

O QUE ESPERAMOS DE NOSSOS LÍDERES? ADAPTAÇÃO E TESTE DE VALIDADE DO INSTRUMENTO LEADER BEHAVIOR DESCRIPTION QUESTIONNAIRE (XII) PARA O CONTEXTO BRASILEIRO

CLÉBER DA COSTA FIGUEIREDO

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)
cfigueiredo@espm.br

GABRIEL VOUGA CHUEKE

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)
gabrielbrasil@gmail.com

O QUE ESPERAMOS DE NOSSOS LÍDERES? ADAPTAÇÃO E TESTE DE VALIDADE DO INSTRUMENTO LEADER BEHAVIOR DESCRIPTION QUESTIONNAIRE (XII) PARA O CONTEXTO BRASILEIRO

Resumo

Esta pesquisa faz parte de um esforço empreendido em mais de 20 países ao longo de 20 anos, o qual busca comparar os estilos de liderança ao redor do mundo. Para tanto, este artigo tem por objetivo adaptar e testar a validade e confiabilidade das escalas propostas pelo instrumento denominado Leader Behavior Description Questionnaire XII (LBDQ-XII) para o contexto brasileiro. Esse instrumento é um dos mais usados e conhecidos no mundo nos estudos sobre liderança para mensurar o comportamento esperado em líderes a partir de 12 dimensões representadas por 100 itens dispostos em escala Likert de cinco pontos. A revisão de literatura procura traçar um panorama sobre as principais abordagens e teorias que buscam definir o que é liderança, o histórico do instrumento utilizado, assim como as dimensões que o compõe. Como metodologia de pesquisa foi adotada a análise fatorial confirmatória e também o modelo de equação estrutural. A amostra de pesquisa é composta por 1047 profissionais brasileiros em diferentes cargos e setores empresariais. Os resultados do estudo apontam que é necessário adaptar o instrumento para o contexto brasileiro e revelam os comportamentos mais valorizados em nossos líderes.

Palavras-chave: Competências individuais; Liderança; LBDQ-XII; Validação de escalas.

1. Introdução

As teorias de liderança iniciam seu processo de desenvolvimento na década de 1930 desdobrando-se até os dias de hoje numa diversidade de abordagens e conceitos (Dinh et al., 2014; Aycan, 2008). Embora, seja um assunto bastante estudado ele ainda é ambíguo e apresenta pouco consenso entre os pesquisadores (Dorfman & House, 2004; Pfeffer, 1977).

No âmbito desta pesquisa, o conceito de liderança pode ser entendido como um fenômeno social que se configura como um processo para influenciar e dar sentido a um esforço coletivo para formar e assegurar o alcance de metas de um time de trabalho (Jones et al., 2008; Yukl, 1994). A liderança impacta nos resultados e no clima organizacional (Chen & Silverthorne, 2005; Alvesson & Sveningsson, 2003) e está diretamente relacionada com o desempenho da empresa.

Aditya, House & Kerr (2000) chamam a atenção para a ideia de existir comportamentos universais de liderança, fato que contribui com a replicação de estudos empíricos comparados a partir de diferentes contextos. Os autores também observam que no início do desenvolvimento das teorias sobre liderança, a abordagem das condutas era entendida como uma teoria de “medição”. Ao longo do tempo, vários estudos buscaram operacionalizar os comportamentos de liderança a partir de amostras de estudantes ou de empregados em nível operacional ou de supervisão, no entanto são escassos os estudos que usam amostras que contemplam indivíduos em cargos de liderança.

Outra lacuna a ser endereçada nos estudos sobre liderança consiste na falta de ênfase sobre a visão e impacto dos liderados sobre os líderes. Em geral, o líder é colocado como uma figura onipresente e independente do grupo no qual está inserido (Bass & Bass, 2008). Um dos poucos instrumentos que mensura os comportamentos esperados dos líderes a partir da perspectiva dos liderados é o LBDQ-XII.

A primeira versão do LBDQ foi desenvolvida nos EUA no final da década de 1950, e foi testada em vários países (Black & Porter, 1991; Selmer, 1997; Littrell & Nkomo, 2005; Littrell & Ramburuth, 2007), demonstrando a confiabilidade e validade do instrumento e discriminando as diferenças entre os fatores quando aplicado em diferentes contextos. Para Aycan (2008), o LBDQ-XII não é totalmente replicável entre diferentes culturas nacionais, tornando-se necessário entender como operacionalizar e adaptar suas dimensões para diferentes países (Misumi, 1985; Triandis, 1993). Ainda, estudos como o de Littrell (2002), apontam para a consistência do instrumento e sua qualidade psicométrica para o contexto chinês. No entanto, a análise do alfa de Cronbach indica a necessidade de se eliminar e adaptar alguns itens que compõem as dimensões pesquisadas. Portanto, faz-se necessário analisar se tal instrumento é válido no contexto brasileiro atual.

Este estudo faz parte de um esforço maior, empreendido em mais de 20 países ao longo de 20 anos para entender quais são os comportamentos esperados dos líderes em diferentes culturas nacionais. Tal esforço é liderado pelo *Centre for Cross Cultural Comparisons*, atualmente sediado na Nova Zelândia. Em 2015, pesquisadores brasileiros se filiaram ao grupo, criando uma versão do instrumento em português e, posteriormente, testando-a em uma amostra de líderes e liderados brasileiros.

Os resultados levantados no Brasil apontam quais são os comportamentos mais valorizados pelos brasileiros em relação ao líder ideal. Além disso, revelam que eles estão associados à orientação para o grupo, ou seja, aos aspectos relacionais (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004; Brown & Moshavi, 2005; Pieterse *et al.*, 2010).

A partir desse cenário, nota-se novos desafios impostos aos líderes brasileiros, que devem lançar mão de estratégias retóricas de convencimento. O líder deve persuadir para conquistar. O líder passa, também, a ter o papel de atribuir significado às tarefas conferidas à equipe. Os liderados, por sua vez, buscam cada vez mais significar as atividades que desempenham. Também buscam no líder um suporte para evoluir em âmbito profissional e pessoal.

Desta maneira, liderar torna-se uma atividade cada vez mais complexa; porém, essencial para o alcance de melhores resultados. Os líderes passam a ser maestros de pessoas, e não mais chefes ou gestores.

Além de elencar os comportamentos mais valorizados nos líderes brasileiros, este estudo busca testar e adaptar o instrumento denominado LBDQ-XII, proposto por Stogdill (1963). Esse instrumento mede 12 comportamentos esperados em um líder ideal, são eles: a legitimidade (*representation*), a reconciliação (*demand reconciliation*), tolerância à incerteza (*tolerance of uncertainty*), persuasão (*persuasiveness*), clareza de propósitos (*initiation of structure*), empoderamento (*tolerance of freedom*), liderança ativa (*role assumption*), engajamento (*consideration*), pressão por produtividade (*production emphasis*), visão de futuro (*predictive accuracy*), integração (*integration*), relacionamento com superiores (*superior orientation*).

2. Pano de fundo teórico

2.1 Um panorama sobre os estudos de liderança

Atualmente, as revisões de literatura como as de Aycan (2008); Dolfman e House (2004) e Dinh et al. (2014), apontam que existem várias teorias e tipologias para caracterizar o que é liderança e os estilos que compõem os comportamentos esperados dos líderes.

Observa-se que as primeiras teorias e abordagens sobre o assunto defendiam a ideia de que os líderes efetivos mostravam comportamentos natos em comum, os quais não podiam ser desenvolvidos ao longo do tempo e eram estáticos ao contexto (Stogdill, 1948; Mann 1959). Posteriormente, o campo de estudo de liderança evoluiu para uma abordagem que considera

que as habilidades e competências necessárias para liderar poderiam ser desenvolvidas ao longo do tempo e responderiam às situações específicas e ao comportamento dos liderados (Blake, Mouton & Bidwell 1969; Fiedler, 1967; Blanchard et al., 1993). Essa visão mais arejada, ganha nova ênfase em abordagens mais recentes, como a abordagem de liderança transformacional, liderança transacional, liderança servidora, liderança ética, liderança compartilhada, entre outras (Adriano & Godoi, 2014).

Em geral, as abordagens e teorias que buscam definir o que é liderança procuram caracterizar os estilos, comportamentos, perfis e ideias dos líderes, bem como, mostram formas de como aperfeiçoar o desempenho organizacional (Dinh *et al.*, 2014). Pode-se mencionar, no entanto, que uma das grandes deficiências relacionada a esses estudos deve-se a negligência do contexto local no processo de liderança (Littrell, 2002; Aditya, House & Kerr, 2000). Tornando-se assim necessário adaptar as teorias e abordagens existentes à realidade de diferentes países e contextos organizacionais.

2.2 O *Leader Behavior Descriptive Questionary* (LBDQ-XII)

Uma das abordagens que busca identificar os comportamentos mais valorizados no líder ideal, amplamente adotada, é a abordagem comportamental de liderança. Ela surge após a segunda guerra mundial, para entender o comportamento dos líderes em relação à coordenação de seus liderados e como se dá o alcance de metas organizacionais. Sendo assim, um grupo de pesquisadores da Universidade Estadual de Ohio e da Universidade de Michigan, propuseram duas categorias elementares do processo de liderança: (i) a ênfase nas tarefas (*initiating structure*) e (ii) a ênfase no relacionamento (*consideration*).

Mais tarde, esse esforço investigativo deu origem ao *Leader Behavior Descriptive Questionnaire* – LBDQ, capitaneado por Stogdill e seus colegas (Stogdill & Coons, 1957; Kahan & Katz, 1953; Likert, 1961), os quais buscavam propor uma teoria contingencial do comportamento do líder.

Kerr, Schriesheim, Murphy e Stogdill (1974) estendem a discussão iniciada por Stogdill, propondo a existência de variáveis com efeito moderador sobre o comportamento dos líderes e seu desempenho, tais como: as expectativas dos subordinados, nível hierárquico, atitudes e comportamentos da alta gerência, características das tarefas, entre outras. Dessa maneira, a pesquisa empreendida por eles dá origem a dez proposições situacionais, que se desdobram em doze dimensões.

Ainda, o estudo de Kerr, Schriesheim, Murphy e Stogdill (1974) joga luz na questão do comportamento dos líderes. Acredita-se que o líder é influenciado pelas contingências externas, como o nível de desenvolvimento dos liderados (Hersy & Blanchard, 1969); a qualidade das relações entre líderes e liderados (Graen e Cashman, 1975; McMahan, 1976). Sendo assim, as variáveis de pesquisa propostas no campo não poderiam ser mais analisadas de forma independente umas das outras, obrigando os pesquisadores a revisar os conceitos de liderança e repensar os modelos investigativos.

Na sequência dessa evolução, os respectivos autores propuseram um conjunto de condutas universais a partir do comportamento ideal de um líder. Ao longo do tempo, o LBDQ-XII continua sendo fortemente utilizado e sua validade e confiabilidade confirmada em vários tipos de organizações e contextos.

Pode-se mencionar alguns estudos como de Kolb (1995), que testa a confiabilidade e validade do instrumento, comparando as diferenças e similaridades no comportamento dos líderes a partir da perspectiva de seus liderados. House (1996) defende que o LBDQ-XII é um instrumento válido para testar a teoria contingencial do caminho-meta (*path-goal theory*). Kao, Kao & Kao (1997) analisam a validade das escalas do LBDQ-XII para comparar o comportamento de executivos taiwaneses com os de empregados de uma organização chinesa.

Canales, Tejada-Delgado & Slate (2008) observam que as escalas do instrumento demonstram ser confiáveis, apresentando *alpha de Cronbach* de 0,67 a 0,95 em 85 estudos realizados em 62 universidades. Fein, Tziner & Vasiliu (2010) testam o efeito da idade e gênero sobre os comportamentos esperados nos líderes na Romênia. Jam, Akhtar et al. (2010) atestaram a validade dos fatores orientação para tarefas e orientação para relacionamento no Paquistão. Esses são apenas alguns exemplos, não exaustivos, de uso recente do instrumento em questão, o que o torna relevante para a adaptação e utilização em contexto brasileiro.

De acordo com Adriano e Godoi (2014), vários outros instrumentos foram desenvolvidos e usados para embasar e testar as abordagens e teorias sobre liderança, tais como: Leadership Grid, Leadership Effectiveness and Adaptability Description (LEAD), Least Preferred Coworker (LPC), Path-Goal Leadership Questionnaire, LMX 7, Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Server Leadership Questionnaire (SLQ), Human Spirituality Scale (HSS), Organizational Spiritual Values Scale (OSVS) e Purpose in Life Scale (PILS), Authentic Leadership Questionnaire (ALQ).

2.2.1 As dimensões que compõem o LBDQ-XII

A seguir, apresenta-se uma síntese das doze dimensões que compõem o LBDQ-XII. A capacidade de *Integração* reflete a habilidade do líder em manter o grupo unido e de gerenciar de forma eficaz os conflitos na equipe. Essa dimensão enfatiza a importância do relacionamento interpessoal e a orientação para o grupo. Espera-se que o líder integrador tenha um olhar voltado para o outro, estimule o trabalho em equipe, gere conflitos e crie um clima fraternal e colaborativo no ambiente de trabalho.

A *Persuasão* consiste no poder de argumentação e convencimento do líder, além de refletir o quão forte são suas convicções. Ela está associada à orientação para o grupo e enfatiza a importância das competências relacionais. O líder persuasivo deve apresentar entusiasmo, carisma, diplomacia, ser inspirador, resolver problemas de forma efetiva, ter uma visão positiva das coisas e primar pelo ganha-ganha. Apesar de integrar o grupo, o líder persuasivo é aquele que dá a última palavra e define as ações da equipe.

O *Engajamento* é entendido como o nível de preocupação do líder com o conforto, bem-estar, *status* e em ouvir as contribuições de seus colaboradores. O engajamento está relacionado à orientação para o grupo. O líder engajador deve ser amigável, acessível, generoso, agregador, acolhedor, tornar o ambiente de trabalho prazeroso, escutar e colocar em prática as sugestões dos membros da equipe, preocupando-se, assim, com a qualidade de vida de seus colaboradores.

A *Clareza de Propósito* refere-se ao grau com que o líder define claramente o seu papel e comunica aos seus colaboradores o que é esperado deles. Essa competência também está relacionada à orientação para o grupo. Os líderes com alta clareza de propósito devem exercer forte capacidade de comunicação e ser capazes de criar e coordenar times. Além disso, precisam focar em padronizar processos, decidir o que deve ser feito (e como), dividir o trabalho entre a equipe, alocando os membros do grupo em tarefas específicas, estimular seus liderados a seguir regras e regulamentos e expor de forma clara e objetiva o que espera da equipe em termos de desempenho.

A *Reconciliação* refere-se à capacidade do líder em gerir conflitos e restabelecer a ordem natural das coisas. Espera-se que os líderes reconciliadores sejam organizados, metódicos e que tenham habilidades administrativas; além disso, que saibam lidar com problemas complexos de forma eficiente. Essa dimensão está relacionada à orientação para o grupo. Os líderes reconciliadores dificilmente se sentem sobrecarregados em situações que requerem muita atenção a detalhes ou ficam confusos quando há demandas em excesso.

A *Liderança Ativa* é entendida pela forma como o gestor exerce o seu papel de líder em vez de delegar sua liderança a terceiros. Essa dimensão é associada à influência do gestor. O líder ativo é facilmente reconhecido como o líder do grupo, traquejo com as pessoas que desafiam sua liderança e assume o comando quando surgem problemas urgentes.

A *Legitimidade* é entendida como o nível de reconhecimento do líder como porta-voz do grupo. O líder com alta legitimidade divulga para todos as atividades desenvolvidas pela sua equipe e é considerado o representante oficial do grupo em atividades dentro e fora da organização.

O *Relacionamento com os Superiores* reflete o nível de influência do líder em relação aos seus superiores e o quanto ele se esforça para alcançar um *status* maior dentro da organização. O líder com um bom relacionamento com os superiores também se dá bem com pessoas em posições hierárquicas abaixo dele, mantém a boa reputação do grupo com alta legitimidade, esforça-se para ser promovido, seus superiores o escutam de maneira favorável na maioria das vezes e ele ainda sabe usufruir dos privilégios oferecidos por sua posição.

A *Tolerância à Incerteza* reflete o quanto o líder é capaz de não se angustiar diante de prazos e dúvidas. É uma dimensão relacionada à personalidade do gestor. Ela vai contra a ideia de empoderamento, ou seja, gestores com baixa tolerância são centralizadores e procuram entender em detalhes cada uma das ações de seus colaboradores. Já os gestores com alta tolerância aguardam pacientemente pelos resultados, aceitam atrasos, lidam bem com as derrotas e se mantêm calmos em situações conflituosas.

A *Pressão por Produtividade* compreende o grau com que o gestor exige de seus colaboradores melhores resultados. Essa é uma dimensão relacionada à orientação para o desempenho. Os líderes que pressionam por produtividade buscam constantemente a excelência, a melhoria constante em suas ações. Eles instigam o cumprimento de horas-extras, mantêm o ritmo de trabalho acelerado, procuram manter-se à frente nas competições entre grupos e estimulam a equipe a superar suas próprias metas.

A *Visão de Futuro* consiste na habilidade do líder de prever resultados com precisão e de se antecipar aos problemas. Espera-se que o líder com visão de futuro tome decisões certas e que suas ações saiam como o previsto por ele. Essa dimensão está relacionada à orientação para o futuro. O líder planejador seria um visionário, uma pessoa que estimula a intelectualidade de sua equipe.

O *Empoderamento* reflete em que medida o líder permite que seus colaboradores tomem a iniciativa e detenham o poder de decisão e ação. O líder empoderador dá total liberdade aos membros do grupo para realizarem seu trabalho, confia no julgamento de sua equipe e permite que ela estabeleça seu próprio ritmo de trabalho.

3. Metodologia de pesquisa

A população que o estudo buscou identificar consiste em pessoas que atuam profissionalmente em cargos de liderança ou de subordinação no Brasil. O esforço de coleta de dados contou com uma parceria desenvolvida com o Grupo DMRH (2017), uma das maiores empresas especializadas em recrutamento de executivos no Brasil e se concentrou em abranger gestores acima de 28 anos de idade. Foram enviados mais de 20 mil e-mails entre março e setembro de 2015. Realizaram-se duas grandes ondas de coleta de dados. Uma com caráter de pré-teste e outra com o instrumento final, após alguns ajustes. Portanto, ao final da fase de coleta de dados, obteve-se uma taxa de retorno de aproximadamente 5%. O que está dentro do esperado para que a amostra possa ser analisada segundo os critérios de amostragem aleatória simples, mesmo que a amostragem tenha sido coletada por conveniência (Hair, Anderson, Tatham, Black & Babin, 2009; Malhotra, 2006).

Ao final, uma amostra composta por 1051 respondentes, que ocupam posições em diferentes empresas, pertencentes a diversos setores e segmentos econômicos e situadas em diferentes cidades brasileiras, foi selecionada. A amostra composta por 1051 respondentes levou a uma margem de erro de 3% para mais ou para menos nas estimativas que se referem a percentuais, se for considerado o ponto de vista conservador, com confiança de 95% (Sweeney, Williams & Anderson, 2013).

O questionário original foi elaborado pela Universidade Estadual de Ohio (Stogdill, 1963). No Brasil foi traduzido por dois professores pesquisadores brasileiros e um nativo em inglês de forma independente. Posteriormente, foi realizado o processo de tradução inversa para validar a qualidade da tradução. Somou-se a isso, o piloto de 15 entrevistas para ajustar eventuais inconsistências e avaliar a coerência e o entendimento das questões. As adaptações realizadas deram-se, majoritariamente, em função de diferenças culturais na forma de interpretar e expressar determinados conceitos e adjetivos. O próximo passo foi colocar em ordem direta os itens que haviam sido invertidos no instrumento original, a fim de serem calculadas as medidas de confiabilidade interna, que serão apresentadas adiante.

A primeira etapa do tratamento dos dados iniciou-se com a imputação de algumas respostas faltantes. O questionário foi apresentado em cinco blocos de 20 itens cada. Assim, o primeiro bloco, apresentou 4 respostas faltantes. No segundo, houve uma taxa de não resposta de 20 indivíduos. O terceiro apresentou 45 *missings*. O quarto saltou para 60 e, no último, houve um retorno de alguns respondentes, sendo o número de não respostas final algo em torno de 50. Isso mostra o processo de exaustão de um questionário muito longo.

No total, a maior taxa de abandono, no bloco 4, esteve em torno de 5% o que levou a condução de um processo de imputação de dados. O processo utilizado foi a imputação pela mediana devido à assimetria presente na maioria das respostas dada aos itens (Sweeney, Williams & Anderson, 2013). Não obstante, a imputação pela mediana é o método mais indicado quando se trata de instrumentos em escala de Likert (Costa, 2011). Os quatro respondentes que não preencherem nenhum dos itens foram excluídos por terem abandonado a pesquisa. Após o processo de imputação, o número de respostas válidas passou a ser o de 1047 respostas.

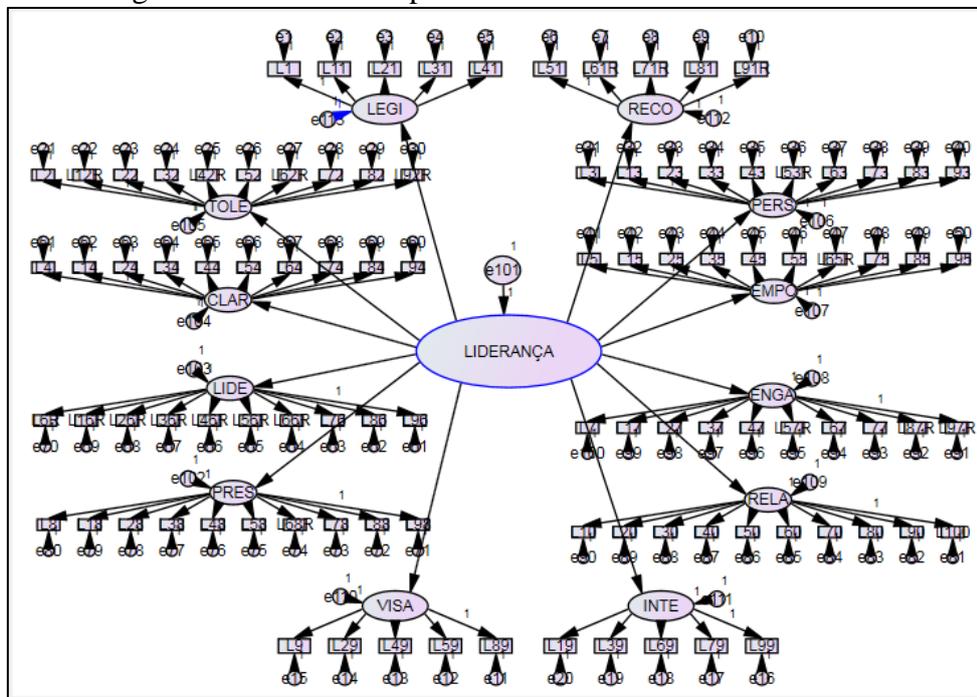
Em seguida, foi realizada uma análise fatorial exploratória, forçando a formação de 12 dimensões, com o *software* STATISTICA 12 e foram avaliadas as soluções da rotação *varimax* e *biquartimax*. Outra parte da análise foi realizada com o *software* SPSS devido à limitação do primeiro *software*. O teste de esfericidade de Bartlett foi realizado no SPSS que resultou no valor aproximado de qui-quadrado igual a 33064,76 que implica em uma significância igual a 0,000. A hipótese nula desse teste afirma que a matriz de correlação do instrumento traduzido se aproxima de uma matriz identidade (Hair *et al.*, 2009), portanto, o ideal é rejeitar essa hipótese. Tem-se, então, uma estrutura de correlação entre os itens que precisa ser avaliada.

Além disso, o índice Kaiser-Meyer-Olkin que, segundo Malhotra (2006), "trata-se de um índice para avaliar a adequação da análise fatorial" (p. 549), resultou em 0,93. Como o valor está entre os limites de 0,5 e 1, trata-se de um valor apropriado. Esses resultados evidenciam que a técnica de análise fatorial exploratória (AFE) pode ser aplicada ao instrumento traduzido, antes de se partir para a análise confirmatória (AFC). O uso da AFE antes da AFC traz grandes ganhos à validação de uma escala, principalmente, quando é preciso realizar purificação dela, ou ainda, quando é preciso excluir itens que ficaram culturalmente mal-entendidos, mesmo após todo o esforço inicial de tradução e adaptação (Churchill, 1979; Costa, 2011; Nakata, 2009).

A Figura 1 apresenta o modelo inicial de equação estrutural (AFC) que foi utilizado para a validação da tradução do instrumento em português, que é também conhecido como análise fatorial confirmatória. Nela, aparecem as doze dimensões de liderança relacionadas,

de forma refletiva, ao constructo de segunda ordem: liderança. Nesse modelo preliminar, nenhuma estrutura de correlação entre as variáveis observadas ou entre as dimensões foi estabelecida, partindo-se da premissa de que esse seria o modelo mais geral.

Figura 1 – Modelo completo de análise fatorial confirmatória



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Segundo Hair *et al.* (2009), o procedimento de validação consiste em provar que o modelo apresentado na Figura 1 é válido e, a seguir, utilizar um modelo concorrente, mais simples e que demonstra ser tão verossímil quanto o modelo mais geral. Antes, porém, foi realizada, preliminarmente, uma análise de convergência das dimensões. Essa análise junto com a AFE é essencial para se chegar a um modelo estrutural final. No entanto, a AFE mostrou existir uma série de itens com cargas fatoriais cruzadas que poderiam impactar no processo de validade convergente do modelo.

A necessidade de validação do instrumento se faz necessária, uma vez que o contexto cultural em que ele foi criado é diferente daquele para o qual ele foi aplicado, ou seja, no âmbito desta pesquisa. Dessa forma, há uma preocupação com o uso de questionários que foram construídos em língua estrangeira, pelo fato de que alguns adjetivos traduzidos podem causar múltiplas interpretações, uma vez que muitos adjetivos em inglês têm significados diferentes de seus equivalentes em português, além da existência de falsos cognatos.

4. Análise estatística e resultados

Inicialmente, realizou-se uma caracterização do perfil demográfico da amostra. De acordo com a Tabela 1, percebe-se que houve ligeira predominância de homens (57%) entre os respondentes. Além disso, 24% têm menos de 27 anos, 32% estão entre os 28 e 37 anos e o restante possui mais de 38 anos. Como os aspectos culturais podem ser determinantes dos estilos de liderança, a etnia, a religião e o ambiente geracional também foram inquiridos. Assim, quando analisada a relação entre a geração e o tipo de liderança, nota-se a maior presença da geração X entre os líderes de equipe (49%) e entre os líderes de gestores (56%).

Além disso, há predominância de respondentes da etnia/raça branca, sendo que 44% declararam ser católicos. Em segundo lugar, aparecem os evangélicos/protestantes (14%) e as pessoas que afirmaram não possuir religião específica (14%). Devido ao grande número de respondentes que declararam haver outras crenças, foi averiguado que a crença mais citada, pelos respondentes, é o espiritismo (77% dos que declararam “outra”). Uma informação que foi analisada à parte e não consta na Tabela 1, é que não foi observado elevado grau de sincretismo religioso nessa amostra, uma vez que apenas 16% responderam possuir mais de uma crença.

Tabela 1 – Caracterização da amostra

Variável	Categoria	Freq. Relativa	Base	Variável	Categoria	Freq. Relativa	Base
Natureza da empresa			n = 965	Sexo			n = 1045
	Privada	87%			Masculino	57%	
	Sem fins lucrativos	6%			Feminino	43%	
	Pública	5%		Etnia			n = 1016
	Propriedade mista	2%			Branca	80%	
Porte			n = 943		Parda	13%	
	Até 49	26%			Negra	4%	
	De 50 a 249	20%			Amarela	3%	
	De 250 a 499	8%		Religião ou crença			n = 1042
	De 500 a 1499	13%			Católica	44%	
	Acima de 1500	33%			Outra	21%	
Gestor de pessoas			n = 659		Não específica	14%	
	Líderes de equipe	55%			Evangélica	14%	
	Líderes de gestores	45%			Agnóstico/ateu	6%	
Experiência profissional			n = 1043	Idade			n = 1042
	Até 1 ano	1%			18-27	24%	
	Entre 1 e 4 anos	12%			28-37	32%	
	Entre 10 e 15 anos	19%			38-47	24%	
	Entre 5 e 9 anos	21%			48-57	15%	
	Mais de 15 anos	47%			58-67	5%	
Experiência exterior			n = 376		68-77	0,3%	
	Até 3 meses	31%					
	Entre 4 e 6 meses	19%			Líder de:		
	Entre 7 e 11 meses	11%			equipe		gestores
	Entre 1 e 3 anos	19%		Geração	Baby boomers	14%	33%
	Mais de 3 anos	19%			X	49%	56%
					Y	33%	10%
					Z	4%	1%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Em relação à natureza do trabalho, os participantes da pesquisa estão vinculados prioritariamente a empresas de natureza privada (87%), sendo que 33% deles trabalham em empresas de grande porte (com mais de 1500 funcionários). Parte deles respondeu possuir alguma atividade de subordinação, sendo que 55% lideram equipes. Um fator relevante é que 47% dos respondentes possuem mais de 15 anos de experiência profissional. Entre os que têm experiência internacional, a predominância é de experiência de até um ano fora do Brasil (61%).

Dois outros aspectos relevantes para a caracterização da amostra, que não foram descritos na Tabela 1, são o setor de atuação e os cargos dos respondentes. Embora pertencentes a diversos setores econômicos, o setor mais expressivo foi o de serviços com 32% do total, composto por empresas que operam com engenharia, construção, consultoria, telecomunicações, tecnologia da informação entre outras. Já os cargos de alta liderança, como

CEOs e diretores, estão representados por 18% dos respondentes, enquanto que cargos como os de gerentes, coordenadores e supervisores representam 38% das respostas.

Em seguida, são apresentados os resultados da análise fatorial exploratória. Como primeiro resultado da AFE, tem-se uma porcentagem de 41,83% de explicação ao se forçar a existência de 12 dimensões entre a totalidade dos itens do instrumento. Esse valor mostra que há a possibilidade de se obter mais do que 12 constructos, revelando que nem toda a variabilidade presente nos dados será explicada com apenas 12 dimensões. Outro resultado relevante é que os itens 18 (-0,58), de pressão por produtividade, 32 (-0,67) e 52 (-0,57), contidos na dimensão tolerância à incerteza, apresentaram cargas fatoriais negativas na AFE (valores das cargas entre parênteses), indicando a relação inversa dessas questões com as dimensões em que estão inseridas.

A Tabela 2 mostra os valores das medidas de confiabilidade interna de cada dimensão. Essa confiabilidade foi obtida com o cálculo do alfa de Cronbach. Desse modo, é importante destacar que a análise do sentido positivo ou inverso dos itens é essencial, já que a medida de confiabilidade que foi utilizada, alfa de Cronbach, parte da premissa de que os itens estão dispostos em ordem direta (Costa, 2011). Esse foi o motivo pelo qual os itens em ordem inversa foram colocados em ordem direta conforme descrito na metodologia.

Tabela 2 – Confiabilidade via alfa de Cronbach

Dimensões	Instrumento Original		Ótimo	
	Nº de itens	Alfa	Nº de itens	Alfa
LEGITIMIDADE	5	0,58	2	0,76
RECONCILIAÇÃO	5	0,58	4	0,63
TOLERÂNCIA À INCERTEZA	10	0,50	8	0,53
PERSUASÃO	10	0,77	9	0,78
CLAREZA DE PROPÓSITOS	10	0,69	9	0,69
EMPODERAMENTO	10	0,73	9	0,73
LIDERANÇA ATIVA	10	0,66	9	0,67
ENGAJAMENTO	10	0,70	9	0,71
PRESSÃO POR PRODUTIVIDADE	10	0,50	6	0,68
VISÃO DE FUTURO	5	0,65	5	0,65
INTEGRAÇÃO	5	0,71	5	0,71
RELACIONAMENTO COM SUPERIORES	10	0,58	8	0,67
Total de itens	100	-	83	-

Fonte: Elaborada pelos autores, 2016.

Dessa maneira, o procedimento deu indicações dos itens que deveriam ser eliminados para se atingir a confiabilidade ótima. No geral, foram itens que apresentaram cargas fatoriais baixas ou cargas cruzadas, na AFE. Esse procedimento, que é apresentado na Tabela 2, ao ser implementado na análise confirmatória, implicou em constructos com confiabilidade boa ou regular para a maioria das dimensões (Costa, 2011). A exceção é a dimensão que mede a tolerância à incerteza, que mesmo após o procedimento de purificação, apresentou confiabilidade não aceitável. Um motivo pode ser a presença dos itens 32 (aceita atrasos sem ficar irritado) e 52 (tolera atrasos e dúvidas) que apresentaram cargas negativas, indicando que tais ações não são toleradas pelos líderes brasileiros e destoam dos outros itens que a compõe.

Por outro lado, a obtenção do número de itens que maximiza a consistência interna dos constructos, reduziu o número de itens em 17% e maximizou a consistência interna de oito dos doze (67%) constructos medidos pelo instrumento original.

Assim, a primeira adaptação ao modelo apresentado na Figura 1 (vide Metodologia), foi eliminar os itens que diminuía a consistência interna das dimensões (Churchill, 1979). A Tabela 3 resume os itens que foram utilizados no modelo de equação estrutural concorrente, a fim de validar o instrumento traduzido.

Tabela 3 – Proposta preliminar de purificação do instrumento

Dimensões	Itens										Total
LEGITIMIDADE	1	-	21	-	-	-	-	-	-	-	2
RECONCILIAÇÃO	-	-	-	-	-	51	61	71	-	91	4
TOLERÂNCIA À INCERTEZA	-	12	22	32	42	52	62	72	82	-	8
PERSUASÃO	-	13	23	33	43	53	63	73	83	93	9
CLAREZA DE PROPÓSITOS	4	14	24	34	-	54	64	74	84	94	9
EMPODERAMENTO	5	15	25	35	45	55	-	75	85	95	9
LIDERANÇA ATIVA	6	16	26	36	46	56	66	76	-	96	9
ENGAJAMENTO	7	17	27	-	47	57	67	77	87	97	9
PRESSÃO POR PRODUTIVIDADE	-	-	28	38	48	58	-	78	88	-	6
VISÃO DE FUTURO	9	-	29	-	49	59	-	-	89	-	5
INTEGRAÇÃO	-	19	-	39	-	-	69	79	-	99	5
RELACIONAMENTO COM SUPERIORES	10	-	30	40	-	60	70	80	90	100	8

Fonte: Elaborada pelos autores, 2016.

Mesmo com essas adaptações, nem todas as cargas fatoriais das doze dimensões sugeriram validade convergente no modelo purificado, uma vez que não apresentaram valores de carga acima do limite de 0,40. Isso quer dizer que várias variáveis ou dimensões estão correlacionadas. Todos os itens que apresentaram cargas cruzadas, na AFE, também tiveram valor da estatística CR, na AFC, não significativo (valor-p > 0,05). Em particular, os itens que apresentaram cargas baixas na AFE, também apresentaram na análise confirmatória e foram ser eliminados.

Para chegar ao modelo final, apresentado na Figura 2, que representa a validade convergente em todas as dimensões, além de serem eliminados os itens não significativos, foram introduzidas algumas covariâncias entre os erros de alguns itens e o erro de cada uma das doze dimensões por apresentarem índices de modificação bastante elevados. Os maiores índices de modificação diagnosticados foram detectados entre os itens que tiveram seu coeficiente determinado por 1, que é o procedimento usual utilizado em AFC para se evitar a não identificabilidade (Lattin, Carroll & Green, 2011), e o respectivo erro da dimensão em que tal item estava contido. Essa covariância é relevante e foi introduzida no modelo. A única covariância entre itens com elevado índice de modificação que foi introduzida, fora desse padrão, foi a covariância entre os itens L30 e L90 referentes ao relacionamento com os superiores.

Um aspecto teórico, que é preciso ressaltar, é que uma série de outros modelos poderia ser obtida, no entanto, o modelo que maximizará a verossimilhança é aquele em que se fixa os coeficientes relativos às maiores cargas obtidas na AFE. Esse é um aspecto pouco discutido na literatura e vários autores que utilizam a técnica de equação estrutural não deixam claro

aparecem na diagonal da matriz da Tabela 4. Isso quer dizer que as dimensões se diferem umas das outras, o que é relevante para afirmar que, de fato, os 12 comportamentos avaliados na pesquisa são distintos.

Por outro lado, as medidas de qualidade do ajuste, GFI e AGFI, resultaram valores relativamente baixos (0,69 e 0,67, respectivamente), indicando existir um modelo concorrente que melhor se ajusta aos dados. Para atingi-lo, é preciso inserir outras covariâncias entre os erros dos itens, com base nos índices de modificação. No entanto, não estava no escopo desta pesquisa tal realização.

Tabela 5 – Contribuição das dimensões para a ideia de liderança

Importância	Dimensão	Coefficiente	Erro padrão	C.R.	Valor - p
1	ENGAJAMENTO	0,51	0,03	20,17	***
2	INTEGRAÇÃO	0,46	0,02	27,40	***
3	PERSUASÃO	0,42	0,02	27,11	***
4	RECONCILIAÇÃO	0,40	0,03	14,22	***
5	RELACIONAMENTO COM SUPERIORES	0,39	0,02	24,36	***
6	LIDERANÇA ATIVA	0,37	0,03	13,92	***
7	CLAREZA DE PROPÓSITOS	0,35	0,02	22,56	***
8	PRESSÃO POR PRODUTIVIDADE	0,35	0,01	24,02	***
9	TOLERÂNCIA À INCERTEZA	0,28	0,02	11,89	***
10	VISÃO DE FUTURO	0,19	0,02	8,15	***
11	EMPODERAMENTO	0,18	0,03	7,01	***
12	LEGITIMIDADE	0,13	0,02	5,59	***

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

A grande contribuição do modelo de equação estrutural apresentado na Tabela 5 é a ordem de importância das dimensões para o constructo de liderança estabelecido. Essa contribuição é medida pela coluna intitulada coeficiente. Esses coeficientes podem ser interpretados como as correlações entre cada uma das dimensões e o conceito de liderança (Lattin, Carroll & Green, 2011). Como todas elas são positivas, pode-se dizer que afetam diretamente o conceito de liderança. Dessa forma, as dimensões mais valorizadas entre os respondentes são o engajamento, a integração, a persuasão e o relacionamento com os superiores.

Já as dimensões menos valorizadas são a tolerância à incerteza, a visão de futuro, o empoderamento e a legitimidade.

Embora alguns itens do instrumento original não tenham validade dentro do cenário cultural brasileiro, foi possível adaptá-lo e mostrar que existem comportamentos universais de liderança como propuseram Aditya, House e Kerr (2000). Essa constatação é verificada quando se obteve a validade discriminante das dimensões. Como já era sabido, o LBDQ-XII não é totalmente replicável entre diferentes culturas nacionais, tornando-se necessário entender como operacionalizar e adaptar suas dimensões para diferentes contextos (Aycan, 2008; Misumi, 1985; Triandis, 1990).

Apesar das pesquisas relacionadas a condutas, competências e estilos não serem estanques, é preciso enfatizar que os pontos menos valorizados em um líder ideal, pelos

gestores, podem ser melhores trabalhados. Destaca-se que entre as dimensões, a legitimidade, a tolerância à incerteza e a pressão por produtividades foram as que mais precisaram ser adaptadas no instrumento, a fim de se obter a validade convergente dele.

Em relação à legitimidade, os itens que permaneceram no constructo dizem respeito à ação de ser porta-voz do grupo. Já os itens referentes a divulgar as atividades (L11); falar pelo grupo quando há visitantes (L31); ou representá-lo em reuniões fora da empresa (L41) não convergiram em relação ao que se chamou ser a legitimidade do líder.

No que se refere à tolerância à incerteza, as questões que se relacionavam a esperar pacientemente pelo resultado de uma decisão (L02); ficar ansioso quando não sabe o que vai acontecer mais para frente (L12R); aceitar atrasos sem ficar irritado (L32); ficar ansioso quando espera por novos progressos (L42R); ser capaz de tolerar atrasos e dúvidas (L52); e se preocupar com os resultados de todos os procedimentos novos (L92R) foram excluídas para se garantir a convergência do constructo. Observou-se que esses itens estavam fora do controle do sujeito (fatores exógenos), enquanto que os itens que permaneceram na dimensão de tolerância foram itens que se encaixavam dentro do controle do sujeito (fatores endógenos), tais como lidar bem com a derrota mantendo sua rotina diária (L22); esperar por um tempo, depois reagir de forma explosiva (L62R); permanecer calmo independente do que vai acontecer (L72); ou ser capaz de adiar uma ação até o tempo certo chegar (L82).

O último constructo que precisou ser bastante adaptado foi a pressão por produtividade. Encorajar os colaboradores a fazer hora-extra (L08); procurar manter-se à frente nas competições entre grupos (L18); permitir que os membros do grupo se esforcem pouco no trabalho (L68R); manter o grupo trabalhando além de seu limite (L98) não são atitudes esperadas dos líderes ideais brasileiros. Além disso, percebe-se que são atitudes relacionadas ao conceito pejorativo de um “chefe”. Por outro lado, os itens que permaneceram no constructo estão relacionados à ideia do líder transformador que busca motivar constantemente os seus colaboradores na busca por melhor desempenho, desafiando constantemente seu time a evoluir. São eles: fazer comentários que desafiam o grupo a se esforçar mais (L28); manter o ritmo de trabalho acelerado (L38); desafiar os outros a produzirem mais (L48); pedir para seus colaboradores trabalharem com mais empenho (L58); empenhar-se ao máximo quando existir um trabalho a ser feito (L78); estimular o grupo a superar suas próprias metas (L88).

Outro ponto fraco, em destaque, é a baixa importância do empoderamento. Dessa forma, por exemplo, as organizações brasileiras deveriam estimular o processo de delegação e empoderamento de seus colaboradores, embora se perceba que delegar ainda seja uma tarefa difícil para os brasileiros, uma vez que a forte herança colonial faça com que os ambientes organizacionais se tornem paternalistas, no qual a meritocracia não seja necessariamente tão relevante.

5. Considerações finais

É sabido também que o Brasil passa por uma crise de legitimidade. Dessa forma, essa crise foi sentida do mesmo modo na pesquisa, uma vez que a legitimidade foi declarada a dimensão menos valorizada. Como já foi discutido anteriormente, a autonomia vai contra a ideia de controle e se, por um lado, contribui para a legitimidade das subordinações, por outro lado acaba inibindo as ações inovadoras. Isso mostra que o ambiente organizacional brasileiro sinaliza baixo controle exercido pelos líderes e um ambiente propício para a inventividade.

Outros aspectos sensíveis aos brasileiros, diagnosticados na pesquisa são o desenvolvimento de uma visão de longo prazo e saber lidar com a pressão por produtividade. No Brasil, existe uma tendência de as pessoas e empresas terem uma orientação de curto e médio prazo. Com o aumento da concorrência global, pensar no longo prazo contribui para a

sustentabilidade da companhia e uma visão clara de futuro para ser compartilhada pelos colaboradores.

Por sua vez, a pressão por resultados colide com as nossas tradições culturais, fato que corrobora com a valorização do “jeitinho” transformacional para obter melhores resultados. Para Hofstede (1998) qualquer investigação que dependa do âmbito cultural variará dentro de ambientes culturais distintos, independentemente de serem comportamentos de liderança, competências ou estilos. Assim, entende-se que a busca pela produtividade é essencial no contexto brasileiro, tendo em vista nossos baixos indicadores de produtividade quando comparados com outros países. Logo, o desafio dos líderes será “pressionar”, contudo com “jeitinho”, que se alinha com uma das dimensões mais valorizadas que é a persuasão.

Dentro do ambiente organizacional brasileiro, torna-se extremamente difícil ser eficiente sem lançar mão de estratégias retóricas de convencimento. O líder deve persuadir para conquistar. O líder passa, assim, a ter o papel de atribuir significado às tarefas conferidas à equipe. Os colaboradores buscam cada vez mais significar as atividades que desempenham.

Em se tratando dos outros aspectos mais valorizados pelos respondentes, têm-se aqueles relacionados aos líderes transformadores (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004; Brown & Moshavi, 2005; Pieterse *et al.*, 2010). Nota-se grande importância dos aspectos relacionais como o engajamento, a integração, a reconciliação e o relacionamento com os superiores, por exemplo. Quando comparados com os resultados obtidos de outros países, percebe-se que o brasileiro possui características positivas no âmbito internacional em termos de gestão, uma vez que há valorização do engajamento e da integração.

O perfil de liderança brasileiro está alinhado às expectativas globais e tendências futuras – relacionadas à liderança transformadora. Acredita-se que, nos próximos anos, os líderes brasileiros serão cada vez mais valorizados e procurados em âmbito global. Dessa forma, uma das competências que ajudarão nossos líderes no plano de carreira internacional é o desenvolvimento da mentalidade global de negócios (*global mindset*), uma vez que os pilares para isso já são valorizados, que são o engajamento e a integração.

REFERÊNCIAS

Aditya, R. N., House, R. J. and Kerr, S. (2000). Theory and practice of leadership: into the new millennium. In L. Cooper and E. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory and Practice* (p. 130-165). Oxford: Blackwell.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: the extraordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56(12), p. 1435-1459.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), p. 951 - 996.

Aycan, Z. (2008). Cross-Cultural Approaches to Leadership. In Smith, Peter B., Peterson, Mark and Thomas, David C., Eds. *The Handbook of Cross-Cultural Management*. Los Angeles, CA, USA: Sage, p. 219-238.

Barry J. (2009). *Análise Multivariada de Dados*, (6ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Bass, B.M. Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: The Free Press.

Black, J. S., & Porter, L. W. (1991). Managerial behaviors and job performance: A successful manager in Los Angeles may not succeed in Hong Kong. *Journal of International Business Studies*, p. 99-113.

Blake, R., Mouton, J & Bidwell, A. (1969), "The Managerial Grid," in *Behavioral Science and the Manager's Role*, W. B. Eddy, W. W. Burke, V. A. Dupre and O. P. South, eds. Washington D.C.: NTL Institute for Applied Behavioral Science, p. 167-74.

Blanchard, K.H., Zigarmi, D., & Nelson, R.B. (1993). Situational leadership after 25 years: a retrospective. *The Journal of Leadership Studies*, 1(1), p. 21-36.

Brown, W. & Moshavi, D. (2005). Transformational leadership and emotional intelligence: a potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), p. 867-887.

Chen, J. C., & Silverthorne, C. (2005). Leadership effectiveness, leadership style and

Churchill, Jr. G. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, p. 64-73.

Costa, Francisco José. (2011). *Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração*. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna.

Dinh, J.; Lord, R.; Gardner, W.; Linden, R. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), p. 36-62.

Dorfman, P. W., & House, R. J. (2004). Cultural influences on organizational leadership: Literature review, theoretical rationale, and GLOBE Project goals. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (p. 51-73). Thousand Oaks, CA: Sage.

Fiedler, F. E. (1967). *Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), p. 39 - 50.

Grupo DMRH. Disponível em: < www.dmrh.com.br>. Acesso em: 05 de abr 2017.

Hair, J. F., Black, W., Babin, B. J.; Anderson, E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*, (6ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Hofstede, G. Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. (1998). *Organization Studies*, 19(3), p. 477 - 492.

Jago, A. G. (1982). Leadership: perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), p. 315 - 333.

Jones, G. R., George, J. M., & Fane, G. (2008). *Contemporary management*. McGraw-Hill/Irwin.

Lattin, J., Carroll, J. D. & Green, P. E. (2011). *Análise de Dados Multivariados*. São Paulo: Cengage Learning.

Littrell, R. & Nkomo, M. (2005). Gender and race differences in leader behaviour preferences in South Africa. *Women in Management Review*, 20 (8), p. 562-580.

Littrell, R. & Ramburuth, P. (2007). *Leadership and management studies in Sub-Saharan Africa*, v. 1, San Diego, CA, USA: University Readers.

Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, p. 241-270.

- Malhotra, Naresh K. (2006). *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*, (4ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- McMahon, C. (1989). Managerial Authority. *Ethics*, 100(1), p. 33 - 53.
- Misumi, R. (1985). Leadership in Japanese organizations. New York: Harper & Row.
- Ouchi, W. G., & Maguire, M. A. (1975). Operational control: Two functions. *Administrative Science Quarterly*, 20, p. 559-569.
- Nakata, C. (2009). *Beyond Hofstede: culture frameworks for global marketing and management*. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *The Academy of Management Review*, 2(1), p. 104 - 112.
- Pieterse, A. N. Knippenberg, D. V., Schippers, M & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), p. 609 - 662.
- Selmer, J. (1997). Differences in leadership behaviour between expatriate and local bosses as perceived by their host country national subordinates. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(1), p. 13-22.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, p. 35-71.
- Snee, R. D & Hoerl, R.W. (2012). Leadership—essential for developing the discipline of statistical engineering. *Quality Engineering*, 24(2), p. 162 - 170.
- Stogdill, Ralph M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire – Form XII*. Columbus: The Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Sweeney, D. J., Williams, T. A., & Anderson, D. R. (2013). *Estatística aplicada à administração e economia*. São Paulo: Cengage Learning.
- Triandis, H. C. (1993). The contingency model in cross-cultural perspective. In M. M. Chemers and R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (p. 167–188). San Diego, CA: Academic Press.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*, 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.