

## **Executive Presence: Uma revisão sistemática da literatura**

**VLAMIR FERNANDES DA SILVA**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

**RENATO PENHA**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

**LUCIANO FERREIRA DA SILVA**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) e Universidade Nove de Julho (Uninove)

## *Executive Presence*: Uma revisão sistemática da literatura

### 1. Introdução

*Executive Presence* é um termo sem uma definição única na literatura, porém sua importância como habilidade fundamental em posições de liderança é um consenso entre os autores mais profícuos. A observação da habilidade de *Executive Presence* é identificada nas produções acadêmicas há décadas. O primeiro estudo com abordagem ao tema foi o de Kaufman e Fetters (1983), mas, em relação à produção científica, ganha maior relevância acadêmica no início dos anos 2000, concentrando nesse período, a quase totalidade de produções sobre o tema.

Em relação à composição do *Executive Presence*, diversos autores como Bates (2007), Green (2019), Hewlett *et al.* (2012), Kaufman & Fetters (1983) e Monarth (2010) apresentam em suas pesquisas constructos sob diferentes vieses, dificultando assim formar uma base conceitual sobre o tema. Porém, as respectivas pesquisas apresentam ao menos um entendimento em comum, considerando o *Executive Presence* como um conjunto de habilidades comportamentais e emocionais que impactam no relacionamento do indivíduo com os demais ao seu redor.

Os perfis dos autores que sugeriram definições teóricas para o tema são diversos, começando por Debra Kaufman, professora da Universidade de Northeastern, autora da obra mais antiga sobre o tema, passando por Zane Asher Green, pesquisador paquistanês que estuda temas relacionados com inteligência emocional e aprendizado. A pesquisa de Green (2019) contribuiu significativamente com o tema, propondo uma escala com o objetivo de medir o nível de *Executive Presence* nas pessoas. Como resultado, a pesquisa sugere um plano de treinamento para que cada participante do experimento pudesse potencializar os fatores que compõem o *Executive Presence* presente neles. Por ser um estudo precursor sobre o tema, a escala desenvolvida pelo autor serviu como instrumento de pesquisa para estudos futuros.

Em se tratando da aplicação na prática, autores como Suzanne Bates, Scott Weighart, Gavin Dagley, Harrison Monarth e Jennifer K. Crittenden atuam como consultores, pesquisadores e com treinamento de executivo. Os estudos destes autores apresentam uma visão mais prática sobre o tema. Bates e Weighart empregam o *Executive Presence* como fator de impacto para que líderes mantenham o engajamento dos talentos em suas equipes. Para Dagley, o *Executive Presence* diferencia o indivíduo na percepção do público, e se divide entre habilidades percebidas no contato inicial e habilidades observadas ao longo do tempo. Já Monarth associa o *Executive Presence* com o sucesso profissional, segundo o autor esse sucesso se compõe com o conhecimento específico à sua atividade e à gestão da percepção dos demais. Por fim, Crittenden (2013) desenvolve uma escala onde o indivíduo pode aferir seu grau de maturidade em *Executive Presence*.

Ao se observar a linha do tempo em relação à produção, tanto na visão teórica quanto aplicada, é possível compreender o perfil e o cenário da pesquisa do tema. Diante do exposto, é possível ressaltar a convergência do entendimento de que o *Executive Presence* pode ser considerado um conjunto de habilidades interpessoais, que permitem ao indivíduo se destacar ao transmitir confiança e conquistar a aceitação de sua liderança. Embora diversas práticas são prescritas nos estudos analisados, nota-se que o *Executive Presence* está relacionado a um comportamento que influencia as pessoas envolvidas em determinada atividade, sendo essa uma habilidade interpessoal desenvolvida em líderes.

Ao se analisar a linha de produção sobre o tema e apresentado na introdução deste artigo, é possível destacar os principais conceitos e habilidades gerenciais que compõem o *Executive*

*Presence*. Entretanto, algumas divergências são apresentadas, como por exemplo, sobre em qual conjunto de características ou habilidades o *Executive Presence* é representado. Nesse sentido, é possível entender que dentro desse conjunto existam impressões iniciais e percepções avaliadas ao longo do tempo. Para Dagley & Gaskin (2014), até esse momento, os autores mais relevantes sobre o tema, listam como habilidades essenciais presentes no *Executive Presence* a reputação, status, aparência física, projeção de confiança, habilidade de comunicação e engajamento. Os autores também apontam as habilidades que são avaliadas nos indivíduos ao longo do tempo sobre o *Executive Presence*, como a integridade, conhecimento, habilidade de entregar suas atribuições e o uso coercitivo de energia, fatores que estendem o alcance do tema do indivíduo para as pessoas ao seu redor, respeitando uma escala hierárquica.

As novas habilidades de *Executive Presence* apresentadas por Dagley & Gaskin (2014) apresentam uma visão díspare sobre as habilidades e conceitos para o tema apresentado anteriormente por Bates (2007), Green (2019), Hewlett *et al.* (2012), Kaufman & Fetters (1983) e Monarth (2010), surgindo assim uma lacuna para a realização desta pesquisa. Com o propósito de entender este fenômeno, o objetivo deste artigo é realizar uma revisão sistemática da literatura sobre o tema *Executive Presence*, descrevendo o conteúdo e a evolução da pesquisa nesse campo. Como contribuições, pretende-se estabelecer o panorama das produções acadêmicas sobre o tema, além de apresentar oportunidades de pesquisa como apoio à realização de trabalhos futuros.

## 2. Procedimentos Metodológicos

Como já apresentado, a institucionalização do conceito de *Executive Presence* ainda é incipiente, sendo este o principal motivador deste estudo. Porém, ao se observar os principais artigos publicados sobre o tema, é possível apontar algumas definições. Diante desse contexto e com o propósito de estabelecer o estado atual das produções acadêmicas sobre o tema, essa pesquisa possui caráter exploratório a fim de possibilitar melhor entendimento sobre esse tema (Creswell, 2007).

Para a realização dessa revisão sistemática da literatura sobre o tema *Executive Presence*, foram utilizados como fonte de dados, artigos científicos publicados nas bases de dados *Scopus* e *ISI Web of Science – Coleção Principal* (WoS), com acesso acadêmico. Complementarmente, artigos do *Google Scholar* foi explorado com a intenção de aumentar o *corpus* da pesquisa. Uma pesquisa bibliográfica é considerada um estudo sistematizado com base em material publicado em jornais, revistas, e por meios eletrônicos (Vergara, 2013).

Para a pesquisa inicial nas bases *Scopus* e WoS, foi utilizada a expressão ALL (“Executive Presence”). O objetivo foi extrair todas as publicações contendo a expressão *Executive Presence* sem o emprego de nenhum outro filtro nos resultados da pesquisa. Como resultado, foram identificados 47 documentos na base *Scopus* e 8 na base WoS. Os resultados foram exportados em formato *BibTex* e importados no *software Zotero*. Após a importação, os documentos em duplicidade foram eliminados, resultando em um total de 48 documentos. No intuito de aumentar o *corpus* de referências e tornar este estudo mais robusto, foram incorporado a pesquisa os resultados da base *Google Scholar*.

A pesquisa no *Google Scholar* foi feita utilizando a expressão “Executive Presence”, utilizando o *software Publish or Perish*, versão 7.19 para *MacOS*. Foi utilizado o *software* devido à possibilidade de exportar os resultados da pesquisa da base *Google Scholar* no formato *BibTex*. Desse modo, foi possível efetuar os procedimentos de importação no *software Zotero* e eliminação de duplicidade com o *corpus* de pesquisa já existente.

A pesquisa retornou 400 documentos na base *Google Scholar*. Ao adicionar ao *corpus* de 48 documentos da pesquisa existente, foram identificados e eliminados 10 artigos duplicados, resultando em uma lista de 390 documentos. A lista das bases utilizadas para compor o *corpus* de pesquisa e a quantidade de documentos são demonstradas na Tabela 1.

**Tabela 1. Base de dados acadêmicos utilizados para a composição do *corpus* da pesquisa.**

Base	Expressão	Quantidade
<i>Scopus</i>	<i>all("executive presence")</i>	47
<i>Web of Science</i>	<i>all=("executive presence")</i>	8
<i>Google Scholar</i>	<i>"executive presence"</i>	390
<b>Total</b>		<b>445</b>

Fonte: elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa.

Com o *corpus* de pesquisa definido, iniciou-se a leitura e análise dos títulos e resumos de cada artigo, com o objetivo de entender sua aderência ao tema pesquisado. Por essa análise, foi possível excluir 385 documentos. O motivo da exclusão foi o fato de que nenhum dos documentos possuía em seu texto a expressão “*Executive Presence*” ou não apresentava conteúdo relevante para o tema, alinhado com o objetivo desta pesquisa. As exclusões foram majoritariamente feitas pelo uso da expressão “*Executive Presence*” em seu contexto literal, abordando a presença de um executivo no ambiente explorado por um artigo, como por exemplo, em Belsito *et al.* (2018) que estuda a relação entre a presença de executivos de recursos humanos entre posições de liderança e o crescimento de empresas públicas.

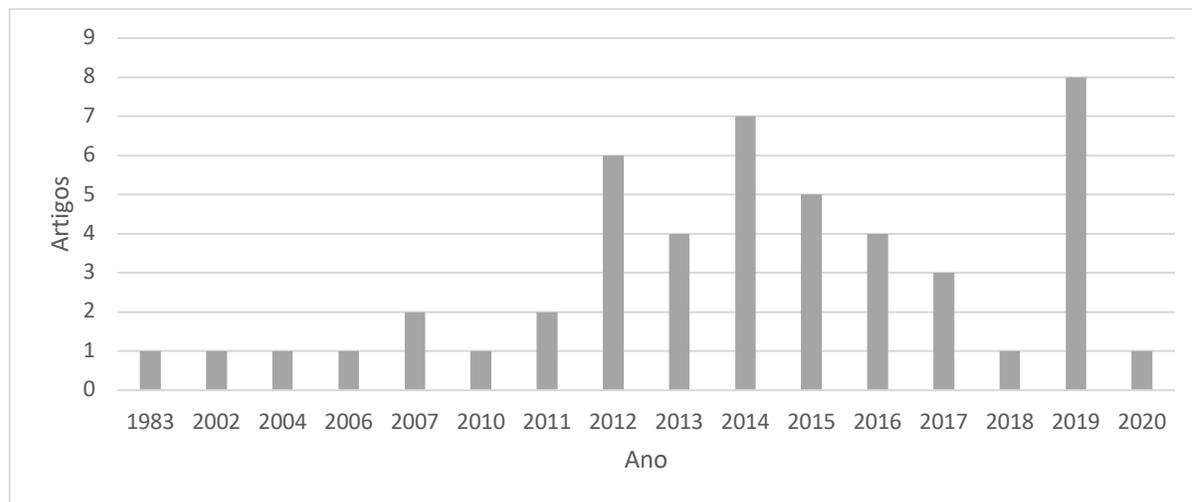
Outro fator de exclusão está relacionado à área de publicação dos documentos. Artigos da área de saúde relacionados que escreveram sobre a presença de algo a ser estudado, no funcionamento executivo de funções motoras ou neurológicas, como por exemplo, Collette *et al.* (1999) que estuda o funcionamento executivo em pacientes com doença de Alzheimer foram descartados.

Alguns trabalhos também foram retirados do *corpus* de pesquisa por não permitirem replicabilidade, ou por não constituírem artigos de periódicos acadêmicos. Embora tais documentos trouxessem conteúdo pertinente ao assunto, como por exemplo o trabalho da Dra. Jenna Carpenter (2013) que consiste em um documento utilizado para apresentação informal do assunto.

Para o *corpus* dessa pesquisa, foram mantidos os artigos que apresentaram o termo *Executive Presence* dentro do contexto de habilidade interpessoal do indivíduo e estruturados de forma a apresentar replicabilidade em pesquisas futuras. Após a leitura, restaram 48 trabalhos no *corpus* de pesquisa. A base foi exportada do *software Zotero* em formato *BibTex*, em um arquivo com extensão “.bib”. O arquivo foi importado para o *software Biblioshiny* para a biblioteca *Bibliometrix*. Por fim, ainda a partir do *Zotero*, a base foi extraída em formato *Research Information Systems* (RIS) e importado para o *software VOSviewer* versão 1.6.16, em que foi criado um mapa de co-ocorrência de palavras, baseado nos dados bibliográficos extraídos, analisando um número mínimo de ocorrências de palavras chave em 2 e selecionando as 10 mais relevantes.

### 3. Apresentação dos resultados e Discussão

A partir da importação do arquivo com o *corpus* no *Biblioshiny*, foi possível obter informações sobre a produção científica ao *Executive Presence*. A Figura 1 apresenta a evolução das produções ao longo dos anos.

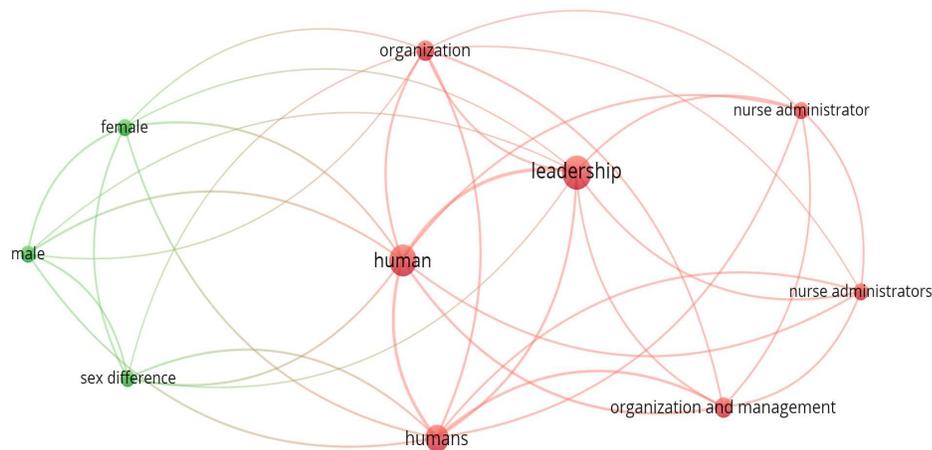


**Figura 1. Publicações por ano. Gráfico gerado com o auxílio do *Biblioshiny***

Fonte: elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa.

Ao se observar a Figura 1, pode-se destacar o interesse dos autores em publicações sobre o tema, sendo explorado desde o início dos anos 1980 com Kaufman & Fetters (1983), a mais antiga e Heimann (2020) a publicação mais recente. Pode se destacar também o ano de 2019 como o ano com maior número de publicações com nove documentos.

Com o objetivo de identificar os constructos correlacionados com o tema *Executive Presence*, foi elaborado um mapa de palavras com o auxílio do *software Vosviewer*. Como resultado, o mapa de palavras apresentou dois clusters, o primeiro com sete palavras: *human, humans, leadership, nurse administrator, nurse administrators, organization e organization and management*; e um segundo cluster com os termos: *female, male, sex differences*. O mapa de palavras é apresentado na Figura 2.



**Figura 2. Mapa de palavras gerado com o auxílio do VOSviewer**

Fonte: elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa.

Diante do exposto na Figura 2, percebe-se que o primeiro *cluster* ratifica forte relação do *Executive Presence* com os termos liderança e humanos aderentes às definições extraídas do corpo de pesquisa que descrevem o *Executive Presence* como habilidades interpessoais e sociais que são relevantes aos indivíduos em posições de liderança. O primeiro cluster ainda salienta as pesquisas para o ambiente de gestão organizacional e destaca, principalmente, a área de saúde, provedora de significativo número de pesquisas dentro do *corpus*. Já o segundo *cluster* relaciona o tema *Executive Presence* com o estudo de gênero, masculino e feminino, identificando que as pesquisas têm considerado o aspecto de gênero e sua relação com a liderança corporativa.

### 3.1 Definições

Após a leitura dos artigos, foi possível identificar os principais conceitos sobre *Executive Presence*. É possível destacar que o termo *Executive Presence* não apresentou um consenso na literatura (Dagley & Gaskin, 2014). Diversos autores compõem os constructos de *Executive Presence* de maneira complementar ou sob diferentes vieses, mas é entendimento comum entre os autores que o termo define um conjunto de habilidades comportamentais e emocionais que impactam no relacionamento do indivíduo com os demais ao seu redor, sejam pares, líderes ou liderados, entre outros. Como observado por Dagley e Gaskin (2014), as definições de *Executive Presence* orbitam entre constructos de impressão e validação,

Kaufman, D. e Fetters, M.L. (1983), foram os pioneiros na observação do *Executive Presence*, dentro do corpo de pesquisa identificado por este trabalho, os autores pesquisaram como a mulher é percebida pelo meio corporativo em relação ao seu potencial de liderança, e identificou o *Executive Presence* e as habilidades interpessoais como características chave para esse papel. Nesta pesquisa os autores identificaram cinco constructos para o *Executive Presence*: apetite para riscos, capacidade analítica, agressividade, postura decisiva e ambição.

Monarth H. (2010), define *Executive Presence* como uma imagem pessoal que inspire respeito. Segundo o autor, o sucesso profissional do indivíduo é uma composição entre o seu conhecimento e a capacidade do indivíduo em gerenciar a percepção dos outros quanto às suas capacidades e habilidades. Nesta visão, o *Executive Presence* se assemelha muito com a Inteligência Social, que se define por cinco aspectos: “Presença”, o nível de confiança e consciência

que você projeta; "Clareza", a lucidez da sua mensagem; "Conscientização", sua capacidade de "ler" pessoas; "Autenticidade", quão genuinamente você se depara; "Empatia", quão bem você se relaciona com os sentimentos dos outros.

*Executive Presence* é definido por Hewlett *et al.* (2012) como a maneira do indivíduo agir, se comunicar e em menor proporção, como se apresenta. Esta habilidade pode ser identificada através de 6 aspectos principais: postura e confiança sob pressão, determinação, inteligência emocional, integridade, visão inspiradora e reputação. Alinhada com esta definição, Pilette (2015) adiciona que *Executive Presence* é estilo de liderança no qual se observa a inteligência emocional e comportamental, sugerindo que este estilo impulsiona o indivíduo a maximizar seu valor como líder.

Os autores Bates & Weighart (2014) definem em sua pesquisa que o *Executive Presence* como a habilidade de influenciar, engajar, alinhar, mobilizar e inspirar pessoas a agir. Os autores derivam essas habilidades em três dimensões, o caráter, a substância e o estilo do indivíduo. Cada uma dessas dimensões é ainda derivada em 5 comportamentos, caráter é construído por: autenticidade, integridade, preocupação, restrições e humildade; substância requer: sabedoria prática, confiança, postura, ressonância e visão, enquanto estilo implica em: aparência, intencionalidade, inclusão, interatividade e assertividade.

A pesquisa de Dagley & Gaskin (2014) foi composta por entrevistas com 34 executivos e com base nos resultados os autores sugeriram que *Executive Presence* define o indivíduo que em virtude de como é percebido pelos membros da plateia em um dado momento, exerce influência além da conferida pela autoridade formal. Suas descobertas destacaram a amplitude de características e a influência do tempo nas percepções das pessoas com uma complexa composição. Ainda segundo o autor, a literatura popular considera o *Executive Presence* como um elemento essencial à liderança.

Para Green (2019), o *Executive Presence* como uma mistura inteligente de autoconhecimento, magnetismo pessoal, autodeterminação, capacidade de aprendizado catalítico, autodisciplina e otimismo permitindo que o indivíduo se sobressaia a outros em seu campo relevante. Green ainda contribui com uma proposta de escala para a medição do *Executive Presence* e um plano de treinamento baseado em cada uma de suas características.

Pela leitura dos artigos foi possível identificar os sinônimos utilizados na compreensão do *Executive Presence* utilizados pelos autores em seus textos acadêmicos. Esses sinônimos foram mapeados e estão destacados no Tabela 2. Os sinônimos foram pesquisados no *Google Trends*, em 28 de junho de 2020. Não foram utilizados filtros de pesquisa por região ou categoria. O período selecionado foi referente aos últimos 5 anos e o escopo restrito as pesquisas feitas na *web*, excluindo buscas em *Youtube*, *Imagens*, *Notícias* e *Shopping*.

**Tabela 2. Sinônimos identificados para *Executive Presence*.**

Sinônimo para <i>Executive Presence</i>	Autor(es)
<i>X-Factor</i>	Green (2019); Bates (2007)
<i>C-Speak</i>	Babin e Grant (2019)
<i>C-Suite Communication</i>	Sanford e Janney (2019)
<i>Leadership Presence</i>	O'Connor (2017)
<i>Presence</i>	Yoder-Wise e Benton (2017)
<i>Executive Presence</i>	Demais autores

Fonte: elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa.

Os resultados mostram que a quantidade de pesquisas feitas para a expressão "C-Speak" e "C-Suite Communication" foram irrelevantes, e que o uso do termo "Executive Presence" é aproximadamente 4 vezes frequente se comparado com o uso do "Leadership Presence" para esse cenário de pesquisa, mostrando clara tendência do uso da expressão "Executive Presence" em detrimento de "*Leadership Presente*". As expressões "*Presence*" e "*X-Factor*" retornam uma grande quantidade, mas em função de sua interpretação extremamente genérica não foram consideradas nesse comparativo.

### 3.2 Aplicação de *Executive Presence*

Em se tratando dos possíveis cenários de uso, Seitchik (2019) identificou que líderes de sucesso conseguem facilitar o processo que permite à equipe descobrir a melhor solução ou a melhor estratégia de implementação em conjunto. O autor estudou as habilidades necessárias aos líderes na construção de um ambiente com tensão psicológica equilibrada para o ideal fomento das melhores ideias, relacionando esse ambiente com o crescimento de receita e inovação nas empresas. Por fim, como contribuição, o autor relaciona o crescimento da receita, à saúde da empresa e à inovação, como fator de longevidade do negócio, além da influência do líder sobre esses fatores e a importância do *Executive Presence* como habilidade fundamental a este líder. Sua contribuição principal foi identificar esse relacionamento, contribuindo para a formação dos atuais e futuros líderes do mercado.

Em sua pesquisa Pilette (2015) analisa pelas suas lentes de *coach* executiva a relação de causa e consequência nas reações dos líderes em situações comuns de trabalho. A autora define o *Executive Presence* como um estilo de liderança onde se observa a inteligência emocional e comportamental, sugerindo que *Executive Presence* impulsiona o indivíduo a maximizar seu valor como líder, sua capacidade em engajar e liderar outros, movimentando corretamente as emoções internas em ações externas. Sua principal contribuição foi observar e registrar o estilo de liderança eficaz para impulsionar a percepção de liderança do indivíduo.

Já a pesquisa de Monarth H. (2010) possui um cenário mais abrangente, caracterizando cada indivíduo como um vendedor. Aos olhos de Monarth H. (2010) expor um ponto de vista já é um processo venda. O discurso de venda é o coração das interações humanas. O sucesso dessa interação está em como a audiência percebe o indivíduo mais do que na mensagem em si ou qualquer outro fator. O *Executive Presence* é identificado como fator chave para tornar a percepção efetiva.

Saindo da aplicação em ambientes corporativos, Green (2019) estuda os fatores não acadêmicos que suportam a preparação do estudante universitário para o mercado de trabalho. Segundo o autor, *Executive Presence*, abordado como *X-Factor* está mais voltado a caráter e habilidades cognitivas do que desempenho acadêmico. Este estudo propõe uma escala baseada em perspectivas teóricas sobre o tema e seus subconjuntos. Em um segundo momento, o artigo apresenta uma pesquisa sobre aplicação de treinamento em *Executive Presence* e demonstra, por meio de seus resultados, que esse perfil pode ser desenvolvido, no indivíduo e no grupo. O autor apresenta, ainda, um modelo de treinamento a ser aplicado para o desenvolvimento desse perfil.

Bates é o autor mais profícuo dentre os 69 autores identificados por essas pesquisas entre suas publicações encontram-se estudos em cenários distintos, mas sempre voltados aos altos executivos. Por fim, Bates & Weighart (2014) observaram as habilidades de líderes executivos na retenção, motivação e engajamento de talentos. Segundo os autores a retenção de talentos é um

tema além do incentivo financeiro, que passa pela habilidade do líder em inspirar e conectar pessoas a uma missão, definir direções claras e orientar com propósito.

### 3.3 Escalas para mensurar Executive Presence

Esta revisão sistemática da literatura identificou algumas escalas para mensuração do *Executive Presence* no indivíduo. Suas aplicações variam de acordo com o viés adotado por cada autor, a definição e o cenário de uso. Em sua pesquisa, Crittenden (2013) apresenta um questionário, para autoavaliação, onde o indivíduo avalia os componentes *Executive Presence*. As respostas ao questionário são aplicadas em escala Likert de nível de concordância de 5 pontos, onde 1 é discordo totalmente e 5 é concordo plenamente. A autora argumenta que este questionário pode ser utilizado para que o indivíduo faça um diagnóstico para melhorar sua aderência ao *Executive Presence*.

A escala de Green (2019), foi composta a partir da análise das escalas de *Self-Rated Character Strengths Scale* de Furnham and Lester (2012), *Student Self-Efficacy Scale* de Rowbotham and Schmitz (2013) e *Beck Hopelessness Scale* de Beck et al. (1974), sua compilação foi validada por especialistas e resultaram em um escala que mede o *X-Factor* em um indivíduo através de autoavaliação com 43 itens com respostas formatadas pela escala de *Likert*.

**Tabela 1. Cenário atual do Executive Presence na literatura científica**

Produção	Público	Aplicação do <i>Executive Presence</i>	Resultado
Seitchik (2019)	Líder, executivo	Estuda a influência do líder na manutenção de um ambiente com tensão ideal para a melhor performance da equipe.	Estabelece que líderes com habilidades de <i>Executive Presence</i> influenciam na competitividade e na longevidade da Empresa.
Pilette (2015)	Líder, enfermagem	Estuda a inteligência emocional e comportamental do líder	Identifica o <i>Executive Presence</i> como um estilo de liderança eficaz para impulsionar a percepção de liderança do indivíduo.
Green (2019)	Alunos universitários, acadêmico	Estuda fatores não acadêmicos que impactam na preparação do aluno universitário para o mercado de trabalho	Identifica o <i>Executive Presence</i> como uma mistura de habilidades capaz de destacar o indivíduo entre seus pares.
Dagley & Gaskin (2014)	Líder, executivo	Identificaram os constructos que definem o <i>Executive Presence</i> através da análise da percepção e posterior validação de lista junto a mesma amostra dimensionada por saturação de dados.	Definição do <i>Executive Presence</i> através dos 10 (dez) constructos mais relevantes identificados em sua pesquisa.

Fonte: elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa.

Por fim, a escala Bates (ExPI), utilizada por Seitchik (2019), pondera 90 itens e classifica o indivíduo dentro com maior ou menor habilidade em *Executive Presence*. A relação das obras contendo a escala, o público e os resultados obtidos são demonstrados na Tabela 3.

A Tabela 3 demonstra que os autores Dagley & Gaskin (2014), Pilette (2015) e Seitchik (2019) aplicam suas escalas sobre líderes de equipes. Porém a escala proposta por Green (2019), foi aplicada em alunos universitários o que potencialmente pode inviabilizar sua aplicação no cenário corporativo.

#### 4. Considerações finais

Diante dos resultados da pesquisa, algumas considerações podem ser apontadas sobre o *Executive Presence*. Em relação à sua base conceitual, o resultado desta pesquisa demonstrou que ainda não existe um conceito único sobre o tema, tanto na visão teórica quanto na prática. Na teoria, como por exemplo, mas não se limitando à Green (2019), onde o tema está relacionado com habilidades interpessoais que destacam o indivíduo entre os demais, potencializando suas competências sociais. Em uma perspectiva aplicada, o tema é abordado como habilidade de liderança, que potencializa a legitimação do líder, como por exemplo, Bates (2014) e Hewlett (2012), que demonstram o *Executive Presence* como uma habilidade que vai além do conceito, contribuindo para sua aplicação.

Em se tratando de sua abordagem gerencial, a pesquisa demonstrou que o *Executive Presence* possui uma relação estreita com as habilidades interpessoais dos indivíduos. Diante da presença do *Executive Presence* em líderes e liderados, formando uma equipe de trabalho, o líder pode transmitir maior confiança e conquistar a aceitação de sua equipe. Agindo desse modo, o *Executive Presence* pode ser apontado como um comportamento que influencia as pessoas envolvidas em determinada atividade, em busca de um determinado objetivo.

A produção literária sobre o *Executive Presence* demonstra uma linha de publicação contínua desde o seu surgimento no início dos anos 1980, apresentando o maior pico no ano de 2019. Essa situação sugere o interesse recente dos pesquisadores e praticantes sobre o tema. Em relação aos campos de interesse, destacam-se publicações nas áreas de saúde e gestão de pessoas. Apesar das evidências demonstrarem o interesse pelo tema, pode-se observar uma lacuna nas publicações atuais sobre *Executive Presence*, destacada pela ausência de publicações que contribuam com *frameworks* e instrumentos aplicáveis ao ambiente corporativo, apoiando a identificação de potenciais líderes, além de indicadores facilmente aplicáveis para o desenvolvimento das competências destes. Em relação às competências, cabe destacar o diagnóstico e o desenvolvimento de habilidades humanas como a negociação.

Em relação aos cenários de uso e as escalas para mensurar o *Executive Presence* dos indivíduos, pode-se notar que os instrumentos atuais, mensuram a percepção de terceiros e a auto-avaliação relativa aos constructos de *Executive Presence*. Essa situação remete a oportunidade de revisão sobre os fatores relacionados às práticas gerenciais que permitam mensurar com mais acurácia o *Executive Presence*.

Diante do exposto, o *Executive Presence* pode ser apontado como uma habilidade associada à liderança que se aproxima das práticas gerenciais, podendo ser uma habilidade a ser empregada em ambientes projetizados, em busca de aumento de desempenho operacional ou financeiro. Esse contexto é asseverado pelo fato de que os resultados sobre os cenários de uso e as escalas não apresentaram a relação do *Executive Presence* com as práticas de Gestão de Projetos, abrindo assim um caminho para a realização de estudos futuros. Portanto, os resultados da presente pesquisa favoreceram o conhecimento de um cenário abrangente sobre a produção científica de *Executive Presence*, tanto no âmbito teórico quanto aplicado. Os resultados aqui apresentados podem contribuir para incentivar pesquisas futuras sobre o tema.

Por fim, esta pesquisa teve o objetivo de descrever o conteúdo e a evolução de estudos sobre o *Executive Presence*. Em relação às limitações, esta pesquisa nota que as bases utilizadas podem ser ampliadas, o que pode gerar o risco de algum trabalho não ter sido identificado e incluído nas análises.

## Referências

- Babin, R., & Grant, K. (2019). How do CIOs become CEOs? *Journal of Global Information Management*, 27(4), 1–15. <https://doi.org/10.4018/JGIM.2019100101>
- Bates, S. (2007). Develop seven elements of executive presence. *AFE Facilities Engineering Journal*, 34(1), 29–30. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-33947130136&partnerID=40&md5=4cd567744d1986206a301bc23cb996be>
- Bates, S., & Weighart, S. (2014). Executive presence: The X factor in employee engagement. In *Employment Relations Today*. Wiley Online Library. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ert.21464>
- Belsito, C. A., Reutzell, C. R., & Collins, J. D. (2018). Human resource executives and post-IPO firm growth. In *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT* (Vol. 31, Número 7, p. 1401–1418). EMERALD GROUP PUBLISHING LTD. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2017-0460>
- Carpenter, J. (2013). *Executive Presence: The Ability to Connect, Motivate, Collaborate, and Inspire*. info.engr.latech.edu. [http://info.engr.latech.edu/advfac/pdf/Executive\\_Presence.pdf](http://info.engr.latech.edu/advfac/pdf/Executive_Presence.pdf)
- Collette, F., Van der Linden, M., & Salmon, E. (1999). Executive Dysfunction in Alzheimer's Disease. *Cortex*, 35(1), 57–72. [https://doi.org/10.1016/S0010-9452\(08\)70785-8](https://doi.org/10.1016/S0010-9452(08)70785-8)
- CRESWELL, J. W. (2007). Procedimentos de métodos mistos. Creswell, JW Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2a ed. Porto Alegre: Artmed, 211-227.
- Crittenden, J. K. (2013). Executive presence. *Leadership Excellence*. <https://www.discreetguide.com/wp1/wp-content/uploads/EPQuestionnaireDG.pdf>
- Dagley, G. R., & Gaskin, C. J. (2014). Understanding executive presence: Perspectives of business professionals. *Consulting Psychology Journal*, 66(3), 197–211. <https://doi.org/10.1037/cpb0000011>
- Green, Z. A. (2019). Fostering the X-Factor in Pakistan's university students. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00237-6>
- Heimann, N. (2020). Achieving Executive Presence: Integrating The Seven Dimensions of Leadership Intelligence. *Leader to Leader*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ltl.20492>
- Hewlett, S. A., Leader-Chivée, L., Sherbin, L., Gordon, J., & ... (2012). *Executive presence*. dca.org.au. <https://www.dca.org.au/sites/default/files/executivepresence-keyfindings-cti.pdf>
- Kaufman, D., & Fetters, M. L. (1983). The executive suite: Are women perceived as ready for the managerial climb? *Journal of Business Ethics*. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00382903>
- Monarth, H. (2010). *Executive presence*. 5.202.52.251. <http://5.202.52.251:2626/handle/Hannan/17653>
- O'Connor, M. (2017). Creating Caring Connections Through Presence. *Nurse Leader*, 15(5), 347–351. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2017.06.004>
- Pilette, P. (2015). Executive Presence: Getting it Wrong has Potentially Dire Consequences, Getting it Right Boosts Your Career. In *NURSE LEADER* (Vol. 13, Número 1, p. 48–50). ELSEVIER SCIENCE INC. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2014.11.006>
- Sanford, K., & Janney, M. (2019). Preparing the nurse executive of the future. *Journal of Nursing Administration*, 49(4), 171–173. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000732>

- Seitchik, M. (2019). The Goldilocks Approach to Team Conflict: How Leaders Can Maximize Innovation and Revenue Growth. In *PSYCHOLOGIST-MANAGER JOURNAL* (Vol. 22, Número 1, p. 37–45). AMER PSYCHOLOGICAL ASSOC. <https://doi.org/10.1037/mgr0000082>
- Yoder-Wise, P. S., & Benton, K. K. (2017). The Essence of Presence and How It Enhances a Leader's Value. *Nurse Leader*, 15(3), 174–178. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2017.01.001>