto Miranda da Paz/Equatorial).

“Produzir e conservar é um desafio, mas que já faz parte da nossa essência. É a transparência em todos os processos que agrega para a cadeia pecuária e para os consumidores, que estão cada vez mais interessados em um consumo consciente e sustentável. Nosso objetivo é trazer cada vez mais iniciativas voltadas para a sustentabilidade no agronegócio” (Miguel de Souza Gularte/MARFRIG).

"Estou convicta de que acelerar o impacto global das empresas em relação aos Dez Princípios e aos ODS é uma agenda poderosa, que pode envolver várias partes interessadas em todo o mundo, promovendo a transformação do atual contexto ambiental e social que enfrentamos. Quero contribuir para a construção de um mundo mais inclusivo e resiliente para todos – fazer uma transição justa para um mundo com zero carbono líquido e não deixar ninguém para trás. Ambas são questões que me motivam imensamente" (Solange Ribeiro/Neoenergia).

Como pode ser observado, emergiram nos conteúdos manifestos dos CEOs, códigos ou unidades de contexto, como, por exemplo, sustentabilidade, comprometimento com a sociedade, mundo mais inclusivo, consumo consciente e sustentável, que podem ser associados ao estilo de liderança sustentável.

Conforme apresentado por Hallinger e Suriyankietkaew (2018), uma das primeiras definições conceituais de liderança sustentável foi introduzida por Hargreaves e Fink (2007), que propuseram que a liderança sustentável é a liderança que visa atender às necessidades da sociedade atual, sem comprometer a capacidade de prosperidade das gerações futuras. A liderança sustentável abrange aspectos da gestão humanística na medida em que inclui a valorização das pessoas e considera a empresa como um elemento que contribui para o bem-estar social. Essas práticas formam um sistema de liderança retroalimentado que melhora o desempenho de um negócio e suas perspectivas de sobrevivência (AVERY; BERGSTENER, 2011).

Segundo Avery e Bergstener (2011), os resultados alcançados pela liderança sustentável são: integridade e reputação da marca; maior satisfação do cliente; sólidas finanças operacionais (todas as empresas precisam sobreviver financeiramente, inclusive no curto prazo); valor para o acionista; e valor para as partes interessadas no longo prazo, ou seja, valores muito aderentes

aos desempenhos competitivos das empresas, que são utilizados como critério de eficácia do projeto GLOBE.

Conforme indicam Székely e Knirsch (2005), muitas empresas iniciaram uma grande quantidade de projetos ou iniciativas sustentáveis para atendimento de demandas e expectativas da sociedade. Embora a maioria dos analistas argumenta que essas iniciativas contribuam para tornar os negócios mais rentáveis, ainda existem muitos líderes que ainda não estão convencidos de que tais argumentos são válidos.

Compreendendo essas novas iniciativas e visões empresariais como um processo transformacional e levando em consideração as orientações de Kotter (2007), é necessário que seja estabelecida e disseminada uma nova visão empresarial durante esse processo de mudança, sendo essas atitudes e comportamentos também aderentes à liderança carismática visionária.

A presença recorrente deste tipo de comportamento pode indicar uma preocupação adicional dos CEOs ao processo genuíno de transformação que pode estar além da incorporação de práticas sustentáveis no negócio. Conforme destacado anteriormente, os CEOs podem estar exibindo este tipo de comportamento devido às expectativas e limitações externas, portanto, o líder pode vir a imitar as escolhas de outros CEOs que por sua vez também podem estar sendo influenciados por expectativas da sociedade (SZÉKELY E KNIRSCH, 2005; FINKELSTEIN; HAMBRICK; CANNELLA, 2009).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo demonstrou que é possível inferir que os CEOs brasileiros expressam, de forma significativa, os comportamentos de liderança mais eficazes, tendo em vista que foram identificados comportamentos associados às dimensões primárias e globais de liderança. Além disso, não foram percebidas diferenças significativas entre os comportamentos eficazes esperados em âmbito global e para a cultura brasileira com os comportamentos expressos pelos CEOs. Essa constatação era esperada, pois, conforme demonstrado por House *et al.* (2014), as expectativas sociais de liderança influenciam o comportamento (inter-relações entre a cultura da sociedade e a liderança organizacional) e a eficácia da liderança executiva. E o ajuste de comportamentos do líder eficaz precisa estar intrinsecamente ligado aos comportamentos expressados e padrões de similaridade em relação às expectativas das dimensões de liderança da sociedade (CLT).

Provavelmente, a seleção de CEOs da pesquisa, que considerou as empresas de maior porte da B3, muitas destas multinacionais, que possuem registros e controles mais detalhados, maior governança e também provavelmente remuneração mais altas dos executivos, compreendeu delimitações indutoras para comportamentos que seriam comparáveis com os comportamentos globais esperados. Portanto, considerando que a pesquisa foi realizada com CEOs de empresas líderes em seu setor, e conforme atestado por Dorfman *et al.* (2012), também era esperado que os líderes tenderiam a se comportar de acordo com as dimensões de liderança de sua sociedade porque sabem que é provável que esses comportamentos levem ao sucesso.

Em relação aos protótipos de comportamentos do líder global, os comportamentos percebidos no presente estudo qualitativo demonstraram maior aderência aos estilos de liderança global carismático e orientado para a equipe.

Conforme foi observado no presente estudo, os CEOs apresentaram consistentemente os comportamentos considerados mais eficazes. Além disso, em alguns casos, excederam o nível, considerando os padrões de similaridade esperados para o caso brasileiro.

Também foi observado bastante aderência com o protótipo do líder eficaz brasileiro quando comparado os comportamentos exibidos do estilo de liderança carismático e orientado para a equipe com as descobertas de House *et al.* (2014).

Quando considerado os comportamentos do líder participativo os CEOs exibiram comportamentos bastante significativos portanto foi atribuído maior grau de concordância entre

os comportamentos dos CEOs e a CLT participativo em comparação as descobertas apresentadas na figura 5.

Essa constatação foi relevante para o padrão de similaridade da CLT do líder brasileiro, pois é possível atribuir a estes líderes a denominação de líderes superiores. Os líderes tendem a seguir as expectativas da sociedade, determinadas pelo padrão de expectativas de liderança exigidas em sua sociedade, todavia, para serem considerados líderes superiores, eles precisam exceder o nível esperado desses comportamentos (DORFMAN *et al.*, 2012; HOUSE *et al.*, 2014).

A análise de temática de conteúdo assemelha-se a técnicas que se mostram delicadas ao uso, que exigem tempo e, portanto, paciência e perseverança por parte do pesquisador. Elas também demandam disciplina e uma organização sistemática que, no entanto, não venha podar suas intuições, sua imaginação nem sua sutileza e perspicácia (LAVILLE; DIONNE, 1999). Essas exigências são contraditórias sob vários aspectos, o que faz com que o pesquisador necessite encontrar um justo equilíbrio entre a exatidão; o rigor, de um lado; e a profundidade que é justo reconhecimento da complexidade, de outro lado (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Essa mesma constatação é feita por Matthews e Ross (2010), que apontam que a análise temática necessita de abordagens analíticas que sejam sistemáticas, abrangentes, e ainda, que deve seguir um conjunto de procedimentos. Ao mesmo tempo, precisa ser dinâmica e flexível, sendo que uma análise completa não pode ser planejada no início do processo, uma vez que ideias e temas emergem como parte do processo de trabalho.

Segundo Braun e Clarke (2021), a análise temática faz distinção entre códigos e temas, mas não há uma distinção absoluta entre códigos e temas nos métodos de análise temática. Em muitas abordagens, esses termos são usados de forma intercambiável, e a codificação é conceituada como um processo de alocação de dados para temas predeterminados e ajustáveis ao longo do processo.

Tanto a amostra de CEOs do GLOBE quanto o conjunto de CEOs selecionados da presente pesquisa possuem pouca representatividade do gênero feminino. No caso do GLOBE, somente 13,5% (5 entre 37 CEOs) são mulheres, e na presente pesquisa, somente uma CEO é mulher (5% dos CEOs selecionados).

O aparecimento emergente do estilo de liderança sustentável também é um importante achado. Esta tem sido uma preocupação atual da sociedade, porém, conforme indicado por Székely e Knirsch (2005), não existe consenso entre os líderes se as iniciativas sustentáveis são realmente rentáveis para os negócios ou para o aumento da eficácia empresarial.

Esta descoberta, bastante recorrente nos comportamentos dos CEOs, poderá ser avaliada em pesquisas e estudos futuros, que tenham o foco em quais são, na visão dos líderes, os indicadores representativos de sustentabilidade e que podem adicionar valor socioambiental para a empresas. Outra constatação relevante para este caso seria entender se estas práticas ambientais melhoram o desempenho de um negócio (AVERY; BERGSTENER, 2011).

As expressões comportamentais manifestadas pelos CEOs necessariamente não se convertem automaticamente em comportamentos reais, portanto, as constatações dos comportamentos referem-se exclusivamente às manifestações dos CEOs pesquisados, não sendo validadas ou confrontadas com opiniões, por exemplo, dos seus liderados. Portanto, quão semelhantes ou autênticos são os CEOs em relação aos conteúdos expressos é uma questão em aberto. Todavia, considerando as constatações sobre autenticidade de Gardner *et al.* (2005) e as observações de Erickson (1995), a autenticidade não é uma condição única, ou seja, as pessoas não são completamente autênticas ou inautênticas. Em vez disso, elas podem ser melhores descritas considerando o grau em que são mais ou menos autênticas ou inautênticas.

Outro aspecto relevante dos conteúdos manifestados pelos CEOs também está relacionado com a autenticidade das manifestações e diz respeito a serem exibidos comportamentos que são considerados negativos, como por exemplo ser injusto, internamente competitivo e abusivo (HOUSE *et al.*, 2014). Além de serem comportamentos relativamente difíceis de serem percebidos, é pouco provável que este tipo de comportamento seja manifestado, voluntariamente, pelos CEOs.

Essa questão também ficará em aberto e poderá ser esclarecida em pesquisas e estudos futuros, utilizando, por exemplo, um estudo de similaridade entre as percepções e conclusões do presente estudo de CEOs associadas a questões direcionadas ao *Top Management Team*. Neste novo estudo, poderiam ser confrontadas as percepções do TMT sobre as características e comportamentos de seu líder e, novamente, associá-las às dimensões eficazes de liderança. Neste caso, considerando as repostas do TMT, também poderiam ser identificados comportamentos negativos ou ineficazes do líder.

Os líderes ideais desenvolvem uma visão, inspiram outras pessoas e criam uma equipe bem-sucedida, orientada para o desempenho de suas organizações. Comportam-se com honestidade e integridade, todavia, conforme alertado por Dorfman *et al.* (2012, p. 508), isso é “[...] mais fácil de falar do que fazer”.

REFERÊNCIAS

- AVERY, G. C.; BERGSTEINER, H. Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. **Strategy & Leadership**, [s. l.], v. 39, n. 3, p. 5-15, 2011.
- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, [s. l.], v. 60, p. 421-449, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Almeida Brasil, 2011.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.
- BASS, B. M.; BASS, R. The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications. 4. ed. New York: Free Press, 2008.
- BENNIS, W. G.; NANUS, B. **Leaders: the strategies of taking charge**. New York: Harper & Row, 1985.
- BENNIS, W. Leadership theory and administrative behavior: the problem of authority. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 4, p. 259-301, 1959.
- BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 21, n. 1, p. 41–61, 2017.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? **Qualitative Research in Psychology**, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 328-352, 2021.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. **Successful qualitative research: a practical guide for beginners**. [S. l.]: Sage, 2013.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Thematic analysis. In: COOPER, H. (Org.). **APA Handbook of research methods in psychology**. Washington, DC: APA Books. 2012. p. 57-71.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper e Row, 1978.
- CANNELLA JÚNIOR, A. A.; MONROE, M. J. Contrasting perspectives on strategic leaders: Toward a more realistic view of top managers. **Journal of Management**, [s. l.], v. 23, p. 213-238, 1997.
- CHEMERS, M. M. An integrative theory of leadership. In: CHEMERS, M. M.; AYMÁN, R. (Org.). **Leadership theory and research**. San Diego, CA: Academic Press, 1993. p. 293-319.
- CHHOKAR, J. S.; BRODBECK, F. C.; HOUSE, R. J. (Org.). **Culture and leadership across the world: the GLOBE book of in-depth studies of 25 societies**. New York: Lawrence Erlbaum, 2007.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 1-22, 1972.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DONALDSON, L. **Anti-management theories of organization: a critique of paradigm proliferation**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1993.

DORFMAN, P. *et al.* GLOBE: a twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. **Journal of World Business**, [s. l.], v. 47, n. 4, p. 504-518, 2012.

DORFMAN, P. W. International and cross-cultural leadership research. *In*: PUNNETT, B. J.; SHENKAR, O. (Org.). **Handbook for international management research**. 2. ed. Ann Arbor: University of Michigan, 2004. p. 265-355.

DOW, T. E. The theory of charisma. **Sociological Quarterly**, [s. l.], v. 10, p. 306-318, 1969.

DRATH, W. H.; PALUS, C. J. **Making common sense: leadership as meaning-making in a community of practice**. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, 1994.

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

FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C.; CANNELLA, A. A. **Strategic leadership: theory and research on executives, top management teams, and boards**. New York: Oxford University Press, 2009.

FONSECA, A. M. D. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 19, p. 290-310, 2015.

GARDNER T, W. L. *et al.* Can you see the real me? QA self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 16, p. 343-372, 2005.

HALLINGER, P.; SURIYANKIETKAEW, S. Science mapping of the knowledge base on sustainable leadership, 1990-2018. **Sustainability**, [s. l.], v. 10, n. 12, p. 4846, 2018.

HAMBRICK, D. C. Upper echelons theory: an update. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 32, n. 2, p. 334-343, 2007.

HAMBRICK, D. C.; FINKELSTEIN, S. Managerial discretion: a bridge between polar views of organizational outcomes. *In*: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Org.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, 1987. v. 9. p. 369-406.

HAMBRICK, D. C.; FINKELSTEIN, S.; MOONEY, A. Executive job demands: new insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 30, p. 472-491, 2005.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HARGREAVES, A.; FINK, D. **Sustainable leadership**. New York: John Wiley & Sons, 2007.

HICKSON, D. J. *et al.* The culture-free context of organization structure: a tri-national comparison. **Sociology**, [s. l.], v. 8, p. 59-80, 1974.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: international differences in workrelated values. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

HOUSE, R. J. A 1976 theory of charismatic leadership. *In*: HUNT, J. G.; LARSON, L. L. (Org.). **Leadership**: the cutting edge. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press. 1977. p. 189-207.

HOUSE, R. J. *et al.* **Culture, leadership, and organizations**: the GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

HOUSE, R. J. *et al.* **Strategic leadership across cultures**: GLOBE study of CEO leadership behavior and effectiveness in 24 countries. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.

INGLEHART, R.; BASANEZ, M.; MORENO, A. **Human values and beliefs**: a crosscultural sourcebook. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1998.

JACOBS, T. O.; JAQUES, E. Military executive leadership. *In*: CLARK, K. E.; CLARK, M. B. (Org.). **Measures of leadership**. West Orange, NJ: Leadership Library of America, 1990. p. 281-295.

JAVIDAN, M. *et al.* Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 37, p. 897-914, 2006.

JAVIDAN, M. *et al.* Leadership and cultural context: a theoretical and empirical examination based on Project GLOBE. *In*: NOHRIA, N.; KHURANA, R. (Org.). **Handbook of leadership theory and practice**. [S. l.]: Harvard Business Press, 2010. p. 335-376.

KOTTER, J. P. Leading change: why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 85, n. 1, p. 96-103, jan. 2007.

KOTTER, J. P. What leaders really do. **IEEE Engineering Management Review**, [s. l.], v. 37, n. 3, p. 18-28, 2009.

KRIPPENDORFF, K. H. **Content analysis**: an introduction to its methodology. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: EDUEFMG, 1999.

LEUNG, K. *et al.* Culture and international business: recent advances and their implications for future research. **Journal of International Business Studies**, [s. l.], v. 36, p. 357-378, 2005.

LORD, R. G.; MAHER, K. J. **Leadership and information processing**: linking perceptions and performance. Cambridge, MA: Unwin Hyman, 1991. v. 1.

LOWE K. B.; GARDNER W. L. Ten years of the leadership quarterly: contributions and challenges for the future. **Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 11, p. 459-514, 2000.

MATTHEWS, B.; ROSS, L. **Research methods**: a practical guide for the social sciences. 1. ed. [S. l.]: Pearson Education Limited, 2010.

MCCLELLAND, D. C. **Human motivation**. Glenview, IL: Scott-Foresman, 1985.

O'CONNELL, M. S.; LORD, R. G.; O'CONNELL, M. K. Differences in Japanese and American leadership prototypes: implications for cross-cultural training. 1990. Paper – Academy of Management Annual Meeting, San Francisco, 1990.

PARRY, K. *et al.* Qualitative and historiometric methods in leadership research: a review of the first 25 years of the leadership quarterly. **Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 25, n. 1, p. 132-151, 2014.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 42, n. 1, p. 7-19, 2002.

SANCHES, M. C. A.; MARTINS, R. H. P. Poder e liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. **Revista de Ciências da Administração**, [s. l.], v. 12, n. 26, p. 221-243, 2010.

SANTOS, N. C. D. *et al.* A relevância da liderança no Brasil: um estudo bibliométrico sobre a produção acadêmica no período de 2007 a 2012. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Anpad, 2013.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SHAMIR, B. Social distance and charisma: theoretical notes and an exploratory study. **The Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 6, p. 19-47, 1995.

SHAW, J. B. A cognitive categorization model for the study of intercultural management. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 15, n. 4, p. 626-645, 1990.

SILVERMAN, D.L **Interpreting qualitative data**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2015.

SMITH, J. A. **Qualitative psychology**: a practical guide to research methods. Thousand Oaks, CA: Sage, 2015.

SMITH, P. B.; DUGAN, S.; TROMPENAARS, F. National culture and the values of organizational employees: a dimensional analysis across 43 nations. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, [s. l.], v. 27, n. 2, p. 231-264, 1996.

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

SZÉKELY, F.; KNIRSCH, M. Responsible leadership and corporate social responsibility: metrics for sustainable performance. **European Management Journal**, [s. l.], v. 23, n. 6, p. 628-647, 2005.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Elsevier Brasil, 2007.

TANURE, B. **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes. Uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, [s. l.], p. 20-27, set. 2009.

TRIANDIS, H. C. **Individualism and collectivism**. Boulder, CO: Westview Press, 1995.

TRIANDIS, H. C. The contingency model in cross-cultural perspective. *In*: CHEMERS, M. M.; AYMAN, R. E. **Leadership theory and research: perspectives and directions**. San Diego: Academic Press, 1993. p. 167-188.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 434-457, 2016.

VAISMORADI, M.; SNELGROVE, S. Theme in qualitative content analysis and thematic analysis. **Forum: Qualitative Social Research**, v. 20, n. 3, p. 1-15, 2019.

VAISMORADI, M.; TURUNEN, H.; BONDAS, T. Content analysis and thematic analysis: implications for conducting a qualitative descriptive study. **Nursing & Health Sciences**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 398-405, 2013.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YUKL, G. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. **Academy of Management Perspectives**, [s. l.], v. 26, n. 4, p. 66-85, 2012.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 8. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2013.

ZANINI, M. T. F.; MIGUELES, C. P. Confiança em contratos relacionais: um estudo teórico. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 17, p. 117-128, 2019.

APÊNDICE A – Modelo de planilha de apoio

Modelo de planilha de apoio utilizado na análise temática dos comportamentos de liderança extraídos do GLOBE:

Dimensão de liderança global	Dimensão de liderança primária	Comportamentos principais da liderança	Expressões, frases, palavras que se conectam aos comportamentos da liderança
Carismático	Visionário	Articula claramente sua visão de futuro	Visão/posição atual, visão de futuro, visão de longo prazo, produção futura. Verbos: antecipar, imaginar, compreender e prever.
		Antecipa possíveis eventos futuros	
		Faz planos e toma ações com base em metas futuras	
		Inspira os outros a serem motivados a trabalhar duro	
		Inteligente, aprende e entende facilmente	
		Tem uma compreensão clara de onde está e para onde está indo	
		Antecipa-se e prepara-se com antecedência	
		Tem uma visão e imaginação do futuro	
		Tem uma noção clara de onde quer que esta organização esteja em 5 anos	
	Inspirador	Inspirador	Altamente envolvido, enérgico, entusiasmado, motivado
Dá coragem, confiança ou esperança, tranquilizando e aconselhando			
Demonstra e transmite fortes emoções positivas para o trabalho			
Aumenta o moral dos subordinados, oferecendo encorajamento, elogios e/ou sendo confiante			
Mobiliza e ativa seguidores			
Enfatiza a importância de estarmos comprometidos com nossos valores e crenças			
Geralmente é otimista e confiante			
Auto sacrifício	Auto sacrifício	Abdica de seus interesses próprios e faz sacrifícios pessoais no interesse de um objetivo ou visão	Faz sacrifícios, em primeiro lugar a empresa, foco na solução, expressar e convencer de

		Pode ser confiável para servir aos interesses de seus subordinados e não a si mesmo	seu ponto de vista. Verbos: focar na empresa e abdicar.
		Vê os obstáculos como desafios em vez de ameaças	
		Geralmente é capaz de persuadir os outros de seu ponto de vista	
		Insiste apenas no melhor desempenho	

APÊNDICE B – Codificação das categorias ou temas

Codificação das categorias ou temas (exemplo):

1. Dimensão de liderança global carismática:

"O mundo terá, em 2050, cerca de 10 bilhões de habitantes. São novas bocas para alimentar e nosso negócio só tem a crescer se a situação econômica prosperar. As pessoas no Brasil, na China, na África melhoram as suas dietas e aumentam o consumo de proteínas, por exemplo. E isso é decisivo para nós. Há uma diferença entre o que produzimos hoje e o que teremos de produzir" [...] (Gilberto Tomazoni/JBS).

"Ela se antecipou à concorrência ao tomar decisões corretas na área de sustentabilidade e também de inovação, ao lançar produtos de origem vegetal que se mostraram um grande êxito" (Miguel de Souza Gularte/MARFRIG).

"Para mim é um motivo de orgulho e compartilho essa conquista (Mais Influentes da energia da Década) com os mais de 13 mil colaboradores da CPFL Energia. A competência, a dedicação e o engajamento de todos são fundamentais para que continuemos prestando diariamente um serviço essencial à comunidade" (Gustavo Estrella/Grupo CPFL Energia).

2. Dimensão de liderança global orientada para a equipe:

"CEO não tem a receita para tudo. A gente obviamente, eu tenho uma bagagem forte e por isso estou aqui nessa posição, mas é cada vez mais equipe. Não existe aquela hierarquia que você olha e o CEO está lá no Olimpo, pelo menos na Via Varejo isso não existe."// "O que você precisa ter é uma ótima capacidade de adaptação e orquestração. O CEO na verdade ele rege uma orquestra e todos os componentes fazem toda diferença. Não tem mais essa de que os CEOs são absolutos com profundo conhecimento. A gente tem as mesmas fragilidades que todos os seres humanos têm" (Roberto Fulcherberguer/Via Varejo).

"O futebol depende do seu talento, mas seu talento não basta, pois você precisa do coletivo. E acho que uma empresa tem muito disso [...]" (Miguel de Souza Gularte/MARFRIG).

"Eu tenho uma conversa com todos novos líderes e quer assumir o cargo de liderança da empresa tem uma conversa comigo de três horas onde eu falo sobre toda minha carreira e quais são as competências que eu aprendi ao longo da minha carreira que são importantes que eu enxergo no líder [...] Se você cuidar dos dois 'Ps', pessoas e processos, tudo vai dar certo" (Roberto de Souza Santos/Porto Seguro).

3. Dimensão de liderança global participativa:

Luz Jr. decidiu que não era hora de se debruçar somente sobre números e planilhas. Era preciso, também, pôr o pé na estrada. E foi o que fez: em dois meses, ele visitou unidades de produção de aves e de suínos nos estados de Santa Catarina, Mato Grosso, Goiás e Minas Gerais. “Fui me encontrar com os integrados, sentei para conversar com cerca de 750 produtores” (Lorival Luz/BRF).

“São os nossos colegas das lojas que entendem as necessidades do cliente” (Marcilio Pousada/Raia Drogasil).

“A empresa que eu lidero, que tenho o privilégio de liderar, tem uma essência muito forte, que são valores. Que é o respeito pelas pessoas, justiça, estimular para que as pessoas tenham coragem, porque coragem leva a autonomia” (Roberto de Souza Santos/Porto Seguro).