

JOSE AILTON LAURINDO TORRES

**Proposta de avaliação e de desenvolvimento da liderança para uma
empresa automotiva**

José Ailton Laurindo Torres

**Proposta de avaliação e de desenvolvimento da liderança para uma
empresa automotiva**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional de Engenharia, em Engenharia da Produção, da Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus Guaratinguetá, como requisito à obtenção do título de Mestre.

Orientador Prof. Dr. Fernando Ramalho Martins.

Co-orientador: Prof. Dr. Jorge Muniz Jr.

T693p	Torres, José Ailton Laurindo Proposta de avaliação e de desenvolvimento da liderança para uma empresa automotiva / José Ailton Laurindo Torres – Guaratinguetá, 2020. 92 f : il. Bibliografia: f. 63-69 Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2020. Orientador: Prof. Dr. Fernando Ramalho Martins Coorientador: Prof. Dr. Jorge Muniz Junior 1. Liderança. 2. Processo decisório por critério múltiplo. 3. Administração de conflitos. I. Título. CDU 658.3(043)
-------	---

JOSÉ AILTON LAURINDO TORRES

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
“MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO”**

**PROGRAMA: ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO: MESTRADO**

APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO



Prof. Dr. Jorge Muniz Junior
Coordenador

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. JORGE MUNIZ JUNIOR

Orientador - UNESP/FEG

participou por videoconferência



Prof. Dr. VALÉRIO ANTONIO PAMPLONA SALOMON

UNESP/FEG

participou por videoconferência



Prof. Dr. ANTONIO ROBERTO BONO OLENSKI

UNESP/FCLAr

participou por videoconferência

Outubro de 2020

DADOS CURRICULARES

JOSE AILTON LAURINDO TORRES

NASCIMENTO	07.09.1965 – Caruaru / PE
FILIAÇÃO	Laurindo Joaquim Torres Helena Gomes Torres
1987/1991	Curso de Graduação (Tecnologia Mecânica) UNESP - FATEC
1996/1996	Curso de Pós-Graduação (Engenharia de Produção) Universidade São Judas Tadeu.
2002/2003	MBA (Gestão Empresarial) FIA/FEA/USP

Aos meus pais, Helena G. Torres e Laurindo J.
Torres. À minha esposa, Eliane F. S. Torres.
Aos meus cinco filhos, Priscila, Júlio, Ailton,
Diógenes e Daniel.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a Deus por esta oportunidade.

Ao meu orientador, Professor Doutor Fernando Ramalho Martins, e ao meu Co-Orientador, Professor Doutor Jorge Muniz Junior, por toda paciência, empenho e sentido prático com que sempre orientaram a pesquisa.

À Mestre Indira Arias Rodriguez, que me conduziu nas pesquisas e nos seminários do Mestrado. Muito obrigado por ter me corrigido quando necessário, sem nunca me desmotivar.

Desejo igualmente agradecer o apoio de todos os meus colegas do Mestrado Profissional, em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, UNESP, em especial a Rogério, Anderson, Goreth, Ana, Daniela, Raphael, Eduardo e Vitor, cujo apoio e amizade estiveram presentes em todos os momentos.

À professora Jaci Pires V. Rodrigues, que me acompanha desde o 5º ano (1977).

Aos amigos, pelo apoio incondicional que me deram.

“Só mudando a si mesmo que o homem pode mudar o que está a sua volta”.

Sun Tzu

RESUMO

Esta pesquisa propõe um processo de avaliação da liderança para uma empresa da indústria automotiva. Essa avaliação contribui para orientar programas de treinamento e de aconselhamento para o desenvolvimento da liderança, promovendo sua vantagem competitiva e o desenvolvimento organizacional. A pesquisa foi realizada em duas etapas: primeiramente, a revisão sistemática da literatura e, em seguida, a pesquisa empírica. A revisão sistemática da literatura foi realizada nas bases de dados Web of Science, Scopus e Scielo, por meio dos descritores de “avaliação” e de “liderança”, e permitiu a identificação de categorias para avaliação da liderança: autoconhecimento, comunicação, feedback, relacionamento interpessoal, planejamento e organização, foco em resultados, gestão do tempo, trabalho em equipe, gestão de conflitos e tomada de decisão. Logo, a pesquisa empírica teve como objetivo verificar a confiabilidade e a validade de um questionário de Autoavaliação da Liderança na indústria automotiva; com esse intuito, foi realizada a entrevista semiestruturada para análise do instrumento. A entrevista foi desenvolvida com nove funcionários com experiência em cargos de liderança, os quais participaram do processo de treinamento e de desenvolvimento da Liderança, avaliado por meio do questionário aqui analisado. Os resultados apontaram que as perguntas do questionário foram apresentadas de forma clara, a linguagem usada no instrumento foi compreensível, o que torna fácil entender as perguntas apresentadas. Os participantes indicaram que o questionário contribuiu para a avaliação e para o desenvolvimento da liderança. A Autoavaliação da Liderança, baseada em 10 categorias e/ou indicadores presentes na atuação dos gestores, foi aprovada por todos os participantes, os quais consideraram que o instrumento contribuiu para sua formação como líder em vários aspectos.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Autoavaliação. Autoconhecimento. Comunicação. Feedback. Relacionamento interpessoal. Planejamento e organização. Foco em resultado. Gestão do tempo. Trabalho em equipe. Gestão de conflitos. Tomada de decisão.

ABSTRACT

This research proposes a leadership assessment process for an automotive company. This evaluation contributes to guide training and counseling programs for the development of leadership, promoting their competitive advantage and organizational development. The research was carried out in two stages: first, the systematic literature review and second, the empirical research. The research was carried out in two stages: first, the systematic literature review and second, the empirical research through the descriptors “evaluation” and “leadership”. Systematic literature review was performed on the Web of Science, Scopus and Scielo databases and allowed the identification of categories for leadership evaluation: self-knowledge, communication, feedback, interpersonal relationship, planning and organization, focus on results, time management, teamwork, conflict management and decision making. Therefore, the empirical research aimed to verify the reliability and validity of a Leadership Self - Assessment questionnaire in the automotive industry. For this purpose, a semi - structured interview was performed to analyze the instrument. The interview was conducted with 9 employees with experience in leadership positions, who participated in the Leadership training and development process evaluated through the questionnaire analyzed here. The results showed that the questions of the questionnaire are presented clearly, the language used in the instrument is understandable which makes it easy to understand the questions presented. Participants indicated that the questionnaire contributes to leadership assessment and development. The Leadership self-assessment based on 10 categories and / or indicators present in the performance of managers was approved by all participants, who consider that the instrument contributed to their formation as a leader in various aspects.

KEYWORDS: Leadership. Self-evaluation. Self-knowledge. Communication. Feedback. Interpersonal relationship. Planning and organization. Focus on results. Time management. Team work. Conflict management. Decision making.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Processo produtivo da empresa automotiva pesquisada.	23
Figura 2. Esquema metodológico do presente estudo.	26
Figura 3. Classificação da porcentagem dos líderes pelo tempo de experiência na empresa (anos).	27
Figura 4. Classificação da porcentagem de líderes pelo Tempo de Experiência em cargos de liderança (anos).....	27
Figura 5. Análise dos conteúdos indicados pelos líderes como favorecedores da sua formação, baseados nos questionários analisados.	60

LISTA DE QUADRO

Quadro 1. Mapa Conceitual das Categorias para Avaliação da Liderança.	40
--	----

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	13
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	14
1.2 CONTRIBUIÇÕES DE PESQUISA	16
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
CAPÍTULO 2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	20
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA AUTOMOTIVA PESQUISADA.....	21
2.2 PROCEDIMENTOS	25
2.3 PARTICIPANTES.....	26
2.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA	28
CAPÍTULO 3 PANORAMA TEÓRICO-CONCEITUAL	30
3.1 PRINCIPAIS TEORIAS DA LIDERANÇA.....	33
3.2 EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E VANTAGEM COMPETITIVA DE GESTORES DO RAMO AUTOMOTIVO	35
3.3 AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA.....	38
3.4 CATEGORIAS PARA AVALIAÇÃO DA LIDERANÇA.....	42
3.4.1 Liderança e Autoconhecimento	42
3.4.2 Liderança e Comunicação.....	43
3.4.3 Liderança e Feedback.....	44
3.4.4 Liderança e Relacionamento Interpessoal.....	45
3.4.5 Liderança - Planejamento e Organização	46
3.4.6 Liderança e Foco em Resultados	47
3.4.7 Liderança e Gestão do Tempo	47
3.4.8 Liderança e Trabalho em Equipe.....	48
3.4.9 Liderança e Gestão de Conflitos.....	49
3.4.10 Liderança e Tomada de Decisão.....	50
3.5 ANÁLISE CRÍTICA DA LITERATURA PARA AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DE UMA EMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO.	51
CAPÍTULO 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO.	54
4.1 ANÁLISE CRÍTICA DO INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO DA LIDERANÇA DE UMA EMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO COM BASE NA REVISÃO DA LITERATURA.	54

4.2	ANÁLISE DA ENTREVISTA ESTRUTURADA COM LÍDERES QUE PARTICIPARAM PREVIAMENTE DO QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DA LIDERANÇA.	58
4.3	IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	62
	CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES	63
5.1	CONCLUSÕES FINAIS	63
5.2	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	64
	REFERÊNCIAS	66
	ANEXO A - GRÁFICOS DA SCOPUS. PALAVRAS-CHAVE: “LEADERSHIP EVALUATION”	73
	ANEXO B - GRÁFICOS DA SCOPUS COM A APLICAÇÃO DE FILTROS DE SELEÇÃO. PALAVRAS-CHAVE: “LEADERSHIP EVALUATION”	74
	ANEXO C - GRÁFICOS DA SCOPUS. PALAVRAS-CHAVE: “LEADERSHIP ASSESMENT”	75
	ANEXO D - GRÁFICOS DA SCOPUS COM A APLICAÇÃO DE FILTROS DE SELEÇÃO. PALAVRAS-CHAVE: “LEADERSHIP ASSESMENT”	76
	ANEXO E - GRÁFICOS DA WEB OF SCIENCE COM A APLICAÇÃO DE FILTROS. PALAVRAS-CHAVE: “LEADERSHIP EVALUATION” E “LEADERSHIP ASSESMENT”	77
	ANEXO F - QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DA LIDERANÇA	78
	ANEXO G - QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DA LIDERANÇA COM A APLICAÇÃO DE SUGESTÕES DE MUDANÇAS	84
	ANEXO H - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA OS PARTICIPANTES DA PESQUISA. (Capítulo IV, itens 1 a 3 da Resolução 196/96 – Conselho Nacional de Saúde)	90
	ANEXO I - ENTREVISTA SEMI – ESTRUTURADA PARA AVALIAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DA LIDERANÇA	92

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa aborda a problemática da liderança no contexto da indústria automotiva brasileira. À luz de uma experiência consolidada de treinamento e de desenvolvimento de líderes, propõe-se um processo de avaliação que possa contribuir para orientar futuros programas de desenvolvimento, promovendo vantagem competitiva e o crescimento organizacional.

A pesquisa sobre Liderança faz parte do campo de estudos do comportamento organizacional. Liderança é definida como a influência e/ou poder que um indivíduo (líder) tem sobre os outros (liderados), por meio de processos interpessoais e de autonomia, com o intuito de direcionar e de coordenar os esforços para atingir metas e/ou objetivos (VAITKEVIČIUS, 2016; MAGNIER-WATANABE; GAMBA; ZAPATA, 2015; PALISZKIEWICZ; GOŁUCHOWSKI; KOOHANG, 2015; SHIMONISHI; MACHADO-DASILVA, 2003). A influência dos líderes atinge três níveis: micro - organizacional (indivíduos), meso - organizacional (equipes/grupos de trabalho) e macro - organizacional (organização) (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015; MAIA, 2018), e inclui a análise de aspectos éticos, expectativas, interpretações e interações com os outros (MAIA, 2018).

O mundo do trabalho encontra-se em constante transformação, dada pela globalização da economia, a interdependência entre mercados e o uso das novas tecnologias de informação, as quais determinam que as organizações desenvolvam produtos e processos cada vez mais inovadores. Essas mudanças nas condições objetivas de trabalho exigem uma liderança cada vez mais capaz, eficiente e eficaz para conduzir colaboradores à excelência (NUNES; GASPAR; JOSÉ, 2014; CRAWFORD; KELDER, 2019), sendo necessária a alteração do comportamento de gestão de muitos líderes, para que sejam promotores de novas habilidades e de posturas em relação ao trabalho em equipe e aos objetivos organizacionais (KELEMEN; MATTHEWS, 2020).

As constantes crises observadas nos ambientes empresariais nesta última década, sejam elas de ordem econômica, ambiental e/ou social, têm exigido das organizações uma nova forma de resposta (VASCONCELOS; SILVA JUNIOR; SILVA, 2013). Nesse contexto, a liderança tem um lugar de destaque, não só no período de recessão, mas também no momento de recuperação (novas contratações, treinamento e desenvolvimento dos funcionários).

Observa-se, com isso, que o tema Liderança ganha importância na indústria automotiva, caracterizada pela crescente demanda de inovação e pela competitividade (MAIA, 2018). A literatura internacional mostra poucas evidências de estudos nesse ramo e os achados ainda resultam incipientes (fonte: Bases de Dados Web of Science, Scopus e Scielo). Por outro lado, o Brasil apresenta um contexto cultural com impacto na identidade das organizações (TORRES et al., 2015) e, conseqüentemente, nos comportamentos dos líderes, por isso a avaliação da Liderança no âmbito nacional prevê novas análises das influências culturais potenciais.

Dessa forma, almeja-se, com esta pesquisa, trazer contribuições ao estudo da problemática da liderança no contexto de uma empresa que atua na indústria automotiva brasileira.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

O treinamento e o desenvolvimento dos recursos humanos é fundamental na estratégia de expansão da empresa, como forma de atingir as demandas crescentes dos clientes e alcançar vantagem competitiva (LÓPEZ-QUESADA, 2014; CASTELO, 2014). Nesse sentido, o treinamento e o desenvolvimento da liderança pode ser considerado um dos focos da organização como um todo, visando à eficiência (otimização dos processos), à eficácia (alcance de objetivos) (PALADINI; CARVALHO, 2010) e à excelência (alcance de um desempenho superior ao da concorrência) (SIMON; SOHAL, 1995; CASTELO, 2014). A condução dos processos de treinamento e de desenvolvimento de RH e, especificamente, da liderança é traçada a partir de avaliações diversas, incluindo a avaliação de desempenho dos líderes, tendo por base questões consideradas importantes para a empresa.

As principais demandas da companhia automotiva pesquisada, desde a sua fundação, estiveram orientadas a estabilizar e a reduzir os custos dos processos e a implantar novos produtos. O trabalho desenvolvido durante uma década, com destaque a partir do ano 2011, alavancou a empresa estudada para o melhor resultado da América Latina, fazendo com que a unidade fabril se tornasse uma referência regional e internacional.

A equipe tinha atingido o reconhecimento técnico e se tornava referência, recebendo visitas constantes de outras unidades do grupo. Contudo, avaliava-se que faltava, ainda, coesão e comprometimento entre os coordenadores e líderes. Essa percepção estava dada, por exemplo, porque, em reuniões, transparecia o não cumprimento de tarefas e eram apresentadas desculpas diante da falta de um item do processo anterior, demonstrando falta de

integração e/ou de suporte com o departamento anterior responsável pela tarefa. Outra situação era a falta de comunicação entre os líderes devido a pequenos atritos do dia a dia. Um dos fatores tidos como determinantes dessa fragilidade relacionava-se ao recrutamento e à seleção de pessoal, desdobrando-se na necessidade de investimento em processos de desenvolvimento de pessoas.

Com as dificuldades, conflitos e ingerências vivenciadas no dia a dia pela liderança, a alta gerência da empresa previu a necessidade de avaliação e de desenvolvimento dos seus líderes, pois visava a agregar a eles a capacitação e, conseqüentemente, o desenvolvimento dos seus liderados para atingir os objetivos da organização. A partir da busca por rapidez no tempo de implantação, a companhia procurou no mercado uma empresa especialista no ramo dos Recursos Humanos e foi realizado um projeto em parceria, personalizado, de acordo com as necessidades dos líderes da empresa do ramo automobilístico. Três empresas participaram do certame apresentando propostas condizentes ao caderno de encargo. A empresa Superando foi contemplada e, em conjunto com a empresa contratante foram elaborados seis módulos dos quais participaram todos os coordenadores e supervisores, totalizando 47 participantes do processo, que foram divididos em duas turmas. A montagem das turmas foi por conveniência, de modo que aqueles líderes com dificuldades nas relações interpessoais foram inseridos no mesmo grupo, como estratégia para maiores interações.

O treinamento foi dividido em 6 módulos, apresentados de forma integral (das 8:00 am às 5:00 pm), em sábados alternados, e incluíram a apresentação de conteúdos, dinâmicas de grupo externas e internas. Iniciou em 01 de março de 2017 e terminou em 20 de maio de 2017, com um total de 54 horas por turma (5 encontros, aos sábados, para cada turma).

O primeiro passo foi a identificação do perfil dos participantes, por meio da aplicação de um questionário inicial, visando a detectar as lacunas nas competências e a elaborar um plano de ação para seu desenvolvimento. No processo de treinamento, foi solicitada à empresa responsável a implementação de dinâmicas de grupo para a interação dos líderes. Esse programa passou a ser modelo para todas as unidades na América Latina para o desenvolvimento de líderes. Contudo, precisava de uma análise acadêmica rigorosa que colaborasse para consolidar a eficácia na implantação desse projeto em edições futuras, de modo a aumentar sua robustez.

No decorrer do Mestrado, foi amplamente debatida a importância do processo de avaliação pós-desenvolvimento de pessoal. Além disso, ao estudar as teorias de liderança, incluindo a abordagem contingencial, agudizou-se a percepção que alguns aspectos do treinamento em questão poderiam ser aprimorados. Diante disso, após conversas com a

diretoria da empresa, bem como com os orientadores do Mestrado, foi vislumbrada a oportunidade de contribuir para com o programa então consolidado por meio da realização de uma avaliação.

Em resposta à necessidade da empresa de analisar um instrumento de avaliação da liderança, que propiciara tanto a avaliação de desempenho dos líderes quanto a avaliação do impacto de programas de treinamento e desenvolvimento na liderança, e diante da oportunidade de desenvolver o tema como parte do Mestrado Profissional, o contexto alvo desta pesquisa é a avaliação e o desenvolvimento da liderança para uma empresa de autopeças da indústria automotiva brasileira.

Em princípio, a autoavaliação da liderança foi desenvolvida por meio de perguntas distribuídas em 10 categorias (Autoconhecimento, Comunicação, Feedback, Relacionamento Interpessoal, Planejamento e Organização, Foco em Resultados, Gestão do Tempo, Trabalho em Equipe, Gestão de Conflitos e Tomada de Decisão), escolhidas dentro do contexto das necessidades dos líderes da empresa automotiva alvo de pesquisa, que mostravam dificuldades em relação à interação, à colaboração e ao desenvolvimento dos liderados.

A proposta de avaliação da liderança para posteriores treinamentos e desenvolvimentos apresentada nesta pesquisa ganha importância no cenário de marcadas mudanças no mundo do trabalho, tendo como contexto: a indústria automobilística brasileira, com destaque no âmbito nacional e internacional. O Brasil é identificado por uma cultura com influência nas funções dos líderes, e a vivência de crises cíclicas com impacto no setor industrial exige líderes cada vez mais eficientes na realização das suas funções, que propiciem o desenvolvimento dos seus liderados, das equipes e da organização.

1.2 CONTRIBUIÇÕES DE PESQUISA

Os líderes tem um papel fundamental para o funcionamento das organizações, são responsáveis porque estratégias formuladas nos níveis diretivos superiores sejam acertadas para níveis táticos e implementadas de forma articulada, por meio de ações operacionais, pelo que a pesquisa sobre a atuação gerencial é um ponto-chave para a compreensão e a transformação das dinâmicas organizacionais (SILVA; LAROS; MOURÃO, 2007). A pesquisa sobre liderança mostra como uma das temáticas relevantes a classificação do conteúdo do trabalho gerencial conforme seu propósito, a qual tem como foco a identificação de responsabilidades a cargo dos gerentes e desenvolvimento de taxonomias dos papéis e funções gerenciais (YULK, 2006; SILVA; LAROS; MOURÃO, 2007).

Tomando como referência as abordagens históricas da Liderança, a presente pesquisa adota a compreensão de que a liderança é afetada por vários fatores, como capacidade de influência, situação contextual aplicada e resposta dos liderados, tendo, assim, um campo diversificado e, por isso, complexo. Nesse contexto, torna-se indispensável a efetividade das ações organizacionais de qualificação profissional de gerentes, tendo como base o processo de avaliação da liderança de acordo com as demandas organizacionais (ZHENG; MUIR, 2015; MADLOCK, 2008).

A literatura relativa à análise da Liderança vem indicando algumas oportunidades de pesquisa, autores apontam para a necessidade de estudar:

- Quais características da Liderança são consideradas importantes em diferentes contextos e culturas? (ZHENG; MUIR, 2015; MADLOCK, 2008).
- Quais características da liderança podem ser avaliadas para analisar o desempenho das suas funções? (ZHENG; MUIR, 2015; SHIMONISHI; MACHADO-DA-SILVA, 2003).

Diante dos *gaps* apresentados na literatura, emerge como questão de pesquisa:

- Quais características de liderança devem ser contempladas em sua avaliação, visando ao desenvolvimento de programas de desenvolvimento de gestores em empresas do ramo automotivo?

O presente estudo tem como alvo a identificação de características da Liderança que devem ser avaliadas e desenvolvidas em líderes formais e potenciais, com esse intuito, inicialmente é desenvolvida uma revisão da literatura nas bases de dados: Web of Science, Scopus e Scielo, para a análise de categorias para avaliação dos líderes. A pesquisa bibliográfica é o suporte teórico para analisar a avaliação da liderança na empresa automotiva pesquisada. A triangulação das informações advindas do estudo teórico e empírico permitirá trazer à baila pontos de melhoria do instrumento de avaliação e desenvolvimento da liderança, que além de responder às necessidades da empresa automotiva pesquisada, propicia a apresentação de um instrumento de auto-avaliação que pode ser utilizado por diversas instituições para a avaliação de desempenho dos seus líderes.

Este trabalho pretende contribuir:

- Em primeiro lugar, na identificação e definição teórica de categorias para avaliação da liderança.
- Em segundo lugar, na avaliação de um instrumento de pesquisa para a autoavaliação da liderança, baseado em: autoconhecimento, comunicação e feedback, relacionamento

interpessoal, planejamento e organização, foco em resultados, gestão do tempo, trabalho em equipe, gestão de conflitos e tomada de decisão.

- Em terceiro lugar, pretende desenvolver a proposta de avaliação adequada a um contexto brasileiro, lançando novas influências culturais potenciais.

Com o intuito de atingir as contribuições acima, o objetivo geral dessa pesquisa é:

- Analisar uma proposta de avaliação e de desenvolvimento da liderança para uma empresa automotiva.

E como objetivos específicos:

- Identificar e definir características da liderança que promovam vantagem competitiva e o desenvolvimento de seus liderados e da organização.

- Analisar as categorias importantes para avaliação da liderança

- Fazer sugestões em relação ao instrumento, baseadas na leitura teórica e na perspectiva dos participantes da pesquisa.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente texto é composto de cinco capítulos e trata dos aspectos conceituais e empíricos abordados para a consecução do trabalho.

O Capítulo 1 apresenta a introdução da pesquisa. É indicada a contextualização do estudo, tanto sua delimitação, justificativa, quanto as contribuições pretendidas, delineando o objetivo geral e os específicos.

O Capítulo 2 apresenta a caracterização e a descrição do método de pesquisa utilizado, no qual foram tomados em consideração aspectos éticos próprios da pesquisa com seres humanos. A partir desses, caracteriza-se a companhia automotiva onde é realizado o estudo. São explicados também os procedimentos, materiais e análises estatísticas utilizadas.

O Capítulo 3 aborda o Panorama Teórico-Conceitual das categorias de análise que conformam o instrumento de Autoavaliação da Liderança, analisado e discutido no presente trabalho. É desenvolvida a revisão sistemática da literatura sobre a relação da liderança com variáveis como: Autoconhecimento, Comunicação, Feedback, Relacionamento Interpessoal, Planejamento e Organização, Foco em Resultados, Gestão do Tempo, Trabalho em Equipe, Gestão de Conflitos e Tomada de Decisão.

O Capítulo 4 apresenta a análise dos resultados dos dados levantados nos instrumentos de pesquisa aplicados em líderes de uma fábrica automotiva. Discutem-se os resultados por

meio de análise qualitativa dos dados da entrevista com os líderes, em confronto com os achados da literatura (Capítulo 3).

O Capítulo 5 trata as considerações finais da dissertação, indicando as conclusões e as contribuições que, de fato, foram alcançadas com o estudo, e sugerindo limitações e pesquisas futuras.

CAPÍTULO 2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O presente capítulo registra a caracterização e a descrição do método de pesquisa utilizado. Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, tendo abordagem qualitativa considerando-se os objetivos, pode ser chamada exploratória; objetivando gerar conhecimentos úteis para o avanço da ciência que envolve verdades e interesses universais.

O presente estudo segue um ciclo no qual se aprimorou a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela. Planejou-se, implementou-se, descreveu-se e avaliou-se uma mudança para a melhora de sua prática, aprendendo mais, no correr do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação (TRIPP, 2005). O pesquisador esteve envolvido ativamente com o grupo de pessoas do problema a ser estudado e solucionado, este envolvimento aconteceu de forma cooperativa e participativa.

A pesquisa foi realizada em duas etapas: primeiro, a revisão sistemática da literatura; e segundo, a pesquisa empírica.

A revisão sistemática da literatura foi realizada nas bases de dados da Web of Science, Scopus e Scielo, os artigos relevantes que trouxeram conceitos pertinentes e análises críticas, em relação à liderança de forma geral e à liderança na indústria automotiva de forma específica, também permitiu a discussão das categorias de análise que compõem a proposta de avaliação da Liderança. Os gráficos da pesquisa bibliográfica gerados pelas bases de dados consultadas são apresentados nos Anexos 2, 3, 4 e 5.

Inicialmente, foram desenvolvidas buscas sobre avaliação da liderança em geral, obtendo-se um total de 111 pesquisas para “leadership evaluation” e 187 pesquisas para “leadership assesment”. Devido ao grande número de artigos e ao fato de que alguns deles estavam fora do escopo desta pesquisa, foram aplicados filtros de seleção para a obtenção de resultados mais próximos do foco deste estudo e foram encontrados para “leadership evaluation” 67 artigos, na Scopus; 41 artigos, na Web of Science; e para “leadership assesment” foram obtidos 90 artigos na Scopus e 25 artigos na Web of Science. É importante salientar que muitos estudos coincidiram nas duas bases de dados e também apareceram de forma repetida para os dois termos inseridos, isso por se tratar de dois termos-chave que tratam do mesmo assunto.

A pesquisa bibliográfica indicou que é um tema de grande interesse para a ciência, que vem sendo cada vez mais pesquisado e citado por pesquisadores de diversas áreas. As áreas com maior interesse no tema são Gestão, Negócios e Contabilidade, Ciências Sociais,

Engenharia e Psicologia; e os países que mais pesquisam sobre o tema são: Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, China, entre outros.

Visando a analisar uma escala para avaliação da Liderança, foi introduzido o termo “avaliação da liderança” (“leadership evaluation”, “leadership assesment”), e foram analisados os diversos métodos (instrumentos, procedimentos, materiais) já validados para avaliação da liderança no Brasil e no mundo. Logo foram identificadas categorias para avaliação da liderança e, para o aprofundamento delas, foi desenvolvida a análise teórica das categorias por meio dos descritores: “liderança AND autoconhecimento”, “liderança AND comunicação”, “liderança AND feedback”, “liderança AND relacionamento interpessoal”, “liderança AND planejamento e organização”, “liderança AND foco em resultados”, “liderança AND gestão do tempo”, “liderança AND trabalho em equipe”, “liderança AND gestão de conflitos”, “liderança AND tomada de decisão”.

Foram consultadas 30 referências sobre Avaliação da Liderança e cinco para cada uma das categorias de avaliação da Liderança (9 categorias x 5 artigos = 45), para um total de 75 artigos analisados, cuja discussão e análise é indicada no referencial teórico do trabalho (apresentada no Capítulo 3) e nos respectivos anexos.

Na segunda parte do trabalho, a pesquisa empírica teve como objetivo analisar a avaliação da liderança para uma empresa automotiva. Foi caracterizada a empresa onde é desenvolvida a pesquisa, de forma a verificar alguns elementos importantes que a definem, como missão, visão, valores, objetivos estratégicos, cultura, entre outros; com foco na compreensão do mapeamento de características comportamentais e nas formas de atuação da Liderança, como estratégia para avaliar os gestores do ramo automotivo.

Para verificar a confiabilidade e a validade do questionário de autoavaliação, além da aplicação do instrumento, foi realizada uma entrevista semi-estruturada para análise da ferramenta. A coleta de informações abrange a triangulação de dados, ajudando a tratar a condição técnica distintiva. Assim, foi desenvolvida uma pesquisa a partir de um contexto real, utilizado como ponto base para desenvolver a teoria com base na experiência prática, como uma tentativa continuada, sistemática e empiricamente fundamentada de aprimorar a prática.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA AUTOMOTIVA PESQUISADA

A empresa automotiva em que foi desenvolvida a pesquisa é parte de uma multinacional composta por pessoas de diferentes nacionalidades que compartilham a mesma cultura corporativa, baseada na honestidade, no esforço e no desenvolvimento de projetos de longo

prazo (MONTORO-SÁNCHEZ, 2005; LÓPEZ-QUESADA, 2014). O grupo internacional, com 20 anos de operação no mercado brasileiro, dedica-se ao desenho, desenvolvimento e fabricação de componentes e conjuntos metálicos para a linha automotiva. Voltada para a internacionalização, atualmente está presente em 23 países, com 96 plantas industriais, empregando cerca de 28.500 funcionários em todo o mundo (INTERNATIONAL ORGANIZATION OF MOTOR VEHICLE MANUFACTURERS, 2019; LÓPEZ-QUESADA, 2014).

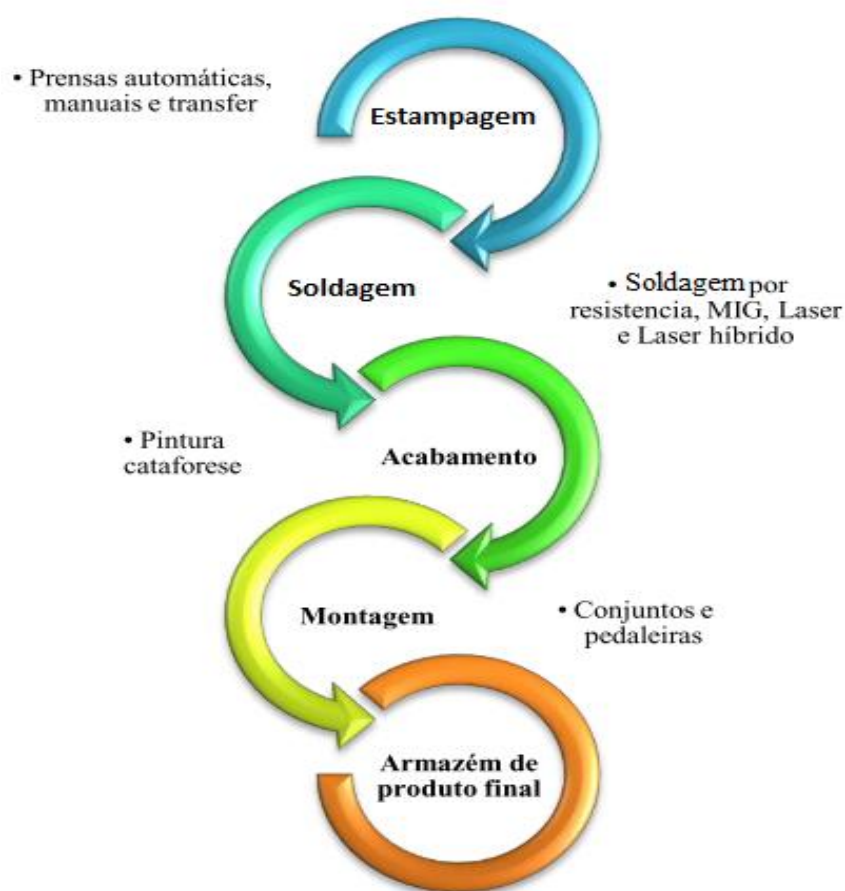
A indústria automobilística possui grande destaque no âmbito nacional e no internacional. O Brasil encontra-se entre os dez maiores produtores de carros e de veículos comerciais do mundo (OICA, 2020). O ramo representa 22 % do PIB industrial brasileiro (IBGE, 2018). Nesse cenário, a empresa tem como visão tornar-se uma fornecedora com diversificação de clientes e de produtos, com uma variedade de tecnologias e com a capacidade de desenvolver produtos de qualidade.

A empresa automotiva pesquisada foi inaugurada em dezembro de 1998 e fabrica uma ampla gama de produtos, principalmente em aço, que são integrados à carroceria do veículo, definindo sua estrutura. Durante a última década, tem experimentado um forte crescimento graças à qualidade do quadro de funcionários com grande vocação inovadora, demonstrando altos índices de eficiência, eficácia (YUKL, 2008; PALADINI; CARVALHO, 2010; LOPES; CASSUNDÉ, 2015) e vantagem competitiva (SIMON; SOHAL, 1995; CASTELO, 2014). Desse modo, tornou-se um forte fornecedor de referência para clientes como Volkswagen, Renault-Nissan, Peugeot-Citroen, Dainler, GM, Ford, Chrysler, Audi, Bentley, Daewo, BMW, Fiat, Iveco, Jaguar, Land-Rover, Mazda, Mercedes-Benz, Porsche, Opel, Saab, Seat, Suzuki, Skoda, Volvo, Hyundai e Toyota (SILVA, 2015; LÓPEZ-QUESADA, 2014).

A missão, a visão e os valores estão alinhados com os do grupo internacional ao qual pertence. A missão engloba cinco elementos fundamentais: 1. Satisfazer os objetivos do cliente, superando a rentabilidade esperada pelos acionistas. 2. Evidenciar as nossas capacidades junto da direção do grupo, de forma a atrair maior volume de negócio. 3. Desenvolver as competências dos colaboradores para uma gestão eficaz dos recursos disponíveis. 4. Respeitar a legislação em vigor, promovendo o bem-estar, a segurança e a satisfação das pessoas. 5. Melhorar continuamente os processos através da inovação, da redução de desperdício e de custos supérfluos. A visão é ser o fornecedor automotivo mais renomado pela capacidade de adaptar os negócios para criar valor para o cliente, mantendo o desenvolvimento econômico e social sustentável. Os principais valores são: valorização dos colaboradores, atitude proativa, respeito, inovação contínua, espírito de equipe e compromisso.

O que define a atividade da empresa é justamente a integração de todos os processos de fabricação dos componentes (ver Figura 1). Isso, juntamente com a capacidade de desenvolvimento da empresa, faz dela um parceiro estratégico para fabricantes de automóveis, desde a fase de design até a fabricação de matrizes e de componentes, para alcançar a fase final, a manufatura (LÓPEZ-QUESADA, 2014).

Figura 1. Processo produtivo da empresa automotiva pesquisada.



Fonte: Adaptado de Castelo (2014).

A empresa tem cinco princípios corporativos que conduzem os esforços dos funcionários (líderes e liderados): o cliente como centro do negócio; excelência operacional como prática regular; inovação por meio do progresso; sustentabilidade para garantir a permanência no tempo; pessoas como arquitetos do sucesso. Com o desafio de estar na vanguarda da inovação, dedica um grande esforço à pesquisa e ao desenvolvimento de tecnologias de ponta. Portanto, a inovação é a base sobre a qual sua estratégia futura é estabelecida (LÓPEZ-QUESADA, 2014; MONTORO-SÁNCHEZ, 2005).

A empresa baseia sua estratégia em dois pilares fundamentais. Por um lado, a incorporação de novas tecnologias em seus processos de fabricação e o desenvolvimento de tecnologias tradicionais (LÓPEZ-QUESADA, 2014). O plano estratégico da empresa, alinhado com a multinacional à qual pertence, tem como objetivos principais: tornar-se um fornecedor com massa crítica suficiente, global, com diversificação de clientes e de produtos, com uma variedade de tecnologias e capacidade de desenvolver produtos com qualidade e com solvência financeira (LÓPEZ-QUESADA, 2014; MONTORO-SÁNCHEZ, 2005). Entre as variáveis estratégicas de desenvolvimento da empresa, estão a busca por liderança e por competitividade regional, o alcance de sinergias com os clientes e o gerenciamento de aspectos adequados, como o ambiente econômico, recursos humanos, etc. (MONTORO-SÁNCHEZ, 2005).

Por outro lado, é importante ressaltar que a multinacional à que a empresa analisada pertence relatou o desafio de compreender aspectos da cultura brasileira. Indicou, assim, a importância de entender os recursos humanos, com suas particularidades e idiossincrasias, com seus elementos culturais diferenciais, uma vez que são os funcionários que interpretam e aplicam os procedimentos, são eles que filtram o que, quando e como acionar os alarmes de gerenciamento. No Brasil, existe um senso particular do importante e do urgente, no sentido da prioridade, de responder rapidamente às demandas do trabalho, (“por exemplo, um sim não significa a compreensão de uma mensagem transmitida”), os funcionários são dedicados e responsáveis, respeitam a autoridade (talvez até demais, porque a prudência excessiva em relação a seus superiores, às vezes, os impedem de expressar pontos de vista valiosos e diferentes) (TORRES et al., 2015; TEIXEIRA; OLIVEIRA; CURADO, 2019).

A companhia analisada demonstra preocupação e estratégias definidas para que a comunicação interna com todos os colaboradores seja direta e interativa. Acredita-se que tal comunicação poderá reforçar a cultura corporativa, o sentimento de pertença ao grupo e a cooperação e coordenação entre os trabalhadores, implicando-os nos aspectos essenciais do negócio (MIGUEL, 2015). O Grupo criou um único canal global de comunicação interna, a intranet corporativa, que permite à empresa possuir um sistema de comunicação coordenado, eficiente e ágil, além de outros canais de comunicação tradicionais (correio eletrônico, correio postal, reuniões, boletins, revistas, *placards*, questionários, canal de denúncias, etc). A partir das informações anteriores, reforça-se a importância de avaliar a liderança quanto à comunicação, feedback, planejamento, organização, trabalho em equipe, entre outros.

O cumprimento das estratégias traçadas pela organização está sustentado na busca pela liderança no mercado, com competitividade regional, alcançando sinergias com os clientes e

gerenciando aspectos adequados, como o ambiente econômico, recursos humanos, etc. (MONTORO-SÁNCHEZ, 2005). Para tanto, o exercício de pesquisa e de desenvolvimento é fundamental, por meio de atividades de desenvolvimento de produtos e processos, que abrangem desde a integração de novas tecnologias até a introdução de novos materiais para reduzir o peso de automóveis, o consumo de combustível e a poluição ambiental. Além disso, busca-se o desenvolvimento de sistemas e de módulos, simplificando e tornando mais baratos os processos de produção (MONTORO-SÁNCHEZ, 2005).

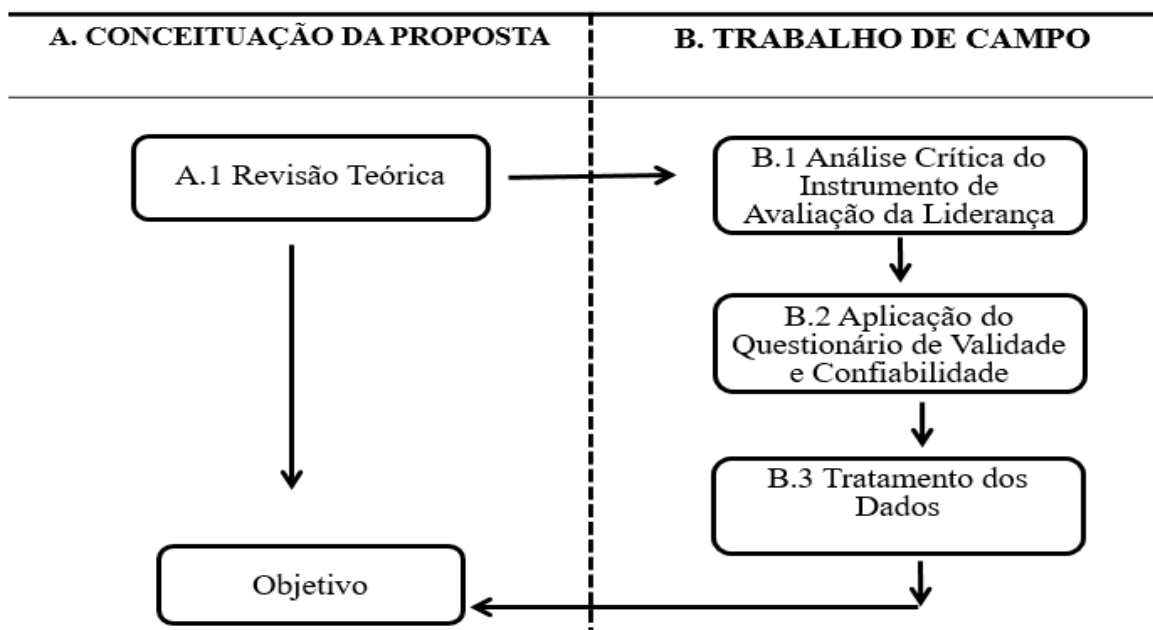
A empresa automotiva pesquisada valoriza líderes orientados às tarefas. Desse modo, a liderança deve tentar minimizar o custo de pessoas e de recursos necessários para realizar operações essenciais (aspectos relativos à eficiência organizacional), avaliar o desempenho da eficiência e a confiabilidade dos processos sob sua responsabilidade, assim como o desempenho dos liderados, em consonância com as demandas do ambiente externo (aspectos relativos à eficácia organizacional) (YUKL, 2008). É esperado que os líderes estejam direcionados à criação da vantagem competitiva da empresa, com objetivos coerentes, entendimento do negócio em que operam e avaliação adequada das capacidades do capital humano que lideram, promovendo competências distintivas por meio da combinação de recursos e de habilidades que favoreçam a criação de produtos e de processos únicos (CASTELO, 2014).

2.2 PROCEDIMENTOS

Para a coleta de dados, foram considerados aspectos éticos, atendendo as determinações do Conselho Nacional de Saúde, contidas na Resolução n° 196/96, sobre pesquisa com seres humanos. O esquema metodológico seguido na presente pesquisa é apresentado na Figura 2.

O primeiro passo foi ter a aprovação da organização para a realização da pesquisa, a apresentação dos objetivos perseguidos, os procedimentos para alcançá-los, informações ministradas através de um termo de consentimento livre e esclarecidas institucionalmente, assinadas pela alta gerência da organização participante. Após a aprovação da companhia, foi realizada a coleta das informações organizacionais, baseada na revisão e na análise de documentos: relatórios, manuais, periódicos internos e outros materiais disponibilizados pelas empresas pesquisadas, que permitiram avaliar a missão, a visão, os valores, os objetivos estratégicos, assim como características do funcionamento da empresa e os comportamentos esperados nos líderes da empresa.

Figura 2. Esquema metodológico do presente estudo.



Fonte: Elaboração própria.

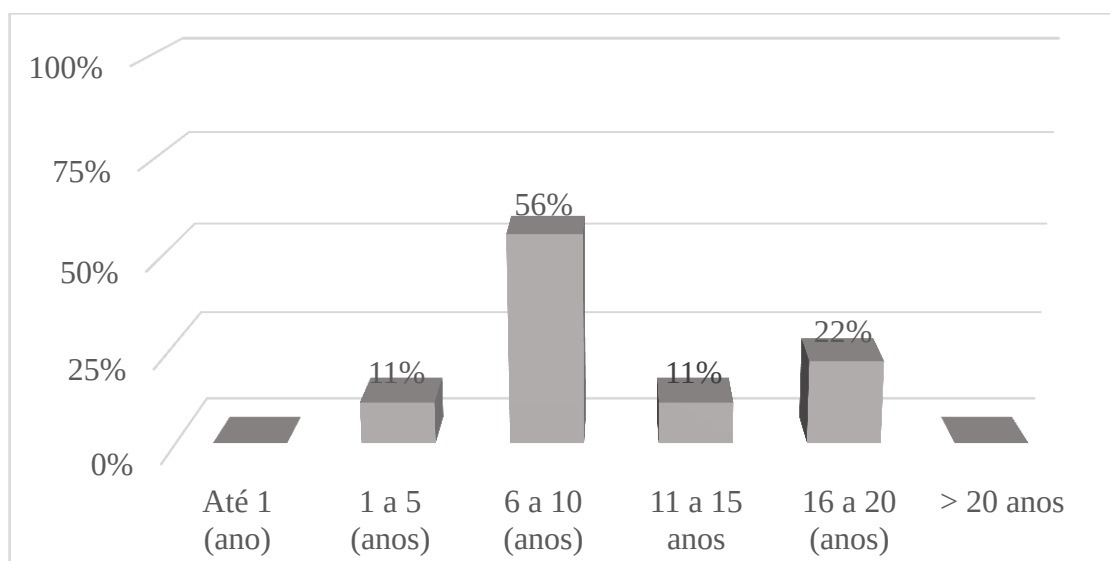
Depois, foram convidados a participar líderes da companhia do ramo automotivo estudada, que participaram do processo de treinamento e de desenvolvimento da Liderança, avaliado por meio do questionário aqui analisado.

A aplicação dos instrumentos de pesquisa foi realizada na sala de cada um dos participantes, sem a interrupção da jornada de trabalho.

2.3 PARTICIPANTES

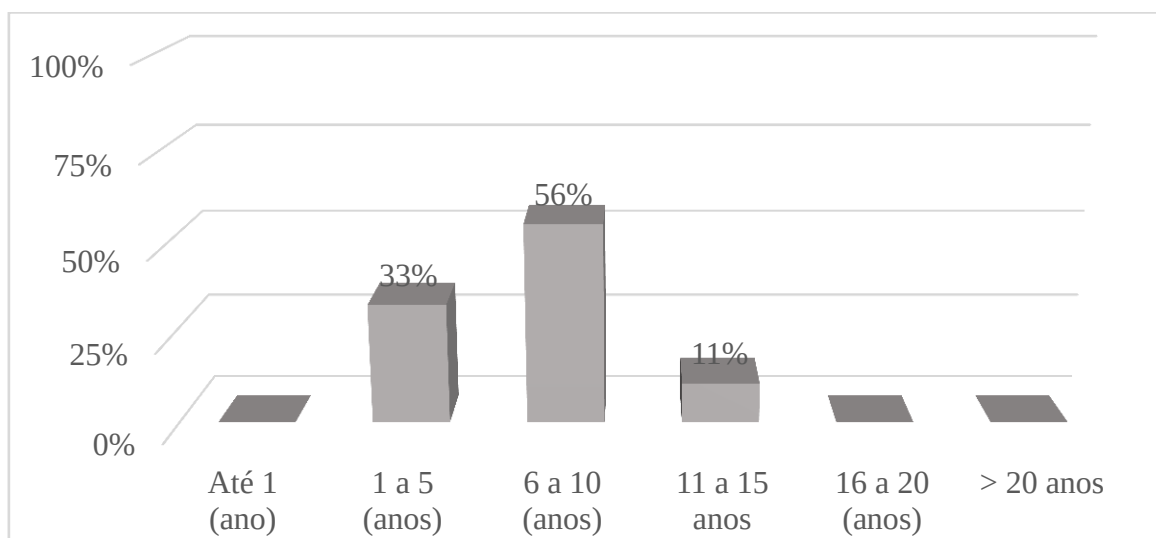
A pesquisa foi realizada com nove funcionários com experiência em cargos de liderança. 100 % da amostra é do sexo masculino, 66,67 % (6 participantes) da amostra têm entre 30 e 40 anos e 33,33% (3 participantes) têm entre 40 e 50 anos. Só um dos participantes possui como nível de escolaridade o Superior Incompleto, com formação técnica na sua área de atuação, os outros oito possuem como nível de escolaridade o Ensino Superior, e desses dois possuem curso de Mestrado e quatro cursos de especialização e/ou MBA. A análise de tempo de experiência na empresa e de tempo em cargos de liderança é apresentada nas Figuras 3 e 4 para uma melhor visualização.

Figura 3. Classificação da porcentagem dos líderes pelo tempo de experiência na empresa (anos).



Fonte: Elaboração própria.

Figura 4. Classificação da porcentagem de líderes pelo Tempo de Experiência em cargos de liderança (anos).



Fonte: Elaboração própria.

Os participantes exercem os cargos de liderança, distribuídos a seguir: 4 funcionários com cargo de supervisor (44,44% da amostra) e 5 de coordenador (56,56% da amostra), em diversas áreas de atuação profissional, como: Manufatura (solda, montagem), Manutenção, Melhoria Contínua, Qualidade, Estamparia e Ferramentaria.

2.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Foi desenvolvida uma análise detalhada do referencial teórico e do método de artigos científicos dedicados à avaliação da liderança, visando à conformação da bagagem teórica para verificar a validade do instrumento estudado.

O instrumento de pesquisa utilizado no presente estudo é um Questionário de Autoavaliação da Liderança (Anexo 6), baseado nas categorias de análise: Autoconhecimento, Comunicação, Feedback, Relacionamento Interpessoal, Planejamento e Organização, Foco em Resultados, Gestão do Tempo, Trabalho em Equipe, Gestão de Conflitos e Tomada de Decisão.

O questionário usa escala Likert (5 pontos) e, para cada uma das perguntas, os gestores têm a opção de responder: Não Atende: não atende o proposto (1), Atende Parcialmente: deixa de atender o proposto e atende apenas parte (2), Regular: não deixa de atender, mas realiza somente aquilo que se pretende (3), Atende Expectativa: atende com excelência o proposto (4), Supera Expectativa: quando o líder supera qualquer expectativa, quando faz além do esperado ou proposto (5). São apresentadas situações e os participantes se autoavaliam assim por meio de variáveis relativas às funções gerenciais.

O instrumento também inclui a análise dos dados demográficos da amostra. Foram analisados, por exemplo: o cargo ocupado pelo líder, o tempo de empresa, o tempo em cargos de liderança, nível de escolaridade, sexo, idade, assim como o nível de compreensão do instrumento para o aprimoramento deste.

O questionário que constitui a Proposta (Suetão) de Avaliação e Desenvolvimento da Liderança no Ramo Automotivo é apresentado no Anexo 6.1.

Visando a verificar a confiabilidade e a validade do questionário de Autoavaliação da Liderança na indústria automotiva foi realizada a entrevista semiestruturada para análise do instrumento quanto ao assunto e à forma (Anexo 7). A entrevista é desenvolvida com funcionários com experiência em cargos de liderança, que participaram do processo de treinamento e desenvolvimento da Liderança avaliado por meio do questionário aqui analisado.

Foi informado aos líderes que sua participação permitirá uma análise detalhada, bem como a correção de possíveis erros existentes, que poderão inviabilizar ou gerar dados com viés em sua análise. O objetivo é a análise crítica do questionário como instrumento de avaliação das características do líder (extraída de uma pesquisa bibliográfica em artigos científicos) na indústria automotiva, baseada na perspectiva do próprio líder (Autoavaliação).

Essa avaliação contribui para orientar programas de treinamento e aconselhamento para o desenvolvimento da liderança, promovendo sua vantagem competitiva e o desenvolvimento organizacional. Foi realizada uma análise do perfil dos líderes que participam desse processo quanto à área de atuação profissional, ao cargo atual e ao tempo no cargo, à formação acadêmica, entre outros.

CAPÍTULO 3 PANORAMA TEÓRICO-CONCEITUAL

As demandas atuais no mundo do trabalho desafiam as organizações e impõem-lhes adequações, de forma que acompanhem a celeridade das mudanças; com essa perspectiva, o mundo dos negócios se empenha para identificar e para desenvolver competências necessárias à gestão empresarial (FREITAS; ODELIUS, 2018). A gestão estratégica das pessoas torna possível gerenciar os funcionários por meio das políticas e de práticas integradas nos diversos ramos que compõem a organização (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017). A eficácia e a eficiência, várias vezes citadas nesta pesquisa, são categorias adotadas e aceitas por todas as escolas e tendências da administração para medir o desempenho gerencial com ênfase na produção, na qualidade ou em suas interrelações (BARBIERI; HORTALE, 2005).

Atualmente, a liderança é entendida como competência, não é adquirida e desenvolvida somente pelo intelecto do indivíduo, mas, especialmente, por ser praticada pelo profissional em seu dia a dia. Trata-se de uma prática que exige do profissional o conhecimento acerca de quando e como falar, ouvir o outro, manter relacionamentos interpessoais harmônicos e equilibrados com as pessoas, ser simpático, confiável, conselheiro, solidário, características que levam o profissional a ser um líder eficaz, com influência nos liderados (CARRARA, 2016).

Diversas pesquisas também apontaram para o fato de que a cultura afeta os protótipos de liderança e suas manifestações comportamentais, o uso do poder e de táticas de influência (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015). Líderes criam mecanismos para o desenvolvimento cultural e o reforço de normas e de comportamentos expressos dentro das fronteiras da cultura; conseqüentemente, normas culturais surgem e mudam em virtude de onde os líderes focam suas atenções, de como reagem a crises, de quais são seus modelos de comportamento e de quem eles atraem para suas organizações (BARRETO et al., 2013; SHIMONISHI; MACHADO-DA-SILVA, 2003; KELEMEN; MATTHEWS, 2020). As diferenças culturais, no que se refere à liderança, sugerem que aspectos da cultura brasileira podem influenciar a forma como se comportam os líderes locais.

Os líderes eficazes adaptam seu comportamento de liderança para satisfazer as necessidades dos seus subordinados e do ambiente organizacional (TAKAHASHI; PEREIRA, 1991). A Liderança acontece no processo de interação de pessoas, os líderes devem induzir os seguidores a realizar metas/objetivos organizacionais, em várias situações distintas, congruentes com valores, motivações, desejos, necessidades, aspirações e expectativas tanto dos líderes quanto dos seguidores (NOVA, 2012; MALDANER, 2012).

As organizações precisam acompanhar o ritmo de evolução do ambiente em que se encontram, e a atuação do líder vem atrelada a essas mudanças externas, agindo de forma correta em meio a situações incertas e de mudança, identificando o que deve ser feito e mobilizando os liderados no caminho da execução dessas transformações (MALDANER, 2012).

O líder bem sucedido apresenta como atributo a demonstração do caráter pessoal, que envolve hábitos e confiança (MALDANER, 2012). Os gestores devem possuir competências para agirem de maneira responsável e serem reconhecidos de forma que sejam capazes de mobilizar esforços, integrar equipes, transferir conhecimentos e recursos e unir habilidades que contribuam à organização, valorizando-a a partir do colaborador (BATISTA; OSWALDO, 2013). Entretanto, essas atribuições pessoais do líder, assim como seu desempenho na organização, precisam estar atreladas à obtenção de resultados e à constante adaptação às novas tendências e evoluções do mercado, e isso pode ser facilitado pelo estilo de liderança adotado (MALDANER, 2012).

O estilo da liderança pode gerar diferentes comportamentos nos liderados; aos gestores, cabe uma maior compreensão das habilidades de liderança, contribuindo, assim, para uma maior interação entre o indivíduo e a organização, e estabelecendo, a partir dos conhecimentos produzidos, as informações determinantes, para as políticas gerenciais e para a consolidação da relação líderes e liderados na organização (MALDANER, 2012).

Há uma relação causa-efeito que advém da liderança dentro da organização; para que a empresa atinja determinado objetivo, o líder tem que influenciar o colaborador, para que este assuma determinada atitude ou comportamento (FARIA; MENEGETTI, 2011). Autores apontam que traços de personalidade e formas de agir do líder têm potencial de melhorar ou piorar o desempenho organizacional, impactando diretamente nas competências e habilidades dos colaboradores e no alcance de resultados positivos pela organização (RUSSO; RUIZ; CUNHA, 2005; BATISTA; OSWALDO, 2013). Além de características personológicas, o líder deve possuir a formação técnica para fundamentar as ações propostas (FARIA; MENEGETTI, 2011; OLIVEIRA; POSSAMAI; VALENTINA, 2015).

Oliveira; Possamai e Valentina (2015) citaram a importância de gostar de pessoas para ser capaz de liderar com eficácia e de orientar os colaboradores com maestria. Os colaboradores mostram preferência por líderes que são mais humanos, compreendem e são parceiros nas aflições, por isso são necessários líderes com habilidades interpessoais de relacionamento. Observando-se o trabalho das organizações, constata-se, no entanto, que há

limitações de tempo, tanto para concluir tarefas, como para construir relacionamentos e obter apoio e lealdade da equipe (GONÇALVES; MOTA, 2011).

A tarefa de liderança apresenta-se como uma construção que requer monitoramento e reforço de uma cultura de altas expectativas; observa-se a necessidade de que o líder seja capaz de manter o foco e facilitar a integração e coesão do grupo, assim como promover o avanço dos liderados para a autorrealização e o reconhecimento dentro de uma equipe, sentindo-se parte do todo e melhorando, assim, o desempenho individual, grupal e organizacional (DIAS; MUNIZ; BORGES, 2017). Diante das múltiplas exigências para o exercício da liderança, faz-se necessária a implementação de avaliações e o desenvolvimento desses profissionais.

A avaliação e o desenvolvimento da Liderança é um processo dinâmico de mudança, de natureza multinível e longitudinal, que abrange padrões intrapessoais (habilidades, experiência, aprendizagem e personalidade) e interpessoais (qualidade da troca líder-membros da equipe), tanto do líder quanto dos grupos, equipes e/ou coletivos maiores envolvidos, no curso do tempo (ALVAREZ, 2016). Pesquisadores chamam a atenção sobre a complexidade na avaliação da liderança, ao dizerem que muitos dados psicométricos podem conduzir a uma interpretação equivocada do cenário organizacional (FONSECA; PORTO; ANDRADE, 2015).

Autores indicaram categorias como elemento de classificação de competências gerenciais no processo de gestão de pessoas (exercício da liderança) (FREITAS; ODELIUS, 2018; FREITAS; MONTEZANO; ODELIUS, 2019). A revisão da literatura de Freitas e de Odelius (2018) indicou entre as categorias usadas com maior incidência: orientação para resultados (clientes, processos, custos, mercado, produtos, projetos etc.); habilidade com pessoas e equipes (relacionamento interpessoal, cooperação etc.); liderança, coordenação e motivação; habilidade com mudanças (inovações e capacidade de adaptação situacional); comunicação; planejamento; gestão do conhecimento; organização e controle (alocação e mobilização de recursos e monitoramento); atitudes e valores (ética, iniciativa, comprometimento etc.); e conhecimentos e habilidades técnicas da área, sendo que, para as duas últimas categorias, foram apresentados questionamentos e críticas.

Entre as competências mais desenvolvidas por meio da educação formal e não formal constam: trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e comprometimento com os objetivos da organização, reforçando que é necessário ter vivência prática para que elas sejam desenvolvidas (FREITAS; MONTEZANO; ODELIUS, 2019).

As teorias sobre liderança oferecem um suporte teórico importante no processo de avaliar líderes, assim como na adoção de categorias de estudo para essa avaliação.

3.1 PRINCIPAIS TEORIAS DA LIDERANÇA

O tema liderança tem sido explorado ao longo do tempo. As primeiras evidências em periódicos internacionais têm origem desde a primeira metade do século XX, quando as pesquisas podem ser classificadas em grandes movimentos (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015; BARRETO et al., 2013).

De acordo com Fonseca; Porto; Borges-Andrade (2015) e Barreto et al.(2013), os estudos sobre liderança, inicialmente (antes de 1950), buscavam identificar traços e características nos líderes que pudessem ser preditores universais de um líder em potencial ou da liderança efetiva; posteriormente (entre 1950 e 1980), predominaram abordagens contingenciais/situacionais, que privilegiavam a análise dos padrões de comportamentos do líder e que possibilitavam o exercício da influência ou do poder – essa perspectiva concedeu um caráter multidimensional à liderança, tomando em consideração as características do líder, das equipes, da tarefa e do contexto, que passaram a figurar no rol de fatores que enfatizam o papel da liderança em catalisar resultados. Já a partir dos anos 1980, pode-se dizer que emergiram as novas abordagens de liderança, a liderança passa a ter um caráter *inspiracional* e é reforçada a dinâmica motivacional entre líderes e liderados, a liderança é identificada como um fenômeno altamente complexo, que engloba o enlace dinâmico entre o líder e os sistemas social e organizacional em que atua. Surgem os conceitos de liderança carismática, transacional, transformacional e autêntica.

Atendendo a evolução histórica das teorias da liderança, algumas posturas têm sido fortemente criticadas e apontadas como inviáveis, como, por exemplo, a Teoria dos Traços, a qual aponta que as pessoas possuem características específicas natas que as qualificam para serem líderes, em uma perspectiva de que o líder é nato e não se desenvolve (MAIA, 2018); outras críticas a essa teoria estão dadas pela imprecisão em relação ao método de medição e por não considerar a situação dentro da qual atua a liderança (CARRARA, 2016).

Outra postura que recebeu algumas censuras foi a Teoria da Liderança Comportamental, porque, apesar de defender que o sucesso da liderança não somente é uma combinação de características, mas, acima de tudo, de um padrão de comportamento, demarca esses padrões em três estilos de liderança: democrático, no qual se compartilha visões e decisões; autocrático, no qual se centraliza a decisão e o poder e, por fim, a liberal ou liderança *laissez-faire*, no qual , em seu extremo, é a ausência de liderança (MAIA, 2018; CARRARA, 2016).

Em contraste, as teorias contingenciais, especificamente a teoria situacional da liderança, com foco na tarefa e na visão das pessoas como meios para atingir metas, é amplamente

estudada até hoje (MAIA, 2018). De igual forma os pesquisadores mostram grande interesse pelas Teorias Neocarismáticas ou Nova Liderança, que possuem como foco as pessoas, seu desenvolvimento, facilidade do líder para mudança, criatividade e capacidade de compartilhar uma visão futura (WALUMBWA et al., 2008; SARFRAZ, 2017; EBERLIN; TATUM, 2008).

As teorias contingenciais ou situacionais são centradas no líder, nos liderados e na situação e finalizam o contexto das lideranças tradicionais, tendo como principais abordagens:

- O modelo de Fiedler (1950-1965), fundamentado na ideia de que o desempenho do grupo é contingencial, conforme sua independência e as situações favoráveis para o líder, relaciona os diferentes estilos de liderança com as mais variadas situações, de forma a conhecer as contingências que tornam um estilo eficaz, levando em consideração que há líderes motivados para as tarefas, e líderes motivados para os relacionamentos.

- O modelo de Hersey e Blanchard (1986), explicado em ciclos de vida, considera que o comportamento e a forma como atua o líder dependem do nível de maturidade dos liderados, e a evolução dessa maturidade altera o estilo de liderança. Desse modo, entende-se que a liderança eficaz acontece quando a seleção de um estilo de liderança se adequa ao nível de preparo ou de maturidade dos seus seguidores.

- O modelo de liderança de trajetória-meta de Robert House, no qual o líder ajuda os liderados no alcance das metas, fornecendo-lhes a direção necessária e apoiando-os, de forma a assegurar-lhes que as suas metas sejam compatíveis com os objetivos gerais do grupo ou da organização. Líderes eficazes devem enfrentar as demandas contingenciais por meio de escolhas como: liderança diretiva, que dá ênfase à iniciativa e à definição de diretrizes sobre a comunicação das expectativas; liderança de apoio, que está relacionada à preocupação com o bem-estar dos subordinados e com o desenvolvimento de relacionamentos entre líder e liderados; liderança participativa, com a característica de envolver os liderados na tomada de decisão; liderança orientada para a realização, a partir da qual o líder conta com o comprometimento e o envolvimento de todos os membros do grupo.

No contexto das teorias contemporâneas de liderança, destacam-se como principais: a teoria da liderança transacional, a liderança transformacional, liderança carismática, liderança autêntica, liderança servidora e a liderança coaching (CARRARA, 2016).

Burns (no final da década de 1970) desenvolveu uma teoria para explicar as diferenças entre o comportamento dos líderes, usando os termos liderança transacional e transformacional. Os líderes transacionais foram definidos como pessoas que dão ênfase ao trabalho padronizado e às tarefas orientadas, cujo foco está na finalização de tarefas, com recompensas ou punições, a fim de influenciar e melhorar o desempenho dos empregados. Em

contraste, os líderes transformacionais foram definidos como uma forma de liderança inspiradora e que tinha, como seguidores, pessoas influenciadas pelo seu comportamento exemplar - os líderes transformacionais identificam potencial em seus seguidores (CARRARA, 2016; MAIA, 2018).

Surge depois a teoria da liderança carismática, que implica a ideia de que os liderados consideram o seu líder com capacidades e talentos excepcionais, chegando mesmo a idolatrarem o líder como um herói super-humano ou uma figura espiritual (BASS, 1985). Em relação a essa teoria, autores indicam a necessidade de criar estratégias para aumentar a percepção de carisma dos liderados, dados por valores, princípios, competências e sucesso.

A mais recente das teorias contemporâneas sobre liderança é a de Liderança Autêntica, na qual a credibilidade do líder e o desenvolvimento dos seguidores são características intrínsecas (EDÚ-VALSANIA; MORIANO; MOLERO, 2016). Líderes autênticos usam valores morais, comportamentos e comunicação positiva e, com isso, se transformam em paradigma dos seus liderados (LI; WU; LIN, 2017). Os líderes autênticos são “transparentes, confiáveis, éticos e verdadeiros”, tratam os funcionários de forma consistente e genuína, promovendo o envolvimento com a organização e o melhor desempenho dos funcionários (WALUMBWA et al., 2008).

Com base nas principais teorias da Liderança, são analisados os comportamentos dos líderes que marcam a eficiência, a eficácia e a vantagem competitiva, elementos altamente cobrados nas organizações e que são analisados com ênfase, de acordo com o que é esperado da liderança na organização onde é desenvolvida a pesquisa empírica.

3.2 EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E VANTAGEM COMPETITIVA DE GESTORES DO RAMO AUTOMOTIVO

Os conceitos de eficiência e eficácia são amplamente abordados no contexto organizacional (HAMEL; PRAHALAD, 2009; YUKL, 2008; PALADINI; CARVALHO, 2010; LOPES; CASSUNDÉ, 2015) e, de forma específica e recorrente, no ramo automotivo (HOLM et al., 2017). Segundo Peter Drucker, a eficiência consiste em fazer certo as coisas, geralmente está ligada ao nível operacional, como realizar as operações com menos recursos, menos tempo, menos pessoas, menos matéria-prima etc.; já a eficácia consiste em fazer as coisas certas, geralmente está relacionada ao nível gerencial. Em resumo, a eficiência é vista como padrão de processo e a eficácia como o alcance de objetivos (PALADINI; CARVALHO, 2010).

Os conceitos de Yukl (2008) sobre eficiência e eficácia na liderança são amplamente citados e indicam que:

- A eficiência é a extensão em que a organização minimiza o custo de pessoas e de recursos necessários para realizar operações essenciais; a eficiência depende da confiabilidade do processo, a qual corresponde à extensão em que os processos de trabalho são conduzidos sem atrasos, erros ou acidentes desnecessários. Os principais indicadores de eficiência incluem os custos, como porcentagem da receita, os custos relativos para as empresas concorrentes e a produtividade dos funcionários em relação aos custos trabalhistas. Existem muitas maneiras de melhorar a eficiência, dentre as quais se incluem redesenhar os processos de trabalho, usar novas tecnologias, reduzir o custo de energia ou de materiais, minimizando o excesso de estoques e o custo de mão de obra ou terceirização de empregos para países com baixos salários.

- A eficácia é a extensão em que uma organização é capaz de sobreviver, cumprir sua missão e manter ganhos, recursos financeiros e valor de ativos favoráveis; a eficácia depende de três determinantes principais do desempenho: eficiência e confiabilidade do processo, capital humano e adaptação ao ambiente externo.

Organizações e líderes eficazes e produtivamente eficientes estão sempre preocupados com as pessoas no seu ambiente de trabalho, pois as organizações traçam suas metas e objetivos, orientadas pela liderança, mas tudo isso só pode ser alcançado por meio dos recursos humanos (LOPES; CASSUNDÉ, 2015). Os três tipos de comportamento do líder têm, cada um, um objetivo primário diferente, e os objetivos se alinham aos três determinantes da eficácia organizacional (YUKL, 2008). Por exemplo, comportamentos orientados às tarefas são mais úteis para melhorar a eficiência (MAIA, 2018), comportamentos orientados a mudanças são mais úteis para melhorar a adaptação e comportamentos orientados a relações são mais úteis para melhorar os recursos humanos e as relações (WALUMBWA et al., 2008; SARFRAZ, 2017; EBERLIN; TATUM, 2008; LI; WU; LIN, 2017)

Os comportamentos da liderança orientados a tarefas, amplamente estudados pelas teorias contingenciais e situacionais da liderança (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015; BARRETO et al., 2013), são usados para melhorar a produtividade e reduzir custos, eliminando atividades desnecessárias, duplicação de esforços, desperdício de recursos, erros e acidentes (YUKL, 2008). Incluem:

1. Planejamento e programação de curto prazo das atividades de trabalho (YUKL, 2008), o que exige dos líderes planejamento e organização (BARBIERI; HORTALE, 2006; BARROS

et al., 2015), foco em resultados (DEGANI; DE OLIVEIRA FERRAZOLI RIBEIRO, 2013) e gestão do tempo (SARFRAZ, 2017).

2. Determinação de requisitos para recursos e para pessoal, designando tarefas, esclarecendo objetivos e prioridades, enfatizando a importância da eficiência e da confiabilidade, dirigindo e coordenando atividades, monitorando operações e lidando com o dia a dia de problemas operacionais (YUKL, 2008). Para dar conta disso, o líder precisa de boa comunicação (REIS et al., 2018; CYGANZUK; MENDES JR; PÉCORA JR, 2018) e feedback (UHL-BIEN, 2006), a fim de estabelecer bons relacionamentos interpessoais (UHL-BIEN, 2006; DULEBOHN et al., 2012) e de articular o trabalho em equipe (PEDUZZI, 2001), por meio do gerenciamento de conflitos (RIGOLON; SILVEIRA, 2012) e da tomada de decisões importantes (MOTTA, 1998; BRAGA, 1987).

A eficiência e a eficácia podem promover a tão ansiada vantagem competitiva, a qual surge do valor que uma determinada empresa consegue dar ao seu cliente e ultrapassa o custo de fabricação pela empresa (PORTER, 1985; HAMEL; PRAHALAD, 2009). Uma empresa possui vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor que não pode ser simultaneamente implementada por qualquer outro concorrente habitual ou potencial (BARNEY, 1991).

A competitividade deriva da capacidade de construir, com menor custo e mais rapidez do que os concorrentes, por meio de competências essenciais que geram produtos inesperados. As verdadeiras fontes de vantagem podem ser encontradas na capacidade da administração de consolidar tecnologias corporativas e habilidades de produção em competências que capacitem às empresas a se adaptarem rapidamente às oportunidades em mudança (HAMEL; PRAHALAD, 2009).

Para uma empresa obter vantagem competitiva, é necessário que alcance um desempenho superior ao dos seus adversários (SIMON; SOHAL, 1995; HAMEL; PRAHALAD, 2009; CASTELO, 2014). Desse modo, é preciso estabelecer uma estratégia apropriada, fundamentada em três fatores: objetivos coerentes, excelente entendimento do negócio em que opera e avaliação adequada das capacidades internas (CASTELO, 2014). Em geral, as empresas estabelecem como objetivos o retorno financeiro que desejam, a autossustentabilidade em longo prazo e a criação de um diferencial frente ao mercado. Trata-se de competências distintas que resultam da combinação de recursos e de habilidades que permitem à empresa criar valor de forma única, por meio da criação e/ou implementação de produtos e de processos diferenciados.

As empresas que procuram capturar uma vantagem competitiva podem escolher diversos caminhos estratégicos. Podem, por exemplo: a) concentrar-se em um único negócio ou diversificar a sua carteira de negócios, b) servir uma grande variedade de clientes ou concentrar-se em um nicho restrito do mercado e c) desenvolver uma linha de produtos ampla ou estreita ou, ainda, conseguir uma vantagem competitiva através de um conjunto de ações, como, por exemplo, custo baixo, superioridade do produto ou uma capacidade organizacional única (CASTELO, 2014).

As crescentes demandas das organizações por atingir altos níveis de eficiência, eficácia e vantagem competitiva para satisfazer ao mercado exigem líderes cada vez mais capazes, eficientes, eficazes e competitivos, por isso se faz necessária a avaliação dos líderes baseada em aspectos mensuráveis.

3.3 AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

As avaliações da liderança são consideradas um ingrediente essencial para o sucesso em qualquer organização, sendo que elas podem monitorar e promover a liderança eficaz (WILLIAMS, 2001; SILVA; LAROS; MOURÃO, 2007; MAIA, 2018; WERTH; MARKEL; FÖRSTER, 2006). Nesse sentido, pesquisadores e organizações investem cada vez mais na efetividade dos processos de diagnóstico, planejamento, implementação e avaliação de ações voltadas para a qualificação de gestores (SILVA; LAROS; MOURÃO, 2007; WERTH; MARKEL; FÖRSTER, 2006). Contudo, apesar da importância do mapeamento das competências gerenciais, não há correspondente preocupação em inserir essas competências nos sistemas de avaliação de desempenho (SILVA; LAROS; MOURÃO, 2007).

Existe a necessidade de que o indivíduo se conheça profundamente, como ponto de partida para o desenvolvimento da liderança. Esse processo de crescimento é contínuo e, por isso, submeter-se à autoavaliação honesta é fundamental, pois a avaliação pessoal proporciona a detecção tanto dos seus "pontos-fortes", como dos seus "pontos-fracos"; e, assim, é possível determinar as suas capacidades e limitações (MAIA, 2018).

Estudos prévios indicam categorias importantes que devem ser tomadas em consideração na avaliação da Liderança, especificamente em escalas de Autoavaliação: a) coordenação do trabalho, dada pela capacidade de planejar e de organizar as atividades da equipe para obtenção dos resultados; b) comunicação e aprendizagem, integrando a capacidade de estabelecer troca de informações e de incentivar a aprendizagem; c) visão e habilidade para lidar com pessoas, que integra a capacidade visionária, de promoção de

mudança, com habilidade para lidar com conflitos e negociar; e d) foco na equipe e receptividade para críticas e para novas ideias, que implicam a capacidade de reconhecer o que a equipe faz bem, ouvir a equipe e apoiar novas habilidades e conhecimentos (SILVA; LAROS; MOURÃO, 2007).

O formato da autoavaliação deve ser estruturado para tratar de realizações, áreas ou questões a serem aprimoradas e quaisquer circunstâncias ou assuntos especiais a serem observados. Os mais representativos, segundo Williams (2001), são discutidos a seguir: visão estratégica e objetivos claros; planejamento, gerenciamento e tomada de decisão; gestão de conflitos (consulta e construção de consenso); delegação de autoridade; investimento de tempo e de energia para a obtenção de desempenho de alta qualidade; relações interpessoais positivas; boa comunicação, dada pela escuta eficaz e pela apresentação de feedback.

As dimensões tomadas em consideração corroboram a proposição de Mintzberg (1973) de que a atuação dos gerentes vai além das funções clássicas de planejamento, organização, comando, controle e coordenação, implicando ainda três papéis básicos: papéis de informação, papéis interpessoais e papéis de decisão. Também atende ao que Yukl (2006) descreveu como conteúdo das atividades gerenciais, considerando quatro processos: desenvolvimento e manutenção de relacionamentos, obtenção e provimento de informações, tomada de decisões e influência de pessoas.

Baseados nos autores mencionados e em uma análise aprofundada do referencial teórico e dos métodos utilizados por várias pesquisas relevantes sobre avaliação da liderança, foram tomadas em consideração diversas categorias para o estudo da liderança em uma empresa do ramo automotivo: Autoconhecimento, Comunicação, Feedback, Relacionamento Interpessoal, Planejamento e Organização, Foco em Resultados, Gestão do Tempo, Trabalho em Equipe, Gestão de Conflitos e Tomada de Decisão. Uma descrição de cada uma das variáveis analisadas é apresentada a seguir, no Quadro 1.

Quadro 1. Mapa Conceitual das Categorias para Avaliação da Liderança.

(continua)

CATEGORIAS DE ANÁLISE	DEFINIÇÕES
Liderança e...	
Autoconhecimento	O conhecimento (estável) de uma pessoa, sobre seus valores, motivos, forças e fraquezas (PEUS et al., 2012)
Comunicação	Troca de informações entre um emissor e um receptor, que envolve também a transmissão e a compreensão de conteúdos emocionais ou intelectuais (REIS et al., 2018; CYGANZUK; MENDES JR; PÉCORA JR, 2018).
Feedback	Retorno e/ou resposta que permite(m) a avaliação dos colaboradores, e constitui(em) um reforço de autoestima relacional ou de “desconfirmação” do funcionário (UHL-BIEN, 2006).
Relacionamento interpessoal	Processo construtivo e contínuo de criação de significados, limitados por contextos socioculturais ativamente relacionais de criação de entendimentos (comuns) com base na linguagem (UHL-BIEN, 2006; DULEBOHN et al., 2012).
Planejamento e organização	Planejamento é a capacidade de prever o futuro a partir da clara compreensão dos limites e possibilidades reais da organização, e organização implica a capacidade de relacionar atividades, decisões e pessoas para alcançar resultados (BARBIERI; HORTALE, 2006; BARROS et al., 2015).
Foco em resultados	Estabelecimento de metas claras, mensuráveis e cumprimento dos objetivos (DEGANI; DE OLIVEIRA FERRAZOLI RIBEIRO, 2013).

Quadro 1. Mapa Conceitual das Categorias para Avaliação da Liderança.

(conclusão)

CATEGORIAS DE ANÁLISE	DEFINIÇÕES
Liderança e...	
Gestão do tempo	Organização de tarefas e de atividades cotidianas, assim como da ordem das tarefas para o alcance dos objetivos (SARFRAZ, 2017).
Trabalho em equipe	Modalidade de trabalho coletivo que se configura na relação recíproca entre as intervenções técnicas e a interação dos agentes. O grupo precisa estar em constante sincronia, buscando melhorias e satisfação na realização de suas atividades (PEDUZZI, 2001).
Gestão de conflitos	Resolução dos problemas e melhoria da eficácia do grupo e dos relacionamentos entre membros (RIGOLON; SILVEIRA, 2012).
Tomada de decisão	Fazer uma opção entre alternativas que versam sobre determinado assunto, ou seja, dar uma resposta organizacional diante de uma situação ou de um problema (MOTTA, 1998). É um processo de pensamento e de ação que culmina em uma escolha (BRAGA, 1987).

Fonte: Produção do próprio autor.

3.4 CATEGORIAS PARA AVALIAÇÃO DA LIDERANÇA

3.4.1 Liderança e Autoconhecimento

As pesquisas sobre Liderança examinam o comportamento diretamente observável dos líderes, o que não tem sido adequadamente explorado é o autoconhecimento, e é esse o ponto de partida que motiva as pessoas a agirem como líderes e a desenvolverem suas habilidades de liderança. Fala-se muito da importância do autoconhecimento para carreira e para vida pessoal; ampliando-se essa visão aos líderes das organizações, pode-se dizer que, para ser líder e liderar uma equipe, necessita-se conhecer a si mesmo, para, depois, conhecer os outros, e assim conseguir liderar pessoas (MAIA, 2018).

O primeiro passo para se alcançar o autoconhecimento é optar por nós mesmos, não apenas em um sentido de autoconservação, mas, principalmente, em aceitar o fato de que somos responsáveis por nossos comportamentos, sentimentos, ações e escolhas. Sendo assim, cabe a cada ser humano conhecer seus sentimentos para que possa externá-los de uma forma sadia, tendo a compreensão daquilo que se é e do que nos motiva a buscar compreender o próximo (ZHENG; MUIR, 2015).

O autoconhecimento é o ponto de partida para o surgimento e o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais. As reações de um indivíduo, em quaisquer circunstâncias, estão baseadas em seus sentimentos e emoções, e a falta de conhecimento dessas reações permite interpretá-las na forma como as outras pessoas nos avaliam. As teorias sobre liderança autêntica permeiam uma gama variável de estudos e de abordagens, porém, em linhas gerais, sugerem que a autenticidade é estimulada pelos próprios líderes por meio da autoconsciência, autoaceitação, autoconhecimento, ações e relacionamentos (WALUMBWA et al., 2008; ALZGHOUL et al., 2018). Líderes autênticos têm em si quatro componentes: processamento equilibrado, perspectiva moral internalizada, transparência nas relações e autoconhecimento (WALUMBWA et al., 2008).

O autoconhecimento também é uma pré-condição para o alcance da liderança e, por isso, os líderes precisam se conhecer para ter visões que desafiam suas metas e posições; eles precisam, primeiramente, conhecer suas posições antes de serem capazes de desafiá-las. Da mesma forma, a fim de mostrar comportamentos que são guiados por padrões morais internos, conforme a perspectiva moral internalizada estipula, é necessário um claro conhecimento dos padrões pessoais de cada um (RAM CHARAN, 2011).

Até que ponto o ser humano conhece a sua essência? As pessoas conhecem as situações que desencadeiam as suas emoções ou sabem explicar o porquê das suas reações? A concientização das características personológicas e da forma como lidar com elas está no centro do desenvolvimento da liderança; quanto mais o líder conhece de si mesmo, melhor desempenho consegue em seu cargo (RAM CHARAN, 2011).

Bossidy (2005) complementa: descobrir de si próprio (relativo ao autoconhecimento) e ter autodomínio (referido ao autocontrole) são a base das habilidades para lidar com pessoas. Bons líderes aprendem quais são os seus pontos fortes e fracos, suas firmezas emocionais, buscando melhorar ainda mais os pontos fortes e corrigir ou tratar os pontos fracos.

Além disso, entendendo de si, da pessoa interior, não há uma máscara vestida, pois a pessoa é o que faz e o que fala. Desse modo, alcança a liderança de suas equipes, quando estas veem a sua força interior e autoconfiança, bem como a habilidade de ajudar os membros da equipe a alcançar suas metas e os resultados da organização. A busca da liderança deve ser em se autodescobrir. Saber quem se é traz a confiança necessária para liderar (BOSSIDY, 2005).

3.4.2 Liderança e Comunicação

A comunicação tem sido definida ao longo do tempo por muitos autores, o conceito mais repetido é: troca de informações entre um emissor e um receptor, o que envolve também a transmissão e a compreensão de conteúdos emocionais ou intelectuais, pois ambos estão presentes na mensagem (REIS et al., 2018; CYGANCZUK; MENDES JR; PÉCORA JR, 2018). Um efetivo processo de comunicação é necessário para garantir que todas as informações desejadas cheguem às pessoas corretas no tempo certo e de uma maneira economicamente viável (CYGANCZUK; MENDES JR; PÉCORA JR, 2018).

A comunicação organizacional é definida como a interação entre pessoas, através da troca de informações para tomada de decisão, essencial para as organizações ; é um dos mais importantes processos administrativos (TAKAHASHI; PEREIRA, 1991). A comunicação organizacional facilita os esforços de indivíduos e de grupos, contribui para se atingirem as metas e realizações organizacionais; com isso, a comunicação nas organizações gira em torno das funções dos gerentes enquanto planejam, organizam, dirigem, motivam e controlam os subordinados (REIS et al., 2018).

A comunicação na liderança é definida como uma competência que abrange saber ouvir, dar e receber feedback com propriedade, conhecer o público com o qual fala, diálogar, comunicar responsabilidades, ter coerência entre discurso e prática, comunicar-se de forma

clara e objetiva, transmitir as orientações necessárias, planejar, entre outras (FREITAS; ODELIUS, 2018).

A comunicação é um fato indispensável no exercício da liderança, uma vez que possibilita aos líderes a motivação individual ou grupal dos seus liderados, a orientação para seguir certos padrões de comportamento nas atividades, ações e tarefas, e a consecução de metas e de objetivos (TAKAHASHI; PEREIRA, 1991). Por conta disso, muitos autores concordam em apontar que não existe liderança sem comunicação.

A comunicação eficaz é primordial para atingir o sucesso da empresa, pois, se um gestor não se comunicar com eficácia com seus subordinados, terá pouco sucesso gerencial, sendo que a comunicação unifica a meta e contribui para a formação de padrões de desempenho dos colaboradores (REIS *et al.*, 2018).

Nem sempre os líderes são capazes de desenvolver competências para se comunicar, determinadas situações ou contextos também podem impedir a comunicação eficaz. Nesse sentido, analisam-se as barreiras ou as falhas na comunicação dos gerentes como geradores da falta de feedback (CYGANCZUK; MENDES JR; PÉCORA JR, 2018). Nesse sentido, são concebidas como barreiras da comunicação, aquelas situações que fazem com que as mensagens sejam mal repassadas, distorcidas ou interrompidas, dessa forma, a comunicação não se efetiva e os receptores não conseguem interpretar as mensagens em sua totalidade.

3.4.3 Liderança e Feedback

O feedback no contexto organizacional é uma ferramenta da liderança que permite a avaliação dos colaboradores e constitui um reforço de autoestima relacional ou de “desconfirmação” do funcionário (UHL-BIEN, 2006). A definição acima também é aplicável na avaliação dos colaboradores sobre os seus líderes, esse feedback pode ser usado como estratégia dos gestores para desenvolver e aprimorar suas habilidades e competências, assim como para refletir sobre as consequências de suas ações (SHAMIR; EILAM-SHAMIR, 2018; NIKOLAOU; VAKOLA; ROBERTSON, 2006). De forma geral, as organizações podem usar o feedback para propósitos de desenvolvimento e/ou administrativos, o feedback está relacionado com o desempenho de metas e com o processo de tomada de decisões (ZIMMERMAN; MOUNT; GOFF, 2008).

O feedback permite a formação de um autoconceito no indivíduo; quanto mais as pessoas têm um autoconceito coerente e estável, mais elas obtêm um senso de previsão e de

controle a partir de feedback e das avaliações autoverificadoras e não auto-estimulantes, e mais elas buscam interações sociais com outras que corroboram a visão de si mesmas (SHAMIR; EILAM-SHAMIR, 2018; NIKOLAOU; VAKOLA; ROBERTSON, 2006). Líderes eficazes são competentes no fornecimento de feedback aos colaboradores, com a finalidade de melhorar o desempenho no trabalho (OVANDO, 2009).

Desse modo, a falta de feedback pode ocasionar desmotivação dos funcionários e falta de confiança entre os membros da equipe; a transmissão de informações equivocadas e distorcidas, falta de envio da informação ou envio em momentos inoportunos, assim como as competências e conhecimentos limitados dos gerentes, representam uma liderança fraca (CYGANZUK; MENDES JR; PÉCORA JR, 2018). Segundo HSU; SHEN (2005), obter feedback da liderança sobre o desempenho motiva os colaboradores a assumirem a responsabilidade pela qualidade de seu próprio trabalho, promovendo, além da motivação, o engajamento dos funcionários.

As abordagens sobre feedback aparecem também associadas a relacionamento interpessoal (EBERLIN; TATUM, 2008). O feedback adequado promove uma percepção de justiça interpessoal (o tratamento real do funcionário durante a formação e a comunicação da decisão) que permite que os funcionários sintam-se tratados de forma honesta e ética (EBERLIN; TATUM, 2008).

3.4.4 Liderança e Relacionamento Interpessoal

Relacionamento interpessoal é um processo ativamente relacional, construtivo e contínuo de criação de significados limitados por contextos socioculturais, de criação de entendimentos (comuns) com base na linguagem (UHL-BIEN, 2006; DULEBOHN *et al.*, 2012).

Para avaliar o relacionamento interpessoal entre líderes e liderados, foi criada a Teoria de Intercâmbio Líder-Membro ou Teoria da Liderança Relacional, a qual afirma que os líderes efetivos adequam suas interações entre os seguidores e, ao fazê-lo, determinam suas relações, modificando, assim, atitudes e comportamentos (UHL-BIEN, 2006; DULEBOHN *et al.*, 2012).

Segundo Uhl-Bien (2006) e Dulebohn *et al.* (2012), há duas perspectivas de liderança relacional: 1. As características dos indivíduos quando eles se envolvem em relacionamentos interpessoais (ou seja, comportamentos e percepções) e 2. A diferença de poder a favor do líder, que vê a liderança como um processo de construção social, por meio da delegação de

tarefas aos seguidores, das atribuições sobre o desempenho do seguidor e da resposta ao desempenho dos seguidores (feedback).

O relacionamento interpessoal em estudos de liderança é identificado pelos pesquisadores como uma competência dos líderes com pessoas e equipes de trabalho (FREITAS; MONTEZANO; ODELIUS, 2019). Foi também apontado como um comportamento de destaque, dada a importância para os líderes de estabelecer e manter boas relações e de aprimorar seus recursos humanos (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015).

As relações interpessoais favoráveis entre o líder e o colaborador foram consideradas pelos funcionários um fator determinante para a motivação e para a percepção de um ambiente saudável de trabalho (PETEROSI; SIMÕES; SANTOS, 2014).

3.4.5 Liderança - Planejamento e Organização

As funções de planejamento e de organização são vitais no trabalho da liderança, fundamentadas na visão e na criação de estratégias articuladas (BARBIERI; HORTALE, 2006; BARROS et al., 2015). O planejamento e o controle dizem respeito à eficácia organizacional; são categorias importantes na análise de organizações porque englobam pessoas, princípios e valores, decisões, estrutura e informações (BARBIERI; HORTALE, 2006).

Conforme BARROS et al. (2015):

- Planejamento é o início da gerência (do ato de gerenciar), sendo necessário verificar a situação em termos externos, os fatores sobre os quais não se tem controle e que afetam a organização; e internos, condições atuais. Assim, os líderes devem focar no cargo individual e nos grupos de trabalho autogerenciados.

- Organização é definir as atividades a executá-las, agrupá-las em cargos, definir quem faz cada uma delas, formalizar autoridade e responsabilidades, traçar linhas de comunicação entre os cargos e tornar claras normas e regras para um trabalho eficiente.

Segundo Barbieri e Hortale (2006), o planejamento diz respeito à capacidade de prever o futuro a partir da clara compreensão dos limites; além disso, deve-se identificar as possibilidades da realidade, para que a organização possa vislumbrar sua capacidade de relacionar atividades, decisões e pessoas para alcançar resultados.

3.4.6 Liderança e Foco em Resultados

Os líderes são orientados em duas dimensões: orientados para pessoas/empregados e para os resultados/produção, sua avaliação oferece uma possibilidade de diagnóstico da atuação da liderança e pode contribuir para o processo de desenvolvimento dela, o que é amplamente buscado pelas organizações de trabalho (MOURÃO; FAIAD; COELHO JUNIOR, 2017). Embora toda estratégia de sucesso deva ter vários elementos, um item indispensável é a liderança com foco em resultados (LEVIN; FULLAN, 2008).

A Liderança com foco na produção/resultados baseia-se em gestores que, em suas ações, demonstram preocupação com os resultados do trabalho, com o cumprimento de prazos e de metas, bem como com o feedback dos desempenhos individuais (MOURÃO; FAIAD; COELHO JUNIOR, 2017). Líderes com foco no resultado fazem um esforço para melhorar, empregando o desempenho em relação a padrões externos, como uma medida de sucesso. O foco está na melhoria baseada em resultados, mas a capacidade de atingir a meta no tempo estabelecido é a principal prioridade (KEROACK et al., 2007; LEVIN; FULLAN, 2008).

Líderes avaliados com altos desempenhos demonstram em sua atuação foco em resultados (KEROACK et al., 2007). O estilo de liderança com foco em resultados está muito relacionado com a satisfação no trabalho dos colaboradores (MOURÃO; FAIAD; COELHO JUNIOR, 2017), assim como com a motivação no trabalho, uma vez que uma parte essencial do foco nos resultados é o que chamamos de evolução da pressão positiva que motiva, quando é justa, razoável e acompanhada por recursos para capacitação; caso contrário, uma ênfase na responsabilidade por si só produz pressão negativa e, conseqüentemente, desmotivação do funcionário (LEVIN; FULLAN, 2008).

3.4.7 Liderança e Gestão do Tempo

A gestão de tempo exige que se utilizem estratégias como planejamento e estabelecimento de prioridades, a fim de utilizar o tempo de forma eficiente (BARROS et al., 2015; SARFRAZ, 2017). As questões de liderança e de gerenciamento devem ser analisadas através das lentes do tempo (REUNANEN, 2015).

Os líderes, mais do que ninguém, precisam de boas habilidades de gerenciamento de tempo (internas e externas) para ter sucesso (MCLACHLAN; MEAGER, 2017; SARFRAZ, 2017; REUNANEN, 2015). As habilidades externas de gerenciamento de tempo se concentram na organização de tarefas e nas atividades rotineiras; e as habilidades internas de

gerenciamento de tempo focam na seleção de tarefas para alcançar uma visão maior (SARFRAZ, 2017).

O gerente deve possuir consciência de sua própria realidade temporal e de seus próprios fatores humanos (autoconhecimento), para uma efetiva forma de gerenciamento pessoal do tempo e para o gerenciamento de tempo das organizações (REUNANEN, 2015). Contudo, é comum ver líderes envolvidos em comportamentos que desperdiçam tempo, mas isso pode atrapalhar seriamente os bons resultados e a produtividade (MCLACHLAN; MEAGER, 2017).

Sarfraz (2017) apresenta ferramentas certas para o gerenciamento do tempo dos líderes, como: programar, priorizar, ter concentração e foco, estabelecer metas, gerenciar seu tempo e o de seus liderados de forma geral, manter automotivação na gestão do tempo, relativo à autodisciplina, à autodeterminação, entre outros, e, por último, lidar com os desafios do gerenciamento de tempo, gerenciando interrupções, lidando com o atraso, organizando pessoas desorganizadas, motivando sua equipe a mudar, minimizando a distração, etc.

McLachlan e Meager (2017) indicam comportamentos habituais que mais desperdiçam tempo nas organizações: 1. Pensar ou falar sobre coisas que você não pode influenciar ou controlar, 2. Pensar em conversas ou em situações que já aconteceram, 3. Realizar atividade sem um resultado claro 4. Ter muitos loops abertos (ideias, atividades e decisões que as pessoas iniciaram, mas que não concluíram ou fecharam) ao mesmo tempo, 5. Pensar demais sem agir, 6. Acreditar que “perfeito” existe. Os líderes precisam detectar comportamentos de pessoas que desperdiçam tempo e dar a elas feedback apropriado, discutindo o comportamento específico e procurando alternativas práticas, assim como demonstrando comportamentos com eficiência de tempo e algumas sugestões práticas sobre como os líderes podem detê-los em sua equipe.

3.4.8 Liderança e Trabalho em Equipe

O trabalho em equipe consiste em uma modalidade de trabalho coletivo que se configura na relação recíproca entre as intervenções técnicas e a interação dos agentes. O grupo precisa estar em constante sincronia, buscando melhorias e satisfação na realização de suas atividades (PEDUZZI, 2001).

O trabalho em equipe eficaz abrange clareza e comprometimento com os objetivos da equipe, foco na qualidade e no desempenho, tomada de decisão, comunicação e suporte à inovação (PEUS et al., 2012). As características das equipes de alto desempenho dependem

em grande medida da liderança de equipe e incluem não apenas a proficiência em tarefas individuais, a comunicação clara e concisa, o objetivo e a missão compartilhados, mas também o entendimento compartilhado da tarefa e dos papéis, as responsabilidades de cada um e a antecipação (CRICHTON, 2005).

O trabalho em equipe oferece oportunidades para as pessoas trabalharem juntas na busca de um objetivo comum, na melhoria da qualidade; também torna mais fácil a comunicação através das paredes departamentais ou funcionais (HSU; SHEN, 2005).

A contemporaneidade exige líderes com habilidades com pessoas e equipes. A liderança é essencial para a efetividade do trabalho em equipe, que implica saber administrar relações, buscar aproximação e demonstrar interesse por pessoas, ser receptivo, colaborar, cooperar, acompanhar o desenvolvimento individual e da equipe, ter conhecimento das potencialidades e deficiências da equipe, facilitar a aprendizagem, buscar o desenvolvimento pessoal e a educação permanente (SILVA, 2015; FREITAS; ODELIUS, 2018). Os desafios para a liderança do trabalho em equipe incluem também comunicação e fatores estressantes, como a pressão do tempo (CRICHTON, 2005).

Na lógica desse trabalho, faz-se necessário que o líder respeite também os limites dos outros membros, tendo por objetivo a autodeterminação do grupo, o desenvolvimento das habilidades e capacidades de seus membros, a qualidade do desempenho e a interação dos indivíduos do grupo (SILVA, 2009).

3.4.9 Liderança e Gestão de Conflitos

Os conflitos organizacionais constituem uma característica inerente de qualquer ambiente de trabalho, uma vez que estão diretamente ligados às relações desenvolvidas entre os membros de uma organização; são, geralmente, um fenômeno destrutivo, mas podem tornar-se operacionalmente construtivos se forem abordados de maneira construtiva e cooperativa (SAMANTA; LAMPRAKIS, 2018).

Os estilos de gerenciamento de conflitos dependem fortemente da personalidade e das predisposições do indivíduo, bem como das situações e parâmetros do ambiente de trabalho mais amplo, como as relações entre os membros e os papéis que eles desempenham na hierarquia e no contexto organizacional; da mesma forma que existe uma variedade de tipos de liderança, não existe um estilo único de gerenciamento de conflitos organizacionais que seja considerado o mais apropriado (SAMANTA; LAMPRAKIS, 2018).

Contudo, a literatura coincide em apontar cinco estilos de gerenciamento de conflitos: integrar, obrigar, comprometer, dominar e evitar (SAMANTA; LAMPRAKIS, 2018). Os pesquisadores reconhecem que estilos construtivos de gerenciamento de conflitos (como estilos de integração, obrigação e comprometimento), associados aos tipos de liderança transformacional e transacional, da mesma maneira que a existência de certos estilos não construtivos de gerenciamento de conflitos (como dominar e evitar), estão associados ao tipo de liderança laissez-faire com orientação negativa (GROSS; GUERRERO, 2000; SAEED et al., 2014).

O líder deve apreciar e avaliar situações individuais específicas e parâmetros ambientais, antes de selecionar um estilo de gerenciamento de conflitos para lidar com qualquer problema organizacional que surja (SAMANTA; LAMPRAKIS, 2018).

3.4.10 Liderança e Tomada de Decisão

A tomada de decisão é definida como fazer uma opção entre alternativas que versam sobre determinado assunto; ou seja, refere-se a uma resposta organizacional a uma situação ou a um problema (MOTTA, 1998). É um processo de pensamento e de ação, o qual culmina com uma escolha (BRAGA, 1987). A tomada de decisão é o processo de identificar os problemas e as oportunidades e, em seguida, solucioná-los, envolvendo esforços antes e depois da escolha real (ABBADÉ; BRENNER, 2009).

A tomada de decisão efetiva não é meramente uma questão de qualidade da decisão, mas também de assegurar que a decisão tenha o apoio e o comprometimento necessários para sua implementação efetiva (VROOM, 2003). Nesse sentido, a tomada de decisões se funde com questões de liderança, particularmente com o grau e com a maneira pela qual um líder envolve outras pessoas no processo. Muitos autores concordam em apontar que a tomada de decisão é uma das atividades essenciais no contexto gerencial, os líderes são sempre responsáveis por indicar o melhor caminho a seguir; portanto, eles necessitam de determinadas aptidões para obter êxito na função de gerenciar (ABBADÉ; BRENNER, 2009).

A pesquisa sobre tomada de decisão na liderança visa a entender como os julgamentos e decisões são influenciados pelas diferenças individuais, variando de estilos de decisão a habilidades cognitivas e de personalidade (PUGLIESE; SENNA, 2018; ABBADÉ; BRENNER, 2009). Os líderes tomam decisões que afetam todos os níveis da organização e além (clientes e sociedade em geral), por isso é necessário que agreguem e integrem várias fontes de entrada rapidamente, por exemplo: avaliar os impactos potenciais (bons e ruins),

integrar suas experiências profissionais e pessoais, avaliar dados financeiros e reações de apoio dos principais interessados (EBERLIN; TATUM, 2008). Tempo e desenvolvimento são indicados como componentes da eficiência do processo decisório (VROOM, 2003).

Vários pesquisadores apresentam paradigmas de classificação que sugerem que os gestores têm diferentes estilos de decisão, pois dependem de uma combinação de uso de informação e foco de solução; por exemplo, o líder que adota um estilo de decisão que restringe a quantidade de informação usada (“satisfatórios”, pensadores intuitivos), para determinar um resultado, inibe a capacidade de seu funcionário de acessar a informações e abraçar um senso de cuidado e de preocupação genuínos; e os líderes que adotam um estilo de tomada de decisão mais abrangente (“maximizadores”, que buscam quantidades máximas de informação) dão aos funcionários acesso a mais informações e dão tempo a expressões de cuidado e de preocupação. (EBERLIN; TATUM, 2008).

Estudos apontam a importância da participação de todos os funcionários no processo de tomada de decisão; essa tarefa consome tempo, mas pode aumentar o capital humano (Eberlin e Tatum, 2008; Vroom, 2003). A participação pode fornecer um "campo de treinamento" no qual as pessoas podem pensar sobre as implicações das decisões; também pode desempenhar uma função de construção de equipe, gerando relacionamentos positivos entre os membros do grupo e ajudando a fundi-los em uma equipe, o que contribui para o alinhamento dos objetivos individuais dos membros do grupo com os objetivos da organização (VROOM, 2003).

De forma geral, as pesquisas mostram um consenso em que a tomada de decisões é uma das tarefas mais importantes de um líder (ABBADE; BRENNER, 2009; EBERLIN; TATUM, 2008; VROOM, 2003; PUGLIESE; SENNA, 2018), por isso ter uma maneira sistemática de medir essa competência é relevante para a avaliação de líderes, para aumentar a sua conscientização sobre vieses de julgamento, para fornecer um feedback sobre o seu desempenho e treiná-los para serem capazes de identificar essas limitações, sendo que uma maior competência na tomada de decisões estaria associada a uma liderança mais eficaz como um todo (PUGLIESE; SENNA, 2018).

3.5 ANÁLISE CRÍTICA DA LITERATURA PARA AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA DE UMA EMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO.

A avaliação e o desenvolvimento da liderança são um processo chave do sucesso em qualquer organização, sendo que elas podem monitorar e promover a liderança eficaz

(WILLIAMS, 2001; SILVA; LAROS; MOURÃO, 2007; MAIA, 2018; WERTH; MARKEL; FÖRSTER, 2006), por isso é necessária a efetividade dos processos de diagnóstico, planejamento, implementação e avaliação de ações voltadas para a qualificação de gestores (SILVA; LAROS; MOURÃO, 2007; WERTH; MARKEL; FÖRSTER, 2006). Nesse sentido, os líderes, em sua avaliação, devem ter clareza de um modelo ou teoria, para facilitar o desenvolvimento das pessoas que atuam com ele (CARRARA, 2016).

A revisão sistemática da literatura indicou que a avaliação e o desenvolvimento da liderança são atrelados às diferentes Teorias da Liderança (previamente analisadas nesse capítulo). A pesquisa na literatura viabilizou a identificação das principais teorias, estilos e modelos de liderança contemporâneos e a análise de sua utilização na construção de instrumentos de avaliação da liderança (CARRARA, 2016). Ao longo dos anos, os estudos relativos às diversas teorias/modelos/estilos da Liderança foram criando seus métodos de estudo (instrumentos ou ferramentas para avaliação da liderança); a teoria dos traços da liderança, por exemplo, foi improcedente dada a imprecisão em relação ao método de medição.

Contudo, a literatura mostrou diversas ferramentas utilizadas para mensurar a liderança. Como subsídio ao estudo de Teorias Contingenciais ou situacionais, com foco na tarefa, na qual os liderados permitem a realização de objetivos, há diversos instrumentos, como: Ferramenta 360° ou *Multisource feedback tool* (MSF), o instrumento de Liderança Quântica, o LMX-*Leader-Member Exchange*, o *Leadership Effectiveness and Adaptability Description* (LEAD), o Grid Gerencial, a ferramenta *Coaching*, entre outros (CRAWFORD; KELDER, 2019).

O estudo das novas abordagens sobre Liderança indicou o maior número de publicações e, conseqüentemente, de ferramentas para a sua análise. Essa corrente pondera o impacto dos líderes nos liderados, seu desenvolvimento, facilidade do líder para mudança, criatividade e capacidade de compartilhar uma visão futura; tudo isso pode ser avaliado por meio dos seguintes instrumentos: *Leadership Practices Inventory* (LPI), *Leadership Reward and Punishment Behavior Questionnaire* (LRPQ), Escala de Atitudes frente a Estilos de Liderança, *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ), *Charismatic Leadership Socialized Scale*, *Survey of Transformational Leadership* (STL) e *Transformational Leadership Inventory* (TLI), *Clinical Leadership Survey* (CLS), *Global Transformational Leadership Scale*, *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), *Multisource feedback tool* (MSF), *Servant Leadership Questionnaire* (SLQ) e *Servant Leadership Survey* (SLS).

Desse modo, os estudos analisados mostraram que as ferramentas para avaliação da liderança usam comumente a escala Likert de 5 a 8 pontos para avaliação das respostas dos líderes, seja em índice de concordância (de concordo plenamente a discordo plenamente), ou de frequência (sempre a nunca); em correspondência, o instrumento avaliado no presente estudo também utiliza escala Likert de 5 pontos (supera expectativa a não atende).

A revisão da literatura também permitiu concluir que os instrumentos são aplicados como propostas de programas para o desenvolvimento em liderança, e demonstram influenciar significativamente o comportamento dos líderes. Em consonância, o Questionário de Autoavaliação da Liderança estudado é parte da avaliação do programa de desenvolvimento gerencial, construída de forma a ser aplicada em pelo menos dois momentos: antes do início da implantação de um programa de treinamento e após sua conclusão. Dessa forma, busca-se obter medidas “pré” e “pós” para a avaliação estatística do êxito e do impacto do programa em termos de mudanças no comportamento no cargo.

O instrumento de avaliação analisado nesta pesquisa, assim como as categorias tomadas em consideração, respondem ao estudo de Teorias Contingenciais, e corroboram a proposição de Mintzberg (1973) de que a atuação dos gerentes vai além das funções clássicas de planejamento, organização, comando, controle e coordenação, implicando ainda três papéis básicos: papéis de informação, papéis interpessoais e papéis de decisão. Também atende ao que Yukl (2006) descreveu como conteúdo das atividades gerenciais, considerando quatro processos: desenvolvimento e manutenção de relacionamentos, obtenção e provimento de informações, tomada de decisões e influência de pessoas.

CAPÍTULO 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo analisa e discute uma escala para a autoavaliação da Liderança, por meio da revisão crítica da literatura e das percepções dos líderes sobre a validade de um questionário quanto ao assunto e à forma, com o objetivo de verificar a confiabilidade e validar o questionário como instrumento para a avaliação das características do líder na indústria automotiva, baseando-se na perspectiva do líder (Autoavaliação).

Discutem-se os resultados por meio de análise qualitativa dos dados da entrevista estruturada dos líderes em confronto com os achados da literatura (Capítulo 3), em processo descrito no Método (Capítulo 2).

4.1 ANÁLISE CRÍTICA DO INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO DA LIDERANÇA DE UMA EMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO COM BASE NA REVISÃO DA LITERATURA.

A análise crítica do Instrumento de Autoavaliação da Liderança da empresa automotiva pesquisada tem como base a revisão crítica da literatura, apresentada no capítulo 3, e ainda indica propostas de melhoria do questionário analisado.

As características da liderança valorizadas pela empresa automotiva pesquisada estão em consonância com as teorias da Liderança, pois salientam a importância de líderes orientados à tarefa, com foco na eficiência e na eficácia, o que abrange o planejamento e a programação de curto prazo das atividades de trabalho (YUKL, 2008), questões relativas à avaliação do planejamento e organização (BARBIERI; HORTALE, 2006; BARROS et al., 2015), foco em resultados (DEGANI; DE OLIVEIRA FERRAZOLI RIBEIRO, 2013) e gestão do tempo (SARFRAZ, 2017).

Os líderes orientados à tarefa também devem determinar requisitos de recursos e de pessoal, designando tarefas, esclarecendo objetivos e prioridades, enfatizando a importância da eficiência e da confiabilidade, dirigindo e coordenando atividades, monitorando operações e lidando com o dia a dia de problemas operacionais (YUKL, 2008). Em função das responsabilidades acima, o líder deve ser avaliado quanto ao desenvolvimento da comunicação (REIS et al., 2018; CYGANCZUK; MENDES JR; PÉCORA JR, 2018) e *feedback* (UHL-BIEN, 2006), para estabelecer bons relacionamentos interpessoais (UHL-BIEN, 2006; DULEBOHN et al., 2012) e articular o trabalho em equipe (PEDUZZI, 2001),

de modo a gerenciar os conflitos (RIGOLON; SILVEIRA, 2012) e a tomar decisões importantes (MOTTA, 1998; BRAGA, 1987).

Diante da revisão crítica da literatura e com base nas ideias expostas, é confirmada a importância da maioria das categorias estudadas, com exceção do uso de uma categoria independente, denominada “liderança”, como apresentado no questionário de autoavaliação original. Por outro lado, o autoconhecimento, embora muitos estudos ressaltem a importância dessa variável, não parece ser indispensável para a empresa.

O instrumento subsidia a avaliação de programas de desenvolvimento gerencial; poderia também ser usado como parte da avaliação de desempenho da liderança, baseada em comportamentos e em situações ligadas às funções gerenciais. Contudo, por meio de inferências, baseadas na análise da literatura, identificam-se melhorias. As oportunidades de melhoria do instrumento proposto são apresentadas no Anexo 6.1. Questionário de Autoavaliação da Liderança com a aplicação de sugestões de mudanças. Os pontos considerados suscetíveis de melhoria são:

1. Questões de formatação do instrumento podem ser apuradas, conforme apresentado no Anexo 6.1; por exemplo, o instrumento original carece de uma apresentação –explicitação dos objetivos da aplicação, entre outros, elementos importantes para a obtenção de resultados mais fidedignos.

2. A proposta original do Questionário de Autoavaliação da Liderança (ver Anexo 6) apresenta limitações quanto às opções propostas na escala Likert, na hora do líder indicar se supera as expectativas ou mesmo se não as cumpre, não ficam claras expectativas “de quê?” ou “de quem?”. Essa apresentação é considerada falha e discrepa das propostas apresentadas comumente nesse tipo de escala. Talvez, seria melhor concordo totalmente até discordo totalmente, por exemplo.

3. A proposta original do Questionário de Autoavaliação da Liderança (ver Anexo 6) analisa, além das categorias (Autoconhecimento, Comunicação, Feedback, Relacionamento Interpessoal, Planejamento e Organização, Foco em Resultados, Gestão do Tempo, Trabalho em Equipe, Gestão de Conflitos e Tomada de Decisão), também uma categoria independente indicada como “Liderança”. As perguntas dessa variável respondem a funções da liderança avaliadas em outras categorias, resultando em questões repetitivas e, conseqüentemente, desnecessárias. Por outro lado, em nenhum dos artigos analisados, é inserido um item independente para avaliação da liderança, as pesquisas apontam categorias ou variáveis para analisar a efetividade dos líderes na execução das tarefas relativas ao cargo, no caso de representantes das teorias contingenciais ou situacionais (Ex. MINTZBERG 1973; YUKL,

2006), ou o poder de influência dos líderes sobre os seus liderados, proposto pelas Teorias Neocarismáticas (Ex. BASS, 1985, WALUMBWA et al., 2008). Com base no anterior, é sugerido que seja tirada essa categoria do instrumento original (ver Anexo 6.1).

4. A presente pesquisa sugere que o Questionário de Autoavaliação da Liderança deve ser complementado com o uso de outros instrumentos que permitam uma visão mais holística do líder, por exemplo, dentro do modelo de Liderança Contingencial ou Situacional são apresentados:

- O uso da Avaliação 360° seria uma metodologia eficaz, com o objetivo de avaliar, de forma imparcial, voltada para identificar e analisar qual a percepção que as pessoas ao redor do líder têm dele (CRAWFORD; KELDER, 2019), visando a sua melhoria contínua, através de feedbacks pontuais, realizados por meio de um questionário respondido por superiores, pares, subordinados, fornecedores e até mesmo por clientes internos e externos, pelo que as informações provenientes do Questionário de Autoavaliação da Liderança aqui discutido seriam contrastadas com a percepção sobre o líder de outros funcionários.

- A ferramenta coaching pode ser outra alternativa de triagem de informação, pois pode fazer com que os líderes reconheçam a necessidade da utilização de habilidades, conhecimentos e atitudes que deverão ser empregados para o alcance necessário de suas competências em liderança, as quais refletem no processo de comunicação, na necessidade de dar e receber feedback, de dar e ganhar poder e de exercer influência.

5. Por outro lado, sobre o impacto da liderança entre a equipe e o ambiente de trabalho, a satisfação no trabalho e o bem-estar dos profissionais, destacaram-se a liderança transformacional, a liderança servidora e a liderança autêntica (CARRARA, 2016). Nesse sentido, o questionário estudado não atende totalmente às Teorias Neocarismáticas ou Novas Lideranças com modelos amplamente usados na literatura, pelo que o instrumento analisado pode ser usado também em contraste com outros instrumentos que avaliem de igual forma esses modelos, por exemplo:

- O *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass (1985) possibilita a mensuração da liderança e, com isso, a análise da liderança transformacional, abordando o conceito de líder inspirador para um meio competitivo e para a busca de resultados práticos. A liderança deixou de ser subjetiva e passou a ser medida pelos gestores, de forma a trabalharem para o desenvolvimento dos líderes (MAIA, 2018).

- Outra ferramenta que poderia ser usada é o *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) (WALUMBWA et al., 2008) que demonstra a utilidade da liderança autêntica como um constructo, documentando sua capacidade de explicar variação adicional nos principais

resultados organizacionais, além da liderança ética e transformacional; assim como fornece informações sobre o relacionamento entre liderança autêntica e satisfação e desempenho no trabalho do seguidor.

6. As categorias analisadas no instrumento avaliado são consideradas importantes por vários pesquisadores, contudo algumas perguntas referentes a elas não ficam suficientemente claras. Há perguntas cujas respostas se enquadram melhor em um sim ou não que no uso da escala Likert; a maioria das pesquisas que usam esse tipo de escala usam afirmações ao invés de perguntas, como apresenta o Anexo 6, pelo que mudar o enfoque pode ser uma alternativa para aprimorar o instrumento. Na nova proposta de Questionário de Autoavaliação da Liderança, com base na presente pesquisa, perguntas do questionário original foram transformadas em afirmação (ver Anexo 6.1).

7. Outra estratégia para o aperfeiçoamento do instrumento avaliado pode ser o uso de escalas previamente validadas na literatura; nesse caso seriam tomados como referência os itens relativos às categorias analisadas (ver Anexo 6.1), de forma que sejam mantidas as categorias para avaliação da liderança e as escalas de avaliação para cada uma das perguntas, de Supera Expectativa (5 pontos) a Não Atende (1 ponto), propiciando que o instrumento aumente sua robustez e sejam obtidos resultados mais confiáveis e válidos, por exemplo:

- As categorias Trabalho em Equipe, Planejamento e Organização, Relacionamento interpessoal, entre outras, foram previamente desenvolvidas e validadas por SILVA; LAROS; MOURÃO (2007); podem ser tomadas como base devido ao fato de ser adaptadas à realidade brasileira e escritas em língua portuguesa.

- As categorias comunicação e feedback incluídas na avaliação da liderança autêntica validada por WALUMBWA et al. (2008).

Em resumo, a análise da literatura indica a importância dos estudos da avaliação da liderança. A avaliação e o desenvolvimento dos líderes deve ser realizada com base nas teorias da liderança, já que os modelos derivados delas apresentam ferramentas que subsidiam o estudo dos líderes. Novos instrumentos de avaliação da liderança, além de ser validados estatisticamente, devem ser comparados com outras ferramentas já analisadas com antecedência. Como mais uma alternativa de análise do instrumento, esta pesquisa desenvolveu uma entrevista estruturada com líderes que participaram previamente do Questionário de Autoavaliação da Liderança.

4.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA ESTRUTURADA COM LÍDERES QUE PARTICIPARAM PREVIAMENTE DO QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DA LIDERANÇA.

Os resultados da Entrevista Estruturada com líderes da companhia automotiva pesquisada que participaram previamente do Questionário de Autoavaliação da Liderança, o qual visa a analisar fatores importantes para avaliação e desenvolvimento da liderança para melhor conhecer o ramo produtivo, mostram que é preciso buscar oportunidades de melhoria no processo de gestão.

Todos os participantes (100 % da amostra) apontaram que as perguntas do questionário são apresentadas de forma clara, a linguagem usada no instrumento é compreensível, o que o torna de fácil entendimento - essas afirmações correspondem às perguntas 1, 2 e 3 da Entrevista Estruturada. Em concordância, a literatura indicou que o formato da Autoavaliação da Liderança deve ser claro e estruturado para tratar de realizações, áreas ou questões a serem aprimoradas e quaisquer circunstâncias ou assuntos especiais a serem observados entre eles (WILLIAMS, 2001).

Todos os participantes concordaram em apontar que o questionário contribui para a avaliação e para o desenvolvimento da liderança (pergunta 4), sendo considerado por todos uma ferramenta eficaz nesse sentido. A apreciação favorável em relação ao instrumento poder ser explicada porque a sua construção seguiu uma análise aprofundada do referencial teórico e dos métodos utilizados por várias pesquisas relevantes sobre Avaliação da Liderança (SILVA; LAROS; MOURÃO, 2007; WILLIAMS, 2001). Em consonância, estudos indicaram também que as avaliações da liderança são consideradas um ingrediente essencial para o sucesso em qualquer organização, sendo que elas podem monitorar e promover a liderança eficaz (WILLIAMS, 2001; SILVA; LAROS; MOURÃO, 2007; MAIA, 2018; WERTH; MARKEL; FÖRSTER, 2006).

A Autoavaliação da Liderança no questionário é baseada em 10 categorias e/ou indicadores presentes na atuação dos gestores: Autoconhecimento, Comunicação, Feedback, Relacionamento Interpessoal, Planejamento e Organização, Foco em Resultados, Gestão do Tempo, Trabalho em Equipe, Gestão de Conflitos e Tomada de Decisão. Nenhum dos participantes considerou desnecessário para avaliação da liderança algum bloco de perguntas relativas a esses indicadores e/ou categoria (pergunta 5.1). A maioria dos participantes (8 líderes) não apontou a necessidade de outro(s) bloco (s) de perguntas relativas a outros indicadores e/ou categorias para avaliação da Liderança (pergunta 5.2), só um dos membros da pesquisa colocou de forma pertinente a necessidade de adicionar campos relativos à

diversidade, como gênero, etnia, crenças, deficiências, entre outros. A amostra toda também concordou em apontar que não há perguntas que não se ajustem com a categoria e/ou indicador na qual está inserida.

A visão positiva dos participantes em relação à pertinência das categorias e das perguntas relativas a elas está em correspondência com os achados na literatura. Estudos prévios indicaram categorias importantes em escalas de Autoavaliação da Liderança: coordenação do trabalho, comunicação e aprendizagem, visão e habilidade para lidar com pessoas, foco na equipe e receptividade para críticas e novas ideias, que implica a capacidade de reconhecer o que a equipe faz bem, ouvir a equipe e apoiar novas habilidades e conhecimentos (SILVA; LAROS; MOURÃO, 2007; WILLIAMS, 2001).

A atuação dos gerentes vai além das funções clássicas de planejamento, organização, comando, controle e coordenação, implica também papéis de informação, papéis interpessoais e papéis de decisão (MINTZBERG, 1973). Também atende ao que Yukl (2006) descreveu como conteúdo das atividades gerenciais, considerando quatro processos: desenvolvimento e manutenção de relacionamentos, obtenção e provimento de informações, tomada de decisões e influência de pessoas.

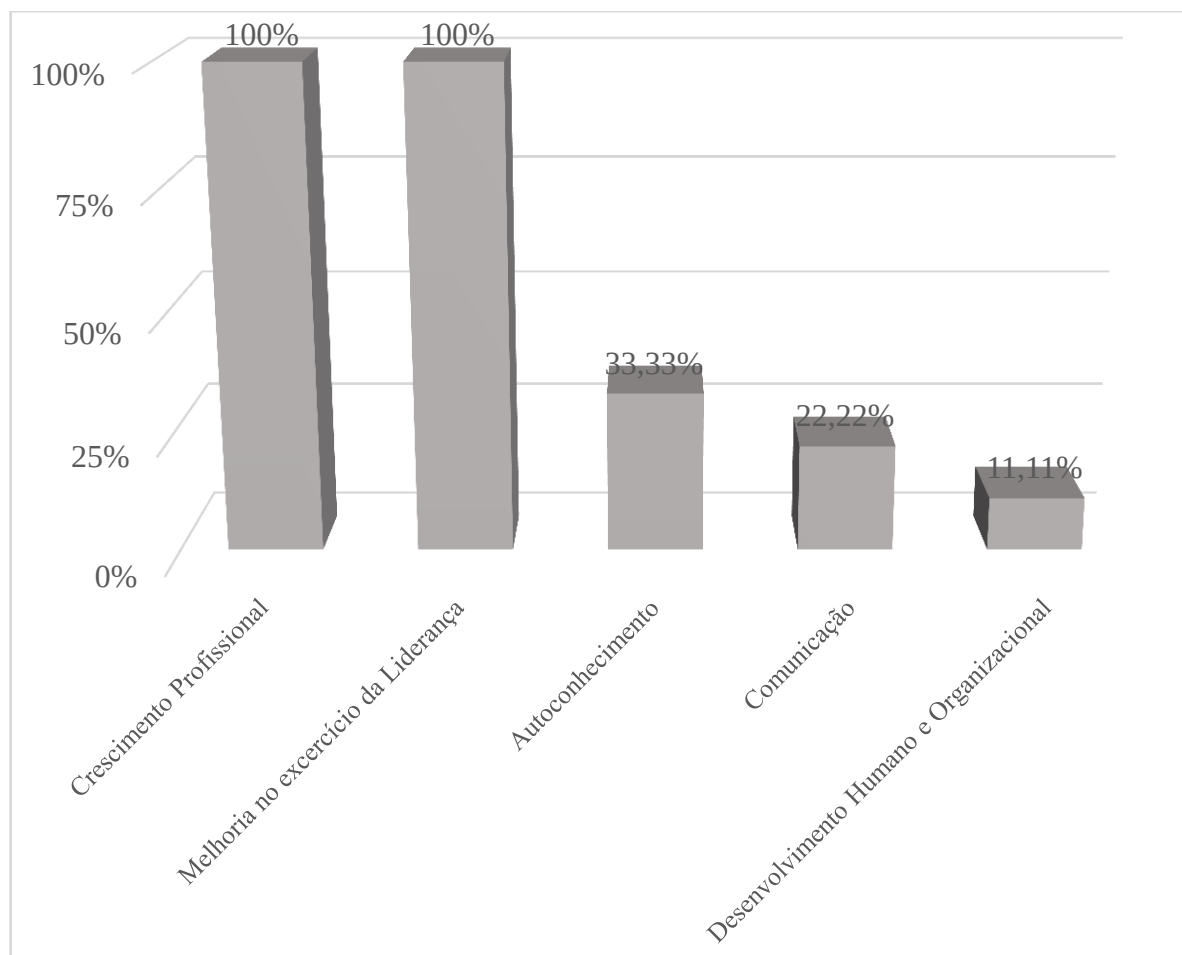
Relativamente à pergunta 6, todos os respondentes se manifestaram de modo positivo; indicaram que o questionário de Autoavaliação da Liderança: “contribuiu para minha formação e aperfeiçoamento como líder”, “contribuiu para o meu crescimento profissional”, “permitiram a minha análise e avaliação”, “forneceu uma boa reflexão para uma boa liderança e cumprimento das funções”, “favoreceu o processo de desenvolvimento humano”. A Figura 5 apresenta uma análise dos principais conteúdos que os líderes indicaram como contribuintes ou favorecedores da sua formação.

As reflexões acima tornam indispensável a efetividade dos processos de diagnóstico, planejamento, implementação e avaliação de ações voltadas para a qualificação de gestores (SILVA; LAROS; MOURÃO, 2007; WERTH; MARKEL; FÖRSTER, 2006). O mapeamento das competências gerenciais deve ser inserido nos sistemas de avaliação de desempenho (SILVA; LAROS; MOURÃO, 2007).

Em relação à pergunta 6, os líderes reforçaram ainda algumas categorias implícitas no questionário que eles consideraram mais importantes para o seu crescimento em cargos de liderança. Os líderes reforçaram que o questionário favoreceu o autoconhecimento, não só quando abordada a categoria relativa a esse quesito, mas, de forma geral, a Autoavaliação de todas as categorias permitiu um melhor autoconhecimento, o que eles consideraram de extrema importância, apontado também como resposta à pergunta 7, na qual os participantes

poderiam fazer anotações, comentários ou sugestões; especificamente 3 dos participantes indicaram nessa pergunta a importância dessa categoria no trabalho dos líderes.

Figura 5. Análise dos conteúdos indicados pelos líderes como favorecedores da sua formação, baseados nos questionários analisados.



Fonte: Elaboração própria.

A literatura também apontou a importância do autoconhecimento, líderes eficazes devem se conhecer profundamente, esse processo de crescimento é contínuo e, por isso, submeter-se a uma Autoavaliação honesta é fundamental. Essa avaliação pessoal proporciona a detecção de capacidades e limitações (MAIA, 2018).

O autoconhecimento é o ponto de partida que motiva as pessoas a agirem como líderes e a desenvolverem suas habilidades de liderança; para ser líder e liderar uma equipe, necessita-se conhecer a si mesmo, para depois conhecer os outros, e assim conseguir liderar pessoas (MAIA, 2018). Descobrir a si próprio e ter o autodomínio é a base das habilidades em lidar com pessoas, bons líderes aprendem quais são os seus pontos fortes e fracos, suas firmezas

emocionais, e buscam melhorar ainda mais os fortes e corrigir ou tratar os pontos fracos (BOSSIDY, 2005). Os líderes precisam se conhecer para ter visões que desafiam suas metas e posições, eles precisam conhecer suas posições, antes de serem capazes de buscar desafios (RAM CHARAN, 2011).

Outra categoria reforçada em importância pelos respondentes foi a comunicação na liderança, que abrange saber ouvir, dar e receber feedback com propriedade, conhecer o público com o qual fala, dialogar, comunicar responsabilidades, ter coerência entre discurso e prática, comunicar-se de forma clara e objetiva, transmitir as orientações necessárias, planejar, entre outras (FREITAS; ODELIUS, 2018).

As pesquisas também apontam a comunicação como fato indispensável no exercício da liderança, uma vez que permite aos líderes a motivação individual ou grupal dos seus liderados, a orientação para seguir certos padrões de comportamento nas atividades, ações e tarefas, e a consecução de metas e de objetivos (TAKAHASHI; PEREIRA, 1991). O sucesso de um líder (gestor) depende da sua habilidade em se comunicar efetivamente com os demais membros da organização; a comunicação eficaz é primordial para atingir o sucesso da empresa, unificando a meta e a formação de padrões de desempenho dos colaboradores (REIS et al., 2018). Contudo, nem sempre os líderes são capazes de desenvolver competências comunicativas; determinadas situações ou contextos também podem impedir a comunicação eficaz. Uma análise de barreiras ou falhas na comunicação dos gerentes aponta como mais prejudicial a falta de feedback (CYGANCZUK; MENDES JR; PÉCORA JR, 2018).

Entretanto, é importante salientar que os participantes podem estar concordando plenamente com todas as categorias do questionário porque o instrumento foi criado especificamente pensando nas necessidades particulares dos líderes da empresa automotiva alvo de pesquisa, que mostravam dificuldades, por exemplo em relação à:

1. Interação com os seus liderados, para o que foram inseridas categorias como Comunicação, Feedback, Relacionamento Interpessoal;
 2. Colaboração e desenvolvimento dos liderados e crescimento das equipes (Trabalho em Equipe, Gestão de Conflitos);
 3. Atingimento, de forma eficiente e eficaz, dos objetivos da organização (Planejamento e Organização, Foco em Resultados, Gestão do Tempo e Tomada de Decisão).
- Visando à eficácia na implantação deste projeto, a Direção da companhia financiou o Mestrado para fazer uma análise acadêmica rigorosa e aumentar a robustez do processo.

O instrumento pode ser replicado em outras instituições, usando como referências, além das categorias analisadas nesta pesquisa, outras, como: estilo de gestão (CARRARA, 2016;

MOURÃO; FAIAD; COELHO JUNIOR, 2017), desempenho/resultado, receptividade para críticas e novas ideias (SILVA; LAROS; MOURÃO, 2007); ou mesmo aprofundando em categorias de interesse para outras empresas que, no instrumento analisado, podem aparecer avaliadas de forma superficial. Também podem ser retiradas do instrumento algumas categorias que não sejam foco de interesse para outras organizações.

4.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

A presente pesquisa contribui para empresa automotiva alvo do estudo na identificação e na definição teórica de categorias para avaliação da liderança (Autoconhecimento, Comunicação, Feedback, Relacionamento Interpessoal, Planejamento e Organização, Foco em Resultados, Gestão do Tempo, Trabalho em Equipe, Gestão de Conflitos e Tomada de Decisão). A revisão crítica da literatura e a perspectiva dos líderes da companhia demonstram a importância da avaliação e do desenvolvimento da liderança e salientam a importância do uso das categorias de avaliação indicadas no instrumento objeto de estudo, indicando que ele pode auxiliar na avaliação de programas de desenvolvimento gerencial e na avaliação de desempenho da liderança.

Contudo, o Questionário de Avaliação da Liderança proposto pela empresa especialista na área de Recursos Humanos (Anexo 6) apresenta algumas fragilidades que são indicadas na presente pesquisa, a partir de estudos prévios. Como proposta de melhoria, são sugeridas à companhia automotiva algumas mudanças no instrumento original (indicadas no Anexo 6.1), por exemplo: questões de formatação (apresentação dos objetivos de aplicação, orientações para o preenchimento); clareza na apresentação das perguntas relativas às diferentes categorias (perguntas do questionário foram transformadas em afirmações) e a adaptação de algumas categorias, usando escalas já validadas previamente na literatura, visando à maior robustez dos resultados. Ainda é sugerido o uso de outros instrumentos para triagem de informações.

CAPÍTULO 5 CONCLUSÕES

O presente capítulo apresenta as conclusões finais do estudo, indicando os resultados obtidos e as contribuições que, de fato, foram alcançadas. Os achados permitiram discutir as limitações, assim como sugestões de pesquisas futuras.

5.1 CONCLUSÕES FINAIS

O presente estudo auxilia pesquisadores ou mesmo novas empresas interessadas em aspectos como: a identificação e definição teórica de categorias para avaliação da liderança, a análise de instrumentos de pesquisa para a avaliação da liderança, assim como a adequação dessa avaliação a um contexto organizacional específico.

A presente pesquisa analisou uma proposta de avaliação e desenvolvimento de líderes, com base empírica, por meio da resolução de um problema específico ou necessidade da companhia estudada, no qual o pesquisador esteve envolvido de modo cooperativo e participativo. O objetivo inicialmente proposto de analisar uma proposta de avaliação e de desenvolvimento da liderança para uma empresa da indústria automotiva, considera-se atingido e o cumprimento desse objetivo clareou algumas conclusões.

A definição teórica de categorias para avaliação da liderança (Autoconhecimento, Comunicação, Feedback, Relacionamento Interpessoal, Planejamento e Organização, Foco em Resultados, Gestão do Tempo, Trabalho em Equipe, Gestão de Conflitos e Tomada de Decisão) foi desenvolvida por meio da revisão crítica da literatura. Embora muitos pesquisadores reforçaram a importância de analisar as categorias acima, podem também ser incluídas outras na análise, como: estilo de gestão, desempenho/resultados, receptividade para críticas e novas ideias, entre outras; as categorias estudadas podem ser mais ou menos aprofundadas ou até mesmo retiradas do instrumento, de acordo com o perfil das organizações onde sejam implementadas. O mais importante é a adequação às necessidades dos líderes e dos liderados, atendendo às demandas, dificuldades e particularidades das empresas, dos ramos de atuação e da cultura organizacional.

Os instrumentos para avaliação dos líderes devem ter um baseamento teórico e metodológico que sustente a sua construção. No presente estudo foi realizado um processo inverso em que tomando como referencia o instrumento de pesquisa para a autoavaliação da liderança elaborado por uma empresa de RH, foram desenvolvidas associações com a teoria que permitiram reconhecer que o questionário responde ao estudo de Teorias Contingenciais

ou Situacionais, baseando-se em comportamentos e em situações ligadas às funções gerenciais; pode ser usado no processo de avaliação de desempenho e mesmo como suporte para orientar programas de treinamento para o desenvolvimento da liderança, promovendo sua vantagem competitiva e o desenvolvimento organizacional da empresa.

Entretanto, com base na teoria, o instrumento de autoavaliação analisado é suscetível de melhoria, e em função disso se apresentam algumas sugestões em relação a questões de formatação; clareza na apresentação das perguntas relativas às diferentes categorias e a adaptação de algumas categorias usando escalas já validadas previamente na literatura, visando maior robustez dos resultados. O questionário deve ser complementado com o uso de outros instrumentos, por exemplo:

- A Avaliação 360° (ferramenta do modelo de Liderança Contingencial ou Situacional) constitui uma forma de avaliar, de forma imparcial, analisando a percepção que as pessoas ao redor têm de um líder (superiores, pares, subordinados, fornecedores e até mesmo por clientes internos e externos), visando a sua melhoria contínua. As informações provenientes do Questionário de Autoavaliação da Liderança aqui discutido seriam contrastadas com a percepção sobre o líder de outros funcionários.

- O *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass (1985) e/ou o *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) (WALUMBWA et al., 2008) (Teorias Neocarismáticas ou Novas Lideranças). O primeiro possibilita a mensuração da liderança e, com isso, a análise da liderança transformacional, abordando o conceito de líder inspirador para um meio competitivo e para a busca de resultados práticos; a liderança deixou de ser subjetiva e passou a ser medida pelos gestores, de forma a trabalharem para o desenvolvimento dos líderes. O Questionário de Liderança Autêntica demonstra a utilidade desse constructo, documentando sua capacidade de explicar variação adicional nos principais resultados organizacionais, além da liderança ética e transformacional; fornece também informações sobre o relacionamento entre liderança autêntica e satisfação e desempenho no trabalho do seguidor.

5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Os resultados desta investigação oferecem uma perspectiva global para a autoavaliação da liderança, baseada em diversas categorias com abordagens contingenciais/situacionais, analisando padrões de comportamentos do líder, das equipes, da tarefa e do contexto, porém faz-se necessário o uso de outros instrumentos ou ferramentas advindas de outras abordagens da liderança, para a triagem das informações e para conclusões mais certeiras. Pesquisas

futuras podem ser desenvolvidas tomando em consideração o instrumento em conjunto com outros, visando a contrastar informações e conseguir maior robustez nos resultados. Pesquisas futuras também podem aprofundar as características de um líder eficiente e eficaz (CHEMERS, 2000; SPECTOR, 2006; FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015), assim como as características que podem ser desenvolvidas nos líderes para melhorar o desempenho das suas funções (ZHENG; MUIR, 2015; SHIMONISHI; MACHADO-DASILVA, 2003).

A presente pesquisa realiza um processo qualitativo de validação do instrumento de Autoavaliação da Liderança, por meio da revisão da literatura das variáveis correspondentes, contrastada com a perspectiva dos participantes de um processo de treinamento e de desenvolvimento da liderança, avaliado por meio da análise do questionário. Estudos futuros devem realizar o processo de validação desde o ponto de vista quantitativo; por exemplo, o modelo teórico deverá ser testado por meio de modelagem de equações estruturais e análise fatorial confirmatória, para demonstrar a validade preditiva das categorias e a validação de construto das escalas.

REFERÊNCIAS

- ABBADE, E. B.; BRENNER, F. Profile of leadership and decision-making. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 8, n. 1, p. 107–127, 2009. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/3068/profile-of-leadership--and-decision-making/i/en>. Acesso em: 20 mar. 2018.
- ALZGHOUL, A. *et al.* Knowledge management, workplace climate, creativity and performance. **Journal of Workplace Learning**, London, v. 30, n. 8, p. 592–612, 2018. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/JWL-12-2017-0111>. Acesso em: 28 mar. 2019.
- BARBIERI, A. R.; HORTALE, V. A. Desempenho gerencial em serviços públicos de saúde: estudo de caso em Mato Grosso do Sul, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 5, p. 1349–1356, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2005000500006>. Acesso em: 28 mar. 2018.
- BARRETO, L. M. T. da S. *et al.* Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34–52, 2013. Disponível em: http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1512. Acesso em: 17 abr. 2018.
- BARROS, C. M. P. *et al.* As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 04, n. 02, p. 25–47, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4356/435641693002.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2018.
- CARRARA, G. L. R. *et al.* A utilização de instrumentos para avaliação da liderança nos serviços de saúde e enfermagem. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Santa Catarina, v. 38, n. 3, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2017.03.2016-0060>. Acesso em: 10 dez. 2018.
- CRAWFORD, J. A.; KELDER, J.A. Do we measure leadership effectively? Articulating and evaluating scale development psychometrics for best practice. **The Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 30, n. 1, p. 133–144, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.001>. Acesso em: 07 nov. 2018.
- CRICHTON, M. Attitudes to teamwork, leadership, and stress in oil industry drilling teams. **Safety Science**, Amsterdam, v. 43, n. 9, p. 679–696, 2005. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0925753505000767>. Acesso em: 12 dez. 2018.
- CYGANCZUK, M. D. S.; MENDES JÚNIOR, R.; PÉCORA JÚNIOR, J. E. Percepções dos gerentes de projeto em relação às falhas e barreiras de comunicação. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 56–68, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.15675/gepros.v13i1.1992>. Acesso em: 06 fev. 2019.
- DEGANI, D.; RIBEIRO, F. Prospecções sobre expectativas e alternativas para o futuro do trabalho executivo. **Future Studies Research Journal: trends and strategy**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 61–92, 2012. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.885.372&rep=rep1&type=pdf>.

Acesso em: 06 fev. 2019.

DULEBOHN, J. H. *et al.* Meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: integrating the past with an eye toward the future. **Journal of Management**, Stillwater, v. 38, n. 6, p. 1715–1759, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>. Acesso em: 06 fev. 2019.

EBERLIN, R. J.; TATUM, B. C. Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership. **Management Decision**, London, v. 46, n. 2, p. 310–329, 2008. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251740810854177/full/html>. Acesso em: 10 mar. 2019.

EDÚ-VALSANIA, S.; MORIANO, J. A.; MOLERO, F. Authentic leadership and employee knowledge sharing behavior: mediation of the innovation climate and workgroup identification. **Leadership and Organization Development Journal**, Úlster, v. 37, n. 4, p. 487–506, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2014-0149>. Acesso em: 11 jul. 2019.

FONSECA, A. M. D. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 290–310, 2015. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac%5Cnhttp://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>. Acesso em: 14 jul. 2019.

FREITAS, P. F. P. de; MONTEZANO, L.; ODELIUS, C. C. A influência de atividades extracurriculares no desenvolvimento de competências gerenciais em grupos de pesquisa. **Administração: ensino e pesquisa**, São Paulo, v. 20, n. 1, 2019. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/1070>. Acesso em: 18 jul. 2019.

FREITAS, P. F. P. de; ODELIUS, C. C. Managerial competencies: an analysis of classifications in empirical studies. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 35–49, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395159497>. Acesso em: 18 jul. 2019.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Cambridge, n. may-june, v. 1, p. 990, 2009. Disponível em: http://www.cfmt.it/sites/default/files/af/materiali/The_Core_Competence_of_the_Corporation.pdf. Acesso em: 20 out. 2019

HOLM, M. *et al.* Adaptive instructions to novice shop-floor operators using augmented reality. **Journal of Industrial and Production Engineering**, New York, v. 34, n. 5, p. 362–374, 2017. Disponível em: <http://doi.org/10.1080/21681015.2017.1320592>. Acesso em: 20 out. 2019.

HSU, S. H.; SHEN, H. P. Knowledge management and its relationship with TQM. **Total Quality Management and Business Excellence**, London, v. 16, n. 3, p. 351–361, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14783360500054111>. Acesso em: 20 jan. 2020.

KELEMEN, T. K.; MATTHEWS, S. H.; BREEVAART, K. Leading day-to-day: a review of

the daily causes and consequences of leadership behaviors. **The Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 31, n. 1, p. 101-344, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101344>. Acesso em: 20 maio 2020.

KEROACK, M. A. *et al.* Organizational factors associated with high academic medical centers. **Academic Medicine**, Philadelphia, v. 82, n. 12, p. 1178–1186, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e318159e1ff>. Acesso em: 20 maio 2020.

LEVIN, B.; FULLAN, M. Learning about system renewal. **Educational Management Administration & Leadership**, London, v. 36, n. 2, p. 289–303, 2008. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1741143207087778>. Acesso em: 12 jul. 2020.

LI, Y.B.; WU, T.J.; LIN, C.P. Authentic leadership and knowledge sharing in state-owned enterprises of China: an empirical study. **Journal of Interdisciplinary Mathematics**, [s. l.], v. 20, n. 3, p. 881–894, 2017. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09720502.2017.1361615>. Acesso em: 20 dez. 2019.

LOPES, V. M. N.; CASSUNDÉ, F. R. de S. A. A importância do comportamento organizacional para o alcance da eficácia empresarial. **ID on line Revista de Psicologia**, [s. l.], v. 9, n. 27, p. 154–166, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/online.v9i27.344>. Acesso em: 12 jul. 2019.

LÓPEZ-QUESADA, M. Gestamp: 17 Años mirando hacia el exterior. **Revista de Contabilidad y Dirección**, [s. l.], v. 18, p. 175–187, 2014. Disponível em: https://accid.org/wp-content/uploads/2018/11/Gestamp._17_Anos_mirando_hacia_el_exterior.pdf. Acesso em: 16 jan. 2020.

MADLOCK, P. E. The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. **Journal of Business Communication**, Urbana, v. 45, n. 1, p. 61–78, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0021943607309351>. Acesso em: 16 jan. 2020

MAIA, Sergio Bruno Provazi. **Proposta de desenvolvimento de liderança para o setor automotivo no contexto do consórcio modular**. 2018. 111 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2018. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/166359>. Acesso em: 10 fev. 2019.

MCLACHLAN, J.; MEAGER, K. Time wasting behaviour: how to identify and address it as the team leader. **Development and Learning in Organizations**, [s. l.], v. 31, n. 4, p. 1–4, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/DLO-01-2017-0004>. Acesso em: 16 jan. 2020

MIGUEL, R. **O impacto dos veículos de comunicação e a retenção de informação estratégica: um estudo de caso na empresa Gestamp: vendas novas**. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão Aplicada) – Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2016. 140 f. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.14/19987>. Acesso em: 16 jun. 2020.

MOURÃO, L.; FAIAD, C.; COELHO JUNIOR, F. A. Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 21, n. 3, p. 293–304,

2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160028>. Acesso em: 16 jun. 2020

OICA - INTERNATIONAL ORGANIZATION OF MOTOR VEHICLE MANUFACTURERS. Production statistics. Paris: OICA, 2019. Disponível em: <http://www.oica.net/production-statistics/>. Acesso em: 22 abr. 2020.

OVANDO, M. Líderes instrucionais e sua capacidade de fornecer feedback construtivo aos professores. **Educação**, Porto Alegre, v. 32, n. 3, p. 260–269, 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/848/84812707004.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2020.

PALADINI, E. P.; CARVALHO, F. G. de. Competências produtivas e visão estratégica: um modelo de gestão interativa. **Production**, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 524–537, 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132010000400003&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 16 jun. 2020.

PARENTE, S. C. E. **A responsabilidade social empresarial (RSE) como vantagem competitiva na Gestamp Cerveira**. 2015. 111 f. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo Gestão de Empresas) – Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Viana do Castelo, 2014. Disponível em: http://repositorio.ipv.pt/bitstream/20.500.11960/1355/1/Silvia_Parente.pdf. Acesso em: 10 dez. 2018.

PETEROSI, H.; SIMÕES, E.; SANTOS, M. People management in outsourcing contracts. **Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 131–148, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.15675/gepros.v9i3.1058>. Acesso em: 16 jun. 2020.

PEUS, C. *et al.* Authentic leadership: an empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 107, n. 3, p. 331–348, 2012. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-011-1042-3>. Acesso em: 16 jun. 2020.

PUGLIESE, D.; SENNA, H. Business decision making: studying the competence of leaders. **Revista de Gestão e Projetos**, [s. l.], v. 09, n. 02, p. 01–19, 2018. Disponível em: <http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/640>. Acesso em: 21 jan. 2019

REIS, T. A., *et al.* Endomarketing, liderança e comunicação: reflexos na organização. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 17, n. 01, p. 128–138, 2018. Disponível em: <http://www.revistabrasileirmarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/3773>. Acesso em: 24 maio 2020.

REUNANEN, T. Human factor in time management. **Procedia Manufacturing**, [s. l.], v. 3, n. Ahfe, p. 709–716, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.311>. Acesso em: 16 jun. 2020.

RIGOLON, G. J.; SILVEIRA, M. A. P. da. Participação de terceiros em equipes de projetos TI: conflitos e influências nos resultados. **Revista de Gestão e Projetos**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 39–64, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.69>. Acesso em: 16 jun. 2020.

SÁNCHEZ, M. A. M. El modelo gestamp automoción en la industria auxiliar del automóvil. **Economía Industrial**, Madrid, n. 358, p. 149–158, 2005. Disponível em:

https://www.researchgate.net/profile/Angeles_Montoro-Sanchez/publication/28102066_El_modelo_Gestamp_Automocion_en_la_industria_auxiliar_del_automovil/links/00b7d51e3d69ebf11c000000.pdf. Acesso em: 16 jun. 2020.

SAMANTA, I.; LAMPRAKIS, A. Leadership and organisational conflict management: a case study of the Greek public sector. **International Journal of Business Process Integration and Management**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 32–45, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/IJBPIIM.2018.093033>. Acesso em: 14 jan. 2019.

SARFRAZ, H. Differentiated time management skills between leadership styles: simplified with a cross-cultural approach. **Development and Learning in Organizations: an international journal**, [s. l.], v. 31, n. 6, p. 14–18, 2017. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/DLO-02-2017-0009>. Acesso em: 12 fev. 2019

SCOPUS. **Base de dados bibliográficos**. Disponível em: <https://www.scopus.com>. Acesso em: 20 jun. 2020.

SHAMIR, B.; EILAM-SHAMIR, G. Chapter 3 “What’s your story?” a life-stories approach to authentic leadership development. **Monographs in Leadership and Management**. [s. l.], v. 9, p. 51–76, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>. Acesso em: 16 jun. 2020.

SHIMONISHI, J. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência de traços culturais nas atividades gerenciais de organizações altamente estruturadas. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, n. 4, p. 3–22, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.20946/rad.v5i1.691>. Acesso em: 05 set. 2019.

SILVA, A. G. D. A importância da liderança nos resultados da gestamp: complexo industrial automotivo de Gravataí. **Revista Pós-graduação: desafios contemporâneos**, Porto Alegre, n. 51, p. 1–21, 2015. Disponível em: <http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revposgraduacao>. Acesso em: 12 set. 2019.

SILVA, K. R. Liderança e trabalho em equipe: um estudo de caso da equipe de enfermagem de um hospital geral de belo horizonte. **Revista Tecer**, Belo Horizonte, v. 2, n. 3, p. 83–94, 2009. Disponível em: <http://www.bibliotekevirtual.org/index.php/2013-02-07-03-02-35/2013-02-07-03-03-11/731-rt/v02n03/7176-lideranca-e-trabalho-em-equipe-um-estudo-de-caso-da-equipe-de-enfermagem-de-um-hospital-geral-de-belo-horizonte.html>. Acesso em: 05 set. 2019.

SILVA, W.; LAROS, J. A.; MOURÃO, L. Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial development and validation of scales for managerial performance assessment. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 7, n. 1, p. 7–30, 2007. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572007000100002. Acesso em: 05 set. 2019.

SIMON, C. D.; SOHAL, A. S. The changing strategic vision of South African manufacturing : the case of the chemical industry. **Industrial Management & Data Systems**, Wembley, v. 95, n. 8, p. 14–20, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02635579510095742>. Acesso em: 16 jun. 2020.

TAKAHASHI, R. T.; PEREIRA, L. L. Liderança e comunicação. **Revista Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 123–135, 1991. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/reeusp/v25n2/0080-6234-reeusp-25-2-123.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2019.

TEIXEIRA, E.K; OLIVEIRA, M.; CURADO, C. M. Pursuing innovation through knowledge sharing: Brazil and Portugal. **International Journal of Knowledge Management**, Hershey, v. 15, n. 1, p. 69–84, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.4018/IJKM.2019010105>. Acesso em: 12 fev. 2020.

TORRES, C. V. et al. Brazilian jeitinho versus chinese guanxi: investigating their informal influence on informal influence on international business. **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 4, p. 77–99, 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext;pid=S1678-69712015000400077;lng=en;tlng=en. Acesso em: 12 abr. 2017.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, pág. 443-466, dezembro de 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1517-97022005000300009>. Acesso em: 19 out. 2020 .

UHL-BIEN, M. Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. **The Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 17, n. 6, p. 654–676, 2006. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984306001135>. Acesso em: 18 set. 2019.

VROOM, V. H. Educating managers for decision making and leadership. **Management Decision**, London, v. 41, n. 10, p. 968–978, 2003. Disponível em: https://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_4645_0.pdf. Acesso em: 19 out. 2019.

WALUMBWA, F. O. *et al.* Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. **Journal of Management**, Stillwater, v. 34, n. 1, p. 89-126, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>. Acesso em: 05 jan. 2020.

WEB OF SCIENCE. **Base de dados bibliográficos**. Disponível em: <http://login.webofknowledge.com>. Acesso em: 05 abr. 2020.

WERTH, L.; MARKEL, P.; FÖRSTER, J. The role of subjective theories for leadership evaluation. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 102–127, 2006. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594320500436768>. Acesso em: 3 out. 2019.

WILLIAMS, J. F. Leadership evaluation and assessment. **Journal of Library Administration**, [s. l.], v. 32, n. 3–4, p. 153–176, 2001. Disponível em: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J111v32n03_10. Acesso em: 05 jan. 2016.

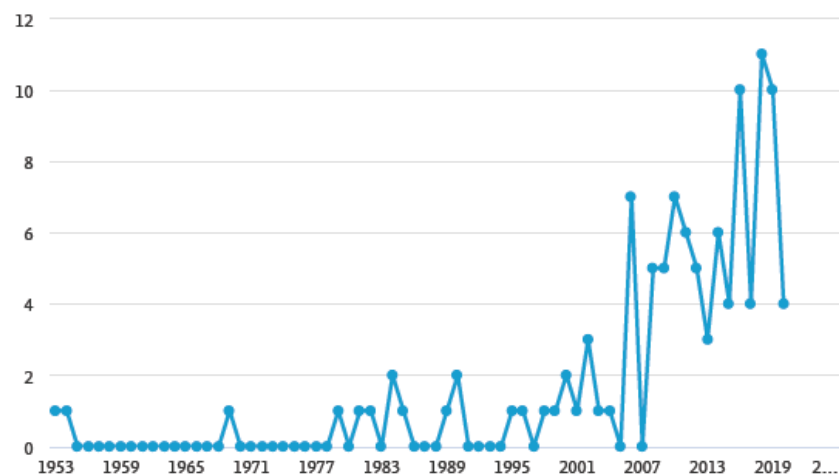
YUKL, G. How leaders influence organizational effectiveness. **The Leadership Quarterly journal**, [s. l.], v. 19, p. 708–722, 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>. Acesso em: 3 out. 2019.

ZHENG, W.; MUIR, D. Embracing leadership: a multi-faceted model of leader identity development. **Leadership & Organization Development Journal**, [s. l.], v. 36, n. 6, p. 630–656, 2015. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-10-2013-0138/full/html>. Acesso em: 3 out. 2019.

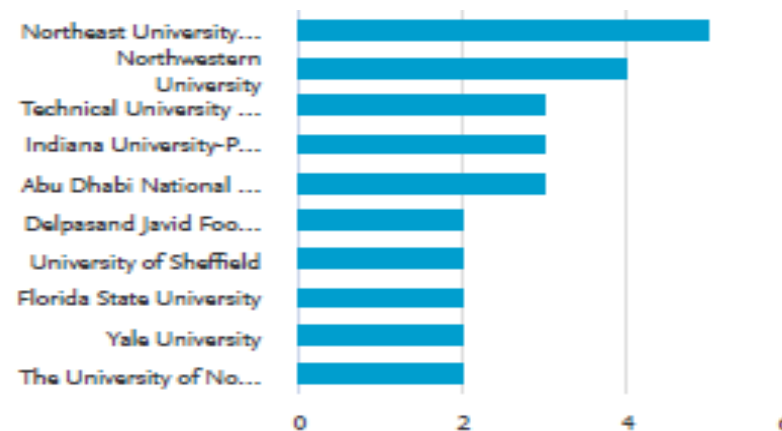
ZIMMERMAN, R. D.; MOUNT, M. K.; GOFF, M. Multisource feedback and leaders' goal performance: moderating effects of rating purpose, rater perspective, and performance dimension. **International Journal of Selection and Assessment**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 121–133, 2008. Acesso em: 3 out. 2019.

ANEXO A - GRÁFICOS DA SCOPUS. PALAVRAS-CHAVE: “LEADERSHIP EVALUATION”.

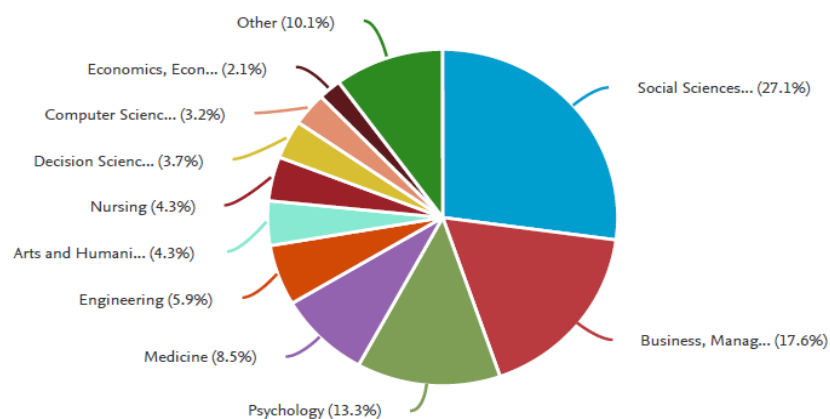
Artigos Publicados por Ano:



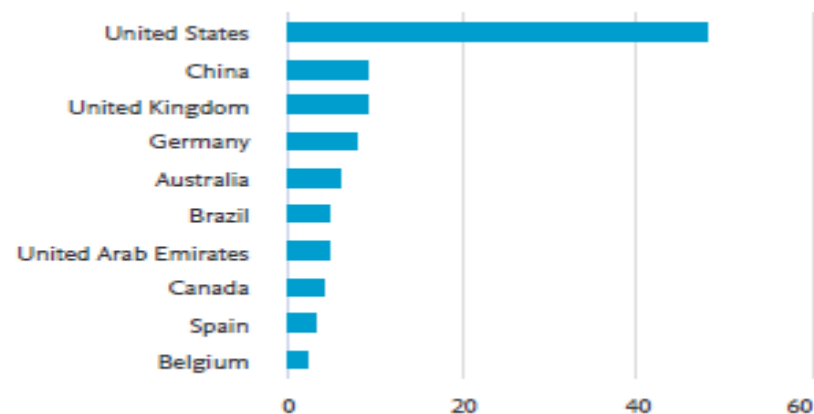
Artigos Publicados por Afiliação



Artigos Publicados por Área de Pesquisa



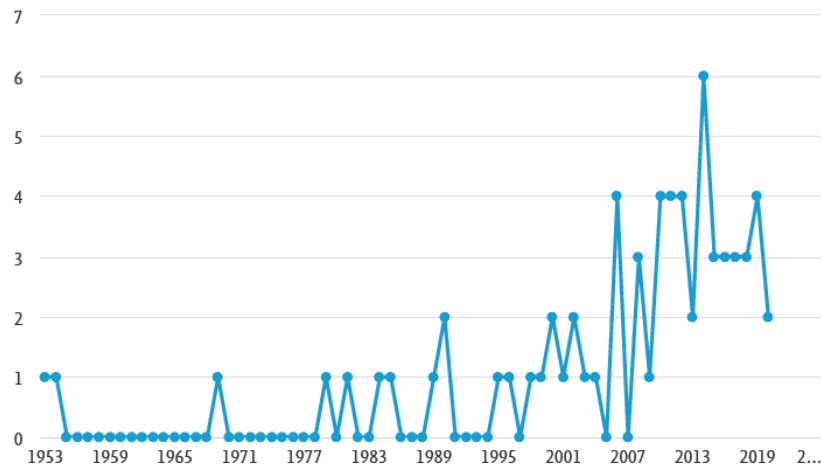
Artigos publicados por país e/ou território:



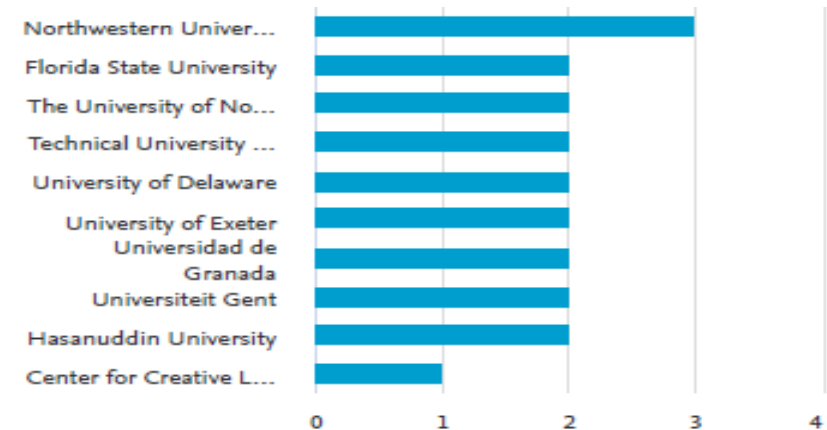
Fonte: Scopus (2020).

ANEXO B - GRÁFICOS DA SCOPUS COM A APLICAÇÃO DE FILTROS DE SELEÇÃO. PALAVRAS-CHAVE: “LEADERSHIP EVALUATION”.

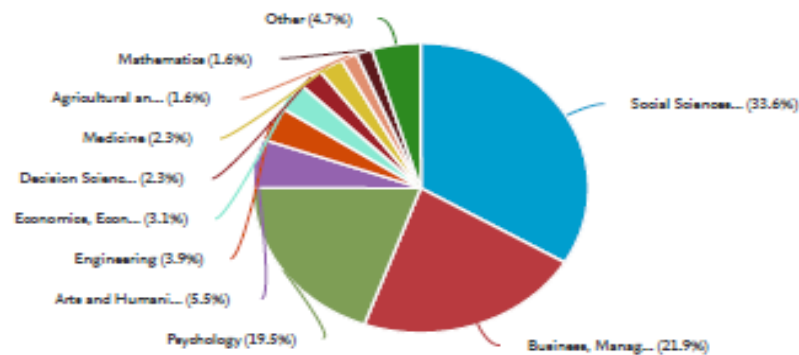
Artigos Publicados por Ano:



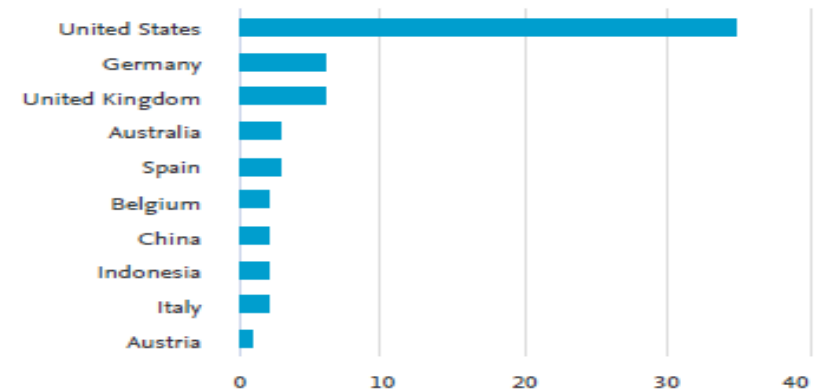
Artigos Publicados por Afiliação



Artigos Publicados por Área de Pesquisa



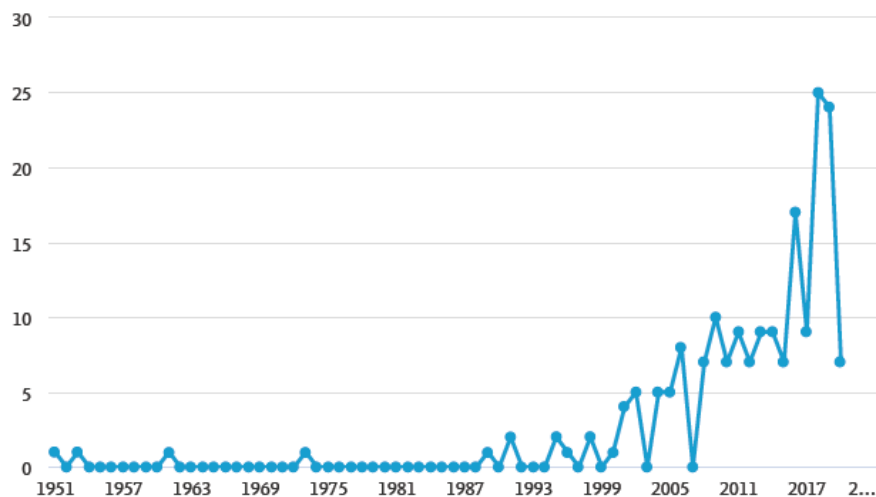
Artigos publicados por país e/ou território:



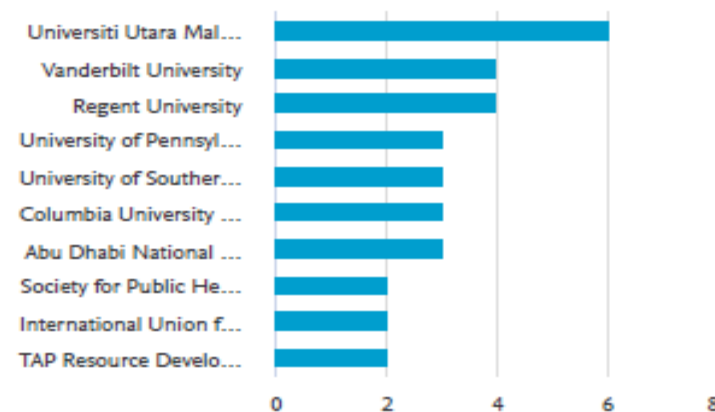
Fonte: Scopus (2020).

ANEXO C - GRÁFICOS DA SCOPUS. PALAVRAS-CHAVE: “LEADERSHIP ASSESMENT”.

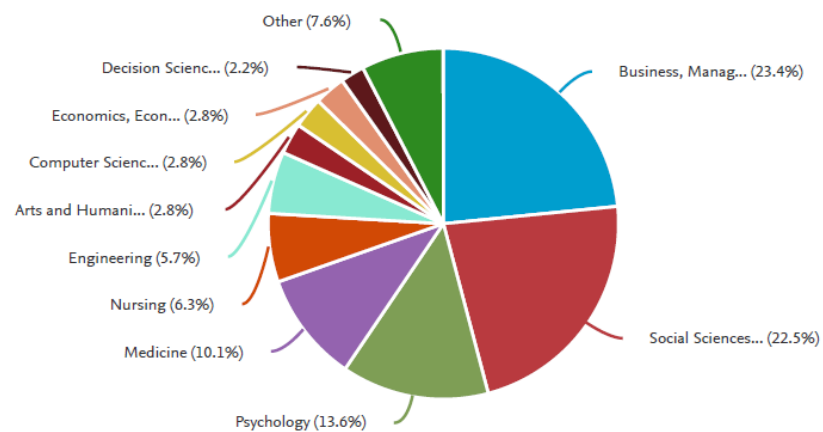
Artigos Publicados por Ano:



Artigos Publicados por Afiliação

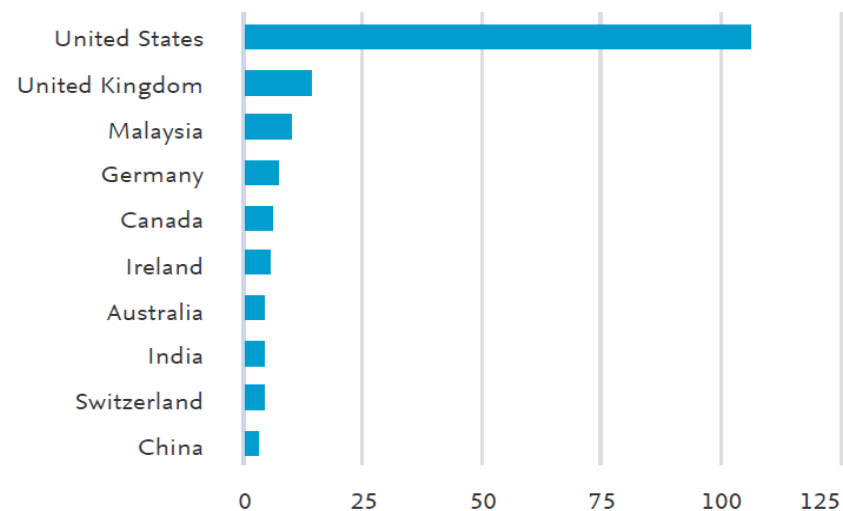


Artigos Publicados por Área de Pesquisa



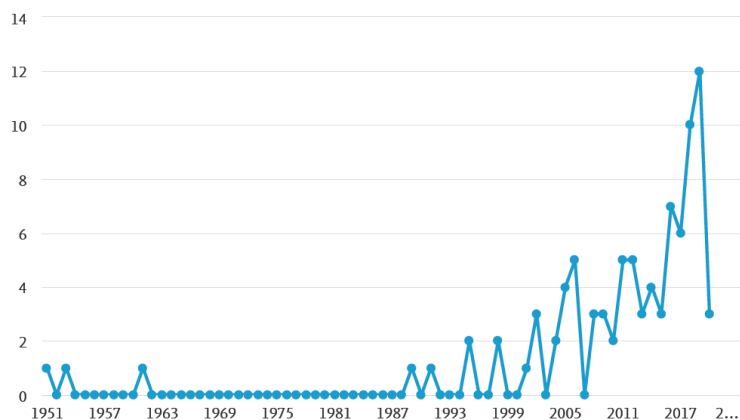
Fonte: Scopus (2020).

Artigos publicados por país e/ou território:

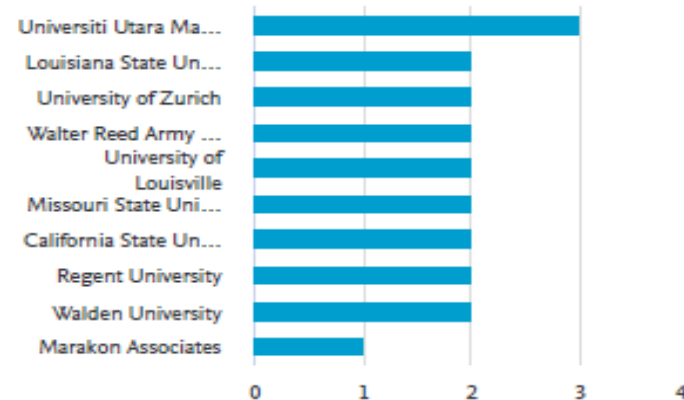


ANEXO D - GRÁFICOS DA SCOPUS COM A APLICAÇÃO DE FILTROS DE SELEÇÃO. PALAVRAS-CHAVE: “LEADERSHIP ASSESMENT”.

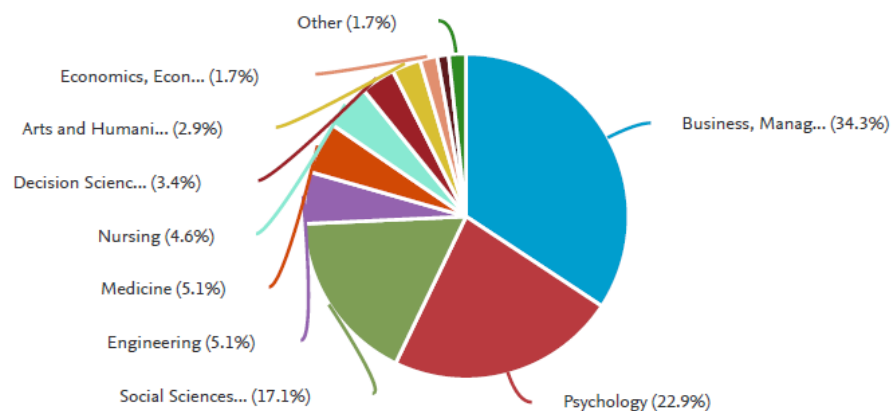
Artigos Publicados por Ano:



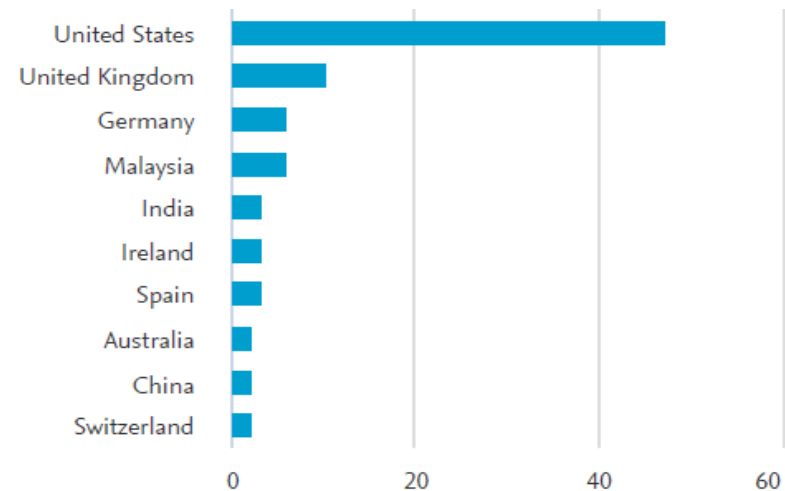
Artigos Publicados por Afiliação



Artigos Publicados por Área de Pesquisa



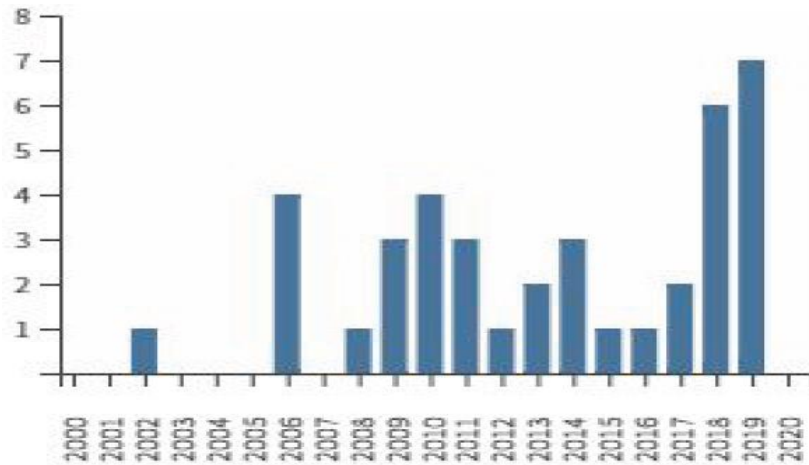
Artigos publicados por país e/ou território:



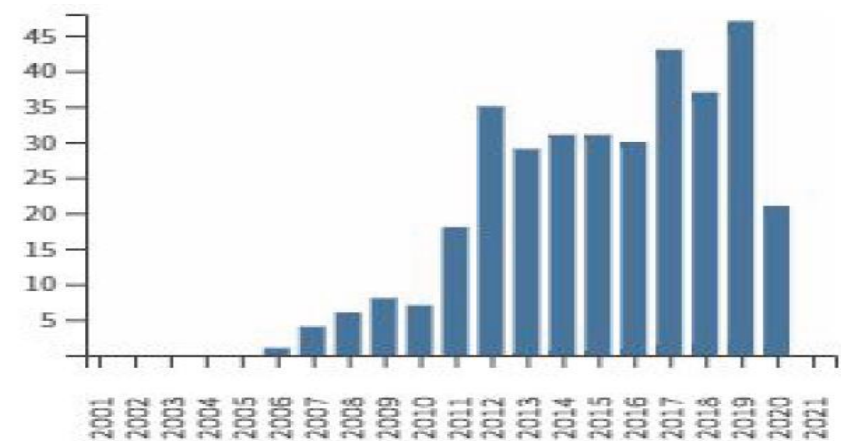
Fonte: Scopus (2020).

ANEXO E- GRÁFICOS DA WEB OF SCIENCE COM A APLICAÇÃO DE FILTROS. PALAVRAS-CHAVE: “LEADERSHIP EVALUATION” E “LEADERSHIP ASSESMENT”

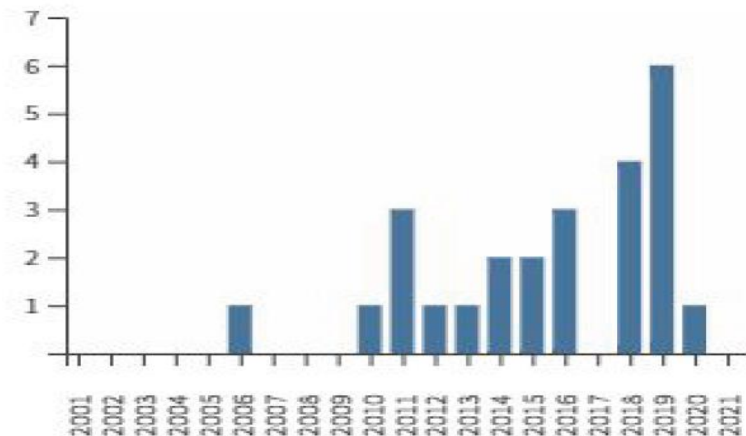
Total de Publicações por ano “leadership evaluation” (41 artigos).



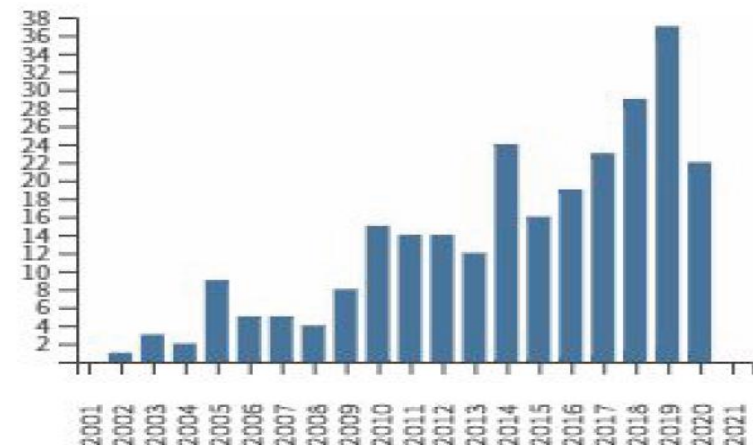
Total de Citações por ano “leadership evaluation” (41 artigos).



Total de Publicações por ano “leadership assesment” (29 artigos).



Total de Citações por ano “leadership assesment” (29 artigos).



Fonte: Web of Science (2020).

ANEXO F - QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DA LIDERANÇA

DADOS DOS PARTICIPANTES

1) Cargo

() Líder de Manufatura () Supervisor () Coordenador () Gerente () Diretor

2) Tempo de Empresa

() Até 1 ano () De 1 a 5 anos () De 6 a 10 anos () De 11 a 15 anos () De 16 a 20 anos () Acima de 20 anos

3) Tempo em cargos de liderança

() Até 1 ano () De 1 a 5 anos () De 6 a 10 anos () De 11 a 15 anos () De 16 a 20 anos () Acima de 20 anos

4) Escolaridade

() Ensino Médio Completo () Superior Incompleto () Superior Completo () Especialização () Mestrado () Doutorado

5) Sexo

() Masculino () Feminino

6) Idade: () De 20 a 30 anos () De 30 a 40 anos () De 40 a 50 anos () De 50 a 60 anos () Acima de 60 anos

Supera Expectativa	Atende Expectativa	Regular	Atende Parcialmente	Não Atende
--------------------	--------------------	---------	---------------------	------------

SCORE

Supera Expectativa: quando o líder supera qualquer expectativa, faz além do esperado ou proposto;

- Atende Expectativa: atende com excelência o proposto;
- Regular: não deixa de atender, mas realiza somente aquilo que se pretende;
- Atende Parcialmente: deixa de atender o proposto e atende apenas parte;
- Não Atende: não atende o proposto.

AUTOCONHECIMENTO					
Questões	Supera Expectativa	Atende Expectativa	Regular	Atende Parcialmente	Não Atende
Você acredita que conhece todas as suas fortalezas?					
Você acredita que conhece todos os seus pontos de melhoria?					
Você vive um momento de muita pressão por resultados no trabalho?					
Você acredita que suportaria mais projetos com a atual demanda de trabalho, mantendo a mesma estrutura existente?					
Qual o nível de satisfação do seu gestor com o seu trabalho?					
Qual o nível de satisfação da sua equipe com o seu trabalho?					
TRABALHO EM EQUIPE					
Você acredita que inspira confiança nos colegas de trabalho?					
Compartilha conhecimentos com a equipe?					
Colabora com os colegas de trabalho?					
Você tem interação com demais colegas de trabalho e de outras áreas?					
Enxerga seu departamento apenas como parte do todo?					
Cede mão de obra de qualidade para outro departamento?					
LIDERANÇA					
Você se considera um líder de pessoas?					
Você conquista a confiança e o respeito das pessoas?					

Questões	Supera Expectativa	Atende Expectativa	Regular	Atende Parcialmente	Não Atende
Sabe delegar tarefas?					
Compartilha os resultados obtidos?					
Você acredita que o seu gestor o identifica como um bom líder?					
Você acredita que o seu time o identifica como um bom líder?					
Você identifica e potencializa as pessoas na sua equipe para cargos de liderança?					
COMUNICAÇÃO					
Tem uma comunicação adequada na escrita e na fala?					
Informa adequadamente os assuntos importantes?					
É assertivo no seu posicionamento?					
As pessoas o compreendem bem?					
Sabe posicionar-se em público?					
Sabe ouvir?					
FEEDBACK					
Tem consciência que um feedback desastroso pode destruir alguém?					
Sabe dar feedback de situação negativa?					
Sabe ouvir?					

Questões	Supera Expectativa	Atende Expectativa	Regular	Atende Parcialmente	Não Atende
Prepara-se adequadamente para aplicação do feedback?					
Investe um tempo interessante na preparação do feedback?					
Investe no processo de investigação da situação antes do feedback?					
Tem empatia com as pessoas?					
TOMADA DE DECISÃO					
Você entende a extensão de seu nível de tomada de decisão, sem consultar seu gestor?					
Você avalia as consequências antes da tomada de decisão?					
Você envolve mais pessoas antes da tomada de decisão?					
Você compartilha as decisões com pessoas estratégicas?					
Você acredita ter uma metodologia a ser sempre seguida para a tomada de decisões?					
GESTÃO DO TEMPO					
Com frequência, você excede seus horários de trabalho?					
Com frequência, você realiza tarefas do trabalho em sua residência ou outro local que seja em seu horário de folga?					
Você tem um método a ser seguido para os tipos de atividades que recebe?					
Você tem uma agenda?					
Você respeita sua agenda?					

Questões	Supera Expectativa	Atende Expectativa	Regular	Atende Parcialmente	Não Atende
Você monitora sua agenda?					
Você tem identificado os “desperdiçadores” de tempo do seu dia a dia?					
Se sim, acredita que os gerencia de maneira eficaz?					
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO					
É organizado na sua rotina de trabalho?					
Aplica os sentidos de urgência e importância na execução das tarefas?					
Cria mecanismos de conferência das tarefas realizadas?					
Entrega as tarefas com qualidade nos prazos estabelecidos?					
Investe tempo no planejamento das atividades?					
Você tem um método para planejamento das suas atividades?					
FOCO EM RESULTADO					
É comprometido com os objetivos da empresa?					
Cumpre regras, procedimentos e políticas corporativas?					
Tem foco na entrega dos resultados?					
Tem energia para o trabalho?					
Soluciona de forma rápida e eficiente os problemas?					

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
Questões	Supera Expectativa	Atende Expectativa	Regular	Atende Parcialmente	Não Atende
Contribui com um ambiente de trabalho saudável?					
Respeita as pessoas em todas as circunstâncias?					
É apaixonado pelo que faz?					
Tem percepção de si mesmo?					
Tem percepção dos outros?					
Tem postura e ética profissional?					
GESTÃO DE CONFLITO					
Sabe trabalhar comentários negativos?					
Assume seus atos com responsabilidade?					
Tem controle emocional?					
Tem bom senso?					
É bom negociador?					

ANEXO G - QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DA LIDERANÇA COM A APLICAÇÃO DE SUGESTÕES DE MUDANÇAS.

Caro Supervisor,

A Universidade Estadual Paulista (UNESP) está realizando uma pesquisa na indústria automotiva para o estudo da liderança. Você foi convidado para responder este questionário, devido a sua experiência de trabalho e a sua liderança com grupos de empregados e de colaboradores. O objetivo desta pesquisa é avaliar os fatores que, em sua opinião, são importantes para avaliação e desenvolvimento da liderança. Certamente, você irá respondê-lo em poucos minutos e esse esforço será muito útil para melhor conhecermos o ramo produtivo e para orientar oportunidades de melhoria no processo de gestão.

Você pode ficar à vontade para responder exatamente o que você pensa, pois as perguntas são simples e não envolvem aspectos confidenciais de onde você trabalha.

Os dados de perfil e suas respostas serão tratados de maneira sigilosa.

Caso tenha alguma dúvida quanto ao preenchimento do questionário ou tenha dificuldade no entendimento de alguma pergunta, fique à vontade para perguntar aos entrevistadores.

ATENÇÃO!

Leia atentamente as instruções de preenchimento abaixo!

Nesta pesquisa, utilizaremos as seguintes escalas de avaliação para cada uma das perguntas:

Concordo plenamente	5
Concordo	4
Regular	3
Discordo	2
Discordo plenamente	1

Segue abaixo um exemplo de preenchimento do cartão de respostas:

Concordo plenamente	Concordo	Regular	Discordo	Discordo plenamente	Perguntas	Seção
5	4	3	2	1	Eu reconheço todas as minhas fortalezas.	Autoco-nhecimen to
5	4	3	2	1	Eu reconheço todos os meus pontos de melhoria.	
5	4	3	2	1	Vivo um momento de pressão por resultados no trabalho.	
5	4	3	2	1	Eu suportaria mais projetos com a atual demanda de trabalho, mantendo a mesma estrutura existente.	
5	4	3	2	1	Meu gestor está satisfeito com o meu trabalho.	
5	4	3	2	1	A minha equipe está satisfeita com o meu trabalho.	
5	4	3	2	1	Eu promovo condições necessárias para o bem estar da equipe.	Trabalho em Equipe
5	4	3	2	1	Delego responsabilidades para a execução de tarefas.	
5	4	3	2	1	Eu promovo regularmente a capacitação da equipe.	
5	4	3	2	1	Aprendo com as estratégias de sucesso adotadas por outras equipes.	
5	4	3	2	1	Incentivo a equipe a interagir com outras equipes da organização.	
5	4	3	2	1	Compartilho informações necessárias para que a equipe discuta sobre os trabalhos.	
5	4	3	2	1	Promovo a preparação de sucessores para o exercício da função gerencial.	
5	4	3	2	1	Delego responsabilidades para a execução de tarefas.	

5	4	3	2	1	Consigo explicar o que quero dizer.	Comunicação
5	4	3	2	1	Ouçó sugestões para tomar uma decisão.	
5	4	3	2	1	Compartilho informações importantes com os meus liderados.	
5	4	3	2	1	Expresso claramente as minhas ideias para os outros.	
5	4	3	2	1	Incentivo os outros a dizer sua opinião.	
5	4	3	2	1	Ofereço feedback aos membros da equipe em relação aos trabalhos executados.	Feedback
5	4	3	2	1	Deixo explícito o reconhecimento pelos trabalhos que a equipe realiza.	
5	4	3	2	1	Peço sugestões para melhorar meu relacionamento com os outros.	
5	4	3	2	1	Sou receptivo a críticas relativas ao trabalho.	
5	4	3	2	1	Eu compreendo a extensão do meu nível de tomada de decisão sem consultar meu gestor.	Tomada de Decisão
5	4	3	2	1	Eu avalio as consequências antes da tomada de decisão.	
5	4	3	2	1	Eu envolvo mais pessoas antes da tomada de decisão.	
5	4	3	2	1	Eu compartilho as decisões com pessoas estratégicas.	
5	4	3	2	1	Eu tenho uma metodologia a ser sempre seguida para a tomada de decisões.	
5	4	3	2	1	Com frequência, excedo os meus horários de trabalho.	Gestão do Tempo
5	4	3	2	1	Com frequência, realizo tarefas do trabalho em minha residência ou outro local, em horário de folga.	
5	4	3	2	1	Eu possuo um método a ser seguido para os tipos de atividades que recebo.	
5	4	3	2	1	Eu possuo uma agenda.	

5	4	3	2	1	Eu respeito a minha agenda.	
5	4	3	2	1	Eu monitoro a minha agenda.	
5	4	3	2	1	Eu identifico os “desperdiçadores” de tempo do meu dia a dia.	
5	4	3	2	1	Acredito que gerencio de maneira eficaz os “desperdiçadores” de tempo do meu dia a dia.	
5	4	3	2	1	Tenho o hábito de planejar os trabalhos executados pela equipe.	Planejamento e Organização
5	4	3	2	1	Transmito os objetivos de trabalho aos membros da equipe.	
5	4	3	2	1	Incentivo a implantação de melhorias contínuas nos trabalhos da equipe.	
5	4	3	2	1	Defino de forma clara as atribuições de cada membro da equipe.	
5	4	3	2	1	Considerar o perfil dos membros da equipe para a distribuição dos trabalhos.	
5	4	3	2	1	Tenho o hábito de planejar os trabalhos executados pela equipe.	
5	4	3	2	1	Tenho o foco bastante voltado para os resultados do trabalho.	Foco em Resultados
5	4	3	2	1	Preocupo-me bastante com o cumprimento das tarefas de trabalho.	
5	4	3	2	1	Sou atento ao cumprimento dos prazos do trabalho.	
5	4	3	2	1	Estabeleço metas claras para os funcionários cumprirem.	
5	4	3	2	1	Acompanho os resultados do trabalho de cada funcionário	
5	4	3	2	1	Construo relacionamentos saudáveis com os membros da equipe	Relacionamento Interpessoal
5	4	3	2	1	Incentivo a troca de feedback entre os membros da equipe.	
5	4	3	2	1	Busco soluções quando os resultados obtidos pela equipe são insatisfatórios.	
5	4	3	2	1	Demonstro habilidade em criar condições para que a equipe trabalhe motivada	

5	4	3	2	1	Demonstro habilidade para lidar com mudanças	Gestão de Conflitos
5	4	3	2	1	Assumo meus atos com responsabilidade	
5	4	3	2	1	Tenho controle emocional	
5	4	3	2	1	Demonstro habilidades para lidar com conflitos interpessoais	
5	4	3	2	1	Demonstro habilidade de negociação	

PERFIL DO ENTREVISTADO**1) Cargo**

() Líder de Manufatura () Supervisor () Coordenador () Gerente () Diretor

2) Tempo de Empresa

() Até 1 ano () De 1 a 5 anos () De 6 a 10 anos () De 11 a 15 anos () De 16 a 20 anos () Acima de 20 anos

3) Tempo em cargos de liderança

() Até 1 ano () De 1 a 5 anos () De 6 a 10 anos () De 11 a 15 anos () De 16 a 20 anos () Acima de 20 anos

4) Escolaridade

() Ensino Médio Completo () Superior Incompleto () Superior Completo ()
Especialização () Mestrado () Doutorado

5) Sexo

() Masculino () Feminino

6) Idade

() De 20 a 30 anos () De 30 a 40 anos () De 40 a 50 anos () De 50 a 60 anos
() Acima de 60 anos

Foi Fácil entender as perguntas apresentadas no questionário? Sim () Não ()

Se “Não”, indique as questões em que teve dificuldade (números delas):

Caso tenha alguma anotação, comentários ou sugestões a fazer, por favor, descreva nas linhas abaixo:

ANEXO H - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA OS PARTICIPANTES DA PESQUISA. (Capítulo IV, itens 1 a 3 da Resolução 196/96 – Conselho Nacional de Saúde).

Título do Projeto: Proposta de avaliação e de desenvolvimento da liderança no ramo automotivo.

A Universidade Estadual Paulista (UNESP) está realizando uma pesquisa na indústria automotiva, e você foi convidado para verificar a confiabilidade e a validade de um questionário quanto ao assunto e à forma. A sua experiência em cargos de liderança, assim como a sua participação no processo de treinamento e de desenvolvimento da Liderança, avaliado por meio do questionário aqui analisado, permitirá uma análise detalhada, bem como a correção de possíveis erros existentes, que poderão inviabilizar ou gerar dados com viés em sua análise.

O objetivo é a validação do questionário como instrumento para a avaliação das características do líder (extraída de uma pesquisa bibliográfica em artigos científicos) na indústria automotiva, baseada na perspectiva do líder (Autoavaliação).

Esta pesquisa está sendo realizada sob a coordenação do Prof. Dr. Jorge Muniz Júnior, Prof. Dr. Fernando Ramalho, da Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, UNESP, e o José Ailton Torres Laurindo, Aluno do Mestrado Profissional em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, UNESP, e-mail: jaltorres@uol.com.br .

Esta entrevista é breve - serão necessários cerca de quinze minutos para realizá-la. Os riscos são mínimos, já que os procedimentos não sujeitarão a riscos maiores do que os encontrados nas suas atividades cotidianas.

Sua participação neste estudo é voluntária e sigilosa. A decisão de não participar não acarretará em algum problema. As informações obtidas neste estudo serão usadas exclusivamente para fins de pesquisa. Essas informações serão confidenciais, sendo tomadas todas as precauções para preservá-las, não sendo divulgada, em hipótese alguma, a sua identificação. Não há despesas pessoais para o participante em qualquer fase do estudo. Também não há compensação financeira relacionada a sua participação.

Se houver qualquer dúvida sobre os procedimentos, riscos, benefícios ou outros assuntos relacionados ao estudo, é possível solicitar esclarecimentos adicionais, em qualquer momento da pesquisa.

Fui suficientemente informado (a) a respeito das informações que li ou que foram lidas para mim, descrevendo o estudo: “Revisão do instrumento de avaliação de liderança de uma planta automotiva”.

Conversei com o José Ailton Laurindo Torres sobre a minha decisão em participar neste estudo. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus eventuais desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação é isenta de despesas. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante a execução, sem penalidades, prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido, ou no meu atendimento neste serviço.

Assinatura do participante _____ Data:

Eu, José Ailton Laurindo Torres, aluno do Mestrado Profissional em Engenharia de Produção, confirmo ter explicado a natureza, os objetivos e os possíveis efeitos indesejáveis deste estudo ao voluntário, acima referido; declaro ainda que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste participante para a participação neste estudo.

Assinatura _____ Data:

ANEXO I - ENTREVISTA SEMI – ESTRUTURADA PARA AVALIAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO DA LIDERANÇA

Caro Supervisor,

A Universidade Estadual Paulista (UNESP) está realizando uma pesquisa na indústria automotiva, e você foi convidado para verificar a confiabilidade e a validade de um questionário quanto ao assunto e à forma. A sua experiência em cargos de liderança, assim como a sua participação no processo de treinamento e de desenvolvimento da Liderança, avaliado por meio do questionário aqui analisado, permitirá uma análise detalhada, bem como a correção de possíveis erros existentes, que poderão inviabilizar ou gerar dados com viés em sua análise.

O objetivo é a validação do questionário como instrumento para a avaliação das características do líder (extraída de uma pesquisa bibliográfica em artigos científicos) na indústria automotiva, baseada na perspectiva do líder (Autoavaliação).

Fique à vontade para responder o que você pensa; os dados de perfil e suas respostas serão tratados de maneira sigilosa. Sua percepção sobre a formação das questões, a elaboração das ideias e a possibilidade de análise estatística dos dados é muito importante para a realização deste trabalho

Esta pesquisa está sendo realizada sob a coordenação do Prof. Dr. Jorge Muniz Júnior, Prof. Dr. Fernando Ramalho, da Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, UNESP, e o José Ailton Laurindo Torres, Aluno do Mestrado Profissional em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, UNESP, e-mail: jaltorres@uol.com.br.

Sua participação se dará por meio da realização da análise do instrumento: “Questionário de Autoavaliação da Liderança”, baseado na Autoavaliação de funções intrínsecas ao cargo de líder.

Você terá a liberdade de participar voluntariamente desta pesquisa, caracterizando, assim, sua livre e espontânea vontade. Não será pago por isso. Afirmamos sua total liberdade para expressar recusa, assim como para solicitar a exclusão de seus dados, retirando seu consentimento, sem qualquer penalização ou prejuízo.

Todo material utilizado na execução desta pesquisa será fornecido pelo Pesquisador Responsável, sem nenhum custo para os participantes. Estando de acordo com os dados expostos, como expressão do seu consentimento explícito, espontâneo e gratuito de participação desta pesquisa, assine o referido documento. Após a conclusão da pesquisa, serão elaboradas publicações por meio de artigos e da Dissertação de Mestrado que serão

disponibilizados em meios de divulgação acadêmicas, como plataformas, revistas e Biblioteca FEG.

ENTREVISTA ESTRUTURADA

1. As perguntas do questionário são apresentadas de forma clara?

_____ Sim _____ Não

Em caso de resposta negativa, indique em quais perguntas notou falta de clareza:

2. A linguagem usada no questionário é compreensível?

_____ Sim _____ Não

Em caso de resposta negativa, indique quais perguntas foram de difícil compreensão:

3. De forma geral, foi fácil entender as perguntas apresentadas no questionário?

Sim () Não ()

Se “Não”, indique as questões em que teve dificuldade (números delas):

4. Você considera que o questionário contribui para a avaliação e o desenvolvimento da liderança?

_____ Sim _____ Não

Argamente sobre sua resposta, seja positiva ou negativa

5.A Autoavaliação da Liderança no questionário é baseada em 12 categorias e/ou indicadores, presentes na atuação dos gestores: Autoconhecimento, Comunicação, Feedback, Relacionamento Interpessoal, Planejamento e Organização, Foco em Resultados, Gestão do Tempo, Trabalho em Equipe, Gestão de Conflitos e Tomada de Decisão:

5.1.Você considera desnecessário para avaliação da liderança algum bloco de perguntas relativas a esses indicadores e/ou categorias?

_____ Sim _____ Não

Argumente sobre sua resposta, seja positiva ou negativa.

5.2.Você considera que deve ser adicionado algum bloco de perguntas relativas a outros indicadores e/ou categorias para avaliação da Liderança?

_____ Sim _____ Não

Argumente sobre sua resposta, seja positiva ou negativa

5.3.Há alguma pergunta que não se ajuste com a categoria e/ou indicador na qual está inserida

Em caso de resposta positiva in,dique a(s) perguntas e se elas devem ser tiradas definitivamente do questionário, ou re- colocadas em outro indicador e/ou categoria:

6. O questionário de Autoavaliação da Liderança contribuiu em alguma medida a sua formação como líder?

_____ Sim _____ Não

Argumente sobre sua resposta, seja positiva ou negativa

7. Caso tenha alguma anotação, comentários ou sugestões a fazer, por favor, descreva nas linhas abaixo:

PERFIL DO LÍDER PARA VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO

Nome:

Área de atuação profissional:

Cargo atual:

Tempo no cargo:

Formação acadêmica - Graduação () Curso:

Pós-graduação: Especialização () Mestrado () Doutorado
() Outros () Curso:

Muito Obrigado!