

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

DALMO FERNANDES MARINS

**COMPETÊNCIAS E ESTILOS DE LIDERANÇA:
UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DE DIFERENTES ORIGENS DE CONTROLE
DE CAPITAL ATUANTES NO BRASIL**

SÃO PAULO

2021

DALMO FERNANDES MARINS

**COMPETÊNCIAS E ESTILOS DE LIDERANÇA:
UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DE DIFERENTES ORIGENS DE CONTROLE
DE CAPITAL ATUANTES NO BRASIL**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresa de São Paulo Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas
Orientador: Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna

SÃO PAULO

2021

Marins, Dalmo Fernandes.

Competências e estilos de liderança : um estudo em organizações de diferentes origens de controle de capital atuantes no Brasil / Dalmo Fernandes Marins. - 2021.

124 f.

Orientador: Anderson de Souza Sant'anna.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Liderança. 2. Liderança transformacional. 3. Capacidade executiva. 4. Vantagem competitiva. 5. Empresas - Finanças. I. Sant'anna, Anderson de Souza. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.3-052.2

Ficha Catalográfica elaborada por: Isabele Oliveira dos Santos Garcia CRB SP-010191/O

Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

DALMO FERNANDES MARINS

**COMPETÊNCIAS E ESTILOS DE LIDERANÇA:
UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DE DIFERENTES ORIGENS DE CONTROLE
DE CAPITAL ATUANTES NO BRASIL**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Data de aprovação: 17/02/2022

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna
(Orientador) – FGV-EAESP

Prof^a. Dra. Vanessa Martines Cepellos

Prof^a. Dra. Juliana Genevieve Souza André

AGRADECIMENTOS

Em um momento da minha vida, decidi fazer uma transição de carreira, busquei sair da esfera executiva e me capacitar para entender, de forma mais clara, o papel da liderança para o sucesso das empresas.

Nesse momento, algumas pessoas foram muito importantes por me apoiarem nessa decisão. Meus pais Dalmo e Elza me deram um apoio valoroso para esse período, assim como minha esposa Eloisa, que é uma parceira de valor inestimável, e sempre me dá seu apoio incondicional. Meus filhos são uma grande inspiração para que eu continue crescendo, tanto como pessoa, como e profissionalmente.

Meu orientador Anderson de Souza Sant'Anna, com sua enorme capacidade de tornar simples qualquer assunto que pareça complexo, em uma primeira análise. Mais do que orientador, é um inspirador, exercendo de forma prática a liderança que estudamos como transformacional. Que esse início nos estudos e na pesquisa possam render outras parcerias para a continuidade do trabalho científico e acadêmico.

A Prof^ª. Dra. Beatriz Braga que, além de coordenadora da linha de Gestão de Pessoas, meu primeiro contato com o curso de mestrado, na entrevista de admissão, mentorou de forma excelente o início desse trabalho, auxiliando a lapidação do tema em suas aulas.

Aos professores do MPGC, em compartilhar os conhecimentos, abrindo nossas mentes e horizontes para a busca de autonomia na pesquisa.

A Prof^ª. Dra. Juliana Genevieve, professora no MBA de Gestão Estratégica e Econômica de Negócios, que passou a ser incentivadora, mentora e amiga.

Aos meus colegas da turma 66 do MBA de Gestão Estratégica e Econômica de Negócios, que me fizeram perceber o propósito da minha formação acadêmica e da minha jornada profissional.

Aos meus colegas da turma do MPGC, que tanto contribuíram com debates, discussões, indicações literárias de alto nível, ajudando na pavimentação desse caminho. Especialmente Ilton Assi e André Wilson, parceiros de escrita acadêmica durante o curso.

Aos diretores das empresas pesquisadas e aos seus representantes da área de RH, que receberam essa proposta de pesquisa com muita urbanidade e boa vontade em ajudar. Assim como a todos que responderam o questionário, usado como base para os resultados deste trabalho.

Finalmente, sou grato a Deus, que sempre me dá forças, mesmo nos momentos de medo, inseguranças e incertezas.

“Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim.”

(Chico Xavier)

RESUMO

O desenvolvimento da liderança aponta para impactos na geração de vantagens competitivas, assim como questões a respeito do ensino da liderança, tanto nos meios acadêmicos, como dentro das organizações. Da mesma forma, as competências requeridas para aqueles que queiram se desenvolver na liderança, também é um fator de estudo e previsões sobre as mais requeridas no futuro. Por isso, este estudo tem como objetivo investigar em que medida a origem de capital das empresas influencia no estilo de liderança, assim como na visão de competências requeridas por parte de seus gestores, respondendo à seguinte pergunta de pesquisa: Em que medida se verificam diferenças estatisticamente significativas entre competências requeridas e estilos de liderança - transacionais e transformacionais - em organizações sob distintos tipos de controle acionário? A população definida envolve gestores de três empresas atuantes no Brasil, no segmento de mídia exterior, totalizando 138 respondentes. Os dados foram coletados de forma digital, por meio de questionário composto por três seções: Estilos de liderança; Competências percebidas; e Perfil sociodemográfico dos respondentes. Em termos metodológicos, o estudo envolve pesquisa de abordagem quantitativa e caráter descritivo, desenvolvida por meio da técnica de *survey*. Os resultados apontam para a inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre os dois constructos. Em outros termos, não se observam diferenças estatisticamente significativas entre competências requeridas e estilos de liderança em relação à origem de capital das empresas, alvo do estudo: controle de capital brasileiro, norte-americano e francês. Da mesma forma, não se observa correção estatisticamente significativa entre os constructos Competência e Estilo de Liderança, segundo a percepção dos gestores dessas três empresas. Vale destacar, ademais, uma elevada demanda percebida pelos gestores pesquisados quanto ao conjunto das competências investigadas. Tal demanda não se repercute, todavia, em maior presença de estilo de liderança transformacional. Não obstante, a inexistência de diferenças estatisticamente significativas entre os estilos de liderança transacional e transformacional vis-à-vis a origem de capital das empresas, registra-se prevalência de estilo de liderança transacional. Dentre fatores que podem explicar tais achados, pode-se aventar tanto fatores de localização orientados por custo de mão de obra, assim como modelos de negócios e de operações focados em escala e eficiência operacional (*exploitation*), ficando, em países centrais, posições e atividades mais amplamente orientadas à criação e inovação (*exploration*), onde, por conseguinte, justificariam estilos de liderança mais vinculados a características transformacionais (BAŠKARADA; WATSON; CROMARTY, 2016; SOBRAL & FURTADO, 2019). Nessa direção, os resultados deste estudo

corroboram achados de pesquisas anteriores, as quais apontam para processos de modernização de organizações localizadas no país como de natureza conservadora; a despeito, inclusive, de origem de controle de capital (KILIMNIK; RODRIGUES, 2005; LEITE, 1996; SANT'ANNA, MORAES, KILIMNIK, 2005; SANT'ANNA; VOGEL, 2020; XAVIER NETO, SANT'ANNA, CASMICI, 2021). Desse modo, as contribuições teóricas e práticas deste estudo revestem-se de relevância, notadamente ao apontar para a ausência de correlações estatisticamente significativas entre o grau de competências individuais contemporaneamente requeridas no contexto de transição para a chamada quarta revolução industrial - ou economia digital – e os estilos de liderança. Ao contrário, sinalizam para leve primazia de estilos de liderança comando-controle, mais afins a modelos de negócios e configurações organizacionais ainda típicas da era industrial clássica, aparentemente não aderentes aos novos perfis profissionais requeridos.

Palavras-chave: Liderança; Liderança Transacional; Liderança Transformacional, Competências; Origem de Capital

ABSTRACT

Leadership development points to impacts on the generation of competitive advantages, as well as issues regarding leadership teaching, both in academic circles and within organizations. Similarly, the competencies required for those who want to develop in leadership, is also a factor of study and predictions about the most required competencies in the future. Therefore, this study aims to investigate the extent to which the origin of companies' capital influences the leadership style, as well as the vision of competencies required by the company's managers, answering the following research question: To what extent are there statistically significant differences between required competencies and leadership styles - transactional and transformational - in organizations under different types of share control? The defined population involves managers of three companies active in Brazil, in the foreign media segment, totaling 138 respondents. Data were collected digitally by means of a questionnaire composed of three sections: Leadership styles, perceived competencies and sociodemographic profile of respondents. In methodological terms, the study involves research of quantitative approach and descriptive character, developed through the survey technique. The results point to the inexistence of statistically significant differences between the two constructs. In other words, there are no statistically significant differences between required competencies and leadership styles in relation to the capital origin of the target companies of the study: control of Brazilian, North American and French capital. Similarly, there is no statistically significant correction between the constructs *Competence* and *Leadership Style*, according to the perception of the managers of these three companies. Moreover, it is worth pointing out a high demand perceived by the managers surveyed regarding the set of competencies under investigation. However, this demand does not have repercussions in a greater presence of a transformational leadership style. Nevertheless, the inexistence of statistically significant differences between the styles of transactional and transformational leadership *vis-à-vis* the origin of the companies' capital, there is a prevalence of transactional leadership style. Among factors that can explain such findings, one can include location factors oriented by labor cost, as well as models of businesses and operations focused on scale and operational efficiency (*exploration*), remaining, in central countries, positions and activities more widely oriented to creation and innovation (*exploration*), where, therefore, they would justify leadership styles more linked to transformational characteristics (BAŠKARADA; WATSON; CROMARTY, 2016; SOBRAL & FURTADO, 2019). In this direction, the results of this study corroborate findings from previous studies, which point to modernization processes of organizations located

in the country as conservative in nature; even despite the origin of capital control (KILIMNIK; RODRIGUES, 2005; LEITE, 1996; SANT'ANNA, MORAES, KILIMNIK, 2005; SANT'ANNA; VOGEL, 2020; XAVIER NETO, SANT'ANNA, CASMICI, 2021). Thus, the theoretical and practical contributions of this study are relevant, remarkably when pointing to the inexistence of statistically significant correlations between the degree of individual competencies currently required in the context of transition to the so-called fourth industrial revolution - or digital economy - and leadership styles. On the contrary, they suggest a slight primacy of command-control leadership styles, more related to models of businesses and organizational configurations still typical of the classical industrial era, apparently not adherent to the new professional profiles that are required.

Keywords: Leadership; Transactional Leadership; Transformational Leadership; Competencies; Capital Origin

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Competências Gerenciais, segundo Bartlett e Ghoshal (1997)	27
Quadro 2 – Competências Individuais.....	30
Quadro 3 – Evolução cronológica do conceito de liderança	36
Quadro 4 – Características da Liderança Transacional	39
Quadro 5 – Características da Liderança Transformacional.....	41
Quadro 6 – Distribuição das questões que identificam os tipos de liderança.....	46
Quadro 7 – Interpretação da Correlação de Spearman	89

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação ao gênero total.....	53
Gráfico 02 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação ao gênero por origem de capital.....	53
Gráfico 03 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação tipo de cargo desempenhado total.....	54
Gráfico 04 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação ao tipo de cargo desempenhado por origem de capital.....	55
Gráfico 05 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação a faixa etária total.....	56
Gráfico 06 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação a faixa etária por origem de capital.....	57
Gráfico 07 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação ao estado civil total..	58
Gráfico 08 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação ao estado civil por origem de capital.....	59
Gráfico 09 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação à formação acadêmica total	60
Gráfico 10 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação à formação acadêmica total	61
Gráfico 11 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação à área de formação acadêmica total	62
Gráfico 12 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação à área de formação acadêmica por origem de capital	62
Gráfico 13 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação à área de atuação organizacional total.....	63
Gráfico 14 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação à área de atuação organizacional por origem de capital.....	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Teste de normalidade de Shapiro para Estilo de Liderança – Por Escala – Todos os Entrevistados. São Paulo, 2021.	65
Tabela 02 – Teste de normalidade de Shaipro - Socores Transformacional e Transacional – Todos os entrevistados. São Paulo, 2021.....	65
Tabela 03 – Teste KMO da escala Tipo de Liderança para todos os entrevistados. São Paulo, 2021.	66
Tabela 04 – Regressão de Poisson – Score Tipo de Liderança – Por Fator – Todos os entrevistados – São Paulo, 2021.	67
Tabela 05 – Teste de normalidade de Shapiro – Scores Transformacional e Transacional – Por Nacionalidade - Brasileira. São Paulo, 2021.....	68
Tabela 06 – Regressão de Poisson – Score Tipo de Liderança – Por Fator – Empresa Brasileira – São Paulo, 2021.....	68
Tabela 07 – Teste de normalidade de Shapiro – Scores Transformacional e Transacional – Por Nacionalidade - Americana. São Paulo, 2021.....	69
Tabela 08 – Regressão de Poisson – Score Tipo de Liderança – Por Fator – Empresa Americana – São Paulo, 2021.....	69
Tabela 09 – Teste de normalidade de Shapiro – Scores Transformacional e Transacional – Por Nacionalidade - Francesa. São Paulo, 2021.....	70
Tabela 10 – Regressão de Poisson – Score Tipo de Liderança – Por Fator – Empresa Francesa – São Paulo, 2021.	70
Tabela 11 – Escores Tipo de Liderança - Por Nacionalidade. São Paulo, 2021.....	71
Tabela 12 – Teste de normalidade de Shapiro – Scores Transformacional e Transacional – Por Nacionalidade. São Paulo, 2021.....	72
Tabela 13 – Teste de normalidade de Shapiro para Competências – Por Escala – Todos os Entrevistados. São Paulo, 2021.....	72
Tabela 14 – Teste KMO da escala Competências para todos os entrevistados. São Paulo, 2021.	73
Tabela 15 – Regressão de Poisson – Score Tipo de Competências Por Fator – Todos os entrevistados – São Paulo, 2021.	74
Tabela 16 – Teste KMO da escala Competências para empresa brasileira. São Paulo, 2021.	76

Tabela 17 – Regressão de Poisson – Score Competências – Empresa Brasileira – São Paulo, 2021.	77
Tabela 18 – Regressão de Poisson – Score de Competências Por Fator – Empresa Brasileira – São Paulo, 2021.	77
Tabela 19 – Teste KMO da escala Competências para empresa americana. São Paulo, 2021.	79
Tabela 20 – Regressão de Poisson – Score de Competências – Empresa Americana – São Paulo, 2021.	80
Tabela 21 – Regressão de Poisson – Score Tipo de Competências Por Fator – Empresa Americana – São Paulo, 2021.	80
Tabela 22 – Teste KMO da escala Competências para empresa francesa. São Paulo, 2021.	82
Tabela 23 – Regressão de Poisson – Score de Competências – Empresa Francesa – São Paulo, 2021.	83
Tabela 24 – Regressão de Poisson – Score Tipo de Competências Por Fator – Empresa Francesa – São Paulo, 2021.	83
Tabela 25 – Escores de Competências Requeridas – Por Nacionalidade. São Paulo, 2021.	85
Tabela 26 – Teste de Bartlett das escalas Tipo de Liderança e Competências - Todos os entrevistados. São Paulo, 2021.	85
Tabela 27 – Escores Tipo de Liderança e Competência – Por Nacionalidade. São Paulo, 2021.	86
Tabela 28 – Scores Tipo de Liderança e Competência – Todos os Entrevistados. São Paulo, 2021.	86
Tabela 29 – Teste de Média Liderança x Competências de todas as empresas.	87
Tabela 30 – Teste de Média Estilos de Liderança de todas as empresas.	88
Tabela 31 – Regressão de Poisson.	88
Tabela 32 – Escores Competências e Estilo de Liderança por gênero – Empresa Brasileira. São Paulo, 2021.	92
Tabela 33 – Escores Transformacional e Transacional por gênero – Empresa Brasileira. São Paulo, 2021.	93
Tabela 34 – Escores Competências e Tipo de Liderança por gênero – Empresa Americana. São Paulo, 2021.	93

Tabela 35 – Escores Transformacional e Transacional por gênero – Empresa Americana. São Paulo, 2021.	94
Tabela 36 – Escores Competências e Tipo de Liderança por gênero – Empresa Francesa. São Paulo, 2021.	94
Tabela 37 – Escores Transformacional e Transacional por gênero – Empresa Francesa. São Paulo, 2021.	95

LISTA DE ABREVIACÕES

COMP1	Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada
COMP2	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias
COMP3	Criatividade
COMP4	Capacidade de inovação
COMP5	Capacidade de comunicação
COMP6	Capacidade de relacionamento interpessoal
COMP7	Capacidade de trabalhar em equipe
COMP8	Autocontrole emocional
COMP9	Visão de mundo ampla e global
COMP10	Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas
COMP11	Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades
COMP12	Iniciativa de ação e decisão
COMP13	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização
COMP14	Capacidade de gerar resultados efetivos
COMP15	Capacidade empreendedora
COMP16	Pensamento analítico
COMP17	Aprendizagem ativa
COMP18	Resolução de problemas complexos
COMP19	Pensamento crítico
COMP20	Liderança e influência
COMP21	Design tecnológico e programação
COMP22	Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade
COMP23	Inteligência social
COMP24	Capacidade de negociação
COMP25	Aprendizagem contínua
LED	Light-Emitting Diode
LID1	Eu faço com que as pessoas se sintam bem trabalhando comigo

- LID2** Eu encorajo liderados a atingirem o máximo de suas habilidades e capacidades no desempenho de suas tarefas
- LID3** Eu estimulo que os liderados pensem em problemas antigos de forma inovadora
- LID4** Eu deixo que os liderados saibam o que penso do desempenho deles
- LID5** Tomar decisões arriscadas sozinho não me incomoda
- LID6** Eu digo aos liderados o que devem fazer para serem recompensados pelo seu trabalho
- LID7** Eu fico satisfeito quando liderados alcançam padrões estabelecidos
- LID8** Eu me contento em deixar os liderados trabalhando sempre da mesma forma
- LID9** As pessoas sentem orgulho por estarem associadas a mim
- LID10** Eu ajudo outras pessoas a encontrarem significado em suas tarefas
- LID11** Eu forneço formas para os liderados enxergarem situações complicadas por um novo ângulo
- LID12** Eu dou atenção para os liderados que não se sentem reconhecidos
- LID13** Eu acredito que a intuição é a melhor base para tomar decisões
- LID14** Eu dou recompensas/reconhecimento quando os liderados atingem suas metas
- LID15** Se as coisas estiverem funcionando, eu não tento mudar nada
- LID16** Estou de acordo com que os liderados queiram fazer
- LID17** Eu falo para os meus liderados sobre meus valores e crenças mais importantes
- LID18** Eu crio uma visão atraente para o futuro
- LID19** Eu levo os liderados a repensarem ideias sob pontos de vista que ainda não haviam considerado
- LID20** Eu presto muita atenção às condições de trabalho dos meus liderados
- LID21** Eu tomo decisões rápidas quando necessário
- LID22** Eu deixo claro a responsabilidade por conquistar objetivos
- LID23** Eu falo aos liderados quais padrões precisam saber para realizar suas tarefas
- LID24** Eu não me importo muito com o que os liderados estejam fazendo, a menos que o trabalho seja essencial
- LGP** Lei Geral de Proteção de Dados

LMX	Leader-Member Exchange
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
OOH	Out of Home
RH	Recursos Humanos
WEF	World Economic Forum

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 O MOVIMENTO EM TORNO DA COMPETÊNCIA	22
2.1.1 Competências Organizacionais.....	23
2.1.2 Competências Individuais	24
2.2 LIDERANÇA	32
2.2.1 Estilos de liderança.....	35
2.2.2 Liderança Transacional.....	37
2.2.3 Liderança Transformacional.....	39
3 METODOLOGIA.....	42
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	42
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	43
3.3 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS	44
3.4 O INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	45
4 OS CASOS ESTUDADOS	48
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	52
5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	52
5.2 ESTILO DE LIDERANÇA	64
5.2.1 Análise Geral	64
5.2.2 Empresa de Controle Brasileiro.....	68
5.2.3 Empresa de Controle Norte-americano	69
5.2.4 Empresa de Controle Francês	70
5.2.5 Relação entre Empresas de Controle Brasileiro, Norte-americano e Francês.....	71
5.3 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS REQUERIDAS	72
5.3.1 Análise de Competências Geral.....	72

5.3.2 Empresa de controle brasileiro	75
5.3.3 Empresa de controle norte-americano	79
5.3.4 Empresa de controle francês.....	82
5.3.5 Relação entre empresas de controle brasileiro, norte-americano e francês.....	85
5.4 ADEQUAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA E COMPETÊNCIA.....	85
5.4.1 Relação entre Empresa Brasileiras, Americana e Francesa.....	87
5.5 LIDERANÇA VS. COMPETÊNCIAS POR VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS E PROFISSIONAIS.....	92
5.5.1 Empresa de controle brasileiro	92
5.5.2 Empresa de controle norte-americano	93
5.5.3 Empresa de controle francês.....	94
6 CONCLUSÃO.....	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
APENDICE 1 – FORMULÁRIO DE PESQUISA	107
APÊNDICE 2 – TABELA CORRELAÇÕES DE SPEARMAN – ESCALA TIPO ORGANIZACIONAL – TODOS ENTREVISTADOS. SÃO PAULO, 2021.....	120
APÊNDICE 3 – TABELA CORRELAÇÕES DE SPEARMAN – ESCALA COMPETÊNCIAS – TODOS ENTREVISTADOS. SÃO PAULO, 2021.....	121
ANEXO 1 – CARTA DE SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DAS EMPRESAS PARA PESQUISA	122

1 INTRODUÇÃO

As temáticas de competência e liderança constituem-se amplamente estudadas, notadamente nas últimas duas décadas. Dentre tais estudos, o número crescente de pesquisas sugere que competências adequadas e práticas eficazes de liderança associam-se a vantagens organizacionais competitivas (PRAHALAD; HAMEL, 1990; SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018).

Neste contexto, a proposta deste estudo consiste em investigar relações entre os construtos **Competência e Liderança**, considerando a origem de capital das organizações o alvo da pesquisa. Em outros termos, busca-se investigar em que medida se verificam diferenças estatisticamente significativas entre as competências requeridas e os estilos de liderança – transacionais e transformacionais – em organizações de distintos controles de capital e que atuam no mercado brasileiro. Para tal, propõe-se como objetivos específicos: Investigar a relação entre a origem de capital das empresas estudadas com a visão de competências consideradas essenciais por seus líderes; bem como a existência de diferenças e de semelhanças entre o perfil dos gestores das empresas investigadas, tendo em vista a origem de controle de seu capital.

Assim sendo, a questão de pesquisa que orientará os resultados deste estudo pode ser assim delineada: Em que medida se verificam diferenças estatisticamente significativas entre competências requeridas e estilos de liderança – transacionais e transformacionais – em organizações de diferentes controles acionários?

O levantamento bibliográfico preliminar identifica um amplo conjunto de estudos sobre competências, liderança, incluindo inclusive artigos com relações entre ambos esses constructos. Porém não foram encontrados estudos que cruzem essas variáveis com a origem de capital das empresas.

Nesse sentido, a pesquisa proposta visa investigar três empresas atuantes no mesmo segmento - mídia *Out of Home* (OOH), porém com origens distintas de capital. A ideia é ter organizações privadas com fins lucrativos atuando no mesmo segmento, para que exista uma consistência no estudo quando relacionadas à origem do capital. Serão analisados dados dos líderes de uma empresa com capital brasileiro, uma empresa de capital americano, e outra com capital francês.

A partir dos dados colhidos e analisados, espera-se que a pesquisa possa contribuir para nortear o alinhamento de competências e estilos de lideranças com os valores e objetivos das

empresas. Dessa forma, podem auxiliar as áreas de Recrutamento e Seleção (RH) das empresas na busca de profissionais alinhados com suas percepções de gestão, para atingimento dos objetivos da organização.

Ao identificar discrepâncias em seus alinhamentos, as organizações terão a possibilidade de treinar seus líderes para que estejam em consonância com os nortes, respectivamente definidos. Por esse motivo, o trabalho também aborda o fato de que lideranças e competências podem ser desenvolvidas com treinamento (ANTHONY, 2017; MCMAHONE, 2012; PARRY, 1996; SOBRAL; FURTADO, 2019). Tais treinamentos podem ser obtidos por meio de consultorias externas, como também a partir de lideranças, que possam desenvolver seus liderados, atuando com *coaches*.

O estudo ainda poderá aportar subsídios ao direcionamento de pesquisas semelhantes com empresas de outros segmentos, como por exemplo o de alimentos, automobilístico, telecomunicações, entre outros. Dessa forma, existe um campo vasto para novos estudos, assim como para a aprendizagem organizacional no direcionamento de esforços para capacitação de suas lideranças.

Diante de um cenário de rápidas e constantes mudanças, a compreensão sobre as competências demandadas para que o exercício da liderança seja positivo, gerando bons resultados para as organizações, torna-se um tema importante no ambiente corporativo (SANT'ANNA, 2002). Empresas com disponibilidades semelhantes de tecnologia e capital para Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) obtêm resultados diferentes na criação de novos produtos, isso pode ser atribuído ao capital intelectual da empresa (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

O que essa pesquisa se propõe a fazer é buscar se há relação entre a origem de capital das empresas e a visão de quais competências são privilegiadas por seus gestores, também considerando o estilo de liderança predominante entre aqueles que ocupam cargos de gestão nessas organizações. Diferenciação, essa, capaz de gerar vantagens competitivas sustentáveis para elas, onde as empresas possam ganhar em acesso a vários mercados; percepção de valor para os consumidores; e dificuldade de ser copiada pelos competidores (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Nas últimas décadas, a valorização das pessoas nas organizações está em destaque por vários autores, aparecendo de forma recorrente em trabalhos que abordam o tema da competência e liderança (CHARAM; DROTTER; NOEL, 2018; FLEURY; FLEURY, 2001;

PARRY, 1996; PRAHALAD; HAMEL, 1990; SANT'ANNA, 2002; SANT'ANNA *et al.*, 2016).

A tônica sobre essa valorização é o entendimento de que as pessoas podem ser uma valiosa fonte de geração de vantagens competitivas nas organizações (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

A partir dessa observação, que tanto a literatura como a prática nos trazem, o estudo sobre as competências necessárias para o exercício da liderança torna-se objeto relevante de estudo (BARTLETT; GHOSHAL, 1997). Isso se deve ao fato de que os movimentos de globalização e constantes mudanças nos aspectos sociais, econômicos, comerciais e, atualmente podemos destacar até questões de saúde mundial, exigem que os profissionais se adaptem aos novos contextos, que se formam e se transformam dinamicamente.

O estudo está estruturado em capítulos. O capítulo atual apresentou o tema escolhido, considerando o contexto, a pergunta de pesquisa, os objetivos e os resultados esperados. O capítulo seguinte apresenta o referencial teórico, que dará base ao estudo, incluindo os temas de competência, liderança e mídia exterior. O terceiro capítulo traz a metodologia adotada para o estudo, explicitando o tipo e a natureza em que se contextualiza o trabalho. O quarto capítulo trata do mercado de mídia OOH no Brasil e no mundo, assim como uma breve história das empresas participantes do estudo. Cabe ressaltar que, por motivos de confidencialidade, os nomes das empresas e referências que poderiam identificá-las não foram citados. No quinto capítulo, são apresentados os resultados da coleta dos dados da pesquisa, com os dados estatísticos sobre os construtos competências e liderança dentro do contexto de origem de capital das empresas. Também são apresentados, nesse capítulo, estatísticas que apresentam dados sociodemográficos dos respondentes, no geral e por empresa. Finalmente, no sexto capítulo, são apresentadas as conclusões e recomendações, que incluem as limitações do estudo e contribuição para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo deste capítulo é apresentar definições, à luz da literatura, sobre os conceitos explorados no estudo. A divisão do tema está estruturada em dois blocos principais: o primeiro, abordando as questões referentes a competências; e o segundo, abordando o tema da liderança.

O primeiro bloco, sobre competências, subdivide-se em competências organizacionais e individuais. Com relação às competências organizacionais, apresenta-se uma evolução do pensamento sobre o tema e a forma como os autores, de diferentes épocas, entremeiam conceitos que formam uma consciência entre as competências organizacionais e individuais.

Com relação ao conceito de liderança, é apresentada a polissemia do tema, buscando definições de vários autores, onde se percebe uma complementariedade sobre o que se pode entender como liderança. Dentro desse bloco, ainda são apresentados os dois conceitos ou subdivisões definidas para balizar este estudo, que são a liderança transacional e a liderança transformacional.

2.1 O MOVIMENTO EM TORNO DA COMPETÊNCIA

O estudo sobre competências está em voga, porém tem sua origem em trabalhos do século passado, como de White (1959). As competências apresentam-se em nível individual (competências individuais) e organizacionais (*core competences*), com variações de entendimento entre as correntes americana e europeia (FLEURY; FLEURY, 2001). Tais competências individuais são vistas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (PARRY, 1996).

O trabalho de Fleury e Fleury (2001) traz a diferença de correntes como sendo behaviorista e cognitiva, que são formas de aprendizado individual, que posteriormente podem construir as competências organizacionais.

Já as competências organizacionais podem ser entendidas como uma forma de aprendizagem coletiva da organização, coordenação de habilidades e integração de correntes tecnológicas (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

2.1.1 Competências Organizacionais

Do ponto de vista organizacional, as competências devem atender ao requisito de agir como combinação, mistura e integração de recursos em produtos e serviços (FLEURY; FLEURY, 2001). Prahalad e Hamel (1990) definem as competências organizacionais como uma habilidade que permita a empresa produzir mais rápido e com menor custo que competidores. As habilidades gerenciais permitem a criação de vantagens competitivas para a organização, utilizando tecnologia e habilidades, geram um empoderamento individual que permite adequar a empresa frente às oportunidades de mercado.

As competências organizacionais são baseadas em um processo de aprendizagem dividido em duas vertentes: simplificação e especialização. A primeira vertente simplifica a experiência, e a segunda foca em competências (LEVINTHAL; MARCH, 1993). Embora o autor destaque os dois processos como parte de um *design* de aprendizagem organizacional, não são as únicas formas de aprendizagem.

Essas competências são entendidas como uma construção coletiva de aprendizagem, capaz de coordenar diversas habilidades e integrar múltiplas tecnologias (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Para Fleury e Fleury (2001), as competências organizacionais não precisam ser aprendidas de maneira formal, mas também a partir do domínio profundo de algum conhecimento específico, passíveis de serem passadas adiante por pares, dentro da própria empresa.

Como destaca Sant'Anna (2002), as competências organizacionais são encaradas como fontes geradoras de vantagens competitivas. Da mesma forma, Knapik, Fernandes e Sales (2020) apresentam o conceito de competência organizacional como uma forma de gerar valor para a organização, por meio de produtos e serviços que são de difícil imitação, impactando diretamente no resultado desta organização.

O uso intensivo de competências organizacionais não traz um desgaste, assim como acontece com ativos tangíveis. Porém para que essas competências sejam longevas, é necessário que elas sejam nutridas e cultivadas, pois o conhecimento pode desaparecer, caso não seja constantemente utilizado e atualizado (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Essa é uma característica da forma dinâmica, como as competências organizacionais devem ser aplicadas.

Segundo Fleury e Fleury (2001), as competências organizacionais são construídas a partir de um caminho, que começa com o aprendizado individual, estende-se para o aprendizado em grupo, até chegar no contexto organizacional.

A busca por competências individuais, que são capazes de fazer a diferença na construção de competências organizacionais, é descrita no trabalho de Parry (1996), servindo de base para contratações, demissões, promoções e treinamentos nas organizações.

As competências são construídas a partir de necessidades específicas do setor em que a organização atua. Portanto, não se deveria estabelecer um rol de competências que sejam únicas para toda e qualquer empresa, cada organização deve buscar desenvolver competências que estejam de acordo com o setor onde operam, assim como alinhadas com seus próprios valores (PARRY, 1996).

A partir de um contexto mais amplo, englobando fatores sociais, culturais, políticos, administrativo e tecnológico de cada organização, é possível que esses indicadores tragam características de individualização para a construção de competências organizacionais, indicando também níveis distintos da modernidade da organização (KILIMNIK; SANT'ANNA; LUZ, 2004).

2.1.2 Competências Individuais

Assim como a liderança, o conceito de competências individuais também pode ser visto dentro de um contexto polissêmico (SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005). Vários trabalhos trazem conceitos de uma divisão entre pensadores de corrente anglo-americana, como Spencer e Spencer (1993), Boyatzis (1982), McClelland & Dailey (1972), que trazem um ideia behaviorista; e da corrente francesa, como Zarifian (2001), Perrenoud (2001), Dubar (1998), Stroobants (1997) e Le Bortef (1994), com foco construtivista (KILIMNIK; SANT'ANNA; LUZ, 2004; SANT'ANNA, 2002; SANT'ANNA et al., 2016; SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005).

Uma das referências sobre essa definição, utilizada até os dias atuais, é que competências são um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes - mais conhecido no Brasil pela sigla CHA (PARRY, 1996). Ainda segundo o autor, esse grupo que compõe o conceito de competências tem correlação direta com o desempenho profissional e de atividades, podendo, além de serem medidas, também desenvolvidas e ensinadas por meio de treinamentos.

Fleury e Fleury (2001) apontam uma questão semântica sobre a competência, pois o oposto de competência não é visto com bons olhos, tanto em termos organizacionais, como até mesmo, em termos sociais. De acordo com os autores, o antônimo de competência traz uma ideia pejorativa sobre a qualificação de uma pessoa, que ao ser taxada de incompetente, cria-se uma pecha, onde o indivíduo é malvisto.

Kilimnik, Sant'Anna e Luz (2004) adotam 15 competência essenciais, citadas tanto em autores da corrente anglo-americana, como da francesa, para efeito do trabalho que desenvolveram. As competências indicadas para o estudo são:

Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; criatividade; capacidade de inovação; capacidade de comunicação; capacidade de relacionamento interpessoal, capacidade de trabalhar em equipes, autocontrole emocional; visão de mundo ampla e global. Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas, capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades; iniciativa de ação e decisão; capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; capacidade de gerar resultados efetivos e capacidade empreendedora. (KILIMNIK; SANT'ANNA; LUZ, 2004, p.4)

Para Knapik, Fernandes e Sales (2020), as competências profissionais focam mais no desenvolvimento humano, que causa uma transformação na forma como os recursos humanos são tratados, passando a ter um papel mais importante na estratégia das organizações, deixando para trás uma passividade que tornava o RH submisso às questões estratégicas das empresas. Para os autores, o papel das competências passa a atender, simultaneamente, valor agregado para a organização e valor social para as pessoas, incrementando o processo de gestão de pessoas.

Existem empresas que adotam o Modelo de Gestão de Competências (MGC), que estabelece parâmetros para medição do desempenho profissional individual. Dessa forma, permite que as competências estejam alinhadas com a visão estratégica da empresa. Esse modelo integra a gestão estratégica da gestão de pessoas de forma vertical e horizontal, pois considera não apenas o desempenho individual, mas também, de que forma ele está alinhado com a estratégia da empresa, e como os resultados individuais contribuem para que os resultados da organização possam ser alcançados (KNAPIK; FERNANDES; SALES, 2020).

Assim, a pesquisa de Knapik, Fernandes e Sales (2020) mostra que a implantação do MGC cria vínculo com as competências organizacionais, pois a estratégia da empresa está ligada às competências demandadas para a gestão das pessoas dentro do contexto da

organização. Portanto, essa sinergia pode ser traduzida em ganhos, tanto para os funcionários, quanto para a empresa analisada.

Um outro ponto trazido no estudo de Knapik, Fernandes e Sales (2020) é que a implantação desse tipo de modelo deve ser realizada de forma estrategicamente pensada e elaborada, pois não é um processo simples, que pode ser implantado da noite para o dia e, além do planejamento para a adoção, faz-se necessário acompanhar a implementação para correção de rota do programa, com revisões periódicas, até o momento em que se alcança maior estabilidade do modelo.

Knapik, Fernandes e Sales (2020) e Botter, Rosa e Lima (2018) concordam sobre a importância da gerência de linha na implantação de qualquer estratégia definida pela empresa. Por isso, a implantação de um modelo de gestão por competências precisa desse alinhamento entre a área de Recursos Humanos e os gerentes de linha, para ser bem-sucedida.

Para a implantação do MGC, no caso descrito por Knapik, Fernandes e Sales (2020), é utilizado o modelo de *pipeline* de liderança, onde o desenvolvimento de competências cria um fluxo capaz de manter a empresa com opções de pessoas aptas para desempenharem papéis de liderança (CHARAM; DROTTER; NOEL, 2018). Dessa maneira, criando um ambiente onde líderes conseguem treinar e capacitar liderados, para que possam se desenvolver e assumirem novas posições dentro da organização.

Quando analisados os dados da pesquisa de Kilimnik, Sant'Anna e Luz (2004), verifica-se que, embora haja exigências de desenvolvimento de competências entendidas como modernas, a prática de gestão das empresas analisadas ainda está muito ligada aos modelos clássicos de gestão, como o comando e controle, traduzidos por um estilo de organização hierarquizada, autoritária e centralizadora. Portanto os profissionais que desenvolvem tais competências não conseguem colocá-las em prática, levando a um cenário de desmotivação para o empregado e a uma perda de talentos para as empresas.

Uma outra forma de competências são as chamadas **competências de terceira dimensão**, de cunho relacional. Esse formato de competência valoriza as relações pessoais em detrimento de habilidades manuais e conhecimentos técnicos (KILIMNIK; SANT'ANNA; LUZ, 2004).

Em nível gerencial, Barlett e Ghoshal (1997) identificam três grandes categorias de competências comumente requeridas: características de personalidade (atitudes, traços e valores intrínsecos ao caráter e personalidade do indivíduo); atributos de conhecimento

(conhecimentos, experiência e discernimento, adquiridos por treinamento e desenvolvimento da carreira); e habilidades especializadas (ligadas aos requisitos específicos do trabalho). No Quadro 01, abaixo, são apresentadas as competências identificadas por esses autores para os diversos níveis gerenciais.

Quadro 01 - Competências Gerenciais, segundo Bartlett e Ghoshal (1997)

NÍVEL	TAREFA	ATITUDES	CONHECIMENTO	HABILIDADES
OPERACIONAL	<p>Cria e busca oportunidades</p> <p>Atrai e usa habilidades e recursos escassos</p> <p>Administra o desenvolvimento contínuo do desempenho</p>	<p>Orientação para resultados</p> <p>Criativo e intuitivo</p> <p>Persuasivo, atraente</p> <p>Competitivo, persistente</p>	<p>Conhecimento operacional detalhado</p> <p>Conhecimento técnico dos competidores e clientes</p> <p>Conhecimento dos recursos internos e externos</p> <p>Compreensão das operações do negócio</p>	<p>Foco nas oportunidades</p> <p>Habilidade para reconhecer potencial e obter comprometimento</p> <p>Habilidade para motivar e impulsionar pessoas</p> <p>Habilidade para sustentar a energia da organização em torno de objetivos diferentes</p>
INTERMEDIÁRIO	<p>Supervisiona, desenvolve e apoia pessoas e iniciativas</p> <p>Liga conhecimentos dispersos, habilidades e práticas</p> <p>Administra pressões de curto e longo prazos</p>	<p>Orientação para pessoas Apoiativo, paciente</p> <p>Integrador, flexível</p> <p>Perceptivo, exigente</p>	<p>Ampla experiência organizacional</p> <p>Conhecimento de pessoas e de como influenciá-las</p> <p>Compreensão da dinâmica interpessoal</p> <p>Compreensão das relações de meios e fins</p>	<p>Desenvolve pessoas e relações</p> <p>Habilidade para delegar, desenvolver e dar poder</p> <p>Habilidade para desenvolver relações e equipes</p> <p>Habilidade para reconciliar diferenças</p>
DIREÇÃO	<p>Desafia pressupostos e expande oportunidades e padrões de desempenho</p> <p>Constrói um</p>	<p>Visionário voltado para a instituição</p> <p>Amplia os desafios</p> <p>Mente aberta, justa</p> <p>Perspicaz,</p>	<p>Compreensão da organização e seu contexto</p> <p>Grande compreensão dos negócios e operações</p>	<p>Equilibra o alinhamento e o desafio</p> <p>Habilidade para criar ambiente de trabalho motivador</p>

	<p>contexto de cooperação e confiança</p> <p>Cria senso de missão e ambição corporativa</p>	inspirador	<p>Entende a organização como sistema de estruturas, processos e cultura</p> <p>Ampla conhecimento de organizações, indústrias e sociedades</p>	<p>Habilidade para inspirar confiança e crença na instituição</p> <p>Habilidade para combinar discernimento conceitual com desafios motivacionais</p>
--	---	------------	---	---

Fonte: (BARLETT; GHOSHAL, 1997, p. 105).

Rhinesmith (1993), por seu turno, destaca como competências gerenciais fundamentais: capacidade de gerir a competitividade (capacidade de coletar informações relativas a pessoal, capital, tecnologia, fornecedores, processos ou oportunidades de mercado em uma base global e saber utilizá-las); capacidade de gerir a complexidade (capacidade de apreender o todo, ter visão sistêmica e estar apto a lidar com interesses concorrentes, contradições e conflitos inerentes à nossa época, gerir interesses de múltiplos parceiros e gerenciar várias questões ao mesmo tempo); capacidade de gerir a adaptabilidade (ter flexibilidade, adaptabilidade e disposição para a mudança, ter equilíbrio emocional, tolerância ao estresse, energia e maturidade); capacidade de gerir equipes (capacidade de atuar como facilitador e incentivador dos esforços da equipe); capacidade de gerir a incerteza (capacidade de lidar com transformações contínuas por meio do equilíbrio entre mudança e controle); capacidade de gerir o aprendizado (capacidade de aprender sobre si mesmo continuamente, treinar e desenvolver os demais e facilitar a constante aprendizagem organizacional).

No Brasil, Coda (1999), a partir de estudo realizado em empresa do setor elétrico, destaca, também, um elenco de competências atualmente requeridas aos ocupantes de cargos gerenciais: 1. visão estratégica do negócio; 2. capacidade de identificar e definir, com clareza e exatidão, objetivos e metas para a equipe e indivíduos, programando as atividades, definindo indicadores de resultados e os gerenciando com vistas ao alcance dos objetivos esperados; 3. orientação para a qualidade; 4. capacidade de utilizar os ativos intelectuais das pessoas com quem trabalha, identificando potencialidades, bem como canalizando-as para o trabalho criativo e desafiador; 5. capacidade gerir conflitos; 6. capacidade de dar *feedback*; e 7. capacidade de utilizar recursos.

Ao abordar a questão da competência em nível gerencial, vale salientar o caráter precursor dos estudos desenvolvidos por Katz (1955) acerca das habilidades necessárias aos

gestores para a condução do processo administrativo: a habilidade técnica (habilidade de usar conhecimento, técnicas e equipamentos necessários à realização de tarefas específicas adquiridas por experiência, educação e instrução); a humana (capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, em que se incluem uma compreensão da motivação e uma aplicação da liderança eficiente) e a conceitual (habilidade para compreender as complexidades da organização global e o ajustamento das operações da pessoa na organização, na medida em que permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não de acordo com os objetivos e as necessidades de seu grupo imediato).

Segundo esse autor, ao se passar de níveis inferiores para níveis mais elevados da organização, há cada vez menos necessidade de habilidades técnicas, mas, ao mesmo tempo, uma demanda cada vez maior por habilidades de natureza conceitual. Hersey e Blanchard (1974, p. 9), no entanto, observam que, embora no modelo proposto por Katz (1955), a proporção de habilidades técnicas e conceituais variem nos diferentes níveis da organização, “o denominador comum, aparentemente crucial em todos os níveis, é a habilidade humana”, a qual, cada vez mais, tem-se afigurado como uma habilidade gerencial fundamental.

Buscando proceder a uma síntese das competências mais valorizadas por executivos de onze grandes companhias brasileiras - Alcoa, Grupo Algar, Banco ABN Amro Real, Grupo Camargo Correia, Coca-Cola, BankBoston, Kraft Lacta Suchard, Natura, Novartis, Rhodia e Santista Têxtil - recente pesquisa realizada pela Price Waterhouse e Coopers (2001) salienta como componentes da competência mais enfatizados: capacidade de realização (70%), postura ética (57%), criatividade/ inovação (54%), motivação (41%), energia e dinamismo (35%), quociente emocional (34%), autonomia (29%), capacidade de equacionar problemas (26%) e capacidade de relacionamento interpessoal (25%).

Leite (1996, p. 164), a partir de abrangente revisão de estudos que visam traçar o perfil de trabalhador requerido pelo novo ambiente dos negócios, corrobora as análises dos diversos autores discutidos nesse item, ao constatar uma grande similaridade entre os atributos de competência valorizados pelas organizações modernas, indicando, nessa direção, “uma nítida convergência entre as empresas de diferentes setores e características, quanto aos traços mais relevantes do perfil de trabalhador, em matéria de conhecimentos, habilidades, atitudes e características pessoais”, tendo-se o perfil de qualificação ideal das empresas inovadoras calcado na reiterada trilogia:

- a) *saber-fazer*, que recobre dimensões práticas, técnicas e científicas, adquiridas

- formalmente (cursos/treinamentos) e/ou por meio da experiência profissional;
- b) *saber-ser*, incluindo traços de personalidade e caráter, que ditam os comportamentos nas relações sociais de trabalho (capacidade de iniciativa, comunicação, disponibilidade para a inovação e mudança, comunicação, assimilação de novos valores de qualidade, produtividade e competitividade);
- c) *saber-agir*, subjacente à exigência de intervenção ou decisão diante de eventos tais como saber trabalhar em equipe, ser capaz de resolver problemas e realizar trabalhos novos e diversificados.

Já Fleury e Fleury (2001, p. 21), em estudo mais recente, ao definirem a competência como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar; transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, caracterizam cada um dos verbos expressos nesse conceito, conforme apresentado no quadro 02, abaixo.

Quadro 02 – Competências Individuais

Saber agir	<ul style="list-style-type: none"> • Saber o que e por que faz • Saber julgar, escolher decidir
Saber mobilizar	<ul style="list-style-type: none"> • Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles
Saber comunicar	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros
Saber aprender	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar o conhecimento e a experiência • Rever modelos mentais • Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros
Saber comprometer-se	<ul style="list-style-type: none"> • Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização
Saber assumir responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido
Ter visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas

Fonte: (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 22).

Os autores, ao investigarem as relações entre estratégia e competências na indústria brasileira, salientam que, passando do nível mais estratégico de formação de competências organizacionais, para o nível da formação das competências do indivíduo, três blocos de competências podem ser identificados:

- a) competências de negócio. Competências relacionadas à compreensão do negócio,

seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social. Exemplos: conhecimento do negócio, orientação para o cliente;

- b) competências técnico-profissionais. Competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade, como, por exemplo, desenho técnico, conhecimento do produto, finanças;
- c) competências sociais. Competências necessárias para interagir com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times.

A partir da análise das diversas tipologias de competências propostas por autores estrangeiros, dentre eles Zarifian (2001), Perrenoud (2001), Dubar (1998), Stroobants (1997), Bartlett e Ghoshal (1997), Le Bortef (1994), Rhinesmith (1993), e nacionais, entre os quais, Fleurye e Fleury (2001), Dutra (2001), Resende (2000), Coda (1999), Leite (1996), Demo (1994), Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2005) identifica e valida empiricamente um elenco de quinze competências mais reiteradamente mencionadas nesses trabalhos, a saber: 1. Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; 2. capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; 3. criatividade; 4. capacidade de inovação; 5. capacidade de comunicação; 6. capacidade de relacionamento interpessoal; 7. capacidade de trabalhar em equipes; 8. autocontrole emocional; 9. visão de mundo ampla e global; 10. capacidade de lidar com situações novas e inusitadas; 11. capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades; 12. iniciativa de ação e decisão; 13. capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; 14. capacidade de gerar resultados efetivos; 15. capacidade empreendedora. Esse conjunto de competências é aplicado em pesquisas posteriores, apresentando-se bastante aderente à mensuração do escopo de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos ao atual contexto dos negócios e das organizações.

Mais contemporaneamente com base em estudo realizado pelo World Economic Forum (WEF, 2020) sobre competências requeridas para 2025, buscou-se, para fins deste estudo, ampliar a escala desenvolvida e validada por Sant'Anna, Moraes e Kilimnik (2005), constituindo um rol de 25 competências, que foram apresentadas para os respondentes na seguinte ordem: 1. Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; 2. Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; 3. Criatividade; 4. Capacidade de inovação; 5. Capacidade de comunicação; 6. Capacidade de

relacionamento interpessoal; 7. Capacidade de trabalhar em equipes; 8. Autocontrole emocional; 9. Visão de mundo ampla e global; 10. Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas; 11. Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades; 12. Iniciativa de ação e decisão; 13. Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; 14. Capacidade de gerar resultados efetivos; 15. Capacidade empreendedora; 16. Pensamento analítico; 17. Aprendizagem ativa; 18. Resolução de problemas complexos; 19. Pensamento crítico; 20. Liderança e influência; 21. *Design* tecnológico e programação; 22. Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade; 23. Inteligência social; 24. Capacidade de negociação; 25. Aprendizagem contínua.

2.2 LIDERANÇA

São inúmeras as definições de liderança que, através dos anos ganham adições e modificações para defini-la. Stogdill (1974) agrupa várias definições em sua obra, que podem ser classificadas como: foco de processos de um grupo; personalidade e efeitos; arte de induzir conformidade; exercício de influência; atitude ou comportamento; forma de persuasão; relação de poder; instrumento de alcance de objetivos; efeito de interação; diferença de papéis; e iniciação estrutural.

O líder é visto, ao longo dos tempos, como alguém destemido e intrépido, capaz de conquistar e construir impérios, como Alexandre, O Grande; políticos que marcaram seus nomes na história como Winston Churchill; e militares que usaram suas habilidades para o poder, como Adolf Hitler. Mas em todos os casos, o que temos em comum é uma relação entre líderes e liderados (YUKL, 2013).

Essa relação dá origem a teoria *Leader-Member Exchange* (LMX), onde estabelece uma interação entre líderes e liderados. A forma como se relacionam fará com que o trabalho seja bem-sucedido. Uma boa relação entre líderes e liderados é capaz de produzir resultados positivos, como redução de *turnover*, aumento do desempenho individual, crescimento do número de promoções – conforme o *pipeline* de liderança descrito por Charan, Drotter e Noel (2018) – melhores atitudes, aumento do comprometimento com a organização, entre outros (NORTHHOUSE, 2018).

A liderança vem sendo estudada ao longo do tempo, trazendo uma ampla gama de definições para o tema, baseando-se em fatores como traços, comportamentos, influência,

interação e relacionamento de alguém em posição de administração (YUKL, 2013). Segundo o autor, as definições de liderança estão ligadas às perspectivas individuais de quem pesquisa o tema. Segundo Northouse (2018), as teorias que descrevia esse líder, reconhecido por traços inatos, era chamada de teoria do **grande homem**.

Porém tal teoria esbarra em um contexto, onde uma determinada pessoa pode ser líder e em outro não, portanto a liderança passa a ser vista como uma relação entre um indivíduo e uma situação social, trazendo a ideia de que o contexto importa para a liderança mais do que traços, que embora ainda sejam importantes dentro dessa teoria, é um fator que deve ser observado à luz da situação (NORTHOUSE, 2018).

O que Yukl (2013) deixa claro é que a liderança não é uma função. Ele traz a diferenciação entre liderança e gerenciamento. Alguém pode ser líder e não ter um cargo gerencial, e ao mesmo tempo, alguém com funções gerenciais pode não dominar os conceitos da liderança, não a exercendo de forma adequada (PEDRUZZI JUNIOR et al., 2016). Da mesma forma, Bryman (2004) também indica essa diferenciação, cabendo à liderança um caráter de inspiração a longo prazo, ao passo que o gerenciamento está ligado ao resultado mais imediato.

Northouse (2018) segue a mesma linha de Yukl (2103), porém destaca características que podem ser similares entre liderança e gerenciamento, como: influência, trabalho com pessoas e cumprimento de metas. Ainda segundo o autor existe uma diferença temporal fundamental, pois a liderança já pode ser observada desde o tempo de Aristóteles, porém o gerenciamento tem sua origem já no século XX, a partir dos modelos de industrialização da sociedade

Para Burns (1978), o líder com causas sólidas tem um grande potencial de influência sobre os liderados. Existe um caráter moral na liderança, uma vez que o líder inspira liderados a realizarem objetivos baseados em crenças e valores. Dentro desse contexto, o autor traz a ideia de que para existirem líderes, é necessário que haja liderados, portanto existe uma relação entre os dois lados do processo.

Um elemento comum a todas as definições sobre liderança é descrito por Bryman (2004) como uma influência social, uma vez que pressupõe o direcionamento dos liderados pelo líder, buscando objetivos comuns. Como forma de influência, a liderança pode ser confundida, também, com conceitos de poder e autoridade, até porque, em muitos casos, o exercício da liderança é atribuído por uma organização, imbuindo o indivíduo com essa responsabilidade.

Na visão de Yukl (2013), essa relação de influência também está presente. Uma influência intencional para levar pessoas a trabalharem de forma organizada, estruturada e harmoniosa, facilitando atingir objetivos de um grupo ou organização. Portanto entende-se que a liderança está associada ao trabalho em equipe. Cabe ao líder fazer com que essa equipe trabalhe de forma unida e mantendo a mesma direção.

Da mesma forma, existem correntes de estudos que diferenciam modelos de liderança. Burns (1978) traz os conceitos de liderança transacional e liderança transformacional, onde há uma relação entre líderes e liderados.

Burns (1978) destaca que a liderança executiva é acompanhada de um traço de autoridade, e os liderados aceitam tal relação, uma vez que existe uma predisposição inconsciente para tal aquiescência, pois trata-se de um fator psicológico, onde o líder, por ser executivo dentro de uma estrutura hierárquica, merece tal reverência.

A liderança está associada a resultados, portanto existe um propósito maior no exercício da liderança, para atingir tais objetivos. Dessarte, a liderança serve para que a organização como um fator de cumprimento das metas, utilizando-se dos meios disponíveis para esse fim (BURNS, 1978).

A liderança, de uma forma mais ampla, pode ser desenvolvida por meio do exercício de relações alta qualidade em ambiente de empresa familiares, incluindo *stakeholders* familiares e não familiares. Os principais atributos para que esse desenvolvimento de líderes ocorra são: respeito mútuo, confiança, afiliação precoce, mentoria e comprometimento mútuo (KANDADE et al., 2021).

Le Breton-Miller e Miller (2015) também falam sobre a importância da construção de bons relacionamentos como uma maneira de formar as gerações seguintes de líderes e executivos em empresas familiares.

Independente do estilo de liderança adotado por empresas familiares, transacional ou transformacional, é possível criar um sentimento de dono nos funcionários não familiares. O mais importante é exercer liderança, para que esse contexto se apresente como um mecanismo de motivação, para que esses funcionários, que não fazem parte do núcleo familiar da empresa, tenham esse sentimento de propriedade (BERNHARD; O'DRISCOLL, 2011).

2.2.1 Estilos de liderança

Desde a década de 1970, os estudos sobre liderança focam em duas abordagens principais: a liderança transacional e a liderança transformacional, sendo detalhadas nas seções seguintes deste trabalho.

Burns (1978) publica um trabalho relacionando os dois tipos de liderança focando em um contexto político. Embora o ambiente político seja a tônica do trabalho desse autor, a utilização dos conceitos em outras esferas é perfeitamente adaptável por analogia. Inclusive, o próprio autor amplia o conceito de liderança para áreas diversas, que não a política.

Northouse (2018) traz um quadro evolutivo do estudo da liderança, começando no período que vai de 1900 a 1929, focando o comando e controle, centralização do poder. Na década de 1930, a liderança pode ser descrita em função dos traços pessoais, onde a influência do líder é mais relevante do que a dominação. Na década de 1940, os estudos apontavam para uma liderança em grupo, onde o líder possui essa capacidade de influência para direcionar um trabalho em equipe. Passando para os anos 1950, abriu-se três frentes de estudo da liderança: continuidade da teoria da liderança de grupos, iniciada na década anterior; a liderança baseada no comportamento do líder, portanto mais relacional; e a capacidade do líder de levar o grupo para a eficácia. Os anos da década de 1960 continuam observando a liderança como um comportamento capaz de influenciar os liderados para compartilharem os objetivos comuns, sendo que esse período traz uma maior consonância entre os pesquisadores da época sobre a definição de liderança.

A década de 1970 é destacada pelos estudos de Burns (1978), que serviu como base para estudos de outros autores, como Northouse (2018), que destaca da obra dele a seguinte definição de liderança:

A liderança é um processo recíproco de mobilização por pessoas com determinados motivos e valores, vários recursos econômicos, políticos e de outras naturezas, num contexto de competição e conflito, para alcançar objetivos, independentemente ou mutualmente abraçados por líderes e liderados. (BURNS, 1978, p. 425).

Ainda segundo Northouse (2018), a década seguinte, 1980, traz um aumento significativo de definições sobre a liderança, destacando-se: o desejo do líder, para que os liderados fizessem o que ele quisesse que fosse feito; a influência da liderança, de forma não

coercitiva, discutido de forma intensa, diferenciando a liderança do gerenciamento; o retorno da orientação da liderança por traços do líder; e a liderança transformacional discutida por Burns, originada em 1978, que afirma a liderança como forma de conduzir líderes e liderados a patamares mais elevados de motivação e moral.

Finalmente, Northouse (2018) apresenta os estudos de liderança realizados a partir dos anos de 1990 e início dos anos 2000, onde várias formas de liderança são destacadas e estudadas. Esses conceitos são listados como: liderança autêntica – com ênfase na autenticidade do líder e sua capacidade de liderar; liderança espiritual – focada em valores, senso de pertencimento e despertar para motivar; liderança servidora – onde o líder exerce o papel de servidor dos liderados, despertando autonomia e conhecimento entre os liderados; liderança adaptativa – levando os liderados a se adaptarem para solucionarem problemas, desafios e mudanças; influência dos seguidores na liderança – estuda a influência dos seguidores para a construção da relação de liderança; e liderança discursiva – construindo a liderança em cima de comunicação entre líderes e liderados.

Tantas definições e abordagens para o estudo da liderança conferem a ela o caráter polissêmico. Assim, a sensibilidade do líder deve ser exercitada para conseguir transitar dentro desse amplo espectro de definições, para aplicar a forma mais adequada dentro de cada contexto.

No quadro 03, a seguir, é possível ver um resumo dessa evolução trazida por Northouse (2018).

Quadro 03 – Evolução cronológica do conceito de liderança

PERÍODO	ESTUDO VIGENTE	DEFINIÇÕES	AUTORES PRINCIPAIS
1900 - 1929	Comando, controle e centralização	Obediência, respeito, lealdade e cooperação	Taylor (1911) Fayol (1916) Moore (1927)
1930's	Influência dos traços	Traços de personalidade influenciavam na definição de líderes	
1940's	Liderança de grupos	O líder exerce a liderança dirigindo atividades em grupo. É também uma forma de persuasão.	Copeland (1942) Hemphill (1949)
1950's	Predominância de 3 temas: Liderança de grupos; liderança relacional; liderança para eficácia	Continuação dos estudos da liderança de grupos; a liderança relacional compartilhando objetivos; e o foco na eficácia,	

		influenciando grupos para atingir objetivos	
1960's	Liderança comportamental	Trabalha a influência do líder manter pessoas em uma mesma direção	Seeman (1960)
1970's	Liderança do comportamento organizacional	A liderança como forma de manter grupos ou organizações na direção dos mesmos objetivos. A mobilização de indivíduos, líderes e liderados em torno de objetivos e valores comuns.	Burns (1978)
1980's	Ampliação dos conceitos, destacando: desejo do líder; influência da liderança; liderança por traços; Liderança transformacional	Seguidores executando desejos dos líderes. Líderes atuando de forma não coercitiva para que liderados executem o que eles determinam. A volta dos traços como teoria, que acaba influenciando o entendimento sobre o tema da liderança. A teoria da liderança transformacional como forma de evolução moral e motivacional, tanto de líderes como de liderados	Burns (1978) Peters & Waterman (1982)
De 1990 até os dias atuais	Ampliação dos conceitos de liderança: Liderança autêntica; liderança espiritual; liderança servidora; liderança adaptativa; influência dos seguidores na liderança; liderança discursiva	Continua o debate sobre a diferença entre liderança e gerenciamento. Mas a liderança continua sendo um movimento de influência de um líder, para que liderados alcancem objetivos comuns	Fairhurst (2007) Aritz, Walker, Cardon & Zang (2017)

Fonte: O autor (adaptado de NORTHOUSE, 2018, p. 34 – 41).

Assim, a liderança pode ser ensinada, o que poderia ocorrer desde os bancos das instituições de educação superior, tratando de temas mais relacionados com *soft skills*, como por exemplo, as habilidades de comunicação, o trabalho em equipe, gestão de conflitos e problemas complexos. Esse trabalho pode ser realizado por meio de workshops, trabalhando conceitos de inteligência emocional e empatia (SOBRAL; FURTADO, 2019).

2.2.2 Liderança Transacional

A liderança transacional se apresenta como uma forma de troca de gratificações entre líderes e liderados, como se existisse um mercado para trocas de forma política nesse contexto

(BURNS, 1978). Portanto, na relação transacional, liderados podem aceitar, concordar ou reclamar com líderes sobre as recompensas devidas para o atingimento de objetivos (BASS *et al.*, 2003).

O líder recompensa os esforços dos liderados com premiações, bônus ou qualquer outra forma que possa despertar o interesse dos liderados. Dessa forma, consegue atingir objetivos por meio desse contingenciamento de recompensas e construção transacional (NORTHOUSE, 2018), conseguindo maximizar os interesses dos líderes, das organizações e dos liderados (BURNS, 1978).

A relação entre líder e liderado pressupõe uma troca, onde os liderados performam de acordo com os objetivos determinados pelo líder, atingindo metas e objetivos, e em troca, o líder os motiva por meio de um acordo, onde as recompensas são extrínsecas à organização (MCCLESKEY, 2014; BASS *et al.*, 2003).

McCleskey (2014) traz ainda a ideia de que essa relação atende aos interesses pessoais dos liderados, sendo renovada, constantemente, a cada objetivo alcançado.

Para Burns (1978), a liderança transacional busca uma relação entre líderes e liderados onde, para alcançar os resultados esperados, existe uma bonificação pelo esforço. Porém trata-se de uma relação de mão dupla, onde o liderado ganha algo para satisfazer suas necessidades e desejos, e o líder tem os objetivos alcançados, que satisfarão suas necessidades organizacionais. Isso não significa que valores sejam transgredidos para o alcance de tais objetivos, pelo contrário, o líder deve manter valores elevados de honestidade, responsabilidade, justiça e honrar os compromissos assumidos, sendo perfeitamente consonante com um modelo de *compliance*, definido para essa transação (BASS *et al.*, 2003).

A aplicação de um estilo transacional de liderança não está ligada a valores comuns. É possível que pessoas ou grupos com valores diferentes possam alcançar os objetivos da organização utilizando a liderança transacional como forma de ganhos mútuos, assemelhando-se mais com uma barganha (Burns, 1978), o que motiva os seguidores a atingirem objetivos por acordos que beneficiem ambas as partes. Tais acordos favorecem as organizações, pois diminuem os riscos desnecessários com foco na eficiência organizacional (MCCLESKEY, 2014), mas eles podem ser punidos no caso de não atingimento das metas estabelecidas (LIU; LIU; ZENG, 2011; BASS *et al.*, 2003; ODUMERU; OGBONNA, 2013).

A liderança transacional atua nas necessidades básicas dos liderados, e os recompensa ou os pune, de acordo com os resultados obtidos, focando mais nos processos mecânicos do

que na criatividade ou nas diferentes formas de pensamento (ODUMERU; OGBONNA, 2013), que podem ser utilizadas para execução de reformas (BURNS, 1978).

Esse estilo de liderança encontra apoio em ambientes corporativos, com foco na exploração. A exploração é a fase comercial de algum produto ou serviço, onde os mesmos já são consolidados comercialmente, e aceitos pelo mercado. Dessa forma, o estilo de liderança transacional aplica-se com mais eficiência nessa situação, pois a demanda é pela comercialização em escala, não havendo necessidade de um processo criativo nessa etapa (BAŠKARADA; WATSON; CROMARTY, 2016), o estímulo para criatividade e inovação é podado (LIU; LIU; ZENG, 2011), o que provoca uma certa acomodação dos liderados, porque as expectativas não são de ir além do que se espera com a barganha transacional.

Liu, Liu e Zeng (2011) ainda mostram que, num ambiente transacional, quanto mais a equipe apresenta um alto nível de esforço emocional, a relação com a inovação e com a criatividade são negativas.

O quadro 04, abaixo, resume as principais características do estilo de liderança transacional, os quais serviram de base para a mensuração proposta para fins deste estudo.

Quadro 04 – Características da Liderança Transacional

TRANSACIONAL
Conduzem ou motivam na direção das metas, por meio do esclarecimento dos papéis e exigências das tarefas
Recompensa contingente: negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas
Administração por exceção (ativa): procura e observa desvios das regras e padrões, tomando atitudes corretivas
Administração por exceção (passiva): Intervém apenas quando os padrões não são alcançados
Laissez-faire: abdica das responsabilidades, evita tomada de decisões

Fonte: O autor.

2.2.3 Liderança Transformacional

A liderança transformacional trata de um modelo de retroalimentação entre líderes e liderados, sendo tarefa dos primeiros formarem novos líderes, extrapolando a rotina das ações, possibilitando o desenvolvimento dessas novas lideranças, o que não impede que haja uma troca de conhecimento e informação entre as duas partes, os líderes podem ensinar, e ao mesmo tempo, aprender com os liderados. O líder transformacional tem a capacidade de entender a

mente dos liderados, mobilizando-os para que a motivação seja sempre alimentada entre eles (Burns, 1978).

A liderança transformacional pode ser vista como um processo de mudanças e transformações, onde líderes inspiram liderados a alcançarem objetivos além do que lhes são demandados (NORTHOUSE, 2018). Esse estilo de liderança busca a transformação de consciência dos liderados, ajudando-os a enxergarem questões profissionais de forma diferenciada, focando no desenvolvimento e necessidades dos liderados (ODUMERU; OGBONNA, 2013).

Também é possível compreender a liderança transformacional de um ponto de vista ético e de valores morais, a partir do momento que buscam transformar pessoas e organizações (YUKL, 2013), esse movimento se dá pela utilização de mecanismos que visam aumentar a motivação e desempenho dos liderados (BASS *et al.*, 2003; ODUMERU; OGBONNA, 2013). Ao mesmo tempo, cria condições de desenvolver o sentimento de **dono** do negócio, estimulando o desafio constante de si mesmo nesse processo de crescimento, possibilitando a execução de reformas pela mudança de sentimentos e posturas dos liderados (BURNS, 1978).

Burns (1978), destaca que a liderança transformacional está calcada em valores como liberdade, justiça e equidade. Um líder transformacional tem a habilidade de elevar os conceitos de moralidade de seus liderados, sem os quais os meios podem corromper os fins, estimulando a superação constante pelo autoconhecimento, onde cada um é capaz de saber quais são suas limitações e fortalezas (ODUMERU; OGBONNA, 2013).

As atitudes de liderança transformacional não ocorrem apenas nos altos postos de liderança com ações de ampla liberdade ou permissividade. Atos de liderança transformacional podem ser observados em esferas hierárquicas mais baixas dentro da organização, esse comportamento, confere a ela, um caráter de algo comum. Ao mesmo tempo, a liderança transformacional ganha ares incomuns, quando atitudes coercitivas são interpretadas como liderança. O fato da liderança transformacional buscar essa elevação de patamar dos liderados não pode ser encarada como um palco, onde tudo pode acontecer, sem que o líder estabeleça limites (BURNS, 1978).

Para os produtos e serviços que estão em fase de exploração, que é um momento de descobertas, de tentativa e erro, e de experimentações e que, portanto, precisam de criatividade e inovação, a aplicação da liderança transformacional é mais indicada. Nesse estilo de liderança, cujas características estão demonstradas no quadro 05, abaixo, estão presentes a inspiração e

motivação, e com isso, há um maior encorajamento para que as pessoas assumam riscos, exerçam a criatividade, e sejam mais questionadoras (BAŠKARADA; WATSON; CROMARTY, 2016).

Quadro 05 – Características da Liderança Transformacional

TRANSFORMACIONAL
Carisma ou influência idealizada: oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha o respeito e a confiança.
Inspiração: comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples.
Estímulo intelectual: promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas.
Consideração individualizada: dá atenção personalizada, aconselha, orienta.

Fonte: O autor.

3 METODOLOGIA

Para fins da pesquisa que subsidia os resultados deste estudo, é adotado o método quantitativo de caráter descritivo, pois segundo (GIL, 2019) esse tipo de pesquisa tem como característica utilizar técnicas padronizadas de coletas de dados, auxiliando na obtenção de dados necessários para desenvolver o estudo. A seguir, serão descritas as etapas utilizadas para esta pesquisa: a) caracterização da pesquisa; b) população e amostra; c) procedimentos para realização da coleta de dados; d) os instrumentos utilizados para pesquisa; e e) as técnicas para o tratamento dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O estudo é realizado com gestores de três empresas com origens de controle de capital diferentes, porém pertencentes ao mesmo segmento de mercado: mídia OOH, que traduzido do inglês *Out of Home*, pode ser entendido como toda publicidade que impacta as pessoas fora do ambiente de suas casas. Ter todas as empresas do mesmo setor possibilita a comparação do estudo, uma vez que enfrentam os mesmos desafios do mercado publicitário. Embora atuantes em um mesmo mercado, a origem de capital das empresas é diferente, por isso o interesse em se comparar os estilos de liderança e a congruência na escolha de competências mais relevantes entre seus líderes. A escolha das empresas deu-se em função de conveniência.

É utilizado o modelo de pesquisa quantitativo descritivo. De acordo com Creswell (2010), a pesquisa quantitativa se apresenta como uma forma de exploração e entendimento a respeito do significado que indivíduos e grupos dão a problemas sociais e humanos. O caráter descritivo na pesquisa é justificado pelo fato de apontar, com maior precisão, as características de liderança e competências (BABBIE, 2010).

Outra forma de ver a adoção do método descritivo, para esse estudo, baseia-se no fato de que ele busca caracterizar uma população e estabelecer relação entre variáveis (Gil, 2019). Serão analisadas as variáveis de competências (que os líderes das empresas entendem como essenciais) e os estilos de liderança, o que buscará verificar se existem divergências ou convergências, de acordo com a origem do capital das empresas.

Foi realizada uma *survey* com líderes das empresas com uma abordagem quantitativa de caráter descritivo. Para Gil (2019), esse tipo de levantamento de campo permite atingir um número significativo de pessoas, e obter conclusões sobre os dados coletados. Esse modelo

também permite obter os dados de forma mais rápida, e com custos baixos, pois pode ser utilizado meios eletrônicos para essa coleta.

Já segundo Bryman (2012) a *survey* se aplica para coleta de dados, por meio de questionários, para pesquisas quantitativas. Esse tipo de coleta de dados, continua o autor, serve para mais de um caso e onde há duas ou mais variáveis. Como o presente estudo busca relacionar competências, estilos de lideranças e origem do capital das empresas, torna-se um método útil para coletar os dados necessários para o estudo, na busca de padrões que possam associá-las.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O estudo aborda indivíduos que ocupam funções de liderança para identificação dos estilos de liderança que exercem no dia a dia, além das competências que consideram como essenciais para a condução da liderança. O estudo de indivíduos é uma fonte de pesquisa para entendermos como a pessoa está situada no grupo organizacional a que pertence (BABBIE, 2010).

Quanto aos cargos, para efeito da elaboração do questionário, são definidas três funções: Estratégico (*C-Level*); Gerencial, e Coordenação/Supervisão. O questionário também considera a área de atuação dos respondentes, onde abre-se um leque maior de opções: Planejamento; Comercial; *Compliance*; Financeira; Jurídica, Logística; Marketing; Operacional; e Recursos Humanos. Embora possa haver diferenças de terminologias dos cargos, todos os respondentes exercem a liderança sob outras pessoas, estabelecendo uma premissa de que para haver líderes, é preciso haver liderados (BURNS, 1978).

A faixa etária foi dividida para se ter uma classificação geracional, assim é definida por cinco faixas: de 18 a 23 anos – correspondendo à geração Z; de 24 a 41 anos – correspondendo à geração Y; de 42 a 59 anos - correspondendo à geração X; de 60 a 75 anos – correspondendo à geração *Baby Boomers*; e acima de 75 anos – correspondendo à geração de veteranos.

Além desses dados sociodemográficos, também foram coletadas informações sobre gênero, estado civil, escolaridade, área de formação acadêmica, tempo de função na empresa e tempo de trabalho na empresa. Todos os dados são detalhados mais à frente.

A população total é de 138 possíveis respondentes, sendo: 48 para a empresa de origem de capital brasileiro, 23 para a empresa de origem de capital americano, e 67 para a empresa de

origem de capital francês. Em função do contexto de saúde, ocasionado pela pandemia da COVID-19, e da facilidade tecnológica, os questionários foram disponibilizados de forma eletrônica, entendendo que grande parte dos funcionários, incluindo os líderes, estavam trabalhando de forma remota. Foram realizados *recalls* com os gestores de RH da empresa, que foram o ponto de contato para o andamento do trabalho, como reforço da solicitação de resposta.

Com esse trabalho juntos aos gestores de RH das empresas, foi possível conseguir um total de 59 respostas das 138 possíveis, representando um retorno de 43%, sendo: 17 de 48 para a empresa de origem de capital brasileiro (35%); 9 de 23 para a empresa de origem de capital americano (39%); e 33 de 67 para a empresa de origem de capital francês (49%). O tamanho da amostra se mostrou suficiente, como será demonstrado na apresentação dos resultados estatísticos deste trabalho.

3.3 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS

É utilizado, para a coleta de dados, um questionário composto por escala *Likert* de 11 pontos, com 3 blocos, aplicado nos grupos de líderes de cada empresa alvo da pesquisa. O primeiro bloco para identificação do estilo de liderança (transacional, transformacional ou servidora). O segundo bloco para definição da escala de competências que os participantes entendem como essenciais para o exercício da liderança. No terceiro e último bloco, questões visando mensurar fatores sociodemográficos e profissionais dos respondentes.

O questionário passou por uma fase preliminar chamada pré-teste, para identificação de possíveis falhas na redação, onde foram observadas: a redação, complexidade das questões e redundâncias (GIL, 2019). O pré-teste foi realizado com os gestores de RH das empresas selecionadas para a pesquisa, portanto foram preenchidos 3 questionários, sendo um para cada empresa com esse caráter. Além disso, mais 14 respostas foram adicionadas no pré-teste.

Após a validação, os questionários foram distribuídos de forma eletrônica para os participantes das empresas, tendo como apoio, para essa operação, suas áreas de RH. A vantagem de se ter um questionário que pode ser respondido sem a presença de um entrevistador é que o entrevistado não sofre nenhuma influência, podendo agir de forma mais independente, e inclusive, realizar preenchimento do questionário na hora em que achar mais conveniente (BRYMAN, 2012).

Gil (2019) também destaca algumas vantagens em se trabalhar com questionários, como por exemplo: atingir um grande número de pessoas; menores gastos; garantir anonimato das respostas, o que foi solicitado por pelo menos uma das empresas participantes, em função de *Compliance* ligado a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD); conveniência para resposta em melhor horário; e isenção das respostas, por não ter o pesquisador fazendo as perguntas presencialmente.

Um outro aspecto da utilização de questionários é que a tecnologia atual permite a utilização de meios eletrônicos para as respostas. Existem mecanismos de pesquisa *on-line*, como o SurveyMonkey. Outras ferramentas não citadas por autores pesquisados nessa seção metodológica são fornecidas pelo Google, como o Google Formulários, e pela Microsoft, que disponibiliza o Forms. A ferramenta selecionada foi o Google Formulários para coleta de dados com os gestores das empresas alvo do estudo (CRESWELL, 2010).

Os dados foram tratados estatisticamente para obtenção de média, da mediana, do desvio padrão, da análise de clusters, da análise de variância e da validação de hipóteses, dentro da análise descritiva (CRESWELL, 2010).

Após a tabulação de dados, a etapa seguinte foi a análise dos resultados para redação final do trabalho aplicado. O período de aplicação dos questionários foi de 3 de maio de 2021 a 10 de junho de 2021.

3.4 O INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O contato com as empresas foi realizado por meio de diretores, que encaminharam o assunto internamente para aprovação, e posteriormente, se indicou um interlocutor dos respectivos RH's. O passo seguinte foi a formalização do trabalho por meio de comunicação oficial, enviada por *e-mail*, que autorizou a pesquisa, que se encontra no ANEXO 1 deste trabalho. Tanto os nomes das empresas como as identidades dos respondentes foram mantidas em sigilo, uma vez que o questionário enviado para os líderes das empresas, não demandou identificação.

O questionário utilizado é dividido em três partes. A primeira parte para coleta dos dados sobre estilos de liderança, foi baseado em uma adaptação do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (BASS & AVOLIO, 1995); utilizado para comparar os estilos de liderança entre empresas de pequeno e médio porte atuantes na Suécia e na China (XIAOXIA; XIAOXIA; JING, 2006). O presente questionário foi e será apenas utilizado para fins

acadêmicos, o que não se configura a utilização comercial da ferramenta. As questões identificam os estilos de liderança, e estão distribuídas no questionário enviado aos respondentes, conforme quadro 06, a seguir.

Quadro 06 – Distribuição das questões que identificam os tipos de liderança

ESTILO DE LIDERANÇA	INDICADOR	QUESTÕES
Liderança Transformacional	Influência Idealizada	1, 9 e 17
	Motivação Inspiracional	2, 10 e 18
	Estimulação Intelectual	3, 11 e 19
	Consideração Individual	4, 12 e 20
	Aceitação de riscos	5, 13 e 21
Liderança Transacional	Recompensa Contingencial	6, 14 e 22
	Gerenciamento por Exceção	7, 15 e 23
	<i>Laissez-Faire</i>	8, 16 e 24

Fonte: O autor.

A Segunda parte do questionário busca identificar competências relevantes para os líderes das empresas estudadas. Conforme anteriormente mencionado, o instrumento se baseia em competências descritas como fundamentais, apresentadas por Sant’Anna (2002), e atualizadas com o mais recente trabalho sobre competências requeridas para 2025 (WEF, 2020). São elas: a) Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; b) Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; c) Criatividade; d) Capacidade de inovação; e) Capacidade de comunicação; f) Capacidade de relacionamento interpessoal; g) Capacidade de trabalhar em equipes; h) Autocontrole emocional; i) Visão de mundo ampla e global; j) Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas; k) Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades; l) Iniciativa de ação e decisão; m) Capacidade de se comprometer com os objetivos da organização; n) Capacidade de gerar resultados efetivos; o) Capacidade empreendedora; p) Pensamento analítico; q) Aprendizagem ativa; r) Resolução de problemas complexos; s) Pensamento crítico; t) Liderança e influência; u) *Design* tecnológico e programação; v) Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade; w) Inteligência social; x) Capacidade de negociação; e y) Aprendizagem contínua.

Na terceira parte do questionário busca-se delinear o perfil dos participantes por meio de escala sociodemográfica e profissional, incluindo gênero, faixa etária, estado civil, formação

acadêmica completa, área de formação, área de atuação na empresa, tempo que exerce a função na empresa, e tempo em que está trabalhando na empresa.

O questionário completo pode ser encontrado no APÊNDICE 1 deste trabalho.

4 OS CASOS ESTUDADOS

O conceito de mídia exterior pode ser identificado pela sigla em inglês OOH (*Out Of Home*). No entanto, nem todo equipamento disposto em um ambiente urbano pode ser considerado como mídia exterior. Placas direcionais, informativas, intervenções artísticas em painéis e em paredes podem ser considerados elementos de comunicação, porém não têm a função publicitária (MENDES, 2017).

Outras denominações aparecem como sinônimos da mídia exterior, como comunicação ao ar livre, comunicação extensiva, comunicação visual, publicidade exterior, mídia alternativa, entre outros (CASARIN, 2012). A mídia pode ser digital ou estática, portátil ou fixa, mas para ser considerada OOH, precisa estar fora do ambiente doméstico (BRAVO, 2020). A autora ainda destaca que a digitalização da mídia permite que haja veiculação de notícias, através de parceiros editoriais, que geram esse conteúdo.

Cabe ainda ressaltar que esse tipo de publicidade pode ser *indoor* ou *outdoor* (BRAVO, 2020), pois o que caracteriza o conceito de OOH é estar fora de casa, portanto pode-se referir tanto a espaços abertos como ruas, parques, rodovias, como a locais fechados como prédios comerciais, aeroportos, estações de trem, metrô, dentre outros.

Um grande diferencial da mídia exterior em comparação com a mídia tradicional, presente na televisão, em revistas e em jornais, é que não há necessidade de uma ação específica para que o público tenha acesso a ela, basta sair de casa para que a pessoa seja impactada pela comunicação publicitária, o que a torna praticamente compulsória para quem está em trânsito, seja nas ruas, nos centros comerciais, nos aeroportos e em qualquer ambiente, aberto ou fechado, que seja público (CURY, 2004).

Um equipamento muito comum para instalação de publicidade exterior são os mobiliários urbanos. Podem se apresentar na forma de abrigos de ônibus, relógios, totens, sanitários, coletores de lixo (MENDES, 2017) e em variados tamanhos.

De acordo com a Associação Brasileira de Out-of-Home (ABOOH, 2011), existem 3 tipos de ponto de impacto OOH: o ponto de espera, o ponto de venda, e o ponto de trânsito. O primeiro se caracteriza por momentos em que se está aguardando, como por exemplo em um elevador ou sala de espera para uma consulta médica. O segundo está ligado diretamente ao ato da compra, para despertar a vontade de adquirir algo quando já se está na loja ou em um centro comercial. O terceiro se refere aos locais de passagem, como ruas, metrôs, e pontos de ônibus.

Uma grande mudança ocorrida nesse setor foi a Lei 14.233/2006, lei que ficou conhecida como Lei Cidade Limpa (SÃO PAULO, 2006). Esse movimento buscou organizar os espaços públicos para exibição de propagandas publicitárias na cidade de São Paulo, porém teve um impacto em outras cidades, que acompanharam a tendência de resgate visual que a lei impõe (BARROS, 2018). Ao se restringir os espaços, aumenta-se a concorrência entre as empresas existentes.

A mídia exterior pode ser seletiva, evitando que anúncios de concorrentes sejam colocados no mesmo equipamento ou em equipamentos próximos, gerando um impacto positivo na lembrança dos consumidores, pois 72,4% se lembram de um anúncio de grandes formatos, como os instalados em arenas esportivas, que acabam, também, impactando quem assiste o evento pela TV (ROLIM; GUIMARÃES; ORTEGA, 2010).

A penetração da mídia OOH no mercado publicitários é de 87%, de acordo com pesquisa realizada pela Deloitte (2021), o que mostra a importância desse segmento dentro de um mercado muito competitivo, não só com as empresas específicas do segmento OOH, como de outros veículos, como TV aberta e, principalmente, os meios digitais favorecidos pela evolução da internet.

Em suma, portanto, OOH é a sigla, em inglês, para *Out of Home*. São todas as publicidades onde a pessoa é impactada fora de sua casa, literalmente. Qualquer publicidade veiculada em ruas, estradas, rodovias, aeroportos, portos, estações ferroviárias, metrô, *shopping centers*, elevadores, enfim, qualquer local público, fora da residência.

Essas mídias apresentam-se em dois formatos tradicionais: o estático e o digital. No caso estático pode-se considerar qualquer mídia impressa, seja em papel, lona, placas, adesivos, que precisarão da intervenção presencial de algum trabalhador para realizar sua troca, limpeza e manutenção. Alguns equipamentos de mídia estática possibilitam a inserção de mais de um anúncio, por meio de um sistema eletromecânico, que gira as mídias uma a uma, revertendo a direção em seguida, esse sistema é chamado de *scrolling*¹.

Já o digital são mídias exibidas em telas como monitores de TV's de vários tamanhos e painéis de *Light Emitting Diode* (LED), que também são apresentados em várias formas e tamanhos. Nesse último formato, a troca da publicidade exibida, pode ser feita remotamente, sem a presença física de um funcionário no local, exigindo menos mão de obra operacional,

¹*Scroll* em inglês significa rolagem. O sistema *scrolling* permite que vários cartazes sejam postados num mesmo equipamento que, ao girar, passa os anúncios em ordem de cima para baixo e depois invertem a ordem rodando ao contrário.

cabendo apenas a presença para limpeza e manutenção do equipamento. Outra característica desse equipamento é que, além da inserção de múltiplos anúncios, também possibilita a customização da propaganda apresentada, de acordo com a hora do dia, atendendo a demandas específicas, como por exemplo, anúncio de café da manhã no período matutino, e na hora do almoço, a troca para algo que incentive esse tipo de consumo.

Em linhas gerais, o mercado de OOH destaca-se por ser de alta escala e constante crescimento. O faturamento do mercado no Brasil, em 2019, chegou a R\$ 2,2 bilhões, com queda em 2020, em função da pandemia da COVID-19. Como se trata de um tipo de publicidade que pressupõe o impacto fora de casa, era de se esperar que as restrições de circulação e fechamento do comércio impactasse negativamente o faturamento do setor. Porém a expectativa é de que, em 2021, haja uma recuperação para os níveis de 2019.

Segundo pesquisa apresentada no documento de abertura de capital da empresa Eletromídia, o setor de mídia OOH cresceu 10,3%, de 2013 a 2019, sendo que no formato digital, esse crescimento foi ainda maior, 15,8% (ELETROMIDIA, 2021).

Em comparação com o mundo, o Brasil apresenta baixa penetração de publicidade OOH, quando comparado com outras mídias tradicionais, como televisão, rádio, jornais e revistas. Enquanto países da América Latina, Europa Central e Leste, Ásia e Pacífico, e Europa Ocidental apresentam participações, respectivamente, de 6,9%, 8%, 8,3% e 6,7%, o Brasil conta com participação de mídia OOH, no total do mercado de publicidade, de 4,2%. Tal fato pode ser visto como uma oportunidade de crescimento do setor, conforme o país se desenvolva (ELETROMIDIA, 2021).

Para fins deste estudo, participaram três grandes empresas do setor de OOH, divididas pela origem de seus respectivos capitais. Uma empresa com origem de capital brasileiro, outra com origem de capital francês, e uma terceira com origem de capital americano. Todas atuando no mercado brasileiro, com operações em grandes cidades e capitais do país.

A empresa brasileira teve sua origem com capital de seus fundadores, mas recebeu aporte de um fundo de investimento, o que possibilitou a expansão dos ativos. O crescimento ocorreu de forma inorgânica, com aquisição de outras empresas do mercado, e de forma orgânica, com assinatura de novos contratos com grandes espaços para exibição de publicidade OOH, nos segmentos de transportes terrestres, aeroportos e *shopping centers*.

A formação da empresa de capital francês está calcada em um empreendimento familiar na década de 1960. A partir desse início, o fundador buscou expandir o conceito de mídia

exterior associado a mobiliário urbano da cidade, como abrigos de ônibus, relógios, quiosques, banheiros, dentre outros. Atualmente, a empresa tem seu capital aberto na Bolsa de Valores da Europa, mas o controle executivo global da empresa ainda está nas mãos da família do fundador. A marca está presente em mais de 80 países, sendo que atua há 20 anos no mercado brasileiro.

A empresa de capital americano é centenária, tem sua origem na parceria de dois empreendedores, que ao longo do tempo, apresentou um crescimento de forma inorgânica ao ser comprada por empresas maiores, até chegar no formato atual. No presente, a empresa tem atuação em vários países, com capital aberto na Bolsa Americana. Atua no Brasil há mais de 20 anos.

As empresas com origem de capital estrangeiro têm presença em cidades com equipamentos de mobiliário urbano, centros comerciais, terminais rodoviários, ferroviários e aeroviários, no Brasil ou em outros países. A empresa de origem de capital brasileiro participa dos mesmos setores de exibição de publicidade exterior, porém com atuação, até o momento, somente no Brasil.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos pelos dados estatísticos, referentes ao questionário respondido pelos líderes das empresas. Dessa forma, é possível contribuir para que, não só gestores com cargo de liderança das empresas, mas também os profissionais de RH entendam o perfil dominante do estilo de liderança, as competências entendidas como essenciais para as próximas décadas, e a correlação que esses construtos têm com a origem de capital das empresas.

Os achados a seguir podem referenciar futuros treinamentos para desenvolvimento de lideranças e competências, apoiar as decisões de promoções internas, de acordo com o perfil mais aderente às oportunidades apresentadas, e dar base para que novas contratações sejam realizadas de acordo com os padrões de liderança e de competência demandados pela empresa.

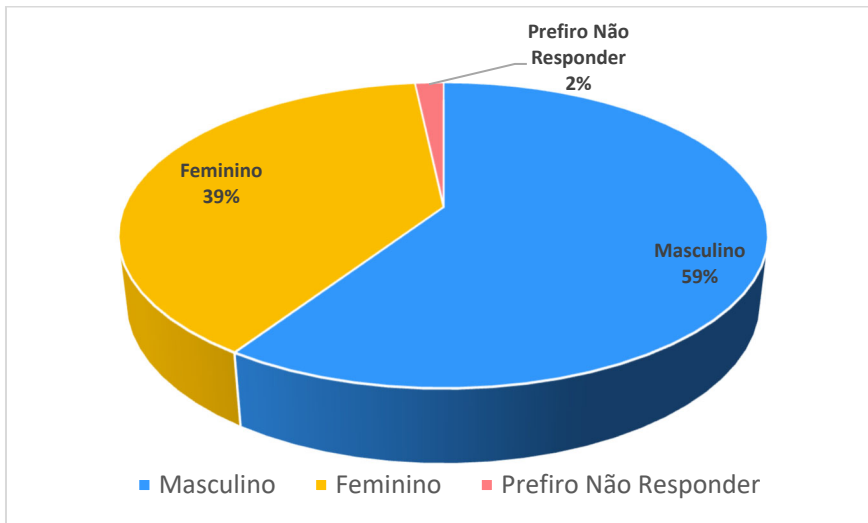
5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A pesquisa, conduzida junto a amostra de 138 pessoas, ocupantes de funções de gestão nas três empresas alvo do estudo, sendo: 48 gestores da empresa de controle brasileiro; 67 gestores de empresa de controle francês e 23 gestores de empresa de controle norte-americano.

O total de pesquisas respondidas foi de 59, correspondendo a um percentual de 43% do total de formulários enviados. E do total de formulários preenchidos, foram 17 respostas da empresa de capital brasileiro; 33 respostas da empresa de capital francês e 9 respostas da empresa de capital norte-americano.

Com relação ao gênero da amostra, existiu uma predominância masculina, representada por 59%, enquanto as mulheres representaram 39% dos respondentes, tendo ainda 2% que preferiram não responder sobre o tema; conforme o gráfico 01, abaixo:

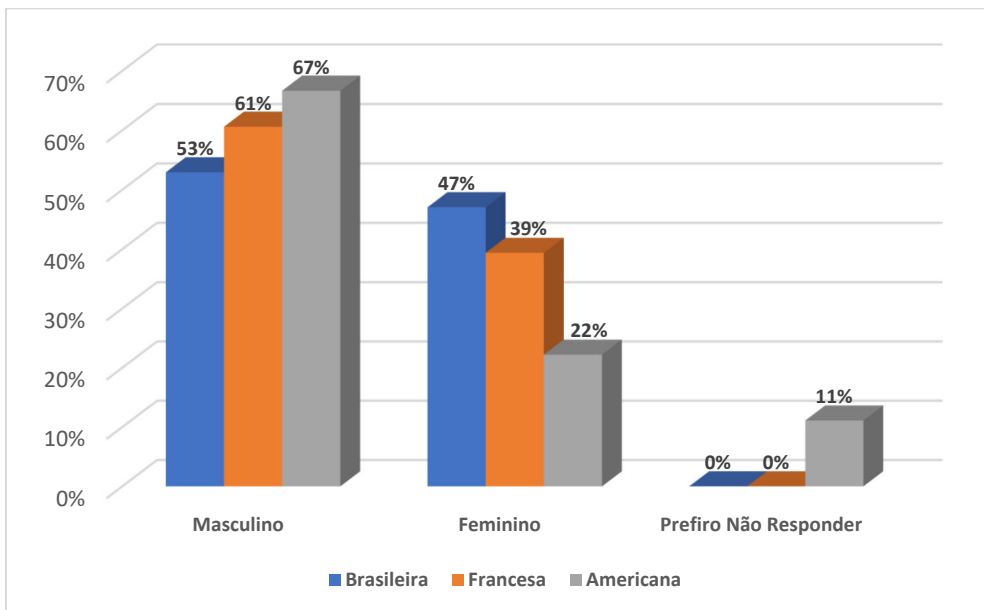
Gráfico 01 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação ao gênero total



Fonte: O autor.

Analisando a distribuição de gênero entre as empresas estudadas, observou-se que a empresa brasileira tem um equilíbrio maior entre as lideranças masculinas e femininas. As maiores diferenças entre homens e mulheres estão nas empresas de capital estrangeiro, como mostra o gráfico 02, a seguir.

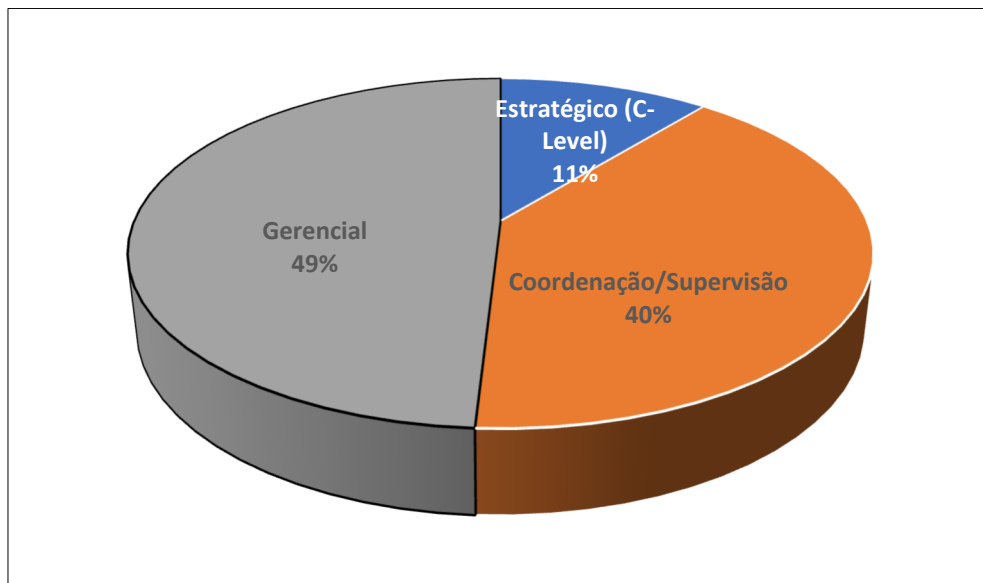
Gráfico 02 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação ao gênero por origem de capital



Fonte: O autor.

As denominações de funções de liderança variam entre as empresas, por isso foram consideradas funções de forma genérica, para que houvesse uniformidade entre os respondentes das diferentes empresas. Os cargos considerados para a pesquisa foram: Estratégico (*C-Level*); Coordenação/Supervisão; Gerencial. As quantidades de gestores exercendo cada um dos cargos podem ser observados no gráfico 03, abaixo.

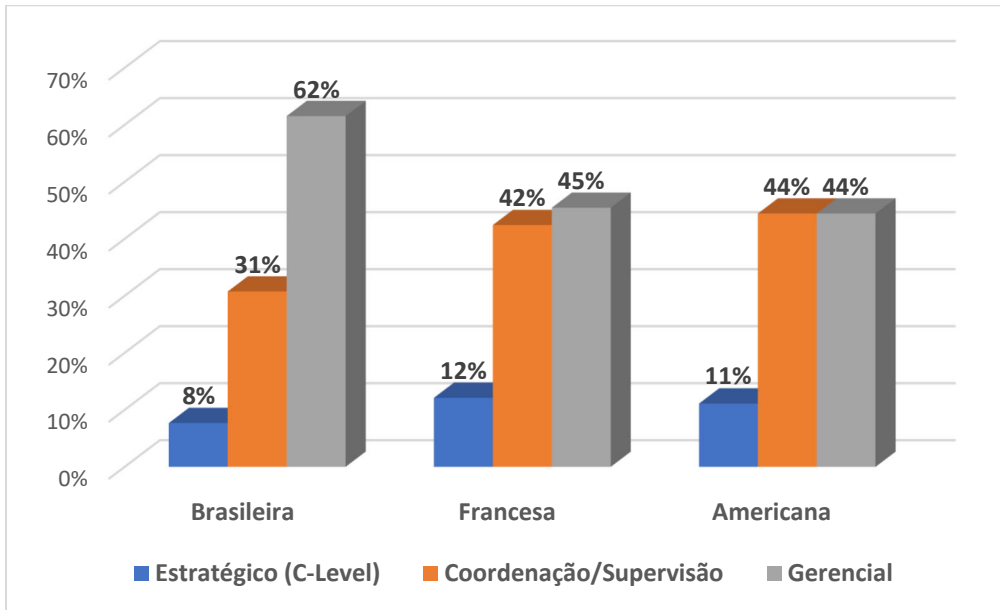
Gráfico 03 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação tipo de cargo desempenhado total



Fonte: O autor.

Na análise dos cargos por empresas, verifica-se que a maior aderência de respostas, em cargos de diretoria (*C-Level*), decorre da empresa de controle francês, com um maior engajamento nas respostas da pesquisa em gestores que ocupam cargos de coordenação/supervisão e gerenciais, como demonstrado no gráfico 04, a seguir.

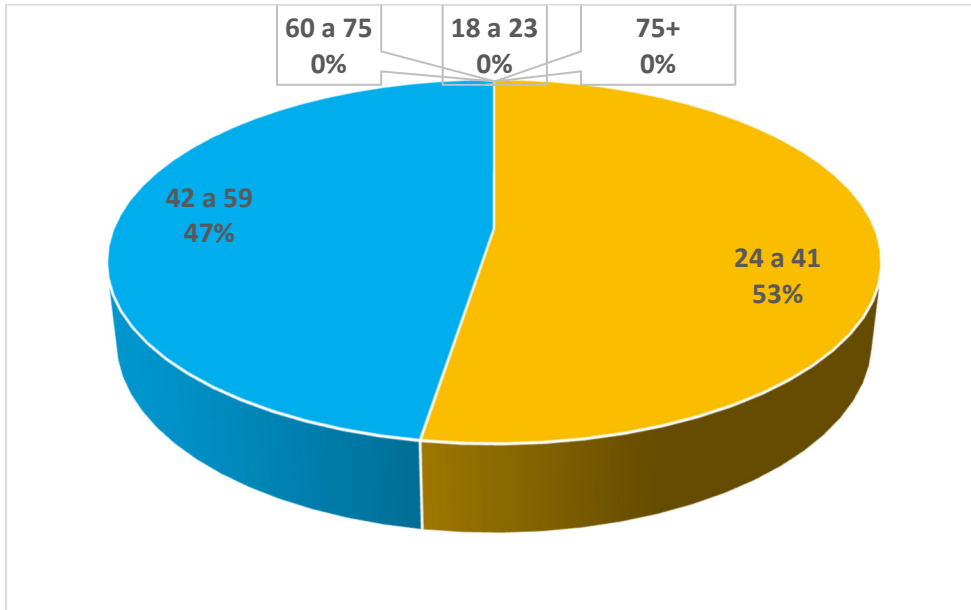
Gráfico 04 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação ao tipo de cargo desempenhado por origem de capital



Fonte: O autor.

Com referência a faixa etária, a escala utilizada buscou fazer a divisão de acordo com as gerações. Portanto, estabeleceu-se que os respondentes na faixa de 18 a 23 anos correspondem à geração Z; os de 24 a 41 anos correspondem à geração Y; os de 42 a 59 anos correspondem à geração X; os de 60 a 75 anos correspondem à geração *Baby Boomers*; e acima de 75 anos correspondem à geração de veteranos. Do total da amostra, não foram constatados profissionais com 60 anos ou mais, da mesma forma, não foram encontrados gestores da geração Z, ficando a faixa etária, então, dividida entre pessoas de 24 a 59 anos, conforme mostra o gráfico 05, abaixo.

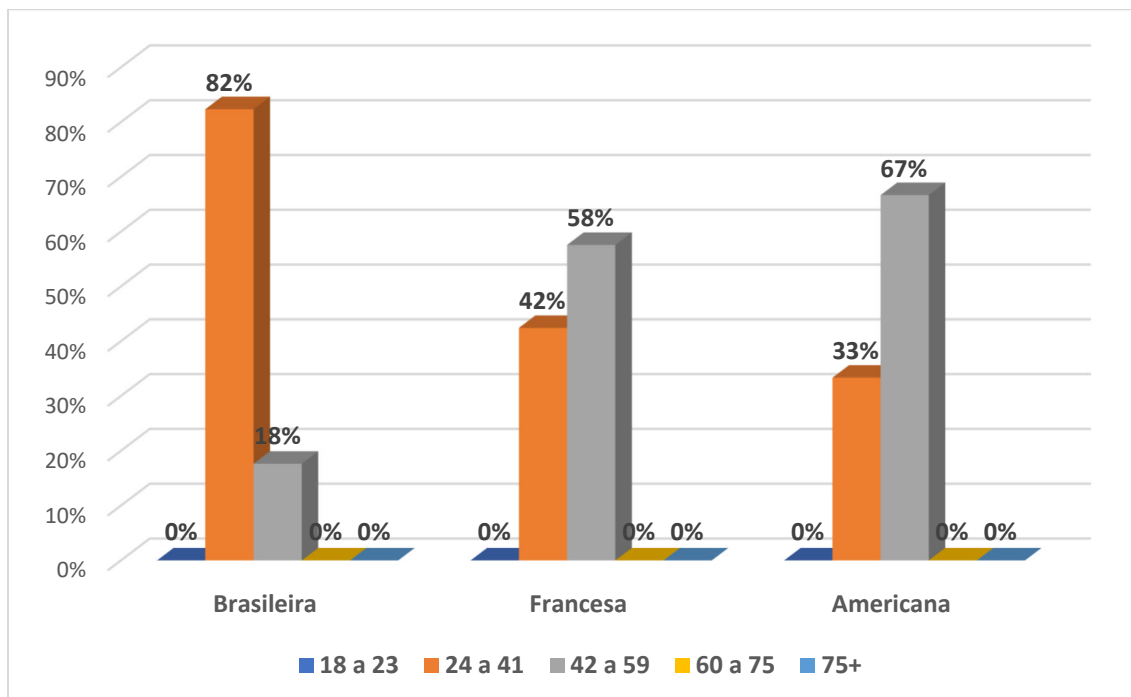
Gráfico 05 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação a faixa etária total



Fonte: O autor.

A análise por origem de capital mostra que a empresa brasileira tem o corpo de gestores mais jovem, com 82% de sua liderança em idade entre 24 e 41 anos. Nas empresas de capital francês e norte-americano, as lideranças na faixa dos 42 a 59 anos são as predominantes, representando respectivamente 58% e 67% do total da amostra, conforme demonstra o gráfico 06 abaixo.

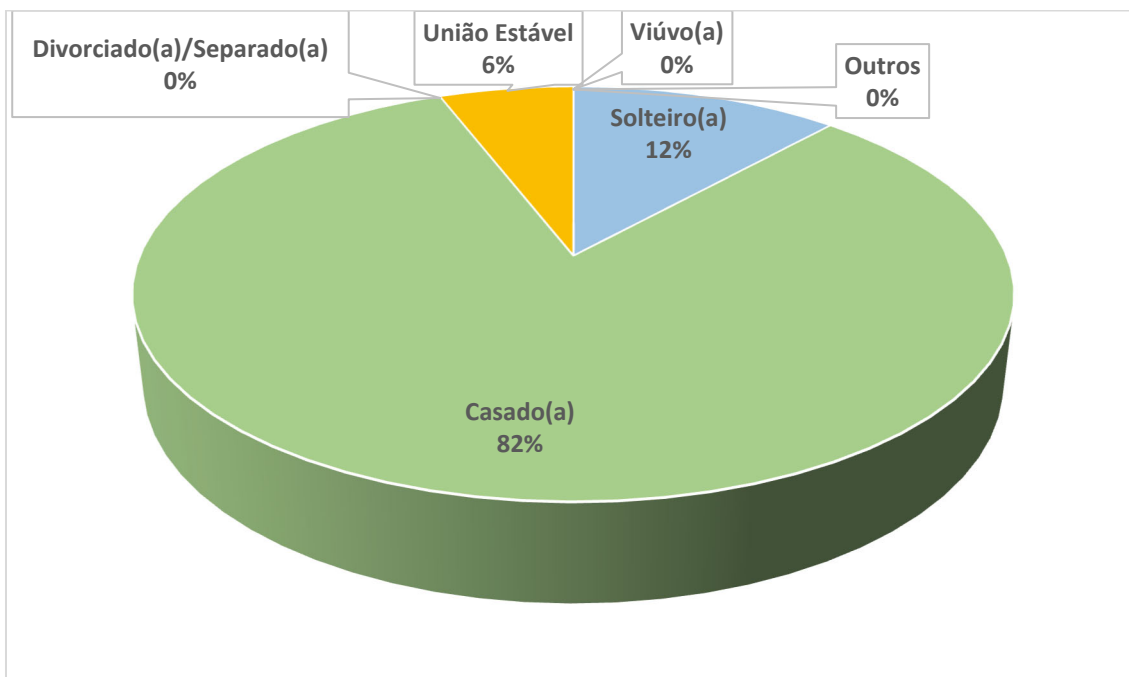
Gráfico 06 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação a faixa etária por origem de capital



Fonte: O autor.

Com relação ao estado civil da amostra pesquisada, a maioria nas três empresas declararam-se casados(as), com uma representação de 82%. Os solteiros(as) representam 12% da amostra e por último, 6% declararam viver em uma união estável. O gráfico 07, abaixo, demonstra os dados.

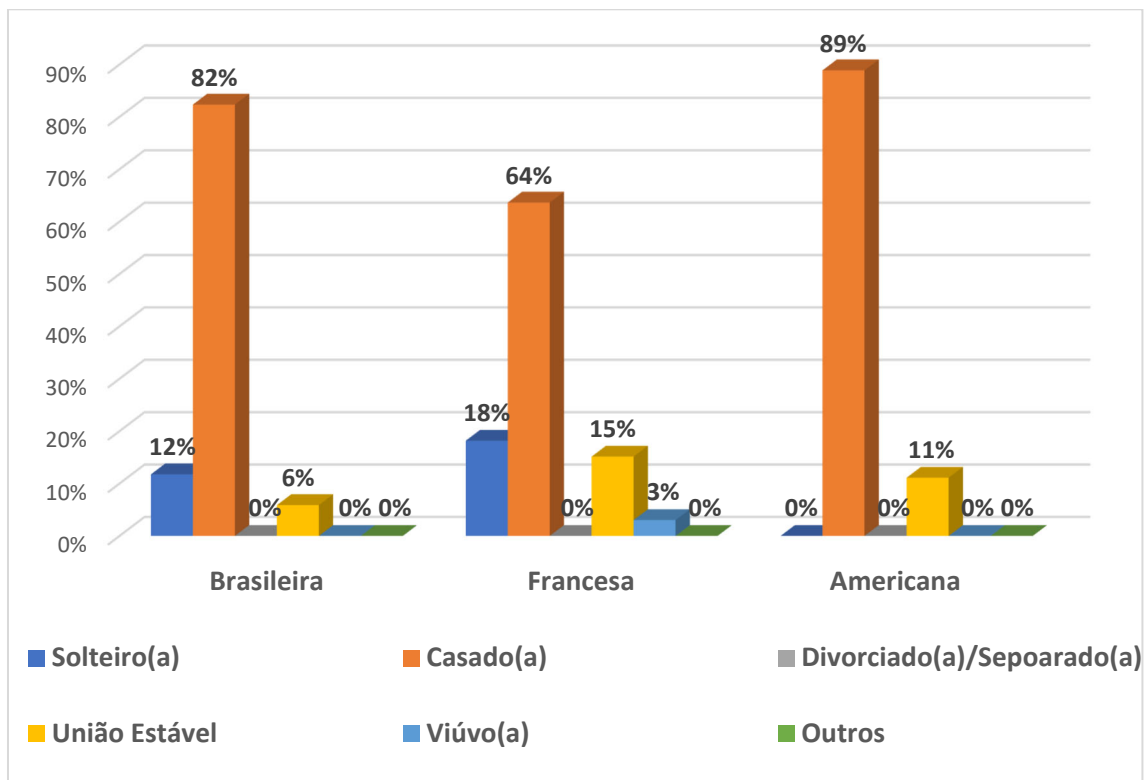
Gráfico 07 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação ao estado civil total



Fonte: O autor.

A análise dos dados da amostra por origem de capital também expressa a maior parte de gestores casados(as), sendo a empresa de capital americano a que apresenta um maior percentual desse estado civil (89%), seguida da brasileira (82%), tendo a francesa apresentado o menor percentual referente a esse quesito (64%). No entanto, essa mesma empresa tem a maior parcela de pessoas vivendo em modelo de união estável, conforme ilustrado no gráfico 08, abaixo.

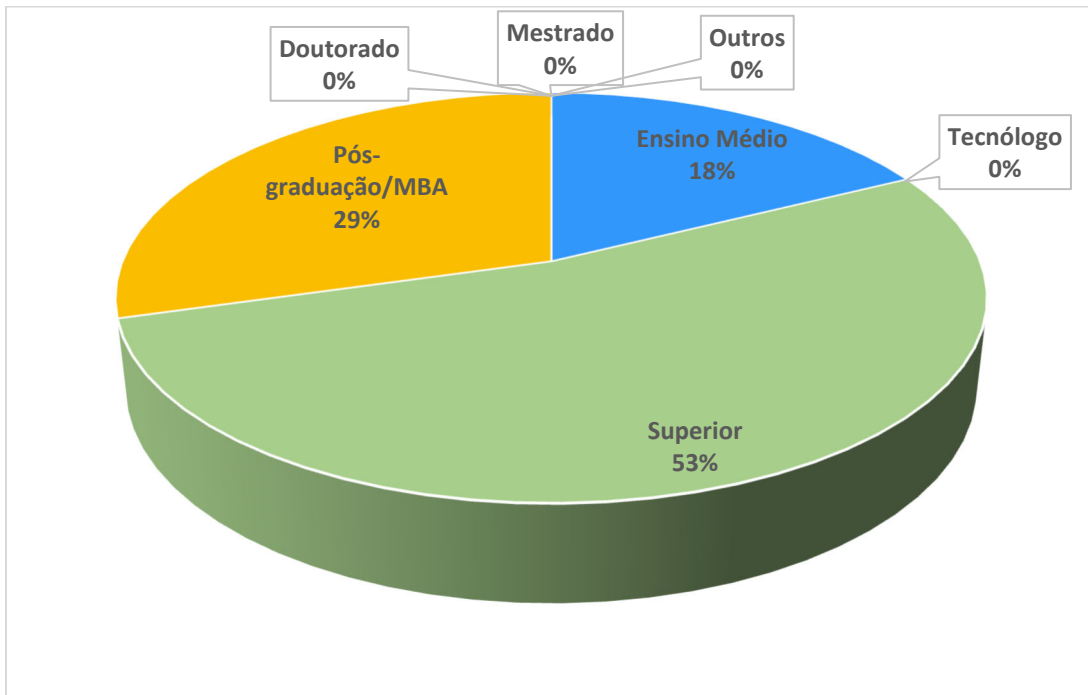
Gráfico 08 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação ao estado civil por origem de capital



Fonte: O autor.

Com relação à formação acadêmica dos respondentes, 53% têm curso superior completo, sendo que mais do que 29% dos gestores, além da formação superior já completaram algum curso de pós-graduação. Seguindo a formação acadêmica, apenas 18% têm apenas o ensino médio, conforme mostrado no gráfico 09, a seguir.

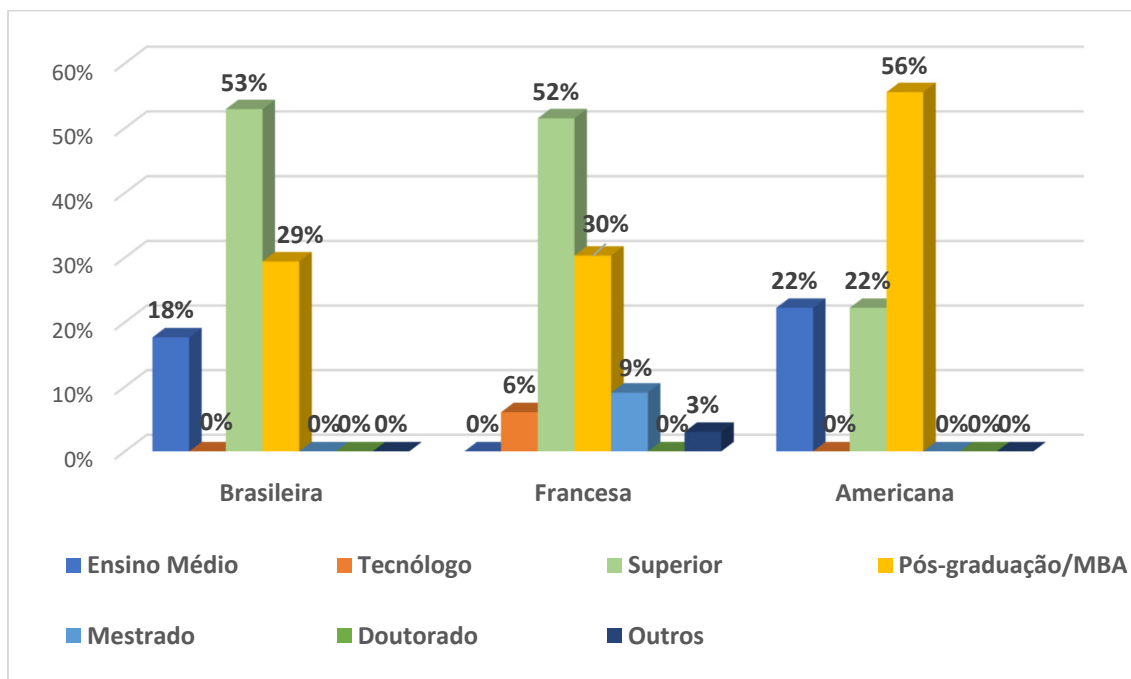
Gráfico 09 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação à formação acadêmica total



Fonte: O autor.

Observando-se a distribuição da formação acadêmica por origem de capital das empresas, é possível constatar que a empresa de capital americano tem a maior base de liderança com pós-graduação (56%). As empresas de capital brasileiro e francês estão bem equivalentes, já que ambas apresentam 53% dos seus gestores com nível superior. No entanto, apenas a empresa francesa apresenta em seus quadros, gestores com mestrado (9%), e a americana tem um percentual maior do que as outras empresas de gestores com o ensino médio. Todos esses dados podem ser analisados no gráfico 10, abaixo.

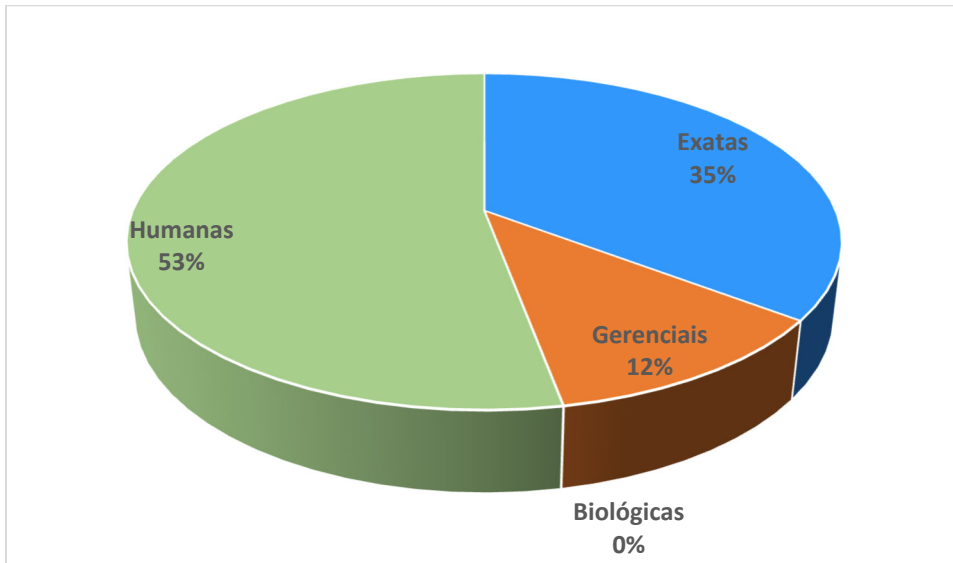
Gráfico 10 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação à formação acadêmica total



Fonte: O autor.

Referente à área de formação dos gestores que responderam à pesquisa nas 3 empresas, verifica-se que a área de Humanas engloba mais da metade dos gestores no total (53%), seguindo as área de Ciências Exatas, com 35%, e apenas 12% têm formação em áreas gerenciais, conforme ilustrado no gráfico 11, abaixo.

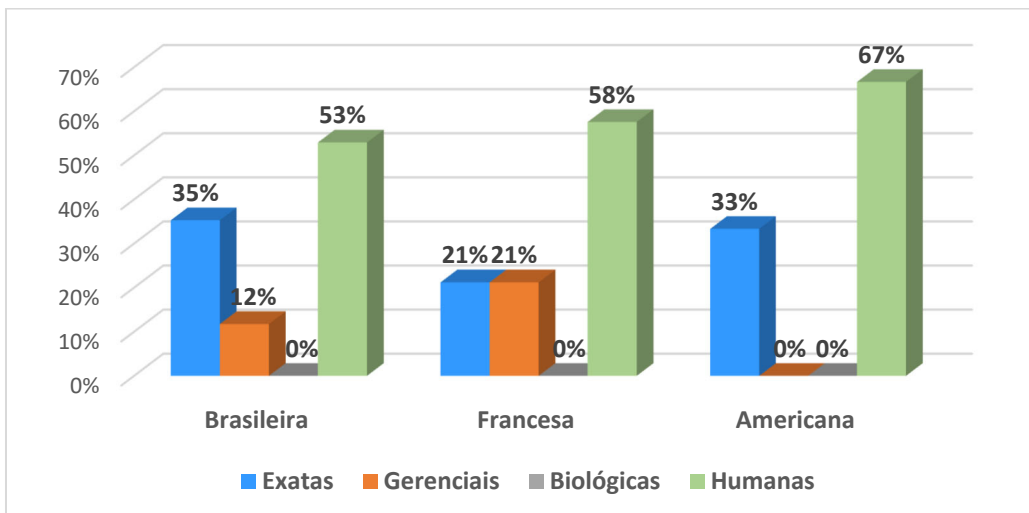
Gráfico 11 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação à área de formação acadêmica total



Fonte: O autor.

Embora em todas as empresas a formação em Ciências Humanas prevaleça em relação as outras formações, a análise apresenta a empresa americana com o maior percentual de gestores formados em Ciências Humanas em seus quadros (67%). Já a empresa francesa tem o maior equilíbrio entre a formação em Ciências Exatas e Gerenciais, tendo o mesmo valor percentual para as duas áreas (21%), apresentado no gráfico 12, abaixo.

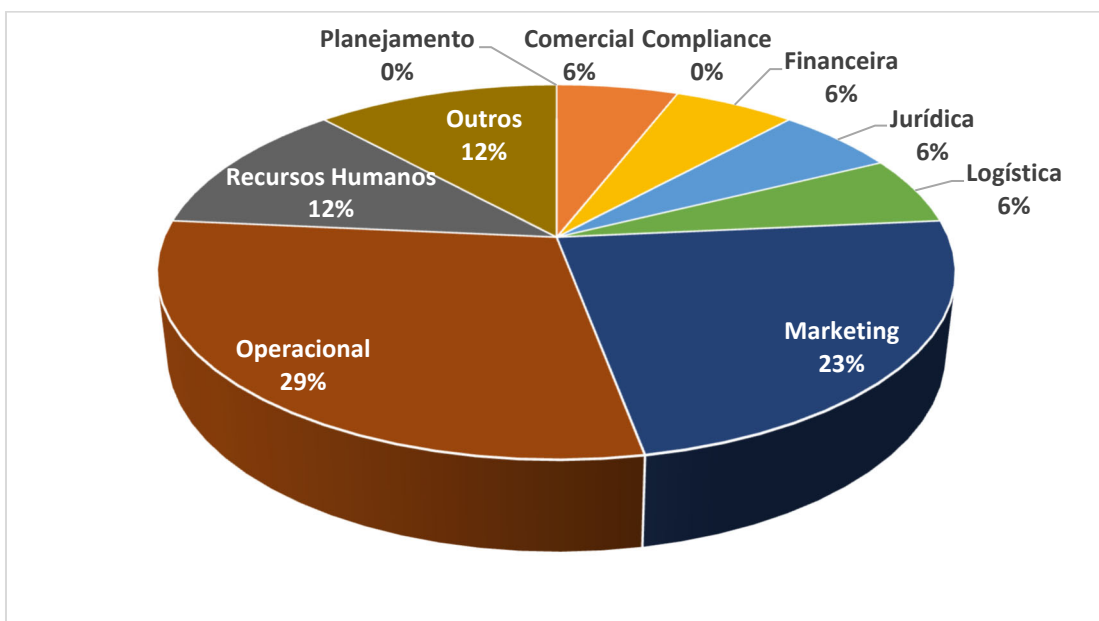
Gráfico 12 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação à área de formação acadêmica por origem de capital



Fonte: O autor.

A análise da área de atuação desses gestores em suas empresas apresenta uma grande variedade, sendo as áreas Operacional e de Marketing, as que tiveram uma maior representatividade entre os respondentes, com 29% e 23% respectivamente, seguidas pelas áreas de Recursos Humanos, com 12% dos gestores, conforme apresentado no gráfico 13, a seguir.

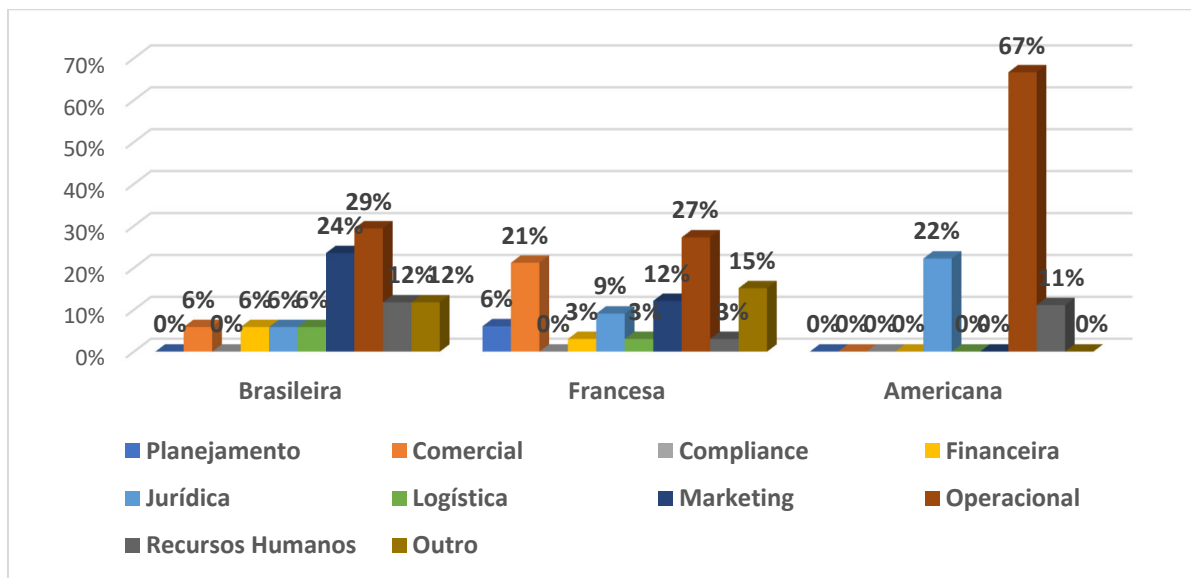
Gráfico 13 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação à área de atuação organizacional total



Fonte: O autor.

Com relação à origem de capital das empresas, a área de Operações da empresa americana apresentou o nível mais alto de participação nas respostas (67%), seguida pelos gestores das áreas Jurídica (22%) e de Recursos Humanos (11%), não tendo apresentado respondentes das outras áreas dentro da amostra. A prevalência da área de Operações também foi verificada nas empresas de origem de capital brasileiro e francês, respectivamente com 29% e 27% dos respondentes como mostrado no gráfico 14, abaixo.

Gráfico 14 – Distribuição dos gestores pesquisados com relação à área de atuação organizacional por origem de capital



Fonte: O autor.

Observa-se que, de forma geral, o perfil dos gestores das empresas é composto por pessoas do gênero masculino, das gerações X e Y, com idades entre 24 e 59 anos, casadas, e com formação acadêmica superior. Apenas 29% de toda a amostra tem pós-graduação. A área de formação desses gestores é, majoritariamente, a de Humanas, com 52% da amostra distribuída entre as áreas de Marketing e de Operações.

5.2 ESTILO DE LIDERANÇA

5.2.1 Análise Geral

A partir do escore obtido, constata-se a existência de diferenças, estatisticamente significativas, no conjunto dos respondentes em organizações de diferentes origens de capital, quanto ao estilo de liderança exercido (valor $t=0,84$; P-valor $\leq 0,00$), conforme disposto na Tabela 01, abaixo. Portanto, a amostra tem peso estatístico, mostra-se não paramétrica.

Tabela 01 – Teste de normalidade de Shapiro para Estilo de Liderança – Por Escala – Todos os Entrevistados. São Paulo, 2021.

Variável	Valor do teste	P-valor
Estilo de Liderança	0,84	0,00

Fonte: O autor.

Em uma análise quanto aos estilos de liderança transformacional e transacional, conforme dados da Tabela 02, logo abaixo, apontam igualmente para a existência de diferenças estatisticamente significativas entre o conjunto dos respondentes investigados, integrantes de empresas de diferentes origens de capital, brasileira, americana e francesa. Nesse caso, as amostras são não paramétricas, ou seja, não seguem uma distribuição normal.

Os escores apontam, também, para o conjunto dos respondentes, a predominância do estilo de liderança transacional (0,89), comparativamente ao estilo transformacional (0,79). Em outros termos, registra-se diferenças significativas quanto ao estilo de liderança prevalecente, com destaque para o estilo transacional.

Como mencionado no referencial teórico desse trabalho, a concorrência no mercado de publicidade não se dá apenas entre as empresas do segmento de mídia OOH, a concorrência ocorre entre vários tipos de veículos, como TV aberta e meios digitais pela internet (DELOITTE, 2021). É possível que esse ambiente competitivo possa explicar o perfil de lideranças mais transacionais, pois a recompensa por metas atingidas busca estimular os liderados a levarem resultados mais expressivos dessa competição, para suas respectivas empresas.

Tabela 02 – Teste de normalidade de Shaipro - Socores Transformacional e Transacional - Todos os entrevistados. São Paulo, 2021.

Variável	Valor do teste	P-valor
Transformacional	0,79	0,00
Transacional	0,89	0,00

Fonte: O autor.

Na análise do conjunto das variáveis adotadas para a mensuração do estilo de liderança, tem-se que os maiores escores são obtidos junto aos itens 4, 10 e 18, respectivamente: eu deixo que os liderados saibam o que penso do desempenho deles (0,81); eu ajudo outras pessoas a encontrarem significados em suas tarefas (0,80); e eu crio uma visão atraente para o futuro (0,86). Muito embora no total prevaleça o estilo transacional, as maiores notas foram do estilo transformacional.

Já os menores escores foram obtidos junto aos itens 5, 7 e 24, respectivamente: tomar decisões arriscadas sozinho não me incomoda (0,36); eu fico satisfeito quando liderados alcançam padrões estabelecidos (0,36); e eu não me importo muito com o que os liderados estejam fazendo, a menos que o trabalho seja essencial (0,38). Já em relação aos menores escores, constata-se itens associados à liderança transacional, e apenas uma variável associada ao estilo transformacional, conforme descrito na Tabela 03, abaixo.

Tabela 03 – Teste KMO da escala Tipo de Liderança para todos os entrevistados. São Paulo, 2021.

Classe	Kaiser-Meyer-Olkin
1) Eu faço com que as pessoas se sintam bem trabalhando comigo.	0,54
2) Eu encorajo liderados a atingirem o máximo de suas habilidades e capacidades no desempenho de suas tarefas.	0,69
3) Eu estimulo que os liderados pensem em problemas antigos de forma inovadora.	0,79
4) Eu deixo que os liderados saibam o que penso do desempenho deles.	0,81
5) Tomar decisões arriscadas sozinho não me incomoda.	0,36
6) Eu digo aos liderados o que devem fazer para serem recompensados pelo seu trabalho.	0,47
7) Eu fico satisfeito quando liderados alcançam padrões estabelecidos.	0,36
8) Eu me contento em deixar os liderados trabalhando sempre da mesma forma.	0,45
9) As pessoas sentem orgulho por estarem associadas a mim.	0,71
10) Eu ajudo outras pessoas a encontrarem significado em suas tarefas.	0,80
11) Eu forneço formas para os liderados enxergarem situações complicadas por um novo ângulo.	0,76
12) Eu dou atenção para os liderados que não se sentem reconhecidos.	0,71
13) Eu acredito que a intuição é a melhor base para tomar decisões.	0,68
14) Eu dou recompensas/reconhecimento quando os liderados atingem suas metas.	0,62

15) Se as coisas estiverem funcionando, eu não tento mudar nada.	0,65
16) Estou de acordo com o que os liderados queiram fazer.	0,57
17) Eu falo para os meus liderados sobre meus valores e crenças mais importantes.	0,59
18) Eu crio uma visão atraente para o futuro.	0,86
19) Eu levo os liderados a repensarem ideias sob pontos de vista que ainda não haviam considerado.	0,76
20) Eu presto muita atenção às condições de trabalho dos meus liderados.	0,75
21) Eu tomo decisões rápidas quando necessário.	0,71
22) Eu deixo claro a responsabilidade por conquistar objetivos.	0,76
23) Eu falo aos liderados quais padrões precisam saber para realizar suas tarefas.	0,56
24) Eu não me importo muito com o que os liderados estejam fazendo, a menos que o trabalho seja essencial.	0,38
TOTAL	0,68

Fonte: O autor.

Na Tabela 04, abaixo, é apresentada a correlação entre as subescalas que compreendem a escala Estilo de Liderança, ou seja, em qual medida, as variações nas subescalas impactam na percepção do estilo de liderança pelos profissionais, para todos os entrevistados. Nessa amostra, para todos os entrevistados, não há significância estatística – todos os p-valores são maiores que 0,05 – para a influência das subescalas no score Estilo de Liderança, ou seja, não é possível afirmar que aumentos ou diminuições, isoladamente, em cada uma das variáveis (Transacional ou Transformacional) impacta, positiva ou negativamente, no escore liderança.

Tabela 04 – Regressão de Poisson – Score Tipo de Liderança – Por Fator – Todos os entrevistados – São Paulo, 2021.

Variável	Estimativa	Erro padrão	Estatística de teste	Valor de p
Intercepto	1.01	0.50	2.03	0.04
Transacional	0.05	0.05	0.96	0.34
Transformacional	0.08	0.06	1.04	0.16

Fonte: O autor.

A seguir, são apresentados os dados abertos por origem de capital de cada empresa, com relação ao estilo de liderança prevalente em cada uma delas.

5.2.2 Empresa de Controle Brasileiro

O resultado da pesquisa realizada entre os gestores da empresa com origem de capital brasileiro aponta um escore maior para o estilo de liderança transacional (0,88), conforme apresentado na Tabela 05, a seguir.

Tabela 05 – Teste de normalidade de Shapiro – Scores Transformacional e Transacional – Por Nacionalidade - Brasileira. São Paulo, 2021.

Classe	Variável	Valor do teste	P-valor
Brasileira	Transformacional	0,78	0,00
	Transacional	0,88	0,00

Fonte: O autor.

Na Tabela 06 abaixo, tem-se a correlação entre as subescalas, que compreendem a escala Estilo de Liderança para a empresa de origem de capital brasileiro. Determina em qual medida variações nas subescalas impactam na percepção do tipo de liderança pelos profissionais dessa empresa. Pelos cálculos, não se verifica, portanto, significância estatística – todos os p-valores são maiores que 0,05 – para a influência das subescalas no escore Estilo de Liderança, ou seja, não é possível afirmar que aumentos ou diminuições, isoladamente, em cada uma das variáveis (Transacional ou Transformacional), impacta positiva ou negativamente no escore competências.

Tabela 06 – Regressão de Poisson – Score Tipo de Liderança – Por Fator – Empresa Brasileira – São Paulo, 2021.

Variável	Estimativa	Erro padrão	Estatística de teste	Valor de p
Intercepto	1.00	1.23	0.81	0.42
Transacional	0.05	0.09	0.54	0.59
Transformacional	0.08	0.13	0.65	0.51

Fonte: O autor.

5.2.3 Empresa de Controle Norte-americano

O resultado da pesquisa categorizada pela origem de capital americano, também resultou em um estilo de liderança transacional de forma mais contundente, com um valor de teste apontando 0,91 para esse estilo. A diferença entre os estilos transformacional e transacional na empresa de origem de capital americano, tem uma variação maior do que as outras empresas estudadas, variando 0,15. Os valores do teste podem ser visualizados na Tabela 07, logo abaixo.

Tabela 07 – Teste de normalidade de Shapiro – Scores Transformacional e Transacional – Por Nacionalidade - Americana. São Paulo, 2021.

Classe	Variável	Valor do teste	P-valor
Americana	Transformacional	0,77	0,00
	Transacional	0,91	0,00

Fonte: O autor.

A Tabela 08, a seguir, apresenta a correlação entre as subescalas, que compreendem a escala Estilo de Liderança para a empresa de origem de capital americano. Dessa forma, mostra em qual medida variações nas subescalas impactam na percepção do tipo de liderança pelos profissionais desta empresa. Nessa amostra, não há significância estatística – todos os p-valores são maiores que 0,05 – para a influência das subescalas no score Estilo de Liderança, ou seja, não é possível afirmar que aumentos ou diminuições, isoladamente, em cada uma das variáveis (Transacional ou Transformacional) impacta positiva ou negativamente no escore competências.

Tabela 08 – Regressão de Poisson – Score Tipo de Liderança – Por Fator – Empresa Americana – São Paulo, 2021.

Variável	Estimativa	Erro padrão	Estatística de teste	Valor de p
Intercepto	1.01	2.10	0.48	0.63

Transacional	0.05	0.17	0.29	0.77
Transformacional	0.08	0.35	0.24	0.81

Fonte: O autor.

5.2.4 Empresa de Controle Francês

Assim como nas outras duas empresas do estudo, a empresa francesa também tem um estilo de liderança predominantemente transacional (0,89). Das três empresas, é a que apresenta a menor variação entre o estilo transformacional e transacional, com 0,09 de diferença entre os dois estilos, como pode ser visto na Tabela 09, logo abaixo.

Tabela 09 – Teste de normalidade de Shapiro – Scores Transformacional e Transacional – Por Nacionalidade - Francesa. São Paulo, 2021.

Classe	Variável	Valor do teste	P-valor
Francesa	Transformacional	0,80	0,00
	Transacional	0,89	0,00

Fonte: O autor.

Na Tabela 10 a seguir, é apresentada a correlação entre as subescalas, que compreendem a escala Estilo de Liderança para a empresa de origem de capital francês. Demonstrando assim, em qual medida as variações nas subescalas impactam na percepção do tipo de liderança pelos profissionais dessa empresa. Nessa amostra, para os entrevistados, não há significância estatística – todos os p-valores são maiores que 0,05 – para a influência das subescalas no escore Estilo de Liderança, ou seja, não é possível afirmar que aumentos ou diminuições, isoladamente, em cada uma das variáveis (Transacional ou Transformacional) impacta positiva ou negativamente no escore competências.

Tabela 10 – Regressão de Poisson – Score Tipo de Liderança – Por Fator – Empresa Francesa – São Paulo, 2021.

Variável	Estimativa	Erro padrão	Estatística de teste	Valor de p
----------	------------	-------------	----------------------	------------

Intercepto	1.02	0.62	1.66	0.10
Transaccional	0.05	0.08	0.60	0.55
Transformacional	0.08	0.07	1.16	0.25

Fonte: O autor.

5.2.5 Relação entre Empresas de Controle Brasileiro, Norte-americano e Francês

Em uma análise por país, os dados da Tabela 11, abaixo, apontam uma maior presença em relação às variáveis de liderança investigadas na empresa de origem francesa (7,87), seguida pela empresa de controle americano (7,54) e por fim, a empresa de controle brasileiro (7,42). É possível que esses achados estejam ligados à formação do capital das empresas. Embora todas tenham ações negociadas em Bolsas de Valores (no Brasil ou no exterior), a empresa francesa tem sua formação de base familiar, diferentemente da empresa americana e brasileira, cujo controle encontra-se nas mãos de fundos de investimento. Tais achados permitem, inclusive, aventar quanto a importância do contexto (setor) sobre o perfil de liderança requerido junto aos ocupantes de posições de gestão.

Tabela 11 – Escores Tipo de Liderança - Por Nacionalidade. São Paulo, 2021.

Variável	Classe	Média	Intervalo de Confiança IC (95%)	Mínimo	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Máximo	Desvio Padrão	Kruskal-Wallis (p-valor)
Estilo de Liderança	Brasil	7,47	7,17 – 7,76	6,29	7,17	7,42	7,87	8,33	0,58	2,35 (0,31)
	França	7,75	7,45 – 8,04	5,75	7,46	7,87	8,04	9,50	0,83	
	EUA	7,51	6,97 – 8,06	6,33	7,25	7,54	7,92	8,62	0,71	

Fonte: O autor.

Ao se analisar o estilo de liderança prevalente nas empresas, pela análise descritiva dos dados, considerando os escores amostrais, observa-se maior impacto do Estilo de Liderança Transaccional. Mas cabe elencar onde esse estilo aparece com mais força, que é na empresa de

origem de capital americano (0,91), seguida pela empresa de origem de capital francês (0,89) e finalmente a empresa de origem, de capital brasileiro (0,88), como se vê na Tabela 12 a seguir.

Tabela 12 – Teste de normalidade de Shapiro – Scores Transformacional e Transacional – Por Nacionalidade. São Paulo, 2021.

Classe	Variável	Valor do teste	P-valor
Brasileira	Transformacional	0,78	0,00
	Transacional	0,88	0,00
Francesa	Transformacional	0,80	0,00
	Transacional	0,89	0,00
Americana	Transformacional	0,77	0,00
	Transacional	0,91	0,00

Fonte: O autor.

5.3 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS REQUERIDAS

5.3.1 Análise de Competências Geral

A partir do conjunto dos dados obtidos, constata-se a existência de diferenças estatisticamente significativas, entre o conjunto dos respondentes em organizações de diferentes origens de capital, quanto às competências entendidas como relevantes para os gestores das empresas estudadas (valor $t=0,81$; P-valor $\leq 0,00$), conforme disposto na Tabela 13, abaixo.

Tabela 13 - Teste de normalidade de Shapiro para Competências – Por Escala – Todos os Entrevistados. São Paulo, 2021.

Variável	Valor do teste	P-valor
Competências	0,81	0,00

Fonte: O autor.

Ao analisar as variáveis adotadas para identificar as competências requeridas para os profissionais das empresas, verifica-se que os maiores escores estão atribuídos aos itens 11, 15 e 25, que respectivamente, indicam: capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades (0,88); capacidade empreendedora (0,89); e aprendizagem contínua (0,88). As variáveis com menores escores são representadas pelos itens 7, 8, 12 e 21, com a respectiva indicação de: capacidade de trabalhar em equipe (0,70); autocontrole emocional (0,72); iniciativa de ação e decisão (0,72); e *design* tecnológico e programação (0,70). Observa-se um empate entre os pares de itens 7/21 e 8/12, de acordo com a Tabela 14, abaixo.

Vale destacar que, o item 20, que exibe a competência de liderança e influência, não aparece entre as variáveis mais relevantes dos resultados, posto que a pesquisa foi realizada com pessoas que ocupam posição de lideranças nas empresas participantes do estudo. Já o item 7, que aparece como uma das variáveis com menor escore, demonstra que os gestores das empresas não veem o trabalho em equipe como algo relevante para atingimento de resultados.

Tabela 14 – Teste KMO da escala Competências para todos os entrevistados. São Paulo, 2021.

Classe	Kaiser-Meyer-Olkin
1) Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada.	0,83
2) Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias.	0,79
3) Criatividade	0,81
4) Capacidade de inovação.	0,76
5) Capacidade de comunicação.	0,82
6) Capacidade de relacionamento interpessoal.	0,83
7) Capacidade de trabalhar em equipe.	0,70
8) Autocontrole emocional.	0,72
9) Visão de mundo ampla e global.	0,77
10) Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.	0,82
11) Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades.	0,88
12) Iniciativa de ação e decisão.	0,72
13) Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização.	0,75
14) Capacidade de gerar resultados efetivos.	0,76
15) Capacidade empreendedora.	0,89
16) Pensamento analítico.	0,79

17) Aprendizagem ativa.	0,82
18) Resolução de problemas complexos.	0,76
19) Pensamento crítico.	0,86
20) Liderança e influência.	0,79
21) Design tecnológico e programação.	0,70
22) Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade.	0,85
23) Inteligência social.	0,86
24) Capacidade de negociação.	0,81
25) Aprendizagem contínua.	0,88
TOTAL	0,80

Fonte: O autor.

Na Tabela 15, abaixo, é apresentada a correlação entre as subescalas, que compreendem a escala Tipo de Competências e o Escore Competências, ou seja, em qual medida, as variações nas subescalas impactam na percepção de competências demandadas pelos profissionais, para todos os entrevistados. Nessa amostra, para todos os entrevistados, não há significância estatística – todos os p-valores são maiores que 0,05 – para a influência das subescalas no escore competências, ou seja, não é possível afirmar que aumentos ou diminuições, isoladamente, em cada uma das variáveis impacta positiva ou negativamente no escore competências.

Tabela 15 – Regressão de Poisson – Score Tipo de Competências Por Fator – Todos os entrevistados – São Paulo, 2021.

Variável	Estimativa	Erro padrão	Estatística de teste	Valor de p
Intercepto	1.18	1.17	1.01	0.31
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada.	0.00	0.07	0.06	0.95
Capacidade de aprender rapidamente	0.00	0.13	0.03	0.98
Criatividade	0.00	0.11	0.04	0.97
Capacidade de inovação	0.00	0.15	0.04	0.97
Capacidade de comunicação	0.00	0.08	0.07	0.95
Capacidade de relacionamento interpessoal	.00	0.08	0.06	0.95
Capacidade de trabalhar em equipe	0.00	0.13	0.04	0.97

Autocontrole emocional	0.00	0.09	0.04	0.96
Visão de mundo ampla e global	0.00	0.08	0.06	0.95
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	0.00	0.10	0.05	0.96
Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades	0.01	0.10	0.07	0.95
Iniciativa de ação e decisão	0.00	0.13	0.02	0.99
Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	0.00	0.11	0.04	0.97
Capacidade de gerar resultados efetivos	0.00	0.08	0.06	0.95
Capacidade empreendedora	0.00	0.05	0.10	0.92
Pensamento analítico	0.00	0.14	0.02	0.98
Aprendizagem ativa	0.00	0.10	0.04	0.97
Resolução de problemas complexos	0.00	0.14	0.02	0.98
Pensamento crítico	0.00	0.10	0.05	0.96
Liderança e influência	0.01	0.11	0.05	0.96
Design tecnológico e programação	0.00	0.03	0.12	0.91
Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade	0.00	0.10	0.03	0.97
Inteligência social	0.00	0.12	0.04	0.96
Capacidade de negociação	0.00	0.10	0.04	0.97
Aprendizagem contínua	0.00	0.10	0.05	0.96

Fonte: O autor.

5.3.2 Empresa de controle brasileiro

O resultado da pesquisa sobre competências requeridas entre os gestores da empresa de origem de capital brasileiro, aponta uma uniformidade de variáveis. Os mesmos têm consistência estatística, mas o escore não apresenta uma preferência por determinadas variáveis, podendo-se inferir que os gestores dessa empresa, entendem que todas são relevantes, como demonstrado na Tabela 16, abaixo.

Tabela 16 - Teste KMO da escala Competências para empresa brasileira. São Paulo, 2021.

Classe	Kaiser-Meyer-Olkin
1) Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada.	0,50
2) Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias.	0,50
3) Criatividade	0,50
4) Capacidade de inovação.	0,50
5) Capacidade de comunicação.	0,50
6) Capacidade de relacionamento interpessoal.	0,50
7) Capacidade de trabalhar em equipe.	0,50
8) Autocontrole emocional.	0,50
9) Visão de mundo ampla e global.	0,50
10) Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.	0,50
11) Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades.	0,50
12) Iniciativa de ação e decisão.	0,50
13) Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização.	0,50
14) Capacidade de gerar resultados efetivos.	0,50
15) Capacidade empreendedora.	0,50
16) Pensamento analítico.	0,50
17) Aprendizagem ativa.	0,50
18) Resolução de problemas complexos.	0,50
19) Pensamento crítico.	0,50
20) Liderança e influência.	0,50
21) Design tecnológico e programação.	0,50
22) Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade.	0,50
23) Inteligência social.	0,50
24) Capacidade de negociação.	0,50
25) Aprendizagem contínua.	0,50
TOTAL	0,50

Fonte: O autor.

Na Tabela 17, a seguir, verifica-se a correlação entre as subescalas que compreendem a escala Tipo de Competências e o escore Competências. Assim, define em qual medida variações nas subescalas impactam na percepção de competências demandadas pelos gestores da empresa de origem de capital brasileiro. Observa-se que não há significância estatística – o p-valor é

maior que 0,05 – para a influência das subescalas no escore competências, ou seja, não é possível afirmar que aumentos ou diminuições, isoladamente, em cada uma das variáveis impacta positiva ou negativamente no escore competências.

Tabela 17 – Regressão de Poisson – Score Competências – Empresa Brasileira – São Paulo, 2021.

Variável	Estimativa	Erro padrão	Estatística de teste	Valor de p
Intercepto	1.83	0.90	2.03	0.04
Competências	0.02	0.10	0.20	0.84

Fonte: O autor.

De maneira mais detalhada, pode-se observar o escore de competências por fator da empresa de origem de capital brasileiro na Tabela 18, abaixo, onde o p-valor para os fatores de competência apresentam resultados maiores do que 0,05. As caselas que não apresentam valores referem-se às variáveis que não puderam ser estimadas pelo modelo, por serem multicolineares, ou seja, quando as variáveis explicativas têm correlação quase (ou completamente) perfeita entre si.

Tabela 18 – Regressão de Poisson – Score de Competências Por Fator – Empresa Brasileira – São Paulo, 2021.

Variável	Estimativa	Erro padrão	Estatística de teste	Valor de p
Intercepto	1.08	8.75	0.12	0.90
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada.	0.06	1.91	0.03	0.97
Capacidade de aprender rapidamente	-0.08	1.92	-0.04	0.96
Criatividade	0.12	5.03	0.02	0.98
Capacidade de inovação	0.01	2.56	0.00	1.00
Capacidade de comunicação	-0.06	1.27	-0.05	0.96
Capacidade de relacionamento interpessoal	0.00	0.39	0.01	0.99

Capacidade de trabalhar em equipe	-0.13	5.21	-0.02	0.98
Autocontrole emocional	0.01	0.25	0.06	0.96
Visão de mundo ampla e global	-0.04	1.81	-0.02	0.98
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	0.10	2.74	0.04	0.97
Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades	-0.05	1.91	-0.03	0.98
Iniciativa de ação e decisão	0.01	0.61	0.02	0.98
Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	0.13	5.27	0.03	0.98
Capacidade de gerar resultados efetivos	–	–	–	–
Capacidade empreendedora	0.01	0.19	0.04	0.97
Pensamento analítico	–	–	–	–
Aprendizagem ativa	0.03	0.39	0.08	0.93
Resolução de problemas complexos	–	–	–	–
Pensamento crítico	–	–	–	–
Liderança e influência	–	–	–	–
Design tecnológico e programação	–	–	–	–
Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade	–	–	–	–
Inteligência social	–	–	–	–
Capacidade de negociação	–	–	–	–
Aprendizagem contínua	–	–	–	–

Fonte: O autor.

5.3.3 Empresa de controle norte-americano

Assim como no caso da empresa de origem de capital brasileiro, a empresa de origem de capital americano também apresenta uma distribuição uniforme no entendimento de competências requeridas, como mostra a Tabela 19, abaixo.

Tabela 19 – Teste KMO da escala Competências para empresa americana. São Paulo, 2021.

Classe	Kaiser-Meyer-Olkin
1) Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada.	0,50
2) Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias.	0,50
3) Criatividade	0,50
4) Capacidade de inovação.	0,50
5) Capacidade de comunicação.	0,50
6) Capacidade de relacionamento interpessoal.	0,50
7) Capacidade de trabalhar em equipe.	0,50
8) Autocontrole emocional.	0,50
9) Visão de mundo ampla e global.	0,50
10) Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.	0,50
11) Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades.	0,50
12) Iniciativa de ação e decisão.	0,50
13) Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização.	0,50
14) Capacidade de gerar resultados efetivos.	0,50
15) Capacidade empreendedora.	0,50
16) Pensamento analítico.	0,50
17) Aprendizagem ativa.	0,50
18) Resolução de problemas complexos.	0,50
19) Pensamento crítico.	0,50
20) Liderança e influência.	0,50
21) Design tecnológico e programação.	0,50
22) Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade.	0,50
23) Inteligência social.	0,50
24) Capacidade de negociação.	0,50
25) Aprendizagem contínua.	0,50
TOTAL	0,50

Fonte: O autor.

A correlação entre as subescalas que compreendem a escala Tipo de Competências e o escore Competências, está descrita na Tabela 20, abaixo. Apresenta então a definição em que medida variações nas subescalas impactam na percepção de competências demandadas pelos gestores da empresa de origem de capital americano. Também nessa escala não há significância estatística – o p-valor é maior que 0,05 – para a influência das subescalas no escore competências, ou seja, não é possível afirmar que aumentos ou diminuições, isoladamente, em cada uma das variáveis da empresa de origem de capital americano, impacta positiva ou negativamente no score competências.

Tabela 20 – Regressão de Poisson – Score de Competências – Empresa Americana – São Paulo, 2021.

Variável	Estimativa	Erro padrão	Estatística de teste	Valor de p
Intercepto	1.60	2.04	0.78	0.43
Competências	0.05	0.24	0.20	0.84

Fonte: O autor.

Na Tabela 21 verifica-se o detalhe de cada fator de competência analisado na pesquisa. Observa-se que o escore de competências por fator da empresa de origem de capital americano também acompanha resultados de p-valor maiores do que 0,05. As caselas que não apresentam valores referem-se às variáveis que não puderam ser estimadas pelo modelo, por serem multicolineares, ou seja, quando as variáveis explicativas têm correlação quase (ou completamente) perfeita entre si.

Tabela 21 – Regressão de Poisson – Score Tipo de Competências Por Fator – Empresa Americana – São Paulo, 2021.

Variável	Estimativa	Erro padrão	Estatística de teste	Valor de p
Intercepto	0.36	6.69	0.05	0.96
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada.	-0.01	0.21	-0.07	0.94

Capacidade de aprender rapidamente	0.04	0.28	0.16	0.88
Criatividade	-0.06	0.68	-0.09	0.93
Capacidade de inovação	0.09	0.78	0.12	0.91
Capacidade de comunicação	0.01	0.14	0.10	0.92
Capacidade de relacionamento interpessoal	0.04	0.28	0.14	0.89
Capacidade de trabalhar em equipe	0.09	0.45	0.19	0.85
Autocontrole emocional	–	–	–	–
Visão de mundo ampla e global	–	–	–	–
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	–	–	–	–
Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades	–	–	–	–
Iniciativa de ação e decisão	–	–	–	–
Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	–	–	–	–
Capacidade de gerar resultados efetivos	–	–	–	–
Capacidade empreendedora	–	–	–	–
Pensamento analítico	–	–	–	–
Aprendizagem ativa	–	–	–	–
Resolução de problemas complexos	–	–	–	–
Pensamento crítico	–	–	–	–
Liderança e influência	–	–	–	–
Design tecnológico e programação	–	–	–	–
Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade	–	–	–	–
Inteligência social	–	–	–	–
Capacidade de negociação	–	–	–	–
Aprendizagem contínua	–	–	–	–

Fonte: O autor.

5.3.4 Empresa de controle francês

O resultado obtido na pesquisa entre os gestores da empresa de capital francês mostram os maiores escores nas questões 11,14 e 15, respectivamente: capacidade de lidar com certezas e ambiguidades (0,71); capacidade de gerar resultados efetivos (0,74); e capacidade empreendedora (0,74), conforme mostra a Tabela 22, abaixo.

Tabela 22 – Teste KMO da escala Competências para empresa francesa. São Paulo, 2021.

Classe	Kaiser-Meyer-Olkin
1) Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada.	0,52
2) Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias.	0,60
3) Criatividade	0,39
4) Capacidade de inovação.	0,53
5) Capacidade de comunicação.	0,47
6) Capacidade de relacionamento interpessoal.	0,46
7) Capacidade de trabalhar em equipe.	0,29
8) Autocontrole emocional.	0,52
9) Visão de mundo ampla e global.	0,36
10) Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.	0,45
11) Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades.	0,71
12) Iniciativa de ação e decisão.	0,58
13) Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização.	0,53
14) Capacidade de gerar resultados efetivos.	0,74
15) Capacidade empreendedora.	0,74
16) Pensamento analítico.	0,54
17) Aprendizagem ativa.	0,56
18) Resolução de problemas complexos.	0,56
19) Pensamento crítico.	0,53
20) Liderança e influência.	0,45
21) Design tecnológico e programação.	0,52
22) Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade.	0,42
23) Inteligência social.	0,59
24) Capacidade de negociação.	0,44
25) Aprendizagem contínua.	0,48
TOTAL	0,51

Fonte: O autor.

A Tabela 23, a seguir, apresenta a correlação entre as subescalas que compreendem a escala Tipo de Competências e o escore Competências para a empresa de origem de capital francês. Ou seja, em qual medida variações nas subescalas impactam na percepção de competências demandadas pelos gestores dessa empresa. Da mesma forma que as anteriores, nessa escala não há significância estatística – o p-valor é maior que 0,05 – para a influência das subescalas no score competências. Portanto, também não é possível afirmar que aumentos ou diminuições, isoladamente, em cada uma das variáveis da empresa de origem de capital francês, impactam positiva ou negativamente no escore competências.

Tabela 23 – Regressão de Poisson – Score de Competências – Empresa Francesa – São Paulo, 2021.

Variável	Estimativa	Erro padrão	Estatística de teste	Valor de p
Intercepto	1.17	0.84	1.39	0.16
Competências	0.09	0.09	1.04	0.30

Fonte: O autor.

O Detalhamento de cada fator de competência analisado na pesquisa é apresentado na Tabela 24, abaixo. O conjunto dos resultados dos escores de competências por fator da empresa de origem de capital francês indicam p-valor maiores que 0,05, portanto inexistência de significância estatística.

Tabela 24 – Regressão de Poisson – Score Tipo de Competências Por Fator – Empresa Francesa – São Paulo, 2021.

Variável	Estimativa	Erro padrão	Estatística de teste	Valor de p
Intercepto	1.14	4.21	0.27	0.79
Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada.	0.00	0.31	0.02	0.99
Capacidade de aprender rapidamente	0.00	0.31	0.01	0.99
Criatividade	0.01	0.61	0.02	0.98

Capacidade de inovação	0.00	0.43	0.01	0.99
Capacidade de comunicação	0.00	0.36	0.01	0.99
Capacidade de relacionamento interpessoal	0.00	0.24	0.01	0.99
Capacidade de trabalhar em equipe	0.01	0.64	0.02	0.98
Autocontrole emocional	0.00	0.24	0.01	0.99
Visão de mundo ampla e global	0.00	0.35	0.00	1.00
Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas	0.00	0.57	0.01	0.99
Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades	0.01	0.33	0.02	0.98
Iniciativa de ação e decisão	0.00	0.59	0.00	1.00
Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização	0.01	0.58	0.01	0.99
Capacidade de gerar resultados efetivos	0.00	0.12	0.03	0.97
Capacidade empreendedora	0.00	0.10	0.04	0.97
Pensamento analítico	0.00	0.34	0.00	0.99
Aprendizagem ativa	0.00	0.33	0.01	0.99
Resolução de problemas complexos	0.00	0.54	0.01	0.99
Pensamento crítico	0.00	0.76	0.00	1.00
Liderança e influência	0.01	0.66	0.02	0.99
Design tecnológico e programação	0.00	0.09	0.03	0.97
Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade	0.01	0.58	0.01	0.99
Inteligência social	0.00	0.29	0.01	0.99
Capacidade de negociação	0.01	0.51	0.02	0.98
Aprendizagem contínua	0.00	0.48	0.00	1.00

Fonte: O autor.

5.3.5 Relação entre empresas de controle brasileiro, norte-americano e francês

Com base em uma análise de resultados sobre as competências requeridas pelos gestores das 3 empresas, verifica-se que a empresa de origem de capital francês tem uma maior demanda por competências (9,32) do que as outras empresas. O segundo escore mais alto foi observado entre os gestores da empresa de origem de capital brasileiro (8,84). Finalmente, a empresa de origem de capital americano, que apresenta um escore mediano de 8,64, não apresentou, em suas notas máximas, nenhum valor 10, na percepção de seus gestores quando analisaram a importância das competências requeridas para os próximos anos. Dados que podem ser verificados na Tabela 25, apresentada a seguir.

Tabela 25 – Escores de Competências Requeridas – Por Nacionalidade. São Paulo, 2021.

Variável	Classe	Média	Intervalo de Confiança – IC (95%)	Mínimo	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Máximo	Desvio Padrão	Kruskal-Wallis (p-valor)
Competências	Brasil	8,95	8,48 – 9,42	7,28	8,32	8,84	9,84	10,00	0,92	4,11 (0,13)
	França	9,16	8,91 – 9,41	7,68	8,68	9,32	9,80	10,00	0,71	
	EUA	8,62	8,20 – 9,04	7,68	8,28	8,64	9,00	9,56	0,54	

Fonte: O autor.

5.4 ADEQUAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA E COMPETÊNCIA.

Ao agregar os resultados das variáveis Estilo de Liderança e Competências, verifica-se diferença estatística significativa entre os dois constructos ($p\text{-valor} \leq 0$), conforme visto na Tabela 26, abaixo. Os resultados mostram que as variáveis observadas pelo questionário estão correlacionadas para ambas as escalas Tipo de Liderança e Competências.

Tabela 26 – Teste de Bartlett das escalas Tipo de Liderança e Competências - Todos os entrevistados. São Paulo, 2021.

Classe	Bartlett's K-squared	Graus de Liberdade	P-valor
Estilo de Liderança	361,28	23	0,00
Competências	177,80	24	0,00

Fonte: O autor.

No conjunto das empresas, separadas pela origem de capital, não se pode apontar diferenças estatisticamente significativas, pois o p -valor ≥ 0 , tanto para Estilos de Liderança (0,31), como para Competências (0,13). Porém evidencia-se que a empresa francesa, com o maior escore para estilo de liderança (7,87), também tem um valor maior no que diz respeito à demanda por competências (9,32). Essa relação não é observada para as outras duas empresas, pois a empresa americana, que tem o segundo maior escore em liderança (7,54), tem o terceiro escore de competências (8,64), colocando a empresa brasileira, com escore de liderança (7,42), à frente quando avaliada a variável de competências requeridas (8,84), como mostra a seguinte Tabela 27.

Tabela 27 – Escores Tipo de Liderança e Competência – Por Nacionalidade. São Paulo, 2021.

Variável	Classe	Média	Intervalo de Confiança – IC (95%)	Mínimo	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Máximo	Desvio Padrão	Kruskal - Wallis (p-valor)
Estilo de Liderança	Brasil	7,47	7,17 – 7,76	6,29	7,17	7,42	7,87	8,33	0,58	2,35 (0,31)
	França	7,75	7,45 – 8,04	5,75	7,46	7,87	8,04	9,50	0,83	
	EUA	7,51	6,97 – 8,06	6,33	7,25	7,54	7,92	8,62	0,71	
Competências	Brasil	8,95	8,48 – 9,42	7,28	8,32	8,84	9,84	10,00	0,92	4,11 (0,13)
	França	9,16	8,91 – 9,41	7,68	8,68	9,32	9,80	10,00	0,71	
	EUA	8,62	8,20 – 9,04	7,68	8,28	8,64	9,00	9,56	0,54	

Fonte: O autor.

A análise do Alpha de Cronbach para os constructos Estilo de Liderança e Competências, com o conjunto das empresas de diferentes origens de capital, apontam valor acima de 0,7. O Estilo de Liderança (0,76) e Competências (0,95) validam a confiabilidade das escalas e indicam que há uma maior demanda pelas Competências do que pelo Estilo de Liderança, o mesmo padrão se observa com as medianas, conforme podemos observar na Tabela 28, abaixo.

Tabela 28 – Scores Tipo de Liderança e Competência – Todos os Entrevistados. São Paulo, 2021.

Variável	Média	Intervalo de Confiança – IC (95%)	Mínimo	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Máximo	Desvio Padrão	Alpha Cronbach
----------	-------	-----------------------------------	--------	------------	---------	------------	--------	---------------	----------------

Estilo de Liderança	7,63	7,44 – 7,83	5,75	7,23	7,71	8,00	9,50	0,75	0,76
Competência	9,02	8,82 – 9,22	7,28	8,46	9,00	9,72	10,00	0,77	0,95
TOTAL									0,90

Fonte: O autor.

5.4.1 Relação entre Empresa Brasileiras, Americana e Francesa

Nas Tabelas 29 e 30, que se encontram logo abaixo, faz-se uma comparação entre as empresas por meio do teste Wilcoxon-Mann-Whitney. Os valores da probabilidade do teste (p-valor), no qual as variáveis apresentam diferença estatística significativa a 95% se $p < 0,05$, são observadas apenas na subescala de estilo de liderança transacional, no comparativo entre a empresa brasileira e a empresa francesa (p-valor=0,02), e na escala Competências no comparativo entre as empresas norte-americana e francesa (p-valor=0,03). Portanto apenas esses itens apresentam diferenças estatisticamente significativas.

Nas demais comparações, não temos como afirmar que a origem de capital da empresa tenha impacto nas médias dos escores, tanto das escalas Liderança e Competências, como nas subescalas de estilos de liderança Transformacional e Transacional.

Tabela 29 – Teste de Média Liderança x Competências de todas as empresas

		Wilcoxon-Mann-Whitney (p-valor)		
		Brasil	França	EUA
Liderança	Brasil	-	210,00 (0,15)	81,00 (0,83)
	França	210,00 (0,15)	-	120 (0,39)
	EUA	81,00 (0,83)	120 (0,39)	-
Competências	Brasil	-	250,00 (0,54)	58,00 (0,33)
	França	250,00 (0,54)	-	77,50 (0,03)
	EUA	58,00 (0,33)	77,50 (0,03)	-

Fonte: O autor.

Tabela 30 – Teste de Média Estilos de Liderança de todas as empresas

		Wilcoxon-Mann-Whitney (p-valor)		
		Brasil	França	EUA
Liderança Transformacional	Brasil	- -	269,00 (0,82)	63,50 (0,50)
	França	269,00 (0,82)	- -	118,5 (0,36)
	EUA	63,50 (0,50)	118,5 (0,36)	- -
Liderança Transacional	Brasil	- -	165,00 (0,02)	95,50 (0,32)
	França	165,00 (0,02)	- -	122,00 (0,42)
	EUA	95,50 (0,32)	122,00 (0,42)	- -

Fonte: O autor.

Na Tabela 31, a seguir, é apresentada a correlação entre o Escore de Lideranças e o Escore Competências, ou seja, em qual medida variações no escore de liderança impactam na percepção de competências demandadas pelos profissionais, para todos os entrevistados. Nessa amostra, para todos os entrevistados, não há significância estatística (p-valor: 0,35) para a influência do escore de liderança no escore competências, ou seja, não é possível afirmar que aumentos ou diminuições no escore de liderança impactam positiva ou negativamente no escore competências, pois o teste mantém o padrão de $p < 0,05$ para validação da correlação.

Tabela 31 – Regressão de Poisson

Variável	Estimativa	Erro padrão	Estatística de teste	Valor de p
Intercepto	1.79	0.45	3.97	0.00
Coefficiente Escore Liderança	0.05	0.06	0.92	0.36

Fonte: O autor.

A seguir, são apresentadas tabelas com a Correlação de Spearman entre as questões que compuseram a pesquisa, respondida pelos gestores das empresas. A correlação varia de -1 a 1

e quanto mais perto de 1, maior será a correlação entre os itens. O sinal de negativo indica que a correlação é inversa. O Quadro 7, abaixo, detalha a interpretação do coeficiente de correlação.

Quadro 7 – Interpretação da Correlação de Spearman

Resultado	Interpretação	Exemplo
Mais perto de 1	Correlação positiva	A correlação entre os itens “COMP22.” e “COMP11.” da escala de Competência tiveram uma correlação de 0,73, o que significa que quanto maior é a nota atribuída a “COMP22.”, maior também é a nota atribuída a “COMP11.”. Essas percepções, portanto, “andam juntas”.
Em torno de 0	Sem correlação	A correlação entre os itens “LID7” e “LID17” tiveram, da escala Estilo de Liderança, uma correlação de 0,01, o que indica que a percepção sobre um item não tem forte correlação com a percepção sobre o outro.
Mais perto de -1	Correlação negativa	Quando a correlação entre itens é muito próxima de -1, significa que esses itens são apostos. Conforme “LID8” e “LID3” da escala Estilo de Liderança, que tem o índice em -0,22. Portanto a nota atribuída a uma das questões não tem influência na outra.

Fonte: O autor.

No apêndice 2, são apresentados os valores da correlação de questões referentes ao Estilo de Liderança Transformacional. Na sequência, são apresentadas algumas correlações consideradas fortes, que tiveram valores acima de 0.50, para análise da correspondência entre as questões, tomando como base a classificação e subclassificações desse estilo:

- a) LID2 – Eu encorajo liderados a atingirem o máximo de suas habilidades e capacidades no desempenho de suas tarefas x LID3 – Eu estimulo que os liderados pensem em problemas antigos de forma inovadora – correlação de 0.6884. Ambas fazem parte do Estilo de Liderança Transformacional, sendo a primeira na subescala Motivação Inspiracional e a segunda Estimulação Intelectual. O sentido dessa correlação é de que o estímulo para desenvolvimento das habilidades e capacidades está diretamente relacionado com a inovação, e o valor mostra que há uma forte correlação entre os dois fatores;
- b) LID18 – Eu crio uma visão atraente para o futuro x LID19 – Eu levo os liderados a repensarem ideias sob pontos de vista que ainda não haviam considerado – correlação de 0.6639. São duas questões que se referem ao Estilo de Liderança Transformacional, respectivamente nas subescalas de Motivação Inspiracional e Estimulação Intelectual. Percebe-se a relação direta entre as questões, pois ao levar

liderados a terem novas ideias, cria-se uma relação de futuro atraente para estimular o crescimento profissional;

- c) LID11 – Eu forneço formas para os liderados enxergarem situações complicadas por um novo ângulo x LID19 - Eu levo os liderados a repensarem ideias sob pontos de vista que ainda não haviam considerado – correlação de 0.6354. As duas questões fazem referência a mesma subescala da escala de Estilo de Liderança Transformacional, que é a Estimulação Intelectual. Ao mesmo tempo que o gestor possibilita uma nova visão para situações complexas, ele estimula o pensamento analítico dos liderados para solucioná-los;
- d) LID9 – As pessoas sentem orgulho por estarem associadas a mim x LID11 – Eu forneço formas para os liderados enxergarem situações complicadas por um novo ângulo – correlação 0.6089. Ambas estão classificadas na escala de Estilo de Liderança Transformacional, sendo a primeira na subescala Influência Idealizada e a segunda em Estimulação Intelectual. O estímulo do gestor para abrir os horizontes dos liderados, para solução de problemas complexos, cria um sentimento de orgulho nas pessoas, por estarem associadas a esse gestor, de acordo com a visão de seu superior hierárquico.

Na Tabela Correlações de Spearman Escala Tipo Organizacional – Todos os entrevistados. São Paulo, 2021, que se encontra no APÊNDICE 2 deste trabalho, são apresentados os valores da correlação de questões referentes ao Estilo de Liderança Transacional. Embora sejam correlação com escores estatisticamente relevantes, nenhuma delas ultrapassou o limite de 0.50. A base é a classificação e subclassificação deste estilo:

- a) LID8 – Eu me contento em deixar os liderados trabalhando sempre da mesma forma x LID24 – Eu não me importo muito com o que os liderados estejam fazendo, a menos que o trabalho seja essencial – correlação 0.5031. As duas questões estão ligadas à subescala de *Laissez-Faire*, a forma de manter as coisas como são, sem estimular inovações e criatividade aumenta entre as duas questões;
- b) LID15 – Se as coisas estiverem funcionando, eu não tento mudar nada x LID24 – Eu não me importo muito com o que os liderados estejam fazendo, a menos que o trabalho seja essencial – correlação 0.4702. A questão 15 está na subescala Gerenciamento por Exceção, enquanto a questão 24 está na de *Laissez-Faire*. Faz sentido que exista uma correlação positiva e relevante para as duas questões, uma

vez que a liderança só tentará mudar algo, se houver um problema, caso contrário vale o ditado **em time que está ganhando não se mexe**;

- c) LID8 – Eu me contento em deixar os liderados trabalhando sempre da mesma forma x LID15 – Se as coisas estiverem funcionando, eu não tento mudar nada – correlação 0.4624. Mais uma vez se apresentam questões de subescalas de *Laissez-Faire* e Gerenciamento por exceção, respectivamente.

Existem fortes correlações entre as escalas de Estilo de Liderança Transacional e Transformacional. Abaixo são apresentadas aquelas com correlação acima de 0.50, conforme dados do APÊNDICE 2 deste estudo:

- a) LID11 – Eu forneço formas para os liderados enxergarem situações complicadas por um novo ângulo x LID22 – Eu deixo claro a responsabilidade por conquistar objetivos – correlação 0.5577;
- b) LID19 – Eu levo os liderados a repensarem ideias sob pontos de vista que ainda não haviam considerado x LID22 – Eu deixo claro a responsabilidade por conquistar objetivos – correlação 0.5181.

Nos dois últimos exemplos, verifica-se que, em ambos, as escalas correlacionam questões da subescala de Estimulação Intelectual do Estilo de Liderança Transformacional, com a subescala de Recompensa Contingencial do Estilo de Liderança Transacional.

Na Tabela Correlações de Spearman - Escala Competências – Todos os entrevistados. São Paulo, 2021., que se encontra no APÊNDICE 3 deste estudo, são representadas as correlações na escala de Competências. Abaixo seguem algumas dessas correlações, que obtiveram escores elevados:

- a) COMP3 – Criatividade x COMP4 – Capacidade de inovação – correlação 0.794. Verifica-se uma coerência nos dois fatores;
- b) COMP3 – Criatividade X COMP16 – Pensamento analítico – correlação 0.644. Outra correlação que mostra lógica na demanda apontada pelos gestores respondentes;
- c) COMP6 – Capacidade de relacionamento interpessoal x COMP22 – Resiliência, tolerância e flexibilidade – correlação 0.6416. Dois fatores que criam sinergia quando analisados em conjunto;
- d) COMP8 – Autocontrole emocional x COMP22 – Resiliência, tolerância e flexibilidade – correlação 0.6486. Mais uma vez faz sentido que a demanda por

autocontrole emocional esteja associada a um perfil de resiliência, tolerância e flexibilidade;

- e) COMP9 – Visão de mundo ampla e global x COMP16 – Pensamento analítico – correlação 0.710. Associa a visão holística com a capacidade de trabalhar com análises de dados para ter essa visão ampliada.

5.5 LIDERANÇA VS. COMPETÊNCIAS POR VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS E PROFISSIONAIS

Neste tópico, serão analisados os resultados mais relevantes sobre os dois constructos, relacionados com variáveis sociodemográficas das empresas, por origem de capital.

5.5.1 Empresa de controle brasileiro

Ao analisar as escalas de Liderança e Competências por empresas, verifica-se que não há diferença estatisticamente significativas entre Competências e Lideranças, do ponto de vista de gênero. Ambos apresentam um $p\text{-valor} > 0,05$. Portanto não é possível afirmar que Liderança e Competência entre gêneros, na empresa de capital brasileiro, estão relacionadas, como mostra a Tabela 32, abaixo.

Tabela 32 – Escores Competências e Estilo de Liderança por gênero – Empresa Brasileira. São Paulo, 2021.

Variável	Classe	Média	Intervalo					Desvio Padrão	Mann-Whitney (p-valor)	
			de Confiança – IC (95%)	Mínimo	1° Quartil	Mediana	3° Quartil			Máximo
Competências	Feminino	8,69	7,80 – 9,58	7,28	8,08	8,44	9,74	10,00	1,07	1,02 (0,31)
	Masculino	9,18	8,60 – 9,76	7,84	8,68	9,44	9,84	10,00	0,75	
Liderança	Feminino	7,41	6,86 – 7,96	6,29	7,17	7,40	7,77	8,25	0,66	0,06 (0,81)
	Masculino	7,52	7,12 – 7,93	6,71	7,17	7,62	7,87	8,33	0,53	

Fonte: O autor.

Da mesma forma, quando se analisa a relação entre as subescalas de Liderança – Transformacional e Transacional – à luz do gênero, também não se verificam uma diferença

estatisticamente significativa para afirmar que há influência de uma sobre a outra, uma vez que $p\text{-valor} > 0,05$ para as duas subescalas, como ilustrado na Tabela 33, a seguir.

Tabela 33 – Escores Transformacional e Transacional por gênero – Empresa Brasileira. São Paulo, 2021.

Variável	Classe	Média	Intervalo de Confiança – IC (95%)	Mínimo	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Máximo	Desvio Padrão	Mann-Whitney (p-valor)
Transformacional	Feminino	7,91	7,33 – 8,49	7,07	7,25	7,90	8,48	8,93	0,70	2,68 (0,10)
	Masculino	8,48	7,99 – 8,98	7,47	8,20	8,67	8,80	9,33	0,64	
Transacional	Feminino	6,57	5,75 – 7,39	5,00	5,86	6,89	7,19	7,78	0,99	1,70 (0,19)
	Masculino	5,93	5,23 – 6,62	4,67	5,44	5,56	6,33	7,78	0,90	

Fonte: O autor.

5.5.2 Empresa de controle norte-americano

A análise da percepção dos constructos Competências e Liderança, na empresa de origem de capital americano, indica que não há diferenças estatisticamente significativas entre eles, quando vistos pela variável demográfica de gênero, pois $p\text{-valor} > 0,05$ para ambos, como pode ser observado na Tabela 34, abaixo.

Tabela 34 – Escores Competências e Tipo de Liderança por gênero – Empresa Americana. São Paulo, 2021.

Variável	Classe	Média	Intervalo de Confiança – IC (95%)	Mínimo	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Máximo	Desvio Padrão	Mann-Whitney (p-valor)
Competências	Feminino	8,86	7,08 – 10,64	8,72	8,79	8,86	8,93	9,00	0,20	0,70 (0,40)
	Masculino	8,56	7,87 – 9,25	7,68	8,22	8,46	8,91	9,56	0,66	
Liderança	Feminino	7,46	4,81 – 10,11	7,25	7,35	7,46	7,56	7,67	0,29	0,00 (1,00)
	Masculino	7,42	6,56 – 8,28	6,33	6,90	7,44	7,82	8,62	0,82	

Fonte: O autor.

Com relação às subescalas da Liderança – Transformacional e Transacional – associadas à variável demográfica de gênero, não há diferenças estatisticamente significativas, pois o $p\text{-valor} > 0,05$ para ambas conforme demonstrado na Tabela 35, a seguir.

Tabela 35 – Escores Transformacional e Transacional por gênero – Empresa Americana. São Paulo, 2021.

Variável	Classe	Média	Intervalo de Confiança – IC (95%)	Mínimo	1° Quartil	Mediana	3° Quartil	Máximo	Desvio Padrão	Mann-Whitney (p-valor)
Transformacional	Feminino	8,17	7,74 – 8,59	8,13	8,15	8,17	8,18	8,20	0,05	1,38 (0,24)
	Masculino	7,86	7,24 – 8,47	7,20	7,43	7,83	8,08	8,80	0,58	
Transacional	Feminino	6,28	-1,49 – 14,04	5,67	5,97	6,28	6,58	6,89	0,86	0,11 (0,74)
	Masculino	6,69	5,34 – 8,03	4,89	5,97	6,61	7,58	8,33	1,28	

Fonte: O autor.

5.5.3 Empresa de controle francês

Na Tabela 36, abaixo, observa-se a relação de Competências e Liderança entre gêneros na empresa de origem de capital francês, e não é possível afirmar que estejam relacionadas, uma vez que $p\text{-valor} > 0,05$ para as duas escalas.

Tabela 36 – Escores Competências e Tipo de Liderança por gênero – Empresa Francesa. São Paulo, 2021.

Variável	Classe	Média	Intervalo de Confiança – IC (95%)	Mínimo	1° Quartil	Mediana	3° Quartil	Máximo	Desvio Padrão	Mann-Whitney (p-valor)
Competências	Feminino	9,29	8,90 – 9,68	7,76	9,16	9,52	9,72	10,00	0,64	0,44 (0,51)
	Masculino	9,08	8,73 – 9,43	7,68	8,58	9,02	9,85	10,00	0,76	
Liderança	Feminino	7,86	7,59 – 8,12	7,04	7,71	7,87	8,00	8,83	0,44	0,23 (0,63)
	Masculino	7,67	7,20 – 8,15	5,75	7,20	7,79	8,15	9,50	1,02	

Fonte: O autor.

Para as subescalas de Liderança – Transformacional e Transacional – dentro do contexto demográfico de gênero, o p -valor $> 0,05$ para ambos. Dessa forma, também não há diferenças estatísticas significativas para essas escalas, conforme Tabela 37, a seguir.

Tabela 37 – Escores Transformacional e Transacional por gênero – Empresa Francesa. São Paulo, 2021.

Variável	Classe	Média	Intervalo de Confiança – IC (95%)	Mínimo	1° Quartil	Mediana	3° Quartil	Máximo	Desvio Padrão	Mann-Whitney (p-valor)
Transformacional	Feminino	8,37	8,00 – 8,74	7,20	7,93	8,40	8,80	9,47	0,61	0,23 (0,63)
	Masculino	8,08	7,52 – 8,64	5,73	7,47	8,13	9,00	9,80	1,19	
Transacional	Feminino	7,00	6,65 – 7,35	5,56	6,67	7,00	7,44	7,78	0,57	0,15 (0,70)
	Masculino	7,00	6,49 – 7,51	5,11	6,31	7,00	7,39	9,00	1,08	

Fonte: O autor.

6 CONCLUSÃO

Tendo em vista que estudos apontam a liderança como fator-chave de vantagens organizacionais competitivas (PRAHALAD; HAMEL, 1990; SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018), tal constructo pode se configurar em relevante para as organizações contemporâneas, em particular tendo em vista a transição em curso para a chamada quarta-revolução industrial – ou economia digital (SCHWAB, 2011). Diante disso, este estudo teve como objetivo central investigar relações entre os constructos competências individuais requeridas e perfil de liderança de gestores de empresas do setor de Mídia OOH, atuantes no Brasil, com vistas a se investigar em que medida a origem de capital das empresas em que atuam apresentam diferenças estatisticamente significativas acerca da percepção de seus gestores quanto às competências individuais demandadas a si e a seus liderados *vis-à-vis* o estilo de liderança vigente.

Para se obter um resultado consistente, optou-se por realizar o estudo em empresas do mesmo segmento, mas com origem da nacionalidade da formação de capital diferente. O questionário da pesquisa foi, então, disponibilizado para 67 gestores da empresa de origem de capital francês, para 23 gestores da empresa de origem de capital norte-americano e para 48 da empresa de origem de capital brasileiro, totalizando um universo de 138 respondentes. Desse universo, obteve-se retorno de 49% (33 respondentes) da empresa de origem de capital francês, 39% (9 respondentes) da empresa de capital americano e 35% (17 respondentes) da empresa de origem de capital brasileiro. O retorno das respostas considerando as três empresas foi de 43% (59 respondentes).

Dentre os respondentes, registrou-se predominância de indivíduos do sexo masculino (59%), contra 39% do sexo feminino. Tal resultado indica que as empresas analisadas não se diferem nem entre si, nem com o registrado na literatura, quanto ao predomínio de homens em posições de gestão e liderança. No aspecto geracional, 47% dos respondentes se dizem pertencente à Geração X e 53% da Geração Y (53%), indicando a predominância de indivíduos mais maduros, porém com idades que não englobam representantes das gerações *Baby Boomers* e Veteranos. Quanto à escolaridade, a grande maioria dos gestores tem formação acadêmica superior (53%) e Pós-graduação (29%), contra 18% com o ensino médio, sendo que essa formação ocorre majoritariamente em disciplinas da área de Humanas (53%), seguida pela área de Exatas (35%), e Gerencias (12%).

A análise com foco no organizacional indica que em termos de funções, a concentração se dá em cargos gerenciais (46%) e coordenação/supervisão (37%). O nível de diretoria, tratado como C-Level representa 11% dos respondentes. A distribuição dessas funções por áreas, apresenta-se concentrada nas áreas de Operação (29%) e Comercialização (23%).

O setor estudado tem relevância por ter movimentado valores consideráveis, no ano de 2019. O faturamento do mercado de OOH no Brasil atingiu, no período, R\$ 2,2 bilhões, sendo prejudicado em 2020, devido a pandemia da COVID-19. Contudo, o setor tem previsão de retomada de faturamento em 2021, com um valor estimado em R\$ 1,8 bilhão para o período (ELETROMIDIA, 2021).

Tendo em vista o volume de transações anuais, torna-se relevante estudo que aponte como as empresas do setor podem se beneficiar com suas lideranças na geração de vantagens competitivas. Além disso, as competências requeridas para seus profissionais, face à transição em curso para a chamada quarta revolução industrial – ou economia digital –, catalisada pela pandemia da Covid-19, pode ser útil no sentido de balizar o desenvolvimento de programas de capacitação e desenvolvimento de lideranças mais aderentes aos novos perfis de competências requeridos. Isto, haja vista desafios no setor associados à concorrência crescente pela veiculação de publicidade, não apenas no ramo da Mídia OOH, mas com diferentes outros meios, como TV, revistas e, atualmente, com as redes sociais/internet.

Em linhas gerais, o mercado de Mídia OOH está consolidado no Brasil, tendo poucos *players* de grande porte – como os pesquisados neste estudo –, contando com empresas de diversas origens de capital. Porém ainda se verifica uma ampla pulverização de empresas menores, que atendem a mercados mais específicos e localizados, anunciantes com pouca capacidade de investimentos em grandes campanhas, com foco nesses mercados de menor porte.

A concorrência é, portanto, acirrada. Isso, se ainda levarmos em conta que as verbas de publicidade são distribuídas dentro dos orçamentos das empresas anunciantes, e que cada veículo de exibição precisa disputar por fatias dessa verba.

A consolidação do setor e a pouca atenção às sutis mudanças na composição do mercado talvez seja um dos motivos principais da existência de um perfil de liderança ainda marcado por predomínio de características transacionais, ligadas a práticas orientadas de estratégias de eficiência operacional, com grande foco em resultados imediatos, em escala e no comando-controle. Como observam Baškarada, Watson e Cromarty (2016), a prevalência de estilos de

liderança transacionais tende a se manifestar de forma mais hegemônica em ambientes de exploração (*exploitation*). Nesses ambientes, em que produtos ou serviços já estão consolidados, a recompensa pelos resultados, especialmente com pagamento de comissões e bonificações por volume transacionado, são uma forma de motivar as equipes.

Tais considerações apresentam-se coerentes com os resultados obtidos, os quais permitiram responder à pergunta de pesquisa apresentada na introdução: Em que medida se verificam diferenças estatisticamente significativas entre competências requeridas e estilos de liderança – transacional e transformacional – em organizações de diferentes origens de formação de capital? Observou-se que, coerentemente com as considerações de Baškarada, Watson e Cromarty (2016), assim como com resultados de pesquisas desenvolvidas, no Brasil, por autores como Xavier Neto, Sant’Anna, Gransci (2021); Sant’Anna e Vogel (2020); Sant’Anna, Moraes e Kilimnik (2002), Kilimnik e Rodrigues (2005), ao investigarem relações entre competências individuais requeridas e modernidade de políticas e de perfis. Estudos, os quais apontam para processos de modernização que, no dizer de Leite (1996), caracterizam-se, ainda hoje por forte base **conservadora**.

Nesse sentido, as contribuições deste estudo são significativas na medida em que aponta para a inexistência de correlações significativas entre as competências mais amplamente requeridas no contexto contemporâneo (Sant’Anna, 2020; WEF, 2020) e os estilos de liderança vigentes. Isto, independentemente da origem de capital das empresas do setor.

Uma limitação deste estudo, no entanto, associa-se ao contexto de realização da pesquisa que subsidia seus resultados. Ao ser realizado durante a pandemia da COVID-19, momento em que parte dos gestores pesquisados atuavam de forma remota, o estudo pode, de alguma forma, ter afetado a percepção tanto em relação às competências que lhes são requeridas e aos membros de suas equipes, quanto às demandas por formas outras de exercício de sua influência. Há que se salientar, nessa direção, que o conjunto das empresas, antes da pandemia, tinham seus funcionários em ambiente presencial, por isso as respostas aos questionários, com relação à liderança e às competências, podem ter sido afetadas por essa mudança não esperada.

Outro ponto a ser considerado é o fato da pesquisa partir da autoavaliação dos gestores. O questionário foi elaborado para que os gestores avaliassem como sentiam serem vistos pelos liderados. Não foi levada em consideração a forma como os liderados percebiam o estilo de liderança, exercido pelos gestores.

No mais, cabe registrar que as empresas participantes deste estudo são as maiores do setor no Brasil. Há, todavia, ampla gama de empresas menores, as quais também oferecem espaços publicitários em ambientes públicos, e que poderiam ter sido investigadas. O que, sem dúvida, traria possibilidades de uma maior compreensão da articulação entre os constructos estudados e a dinâmica e transformações em curso no setor.

Nesse sentido, futuros trabalhos podem explorar a mesma temática, ampliando o escopo dos respondentes para outras empresas e segmentos do setor. Além disso, valeria ampliar, também, os achados para outros setores, como o agrícola, químico-farmacêutico, automotivo, alimentício, entre outros.

De toda forma, compreende-se que o foco deste estudo na análise da dinâmica dos constructos investigados, junto a empresas de diferentes origens de capital diverso, apresenta-se significativo, indicando contingências importantes associadas à localização geográfica, divisão internacional do trabalho, custo de mão de obra, setor, tamanho da empresa, estratégia de negócio. Em outros termos, contingências que evidenciam dicotomias observadas entre discursos que enfatizam aspectos como inovação, criação e competência como atributos centrais de vantagens e diferenciações competitivas *vis-à-vis* a prevalência, na prática, de modelos de negócios, organizacionais e de gestão, ainda pautados por lógicas mecanicistas, orientados à escala e ao *exploitation* – em contraposição ao *exploration*” –; e, por conseguinte, a estilos de liderança ainda predominantemente transacionais, senão fundamentados na perspectiva única do comando-controle. Achados e resultados que apontam para os múltiplos desafios e o papel fundamental do desenvolvimento de lideranças necessárias à identificação, atração e retenção de competências profissionais indispensáveis a uma efetiva inserção do país no circuito superior da economia (Santos, 2011).

Isto, sob risco eminente de evasão de **talentos** para os países centrais, para os *headquarters* das grandes multinacionais com **operações** no país, preferencialmente, apoiadas em ampla automação, uso de sensores e de algoritmos de inteligência artificial; senão em trabalho precarizado, mesmo que altamente qualificado.

Enfim, os achados e resultados deste estudo alertam para uma respectiva perda de mais uma oportunidade histórica, aberta pela transição em curso para novos padrões globais de competitividade, os quais, contrariamente ao exposto, cada vez mais tendem a se orientar à inovação, à criação, assim como à capacidade de aprendizagem e transformação contínuas, o que pressupõe a construção, sustentação e liderança de ambiências organizacionais capazes de

mobilização de formas cada vez mais complexas de competências. Afinal, competências transacionais e operacionais tenderão a ser continuamente assumidas por formas outras de competência não-humanas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABOOH – Associação Brasileira de Out-of-Home. 1 vídeo (15 min.). Apresentação Keith Kelsen - Legendado 1 de 3. **YouTube**, 20 jul. 2011. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=REOWROTa_B8 Acesso em: 04 nov. 2021.

ANTHONY, Erica L. The impact of leadership coaching on leadership behaviors. **Journal of Management Development**, [s. l.], v. 36, n. 7, p. 930–939, ago. 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-06-2016-0092/full/html> Acesso em: 25 jun. 2021.

BABBIE, Earl R. **The Practice of Social Research**. 12. ed. Belmont, C. A.: Wadsworth, Cengage Learning, 2010.

BARROS, Fábio Nogueira. A Lei Cidade Limpa e a Regulação Da Poluição Visual Na Cidade De São Paulo. **Planeta Amazônia: Revista Internacional de Direito Ambiental e Políticas Públicas**, Macapá, n. 10, p. 01, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18468/planetaamazonia.2018n10.p01-10> Acesso em: 15 nov. 2021.

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. The myth of the generic manager: New personal competencies for new management roles. **California Management Review**, [s. l.], v. 40, n. 1, p. 92–116, 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/41165924> Acesso em: 1 nov. 2021.

BAŠKARADA, Sasa; WATSON, Jamie; CROMARTY, Jason. Leadership and organizational ambidexterity. **Journal of Management Development**, [s. l.], v. 35, n. 6, p. 778–788, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0004> Acesso em: 21 jun. 2021.

BASS, B. M; AVOLIO, B. J.; JUNG, D. I.; BERSON, Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 88, n. 2, p. 207–218, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207> Acesso em: 25 jun. 2021.

BERNHARD, Fabian; O'DRISCOLL, Michael P. Psychological ownership in small family-owned businesses: Leadership style and nonfamily-employees' work attitudes and behaviors. **Group and Organization Management**, [s. l.], v. 36, n. 3, p. 345–384, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1059601111402684> Acesso em: 12 jun. 2021.

BOTTER, Junia; ROSA, Denise Gonçalves; LIMA, Luciana Campos. The Differences between the Model and Competencies of the Strategic Partnership between Human Resource Management and Line Managers in National and Multinational Companies. **Review of International Business**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 28–41, set./dez. 2018. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3264069 Acesso em: 15 jun. 2021.

BOYATZIS, Richard E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.

BRAVO, Lúcia Maria Pereira. Mídia Out of Home, pós-massividade e convergência: reflexões sobre a democratização e da descolonização da comunicação no Brasil do século XXI. *In*: VALENTE, António Costa (coord.). **AVANCA CINEMA**. Portugal: Cine-Clube de Avanca, 2020. cap. 3, p. 684-691. Disponível em: <https://doi.org/10.37390/avancacinema.2020.a178> Acesso em: 17 nov. 2021.

BRYMAN, Alan. Liderança nas Organizações. *In*: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R.; CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, cap. 10, p. 257–281.

BRYMAN, Alan. **Social Research Methods**. 4. ed. New York: Oxford University Press Inc., 2012. 766 p. ISBN 978-0199588053.

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

CASARIN, Vanessa. **O ordenamento da mídia exterior e a transformação de paisagens de caráter comercial: o caso de São Paulo, SP**. 2012. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) – Programa de Pós-graduação em Arquitetura e Urbanismo, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/100575> Acesso em: 17 nov. 2021.

CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. ISBN: 978-8543106052.

CODA, R. **Learning how to manage human assets based on skills and competencies: lessons from the Brazilian electrical sector**. São Paulo: FEA/USP, 1999.

CURY, Luiz Fernando. As paisagens da comunicação ao ar livre. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 27., 2004, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: INTERCOM, 2004. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2004/resumos/R2200-1.pdf> Acesso em: 16 nov. 2021.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p. ISBN 978-85-363-0892-0.

DELOITTE (Brasil). **O valor da publicidade no Brasil O impacto do setor nos negócios, na economia e na sociedade**. [São Paulo]: Deloitte Touche Tohmatsu, 2021. Disponível em: <https://www.abap.com.br/wp-content/uploads/2021/09/deloittevalorpublicidadeptdigital.pdf> Acesso em:

DEMO, P. **O futuro trabalhador do futuro: ótica estratégica do desenvolvimento humano**. Brasília: OIT, 1994.

DUBAR, Claude. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. **Educação e sociedade**, Campinas, v. 19, n. 64, p. 87-103, set, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73301998000300004> Acesso em: 5 jul.2021.

ELETROMIDIA. **Prospecto Definitivo de Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da Eletromidia Brasil**, 2021.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 5, n. spe, , p. 183–196, 2001. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/152> Acesso em: 14 jun. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. ISBN: 978-85-970-2098-4.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos**. São Paulo: EDU/EDUSP, 1974.

KANDADE, Kiran; SAMARA, Georges; PARADA, Maria José; DAWSON, Alexandra. From family successors to successful business leaders: A qualitative study of how high-quality relationships develop in family businesses. **Journal of Family Business Strategy**, [s. l.], v. 12, n. 2, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100334> Acesso em: 19 nov. 2021.

KATZ, Robert L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, [s. l.], n. 33, p. 33-42, jan./feb. 1955.

KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza; LUZ, Talita Ribeiro da. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? **Revista de Administração de Empresas – RAE**, Minas Gerais, v. 44, n. spe, p. 10–21, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000500001> Acesso em: 9 jun. 2021

KNAPIK, Janete; FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; SALES, Synara Sepúlveda. Modelos de Gestão por Competências: Um estudo longitudinal em uma empresa automobilística. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, [s. l.], v. 20, n. 3, p. 1122–1131, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.3.19713> Acesso em: 19 nov. 2021.

LE BORTEF, Guy. **De la compétence: essai sur un attracteur étrange**. Paris: Editions d'Organizations, 1994.

LE BRETON-MILLER, Isabelle; MILLER, Danny. Learning Stewardship in Family Firms: For Family, by Family, Across the Life Cycle. **Academy of Management Learning & Education**, [s. l.], v. 14, n. 3, p. 386–399, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amle.2014.0131> Acesso em: 19 nov. 2021.

LEITE, Márcia de Paula. A qualificação reestruturada e os desafios das formação profissional. **Novos Estudos**. São Paulo, n. 45, p. 79-96, julho, 1996.

LEVINTHAL, Daniel A; MARCH, James G. The Myopia of Learning. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 14, n. esp, p . 95-112, 1993. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2486499> Acesso em: 4 jul.2021.

LIU, Jun; LIU, Xiaoyu; ZENG, Xianju. Does Transactional Leadership Count for Team Innovativeness? The moderations role of emotional labor and the mediating role of team efficacy. **Journal of Organization Change Management**, [s. l.], v. 24, n. 3, p. 282–298, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09534811111132695> Acesso em: 29 ago. 2021.

MCCLELAND, D. C.; DAILEY, C. **Improving officer selection for the foreign service**. Boston: McBer, 1972

MCCLESKEY, Jim Allen. Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. **Journal of Business Studies Quarterly**, [s. l.], v. 5, n. 4, p. 117, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/272353199_Situational_transformational_and_transactional_leadership_and_leadership_development Acesso em: 3 jun 2021.

MCMAHONE, Marty. Servant Leadership As A Teachable Ethical Concept. **American Journal of Business Education (AJBE)**, [s. l.], v. 5, n. 3, p. 339–346, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.19030/ajbe.v5i3.7006> Acesso em: 3 jun. 2021.

MENDES, Camila Faccioni. **Paisagem urbana: uma mídia redescoberta**. São Paulo: Senac, 2017. ISBN 978-8539606078.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and Practice**. 8. ed. London: Sage Publishing, 2018. ISBN 978-1506362311.

ODUMERU, James A.; OGBONNA, Ifeanyi George. Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. **International Review of Management and Business Research**, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 355–361, 2013. Disponível em: <https://www.irmbrjournal.com/papers/1371451049.pdf> Acesso em: 9 set. 2021.

PARRY, S. The Quest for Competencies. **Training**, v. 33, n. 7, p. 48–54, jul. 1996.

PEDRUZZI JUNIOR, Aloir; SILVA NETO, José Moreira; PEDRUZZI, Nubiana de Lima Irmão; CARDOSO, Rosigleide Rebolí. Leitura da evolução das teorias sobre liderança. **Revista Brasileira de Administração Científica**, [s. l.], v. 7, n. 1, p. 247–261, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.001.0017> Acesso em: 10 jun. 2021.

PERRENOUD, Philippe. **Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 68, n. 3, p. 79-91, mai./jun. 1990. Disponível em: <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation> Acesso em: 31 mai 2021.

RHINESMITH, Stephen. H. **Guia gerencial para a globalização: seis chaves para o sucesso num mundo em transformação**. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.

ROLIM, Leandro; GUIMARÃES, André; ORTEGA, Félix. **Mídia Digital Out of Home -**

Análise da Utilização, Possibilidades e Tendências de Interação com os Clientes. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 38., 2015, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro: UFRJ, 2015. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/indiceautor.htm> Acesso em: 20 nov. 2021.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. Competências Individuais Requeridas, Modernidade Organizacional e Satisfação no Trabalho: Uma Análise de Organizações Mineiras sob a Ótica de Profissionais da Área de Administração. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Economicas da UFMG, Belo Horizonte, 2002. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUBD-99MHUS> Acesso em: 11.nov 2020.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 4, n. 1, jun. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1676-56482005000100001> Acesso em: 11 nov. 2020.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; SANTOS, Jair Nascimento; DINIZ, Daniela Martins; BENEVIDES, Telma Nascimento; DULTRA, Marcelo Pereira Melo. Competências individuais e modernidade organizacional: um estudo comparativo entre profissionais de organizações mineiras e baianas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 23, n. 2, p. 308–319, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X1191-15> Acesso em: 11 nov. 2020.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; VOGEL, Luiz Otavio. What about the diversity of psychological types? A study with emerging economy executive education Alumni. *Advance*, [s. l.], 2021. Disponível em: https://advance.sagepub.com/articles/preprint/What_About_the_Diversity_of_Psychological_Types_A_Study_with_Emerging_Economy_Executive_Education_Alumni/13721470/1 Acesso em: 20 nov. 2021.

SANTOS, Milton. **O Espaço Dividido: Os Dois Circuitos da Economia Urbana dos Países Subdesenvolvidos**. Tradução: Myrna T. Rego Viana. São Paulo: EDUSP, 2011. 440 p. ISBN: 9788531408335.

SÃO PAULO (SP). **Lei nº 14.223, de 26 de setembro de 2006**. Dispõe sobre a ordenação dos elementos que compõem a paisagem urbana do Município de São Paulo. São Paulo: Câmara Municipal, 2006. Disponível em: <http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-14223-de-26-de-setembro-de-2006> Acesso em: 16 nov. 2021.

SCHOEMAKER, Paul J. H.; HEATON, Sohvi; TEECE, David. Innovation, dynamic capabilities, and leadership. **California Management Review**, [s. l.], v. 61, n. 1, p. 15–42, nov. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0008125618790246> Acesso em: 18 nov 2020.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. Tradução: Daniel Moreira Miranda. 1. ed. São Paulo: Edipro, 2016. 160 p. Título original: *The Fourth Industrial Revolution*. ISBN: 978-8572839785

SOBRAL, Filipe; FURTADO, Liliane. A LIDERANÇA PÓS-HEROICA: Tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. **RAE**, São Paulo, v. 59, n. 3, p. 209–214, mai./jun.

2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190306> Acesso em: 18 nov. 2020.

SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Stephan. **Competence at work**: models for superior performance. New York: John Wiley, 1993. ISBN 978-0471548096.

STOGDILL, Ralph M. **Handbook of leadership**: A survey of theory and research. New York: Free Press, 1974. STROOBANTS, M. A visibilidade das competências. *In*: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie. (org.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

WEF – WORLD ECONOMIC FORUM. **The future of jobs Report 2020**. Genebra, out. 2020. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf. Acesso em: 27 jul. 2021.

WHITE, Robert W. Motivation reconsidered: The concept of competence. **Psychological Review**, [s. l.], v. 66, n. 5, p. 297–333, 1959. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/h0040934> Acesso em: 14 nov. 2020.

XIAOXIA, Pan; XIAOXIA, Pan; JING, Wu. **Transformational Leadership VS . Transactional Leadership**: The influence of gender and culture on leadership styles of SMEs in China and Sweden. 2006. Dissertação (Mestrado em Negócios Internacionais) – Departamento de Estudos de Negócios, Kristianstad University, Kristianstad, Suécia, 2006. Disponível em: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:230525/fulltext01.pdf> Acesso em: 19 set. 2020.

YUKL, Gary A. **Leadership in Organizations**. 8. ed. New Jersey: Pearson, 2013.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo, Atlas, 2001. ISBN 978-8522428809.

4. 4) Eu deixo que os liderados saibam o que penso do desempenho deles. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

5. 5) Tomar decisões arriscadas sozinho não me incomoda. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

6. 6) Eu digo aos liderados o que devem fazer para serem recompensados pelo seu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

7. 7) Eu fico satisfeito quando liderados alcançam padrões estabelecidos. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

8. 8) Eu me contento em deixar os liderados trabalhando sempre da mesma forma.

*

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

47. 23) Inteligência social. *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

48. 24) Capacidade de negociação. *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

49. 25) Aprendizagem contínua. *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Questionário Sociodemográfico

Nesta seção queremos conhecer mais sobre você.

50. 1) Com qual gênero se identifica? *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer
- Outro: _____

51. 2) Em qual faixa etária se encontra? *

Marcar apenas uma oval.

- 18 a 23 anos
- 24 a 41 anos
- 42 a 59 anos
- 60 a 75 anos
- acima de 75

52. 3) Qual o seu estado civil? *

Marcar apenas uma oval.

- Solteiro(a)
 Casado(a)
 Divorciado(a)/Separado(a)
 União Estável
 Viúvo(a)
 Outro: _____

53. 4) Qual a sua máxima formação acadêmica completa até o momento? *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Médio
 Tecnólogo
 Superior
 Pós-graduação/MBA
 Mestrado
 Doutorado
 Outro: _____

54. 5) Qual a sua área de formação? *

Marcar apenas uma oval.

- Exatas
 Gerenciais
 Biológicas
 Humanas

55. 6) Em que área da organização atua no momento? *

Marcar apenas uma oval.

- Planejamento
- Comercial
- Compliance
- Financeira
- Jurídica
- Logística
- Marketing
- Operacional
- Recursos Humanos
- Outro: _____

56. 7) Qual a sua função atual? *

Marcar apenas uma oval.

- Estratégico (C-level)
- Gerencial
- Coordenação/Supervisão
- Especialista/Técnico
- Operacional

57. 8) Há quanto tempo exerce essa função na atual empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- Mais de 15 anos

58. 9) Há quanto tempo trabalha na atual empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- Mais de 15 anos

59. 10) Espaço aberto para comentários e sugestões sobre o questionário.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

APÊNDICE 2 – TABELA CORRELAÇÕES DE SPEARMAN – ESCALA TIPO ORGANIZACIONAL – TODOS ENTREVISTADOS. SÃO PAULO, 2021.

Matriz de Correlação Bayisana

Bayesian Pearson Correlations

	BF ₀	LID1	LID2	LID3	LID4	LID5	LID6	LID7	LID8	LID9	LID10	LID11	LID12	LID13	LID14	LID15	LID16	LID17	LID18	LID19	LID20	LID21	LID22	LID23	LID24
LID1	Pearson's r	—																							
	BF ₀	—																							
LID2	Pearson's r	0.45130 **	—																						
	BF ₀	0.01155	—																						
LID3	Pearson's r	0.26674	0.6884 ***	—																					
	BF ₀	0.80425	1.27e-7	—																					
LID4	Pearson's r	0.26294	0.3900 *	0.29212	—																				
	BF ₀	0.85381	0.06509	0.52620	—																				
LID5	Pearson's r	-0.16456	-0.0377	-0.10151	-0.03920	—																			
	BF ₀	288.716	591.790	462.577	589.917	—																			
LID6	Pearson's r	0.05416	0.1769	-0.00846	0.10639	0.3441	—																		
	BF ₀	567.581	256.236	614.255	449.656	0.191	—																		
LID7	Pearson's r	0.19801	0.0347	-0.10549	-0.06415	-0.1285	0.0902	—																	
	BF ₀	204.293	595.376	452.056	549.310	3.890	33329	—																	
LID8	Pearson's r	-0.00550	-0.1895	-0.21603	-0.01054	-0.0535	0.1652	0.08946	—																
	BF ₀	614.956	224.618	164.785	615.585	5.687	31.809	4.932	—																
LID9	Pearson's r	0.23077	0.1940	0.14788	0.27404	0.0989	0.0757	0.14509	-0.0477	—															
	BF ₀	136.109	213.824	334.523	0.71524	4.693	45.778	3.423	578.064	—															
LID10	Pearson's r	0.46223 ***	0.5406 ***	0.48652 ***	0.45419 **	-0.0362	0.2128	0.00920	-0.2438	0.4779 ***	—														
	BF ₀	0.00816	4.47e-4	0.00359	0.01055	5.936	2.59E+04	6.140	113.667	0.00484	—														
LID11	Pearson's r	0.31089	0.3856 *	0.43849 **	0.36269	-0.0609	0.0799	0.12054	-0.1364	0.6089 ***	0.5637 ***	—													
	BF ₀	0.37330	0.07271	0.01709	0.12604	5.555	42.491	4.111	366.788	1.76e-5	1.63e-4	—													
LID12	Pearson's r	0.05549	0.4096 *	0.38362 *	0.51615 ***	-0.0245	0.0398	-0.12550	-0.0132	0.2717	0.3461	0.2160	—												
	BF ₀	565.288	0.03898	0.07643	0.00120	6.053	32.629	3.973	612.533	0.74276	0.18247	164.810	—												
LID13	Pearson's r	0.18288	0.1507	0.25838	0.19143	-0.0232	0.0142	0.25319	0.2286	0.2571	0.0697	0.3366	0.0883	—											
	BF ₀	240.915	326.676	0.91591	219.857	6.064	44.536	0.991	140.164	0.93330	538.218	0.22346	495.905	—											
LID14	Pearson's r	0.07994	0.1484	0.20815	0.00143	0.0773	-0.1352	0.07176	-0.0863	0.1993	0.1845	-0.0541	0.2182	0.1365	—										
	BF ₀	515.735	333.009	181.475	615.434	5.216	25.628	5.338	500.899	201.200	236.830	567.671	160.377	36.647	—										
LID15	Pearson's r	0.01156	-0.1992	-0.10730	-0.03731	0.0867	0.0245	0.10325	0.4624 ***	-0.0908	-0.1433	-0.1849	-0.0916	0.2816	0.1125	—									
	BF ₀	613.205	201.517	447.242	592.281	4.999	44.322	4.580	0.00811	489.948	347.220	235.838	487.918	0.6313	43.307	—									
LID16	Pearson's r	-0.06472	0.0370	0.31409	0.29102	-0.0570	-0.0326	-0.02710	-0.0893	0.1124	0.1060	0.4615 ***	0.1098	0.3958 *	0.0286	0.00866	—								
	BF ₀	548.193	592.637	0.35117	0.53645	5.627	35.916	6.031	493.560	433.545	450.742	0.00837	440.621	0.0562	59.062	614.196	—								
LID17	Pearson's r	0.10117	0.1652	0.19487	0.24991	0.1907	0.0437	0.01171	-0.0778	0.2223	0.3084	0.1825	0.1459	0.2082	0.3772 *	0.15708	0.36899	—							
	BF ₀	463.442	287.057	211.655	103.980	2.215	30.803	6.131	520.614	152.235	0.39156	241.878	340.191	18.127	0.0895	309.047	0.1088	—							
LID18	Pearson's r	0.43150 **	0.4831 ***	0.47289 ***	0.36065	0.0539	0.1229	-0.00348	-0.0652	0.4133 *	0.4790 ***	0.5487 ***	0.2293	0.2401	0.1841	-0.08256	0.38335 *	0.3743 *	—						
	BF ₀	0.02101	0.00405	0.00574	0.13208	5.680	44.320	6.153	547.288	0.03523	0.00467	3.18e-4	138.742	11.971	23.785	509.697	0.0769	0.0959	—						
LID19	Pearson's r	0.27069	0.5170 ***	0.59928 ***	0.25586	-0.1258	-0.0631	-0.01340	-0.2228	0.4193 **	0.5033 ***	0.6354 ***	0.2616	0.3448	0.2148	-0.10189	0.38010 *	0.2877	0.6639 ***	—					
	BF ₀	0.75510	0.00116	2.91e-5	0.95165	3.966	18.749	6.124	151.272	0.02976	0.00196	3.99e-6	0.87216	0.1878	16.725	461.556	0.0834	0.5681	6.81e-7	—					
LID20	Pearson's r	0.14496	0.4295 **	0.43812 **	0.31260	-0.2262	-0.0707	-0.04322	-0.0990	0.0814	0.3724	0.1357	0.5859 ***	0.1278	0.2913	0.03054	0.12090	0.2277	0.2919	0.4832 ***	—				
	BF ₀	342.696	0.02229	0.01728	0.36135	1.447	13.271	5.845	469.063	512.316	0.10041	368.534	5.71e-5	39.078	0.5341	599.831	41.008	14.175	0.52834	0.00404	—				
LID21	Pearson's r	0.20557	0.3711	0.30561	0.32642	0.1074	-0.0941	-0.10173	-0.4413 **	0.3242	0.3171	0.3178	0.3754 *	-0.0363	0.1590	-0.23795	0.05346	0.0792	0.3695	0.4745 ***	0.409 *	—			
	BF ₀	187.132	0.10364	0.41227	0.27558	4.470	30.042	4.620	0.01570	0.28804	0.33120	0.32712	0.09341	59.348	30.372	123.390	56.877	51.748	0.10749	0.00544	0.03974	—			
LID22	Pearson's r	0.16079	0.5141 ***	0.60823 ***	0.45613 ***	-0.0698	-0.0699	-0.02451	-0.3226	0.3884 *	0.4783 ***	0.5577 ***	0.4772 ***	0.1857	0.2505	-0.25932	0.37263 *	0.2320	0.4615 ***	0.5181 ***	0.487 ***	0.476 ***	—		
	BF ₀	298.903	0.00130	2.02e-5	0.00992	5.380	14.001	6.054	0.29736	0.06776	0.00478	2.13e-4	0.00496	23.398	10.309	0.46268	0.0998	13.395	0.00358	0.00112	0.00358	0.00521	—		
LID23	Pearson's r	0.34907	0.2799	0.21857	0.27660	-0.0113	0.1012	0.29007	-0.1180	0.2639	0.3986 *	0.2027	0.3270	0.0309	0.2427	0.09432	-0.00706	0.0694	0.3467	0.2672	0.387 *	0.253	0.436 **	—	
	BF ₀	0.17116	0.64919	159.610	0.68579	6.133	23.102	0.545	418.165	0.84041	0.05214	193.608	0.27233	59.945	11.536	481.067	61.462	53.875	0.18006	0.79817	0.07013	0.99979	0.0184	—	
LID24	Pearson's r	-0.09436	0.0255	-0.08095	0.22798	0.0315	0.1555	0.01965	0.5031 ***	-0.1993	-0.0175	-0.0931	0.0972	0.1445	0.1127	0.47022 ***	0.26285	0.3864 *	0.0719	-0.0798	0.173	-0.200	-0.116	0.0430	—
	BF ₀	480.953	604.558	513.419	141.289	5.989	41.334	6.090	0.00197	201.346	610.300	484.155	473.751	34.406	43.252	0.00628	0.8549	0.0713	533.488	516.091	265.680	199.360	42.242	31.168	—

Note. * BF₀ < .1, ** BF₀ < .03, *** BF₀ < .01

Fonte: O autor

APÊNDICE 3 – TABELA CORRELAÇÕES DE SPEARMAN – ESCALA COMPETÊNCIAS – TODOS ENTREVISTADOS. SÃO PAULO, 2021.

Bayesian Pearson Correlations																											
	BF ₀	COMP1	COMP2	COMP3	COMP4	COMP5	COMP6	COMP7	COMP8	COMP9	COMP10	COMP11	COMP12	COMP13	COMP14	COMP15	COMP16	COMP17	COMP18	COMP19	COMP20	COMP21	COMP22	COMP23	COMP24	COMP25	
COMP1	Pearson's r	—																									
	BF ₀	0.512 ***	—																								
COMP2	Pearson's r	0.00142	—																								
	BF ₀	0.544 ***	0.511 ***	—																							
COMP3	Pearson's r	3.94e-4	0.00149	—																							
	BF ₀	0.613 ***	0.709 ***	0.794 ***	—																						
COMP4	Pearson's r	1.39e-5	2.71e-8	7.16e-12	—																						
	BF ₀	0.539 ***	0.458 ***	0.392 *	0.539 ***	—																					
COMP5	Pearson's r	4.88e-4	0.00932	0.06230	4.82e-4	—																					
	BF ₀	0.407 *	0.280	0.373 *	0.401 *	0.326	—																				
COMP6	Pearson's r	0.04155	0.65248	0.09904	0.04920	0.27564	—																				
	BF ₀	0.241	0.200	0.408 *	0.481 ***	0.242	0.3725	—																			
COMP7	Pearson's r	117.630	200.584	0.04078	0.00442	116.609	0.10016	—																			
	BF ₀	0.460 ***	0.288	0.518 ***	0.374 *	0.350	0.4739 ***	0.266	—																		
COMP8	Pearson's r	0.00876	0.56608	0.00114	0.09752	0.16934	0.00555	0.80886	—																		
	BF ₀	0.570 ***	0.503 ***	0.614 ***	0.564 ***	0.509 ***	0.3745 *	0.391 *	0.40074 *	—																	
COMP9	Pearson's r	1.21e-4	0.00196	1.35e0-5	1.59e-4	0.00155	0.09545	0.06354	0.04934	—																	
	BF ₀	0.318	0.470 ***	0.530 ***	0.433 **	0.293	0.3965 *	0.340	0.40484 *	0.541 ***	—																
COMP10	Pearson's r	0.32269	0.00626	6.82e0-4	0.01999	0.52271	0.05517	0.20891	0.04427	4.48e-4	—																
	BF ₀	0.486 ***	0.517 ***	0.546 ***	0.543 ***	0.414 *	0.6083 ***	0.369	0.60303 ***	0.539 ***	0.683 ***	—															
COMP11	Pearson's r	0.00363	0.00115	3.59e0-4	4.09e-4	0.03492	1.81e-5	0.10791	2.39e-5	4.71e-4	1.91e-7	—															
	BF ₀	0.290	0.409 *	0.355	0.451 **	0.421 **	0.2543	0.386 *	0.00697	0.421 **	0.463 ***	0.448 **	—														
COMP12	Pearson's r	0.54969	0.03987	0.15003	0.01158	0.02830	0.97492	0.07117	614.644	0.02828	0.00799	0.01296	—														
	BF ₀	0.195	0.475 ***	0.185	0.232	0.428 **	0.1804	0.393 *	0.12722	0.245	0.381 *	0.369	0.566 ***	—													
COMP13	Pearson's r	211.813	0.00530	235.875	133.553	0.02331	247.082	0.06000	392.481	111.947	0.08112	0.10999	1.49e-4	—													
	BF ₀	0.413 *	0.459 ***	0.397 *	0.431 **	0.489 ***	0.0488	0.328	0.26825	0.293	0.242	0.238	0.433 **	0.548 ***	—												
COMP14	Pearson's r	0.05903	0.00913	0.05445	0.02122	0.00328	576.331	0.26635	0.78525	0.51418	116.900	122.940	0.02025	3.23e-4	—												
	BF ₀	0.524 ***	0.572 ***	0.386 *	0.463 ***	0.483 ***	0.4707 ***	0.124	0.36919	0.501 ***	0.485 ***	0.471 ***	0.313	0.367	0.390 *	—											
COMP15	Pearson's r	8.70e-4	1.11e-4	0.07186	0.00787	0.00407	0.00618	401.185	0.10834	0.00216	0.00377	0.00615	0.35701	0.11382	0.06484	—											
	BF ₀	0.456 **	0.507 ***	0.644 ***	0.688 ***	0.485 ***	0.4280 **	0.500 ***	0.47022 ***	0.710 ***	0.653 ***	0.572 ***	0.431 **	0.315	0.444 **	0.515 ***	—										
COMP16	Pearson's r	0.01004	0.00169	2.37e0-6	1.34e-7	0.00377	0.02326	0.00223	0.00628	2.49e-8	1.34e-6	1.13e-4	0.02112	0.34743	0.01448	0.00125	—										
	BF ₀	0.270	0.631 ***	0.310	0.344	0.386 *	0.4006 *	0.391 *	0.29637	0.379 *	0.504 ***	0.502 ***	0.429 **	0.688 ***	0.506 ***	0.474 ***	0.505 ***	—									
COMP17	Pearson's r	0.76834	5.15e-6	0.37775	0.18963	0.07174	0.04957	0.06296	0.48800	0.08645	0.00193	0.00204	0.02241	1.34e-7	0.00178	0.00561	0.00182	—									
	BF ₀	0.520 ***	0.503 ***	0.438 **	0.557 ***	0.456 ***	0.4748 ***	0.522 ***	0.42263 **	0.481 ***	0.564 ***	0.743 ***	0.610 ***	0.444 **	0.329	0.441 **	0.600 ***	0.581 ***	—								
COMP18	Pearson's r	0.00103	0.00196	0.01736	2.16e-4	0.00999	0.00537	9.57e-4	0.02713	0.00435	1.61e-4	1.47e-9	1.64e-5	0.01444	0.25900	0.01589	2.87e-5	7.10e-5	—								
	BF ₀	0.549 ***	0.546 ***	0.633 ***	0.657 ***	0.340	0.3934 *	0.445 **	0.49586 ***	0.567 ***	0.552 ***	0.551 ***	0.353	0.162	0.362	0.430 **	0.768 ***	0.451 **	0.629 ***	—							
COMP19	Pearson's r	3.14e-4	3.52e-4	4.63e0-6	1.09e-6	0.20992	0.05973	0.01384	0.00258	1.40e-4	2.74e-4	2.93e-4	0.15643	295.529	0.12898	0.02194	1.32e-10	0.01148	5.89e-6	—							
	BF ₀	0.555 ***	0.537 ***	0.452 **	0.567 ***	0.621 ***	0.4806 ***	0.376 *	0.37245	0.548 ***	0.395 *	0.547 ***	0.594 ***	0.461 ***	0.546 ***	0.521 ***	0.613 ***	0.589 ***	0.739 ***	0.562 ***	—						
COMP20	Pearson's r	2.40e-4	5.27e-4	0.01127	1.40e-4	9.03e-6	0.00442	0.09099	0.10028	3.27e-4	0.05771	3.46e-4	3.72e-5	0.00844	3.54e-4	0.00101	1.38e-5	4.86e-5	2.08e-9	1.75e-4	—						
	BF ₀	0.362	0.421 **	0.337	0.327	0.220	0.3504	0.172	0.38777 *	0.371	0.365	0.430 **	0.306	0.250	0.198	0.455 **	0.155	0.354	0.312	0.244	0.452 **	—					
COMP21	Pearson's r	0.12677	0.02875	0.21981	0.27334	156.657	0.16607	270.108	0.06891	0.10324	0.11980	0.02171	0.40872	103.220	203.195	0.01016	313.916	0.15225	0.36608	11.272	0.01135	—					
	BF ₀	0.473 ***	0.547 ***	0.464 ***	0.564 ***	0.404 *	0.6416 ***	0.315	0.64864 ***	0.499 ***	0.500 ***	0.734 ***	0.263	0.277	0.199	0.477 ***	0.512 ***	0.356	0.449 **	0.450 **	0.479 ***	0.461 ***	—				
COMP22	Pearson's r	0.00568	3.48e-4	0.00763	1.60e-4	0.04544	2.75e-6	0.34271	1.80e-6	0.00234	0.00222	3.27e-9	0.85224	0.68344	200.910	0.00503	0.00142	0.14837	0.01248	0.0119	0.00473	0.00852	—				
	BF ₀	0.584 ***	0.547 ***	0.528 ***	0.618 ***	0.481 ***	0.6482 ***	0.307	0.60831 ***	0.554 ***	0.523 ***	0.750 ***	0.504 ***	0.333	0.348	0.612 ***	0.648 ***	0.496 ***	0.623 ***	0.554 ***	0.656 ***	0.476 ***	0.794 ***	—			
COMP23	Pearson's r	6.21e-5	3.46e-4	7.61e0-4	1.09e-5	0.00434	1.84e-6	0.39902	1.81e-5	2.55e-4	9.30e-4	8.19e-10	0.00192	0.24196	0.17444	1.51e-5	1.88e-6	0.00257	7.94e-6	2.54e-4	1.17e-6	0.00511	7.35e-12	—			
	BF ₀	0.463 ***	0.572 ***	0.371	0.573 ***	0.515 ***	0.4687 ***	0.366	0.30151	0.551 ***	0.528 ***	0.629 ***	0.459 ***	0.351	0.192	0.626 ***	0.504 ***	0.521 ***	0.654 ***	0.456 **	0.471 ***	0.467 ***	0.521 ***	0.654 ***	—		
COMP24	Pearson's r	0.00790	1.13e-4	0.10446	1.06e-4	0.00125	0.00659	0.11658	0.44462	2.90e-4	7.62e-4	5.80e-6	0.00904	0.16535	217.463	6.86e-6	0.00190	9.81e-4	1.25e-6	0.0100	0.00607	0.00702	0.00100	1.26e-6	—		
	BF ₀	0.587 ***	0.688 ***	0.461 ***	0.605 ***	0.606 ***	0.3764 *	0.379 *	0.40144 *	0.538 ***	0.492 ***	0.466 ***	0.429 **	0.518 ***	0.510 ***	0.586 ***	0.501 ***	0.594 ***	0.497 ***	0.554 ***	0.575 ***	0.477 ***	0.569 ***	0.589 ***	0.683 ***	—	
COMP25	Pearson's r	5.53e-5	1.28e-7	0.00838	2.21e-5	2.04e-5	0.09124	0.08539	0.04845	5.09e-4																	

**ANEXO 1 – CARTA DE SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DAS EMPRESAS
PARA PESQUISA**



**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PARA A
COMPETITIVIDADE GESTÃO DE PESSOAS**

Prezado(a) Diretor(a),

Venho solicitar apoio na condução de pesquisa em vossa empresa para aplicação de questionário sobre estilos de liderança e visão de competências requeridas para os próximos anos. O trabalho em questão tem como título “Competências e Estilos de Liderança: Um Estudo em Organizações de Diferentes Origens de Controle de Capital Atuantes no Brasil”, cujo objetivo é avaliar em que medida estilos de liderança e competências requeridas se relacionam com a origem de capital das empresas estudadas. A orientação está sendo realizada pelo professor Dr. Anderson de Souza Sant’Anna.

Está pesquisa destina-se à realização de trabalho aplicado para mestrado, razão pela qual solicito a colaboração da empresa para a aplicação de instrumento de coleta de dados junto a funcionários que exerçam funções de liderança em todos os níveis da empresa, independente da área em que atuem.

Destaco aqui que, em função da natureza acadêmica do trabalho, os dados serão utilizados apenas para os fins de estudo.

Certo de vossa compreensão e apoio à pesquisa e desenvolvimento das ciências administrativas, deixo meus agradecimentos e coloco-me à vossa disposição para quaisquer informações necessárias e pertinentes a boa condução deste trabalho.

Atenciosamente

Dalmo Marins

**Prof. Dr. Anderson de Souza Sant’Anna
Mestrando
Orientador**

EAESP/FGV

Programa de Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade

Av. 9 de Julho, 2029, Bela Vista, São Paulo SP

(11) 3799-3515

[dalmo.marins@gmail](mailto:dalmo.marins@gmail.com)