

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA COGNITIVA

RENATA GABRIELLE DE FARIAS SILVA

**AVALIAÇÃO DE ESTILOS DE LIDERANÇA E
SUAS RELAÇÕES COM AS FUNÇÕES EXECUTIVAS**

**RECIFE
2015**

RENATA GABRIELLE DE FARIAS SILVA

**AVALIAÇÃO DE ESTILOS DE LIDERANÇA E
SUAS RELAÇÕES COM AS FUNÇÕES EXECUTIVAS**

Este trabalho foi desenvolvido pela mestranda Renata Farias, do curso de pós-graduação em Psicologia Cognitiva da UFPE e o mesmo cumpre as exigências do programa.

Área de concentração: Desenvolvimento cognitivo

Orientador: Dr. José Maurício Haas Bueno

**RECIFE
2015**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na fonte
Bibliotecário, Divonete Tenório Ferraz Gominho CRB4-985

S586a	Silva, Renata Gabrielle de Farias. Avaliação de estilos de liderança e suas relações com as funções executivas / Renata Gabrielle de Farias Silva. – Recife: O autor, 2015. 86 f. il. : 30 cm. Orientador: Prof. Dr. José Maurício Haas Bueno. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco. CFCH. Pós-Graduação em Psicologia Cognitiva, 2015. Inclui referências e anexos. 1. Psicologia cognitiva. 2. Liderança – Estilo cognitivo. 3. Habilidades de vida. 4. Avaliação – Psicologia. I. Bueno, José Maurício Haas. (Orientador). II. Título. 153 CDD (22.ed.) UFPE (BCFCH2015-47)
-------	--

ATA DA **299ª** DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA COGNITIVA DO CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, NO DIA **23 DE FEVEREIRO DE 2015**.

Aos **23** (vinte e três) dias do mês de **fevereiro de dois mil e quinze** (2015), às quatorze horas, na Sala de Aula 01 do 8º andar do Centro de Filosofia e Ciências Humanas-CFCH da Universidade Federal de Pernambuco, em sessão pública, teve início a defesa da Dissertação de Mestrado intitulada “Avaliação de Estilos de Liderança e suas Relações com as Funções Executivas” da aluna **RENATA GABRIELLE DE FARIAS SILVA**, na área de concentração Psicologia Cognitiva, sob a orientação do Prof. Dr. José Maurício Haas Bueno. A mestranda cumpriu todos os demais requisitos regimentais para a obtenção do grau de MESTRA em Psicologia Cognitiva. A Banca Examinadora foi indicada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Cognitiva em *Ad Referendum* e homologada pela Diretoria de Pós-Graduação, através do Processo Nº 23076.005371/2015-94 em 05 (cinco) de fevereiro de dois mil e quinze (2015), composta pelos Professores Doutores JOSÉ MAURICIO HAAS BUENO (Presidente e 1º Orientador), JOSEMBERG MOURA DE ANDRADE (Examinador Externo, Dep. de Psicologia/UFPB - PB) e ANA KARINA MOUTINHO LIMA (Examinador Interno). Após cumpridas as formalidades, a candidata foi convidada a discorrer sobre o conteúdo da Dissertação. Concluída a explanação, a candidata foi arguída pela Banca Examinadora que, em seguida, reuniu-se para deliberar e conceder à mesma a menção **APROVADA** da referida Dissertação. E, para constar, lavrei a presente Ata que vai por mim assinada, Secretária de Pós-Graduação, e pelos membros da Banca Examinadora.

Recife, 23 de fevereiro de 2015

BANCA EXAMINADORA

PROF. JOSÉ MAURICIO HAAS BUENO

PROF. JOSEMBERG MOURA DE ANDRADE

PROFA. ANA KARINA MOUTINHO LIMA

DEDICATÓRIA

In memoriam de Socorro e Josefa,
sempre porto.

À minha família, para sempre cais.

AGRADECIMENTOS

É difícil imaginar as estradas caminhadas até a produção final desta dissertação. Uma nova luz foi necessária para continuar o que um dia acreditei ser o melhor para mim. Se cheguei até aqui, foi pela permanente crença de que a dificuldade é propulsora do sucesso.

Certamente as linhas aqui escritas em sinal de agradecimento não serão suficientes para a grandeza dos que me apoiaram.

Agradeço a Deus. À Ele todas as conquistas e minha imensa fé.

Aos meus familiares, pela compreensão da tão falada "falta de tempo" e apoio incondicional.

À Mozart, pela paciência diária.

Aos meus amigos, pela lealdade de se fazerem presentes em minha ausência.

Aos amigos do NEAP, escudeiros fiéis nessa longa jornada de conhecimento.

Ao Professor Maurício Bueno, pela leveza e sede de ir além.

À pós-graduação em Psicologia Cognitiva, pelo aprendizado disseminado.

Ao CNPq, à concessão da bolsa de mestrado e financiamento desta pesquisa.

À mim, por não ter desistido e ido até o fim.

Obrigada a todos!

Farias, R. G. (2015). Avaliação de Estilos de Liderança e suas Relações com as Funções Executivas. Dissertação de Mestrado, Pós Graduação em Psicologia Cognitiva, Universidade Federal de Pernambuco, Recife - Pernambuco.

RESUMO

A pesquisa objetivou a construção de uma Escala para Identificação de Estilos de Liderança (EIEL), a busca de evidências de validade com base na sua estrutura interna (validade fatorial) e na relação com critérios externos (funções executivas) e a investigação da fidedignidade dos fatores obtidos. Duas fases de investigação foram realizadas. Na primeira, a amostra constituiu-se de 238 participantes (94 do sexo masculino e 144 do sexo feminino), com idades superiores a 18 anos, que responderam ao EIEL, contendo 36 itens, que foram construídos para a avaliação de quatro fatores, conforme a Teoria de Liderança da Meta e do Caminho: diretivo, apoiador, participativo e orientado para a conquista. Para investigação da estrutura fatorial do EIEL, foi realizada análise fatorial exploratória, com extração dos fatores por fatoração dos eixos principais e rotação oblíqua da qual emergiram dois fatores. Vinte e seis itens se agruparam no primeiro fator ($\alpha=0,920$) e oito itens se agruparam no segundo ($\alpha=0,728$), que foram relacionados aos estilos de liderança que privilegia o grupo e a consecução das metas, respectivamente. Para investigar as relações entre estilos de liderança e funções executivas (critério), 21 participantes que haviam respondido ao EIEL, foram convidados a responder o Teste Wisconsin de Classificação de Cartas (WCST). As análises correlacionais não indicaram valores significativos entre os construtos. Os fatores encontrados refletem aspectos mais amplos da Teoria da Meta e do Caminho, são compatíveis com outras teorias de liderança e apresentaram bons índices de fidedignidade. Por isso, o instrumento pode ser recomendado para uso em pesquisas.

Palavras-chave: Estilos de liderança; Funções executivas; Habilidades cognitivas; Avaliação psicológica.

Farias, R.G. (2015). Assessment of Leadership Styles and its Relations with the Executive Functions. Dissertation of Master's Degree, Post graduation in Cognitive Psychology. Federal University of Pernambuco, Recife - Pernambuco.

ABSTRACT

The research aimed to construct Leadership Styles Scale (LSS), to seek validity evidence based on its internal structure (factor analysis) in relation with external criteria (executive functions), and to investigate the reliability of the obtained factors. Two research phases were performed. In the first one, the sample consisted of 238 participants (94 males and 144 females), aged over 18 years old, who responded to the LSS, containing 36 items, divided into four factors of Leadership Theory of Goal and Path: directive, supportive, participative and achievement oriented. To investigate the factor structure of the LSS, an exploratory factor analysis was performed, extracting the factors by factoring the main axes and oblique rotation which emerged two factors. Twenty-six items grouped on the first factor ($\alpha = 0.920$), and eight items on the second ($\alpha = 0.728$), which were related to leadership styles that emphasizes the group and the achievement of goals, respectively. To investigate the relations between leadership styles and executive functions, 21 participants who responded to LSS replied the Wisconsin Sorting Card Test (WSCT). The correlation analyzes indicated no significant values between the constructs. The factors found reflect broader aspects of the Theory of Goal and Path, are compatible with other theories of leadership and showed good reliability properties. Therefore, the instrument can be recommended for use in research.

Key words: Leadership style; Executive functions; Cognitive abilities; Psychological assessment.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986)	16
Tabela 2 - Estrutura final obtida dos fatores da Escala para Identificação de Estilos de Liderança	48
Tabela 3 - Estatística Descritiva dos Fatores 1 e 2	52
Tabela 4 – T-teste para verificação do efeito do cargo de líder nas pontuações do F1 e F2	53
Tabela 5 - Estatística Descritiva do WISCST	55
Tabela 6 - Teste de Kruskal Wallis	56
Tabela 7 - Coeficiente de correlação de Spearman	57
Tabela 8 - Diferenças entre líderes e não-líderes nas Funções executivas	58
Tabela 9 - Teste estatístico U de Mann-Whitney para FE, L e NL	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Liderança Situacional de Tannenbaum e Schmit (1986)	15
Figura 2 - Figura de sedimentação	48
Figura 3 - Dispersão dos participantes conforme as médias obtidas entre o F1 e F2.....	54

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AFE	Análise Fatorial Exploratória
BFP	Bateria Fatorial de Personalidade
BFP	Bateria Fatorial de Personalidade
BTS	Teste de Esfericidade de Bartlett
CEP	Comité de Ética
EAEG	Escala de Avaliação do Estilo Gerencial
EIEL	Escala para Identificação de Estilos de Liderança
E-WCST/BR	Eletronic Wisconsin Card Sorting Teste – Brasil
F1	Fator 1
F2	Fator 2
F3	Fator 3
F4	Fator 4
FE	Funções Executivas
IE	Inteligência Emocional
IHS	Inventário de Habilidades Sociais
ISMA-BR	(Internacional Stress Management Association/ BRASIL)
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
L	Líder
LAP/UFAM	Laboratório de Avaliação Psicológica da Universidade Federal do Amazonas
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
NL	Não Líder
SATEPSI	Sistema de Avaliação dos Testes Psicológicos
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TRI	Teoria de Resposta ao Item
TSL	Teste de Liderança Situacional
WCST	Wisconsin Card Sorting Teste

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
Uma Revisão histórico-conceitual da liderança	12
Liderança e Cognição	23
Aspectos gerais das funções executivas	27
Liderança e Funções Executivas	34
JUSTIFICATIVA	37
OBJETIVOS	38
Objetivos Gerais	38
Objetivos específicos	38
MÉTODO	40
Participantes	40
Instrumentos	41
Conceitualizando o Wisconsin	43
Procedimentos	46
ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO	47
CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS	63
ANEXOS	73

INTRODUÇÃO

O processo de mudança organizacional decorrente da dinâmica do mercado atual torna-se cada vez mais influenciado pelo papel dos líderes, ao considerar suas intermediações nos espaços organizacionais (Rios et al., 2011). Ao tornar possível o diálogo entre colaboradores, gestores e não perder de vista o planejamento estratégico da organização, a figura do líder assume um lugar essencial nas instituições tendo em vista novos modelos de organização que vão de encontro aos modelos burocráticos de outrora. Talvez por isso, a natureza e o exercício da liderança sejam focos de pesquisas ao longo da sua história (Bass, 2007; Sant'anna et al., 2012). No entanto, sua natureza multifacetada representa um dos mais complicados fenômenos com o qual as organizações e as pesquisas psicológicas têm se defrontado (Seters & Field, 1996). O reconhecimento de tal complexidade não é recente, sendo apontado por Bennis (1996) como um construto amplamente registrado, contudo pouco conhecido quando comparado a outros tópicos em ciências comportamentais.

A consequência desses esforços de pesquisa foi traduzida na formulação de diversas concepções acerca da liderança. Nesse cenário, destaca-se a necessidade da realização de pesquisas para o desenvolvimento de uma Escala para Identificação de Estilos de Liderança, que contribua tanto com o desenvolvimento científico desse campo de pesquisa, como com a prática da psicologia organizacional. Além do desenvolvimento de um instrumento com boas propriedades psicométricas, a presente pesquisa visa investigar as relações entre as funções executivas e os estilos de liderança, um tipo de investigação bastante carente no cenário brasileiro de pesquisa científica.

É no intuito de contribuir para o preenchimento de lacunas como essas que se propõe o presente estudo. Contudo, para que se possa levar essa proposta adiante, faz-se necessário *a priori* percorrer e compreender caminhos históricos que contribuíram para a construção do *status* ocupado atualmente pela liderança no cenário organizacional.

Para fins de organização, esta dissertação está estruturada em sete seções temáticas. A primeira seção é a problematização dos marcos históricos na revisão de literatura sobre o tema da liderança. A segunda apresenta algumas das relações que podem ser identificadas entre a liderança e os processos cognitivos, além da apresentação da literatura que fundamenta as Funções Executivas. Na terceira, encontra-se a justificativa da pesquisa, além dos objetivos que se propôs alcançar. A quarta apresenta a metodologia de pesquisa utilizada no desenvolvimento desta dissertação. A quinta apresenta a análise dos dados. A sexta seção

apresenta as considerações finais e na sétima e última seção, estão reunidas as referências bibliográficas utilizadas para o suporte desta pesquisa.

Uma Revisão histórico-conceitual da liderança

Nesta seção, serão discutidos os paradigmas e conceitos que fundamentam a temática da liderança, com base no diacronismo que permeou a evolução de seus conceitos. O desenvolvimento desta seção propõe facilitar a compreensão de lacunas ainda existentes à consolidação ou rejeição de teorias utilizadas enquanto referenciais de ação na atualidade.

Comumente nos deparamos com inúmeros conceitos que tornam similares os aspectos comportamentais da liderança e da gestão. Contudo, devemos ter em mente que a confusão gerada pode ser facilmente dirimida a partir das considerações de Cunha et al. (2006) e Hughes et al. (1996) para os quais o líder apresenta essencialmente a busca pela motivação dos subordinados, mediante criatividade, dinamismo, abertura à mudança, dentre outras características. Para os mesmos autores, a figura dos gestores é mais racional, controladora e através de procedimentos bem regulamentados no ambiente de trabalho.

Muitos são os autores que apresentam as principais distinções entre o gestor e o líder, dentre eles, Bennis e Nanus (1985) que consideram o comando como principal característica da gestão; já a liderança, consistiria em orientar e influenciar seus subordinados. Para Rost e Smith (1992), a relação entre gestão e subordinado ocorreria através da autoridade, envolvendo a coordenação de pessoas e recursos. No que refere-se a liderança, os autores pontuam que a relação se desenvolve através de propósitos mútuos que buscam por mudança na organização. Kotter (2000) considera que a gestão busca a manutenção do sistema em funcionamento, introduzindo ordem e lidando com a complexidade administrativa, enquanto o líder, estaria associado ao desenvolvimento de estratégias e a visão de futuro, levando os subordinados a atingirem os objetivos propostos. Segundo Bergamini (1994), a ideia de que todo sujeito em posição de direção, seja um líder, configura um erro grosseiro e é nesse sentido que Burns (1978) trata a liderança como aspecto distinto da mera detenção de poder, fato este que caracterizaria o lugar de gestores e meros administradores.

A temática da liderança remete às distintas atuações de líderes e liderados, e traz ainda conceitos científicos e cotidianos, estes últimos, por vezes, deterministas quanto ao surgimento de características inatas da liderança como a desenvoltura em influenciar pessoas.

Para Bergamini (1994) é esse caminho que leva à construção de diversos conceitos sobre a liderança, perpassando eixos comuns de fenômeno de grupo e a emergência de uma ação do líder, sobre os liderados. Hollander (1978) retrata a liderança como um envolvimento entre vários sujeitos, em que a figura do líder necessita do envolvimento e esforço de outros, além dos objetivos em comum do grupo, sociedade ou organização. Considera-se, portanto, que embora o processo se inicie pela ação do líder, é a sensibilidade dos liderados que permite a emergência da sua atuação.

De acordo com Bass (1990), o número de definições existentes sobre liderança pode ser comparado ao número de pessoas que tentam conceituá-la. Sobre isso, Pfeffer (1981) considera que muitas definições da Liderança são ambíguas e imprecisas e que perderam parte de sua tecnicidade por sofrer influência de vocabulários comuns que foram incorporados aos conceitos científicos sem redefinições.

Para Stodgill (1974), o percurso histórico dos conceitos sobre a liderança surgiu por volta do ano 1300 da era cristã. Fiedler (1967) afirma que o olhar sobre a liderança seria tão antigo quanto a história da escrita, e traz Platão como um exemplo desses interesses iniciais, ao falar do treinamento e de uma adequada educação dos líderes políticos.

Em termos globais, dois períodos podem ser identificados no estudo científico da liderança. As pesquisas que compreenderam o primeiro período ocorreram entre 1904 e 1948, e consistiam na identificação de traços de personalidade associados a ela. Nessa perspectiva, denominada por Seters e Field (1996) como Era da Personalidade, a liderança foi compreendida a partir de qualidades inatas do líder e facilitadoras do desenvolvimento de suas atividades. Para a teoria dos traços, os líderes nascem com as características necessárias ao seu bom desempenho, e, assim, o enfoque desta teoria volta-se à identificação dos traços psicológicos e comportamentais que distinguiriam líderes de liderados (Bergamini, 1994).

Neste período, destacaram-se as pesquisas Seters e Field (1996), sobre a associação entre liderança, personalidade e hereditariedade. Crosby (1999) elaborou uma matriz de personalidade da liderança que facilitaria a identificação dos inúmeros perfis de personalidade do líder, a exemplo da personalidade procrastinadora, cujo programa de trabalho prioriza a resolução posterior dos problemas, e em quem se observa características comportamentais de relutância e nervosismo. A teoria dos traços teve grande influência até meados da década de 40, com o advento das grandes corporações e dos estudos da administração, que impulsionariam o conhecimento do contexto histórico do capitalismo industrial (Bergamini, 1994; Crosby, 1999).

Por não abarcar as influências externas, a teoria dos traços foi superada no início da década de 1950. Entre algumas das suas limitações estava, por exemplo, a impossibilidade de compreender a manifestação de traços espontâneos de liderança em organizações rígidas; além da dificuldade em estabelecer relações entre traços de personalidade e bom desempenho de funções (Yukl, 2002). Com o insucesso teórico dessa primeira fase, o foco se modifica na direção da identificação de fatores comportamentais específicos como diferenciadores dos líderes e liderados, além da possibilidade de se considerar os múltiplos estilos de liderança. Segundo Guiot (1987), numerosas pesquisas foram realizadas para evidenciar as relações existentes entre a eficácia do líder e seu comportamento, pois a premissa era de que o estilo de liderança manifestado pelo líder, determinaria o desempenho que o grupo de liderados alcançaria. Dentre as definições existentes neste modelo, Hemphill e Coons (1957), citados por Amaral (2007), situam a liderança como comportamento relacionado ao direcionamento de atividades desenvolvidas em um grupo, ao tomar por referência um objetivo comum.

Com o advento e valorização da figura do líder no interior das organizações, novas perspectivas surgiram e passaram a considerar a liderança em função da contingência do líder e da prontidão dos liderados (Robbins, 2002). O princípio fundamental das teorias contingenciais ou situacionais de liderança é o atrelamento da eficácia do líder à sua capacidade de resposta ou ajuste a determinada situação. Teorias desenvolvidas a partir desta perspectiva consideram que as contingências concernentes ao processo de liderança – em detrimento da percepção apenas dos traços de personalidade e comportamento do líder em relação aos liderados – tornam-se cruciais ao seu sucesso ou fracasso (Bennis & Nanus, 1985; Benis, 1996; Senge, 2000; Sant’anna et al., 2012). Para Riche (1999), a abordagem teórica contingencial evidencia o cenário, enquanto característica do grupo que está sendo liderado, como fator fundamental da mudança de comportamento do líder.

A perspectiva situacional permite ao líder relativizar o exercício de suas funções através da delegação de poderes para o alcance de objetivos comuns. Tais comportamentos favorecem a adaptação dos líderes modelando-o as situações do ambiente, favorecendo o controle dos liderados de forma espontânea (Sant’anna et al., 2012). Para Bergamini (1994), o foco das teorias situacionais não converge apenas para a ação do líder sobre a passividade dos liderados, pois os aspectos comportamentais também passam a fazer parte do campo de estudo. Nesse momento, a relação estabelecida entre líder e liderado ultrapassa questões econômicas e organizacionais, beneficiando-os do ponto de vista psicológico. Para Hampton, Summer e Weber (1978), esse período empresta maior robustez ao conceito de liderança pois apresenta três modelos importantes à nossa compreensão. O primeiro modelo, proposto por

Friedler, supõe que o sucesso no desempenho do líder poderá ocorrer em situações favoráveis ou desfavoráveis a ele. Já o enfoque da Meta e do Caminho ou caminho-objetivo, proposto por House (1971;1996), evidencia a intenção dos subordinados e atribui o sucesso do líder a compreensão desse processo. O terceiro modelo, proposto por Tannenbaum/Schimit e Vroom/Yetton mostram a complexidade de situações envolvidas para que o comportamento do líder se adeque à situação vivenciada.

Enquanto a conceptualização inicial dava enfoque à liderança como um traço inato, as teorias contingenciais nos apresentam um sujeito que pode desenvolver suas habilidades. É nesse último período que, segundo Bergamini (1994), inúmeros programas de desenvolvimento e treinamento em liderança surgem em todo o mundo. Hollander (1978) propõe a teoria das trocas, em que a eficácia da liderança estaria atrelada ao equilíbrio entre as expectativas dos liderados e as respostas comportamentais ofertadas pelo líder. Nesse caso, a aceitação do líder seria proporcional à avaliação de seus atos como facilitadores dos objetivos almejados pelos liderados. Tannenbaum e Schimit (1986) desenvolveram um modelo de análise cuja escala flexibiliza os estilos de liderança, conforme pode ser observado na figura abaixo:

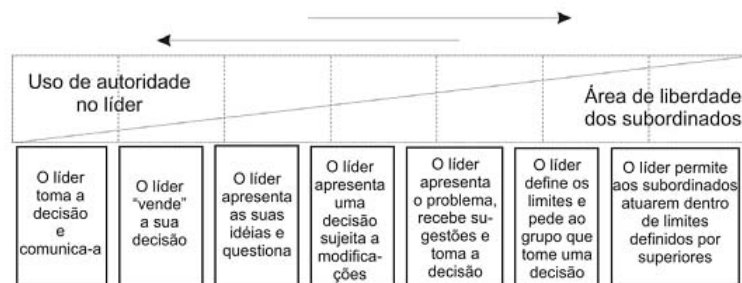


Figura 1 – Modelo de Liderança Situacional de Tannenbaum e Schimit (1986)

A Figura 1 representa o modelo situacional proposto evidenciando três fatores: o líder, a partir de seus valores, competências e autoridade; a situação, que se configura no cenário organizacional e nas tarefas que precisam ser desenvolvidas em um período de tempo; e, por fim, a liberdade dos subordinados, em suas competências, dependência ou independência da figura do líder. O modelo proposto compreende a importância do grupo liderado como potencializador de mudanças no comportamento do líder, influenciando assim suas posturas e decisões (Tannenbaum & Schimit, 1986).

Hersey e Blanchard (1986) também apontam o foco da análise para o grupo de liderados, e elaboram o conceito de “maturidade” como o reconhecimento dos sujeitos em

suas responsabilidades no desenvolvimento de tarefas. Para os autores, o conceito agrega a maturidade psicológica à maturidade laborativa, sendo esta caracterizada pela competência técnica, e aquela, pela motivação na realização das tarefas. Diante disso, os autores elaboraram relações entre o grau de maturidade e o estilo de liderança, conforme se observa na Tabela abaixo:

Tabela 1– Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986)

Grau de Maturidade do grupo	Estilo de liderança indicado
Baixa Maturidade: pouca experiência e domínio técnico, além da baixa motivação ao realizar suas tarefas.	Concentração da tomada de decisão na figura do líder, que necessita direcionar as atividades esperadas para que sejam cumpridas pelo grupo de subordinados.
Maturidade baixa a moderada: pouca experiência e domínio técnico, porém há motivação por parte do grupo ao realizar suas tarefas.	O líder necessita transmitir segurança e dar treinamento aos seus subordinados no desenvolvimento de suas tarefas, para que o grupo adquira as competências necessárias.
Moderada a alta Maturidade: boa experiência e domínio técnico, porém há pouca motivação por parte do grupo ao realizar suas atividades.	O líder necessita conquistar o grupo de modo a motivá-lo, podendo aproximar-se dos seus subordinados para o estreitamento de suas relações.
Maturidade alta: boa experiência e domínio técnico, além da motivação por parte do grupo ao realizar suas atividades.	O líder delega as atividades ao grupo e busca discutir ideias e ações para o desenvolvimento dos objetivos almejados.

Observa-se a tentativa dos autores em homogeneizar o grupo de subordinados para compreender-se a atuação do líder e o estilo esperado diante do cenário apresentado. Contudo, a proposta desconsidera que os recursos empregados para análise pressupõem comportamentos padronizados, o que dificilmente será encontrado em qualquer formação de grupo.

Paralelo ao desenvolvimento desta teoria, House (1971) propõe a teoria da meta e do caminho, na qual cabe ao líder o conhecimento dos objetivos de seus liderados e o empenho em facilitar o percurso até esses objetivos. Sobre isso, o autor afirma que ao líder cabe o papel de motivar os subordinados ao alcance de seus objetivos de trabalho. Para Tanto, deve-se utilizar de estratégias que reduzam armadilhas e problemas na realização das tarefas, aumentando a satisfação pessoal dos subordinados.

A Liderança Situacional exige do líder habilidades como o desenvolvimento crítico e analítico das situações, para que seu comportamento possa se adequar e ser mais eficaz (Araújo, 2013). Dentro desse campo, a Teoria da Meta e do Caminho, proposta por House (1971; House, 1996), apresenta estilos de liderança a partir das ideias estabelecidas pela abordagem situacional.

A utilização da teoria contingencial/situacional norteará o desenvolvimento da presente pesquisa, por apresentar em seu escopo a necessidade de habilidades sociais e cognitivas, como a tomada de decisões e a resolução de problemas por parte do líder frente às situações. Mais especificamente, utilizar-se-á o modelo de Liderança Contingencial da Meta e do Caminho, desenvolvido por House (1971; 1996), que considera fundamental que o líder ajude os subordinados no alcance de seus objetivos, fornecendo o suporte necessário para assegurar que as metas propostas pela organização sejam atendidas. Apesar de sua importância teórica, Schriesheim et al., (2006) afirmam não serem suficientes os estudos sobre a avaliação da liderança sob essa perspectiva. Nesse sentido, justifica-se a escolha da Teoria pela clareza conceitual dos estilos de liderança traçados pelo autor, que viabilizam a construção de um instrumento de avaliação como o proposto neste trabalho. O instrumento foi denominado de Escala para Identificação de Estilos de Liderança, e abarca a natureza dos referidos pressupostos (Araújo, 2013).

A Teoria da Meta e do Caminho (House, 1971; 1996) propõe que o comportamento do líder é aceitável para os liderados quando estes o percebem como uma fonte de satisfação imediata ou futura. Assim, seu conceito de liderança compreende o subordinado, o ambiente e o líder, cuja atuação influenciará o comportamento dos liderados. A utilização do termo caminho-meta deve-se ao modo pelo qual o líder influencia os subordinados quanto aos caminhos para a realização das metas pessoais e, sobretudo, de trabalho. Nesse sentido, a liderança eficaz é caracterizada pelo suporte aos subordinados, gerando os resultados esperados pela organização através da relação dinâmica entre o subordinado, a atuação do líder e as características do ambiente (House & Mitchell, 1974).

House (1971; 1996) identifica quatro estilos de liderança: a diretiva, a apoiadora, a orientada para a conquista e a participativa. Além disso, aponta duas variáveis situacionais que influenciam a eficácia da liderança: a percepção dos liderados sobre o líder e o ambiente de trabalho. O *líder diretivo* é aquele que esclarece aos liderados quais atividades devem ser realizadas mediante instruções precisas para a execução das tarefas. Segundo House (1996), são características da liderança diretiva o planejamento e a coordenação do trabalho, além de políticas, regras e procedimentos claros. Esse tipo de liderança mostra-se ideal em situações ambíguas experimentadas por subordinados inexperientes, ou que desempenham atividades que se encontram além de suas atribuições.

Quando as execuções das atividades forem de baixa complexidade, a liderança diretiva perde sua eficácia, podendo gerar insatisfação e desmotivação nos subordinados. Assim, a *liderança apoiadora* passa a ser considerada a mais adequada, ao contribuir para a motivação e o desempenho dos subordinados, além de demonstrar sensibilidade no que respeita às necessidades da equipe. O líder apoiador é geralmente compreendido como amistoso e receptivo, gerando satisfação e reduzindo o estresse laboral. Para House (1996), a liderança apoiadora aumentaria as valências positivas dos trabalhadores quanto ao exercício de funções geralmente estressantes, repetitivas ou desagradáveis. Em contrapartida, do mesmo modo que na liderança diretiva, a liderança de apoio torna-se ineficaz em um ambiente de trabalho favorável e agradável.

Outro estilo de liderança proposto pelo autor é o do *líder orientado para a conquista*. Tal estilo caracteriza-se pelo estímulo constante aos subordinados, no sentido de que as atividades devem ser executadas visando à excelência, ao mesmo tempo em que são estabelecidas metas desafiadoras (Araújo, 2013; House, 1996; Caravantes et al., 2008). O orgulho pelo trabalho e a identificação com a cultura organizacional da empresa favorecem o alto desempenho dos subordinados, que passam a calcular os riscos de ações inovadoras, diante da confiança gerada. Contudo, a eficácia da liderança ocorre primordialmente em ambientes onde os subordinados possuem o controle individual de suas funções.

Por fim, ao *líder participativo* são atribuídas a abertura à participação dos subordinados nas decisões da organização e a consulta aos liderados sobre ideias e opiniões ao longo do processo de tomada de decisão, aumentando assim a congruência entre as metas individuais e as esperadas pela empresa (Araújo, 2013; House, 1996). Para o autor, a liderança participativa produz um efeito positivo nos subordinados, no sentido de que esses são envolvidos com o trabalho, e sentem-se confortáveis com a abertura, a autonomia e a independência do ambiente.

De modo geral, na execução de qualquer um dos estilos de liderança deve-se considerar ainda as duas variáveis situacionais anteriormente mencionadas: as características do ambiente e as percepções dos liderados sobre os líderes. As características do ambiente modularão as possibilidades de atuação do líder diante de uma organização mais flexível e preocupada com o bem estar dos trabalhadores, o que favoreceria a emergência de uma atuação mais apoiadora e participativa, ou de um perfil organizacional voltado à consolidação de metas, favorecendo a manifestação de uma liderança diretiva e orientada para a conquista. Além disso, a percepção dos subordinados frente à postura do líder e aos interesses da empresa provoca diferentes resultados, dada a singularidade personificada em cada um dos envolvidos. É plausível, portanto, que esta perspectiva estabeleça importantes relações com as funções neuropsicológicas executivas, como, por exemplo, com a perseverança, a tomada de decisões e a resolução de problemas.

Para Bergamini (1994), as teorias contingenciais impulsionaram inúmeros treinamentos de líderes nas empresas, o que visava, em último caso, à transformação de sujeitos em líderes. Deve-se salientar, no entanto, que, apesar dos desvios sofridos pelas teorias, a abertura ao estudo da dinâmica da liderança foi promovida e estimulada. Onde antes havia um traço inato que levaria o indivíduo ou à posição de líder ou à condição de liderado, abriu-se a possibilidade de uma nova variável, o ambiente, e a flexibilidade dos estilos de liderança trazidos pelos modelos situacionais. Para Badarracco e Ellsworth (1989), muitas pesquisas deveriam ser realizadas para comprovar a eficácia das teorias contingenciais e a consistência do comportamento dos atores no que tange a sua personalidade e a sua forma de pensar.

A partir da década de 80 novas teorias se delinearam, destacando-se Burns (1978), que, ao considerar seus estudos com líderes políticos, proporciona uma nova perspectiva teórica para o campo da liderança, e enfatiza a sensibilidade do sujeito como aspecto fundamental ao exercício do comando. Sua proposta apresenta dois tipos de líderes: os transformadores e os transacionais. Segundo o autor, a liderança não é um processo em que um sujeito influencia outro, mas uma situação de dupla influência, entre líder e seguidor, na qual a liderança transacional, por exemplo, apresenta o líder que recompensa seu seguidor, de modo econômico, político ou psicológico, por ter melhor desempenhado sua tarefa. Já o líder transformacional considera as próprias necessidades e as necessidades dos demais. Segundo Burns (1978), ele busca pelo potencial dos seus liderados e os observa em sua totalidade. O perfil de um líder transformador propicia motivações mútuas e estimula os liderados em se tornarem futuros líderes.

A teoria proposta por Bass e Avolio (1990) introduz algumas modificações as considerações de Burns (1989) ao substituir o líder “transformador” pelo líder transformacional, este, possuidor de características que incita seus subordinados à mudança de crenças, atitudes e valores, possibilitando que as necessidades de todos os sujeitos sejam conscientes e possíveis de realização. Por outro lado, os líderes transformacionais direcionariam as tarefas que deveriam ser realizadas e quais as melhores estratégias para que as metas sejam alcançadas. Além disso, forneceria recompensas aos subordinados de acordo com seu sucesso ou fracasso ao desenvolver uma tarefa. Bass e Avolio (1990) consideram os estilos transformacional e transacional complementares e não com características opostas, conforme propõe Burns (1989).

Pesquisas desenvolvidas por Bass e Avolio (1990) indicaram maior eficácia da liderança transformacional sobre a transacional, por conta da maior satisfação dos funcionários, da melhor produtividade e da diminuição da rotatividade. Kouses e Posner (1997) basearam-se na teoria transacional-transformacional para propor que o relacionamento entre líder e liderados se constrói pela busca comum de objetivos. Ao líder caberia a sensibilidade em mobilizar os subordinados para as lutas e aspirações compartilhadas.

Como breve conclusão desse percurso histórico do desenvolvimento da liderança, cabe ressaltá-la enquanto fenômeno relacional de grande complexidade, por envolver diversos atores e contextos. Portanto, todo o aporte teórico citado até então contribui para este trabalho. Contudo, por considerar a relação entre líder e liderado, o contexto em que a ação se desenvolve, a influência da tarefa e o estilo do líder, estabeleceu-se, enquanto marco, a Teoria da Meta e do Caminho, proposta por House (1971; 1996); que é, por sua vez, parte da abordagem Contingencial/Situacional. Por carecer de estudos que confirmem ou refutem sua eficácia, é que nos fiamos na elaboração da Escala para Identificação de Estilos de Liderança, a ser realizado neste trabalho.

De modo geral, pode-se caracterizar a liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos (Robbins, 2002) e tarefas (Caravantes et al., 2008), representando um papel fundamental nas organizações, ao direcionar estrategicamente o desempenho de atividades necessárias para que as metas sejam atingidas (Abbade & Brener, 2009). Segundo Sampaio (1998), a liderança surge como um fator interpessoal de influência e competência ao transformar conhecimento em ação, resultando num índice desejado de desempenho. De acordo com o mesmo autor, a liderança é encarada como um fenômeno presente nos grupos sociais, e se apresenta como um processo contínuo de escolhas que

permite à organização atingir os seus objetivos, ao se adaptar às dinâmicas internas e externas do ambiente.

Até o início da década de 90, a contabilidade financeira era o principal meio de avaliação das empresas (Kaplan & Norton, 1997). Nesse cenário, os ativos intangíveis das organizações, tais como a qualidade de processo, conhecimento, liderança e relacionamento com os clientes, apesar de serem importantes indicadores das potencialidades de uma empresa (Roos & Roos, 1997), não eram captados pelo sistema contábil. Reconhecendo a importância dos ativos intangíveis, Ulrich, Zenger e Smallwood (1999), por exemplo, realizaram uma pesquisa com 312 executivos dos Estados Unidos, e concluíram que, para 70% deles, a liderança era o ativo intangível de maior importância para as organizações. Diante de constatações como essa, tornou-se crescente o investimento na formação de líderes capazes de promover um ambiente estável e intermediador entre os interesses da organização e dos seus colaboradores.

As pesquisas realizadas por Lucas, Diener e Suh (1996), e Mirlene e Amaral (2006), demonstraram que a percepção dos liderados acerca do líder está diretamente vinculada ao modelo de gestão e arquitetura organizacional adotados, trazendo, por consequência, influências ao bem-estar, motivação e satisfação no trabalho. A busca pelo desempenho e bem-estar dos trabalhadores encontra foco e espaço nos novos modelos de gestão organizacional. Limongi-França (2004) considera que o desenvolvimento de atividades que promovam a qualidade de vida e a saúde do trabalhador em ambiente laboral, tem por consequência a melhoria das potencialidades e do desempenho na realização de tarefas. Nesse sentido, segundo Silva e Marchi (1997), tais atividades vêm ocupando relevante lugar nas organizações, a partir do reconhecimento dos ganhos proporcionados pelo acolhimento das percepções e necessidades do trabalhador. Assim, a atuação de um bom líder possibilita a valorização do trabalhador, e este, ao sentir-se reconhecido, se torna mais motivado em seu ambiente de trabalho, o que leva à diminuição dos índices de absenteísmo, dos custos com assistência médica e dos afastamentos por motivo de saúde (Ogatha & Marchi, 2008).

Para Dejours (1992) o trabalho pode ser fonte de prazer e/ou sofrimento para os sujeitos, pois nem sempre promove o desenvolvimento das potencialidades dos indivíduos. Segundo Rossi (2009), os índices alarmantes apresentados por pesquisas realizadas pelo ISMA-BR (*Internacional Stress Management Association/ BRASIL*) revelam que 70% dos brasileiros em atividade apresentam tensão excessiva. Este dado é justificado pela falta de apoio aos trabalhadores em seu ambiente laboral, bem como pelas condições precárias ou pela desvalorização de suas habilidades e potencialidades. Percebe-se, portanto, que relações baseadas

na hierarquia clássica entre líderes e liderados mostram-se inadequadas para o melhor desenvolvimento do capital humano (Kouzes & Posner, 1997).

Por influenciar o planejamento estratégico e o desenvolvimento das organizações, a liderança foi investigada por Almeida, Novaes e Yamaguti (2008) em uma empresa de seguros multinacional em atuação no Brasil. O intuito era analisar e discutir como a liderança está inserida nas reflexões estratégicas da referida empresa. Os autores concluíram que apesar de não haver clareza na organização estudada sobre métodos de validação e treinamentos para a formação de líderes, nem tampouco o desenvolvimento de cursos com vistas ao alinhamento dos trabalhadores com as estratégias organizacionais, houve uma aparente necessidade do desenvolvimento dessas atividades, como forma de apoio estratégico às políticas de gestão de pessoas em andamento na empresa.

Ao considerar a importância da atuação do líder no sucesso ou fracasso das estratégias para o alcance de metas e na intermediação entre essas e o interesse dos subordinados, Flint-Taylor e Robertson (2007) desenvolveram, aplicaram e validaram um modelo que visa compreender o impacto dos líderes no bem-estar e desempenho dos subordinados. Baseado nos cinco grandes fatores de personalidade (Costa & McCrae, 1992, citado por Flint-Taylor & Robertson, 2007), e incorporando desenvolvimentos recentes de liderança, os resultados da pesquisa, aplicada a 502 participantes em processo de liderança de empresas americanas dos diversos seguimentos, apontaram a influência da atuação do líder na eficácia do trabalho e no bem-estar dos seus subordinados.

Isto posto, é possível supor que a carência de mecanismos para identificação de habilidades e estilos de liderança justifique-se pela multiplicidade teórica do conceito, inviabilizando, como já citado, a padronização de instrumentos que poderiam facilitar a identificação de sujeitos, e suas respectivas habilidades, ao exercício da função, potencializando a integração do planejamento e das metas organizacionais às necessidades dos liderados. Alguns testes sobre liderança estão disponibilizados no Brasil, contudo não foram aprovados pelo Conselho Federal de Psicologia, a exemplo do Teste de Liderança Situacional (TSL), desenvolvido por Minicucci (2002), que tem como objetivo investigar o estilo e a eficácia da liderança dos sujeitos. Composto por 20 tópicos relacionados aos modos de interação, ajustamento ao trabalho e reações diante de erros, os itens propostos devem ser avaliados em uma escala tipo Likert de quatro pontos, respondidos de acordo com a intensidade que a situação apresentada traduz: “0” = nada, “1” = pouco, “2” = muito, “3” = bastante. Outro exemplo é a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), proposta por Melo (2004), que tem como objetivo analisar os estilos gerenciais adotados na organização a

partir da avaliação dos subordinados. É composta por 33 itens, medidos a partir de uma escala Likert de 5 pontos, que versa sobre o comportamento e as ações da chefia imediata, assinalando “5” = sempre age assim, “4” = frequentemente, “3” = ocasionalmente, “2” = raramente e “1” = nunca.

É bom salientar também que nas investigações brasileiras há uma predominância de estudos exploratórios sem que existam testes de modelos preditivos, o que evidencia a importância de se ampliar os estudos a nível nacional nesta área de pesquisa (Fonseca & Porto, 2013). Entre os instrumentos mais aceitos atualmente, referentes às lideranças transacional e transformacional, Bass e Riggio (2006) apontam o Questionário Multifatorial de Liderança (*Multifactor Leadership Questionnaire*, ou MLQ, de Bass, 1990), contudo o modelo sofre inúmeras críticas quanto a suas propriedades psicométricas (Heinitz et al., 2005; Hinkin & Schiesheim, 2008; Tejeda et al., 2001; Yukl, 1989), e pela omissão de alguns comportamentos relacionados à liderança efetiva (Yukl, 1989).

Apesar da identificação de tais testes e escalas, os instrumentos carecem de estudos psicométricos para que sejam acessíveis aos profissionais da área de psicologia organizacional. Em decorrência disso, outros testes já validados, como a Bateria Fatorial de Personalidade (BFP) e o Inventário de Habilidades Sociais (IHS), apesar de não terem como objetivo a mensuração da liderança, acabam sendo utilizados como alternativas para a identificação de habilidades relacionadas a esse construto. Assim, diante do impacto que a liderança causa na vida das organizações e dos trabalhadores, e da escassez de estudos sobre o tema no Brasil, é que se propõe a realização do presente estudo. Além disso, considerando que a liderança envolve tomada de decisões, planejamento e identificação de estratégias para resolução de problemas, optou-se também pela investigação das relações da liderança com as funções neurobiológicas (funções executivas). Por isso, as seções seguintes tratam da relação entre liderança e processos cognitivos, especialmente com as funções executivas.

Liderança e Cognição

Diante do exposto na seção anterior, é possível considerar as relações entre os aspectos voltados à liderança e aos processos cognitivos. Para tanto, considerou-se especialmente a Teoria da Meta e do Caminho descrita anteriormente. Questões referentes à postura do líder e sua atuação junto aos subordinados correspondem a diferentes habilidades

cognitivas, como processos de tomada de decisão, inteligência emocional, flexibilidade situacional, motivação de si e dos subordinados, atenção e resolução de problemas.

A cognição é um dos conceitos que mais desperta curiosidade na literatura organizacional (Davel & Machado, 2001), pois fenômenos como a liderança envolvem mecanismos cognitivos de avaliação e reconhecimento da realidade. A identificação com o líder e o consentimento dos liderados partem de esquemas cognitivos planejados e ordenados pelo líder. Tais pressupostos evidenciam-se de maneira complementar. São aspectos emocionais de reconhecimento que, para Harquail (1998), indicam valores, pensamentos e sentimentos que os sujeitos atribuem às situações no processo de identificação e de tomada de decisões.

O cenário organizacional, através dos estudos em administração, explora temáticas como as emoções que afirmam seu papel central na vida organizacional (Ashforth & Humphrey, 1993; Fineman, 1996; Thévenet, 1999), sobretudo no processo de liderança (George, 2000; Yiannis, 1999). Para Davel e Machado (2001) a identificação por parte dos subordinados com seus líderes seria permeada por aspectos emocionais que geram empatia e experiências significativas. Segundo Harquail (1998) e Schwarz (2000), indivíduos com bom humor possuem uma tendência a valorizar e superestimar avaliações positivas em detrimento das negativas. Por esta razão, o fenômeno da liderança seria produzido através de eventos capazes de atingir sentidos e impulsionar emoções. Os líderes seriam então reconhecidos e ordenariam situações organizacionais a partir da influência de suas experiências carregadas emocionalmente (Kets de Vries, 1997; Lapierre, 1991; 1995); e desenvolveriam certa sensibilidade às emoções dos subordinados de modo a favorecer um ambiente saudável e significativo. Para Davel e Machado (2001), as ações dos líderes evocariam memórias, valores e crenças nos liderados, em diferentes intensidades, que perpassariam passado e futuro, favorecendo a identificação entre eles. Liderança, emoção e cognição são conceitos interligados que sofrem influência da cultura organizacional e dos mecanismos de poder. Ou seja, as estruturas de controle organizacional e político não limitam as dinâmicas emocionais, mas legitimam algumas atividades e organizações em detrimento de outras (Kets de Vries, 1995; Yannis, 1999). São essas relações de poder que mostram a fragilidade dos processos de liderança (Knights & Willmott, 1992), por alterar a qualquer instante a base cognitiva e emotiva que foi construída com o líder e pelo líder através da identificação dos liderados (Davel & Machado, 2001). O sujeito que assume o lugar de líder deve reinventar-se, para que na identificação com os liderados se diferencie mais uma vez, pois à medida que os outros com ele se identificam, e o seguem, sua representação perde o lugar de evidência e destaque.

E se ele, em última instância, torna-se um igual (Bennis, 1996), modifica-se o impacto de seus direcionamentos e planejamentos para o alcance de metas. De qualquer modo, é por essa identificação e fluidez que as interações emocional, cognitiva e política favorecem o significado das experiências do grupo.

Ao estudar os processos mentais relacionados ao comportamento, a psicologia cognitiva aproxima-se de construtos como estilos de liderança e desempenho individual de sujeitos na consolidação de metas, em associação aos mecanismos da Inteligência Emocional (IE) (Bass & Avolio, 1990). Nesse sentido, a identificação e a regulação das emoções em si e no outro, habilidades relacionadas à IE, são apresentadas como capacidades adaptativas que geram respostas comportamentais diante das influências geradas pela situação (Salovey & Mayer, 1990). Tal conceituação remete à definição da própria liderança situacional, que traz a figura do líder como sujeito apto ao direcionamento de comportamentos dinâmicos e contingenciais (Bergamini, 1994). Para Goleman (2004) os processos de liderança mais eficazes estão relacionados a sujeitos com alto nível de inteligência emocional. Tal afirmação é corroborada pelos estudos realizados por Boyatzis (1999) e Chernis (2001), citados por Bastos (2008), que evidenciaram fortes correlações entre liderança e inteligência emocional. Esses dados também apoiam a posição de Goleman (1998), cujas pesquisas apontaram que aproximadamente 90% das competências necessárias para uma liderança eficaz são essencialmente emocionais e sociais.

Ao investigar 180 sujeitos, entre chefes e subordinados, através de testes de inteligência emocional, do *MLQ 5X short* (para os aspectos relacionados à liderança) e do *Employee Performance Questionnaire*, Bastos (2008) buscou identificar as relações entre inteligência emocional (IE) e liderança, confirmadas através dos resultados obtidos após análise, e que apontaram a IE relacionada à autopercepção das chefias; relação essa corroborada também pelos seus subordinados.

Nesse sentido, identifica-se a liderança como imbricada a processos cognitivos, cabendo ao líder a tarefa de promover um ambiente saudável e acolhedor aos subordinados, capaz de permitir um melhor desempenho e uma maior produtividade por parte dos trabalhadores (Dejours, 1992; Rossi, 2009). Esse processo de influência decorre de estruturas cognitivas que organizam as relações sociais em prol da negociação, seletividade e avaliação de riscos, bem como da receptividade e aceitação dos liderados (Davel & Machado, 2001). Harqual (1998) salienta que o modo como os sujeitos comportam-se e tomam decisões está fortemente associado ao significado emocional que é dado às situações. Assim, a emoção é tomada como aspecto igualmente importante no processo de liderança (Yannis, 1999) na

medida em que a visão do líder é influenciada por suas experiências emocionais (Lapierre, 1995); e porque os sentimentos dos liderados em relação ao líder estão diretamente relacionados a sua motivação (House, 1996).

Barsade (2002) assevera que os sujeitos são indutores ativos das emoções, e consequentemente influenciam julgamentos, ações e comportamentos dos outros. A essa afirmação é possível associar conceitos de liderança que trazem a figura do líder como intermediadora entre as necessidades da organização e as demandas dos liderados, por meio de uma atuação variável, que vai desde a postura mais enérgica direcionada a metas, até a postura apoiadora e carismática (House, 1996).

É notável o quanto a liderança está relacionada às habilidades para influenciar pessoas em prol do alcance de objetivos. Nesse sentido, Silva Filho (1990) considera que organizações estruturalmente modernas promovem, através do líder, segurança e apoio aos liderados, de modo a propiciar um ambiente saudável e motivador para as atividades que necessitam ser realizadas. Essas habilidades comunicativas, que levam à influência dos subordinados, podem ocorrer formalmente, diante de um cargo ocupado, ou informalmente, diante de situações naturais em grupo (Rêgo, 1998). Desse modo, identifica-se a liderança como associada a processos cognitivos, cabendo ao líder a tarefa de promover um ambiente saudável e acolhedor aos subordinados, capaz de produzir um melhor desempenho e produtividade dos demais trabalhadores (Dejours, 1992; Ogatha & Marchi, 2008; Rossi, 2009). Esse processo de influência decorre de estruturas cognitivas que organizam as relações sociais em prol da negociação, seletividade e avaliação de riscos, bem como da receptividade e aceitação dos liderados (Davel & Machado, 2001).

Sem os cuidados necessários, o clima organizacional pode alterar-se significativamente, e o grupo, antes motivado, pode perder o estímulo e o envolvimento com a atividade laboral. Para Sievers (1990), a motivação foi colocada em pauta para as organizações quando o sentido do trabalho se perdeu, gerando grande preocupação e evidenciando a importância do envolvimento do trabalhador com o seu ambiente de trabalho.

Os aspectos motivacionais permeiam o contexto do trabalho, e conforme apontado nas teorias contingenciais, caberia ao líder a promoção de estratégias para o pleno exercício de sua função. Assim, falar sobre liderança implica em considerar a motivação de líder e liderado, pois muito do trabalho realizado dependerá do envolvimento de ambos atores. Para Tack (1989), a liderança eficaz motiva as pessoas a dedicarem suas mentes e seus esforços em prol de um objetivo maior, e por isso ele considera liderança e motivação enquanto sinônimos.

Dall'Agnol et al. (2013) realizaram uma pesquisa qualitativa exploratória com 33 indivíduos de um hospital universitário, cujo objetivo era analisar as contradições e convergências nos discursos para o exercício da liderança. Após análise temática, os autores concluíram que atitudes conciliadoras e de mediação mostraram-se fundamentais para um clima organizacional produtivo.

Nascimento e Vieira (2013) analisaram o nível de coesão de grupo e o estilo de liderança dos treinadores de equipes estaduais e nacionais de futsal do estado do Paraná. Entre atletas e técnicos, 130 sujeitos foram pesquisados. Os resultados evidenciaram que as equipes estaduais apresentaram maior nível de coesão que as equipes nacionais; e que os técnicos das equipes do Campeonato Estadual forneceram mais instruções, reforço e suporte social aos atletas, além de apresentarem estilo mais democrático se comparados aos técnicos da Liga Nacional. Percebe-se assim, o quanto o perfil e a atuação do líder influenciam na motivação e, consequentemente, na coesão do grupo.

As diversas variáveis que estão relacionadas à ação da liderança permitiram a Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001) a constatação de que o desenvolvimento do líder e sua atuação requerem um esforço contínuo para o autoconhecimento, para o conhecimento das outras pessoas, para o reconhecimento do ambiente em que as ações ocorrerão e para a compreensão da sociedade a sua volta. Além disso, as responsabilidades estratégicas e de tomadas de decisão são questões fundamentais na atuação do líder. Para Daft (2005), particularmente as tomadas de decisão envolvem a consideração de escolhas e suas consequências, e, por isso, trata-se de um processo que exige a identificação de problemas, a utilização de estratégias e o reconhecimento das oportunidades de solução.

A partir da discussão apresentada, pode-se compreender de que forma a liderança está relacionada aos processos cognitivos. Por isso, além da construção de um instrumento para avaliação da liderança, propõe-se a investigação das possíveis relações entre estilos de liderança e funções executivas, essas últimas, apresentadas a seguir.

Aspectos gerais das funções executivas

O conceito de funções executivas foi descrito pela primeira vez, segundo Jurado e Roselli (2007), como elemento central do modelo de memória de trabalho proposto por Baddeley e Hitch (1974). Lezak (2004) teve a responsabilidade da primeira definição que

atribui às funções executivas a dimensão de comportamento humano, bem como o processo de sua expressão (Corso et al., 2013), através de quatro elementos: formação de objetivos, planejamento, execução do planejamento com foco no objetivo, e desempenho. Outras definições surgiram acerca das funções executivas, e a maioria delas reconhece a complexidade e a importância do funcionamento executivo para os sujeitos e seus comportamentos (Jurado & Rosselli, 2007).

Segundo Ganazziga (2006), são comumente denominados por Funções Executivas (FE) os processos essenciais à resolução de problemas. Para tanto, são necessárias estratégias eficientes e adaptáveis quanto ao planejamento, à organização e reorganização de procedimentos e à regulação para o cumprimento das metas desejadas. De forma semelhante, a Sociedade Internacional de Neuropsicologia afirma que as funções executivas são habilidades cognitivas necessárias à realização de atividades complexas, cujo dinamismo e adaptação aos estímulos ambientais são essenciais ao sucesso na consolidação de objetivos (Loring, 1999).

De modo geral, compreende-se que as FE se referem à capacidade dos sujeitos em engajar-se na realização de tarefas de forma voluntária, organizada e independente, a partir de metas específicas (Gazzaniga et al., 2002; Sullivan et al., 2009). Para Malloy-Diniz et al. (2008) as FE integrariam um grupo de habilidades que possibilitam ao indivíduo tomar decisões baseadas na avaliação e adequação de seus comportamentos às estratégias para a resolução de um problema. Para tanto, as referidas funções orientariam e gerenciariam funções emocionais, cognitivas e comportamentais (Malloy-Diniz et al., 2008; Strauss et al., 2006).

As FE, para Cypel (2006), representariam uma rede funcional neuropsicológica, que gerenciaria recursos cognitivo-comportamentais. Segundo Corso et al. (2013) os componentes estariam relacionados a um conjunto de funções de planejamento e regulação emocional, responsáveis pelo desenvolvimento dos objetivos propostos. É possível inferir aspectos centrais em diferentes definições. Haveria, por exemplo, funções cognitivas e funções secundárias executivas, de modo que essas organizariam e possibilitariam àquelas por meio do controle, organização e manutenção dos diferentes recursos cognitivos e emocionais (Cypel, 2006; Goldberg, 2002; Lezak et al., 2004; Powell & Voeller, 2004; Santos, 2004; Ylikoski & Hänninen, 2003). Para Lezak et al. (2004), as considerações feitas por Cypel (2006) acerca das FE iriam além do processamento cognitivo, pois seriam requisitadas também diante de decisões pessoais e sociais, envolvendo desejos e motivações.

Estudiosos como Huizinga, Dolan e Molen (2006) salientam que as FE não devem ser compreendidas como única habilidade cognitiva, mas como representação de distintas habilidades que se relacionam. Sobre isso, muitas são as considerações que corroboram ou refutam as ideias daqueles autores. Dentre as que corroboram, Burgess e Simons (2005) afirmam que o termo funções executivas engloba frações de processos cognitivos que estão envolvidos com o controle, organização e planejamento sequencial das atividades executadas pelos sujeitos.

Os múltiplos conceitos atribuídos às FE ocorrem, segundo Santos (2004), pelos inúmeros processos e funções que a elas são relacionados. É por este motivo que autores como Ylikoski e Hänninen (2003) categorizam as FE em quatro domínios. O primeiro, denominado de ação propositiva, faz referência à programação do que será realizado: memória, controle de atenção, flexibilidade mental, dentre outros; o segundo, denominado de planejamento, consiste no desenvolvimento de estratégias para a execução das atividades, bem como para as tomadas de decisão; o terceiro domínio refere-se ao desejo, caracterizado pela motivação e pelo comportamento intencional; por fim, o quarto domínio consiste no monitoramento, no controle de desempenho e regulação do comportamento, no feedback.

Outros autores, como Powell e Voeller (2004), categorizam as FE a partir de três subdomínios: o primeiro é denominado de controle cognitivo, e inclui funções de planejamento, memória de trabalho, controle da atenção, monitoramento, raciocínio abstrato e solução de problemas; o segundo diz respeito ao controle do comportamento, que corresponde ao controle do impulso, à antecipação de consequências, entre outras funções; por fim, o terceiro subdomínio trata do controle emocional, que corresponde às modulações do humor e à excitação emocional, além das estratégias auto-tranquilizadoras. Essa classificação, digamos, mista, que leva em consideração tanto aspectos afetivos quanto outros mais estritamente cognitivos, gerou as curiosas designações de FE quentes e frias (Corso et al., 2013). Segundo Castellanos et al. (2006), FE frias estariam relacionadas a situações abstratas e descontextualizadas, enquanto as chamadas FE quentes seriam evocadas diante de problemáticas emocionais. Já Ardila (2008) se refere às FE de caráter cognitivo como FE metacognitivas. Àquelas relacionadas aos aspectos emocionais, o autor denomina de FE emocionais/motivacionais. Ardila (2008) considera que a origem e a evolução das FE metacognitivas sofrem influência da cultura, a exemplo da linguagem oral, da escrita e de outros instrumentos de conceptualização. Já as FE quentes ou emocionais seriam consequência dos processos biológicos de desenvolvimento e ambientação com outros primatas.

As FE de caráter metacognitivo são usualmente mensuradas através da testagem psicológica. Contudo, Van der Sluis et al. (2006) explica que existem muitas dificuldades de estudo sobre elas, diante da necessidade de uma estrutura de tarefas que as possa manifestar. Outro fator importante e gerador de dificuldades estaria relacionado às influências de outras habilidades cognitivas não executivas, a exemplo da habilidade verbal, no momento de suas manifestações. Ainda segundo o autor, não haveria como atribuir de imediato o desempenho dos sujeitos à ausência ou presença de uma dada capacidade executiva.

As dificuldades apontadas acima também se destacam em Capovilla (2006), quando a autora defende a importância da segmentação do conceito para sua melhor compreensão, já que a testagem psicológica preocupa-se com a avaliação específica dos componentes executivos. Tais componentes aparecem como alguns dos elementos mais complexos da cognição, por constituírem a atenção seletiva, a integração de informações atuais e memorizadas, o planejamento e a flexibilidade cognitiva (Clark et al., 2010; Gazzaniga et al., 2002; Greenwood et al., 2008; Liu et al., 2010). A seguir serão descritos cinco desses componentes.

De acordo com Gazzaniga et al. (2002), a atenção seletiva remete à habilidade de considerar apenas estímulos que forem determinantes à execução de uma tarefa. Ao ignorar informações irrelevantes, o sujeito processa uma quantidade limitada de considerações dentre aquelas que estão disponíveis aos sentidos, ou relacionadas a outros processos cognitivos. Segundo o autor, a filtragem e a seleção de informações ocorrem pelo controle inibitório de respostas que distraem ou desviam o desenvolvimento e o curso de uma ação, ou, segundo Barkley (1997), de uma resposta já em curso. O controle inibitório é um mecanismo de clivagem complementar à atenção seletiva, minimizando demandas sobre o processamento de informações (Gazzaniga et al., 2002).

Outro componente das funções executivas é a memória de trabalho, cuja atividade corresponde a uma armazenagem temporária de informações que podem ser manipuladas, alteradas ou reorganizadas durante a realização de uma tarefa (Malloy-Diniz et al., 2008). A memória de trabalho possibilita ainda operações mentais que integram informações e conhecimentos provenientes da memória de longo prazo aos estímulos ambientais, permitindo sua manipulação e atualização na própria memória de trabalho (Baddeley, 2000; Gazzaniga et al., 2002; Lezak et al., 2004; Malloy-Diniz et al., 2008).

O terceiro desses componentes, a flexibilidade cognitiva, consiste na mudança de estratégias à medida que surgem necessidades de alteração na ação ou pensamento. Atrelada à atenção seletiva, a flexibilidade cognitiva considera as diversas possibilidades e informações,

alternando seu foco de acordo com as demandas do ambiente (Gazzaniga et al., 2002; Gil, 2002; Lezak et al., 2004; Malloy-Diniz et al., 2008), e regulando o próprio comportamento ao adaptá-lo às demandas situacionais (Lezak et al., 2004). A penúltima das capacidades executivas consiste no planejamento, que é um componente cognitivo central para a resolução de problemas, por sua flexibilidade em utilizar estratégias e soluções tanto habituais quanto inéditas para o sujeito (Krikorian et al., 1994); além da sua capacidade de categorização de ações e elementos direcionados ao objetivo que se pretende alcançar (Lezak et al., 2004). Por fim, o monitoramento, que é caracterizado por controlar e detectar uma situação geradora de conflitos, direcionando ações para regulação e correção de comportamentos disfuncionais. Recursos adicionais podem ser mobilizados através do monitoramento, facilitando ou inibindo comportamentos que levem à resolução do problema (Gazzaniga et al., 2002).

Os componentes cognitivos citados acima permitem ao indivíduo uma melhor adequação e controle do meio (Gazzaniga et al., 2002). Segundo Dias (2009), alterações nessas habilidades são frequentemente apontadas em diversos quadros clínicos, a exemplo da esquizofrenia, dos Transtornos do Déficit de Atenção e Hiperatividade; da Síndrome de Down; dos transtornos de aprendizagem (Dias et al., no prelo). Por outro lado, as funções executivas apresentam relações consistentes com o desempenho escolar dos sujeitos (Capovilla & Dias, 2008; Vitaro et al., 2005). Wood et al. (2004) e Best e Miller (2009), defendem que o início do desenvolvimento das FE varia conforme o tipo de habilidade, e é aprimorado, de acordo com Freedman e Brown (2011), com o passar dos anos. Tais considerações foram estabelecidas ao longo de um acompanhamento longitudinal de indivíduos, no que concerne às trajetórias neurológicas atreladas a essas funções.

Best e Miller (2009), e Freedman e Brown (2011), afirmam que mudanças na capacidade executiva de crianças saudáveis podem ser observadas quando comparadas com essas mesmas funções no período final da adolescência e início da fase adulta. Os estudos foram realizados através de imagens cerebrais que captaram a maturação dos lobos frontais, e indicaram um desenvolvimento incompleto até os vinte anos de idade (Wood et al., 2004).

A diferenciação de conceitos para as FE é de suma importância para a ampliação dos estudos referentes ao tema, assim como sua divisão em subdomínios, que encontram respaldo nos dados de pesquisas no campo das neurociências. O estudo das FE remete-nos à compreensão dos processos de controle e regulação das funções cerebrais, que ocorrem, sobretudo, no córtex pré-frontal. Essa região, que nos humanos se distribui por um terço do córtex (Gazzaniga, 2006), expandiu-se durante o processo evolutivo, sendo a responsável pela funcionalidade diferenciada que as capacidades cognitivas humanas apresentam em relação a

outras espécies. Foi a partir do século XIX que a observação de pacientes com lesões cerebrais possibilitou a compreensão dos comprometimentos das funções de julgamento, planejamento e regulação comportamental (Handam & Pereira, 2006).

As pesquisas científicas que apresentam correlações entre os subdomínios das FE e a anatomia funcional do cérebro vêm à luz inicialmente com a proposta de Luria (1981) em dividir o sistema nervoso em unidades funcionais, sobretudo as regiões frontais, que surgem como responsáveis pelas funções de controle, organização, estratégia e regulação do comportamento (Corso et al., 2013; Cosenza, 2004; Jurado & Rosselli, 2007; Riesgo, 2006). Contudo, ao observar-se a amplitude das funções ativas nas regiões frontais, foram necessárias três subdivisões corticais: córtex pré-central, córtex pré-motor, e córtex pré-frontal; este último apontado como principal responsável pelas funções executivas (Cosenza, 2004; Rotta, 2006; Santos, 2004).

A complexidade das conexões existentes no córtex pré-frontal é observada através de estudos de neuroanatomia. Segundo Ganazziga (2006), essa região cerebral caracteriza-se por uma malha receptora de fibras que se estendem como uma associação unimodal, que atinge regiões motoras, perceptuais e límbicas do cérebro, e que comportam as estruturas subcorticais projetadas e conectadas através do tálamo (Cosenza, 2004). Por meio do sistema nervoso central, o córtex pré-frontal coordena inúmeros processos essenciais ao sujeito. Por conta dessa característica receptora, o córtex pré-frontal subdivide-se em três áreas: a pré-frontal dorsolateral, o córtex orbitofrontal e o circuito cingulado anterior. A área pré-frontal dorsolateral desempenha papel fundamental no controle da atenção, regulação e organização das atividades cognitivas, permitindo também, quando necessário, alterações na resolução de problemas, por conta da sua característica flexibilidade (Corso et al, 2013). A segunda subdivisão compreende o córtex orbitofrontal, que faz parte do sistema límbico, e integra informações e memórias emocionais, além de envolver-se na modulação do comportamento, regulando a empatia, a moralidade e o automonitoramento. Por fim, chegamos ao circuito cingulado anterior, que atua no controle executivo, na atenção, na emoção, na motivação e no monitoramento de comportamentos. De importâncias singulares, as três áreas do córtex pré-frontal, junto às suas conexões, compõem unidades funcionais que atuam nas mais diversas funções executivas (Powell & Voeller, 2004).

O primeiro caso de comprometimento das funções executivas relatado foi Phineas Gage, que teve o crânio atravessado por uma barra de ferro em um acidente de trabalho (Handam & Pereira, 2006). Damásio et al. (1994) ao reconstituírem a trajetória da barra de ferro no crânio de Gage, concluíram que ela havia causado danos significativos aos lobos

frontais direito e esquerdo do cérebro, relacionados às regulações comportamentais, o que levou um homem responsável e respeitado a tornar-se um falastrão irresponsável, gastador e errante.

Os trabalhos realizados por Luria (1981) com pacientes lesionados, por consequência da segunda guerra mundial, contribuíram para a construção de um modelo que também centraliza nos lobos frontais o processamento de funções como planejamento e regulação do comportamento intencional. Posteriormente, Lezak (2004) desenvolveu o trabalho inicial de Luria e cunhou o termo funções executivas, ao considerá-las a partir de quatro categorias: metas, planejamento, consolidação de estratégias e execução de ações voltadas à realização de objetivos. Importante salientar que as funções executivas aqui tratadas estendem-se aos lobos parietais, responsáveis pelo estímulo da atenção espacial, e ao hipocampo.

Para Gazzaniga (2006), os instrumentos neuropsicológicos para mensuração do construto são promissores, contudo, alguns testes, por sua complexidade de aplicação e avaliação por parte do examinando, podem prejudicar a realização da tarefa proposta. As FE envolvem inúmeras habilidades cognitivas, e por isso sua avaliação não deve ser atribuída a somente um instrumento específico de medição neuropsicológica.

Para Blair (2006), a necessidade de um modelo que integre o desenvolvimento emocional e cognitivo é justificada por estudos que sugerem as FE como influenciadoras de emoções, de diversas funções cognitivas e especialmente de processos de aprendizagem. Heaton (2005), durante pesquisa para validação e padronização do Teste Wisconsin de Classificação de Cartas (WCST), encontrou correlações negativas e significativas entre FE e idade. Do mesmo modo, Treitz et al. (2007) desenvolveram um estudo com uma amostra de participantes com idades entre 20 e 75 anos, encontrando declínio significativo nas atividades que exigiam atenção, seletividade e inibição de respostas com o passar dos anos. MacPherson et al. (2002) sugeriram que o declínio das habilidades executivas com o avanço da idade deve-se à deterioração de regiões frontais específicas da região dorsolateral do cérebro.

Para a avaliação das funções executivas muitos testes foram desenvolvidos, (Kristensen, 2006) tais como: a Torre de Londres (Shallice, 1982), que tem como objetivo avaliar o planejamento e a capacidade para resolução de problemas; o Teste de Stroop, que avalia a atenção seletiva, o processamento de informações, a manutenção de tarefas e a inibição de respostas impulsivas; Tarefas tipo *go/no-go* (Livesey & Morgan, 1991); Teste de Wisconsin de classificação de cartas (Heaton, 2005), dentre outros.

Owen et al. (1993) utilizando o Teste Wisconsin de Classificação de Cartas, buscaram investigar as relações entre funções executivas e sujeitos com lesões cerebrais causadoras da

doença de Parkinson. Concluíram que ao comparar os pacientes lesionados com o grupo controle, sem lesões, os primeiros apresentaram significativo comprometimento na utilização de estratégias diante da persistência de estímulos e associações incorretas, apesar do *feedback* do examinador, refletindo assim uma possível inaptidão em julgar e considerar o acerto como informação relevante. Gazzaniga (2006) salienta, contudo, que apesar das relações estabelecidas entre as funções executivas e o processamento cerebral (como o armazenamento de informações e representações que embasam a seletividade da atuação do sujeito), a história e o ambiente cultural nos quais o indivíduo está imerso também influenciam as habilidades cognitivas. Assim, para melhor compreender as funções executivas, deve-se considerar o processamento cortical do sujeito, bem como desejos, afetos, motivações e contextos sociais que orientam o comportamento para a consolidação de metas; aspectos importantes para o sucesso da figura do líder no ambiente organizacional.

Para compreender possíveis relações entre construtos como a liderança e as funções cognitivas, apresentaremos a seguir algumas das considerações que a literatura aponta. Contudo, salienta-se que apesar dos conceitos exaustivamente pesquisados pela área científica, carecemos de estudos que correlacionem ambos. Fato este que justifica a realização da presente pesquisa.

Liderança e funções executivas

As funções executivas abarcam uma série de habilidades cognitivas que refletem um complexo de comportamentos e ações que influenciam experiências. Ao iniciar um comportamento, o sujeito necessita se reportar a planejamentos e estratégias que facilitem alcançar os objetivos almejados. Dotados de intencionalidade, o resgate de memórias e a regulação emocional também são necessários. Considerando a complexa rede de estímulos que surgem diante dos indivíduos, a seletividade da atenção é tarefa chave para a resolução de problemas, e a melhor adaptação às demandas do ambiente (Freedman & Brown, 2011). Portanto, as áreas cerebrais, como todo sistema complexo, podem apresentar comprometimentos e sintomas relacionados a danos nas funções executivas. Esses sintomas geralmente estão associados à perseveração, à limitação da capacidade de planejamento e organização para a resolução de problemas, além da agitação mental e das dificuldades em manter a atenção (Hamdan & Pereira, 2009). Tais problemas, relacionados às FE, e

fundamentais ao exercício laboral, dificultam sobremaneira o desempenho dos indivíduos. E para além dos prejuízos já apontados, Clark et al. (2010) sugerem ainda que a diminuição da flexibilidade mental dificulta interpretações sobre situações sociais, ocasionando a incompreensão e a incapacidade de adaptação às mudanças ambientais. Em tais circunstâncias, toda ambiência laboral se põe comprometida, posto que, ao exercício da liderança, por exemplo, e segundo as teorias contingenciais, adaptar-se às demandas e às necessidades ambientais é primordial para a boa execução de quaisquer atividades.

Para Tan (2009), as características do mercado exigem o alto desempenho das tarefas, além da necessidade de objetivação e da máxima flexibilidade mental. Essas demandas estão presentes no conjunto das esperadas habilidades executivas, que incluem atenção seletiva, planejamento, organização, memória de trabalho, entre outras. Segundo o autor, pessoas com esquizofrenia apresentam déficits em suas habilidades nas FE, tais como planejamento, iniciativa e execução de tarefas, e mesmo diminuição da flexibilidade mental; comprometimentos esses que praticamente inviabilizam tais indivíduos para o mercado de trabalho.

Muitas das habilidades que são esperadas em um ambiente de trabalho, sobretudo para cargos de liderança ou com alto poder de decisão, exigem sobretudo flexibilidade mental para adaptação às demandas do mercado; além de organização, planejamento e modos de ação para que os objetivos da empresa sejam atingidos. Essa visão mais estratégica e direcionada encontra-se principalmente no perfil apontado por House (1996): aquele orientado para a conquista e de estilo diretivo. Assim, espera-se que exista uma relação entre os dois estilos de liderança e as FE de planejamento e memória de trabalho. Os processos apontados e descritos no decorrer desse trabalho estão presentes nas funções executivas e, por isso, a necessidade de investigação.

Segundo analogia feita por Goldberg (2002), os lobos frontais desenvolveram-se tardiamente, assim como os papéis de liderança na sociedade. Tal desenvolvimento cerebral possibilita o surgimento das funções executivas como marco (Assis, 2008; Freedman, & Brown, 2011; Goldberg, 2002; Grafman, 2002). O córtex pré-frontal é responsável pela seleção das habilidades cognitivas necessárias para a realização dos objetivos e metas que se quer alcançar, através do planejamento, da coordenação e da execução de ações (Assis, 2008; Goldberg, 2002; Grafman, 2002). É por isso que se enfatiza a importância das FE nos contextos laborais, em que o indivíduo, se líder, necessita organizar atividades, planejar ações e principalmente coordenar subordinados.

De acordo com Ramchandram (2011), a tomada de decisões no âmbito da liderança foi amplamente compreendida pela literatura organizacional como uma capacidade cognitiva. Contudo, uma nova proposta de compreensão, advinda das neurociências, sugere que esse processo complexo emerge da interação entre afetos e cognições, que se materializa nas regiões pré-frontais relacionadas às FE. Ainda conforme o autor, a visão tradicional de sucesso da liderança, pautada em perfis de personalidade e capacidades gerais da mente, cede lugar a uma nova forma de pesquisa, que agrega tal visão a preditores neurais.

A escassez de estudos voltados à correlação entre liderança e FE impulsiona a presente pesquisa em busca de uma maior compreensão sobre a interação entre esses construtos, que envolve desde habilidades afetivas a processos cognitivos. Para tanto, apoiamo-nos, entre outros, em estudos realizados por Ramchandram (2011), que investigou as funções cerebrais e suas relações com a liderança, com a tomada de decisões e com os traços de personalidade. Com base em seus resultados, a partir de dados provenientes de 105 líderes empresariais, o autor concluiu que as FE têm potencial para informar e medir a eficácia da liderança. Além de verificar também que o sucesso no desempenho das funções de um líder está atrelado principalmente a sua extroversão, enquanto que, no que diz respeito à tomada de decisões, não pareceu fundamental que tal fator contribuísse para sua eficácia.

Diante do exposto, é importante salientar que a presente proposta de pesquisa pauta-se na possibilidade de identificar as relações entre os estilos de liderança situacional propostos por House (1996) e as habilidades executivas investigadas através do Teste Wisconsin de Classificação de Cartas – WCST (Heaton, 2005). Espera-se, portanto, que os estilos de liderança diretivo e o orientado para a conquista apresentem melhor resultado no WCST, por serem caracterizados pela seletividade de informações, pelo planejamento e pela estratégia, como vias necessárias à resolução de problemas.

JUSTIFICATIVA

Do exposto anteriormente, é possível perceber o grande impacto que a liderança tem no cenário organizacional atual, especialmente no que se refere à conciliação entre os interesses da empresa e os dos seus funcionários, com reflexos na saúde física, econômica e mental de ambos. No entanto, observa-se também a escassez de pesquisas que relacionem estilos de liderança e o funcionamento cognitivo, especialmente com as funções executivas. Além disso, há no Brasil uma grande necessidade de instrumentos para avaliação da liderança, que apresentem boas propriedades psicométricas. Não há, por exemplo, nenhum instrumento para essa finalidade, aprovado pelo Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos (SATEPSI), do Conselho Federal de Psicologia. É diante dessas necessidades que se propõe a realização do presente trabalho, no intuito de contribuir para o preenchimento dessas lacunas.

OBJETIVOS

Objetivos Gerais

O objetivo geral da presente pesquisa é construir um instrumento com boas propriedades psicométricas para a medição de estilos de liderança e investigar suas relações com as funções executivas.

Objetivos secundários

Investigar a estrutura fatorial do instrumento construído para identificar e classificar estilos de liderança.

Investigar os índices de fidedignidade da estrutura fatorial que vier a ser obtida com este instrumento.

Buscar evidências de validade para a Escala para Identificação de Estilos de Liderança com base na relação com variáveis externas, nesse caso, as funções executivas.

Hipóteses:

Considerando os objetivos acima delineados, formulou-se as seguintes hipóteses, que puderam ser refutadas ou confirmadas, com o desenvolvimento da presente proposta de pesquisa:

1. O instrumento apresentará estrutura fatorial compatível com os quatro fatores previstos na teoria de liderança proposta por House (1996), a saber: direção, apoio, participação e orientação para a conquista.
2. Espera-se que esses fatores apresentem índices de fidedignidade, avaliados pelo Coeficiente Alfa de Cronbach, superiores a 0,7 (Pasquali, 1999).
3. Acredita-se que serão encontradas correlações entre estilos de liderança e

funções executivas a partir das variáveis presentes no Teste Wisconsin como: percentual de respostas perseverativas; erros perseverativos; erros não perseverativos; nível de resposta conceitual; fracasso em manter o contexto e aprendendo a aprender.

MÉTODO

Esta seção apresenta a proposta metodológica e os procedimentos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa de mestrado. Conforme ressalta Oliveira (2001), é através do método de pesquisa que a ciência pode compreender e buscar explicar os fenômenos de interesse do pesquisador.

Participantes

Para o desenvolvimento desta pesquisa, a coleta contou com livre adesão de sujeitos maiores de 18 anos, residentes no Brasil, com acesso a computador e internet para responder a pesquisa on-line. O contato foi realizado por meio de correio eletrônico e redes sociais, e os interessados poderiam encaminhar o convite a outras pessoas. A amostra total foi constituída por 238 sujeitos, das quais 94 (39,5%) eram do sexo masculino e 144 (60,5%) do sexo feminino. Entre os sujeitos que informaram idade (N=237), a média foi de 27,58 e o desvio padrão de 9,135 anos, tendo variado entre 18 a 73 anos. Quanto a etnia, a amostra apresentou predominância branca, 144 brancos (47,9%) e parda, 93 (39,1%), além de 22 negros (9,2%), 7 amarelos (2,9%) e 2 indígenas (0,8%). Os dados referentes a escolaridade apontaram 130 sujeitos com ensino superior completo, o que corresponde a 54,6% da amostra, além de 2 (0,8%) com ensino fundamental, 21 (8,8%) com ensino médio completo e 85 (35,7%) com pós-graduação. Quanto a renda, 101 participantes (42,4%) tem renda familiar de até R\$1700,00; 67 (28,2%), entre R\$1700 a 3,400; 37 (15,5%) entre R\$3,400 a 5,100; e 33(13,9%) com renda superior a R\$5100,00. Sobre se desempenhavam atividades de chefia, gerencia ou liderança, 148 (62,2%) dos participantes disseram que não e 90 (37,8%) disseram que sim.

Instrumento

Para esta pesquisa serão utilizados enquanto instrumentos a versão eletrônica brasileira do Teste Winsconsin de Classificação de Cartas e a Escala para Identificação de Estilos de Liderança (EIEL). Para a construção desta última, foram consideradas inúmeras teorias sobre liderança dentre clássicas e modernas (a partir da década de 80). Por observar que os inúmeros conceitos partilham de eixos principais como o trabalho em grupo e a relação entre a figura do líder, liderados e o meio, buscou-se por pesquisas que refutassem as teorias mais clássicas. A carência de estudos foi evidente, sobretudo, diante daqueles que tratassem da Teoria da Meta e do Caminho proposta por House (1971; 1996). Assim, optou-se pela construção de um instrumento a partir da emergência de quatro fatores, relacionados aos quatro estilos de liderança propostos por House (1971; 1996), a saber: o estilo diretivo, o participativo, o apoiador e o orientado para a conquista. Apoiados na literatura proposta e nas características apresentadas por cada um dos estilos, foram construídos inicialmente, 8 itens para cada fator. Posteriormente, alterações sintáticas e semânticas foram realizadas pelo ajuizamento dos itens. Assim, foram convidados alunos da pós-graduação em psicologia cognitiva, dentre eles 1 (um) doutor, 2 (dois) doutorandos, 6 (seis) mestrandos, 1 (uma bolsista de iniciação científica da graduação em psicologia), para avaliar a pertinência dos itens ao construto proposto. Após análise de juízes, o número de itens foi ampliado, tendo a versão final da escala ficado com onze itens para o estilo diretivo, dez itens para cada um dos estilos participativo e apoiador, e cinco itens para o estilo orientado para a conquista. A versão final do instrumento totalizou trinta e seis itens, doze a mais que a versão inicial, para serem respondidos por meio de uma escala Likert de cinco pontos, em que "1" indicava algo nada ou muito pouco característico do seu comportamento, "2" pouco característico do seu comportamento, "3" nem muito, nem pouco característico, "4" parcialmente característico e "5" totalmente ou muito característico. Pode-se apresentar exemplos dos itens construídos, como ao fator 1 (estilo de liderança diretiva): Em meu ambiente de trabalho, deixo claro como eu gostaria que as coisas fossem feitas; fator 2 (estilo de liderança apoiadora): Em meu trabalho, tomo a iniciativa de ajudar colegas em dificuldades; fator 3 (estilo de liderança orientada para a conquista): Incentivo meus colegas de trabalho a utilizar todos os meios necessários para que as metas sejam alcançadas; fator 4 (estilo de liderança participativa): Procuro trabalhar para que todas as opiniões do grupo de trabalho sejam ouvidas antes de uma

tomada de decisão importante. Finalmente, a versão final foi formatada na ferramenta GoogleDocs para que os participantes tivessem acesso a ela via internet.

A página inicial contou com uma mensagem de agradecimento pela participação da pesquisa, seguida pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, além dos campos para preenchimento dos dados pessoais necessários para a caracterização da amostra como e-mail, idade, sexo, escolaridade, nível socioeconômico e cargo ocupado no ambiente de trabalho. Na tela seguinte, os participantes responderam à Escala para Identificação de Estilos de Liderança descrita anteriormente. Ao final do procedimento, o participante foi agradecido por sua disponibilidade em participar da pesquisa e do reforço de que suas respostas seriam confidenciais e armazenadas para as análises posteriores. Como retribuição e agradecimento pela participação na pesquisa, os participantes foram informados que receberiam, após coleta e análise de dados, uma mensagem eletrônica contendo os dados e as análises de seus resultados. O tempo necessário para resposta foi de aproximadamente 15 minutos.

Utilizou-se ainda a versão eletrônica brasileira do teste Winsconsin de Classificação de Cartas (E-WCST/BR) (Silva Filho, 2012). Inicialmente desenvolvido por Robinson (1980) e Heaton (2005), o Winsconsin (*Wisconsin Card Sorting Teste – WCST*) tem por objetivo avaliar o desempenho cognitivo dos sujeitos em procedimentos de resolução de problemas que demandam funções executivas, diante da compreensão de princípios lógicos de associação dos problemas que são apresentados (Heaton, 2005). O teste é composto por dois baralhos idênticos com 64 cartas cada e quatro cartas-estímulo, variando apenas em cor (vermelho, amarelo, verde e azul), forma (estrela, triângulo, cruz e círculo) e número (uma, duas, três ou quatro figuras por carta). As quatro cartas estímulo são disponibilizadas horizontalmente e à frente do respondente que tem como tarefa, retirar uma a uma carta do baralho de resposta, associando-as às cartas-estímulo. Apenas o feedback de acerto ou erro de associação é dada ao sujeito que deverá a prosseguir a associação com as demais cartas.

O uso da versão eletrônica brasileira não requer nenhuma alteração na padronização ou instrução ao examinando. Contudo, solicita-se que programas de comunicação instantâneos (Skype, facebook etc.) e aplicativos com frequentes emissões de alerta (antivírus, por exemplo) sejam desativados para que a atenção do sujeito esteja voltada para a resolução da atividade. Abaixo, serão apresentadas algumas peculiaridades da versão lápis e papel do WSCST, que mantém sua essência em sua versão on-line, utilizada para esta pesquisa.

Conceitualizando o Winsconsin

O Teste Winsconsin de Classificação de Cartas (Winsconsin Card Sort Test – WCST) tem sido amplamente utilizado para a investigação das FE. Esse instrumento tem como objetivo avaliar a capacidade do indivíduo raciocinar abstratamente e utilizar as funções executivas para a resolução de problemas com base na lógica de classificação e associação (Miguel, 2005). O WCST passou a ser utilizado popularmente entre os clínicos em razão das várias pesquisas em humanos e animais, especialmente as relacionadas ao processamento do raciocínio por sujeitos com lesões no lobo frontal.

Segundo Gnys e Willis (1991), o teste exige planejamento estratégico, mudanças cognitivas, reorganização do pensamento e regulação de ações impulsivas do sujeito mediante o recebimento de *feedbacks* (certo/errado) sobre uma tarefa de distribuição de cartas. Para Heaton (2005), o diferencial do WCTS em relação aos demais instrumentos voltados à mensuração das funções executivas, refere-se às informações acerca dos sucessos e principais dificuldades apresentadas pelo examinando na execução da tarefa. O manual do teste apresenta a tradução revisada e ampliada dos estudos de validação realizados originalmente em inglês (Miguel, 2005), cujos procedimentos e dados referem-se aos utilizados e descritos por Robinson et al. (1980) e Heaton (2005). Posteriormente, o manual apresenta em sua segunda parte os estudos de validação e adaptação a versão brasileira do teste, realizadas por Cunha et al. (2005). O teste é composto por dois baralhos de 64 cartas idênticas (cartas-resposta) que variam conforme cor (vermelho, azul, verde e amarelo), forma (círculo, triângulo, cruz e estrela) e número (um, dois, três, quatro), numerados de 1 a 64 para assegurar uma ordem padrão de apresentação, além de quatro cartas-estímulo, todas configurando sistematicamente figuras desenvolvidas por Grant e Berg (1948, citado por Heaton, 2005). Ao longo da aplicação, as cartas devem ser classificadas pelos sujeitos, que, no entanto, recebem apenas o *feedback* sobre a correção ou erro de cada uma de suas classificações. Cabe ao examinador o preenchimento do protocolo de registro de resposta do examinando, constituído por quatro páginas e conteúdo ainda locais para preenchimento de informações quanto ao cálculo dos escores, além de dados pessoais do examinando.

Ao iniciar a aplicação do teste, o examinador deverá explicitar tratar-se de um teste sem tempo limite para a resolução da tarefa e cujas orientações serão resumidas, porém suficientes ao *feedback* referente ao acerto ou erro do examinando diante da associação realizada por ele entre a carta-estímulo e a carta-resposta (Heaton, 2005). De acordo com a

padronização proposta, o examinador terá em mente que a associação entre as cartas-resposta e a estímulo deve ser inicialmente por cor, portanto, o *feedback* de acerto deverá ser dado ao examinando toda vez que este proceder a classificação por cor. Após dez associações corretas por cor, o examinador deverá considerar a associação por forma, e após mais dez classificações corretas por forma, passará a considerar o número de elementos presentes nas cartas como critério, e assim sucessivamente até que haja seis alterações de critérios (cor, forma número, cor, forma, número) ou até que as 128 cartas sejam utilizadas. Caso a associação do examinando não se encaixe em nenhuma das três classificações, deverá ser registrada no protocolo como “outro”. Caso a associação seja feita por mais de uma categoria (cor e forma, por exemplo), as duas devem ser indicadas.

Diante de divergentes maneiras em atribuir escores a respostas do teste entre examinadores, Heaton (2005) elaborou um manual tendo em vista a padronização das aplicações, correções e terminologias (Miguel, 2005). As respostas dadas são avaliadas de acordo com três dimensões: (a) Correta-Incorreta, para indicar se o sujeito acertou ou errou a associação; (b) Ambígua – Não-ambígua, para indicar se a carta-resposta associou-se a carta-estímulo mediante apenas uma (não-ambígua) ou mais de uma categoria (ambígua); (c) Perseverativa – Não-Perseverativa, ao indicar se o sujeito insiste em um padrão de resposta já sinalizado como incorreto (Miguel, 2005).

Os dados normativos americanos foram compostos por uma amostra total de 899 sujeitos entre 6 e 89 anos. Análises de regressões foram realizadas para verificar a influência de variáveis demográficas. Não foram obtidos indícios significativos sobre a influência do sexo, mas sim de idade e escolaridade. A tabela normativa de escores foi organizada por idade, em razão da relação desta variável com o WCST, que é positiva a partir dos 6 anos e meio e aceleradamente negativa a partir dos 60 anos. Relações entre o tempo de escolaridade e os escores obtidos no WCST foram examinadas em sujeitos acima de 20 anos, apresentando relação linear significativa ($p < 0,05$) para todos os escores, à exceção de Fracasso em manter o contexto. A proficiência no WCST teve aumento gradual dos níveis mais baixos aos mais elevados de escolaridade. Foram encontrados dados de fidedignidade entre avaliadores com variação entre 0,895 a 1,000 e intra-avaliadores com variação entre 0,828 a 1,000 (Heaton, 2005). Os índices de fidedignidade de mensuração variaram entre 0,39 a 0,72 com média de 0,57, demonstrando assim, boa fidedignidade. A grande diferença observada no desempenho de sujeitos com e sem comprometimentos neurológicos foi interpretada como evidência de validade do instrumento para avaliação das funções executivas (Heaton, 2005).

Ainda no manual do Wisconsin são encontrados estudos realizados por Cunha et al. (2005) visando a adaptação e normatização do teste para o contexto brasileiro. O estudo foi desenvolvido a partir de uma amostra de 515 sujeitos com idade entre 6 a 17 anos e 11 meses. Diferenças entre os escores americanos e brasileiros foram encontrados, indicando a influência de fatores socioculturais nos dois contextos (Miguel, 2005). Em ambas as versões, os padrões normativos são disponibilizados para facilitar a correção dos escores do teste.

Para a realização da pesquisa proposta neste trabalho, foi utilizada a versão eletrônica brasileira do Teste Wisconsin de Classificação de Cartas – E-WCST/BR, desenvolvida por Silva Filho (2012). A proposta on-line apenas operacionaliza a versão tradicional do WCST, automatizando o *feedback* oferecido ao examinando a cada associação com as cartas-estímulo, registrando e classificando as respostas dadas pelo examinando, possibilitando que os procedimentos preconizados para aplicação e avaliação do teste sejam cumpridas sem erro e com muito menos esforço por parte do aplicador. Silva Filho (2012) buscou controlar variáveis associadas ao erro de medida, ao desenvolver a versão eletrônica brasileira do teste, a exemplo de versões americanas e espanholas já existentes. Segundo o autor, o uso da versão eletrônica não requer nenhuma alteração das instruções e tarefas padronizadas por Heaton (2005), contudo, faz-se necessário que todos os programas de comunicação instantânea sejam desativados temporariamente para que o examinando se envolva com a tarefa executada.

No software desenvolvido por Silva Filho (2012), uma página contém os ícones relacionados à aplicação, ao histórico do teste e às informações referentes à versão eletrônica do WCST. Ao optar pela aplicação, uma tela contendo informações cadastrais do examinando (sexo, estado, escolaridade etc.) será aberta para preenchimento, além do motivo do encaminhamento, queixas atuais, medicação e observações comportamentais. Posteriormente, o pesquisador deverá informar se o feedback dado será mediante apelo sonoro, visual, sonoro e visual ou sem nenhum *feedback*. Após esta etapa, o programa indicará uma área de execução do teste que será iniciada assim que o examinando clicar sobre as imagens (Silva Filho, 2012). Os demais procedimentos para a realização do teste seguem o mesmo padrão da versão impressa, conforme descrito anteriormente.

Tão logo ocorra o encerramento do teste uma mensagem de conclusão aparecerá na tela do computador e o pesquisador/examinador deverá proceder ao questionário acerca dos procedimentos e estratégias utilizadas pelo examinando ao responder o teste. Os resultados são armazenados no banco de dados, sob responsabilidade do Laboratório de Avaliação Psicológica da Universidade Federal do Amazonas (LAP/UFAM), onde são produzidos relatórios de acordo com os protocolos gerados após a finalização do teste. Além disso, um

banco de dados é gerado com os dados dos testes aplicados pelo examinador. Para a presente pesquisa, foram retirados desse banco de dados as informações referentes a: percentual de respostas perseverativas; erros perseverativos; erros não perseverativos; nível de resposta conceitual; fracasso em manter o contexto e aprendendo a aprender.

Procedimentos

A natureza do estudo proposto é não experimental, instrumental e transversal (Sampieri et al., 2006). Para buscar informações sobre construtos como liderança e funções cognitivas, foi realizada revisão de literatura nas bases de dados do Scielo, Lilacs, periódicos CAPES, até o período de janeiro de 2015. Os descritores utilizados para a busca foram funções executivas, liderança, cognição e habilidades cognitivas, bem como suas escritas em língua inglesa.

Iniciada a pesquisa bibliográfica e construído o instrumento para identificação de estilos de liderança, todos os procedimentos referentes ao Comitê de Ética foram executados. A amostra constituiu-se com base no critério não probabilístico por acessibilidade ou livre adesão (Gil, 1999) e após aprovação do CEP, os participantes foram contatados por meio do correio eletrônico e redes sociais e informados dos objetivos da pesquisa, de seu caráter voluntário e a confidencialidade dos dados coletados. Aqueles que concordaram em participar acessaram a plataforma do Google-Docs via link disponibilizado no corpo da mensagem-convite. Considerando a impossibilidade de assinatura física de consentimento de participação, foi dada a opção digital de concordância aos procedimentos da pesquisa, necessário à habilitação e inicialização do teste.

As respostas dadas a Escala para Identificação de estilos de Liderança e os dados de interesse do Teste Winsconsin de Classificação de Cartas foram armazenados automaticamente em um ficheiro do Excel, cujos dados foram exportados para a versão 17.0 do *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 17.0) e submetidos às análises estatísticas pertinentes.

ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO

A partir do objetivo geral da presente pesquisa, que buscou construir um instrumento com boas propriedades psicométricas para a medição de estilos de liderança com base na teoria da meta e do caminho proposta por House (1996; 1971) a saber: estilo diretivo, apoiador, orientado para a conquista e participativo, 36 itens foram obtidos e aplicados através de questionário on-line. Após coleta de dados, os mesmos foram analisados através do SPSS para verificar a estrutura fatorial da Escala através da análise fatorial exploratória (AFE), procedimento utilizado aos estados iniciais de pesquisa com o intuito de investigar a relação entre um conjunto de variáveis e a identificação de padrões de correlação. Optou-se pela realização da análise AFE, a partir da investigação da matriz de correlações, pelos valores do índice de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett.

Segundo Friel (2009) valores de KMO entre 0,90 e 1 devem ser considerados excelentes e entre 0,80 e 0,89 bom. Os dados de KMO encontrados na presente pesquisa foram de 0,879, valor este satisfatório. Já o *teste de esfericidade de Bartlett* (BTS) valor deve apresentar qui-quadrado estatisticamente significativo ($p < 0,05$) para que a matriz de correlações seja considerada significativamente diferente de uma matriz identidade (na qual os valores correlacionais seriam iguais ou muito próximos de zero). O resultado foi de $\chi^2_{(df=630)}=3102,636$ ($p < 0,001$). Segundo os critérios estabelecidos e apresentados por Tabachnick e Fidell (1989), os dados obtidos indicam que há correlações suficientes entre as variáveis para a realização da análise fatorial exploratória e a investigação da estrutura fatorial.

O segundo passo da análise fatorial foi identificar o número de fatores a serem retidos. Para isso, o gráfico de sedimentação, apresentado na Figura 2, foi analisado, podendo-se observar a existência de apenas dois fatores mais proeminentes. Por isso, a análise prosseguiu com a imposição da extração de dois fatores.

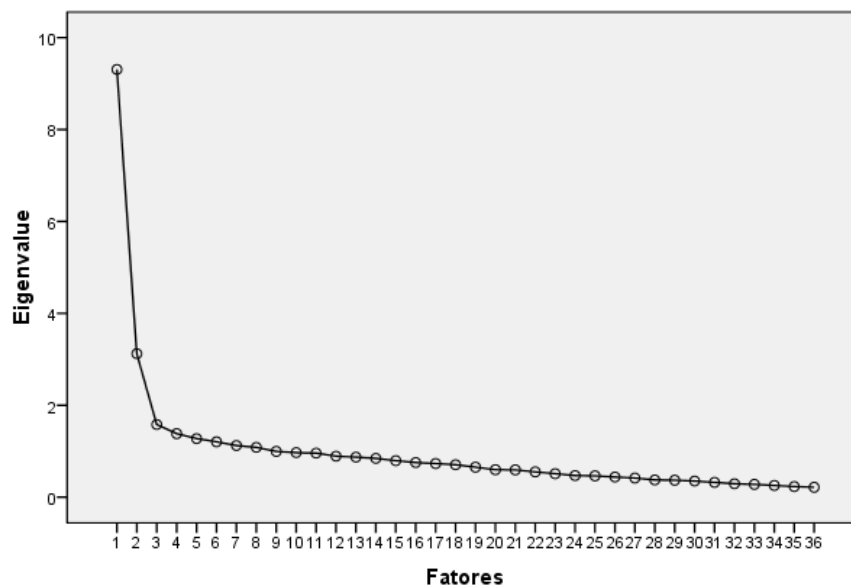


Figura 2- Gráfico de Sedimentação

Os fatores foram extraídos por fatoração dos eixos principais e rotação oblíqua, eliminando-se os itens i03 e i25, que apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,30 em ambos os fatores (Tabachnick & Fidell, 1989). A estrutura bifatorial final pode ser observada na Tabela 2, que apresenta as respectivas cargas fatoriais e, na coluna da direita, o fator teórico para o qual o item foi criado.

Tabela 2 - Estrutura final obtida dos fatores da Escala para Identificação de Estilos de Liderança

Item	F1	F2	Fator de Origem
31. Sempre que tenho oportunidade eu faço ou digo algo que motive meus colegas de trabalho.	,744		Apoiador
34. Procuo meios para fazer com que minha equipe/grupo tenha condições ideais para realizar um bom trabalho.	,699		Apoiador
32. Ofereço oportunidades para que as pessoas se expressem e contribuam para o bom funcionamento do grupo de trabalho.	,693		Participativo
7. Procuo trabalhar para que todas as opiniões do grupo de trabalho sejam ouvidas antes de uma tomada de decisão importante.	,671		Participativo
12. Estimulo meus colegas de trabalho a buscarem estratégias inovadoras para executarem suas atividades de forma cada vez mais eficaz.	,669		Conquista
20. Procuo mostrar ao meu grupo de trabalho que obstáculos podem ser transformados em desafios a serem superados.	,637		Conquista

(Continua)

Tabela 2 - Estrutura final obtida dos fatores da Escala para Identificação de Estilos de Liderança (continuação)

Item	F1	F2	Fator de Origem
29. Procuro estar ciente de tudo que acontece em meu trabalho, para agir de acordo com as necessidades de todos.	,632		Participativo
22. Procuro promover um ambiente de trabalho leve e motivador para os meus colegas.	,626		Apoiador
24. Preocupo-me em esclarecer as políticas e objetivos da empresa/instituição, nas quais todos devem basear suas ações e tomadas de decisões.	,621		Diretivo
8. Atuo da maneira que posso no meu grupo de trabalho de modo a conseguir um esforço integral para que as atividades sejam executadas.	,620		Conquista
30. Preocupo-me em saber se cada um está fazendo a sua parte para que o trabalho como um todo tenha sucesso.	,599		Diretivo
10. Diante da dificuldade de um colega de trabalho, procuro ajuda-lo a desenvolver suas habilidades.	,598		Apoiador
2. Em meu trabalho, tomo a iniciativa de ajudar colegas em dificuldades.	,566		Apoiador
28. Sou reconhecido por atender as necessidades apresentadas pelos meus colegas.	,555		Apoiador
26. Busco tomar decisões pautadas nas necessidades do meu grupo de trabalho.	,534		Participativo
33. Gosto de estabelecer um planejamento das atividades que devem ser realizadas em função de um objetivo a ser alcançado.	,533		Diretivo
18. Faço elogios constantes como meio de potencializar o bom desempenho e a execução das atividades.	,525		Apoiador
4. Incentivo meus colegas de trabalho a utilizar todos os meios necessários para que as metas sejam alcançadas.	,518		Conquista
5. Sinto-me à vontade para “lembrar” aos meus colegas de trabalho as políticas, regras e/ou procedimentos que devem ser seguidos por todos os funcionários da empresa/instituição.	,510		Diretivo
23. Acredito que buscar a opinião de colegas, antes de decidir algo, ajuda no êxito das tarefas.	,509		Participativo
35. Concilio tanto as metas pessoais às da empresa/instituição quanto as da empresa/instituição às pessoais.	,445		Participativo
6. Procuro valorizar e incentivar a autonomia para o melhor desempenho no trabalho.	,436		Apoiador
13. Quando percebo que um grupo não tem liderança, oriento as pessoas sobre o que elas têm que fazer.	,432		Diretivo
9. Tenho facilidade em distribuir atividades no meu ambiente de trabalho.	,417		Diretivo
11. Repenso meu planejamento quando pessoas mais experientes divergem de mim.	,379		Participativo
1. Em meu ambiente de trabalho, deixo claro como eu gostaria que as coisas fossem feitas.	,339		Diretivo
16. Em meu ambiente de trabalho, sou intransigente para que metas sejam alcançadas.		,689	Conquista
21. Sou rígido no ambiente de trabalho pois a flexibilidade prejudica a execução das atividades.		,587	Diretivo

(Continua)

Tabela 2 - Estrutura final obtida dos fatores da Escala para Identificação de Estilos de Liderança (continuação)

Item	F1	F2	Fator de Origem
15. Penso que se fui escolhido para direcionar um grupo, sou plenamente capaz de decidir o que é melhor para todos.		,563	Participativo
36. Meus valores para elogiar ou criticar o trabalho de alguém são o sucesso ou o fracasso no cumprimento das políticas, regras e metas da instituição/empresa.		,516	Diretivo
17. Quando planejo ações sobre o que deve ser realizado, não consulto outras pessoas.		,451	Diretivo
14. Estimulo a competitividade no ambiente de trabalho porque a considero essencial ao bom desempenho do grupo.		,433	Apoiador
27. Eu só recompensaria funcionários que cumprem suas metas.		,370	Diretivo
19. Me sinto incapaz quando não consigo resolver um problema e necessito consultar um colega.		,367	Participativo

(Conclusão)

A estrutura fatorial obtida pelo primeiro fator (F1), foi composta por vinte e seis itens (1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 18, 20, 22, 23, 24, 26, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34 e 35), dos quais sete foram criados para representar o estilo diretivo (itens 1, 5, 9, 13, 24, 30 e 33), oito para o estilo apoiador (itens 2, 6, 10, 18, 22, 28, 31 e 34), quatro para o estilo orientado para a conquista (4, 8, 12 e 20) e sete itens para o estilo participativo (7, 11, 23, 26, 29, 32 e 35). O F1 foi capaz de explicar 25,304% de variância e apresentou consistência interna, medida pelo α de Cronbach de 0,920.

A estrutura apresenta pelo segundo fator (F2), agrupou 8 itens (14, 15, 16, 17, 19, 21, 27 e 36), dos quais um havia sido elaborado para representar o estilo de liderança apoiadora (item 14), cinco itens para o estilo diretivo (17, 19, 21, 27 e 36) e um item para o estilo orientado para a conquista (item 16). O F2 foi capaz de explicar 7,025% de variância total e sua consistência interna, também medida pelo α de Cronbach foi de 0,728. A porcentagem da variância total explicada pelos dois fatores (F1 e F2) foi de 32,328%.

A organização dos itens em fatores diferentes dos esperados pela teoria resultou numa reinterpretção dos padrões semânticos apresentados pelos itens. Assim, os itens do F1 descrevem ações ou preocupações do líder em favorecer um ambiente propício para o desenvolvimento das atividades pelo grupo de liderados. O perfil de líder delineado, sugere o olhar de apoio aos liderados e incentivo de sua participação (dos liderados) nos processos decisórios, sem perder de vista as metas organizacionais.

Já no que concerne aos itens do F2, observa-se a predominância de posturas diretivas que priorizam a organização de estratégias para a consolidação de metas, bem como ambientes competitivos que estimulem o rendimento dos subordinados. A prioridade de elogios e recompensas volta-se para a meritocracia e ao controle estratégico da ação.

Ao observar os itens presentes em F1 e em F2, sugere-se dois perfis de liderança, dos quais o primeiro (F1) prioriza o grupo e o segundo a meta (da empresa). Esses fatores são mais compatíveis com o Modelo de Liderança Transacional e Transformacional propostos pela Teoria de Bass e Avolio (2004), cujos líderes transformacionais preocupam-se em primazia com as necessidades do grupo, buscando motivá-los para que sua tarefa seja desenvolvida. Por outro lado, destacam o líder transacionais que clarificariam o papel dos liderados direcionando e orientando suas ações para o cumprimento das metas da empresa, assim, as recompensas (positivas ou negativas) seriam estipuladas de acordo com o sucesso no desempenho dos subordinados. Esses autores apresentam um contínuo que vai do uso da autoridade do líder, em um extremo, até a liberdade dos subordinados, no outro extremo. Quanto mais a autoridade e o saber do líder são priorizados, menos liberdade os subordinados terão, e vice-versa. No entanto, a relação de exclusão entre esses dois polos não foi confirmada pela correlação entre os fatores, que foi baixa, positiva e estatisticamente significativa ($r=0,153$; $p<0,019$). Esse dado correlacional mostra que uma pessoa pode apresentar ambos os fatores elevados, agindo ora de forma a privilegiar o grupo, ora de forma a privilegiar as metas da empresa; pode apresentar ainda um dos fatores elevado e o outro baixo, assumindo um estilo predominantemente favorecido ao grupo ou à meta; ou ainda, apresentar um perfil em que ambos os fatores aparecem baixos, constituindo-se num perfil não relacionado à liderança ou num perfil de liderança não representado neste instrumento.

Outra forma de compreender a emergência dos dois fatores, leva em conta uma definição mais ampla dada por House (1971; 1996) em que os estilos diretivo e orientado para a conquista estariam mais próximos, priorizando metas e o planejamento. Essa proposição estaria mais próxima do que foi observado no F2, no qual 62,5% dos itens foram provenientes desses dois estilos. Já os estilos apoiador e participativo, estariam mais voltados para a preocupação com os liderados, e apareceram como maioria no F1, constituindo 57,7% dos itens que compõem este fator. Além disso, os quatro itens com cargas fatoriais mais elevadas no F1 são referentes aos estilos apoiador (i31 e i34) e participativo (i32 e i07), e os dois primeiros com cargas mais elevadas no F2 são dos estilos orientado para a conquista (i16) e diretivo (i21). Como os itens com cargas mais elevadas tendem a dar sentido ao fator, esse dado também pode ser tomado como indicador de certa compatibilidade com esse aspecto

mais amplo da Teoria da Meta e do Caminho de House (1971; 1996). As estatísticas descritivas dos fatores de Liderança identificados no teste, podem ser observadas na Tabela 3.

Tabela 3 - Estatística Descritiva dos Fatores 1 e 2

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
F1Grupo	238	2,19	5,00	3,97	0,55
F2Meta	238	1,00	4,87	2,42	0,69
N Validos	238				

As pontuações dos participantes nos dois fatores foram calculadas como a média de suas respostas aos itens que compõem cada fator. Portanto, os valores poderiam variar entre 1 e 5. Conforme observado na tabela 3, as médias de F1 (3,97) e F2 (2,42) apresentam interpretações distintas quando comparadas com a escala Likert que serviu de base para o julgamento dos participantes. Considerando o perfil de itens de F1, que volta às questões de grupo, e as de F2, voltado mais à consolidação de metas, os dados indicam que há uma tendência dos sujeitos em valorizar e atuar em uma situação de liderança com o foco no grupo, em detrimento dos interesses organizacionais concernentes às metas. Esse dado parece estar em consonância tanto com uma tendência observada na área organizacional em privilegiar lideranças mais participativas, quanto com o momento social e político vivido no país, com o desenvolvimento de políticas que privilegiam os interesses e a participação coletiva. Obviamente, essas interpretações são meramente especulativas, mas sugerem a necessidade de estudos mais complexos e profundos que possam explorar a relação dos resultados obtidos nesta pesquisa com as políticas públicas em vigor no país.

Claramente, portanto, os fatores obtidos não refletiram os quatro estilos de liderança proposto por House (1971; 1996), mas são compatíveis com outros modelos de liderança, incluindo a visão mais ampla de liderança do próprio House. Assim, a estrutura fatorial encontrada, pode ser tomada como uma evidência de validade para o instrumento em tela.

Diante disso, buscou-se verificar, através de um t-teste para amostras independentes, há efeito do fato de o participante ocupar ou não cargo de liderança nas suas pontuações nos dois fatores do instrumento. Os dados podem ser observados através da Tabela 4.

Tabela 4 – T-teste para verificação do efeito do cargo de líder nas pontuações do F1 e F2

	Grupo	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão médio	t	gl	Sig.
F1Grupo	Não líder	148	3,87	0,54	0,04	-3,76	236	$p < 0,001$
	Líder	90	4,14	0,51	0,05			
F2Meta	Não líder	148	2,43	0,66	0,05	0,27	236	$p = 0,787$
	Líder	90	2,41	0,72	0,07			

Observa-se que houve efeito do cargo ocupado nas pontuações do F1, no qual os líderes apresentaram média superior à dos não-líderes, mas não houve diferença significativa nas pontuações do F2. Esses dados também servem como evidência de validade baseada na diferença entre grupos, pois mostram que, ao menos na amostra estudada, o F1 é capaz de discriminar entre líderes e não-líderes, embora o F2 não o seja. Isso não significa que o F2 não seja válido, mas que ele não o é para a amostra deste trabalho. Há que se replicar este tipo de investigação em outras amostras, pois esses resultados podem ser restritos para a amostra deste estudo, que se constituiu predominantemente por moradores da região metropolitana do Recife.

Por fim, apesar de não se confirmar a hipótese da emergência dos quatro fatores previstos na teoria de liderança proposta por House (1996), os dois fatores obtidos apresentaram excelentes índices de fidedignidade, avaliados pelo Coeficiente Alfa de Cronbach, que foram superiores a 0,7 (Pasquali, 1999). Esse dado indica que o instrumento é confiável para a identificação de diferenças individuais nos dois fatores encontrados.

O último objetivo proposto e avaliado por esta pesquisa, refere-se a busca de evidências de validade com base na relação com variáveis externas, que nesse caso foram as funções executivas. Assim, após os dados obtidos através da escala de liderança, elaborada para esta pesquisa, buscou-se investigar as relações entre os estilos de liderança identificados e suas habilidades cognitivas (funções executivas). Para isso, utilizou-se o Teste Wisconsin de Classificação de Cartas, que tem como objetivo avaliar procedimentos de resolução de problemas que demandam funções executivas, diante da compreensão de princípios lógicos de associação dos problemas de classificação que são apresentados (Heaton, 2005).

Para o segundo momento da coleta, foram identificados 21 sujeitos, distribuídos em

quatro grupos (G1, G2, G3 e G4) em torno da média obtida nos dois fatores obtidos na escala, conforme indicado Figura 3.

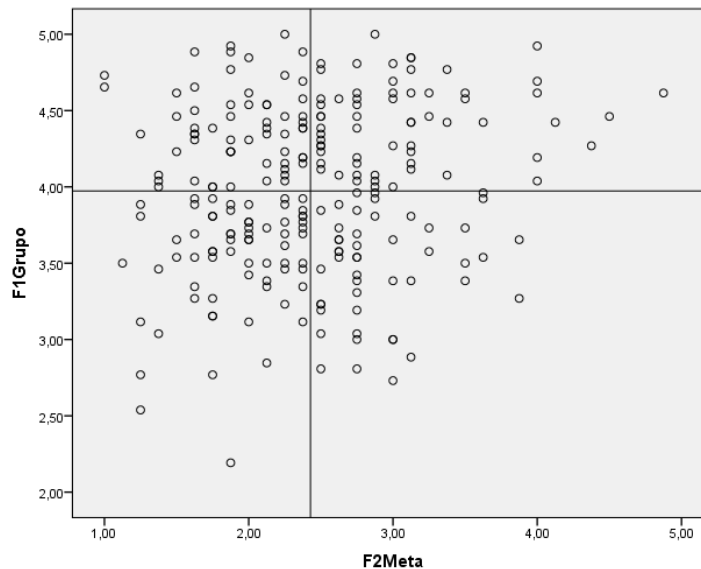


Figura 3 - Dispersão dos participantes conforme as médias obtidas entre o F1 e F2.

Na Figura 3, observa-se que foram denominados de Grupo 1 (G1), os sujeitos que obtiveram médias baixas para as duas variáveis (F1Grupo e F2Meta); de Grupo 2 (G2) aqueles que tiveram média elevada para a variável F1Grupo e baixa para a variável F2Meta; de Grupo 3 (G3), aqueles que apresentaram média elevada na variável F2 e baixa na variável F1; e, por fim, de Grupo 4 (G4), os participantes que obtiveram médias altas para as duas variáveis (F1Grupo e F2Meta).

Após os procedimentos e dados da primeira amostra para aplicação da Escala para Identificação de Estilos de Liderança e dentre os 238 sujeitos da amostra principal, 60 sujeitos foram selecionados para responder ao teste Wisconsin de classificação de Cartas, sendo 15 para cada grupo. A amostra citada foi selecionada com base na média entre os dois fatores encontrados na análise fatorial da escala, através do gráfico de dispersão. Dos 60 sujeitos, apenas 21 responderam ao teste, por situações de recusa em participar de um novo teste ou endereços eletrônicos incorretos. Esses 21 participantes foram divididos em quatro grupos (G1 com N=7, G2 com N=3, G3 com N=7 e G4 com N=4) com as seguintes características: média de idade para o G1 foi de 25 anos, já para os grupos 2, 3 e 4 as médias foram de 30 anos. Quanto ao sexo, G1 teve 100% de sua amostra composta pelo sexo masculino, G2, com 100% de participantes do sexo feminino, G3, 42,9% de homens e

57,1% de mulheres, e o Grupo 4, com 50% do sexo masculino e 50% do sexo feminino. A distribuição desses 21 participantes por sexo, não foi equitativa e apresentou diferenças de qui-quadrado significativas ($\chi^2_{(gl=3)}=9,91$; $p=0,01$).

Para buscar evidências de validade com base na relação com funções executivas, foram tomados o desempenho dos participantes no Teste Wisconsin de Classificação de Cartas em seis categorias, conforme apresentadas na tabela 5 abaixo:

Tabela 5 - Estatística Descritiva do WISCST

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
% Respostas Perseverativas	21	6,70	35,20	18,73	8,97
% Erros Perseverativos	21	6,70	30,50	16,37	7,41
% Erros não Perseverativos	21	4,10	29,70	14,50	7,85
% Nível resposta conceitual	21	25,80	85,40	60,06	19,21
% Fracasso em manter o contexto	21	0,00	4,00	0,80	1,28
% Aprendendo a aprender	21	-32,30	4,80	-4,52	8,73
N Validos	21				

Os valores da tabela 5 correspondem ao percentual de respostas apresentadas em cada categoria em relação ao total de respostas dadas e conforme observado, os escores obtidos pelos sujeitos apresentaram: respostas perseverativas ($M=18,73$ e $DP=8,97$) que caracterizam-se pela tentativa de classificação das cartas em um mesmo estímulo, independente de certos ou errados; Erros perseverativos percentuais ($M=16,37$ e $DP=7,41$) caracterizados pelas tentativas incorretas de classificação em uma mesma categoria; erros não-perseverativos ($M=14,50$ e $DP=7,85$) correspondentes aos erros de classificação sem a insistência em uma mesma categoria; nível de resposta conceitual ($M=60,06$ e $DP=19,21$) referida a compreensão do sujeito com os princípios corretos de classificação; fracasso em manter o contexto ($M=0,80$ e $DP=1,28$) caracterizado pelos erros de classificação em uma mesma categoria independente do feedback dado; aprendendo a aprender ($M=-4,52$ e $DP=8,73$) correspondente a aprendizagem durante a realização da classificação. Os dados sugerem muitos desvios em torno da média, o que indicam ausência de padrão de resposta entre os participantes da pesquisa.

Considerando o interesse de pesquisa em buscar evidência de validade a partir de variáveis externas, inicialmente buscou-se verificar se havia diferença entre os quatro grupos nas variáveis

relacionadas com funções executivas. Para isso, empregou-se o teste de diferenças não paramétrico de Kruskal Wallis e os resultados encontram-se na Tabela 6.

Tabela 6 - Teste de Kruskal Wallis

	Resp_pers_p	Erros_perc_p	Erros_npers_p	Nível_resp_conc_p	Fracasso_contexto	Aprendendo_aprender
Qui						
quadrado	2,25	2,61	3,29	2,95	4,84	1,35
Df	3	3	3	3	3	3
Asymp.						
Sig.	0,52	0,45	0,34	0,39	0,18	0,71

É possível observar na tabela acima que os valores indicados através do teste de Kruskal Wallis demonstram que nenhuma variável apresentou diferenças estatisticamente significativas. De maneira geral, os resultados sugerem que não há diferenças estatisticamente significativa entre os quatro grupos de estilos de liderança quanto às funções executivas avaliadas através do WISCONSIN.

Para confirmar os dados acima, depois da realização da análise descritiva, optou-se pela exploração das correlações entre as duas variáveis através do teste não-paramétrico do coeficiente de correlação de Spearman (Siegel, 1975). Os resultados obtidos para os coeficientes de Spearman e seus respectivos níveis de significância (p-valor) encontram-se na Tabela 7, apresentada a seguir.

Tabela 7 - Coeficiente de correlação de Spearman

			F1Grupo	F2Meta
Correlação de Spearman	Resp_pers_p	Coeficiente de correlação	-0,07	-0,06
		Sig. (2-tailed)	0,76	0,77
		N	21	21
	Erros_perc_p	Coeficiente de correlação	-0,09	-0,02
		Sig. (2-tailed)	0,68	0,90
		N	21	21
	Erros_npers_p	Coeficiente de correlação	0,15	-0,08
		Sig. (2-tailed)	0,49	0,71
		N	21	21
	nível_resp_conc_p	Coeficiente de correlação	-0,03	-0,04
		Sig. (2-tailed)	0,57	0,45
		N	238	238
	fracasso_contexto	Coeficiente de correlação	0,17	0,38
		Sig. (2-tailed)	0,45	0,08
		N	21	21
	aprendendo_aprender	Coeficiente de correlação	-0,24	0,15
		Sig. (2-tailed)	0,27	0,51
		N	21	21

Os resultados indicaram que não há correlações estatisticamente significativas entre as Funções Executivas e os Estilos de Liderança. Os dados vão de encontro a hipótese formulada para este trabalho que considerava melhor desempenho no teste Wisconsin para os sujeitos que apresentassem um perfil voltado para o planejamento estratégico das ações no grupo, manutenção de foco e meta, conforme encontrado no perfil delineado pelo Fator 2. Já aqueles sujeitos que compuseram o Fator 1, cuja prioridade volta-se ao grupo, sem considerar prioritário estratégias bem estruturadas para resolução de objetivos era esperado que obtivessem escores mais baixos quando comparados aos sujeitos do F2.

Após os resultados apontados nas tabelas anteriores, investigou-se se o desempenho no teste WSCST seria diferente para pessoas que exercem (líderes) e que não exercem (não-líderes) cargos de liderança em sua rotina de trabalho. Para isso, foi realizado o teste U de Mann-Whitney, cujas médias das posições podem ser observadas na Tabela 8 abaixo:

Tabela 8 - Diferenças entre líderes e não-líderes nas Funções executivas

	Líder	N	Mediana	Amplitude
Resp_pers_p	Não	13	9,81	127,50
	Sim	8	12,94	103,50
	Total	21		
Erros_perc_p	Não	13	10,04	130,50
	Sim	8	12,56	100,50
	Total	21		
Erros_npers_p	Não	13	9,04	117,50
	Sim	8	14,19	113,50
	Total	21		
Nível_resp_conc_p	Não	13	12,58	163,50
	Sim	8	8,44	67,50
	Total	21		
Fracasso_contexto	Não	13	9,88	128,50
	Sim	8	12,81	102,50
	Total	21		
Aprendendo_aprender	Não	13	12,46	162,00
	Sim	8	8,63	69,00
	Total	21		

A tabela acima, permite observar algumas diferenças entre as medianas para as categorias das FE e Líderes (L) e Não-líderes (NL), a saber: Respostas perseverativas em Líderes (9,81) e em Não Líderes (12,94); b) erros perseverativos percentuais em Líderes (10,04) e em Não Líderes (12,56); c) erros não perseverativos em Líderes (9,04) e em Não Líderes (14,19); d) nível de resposta conceitual em Líderes (12,58) e em Não Líderes (8,44); e) fracasso em manter o contexto em Líderes (9,88) e em Não Líderes (12,81); f) aprendendo a aprender em Líderes (12,46) e em Não Líderes (8,63). O teste estatístico U de Mann-Whitney foi empregado para verificar se as diferenças entre as medianas, seriam ou não significativas, conforme dados da Tabela 9.

Tabela 9 - Teste estatístico U de Mann-Whitney para FE, L e NL

	Respostas perseverativas	Erros perseverativos	Erros não-perseverativos	Nível de Resposta Conceitual	Fracasso em Manter o Contexto	Aprendendo a Aprender
Mann-Whitney U	36,50	39,50	26,50	31,50	37,50	33,00
Wilcoxon W	127,50	130,50	117,50	67,50	128,50	69,00
Z	-1,12	-0,90	-1,84	-1,48	-1,20	-1,38
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,26	0,36	0,06	0,13	0,22	0,16
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	0,26	0,37	0,06	0,14	0,30	0,18

Pode-se observar que os valores apresentados para Respostas perseverativas (0,26); Erros perseverativos percentuais (0,37); Erros não perseverativos (0,06); Nível de resposta conceitual (0,14); Fracasso em manter o contexto (0,30) e Aprendendo a aprender (0,18) não apresentaram diferenças estatisticamente significativas, fato este, que ratifica as análises anteriores de que não há correlações entre Funções Executivas e Liderança, ou, ao menos, essa diferença não foi encontrada neste estudo. De modo geral, os dados não puderam confirmar a pesquisa realizada por Rachamdran (2013) que encontrou correlações entre as funções executivas e os estilos de liderança transacional e transformacional.

Portanto, observa-se que os objetivos gerais desta pesquisa foram atingidos, diante dos dados psicométricos satisfatórios apresentados pelo instrumento (EIEL) desenvolvido durante esta pesquisa. Assim, oferecemos a estrutura para uma futura ferramenta que poderá auxiliar a identificação de perfis de liderança que melhor se adaptem a proposta organizacional das instituições, diante de ambiente mais participativos, cujo foco volta-se ao bem estar dos sujeitos, ou para perfis de ambientes mais competitivos que priorizam o planejamento e estratégias de ação. Os dados coletados não forneceram informações que correspondessem a relações entre FE e Liderança. Em todo caso, impulsiona novos trabalhos que possam sanar dificuldades apresentadas neste desenvolvimento, para que melhor sustentem nossas sugestões de análise.

A sessão seguinte, apresenta as considerações finais para este trabalho de pesquisa, que buscou agregar novas informações aos estudos já desenvolvidos de liderança, e impulsiona novos estudos que investiguem o papel das funções executivas, no desempenho das atividades do líder.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado teve como objetivo a construção de um instrumento que pudesse identificar estilos de liderança, além de investigar suas propriedades psicométricas e possíveis relações com variáveis externas (funções executivas). Para tanto, a Escala para Identificação de Estilos de Liderança foi criada tomando por base a Teoria Situacional da meta e do caminho proposta por House (1971, 1996) que apresenta quatro estilos de liderança: diretivo, apoiador, orientado para a conquista e participativo. Os resultados obtidos para a escala foram de bons índices psicométricos a partir da realização de análise fatorial exploratória, possível diante dos valores de KMO e Baktley obtidos. Embora a hipótese da emergência de quatro fatores, conforme previsto na teoria de House, não tenha sido confirmada, obteve-se um instrumento final composto por 34 itens, compilados em dois fatores. O fator 1 apresentou tendência de um estilo de liderança voltado ao interesse do grupo, priorizando a participação dos liderados e as necessidades do grupo na consolidação de metas. O segundo fator (F2) encontrado, indicou um estilo voltado as metas por meio do planejamento, priorizando a organização estratégica, a meritocracia e ações bem direcionadas, por parte do líder aos liderados.

Assim, embora o instrumento tenha sido construído para representar fatores relacionados com a Teoria da Meta e do Caminho (House, 1971, 1996), os dois fatores obtidos acabaram sendo mais compatíveis com a Teoria Transacional e Transformacional, proposta por Bass e Avolio (2004). O primeiro (F1) mais próximo do líder transformacional, e o segundo (F2) mais próxima do líder transacional. Duas hipóteses podem ser levantadas para explicar o fato de não terem sido obtidos os fatores relacionados com a Teoria da Meta de Caminho (House, 1971, 1996): 1) o instrumento não representou corretamente os fatores propostos; e 2) a Teoria da Meta e do Caminho não se verifica na prática. Somente a realização de outros estudos poderá acrescentar mais luz a estas hipóteses interpretativas. Outro ponto que merece novos estudos é o refinamento psicométrico do instrumento. O primeiro fator, por exemplo, ficou com um número excessivo de itens, que talvez possa ser reduzido, sem grande perda de informação ou consistência interna. Uma análise desses fatores com auxílio da Teoria de Resposta ao Item (TRI), por exemplo, poderia acrescentar informações significativas sobre a qualidade dos itens e, conseqüentemente, para a seleção dos melhores itens para composição de uma nova versão do instrumento. Apesar disso tudo, a

obtenção de um instrumento válido e fidedigno, que pode ser recomendado para uso em pesquisas, constitui-se numa modesta contribuição deste estudo à comunidade científica.

O segundo objetivo proposto, refere-se as relações da liderança com variáveis externas (funções executivas). A partir dos dados coletados, não foram identificadas correlações significativas entre as habilidades cognitivas (funções executivas) e os estilos de liderança identificados por F1 e F2, nem diferenças significativas entre líderes e não-líderes ou entre pessoas com perfis de liderança diferentes. Algumas hipóteses podem ser levantadas para explicar essa ocorrência: 1) as funções executivas são um conjunto bastante amplo de habilidades e talvez o Teste Wisconsin de Classificação de cartas não seja uma boa ferramenta para captar as habilidades que se relacionariam com liderança; 2) o número de sujeitos foi insuficiente para a obtenção de correlações e diferenças significativas nas análises empregadas; 3) não há mesmo correlação entre liderança e funções executivas.

Em relação à primeira hipótese, atualmente tem-se uma compreensão de que as funções executivas se dividem em dois blocos, sendo um mais relacionado a processos afetivos (quente) e outro relacionado a processos cognitivos (frio) (Anderson, 2008; Chan, Shum, Touloupoulou, & Chen, 2008). O Teste Wisconsin de Classificação de Cartas está mais relacionado ao processamento frio e é possível que o processamento quente que esteja mais relacionado aos estilos de liderança. Essa hipótese também teria que ser testada em futuros estudos, especialmente desenhados para esse objetivo.

Em relação à segunda hipótese, infelizmente, por problemas de tempo e disponibilidade, só foi possível analisar os dados de 21 sujeitos, o que se constitui num número reduzido, que exige valores de correlação e de diferenças mais altos para que seja considerado significativo. Nada impede, no entanto, que esse número seja aumentado num futuro breve, para se obter dados mais estáveis do ponto de vista da generalização para a população.

Em relação à terceira hipótese, é possível realmente que não haja correlação entre liderança e funções executivas, mas esse dado iria de encontro ao encontrado por Ramchandram (2013), que indicou haver relações entre FE e os estilos de liderança transacional e transformacional. Também nesse caso, somente a obtenção de um número de estudos mais consistentes poderia confirmar ou refutar a hipótese da relação entre liderança e funções executivas.

De modo geral, algumas limitações neste estudo podem ser apontadas. A primeira, refere-se a carência de revisores especializados na temática da Liderança para o julgamento dos itens construídos para a Escala. Deste modo, apesar da consonância entre as opiniões dos

sujeitos que revisaram a Escala, nenhum possuía formação específica, o que pode ter influenciado a semântica dos itens e inviabilizado a emergência dos quatro fatores, conforme esperado pela Teoria de House (1971; 1996). Assim, esse é outro ponto que pode ser levado em consideração numa possível revisão do instrumento: a validação de conteúdo por especialistas.

O segundo ponto se refere ao número limitado de participantes (N=21) para a segunda análise, comprometendo o rigor e o controle na distribuição dos sujeitos para cada um dos quatro grupos formados a partir das médias entre as variáveis F1 e F2. Percebe-se que não houve distribuição satisfatória entre os grupos quanto ao sexo e a idade a partir dos valores apresentados pelo Qui-quadrado. Esta lacuna grave quanto a distribuição por sexo, ficaram evidentes em dois grupos formados por participantes predominantemente do mesmo sexo. O fator idade também merece destaque por se tratar de um teste cuja avaliação volta-se as habilidades cognitivas e onde a homogeneidade dos grupos poderia ser fator essencial para dados mais robustos. Deste modo, as características dos participantes e a variabilidade dos dados podem ter influenciado a obtenção dos resultados, o que faz necessário novos estudos para verificar os índices de correlação obtidos e ampliar os estudos integrando Habilidades Cognitivas e Liderança.

O presente trabalho reitera a necessidade de pesquisas que consolidem ou refutem construtos sobre a liderança, para que o crescimento exponencial de novos olhares seja baseado nas lacunas apresentadas pelas teorias já existente e não apenas na releitura de teorias clássicas já disseminadas. Pretendemos assim, abarcar a importância da temática e a busca por novas pesquisas que explorem as relações existentes entre diferentes construtos. Que este trabalho seja catalizador de novas pesquisas, neste vasto campo de que trata as relações humanas, habilidades e estilos.

REFERÊNCIAS

- Abbade, E., & Brenner, F. (2009). Perfil de Liderança e Tomada de Decisão. *Faces R. Administração*, Belo Horizonte, 8 (1), 107-127.
- Almeida, M.; Novaes, M. & Yamaguti, C. (2008). Liderança e gestão estratégica de pessoas: duas faces da mesma moeda. *Revista de Administração*, Santa Maria, 1 (1), 7-25.
- Anderson, P. J. (2008). Towards a developmental model of executive functions. In V. Anderson, R. Jacobs, & P. J. Anderson (Eds.), *Executive functions and the frontal lobes: A lifespan perspective* (pp. 23-56). New York: Taylor & Francis.
- Amaral, D. J. (2007). *Teoria da Troca Líder Liderado (LMX): Uma Teoria diádica de liderança para identificação dos aspectos que compõem a interação líder-liderado*. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil.
- Araújo, M.; Silva, L.; Gois, C.; Sousa, C.; Mendonça, P.; Lima, T. & Melo, O. (2013). Preferência por tipos de liderança: Um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. *Estudos de Psicologia*, 18 (2), 203-211.
- Ardila, A. (2008). On the evolutionary origins of executive functions. *Brain and Cognition*, 68, 92–99.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: a reappraisal. *Human Relations*, 48 (2), 97-125.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, 16 (1), 88-115.
- Assis, S. A. (2008). *Construção e validação de uma escala para avaliação de disfunção executiva na vida diária: um estudo preliminar*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica, Rio Grande do Sul.
- Badaracco, J. L., & Ellsworth, R. R. (1989). *Leadership and the Quest for Integrity*. Harvard Business School Press: Boston.
- Baddeley, A. D., & Hitch, G. (1974). Working memory. In G.H. Bower (Ed.), *The psychology of learning and motivation: Advances in research and theory*. New York: Academic Press. 8, 47–89.
- Baddeley, A. D. (2000). The episodic buffer: a new component of working memory? *Cognitive Sciences*, 4, 417–423.
- Barkley, R. A. (1997). *ADHD and the nature of self-control*. New York: Guilford Press
- Barsade, S. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior, *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance: beyond expectations*. New York: Free Press.

- Bass, B. (2007). Concepts of Leadership, In: Robert P. Vecchio (org.) *Leadership. Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*. (2^a ed). Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, teams, and organizational development. *Research in Organizational Behavior*, 4, 231-272.
- Bass, B., & Avolio, B. J. (2004). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden
- Bass, B. & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bastos, C. (2008). *Inteligência Emocional, Liderança e Desempenho – qual a relação? – Um caso na administração pública local*. Dissertação de mestrado. Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa, Portugal.
- Best, J.R., & Miller, P.H. (2009). Executive functions after age 5: changes and correlates. *Developmental Review*, 29 (3), 180-200.
- Bennis, W. (1996). *A formação do líder*. São Paulo: Atlas.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra.
- Bergamini, C. (1994). Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 34 (3), 102-114.
- Blair, C. (2006). How similar are fluid cognition and general intelligence? A developmental neuroscience perspective on fluid cognition as an aspect of human cognitive ability. *The Behavioral and Brain Sciences*, 29 (2), 109.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Burgess, P. W., & Simons, J. S. (2005). Theories of frontal lobe executive function: Clinical applications. In P. W. Halligan & D. T. Wade (Org.), *Effectiveness of rehabilitation for cognitive deficits* (211-232). Oxford, MA: Oxford University Press.
- Capovilla, A. (2006). Desenvolvimento e validação de instrumentos neuropsicológicos para avaliar funções executivas. *Avaliação Psicológica*, 5 (2), 239-241.

- Capovilla, A., & Dias, N. M. (2008). Desenvolvimento de habilidades atencionais em estudantes da 1º a 4ª série do ensino fundamental e relação com rendimento escolar. *Psicopedagogia*, 25 (78), 198-211.
- Castellanos, F.; Sonuga-Barke, E., Milha, M., & Tannock, R. (2006). Characterizing cognition in ADHD: beyond executive dysfunction. *Trends in Cognitive Sciences*, 10 (3), 117-123.
- Caravantes, G.; Panno, C., & Kloeckner, M. (2008). *Administração: Teoria e Processo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Chan, R. C. K., Shum, D., Touloupoulou, T., & Chen, E. Y. H. (2008). Assessment of executive functions: Review of instruments and identification of critical issues. *Archives of Clinical Neuropsychology*, 23, 201-216.
- Clark, L.K.; Warman, D., & Lysaker, P. (2010). The relationships between schizophrenia symptom dimensions and executive functioning components. *Schizophrenia Research*, 124, 169-175.
- Corso, H.; Sperb, T.; Jou, G., & Salles, G. (2013). Metacognição e Funções Executivas: Relações entre os Conceitos e Implicações para a Aprendizagem. *Psicologia Teoria e Pesquisa*, 29 (1), 21-29.
- Cosenza, R. M. (2004). Bases estruturais do sistema nervoso. In V. M. Andrade, F. H. Santos, & O. Bueno (Org.), *Neuropsicologia Hoje* (37-59). São Paulo: Artes Médicas.
- Crosby, P. (1999). *Princípios absolutos de liderança*. Makron Books. São Paulo
- Cunha, J.; Trentini, C.; Argimon, I.; Oliveira, M.; Werlang, B. & Prieb, R. (2005). Manual do Teste Wisconsin de Classificação de Cartas: Adaptação e padronização brasileira. In: Heaton, R. K.; Chelune, G.; Talley, J.; Kay, G. & Curtiss, G. *Manual do Teste Wisconsin de Classificação de Cartas*. Revisão e ampliação. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Cypel, S. (2006). O papel das funções executivas nos transtornos da aprendizagem. In N. Rotta, L. Ohlweiler, & R. Riesgo (Org.), *Transtornos da aprendizagem – Abordagem neurobiológica e multidisciplinar* (375-387). Porto Alegre: Artmed.
- Daft, R. L. (2005). *Administração*. (6. ed.) São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Davel, E. & Machado, H. W. (2001). A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. *RAC*, 5 (3), 107-126.
- Damasio, A. R. (1994). *Descartes' error: Emotion, reason and the human brain*. New York: Putnam
- Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez.

- Dias, N. M. (2009). *Avaliação neuropsicológica das funções executivas: Tendências desenvolvimentais e evidências de validade de instrumentos*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Distúrbios do Desenvolvimento, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- Dias, N. M.; Trevisan, B. T.; Menezes, A.; Godoy, S., & Seabra, A. (no prelo). Dificuldades de aprendizagem e funções executivas. Em Capovilla F. C., & Montiel, J. (Orgs.), *Transtornos de Aprendizagem*. São Paulo: Artes Médicas.
- Flint-Taylor, J., & Robertson, I.T. (2007). Leader's impact on well-being and performance: An empirical test of a model. *British Psychological Society, Division of Occupational Psychology, Annual Conference*. Bristol.
- Fiedler, F. E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Fineman, S. (1996). Emotion and organizing. In: Clegg, S. R.; Hardy, C., & Norf, W. R. (Org.). *Handbook of organization studies*. London: Sage Publications.
- Fonseca, A. M. O., & Porto, J. B. (2013). Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. *Avaliação Psicológica*, 12 (2), 157-166.
- Freedman, D., & Brown, A. S. (2011). The Developmental Course of Executive Functioning in Schizophrenia. *International Journal of Developmental Neuroscience: The Official Journal of the International Society for Developmental Neuroscience*, 29 (3), 237-243.
- Friel, C. M. (2009). *Notes on Factor Analysis*. Criminal Justice Centre, Sam Houston State University.
- Ganazziga, M.S.; Ivry, R. B. & Mangun, G. R. (2006). *Neurociência Cognitiva: A ciência da mente*. (5ª ed.). Porto Alegre: ArtMed.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (5ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Gil, R. (2002). *Neuropsicologia*. São Paulo: Editora Santos.
- Gnys, J., & Willis, W. (1991). Validation of executive function tasks with Young children. *Developmental Neuropsychology*, 7, 487-501.
- Goldberg, E. (2002). *O cérebro executivo: lobos frontais e mente civilizada*. Rio de Janeiro: Imago.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard business review*, 82 (1), 82-91.

- Grafman, J. (2002). The structured event complex and the human prefrontal cortex. In D. T. Stuss & R. K. Knight (Org.), *Principles of frontal lobe function* (292-310). New York: Oxford University Press.
- Greenwood, K. E.; & Morris, R.; Sigmundsson, T.; Landau, S., & Wykes, T. (2008). Executive Function in schizophrenia and the relationship with symptom profile and chronicity. *Journal of the International Neuropsychological Society*, 14 (5), 782-792.
- Guiot, J. M. (1987). *Organisations sociales et comportements*. Montreal: Les Éditions Agence d'Arc, Inc.
- Heinitz, K., Liepmann, D., & Felfe, J. (2005). Examining the Factor Structure of the MLQ. *European Journal of Psychological Assessment*, 21 (3), 182-190.
- Hamdan, A. C. & Pereira, A. P. (2009). Avaliação Neuropsicológica das Funções Executivas: Considerações Metodológicas. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22 (3), 386-393.
- Harquail, C. V. (1998). Organizational identification and the 'whole person': integrating affect, behavior, and cognition. In: Whetten, D., & Godfrey, P. *Identity in organizations*. London: Sage Publications.
- Hampton, D.; SUMMER, A., & WEBER, R. (1978). *Organizational behavior and the practice of management*. Editorial Scott Foresman, Glenview, Illinois
- Heaton, R. K.; Chelune, G.; Talley, J.; Kay, G. & Curtiss, G. (2005). *Manual do Teste Wisconsin de Classificação de Cartas: Adaptação e padronização brasileira*. Revisão e ampliação. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the multifactor leadership questionnaire (MLQ). *Leadership Quarterly*, 19, 501-513
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7, 323-352.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- House, R.J., & Mitchell, T.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships*. New York: Free Press.

- Huizinga, M.; Dolan, C. V., & Molen, M. W. (2006). Age-related in executive function: developmental trends and a latent variable analysis. *Neuropsychology Review*, 44, 2017-2036.
- Jurado, M. B., & Rosselli, M. (2007). The elusive nature of executive functions: a review of our current understanding. *Neuropsychology Review*, 17, 213-233.
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kouzes, J., & Posner, B. Z. (1997). *O Desafio da Liderança*. (7ª ed.), Rio de Janeiro: Campus.
- Kets De Vries, M. F. (1997) *Liderança na empresa*. São Paulo: Atlas.
- Knights, D. and Willmott, H. (1992). Conceptualizing leadership processes: a study of senior managers in a financial services company. *Journal of Management Studies*, 29, 761-782.
- Krikoriam, R.; Bartok, J., & Gay, N. (1994). Tower of London procedure: A standard method and developmental data. *Journal of clinical and Experimental Neuropsychology*, 16, 840- 850.
- Kristensen, C. H. (2006). Funções executivas e envelhecimento. In Parente M. A. (Org.), *Cognição e envelhecimento* (97-111). Porto Alegre: Artmed.
- Lapierre, L. (1995). *Imaginário e liderança*. São Paulo: Atlas, 1995.
- Lapierre, L. (1991). Exploring the dynamics of leadership. In: Kets De Vries, M. *Organizations on the couch: clinical perspectives on organizational behavior and change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lezak, M.; Howieson, D., & Loring, D. (2004). *Neuropsychological assessment*. (4ª. ed.). New York: Oxford University Press.
- Limongi-França, A. C. (2004). *Qualidade de Vida no Trabalho- conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Editora Atlas.
- Liu, K.; Chan, R.; Chan, K.; Tang.; Chiu. C.; Lama, M.; Chan, S.; Wong, G.; Hui, C., & Chen, E. (2010). Executive function in firstepisode schizophrenia: A three-year longitudinal study of an ecologically valid test, *Schizophrenia Research*. 126, (1-3), 87-92.
- Loring, D. (1999). *INS Dictionary of neuropsychology*. New York: Oxford University Press.
- Lucas, R. E.; Diener, E., & Suh, E. (1996). Discriminant validity of well-being measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71 (3), 616-628.
- Luria, A. R. (1981). *Fundamentos de neuropsicologia*. São Paulo, SP: Editora da Universidade de São Paulo.

- MacPherson, S. E.; Phillips, L. H., & Della Sala, S. (2002). Age, executive function, and social decision making: A dorsolateral prefrontal theory of cognitive aging. *Psychology and Aging*, 17 (4), 598-609.
- Malloy-Diniz, L. F.; Sedo, M.; Fuentes, D., & Leite, W. B. (2008). Neuropsicologia das funções executivas. In: Fuentes, D.; Malloy-Diniz, L. F.; Camargo, C. H. P., & Cosenza, R. M. (Orgs.). *Neuropsicologia: teoria e prática*. Porto Alegre: Artmed, 187- 206.
- Melo, E. A. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Psicologia: Organizações e trabalho*, 4, 31-62.
- Miguel, F. (2005). Teste Wisconsin de Classificação de Cartas. *Avaliação Psicológica*, 4 (2), 203-204.
- Minicucci, A. (2002). *Teste de Liderança Situacional*. São Paulo: Vetor.
- Mirlene, M. M. M. & Amaral, D.J. (2006) Relações entre Estrutura Organizacional e Bem-estar Psicológico. *Revista eletrônica de Administração*, 7 (1).
- Moura, G. (2013). Expectativas da equipe de enfermagem em relação à liderança. *Acta paul. enferm.* 26 (2), 198-204.
- Nascimento, J., & Vieira, F. (2013). Coesão de grupo e liderança do treinador em função do nível competitivo das equipes: um estudo no contexto do futsal paranaense. *Rev. bras. cineantropom. desempenho hum.* 15 (1), 89-102.
- Ogata, A., & Marchi, R. (2008). *Wellness: seu guia de bem estar e qualidade de vida*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Oliveira, S. (2001). *Tratado de metodologia científica. Projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira.
- Owen, A. M.; Roberts, A. C.; Hodges, J. R.; Summers, B. A.; Polkey, C. E., & Robbins, T. W (1993). Contrasting mechanisms of impaired attentional set-shifting in patients with frontal lobe damage or Parkinson's disease. *Brain*, 116, 1159–1175.
- Pasquali, L. (1999). *Instrumentos Psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: LabPAM/IBAPP.
- Pfeffer, J.(1981). Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behavior*, 3, 1-52.
- Powell, K. B., & Voeller, K. K. S. (2004). Prefrontal executive function syndromes in children. *Journal of Child Neurology*, 19, 785-797.
- Ramchandran, K. (2011). *The neuropsychological correlates of leadership effectiveness*. Doctoral dissertation, University of Iowa.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações: teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro

- Rios, S.; Arruda, A., & Chrisóstomo, E. (2011). A importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, 1 (1).
- Riche, L. (2009). A influência dos estilos de liderança nas empresas familiares. *HSM Management*, 5 (67), 67-122.
- Riesgo, R. S. (2006). Anatomia da aprendizagem. In: Rotta, L. Ohlweiler, N., & R. Riesgo (Org.), *Transtornos da aprendizagem – Abordagem neurobiológica e multidisciplinar* (21-42). Porto Alegre: Artmed.
- Robbins, S. (2002). *Comportamento Organizacional*. (9ª ed.). São Paulo: prentice Hall.
- Robinson, A.L., Heaton, R. K., & Lehman, R. A. (1980). The utility of the Wisconsin Card Sorting Test in detecting and localizing frontal brain lesions. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 48, 605-614.
- Roos, G., & Roos, J. (1997). Measuring your company's intellectual performance. Long Range Planning. *Special Issue Intellectual Capital*, 30 (3), 413-426.
- Rossi, A. M. (2009). *Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: Perspectivas Atuais da Saúde Ocupacional*. São Paulo: Atlas.
- Rotta, N. (2006). Dispraxias. In Rotta, N.; Ohlweiler, L., & Riesgo, R. (Org.). *Transtornos da aprendizagem: Abordagem neurobiológica e multidisciplinar*, (207-220). Porto Alegre: Artmed.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185 – 211.
- Sampaio, J.R. (1998). *Psicologia do Trabalho e Gestão de Recursos Humanos: Estudos Contemporâneos*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Sampieri, R.H.; Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa* (3ª Ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Santos, F. (2004). Funções executivas. In: Andrade, V. M.; Santos, F. H., & Bueno, O. (Org.), *Neuropsicologia Hoje* (125-134). São Paulo: Artes Médicas
- Schwarz, N., & Clore, G. L. (1983). Mood, Misattribution, and Judgments of Well-being: Informative and Directive Functions of Affective States. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 513-523.
- Shallice T. (1982). Specific impairments of planning. *Philos Trans R Soc Lond*, 298:199-209.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York: Free Press.
- Sullivan, J. R., Riccio, C. A., & Castillo, C. L. (2009). Concurrent validity of the tower tasks as measures of executive function in adults: A meta-analysis. *Applied Neuropsychology*, 16, 62-75.

- Livesey, D.J., & Morgan, G. A. (1991). The development of response inhibition in 4- and 5-year-old children. *Australian Journal of Psychology*, 43, 133–137.
- Schriesheim, C. A.; Castro, S. L.; Zhou, X. T., & DeChurch, L. A. (2006). An investigation of path-goal and transformational leadership theory predictions at the individual level of analysis. *The Leadership Quarterly*, 17, 21-38.
- Schriesheim, C. A., & Neider, L. L. (1996). Path-goal leadership theory: The long and winding road. *The Leadership Quarterly*, 7, 317-321.
- Senge, P. A. (2000). *A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Zumbly/Campus.
- Seters, D.A.V., & Field, R.H.G. (1996). The Evolution of Leadership Theory. *Journal of Organizational Change Management*. In: Sharma, S. *Applied Multivariate Techniques*. New York: John Wiley & Sons.
- Sievers, S. (1990). Além do sucedâneo da motivação. In: Bergamini, C., & Coda, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração de Negócios.
- Silva, M. A. D. & Marchi, R.D. (1997). *Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Ed. Best Seller-Círculo do Livro.
- Silva-Filho, J. H. (2012). *Manual da versão eletrônica Brasileira do teste Winsconsin de Classificação de Cartas*. Manaus: UFAM.
- Spren, O., & Strauss, E. (1998). *A compendium of neuropsychological tests. Administration, norms, and commentary*. New York: Oxford University Press.
- Strauss, E., Sherman, E.M.S., & Spren, O. (2006). *A Compendium of Neuropsychological Tests: Administration, Norms and Commentary*. (3^a ed.). New York: Oxford University Press.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (1989). *Using Multivariate Statistics* (2^{ad} ed.). New York: HarperCollins
- Tack, A. (1989). *A liderança motivacional*. São Paulo: Siamar, Serviço Cultural Interamericano e Editora Ltda.
- Tan, B.L. (2009). Profile of cognitive problems in schizophrenia and implications for vocational functioning. *Australian Occupational Therapy Journal*. 56, 220-228.
- Tannebaum, R., & Schmidt, W. H. (1986). *Como escolher um padrão de liderança*. In: *Coleção Harvard de Administração*. São Paulo: Abril.
- Tejeda, M. J.; Scandura, T. A., & Pillai, R.. (2001) The MLQ revisited, Psychometric properties and recommendations, *The Leadership Quarterly*, 12, 31-52

- Thévenet, M. (1999). Le travail: que d'émotions! *Revue Française de Gestion*, 140-152.
- Treitz, F. H.; Heyder, K., & Daum, I. (2007). Differential course of executive control changes during normal aging. *Neuropsychology, Development, and Cognition*, 14 (4), 370-393.
- Ulrich, D.; Zenger, J., & Smallwood, N. (199). *Resultsbased leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- Van der Sluis, S.; De Jong, P. F., & Van der Leij, A. (2006). Executive functioning in children, and its relations with reasoning, reading, and arithmetic. *Intelligence*, 35, 427-449.
- Vitaro, F.; Brendgen, M.; Larose, S., & Tremblay, R. E. (2005). Kindergarten disruptive behaviors, protective factors, and educational achievement by early adulthood. *Journal of Educational & Psychology*, 97 (4), 617-629.
- Welsh, M.; Pennington, B., & Groisser, D. (1991). A normative-developmental study of executive function: A window on prefrontal function in children. *Developmental Psychology*, 7, 131-149.
- Wood, J.S.; De Lucca, C.R.; Anderson, V., & Pantelis, C. (2004). Cognitive development in adolescence: cerebral underpinnings, neuro trajectories, and the impact of aberrations. In Keshavan, M.S.; Kennedy, J.L. *Neurodevelopment and Schizophrenia*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Yammarino, F. J.; Dansereau, F.; Kennedy, C. J. (2001). A Multiple-level Multidimensional approach to leadership: viewing leadership through an elephant's eye. *Organizational Dynamics*, 29 (3), 143-16.
- Ylikoski, R., & Hänninan, T. (2003). Assessment of executive function in clinical trials. *International Psychogeriatrics*, 15, 219-224.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15 (2), 251-289.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*, (5^a ed). New Jersey, Prentice Hall.
- Yiannis, G. (1999). *Organizations in depth*. London: Sage Publications.

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA COGNITIVA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr.(a) para participar, como voluntário (a), da pesquisa Construção e Validação de um Instrumento para Avaliação de Habilidades para a Liderança, que está sob a responsabilidade da pesquisadora Renata Gabrielle de Farias Silva (renatagabrielle@hotmail.com).

Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar a fazer parte do estudo, habilite a opção digital de concordância aos procedimentos da pesquisa, por se tratar de um formulário on-line, para a inicialização do teste. Informamos ainda, que uma cópia deste termo será encaminhada ao seu e-mail informado na próxima seção. Em caso de recusa o (a) Sr.(a) não será penalizado (a) de forma alguma. O (a) Senhor (a) tem o direito de retirar o consentimento a qualquer tempo, sem qualquer penalidade.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

A presente pesquisa tem como objetivo a construção de um instrumento de medida das habilidades para a liderança, para tanto, faz-se necessário a aplicação de testes que possibilitarão a identificação de tais traços. O formulário construído será disponibilizado e respondido via internet, na plataforma GoogleDocs e aplicado em aproximadamente 200 participantes, com idades acima de 18 anos, residentes no Brasil. Essa amostra será constituída com base no critério não probabilístico por acessibilidade ou livre adesão, por meio da internet (email e/ou redes sociais). A página inicial contará com uma mensagem de agradecimento pela participação da pesquisa, seguida pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, além dos campos para preenchimento dos dados pessoais necessárias para a caracterização da amostra como e-mail, idade, sexo, escolaridade, nível socioeconômico.

O teste consiste na leitura de itens e indicação de um dos cinco níveis propostos onde "1" indicando algo nada ou muito pouco característico do seu comportamento "2" indicando algo pouco característico do seu comportamento, "3" indicando algo nem muito, nem pouco característico do seu comportamento, "4" indicando algo parcialmente característico ao seu

comportamento e "5" indicando algo totalmente ou muito característico do seu comportamento. Ao final do procedimento, você será direcionado a uma página de agradecimento por sua disponibilidade em participar da pesquisa e o reforço de que suas respostas serão confidenciais e armazenadas para análises posteriores. Acreditamos que o tempo necessário para resposta será de aproximadamente 15 minutos.

Os riscos da presente pesquisa se referem a questões que podem lhes causar algum tipo de desconforto emocional, como por exemplo, constrangimento ao responder às questões. Contudo, todos os pesquisadores, por serem psicólogos, estão aptos a avaliar se a necessidade de um encaminhamento específico, este, também sobre livre participação dos sujeitos.

Apontamos enquanto benefício a disponibilidade de uma nova escala para identificação de estilos de liderança para posterior utilização e sobretudo, considerando sua disponibilidade e participação na pesquisa, daremos retorno acerca dos seus resultados individuais dos testes respondidos. Tais devolutivas serão realizadas via mala direta, respeitando assim o sigilo das informações prestadas. Para que não existam interpretações errôneas e distorcidas, será enviado junto aos resultados um resumo do teste, bem como seus objetivos e formas de interpretação dos resultados apontados.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a sua participação. Os dados coletados nesta pesquisa ficarão armazenados em pastas de arquivo e computador pessoal, sob a responsabilidade do pesquisador, no endereço acima informado, pelo período de 5 anos.

O (a) senhor (a) não pagará nada para participar desta pesquisa. Enfatizamos ser de sua livre escolha a participação da pesquisa, podendo abandoná-la a qualquer momento, sem que existam punições ou penalidades. Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da UFPE no endereço: **(Avenida da Engenharia s/n – 1º Andar, sala 4 - Cidade Universitária, Recife-PE, CEP: 50740-600, Tel.: (81) 2126.8588 – e-mail: cepccs@ufpe.br).**

(assinatura do pesquisador)

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO (A)

Nome:

RG:

CPF:

☐ Concordo em participar do estudo Construção e Validação de um Instrumento para Avaliação de Habilidades para a Liderança, como voluntário (a). Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Local e data:

ANEXO B – ESCALA PARA IDENTIFICAÇÃO DE ESTILOS DE LIDERANÇA

Agradecemos sua disponibilidade para participar de nossa pesquisa!

Nas páginas seguintes você encontrará um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com o objetivo de formalizar a concessão de seus dados exclusivamente para fins da pesquisa. Posteriormente, você será direcionado para uma tela onde deverá preencher alguns dados pessoais, para caracterização dos participantes da pesquisa. Por fim, encontrará o teste que avaliará qual o seu estilo de liderança. O processo é breve e contribuirá significativamente com a pesquisa que estamos desenvolvendo.

Muito obrigado!

ESCALA PARA IDENTIFICAÇÃO DE ESTILOS DE LIDERANÇA

Convidamos o (a) Sr.(a) para participar, como voluntário (a), da pesquisa Construção e Validação de um Instrumento para Avaliação de Estilos de Liderança no trabalho, que está sob a responsabilidade da pesquisadora Renata Gabrielle de Farias Silva (renatagabrielle@hotmail.com). Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar a fazer parte do estudo, habilite a opção digital de concordância aos procedimentos da pesquisa, para inicialização do teste. Em caso de recusa o (a) Sr.(a) não será penalizado (a) de forma alguma. O (a) Senhor (a) tem o direito de retirar o consentimento a qualquer tempo, sem qualquer penalidade.

Dados para Caracterização dos Participantes:

Esses dados serão utilizados apenas para a finalidade de descrição dos participantes da pesquisa como um todo. Não serão divulgados, repassados ou utilizados para qualquer outra finalidade.

E-mail

Não obrigatório, mas recomendável. Após o período de coleta e análise dos dados, seus resultados serão enviados para este endereço.

Idade *

Em anos completos (apenas números)

Sexo *

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

Etnia *

- ☐ Branca
- ☐ Parda
- ☐ Negra
- ☐ Amarela
- ☐ Indígena

Escolaridade *

- ☐ Ensino Fundamental Completo ou Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo ou Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo ou Incompleto (Graduação)
- ☐ Pós-graduação Completa ou Incompleta

Estado onde reside ***Renda Pessoal (se independente) ou Familiar (se dependente) ***

- ☐ Até R\$1700
- ☐ De R\$ 1700,00 a R\$ 3400,00
- ☐ De R\$ 3400,00 a R\$ 5100,00
- ☐ Mais de R\$ 5100,00

Profissão (ocupação) *

8. Atuo da maneira que posso no meu grupo de trabalho de modo a conseguir um esforço integral para que as atividades sejam executadas. *

				1	2	3	4	5					
Nada	ou	muito	pouco						Totalmente	ou	muito		
característico.				☐	☐	☐	☐	☐	característico.				

9. Tenho facilidade em distribuir atividades no meu ambiente de trabalho. *

				1	2	3	4	5					
Nada	ou	muito	pouco						Totalmente	ou	muito		
característico.				☐	☐	☐	☐	☐	característico.				

10. Diante da dificuldade de um colega de trabalho, procuro ajuda-lo a desenvolver suas habilidades. *

				1	2	3	4	5					
Nada	ou	muito	pouco						Totalmente	ou	muito		
característico.				☐	☐	☐	☐	☐	característico.				

11. Repenso meu planejamento quando pessoas mais experientes divergem de mim. *

				1	2	3	4	5					
Nada	ou	muito	pouco						Totalmente	ou	muito		
característico.				☐	☐	☐	☐	☐	característico.				

12. Estimulo meus colegas de trabalho a buscarem estratégias inovadoras para executarem suas atividades de forma cada vez mais eficaz. *

				1	2	3	4	5					
Nada	ou	muito	pouco						Totalmente	ou	muito		
característico.				☐	☐	☐	☐	☐	característico				

13. Quando percebo que um grupo não tem liderança, oriento as pessoas sobre o que elas têm que fazer. *

				1	2	3	4	5					
Nada	ou	muito	pouco						Totalmente	ou	muito		
característico.				☐	☐	☐	☐	☐	característico.				

14. Estimulo a competitividade no ambiente de trabalho porque a considero essencial ao bom desempenho do grupo. *

				1	2	3	4	5					
Nada	ou	muito	pouco						Totalmente	ou	muito		
característico.				☐	☐	☐	☐	☐	característico.				

15. Penso que se fui escolhido para direcionar um grupo, sou plenamente capaz de decidir o que é melhor para todos. *

				1	2	3	4	5					
Nada	ou	muito	pouco						Totalmente	ou	muito		
característico.				☐	☐	☐	☐	☐	característico.				

16. Em meu ambiente de trabalho, sou intransigente para que metas sejam alcançadas. *

				1	2	3	4	5					
Nada	ou	muito	pouco						Totalmente	ou	muito		
característico.				☐	☐	☐	☐	☐	característico.				

17. Quando planejo ações sobre o que deve ser realizado, não consulto outras pessoas. *

				1	2	3	4	5					
Nada	ou	muito	pouco						Totalmente	ou	muito		
característico.				☐	☐	☐	☐	☐	característico.				

18. Faço elogios constantes como meio de potencializar o bom desempenho e a execução das atividades. *

			1	2	3	4	5			
Nada	ou	muito						Totalmente	ou	muito
característico.		pouco	☐	☐	☐	☐	☐	característico.		

19. Me sinto incapaz quando não consigo resolver um problema e necessito consultar um colega. *

			1	2	3	4	5			
Nada	ou	muito						Totalmente	ou	muito
característico.		pouco	☐	☐	☐	☐	☐	característico.		

20. Procuro mostrar ao meu grupo de trabalho que obstáculos podem ser transformados em desafios a serem superados. *

			1	2	3	4	5			
Nada	ou	muito						Totalmente	ou	muito
característico.		pouco	☐	☐	☐	☐	☐	característico.		

21. Sou rígido no ambiente de trabalho pois a flexibilidade prejudica a execução das atividades. *

			1	2	3	4	5			
Nada	ou	muito						Totalmente	ou	muito
característico.		pouco	☐	☐	☐	☐	☐	característico.		

22. Procuro promover um ambiente de trabalho leve e motivador para os meus colegas. *

				1	2	3	4	5					
Nada	ou	muito	pouco						Totalmente	ou	muito		
característico.				☐	☐	☐	☐	☐	característico.				

23. Acredito que buscar a opinião de colegas, antes de decidir algo, ajuda no êxito das tarefas. *

				1	2	3	4	5					
Nada	ou	muito	pouco						Totalmente	ou	muito		
característico.				☐	☐	☐	☐	☐	característico.				

24. Preocupo-me em esclarecer as políticas e objetivos da empresa/instituição, nas quais todos devem basear suas ações e tomadas de decisões. *

				1	2	3	4	5					
Nada	ou	muito	pouco						Totalmente	ou	muito		
característico.				☐	☐	☐	☐	☐	característico.				

25. Um ambiente de trabalho saudável é aquele onde não há planejamentos rígidos e diretivos. *

				1	2	3	4	5					
Nada	ou	muito	pouco						Totalmente	ou	muito		
característico.				☐	☐	☐	☐	☐	característico.				

26. Busco tomar decisões pautadas nas necessidades do meu grupo de trabalho. *

				1	2	3	4	5					
Nada	ou	muito	pouco						Totalmente	ou	muito		
característico.				☐	☐	☐	☐	☐	característico.				

27. Eu só recompensaria funcionários que cumprem suas metas. *

			1	2	3	4	5			
Nada	ou	muito						Totalmente	ou	muito
característico.		pouco	☐	☐	☐	☐	☐	característico.		

28. Sou reconhecido por atender as necessidades apresentadas pelos meus colegas. *

			1	2	3	4	5			
Nada	ou	muito						Totalmente	ou	muito
característico.		pouco	☐	☐	☐	☐	☐	característico.		

29. Procuro estar ciente de tudo que acontece em meu trabalho, para agir de acordo com as necessidades de todos. *

			1	2	3	4	5			
Nada	ou	muito						Totalmente	ou	muito
característico.		pouco	☐	☐	☐	☐	☐	característico.		

30. Preocupo-me em saber se cada um está fazendo a sua parte para que o trabalho como um todo tenha sucesso. *

			1	2	3	4	5			
Nada	ou	muito						Totalmente	ou	muito
característico.		pouco	☐	☐	☐	☐	☐	característico.		

31. Sempre que tenho oportunidade eu faço ou digo algo que motive meus colegas de trabalho. *

		1	2	3	4	5		
Nada	ou						Totalmente	ou
característico.							característico.	

32. Ofereço oportunidades para que as pessoas se expressem e contribuam para o bom funcionamento do grupo de trabalho. *

				1	2	3	4	5					
Nada	ou	muito	pouco						Totalmente	ou	muito		
característico.				☐	☐	☐	☐	☐	característico.				

33. Gosto de estabelecer um planejamento das atividades que devem ser realizadas em função de um objetivo a ser alcançado. *

				1	2	3	4	5					
Nada	ou	muito	pouco						Totalmente	ou	muito		
característico.				☐	☐	☐	☐	☐	característico.				

34. Procuro meios para fazer com que minha equipe/grupo tenha condições ideais para realizar um bom trabalho. *

				1	2	3	4	5					
Nada	ou	muito	pouco						Totalmente	ou	muito		
característico.				☐	☐	☐	☐	☐	característico.				

35. Concilio tanto as metas pessoais às da empresa/instituição quanto as da empresa/instituição às metas pessoais. *

				1	2	3	4	5					
Nada	ou	muito	pouco						Totalmente	ou	muito		
característico.				☐	☐	☐	☐	☐	característico.				

