

Administração Geral

**Práticas de liderança na gestão imobiliária**

*Leadership practices in real estate management*

Luciano de Santana Medeiros\* e Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone\*

*Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil*

Recebido em 14 de março de 2015; aceito em 6 de fevereiro de 2017

Disponível na internet em 17 de maio de 2017

---

**Resumo**

Essa pesquisa aborda um dos temas mais pesquisados e discutidos na administração: a liderança. Seus conceitos e modelos continuam a evoluir na medida em que as necessidades das organizações mudam. O presente estudo teve como objetivo principal investigar as práticas de liderança adotadas por um gestor imobiliário, de acordo com o modelo das cinco práticas de liderança exemplar proposto por Kouzes e Posner (2013). E depois comparar a visão do gestor com a dos empregados, verificar a existência de variabilidade em relação às práticas de liderança do gestor e as variáveis sociodemográficas dos empregados. Através de um estudo de caso, investigaram-se as práticas de liderança do gestor/proprietário da imobiliária Execut, em João Pessoa (PB), atuante no mercado paraibano há 25 anos. Este trabalho é classificado como descritivo e se enquadra nos estudos quantitativos. Foram pesquisados 55 empregados e o gestor/proprietário. Os dados foram obtidos por meio de dois questionários, um deles elaborado pelo pesquisador e o outro desenvolvido pelos autores Kouzes e Posner (2013), intitulado Inventário das Práticas de Liderança (LPI), nas versões de autoavaliação e heteroavaliação. Os resultados indicaram que a prática “inspire uma visão comum” foi a mais bem avaliada e a prática “anime os corações” obteve a menor avaliação, tanto na autoavaliação do gestor quanto na heteroavaliação dos empregados.

© 2017 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

*Palavras-chave:* Liderança; Gestor; Imobiliária

**Abstract**

This research addresses one of the most searched topics discussed in administration: the leadership. Their concepts and designs continue to evolve as the needs of organizations change. The present study aimed to identify the leadership practices adopted by a real estate manager, according to the model of the five practices of exemplary leadership of the authors Kouzes e Posner (2013). And then to compare the manager's vision with that of the employees, verifying the existence of variability in relation to the manager's leadership practices and the sociodemographic variables of the employees. Through a case study, we investigated the leadership practices adopted by the manager/owner of Execut's real estate, located in the city of João Pessoa, Paraíba, active in the market for 25 years. This work is classified as descriptive, and as to its nature fits in quantitative studies. The manager/owner and fifty-five employees were surveyed. Data were collected through two questionnaires, one prepared by the researcher and the other developed by the authors Kouzes e Posner (2013) called The Leadership Practices Inventory (LPI), in the versions of self-assessment and peer assessment. The results indicated that the practice “inspire a shared vision” was the best evaluated, and the practice “encourage the heart” was the least evaluated, both in the self-assessment of the manager, as in the peer assessment of employees.

© 2017 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Published by Elsevier Editora Ltda. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

*Keywords:* Leadership; Manager; Real estate business

---

\* Autores para correspondência.

*E-mails:* [lucianosmedeiros@uol.com.br](mailto:lucianosmedeiros@uol.com.br) (L.S. Medeiros), [n.leone@uol.com.br](mailto:n.leone@uol.com.br) (N.M. Leone).

A revisão por pares é da responsabilidade do Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

## Introdução e objetivos da pesquisa

A liderança tem sido estudada há mais de um século, mesmo assim constitui-se um dos temas mais explorados na atualidade pela área da administração. A sua complexidade tem travado uma infinidade de debates e a criação de diversas teorias a querer explicá-la. Contudo seus conceitos continuam a evoluir à medida que o ambiente organizacional se transforma e surgem novas necessidades.

Segundo Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), liderança e administração são semelhantes em alguns aspectos e diferentes em outros. A primeira está mais relacionada ao poder pessoal e a segunda ao desempenho eficaz das funções administrativas. A habilidade desenvolvida por um indivíduo de influenciar outros não implica que ele consiga exercer as funções de planejar, organizar e controlar (Robbins & Decenzo, 2004). Por outro lado, todo administrador deveria ser um bom líder para saber lidar com as pessoas da forma mais adequada. A capacidade de liderança define a diferença entre os administradores excelentes e os medianos (Bateman & Snell, 2009). Devido a sua importância para os resultados positivos da gestão empresarial, muitas organizações têm investido fortemente na transformação de gestores em líderes. Essa habilidade tem sido apontada como uma das mais importantes para o exercício da função gerencial.

Para Robbins (2000, p. 371), a liderança consiste num “processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”. De forma parecida, Daft (2007, p. 373) a define como “a habilidade de influenciar pessoas no sentido da realização de metas organizacionais”. As organizações agregam os esforços de várias pessoas que trabalham juntas em diversos níveis em prol da realização dos seus objetivos, o gestor é aquele que tem o poder organizacional formal de dirigir e controlar os recursos. Nesse contexto, a liderança vem sendo apontada como um processo-chave para as empresas, visto que ela ajuda a influenciar as pessoas no alcance das metas traçadas.

No setor imobiliário, a prática da liderança tem sido fundamental para a permanência e sustentabilidade dos negócios. As imobiliárias são empresas credenciadas pelo Conselho Regional dos Corretores de Imóveis (Creci) para atuar no mercado imobiliário. No Brasil, empresas desse segmento têm apresentado, nos últimos anos, um forte crescimento apoiado na estabilização econômica do país e na parceria do governo federal com o setor privado, através do programa de facilitação ao crédito imobiliário Minha Casa Minha Vida. De acordo com o Sindicato da Indústria da Construção Civil de João Pessoa, em 2013, o governo aplicou R\$ 100 bilhões no crédito imobiliário, 35% a mais do que no ano anterior (Sinduscomjp, 2014).

Segundo Fernandes (2011), o *boom* imobiliário atingiu várias partes do Brasil, trouxe com ele um furacão de mudanças e aqueles que souberam aproveitar as oportunidades têm ganhado muito dinheiro. Grandes condomínios residenciais, comerciais, casas, apartamentos, hotéis e apart-hotéis são oferecidos para o público e não faltam compradores. A corretagem de imóveis tornou-se uma carreira promissora e um passaporte para altos ganhos. Depois de atrair o interesse de diversos profissionais,

que no passado não a via com bons olhos, as vantagens da área da construção civil e o cenário econômico atual têm feito desses trabalhadores verdadeiros campeões de vendas. Contudo, para o aproveitamento dessas oportunidades exige-se preparação constante, visão de negócio e excelência no atendimento, na medida em que o cliente está cada vez mais exigente e criterioso na escolha da assessoria desses profissionais.

A conjuntura atual do mercado imobiliário é caracterizada por constantes mudanças que precisam ser acompanhadas pelos profissionais da área. Segundo Fernandes (2011, p. 11), “estão acontecendo grandes fusões de empresas de vendas, de construtoras e de incorporadoras em todo Brasil, o que deixa o mercado cada vez mais profissional e exige mais dos corretores de imóveis”. Apesar de aparentemente simples, a profissão é muito complexa. Vender não parece ser tão complicado, porém vender constantemente para garantir a sustentabilidade do negócio é mais complicado do que se imagina. A concorrência é acirrada, composta por muitos profissionais especializados no ramo, até com formação em cursos de graduação e pós-graduação em ciências imobiliárias. A evolução do setor imobiliário e da construção civil coloca em cheque as habilidades desses profissionais, que precisam investir no aperfeiçoamento contínuo para serem bem sucedidos.

Na Paraíba, o setor de serviços representa o maior peso no Produto Interno Bruto de sua economia e tem crescido acima das médias dos outros estados do Nordeste, as empresas imobiliárias são responsáveis por grande parte desse resultado. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2014), enquanto os estados nordestinos desaceleraram o crescimento, a Paraíba cresceu 10%, o maior índice da Região Nordeste em 2014. As imobiliárias e as empresas de *call centers* foram responsáveis por 37% desse total, isso demonstrado que o segmento imobiliário da região está em plena expansão e representa uma importante fonte de arrecadação para o estado. A forte concorrência inerente ao segmento e a necessidade de atualizar as práticas gerenciais para acompanhar as mudanças do mercado levam à reflexão de como as práticas dessas empresas impactam no desenvolvimento da liderança.

Assim, o objetivo desse artigo é investigar as práticas de liderança adotadas por um gestor do setor imobiliário de acordo com o modelo das cinco práticas de liderança exemplar dos autores Kouzes e Posner (2013). E depois comparar a visão do gestor com a dos empregados, verificar a existência de variabilidade em relação às práticas de liderança do gestor e às variáveis sociodemográficas dos empregados.

A única forma de as organizações sobreviverem numa economia de mercado é através da competência. As empresas alcançam o sucesso ou fracasso de acordo com as habilidades de quem as conduz. Os gerentes eficazes, além de saber administrar, precisam também ser líderes, uma competência mais intangível. Segundo Lindenberg (2010), compete aos gerentes de vendas apoiar e estimular suas equipes a trabalhar mais e melhor, assumir novas posições, como a de líder. De acordo com Caravantes et al. (2005), muitos observadores concordam que a liderança eficaz é um processo difícil de entender e praticar. Dessa forma, essa pesquisa contribui para tornar mais tangível as práticas de liderança do gestor pesquisado.

## Referencial teórico

### *Evolução das teorias da liderança*

As primeiras pesquisas sobre liderança se preocuparam em identificar as características pessoais compartilhadas pelos grandes líderes, a exemplo da inteligência, energia e aparência. Entre 1904 a 1948 foram feitos mais de 100 estudos sobre essa ótica, que ficaram conhecidos como a abordagem dos traços de liderança (Bateman & Snell, 2009). No fim, os estudiosos concluíram que não existia conjunto particular de características que demonstrassem ser previsores eficazes da liderança. Posteriormente, as pesquisas se voltaram para os estudos dos comportamentos de liderança, na tentativa de identificar o que os líderes fazem. Diferentemente da abordagem dos traços, as características pessoais tinham pouca importância e o que realmente interessava era o comportamento que os líderes de sucesso demonstravam. Numerosas categorias de comportamentos de líderes foram encontradas, contudo elas se depararam com os mesmos problemas que se confrontaram os primeiros estudiosos da liderança: não era possível identificar de forma consistente as relações existentes entre o desempenho bem-sucedido e os padrões de comportamentos da liderança eficaz, na medida em que os resultados variavam de acordo com diferentes níveis de circunstância.

O fracasso em obter resultados consistentes levou os pesquisadores a tentar compreender a relação entre a situação e o estilo eficaz de liderança. Os vários modelos de liderança que explicam essa relação ficaram conhecidos como as abordagens da contingência. Os que tiveram maior reconhecimento foram: o modelo de liderança desenvolvido por Fiedler e Chemers (1967) e seus associados; a teoria do caminho meta, a teoria situacional de Hersey e Blanchard (1969) e o modelo líder-participação. Entretanto, essas abordagens não conseguiram identificar o melhor estilo aplicável de liderança a situações específicas.

Em seguida, os conceitos de liderança evoluíram da abordagem transacional para os comportamentos de liderança carismática e transformacional, perspectivas contemporâneas para o tema. Segundo Robbins e Decenzo (2004), essas abordagens veem a liderança como uma pessoa comum a vê, assumem

uma visão mais prática da liderança do que as concebidas anteriormente. O modelo de liderança exemplar, participante dessa investigação, dos autores Kouzes e Posner (2013) enquadra-se nos estudos da liderança transformacional.

Segundo Bateman e Snell (2009, p. 407), os líderes transformacionais são aqueles que “transformam uma visão em realidade e que motivam as pessoas a transcender seus interesses pessoais pelo bem da comunidade”. Os líderes transformacionais são parecidos com os carismáticos, mas são distinguidos pela sua capacidade de modelar a organização através da sua visão e do seu potencial de inovação. Eles geram o entusiasmo, nos seus liderados, através do carisma, da atenção individualizada e do seu intelecto. Quatro habilidades, no mínimo, contribuem para essa liderança. Em primeiro lugar, os líderes precisam ter uma visão; em segundo comunicar essa visão; em terceiro construir a confiança; e por fim, ter um autoconceito positivo (Bateman & Snell, 2009).

Entre aqueles que representam o maior número de estudos e que melhor contribuem para o entendimento da liderança transformacional, temos Bennis e Nanus (1985), Charan, Drotter e Noel (2015), Conger e Kanungo (1988, 1998), House, Spangler e Woycke (1991), Kotter e Heskett (1992) Kouzes e Posner (2013), Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter (1990), Sashkin (1984) e Sashkin e Sashkin (2003).

### *Modelo de liderança transformacional de Kouzes e Posner*

O modelo das cinco práticas de liderança exemplar foi desenvolvido pelos autores Kouzes e Posner (2013), como resultado de pesquisas intensivas que fizeram sobre o tema desde 1982. Os autores descobriram que quando os líderes estão no seu pico profissional, eles seguem as cinco práticas de liderança exemplar, que são: modele o estilo, inspire uma visão comum, questione o processo, capacite os outros para ação e anime os corações. As práticas e seus compromissos serão descritos na figura 1.

A primeira prática da liderança exemplar é modele o estilo. O líder deve ser o modelo de comportamento que espera dos outros. Ele deve descobrir os seus valores e as suas crenças pessoais, encontrar na própria voz, e não na dos outros, as palavras para expressar a sua filosofia de liderança, pois se o que disser

05 práticas de liderança exemplar	Os compromissos da prática
Modele o estilo	“Esclareça os valores, encontrando a própria voz e expressando os valores comuns. [...] Dê o exemplo, alinhando as ações com os valores comuns” (Kouzes & Posner, 2013, p.23).
Inspire uma visão comum	“Veja o futuro, imaginando possibilidades vibrantes e dignificantes. [...] arregimente outros para uma visão comum, evocando as aspirações compartilhadas” (Kouzes & Posner, 2013, p.23).
Questione o processo	“Busque oportunidades, tomando a iniciativa e olhando para fora à procura de soluções e de melhorias inovadoras. [...] experimente e arrisque engendrando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com a experiência” (Kouzes & Posner, 2013, p.23).
Capacite os outros para ação	“Estimule a colaboração, promovendo a confiança e facilitando os relacionamentos. [...] Fortaleça os outros, aumentando a autodeterminação e desenvolvendo competências” (Kouzes & Posner, 2013, p.23).
Anime os corações	“Reconheça as contribuições, demonstrando apreço pela excelência individual. [...] Comemore os valores e as vitórias, criando o espírito de comunidade” (Kouzes & Posner, 2013, p.23).

Figura 1. As cinco práticas de liderança exemplar de Kouzes e Posner  
Fonte: Adaptado de Kouzes e Posner (2013).

não for seu, corre o risco de perder, no futuro, a sua integridade ao não conseguir compatibilizar as suas palavras com as ações (Kouzes & Posner, 2013). Ao iniciar a jornada da liderança é necessário que, primeiramente, o líder conheça os seus valores e princípios norteadores, identifique suas crenças e os ideais que o impulsionam a agir, para depois comunicá-los a sua equipe. Os líderes exemplares alinham suas ações com os valores comuns, embora seja importante esclarecer os próprios valores, compreender os valores dos seus liderados e promover o alinhamento de valores comuns, isso conduz a relacionamentos de trabalho mais produtivos.

A segunda prática da liderança exemplar é inspire uma visão comum. Sobre essa prática os autores apontam que primeiramente os líderes devem olhar o futuro e imaginar possibilidades empolgantes e honestas. Em seguida, devem arregimentar outras pessoas para uma visão comum, evocar as aspirações compartilhadas. As visões “são imagens mentais – impressões e representações. Elas se tornam reais à medida que os líderes as expressam em termos concretos para seus liderados” (Kouzes & Posner, 2013, p.124). Os líderes devem prospectar o futuro de forma a estar sempre atentos aos novos acontecimentos e se antecipar a eles. Não existe uma regra rígida que delimite até que ponto os líderes devem prospectar o futuro, mas, no geral, varia conforme o nível hierárquico.

A terceira prática da liderança exemplar é questione o processo. Na busca de oportunidades o líder deve olhar para fora, investigar o ambiente e procurar ideias inovadoras. Portanto, é necessário tomar a iniciativa e se preparar rumo ao enfrentamento de novos desafios, que impõem mudanças. Independentemente do seu lugar na hierarquia, o líder deve trabalhar a inovação e a melhoria dos processos em grupo. Kouzes e Posner (2013, p. 138) enfatizam que “a mudança exige que líderes procurem ativamente novas maneiras de fazer melhor as coisas – crescer, inovar e se aprimorar”.

A quarta prática da liderança exemplar é capacite os outros para a ação. Para a colaboração existir é necessário criar um clima de confiança entre líderes e liderados, pois só aquele que confia consegue exercer a liderança. Quanto mais as pessoas confiarem no líder e na organização, e vice-versa, melhores serão os resultados para ambos. A confiança influencia positivamente vários aspectos, entre eles a lucratividade, a inovação, a comunicação e a satisfação dos empregados, nos quais se inspiram a dar o melhor de si (Kouzes & Posner, 2013). Os líderes devem ter autoconfiança, além de ser os primeiros a se arriscar,

mostrar sua vulnerabilidade ao eliminar o controle, se quiserem alcançar altos níveis de desempenho. Os liderados só confiarão no líder se ele for capaz de demonstrar primeiro que também acredita neles.

A quinta e última prática da liderança exemplar é anime os corações. Os líderes exemplares se orgulham das conquistas da sua equipe, eles reconhecem suas contribuições e animam as pessoas a seguirem em frente. Nesse sentido, Kouzes e Posner (2013, p. 243) orientam que “compete ao líder garantir que os liderados percebam que o trabalho deles importa e que eles fazem diferença [...] demonstrar apreço pela excelência individual”. Os líderes são crentes convictos e essa crença nas pessoas é fundamental para trazer à tona o melhor dos liderados. É preciso acreditar que os liderados já são vencedores e convencê-los disso. No entanto, acreditar no potencial das pessoas é apenas uma parte do processo, pois é preciso também orientar o que fazer, comunicar os resultados esperados e os direcionamentos a serem seguidos. Demonstrar apreço, através de elogios e orientações pessoais, são poderosas formas de reconhecimento que levam as pessoas a se desafiar constantemente em busca do seu melhor.

O modelo das cinco práticas de liderança exemplar de Kouzes e Posner (2013) tem sido extensivamente usado e testado em diversos contextos institucionais. Ele goza de grande respeito na esfera acadêmica internacional, tem sido usado na fundamentação de diversas dissertações de mestrado e teses de doutorado em diversas partes do mundo.

#### *Estudos recentes sobre o tema*

Observa-se no Brasil e em Portugal, uma difusão de trabalhos científicos que adotam o modelo das cinco práticas de liderança exemplar, com o propósito de identificar as práticas de liderança de diferentes sujeitos e campos de pesquisa.

A seguir, será apresentada uma compilação dos estudos mais recentes sobre o tema. Para uma melhor comparação e compreensão dos resultados, as nomenclaturas das cinco práticas de liderança exemplar, usadas originalmente pelos pesquisadores que serão apresentados, foram atualizadas conforme a obra mais recente dos autores Kouzes e Posner, publicada no Brasil em 2013, como pode ser observado na figura 2. Esse fato não acarretou prejuízo para o entendimento dos estudos, já que as práticas se mantiveram com a mesma essência ao longo dos anos.

Kouzes e Posner (1997)	Kouzes e Posner (2003)	Kouzes e Posner (2009)	Kouzes e Posner (2013)
Desafiar o estabelecido;	Trace o caminho;	Mostrar o caminho;	Modele o estilo;
Inspirar uma visão compartilhada;	Inspire uma visão compartilhada;	Inspirar uma visão conjunta	Inspire uma visão comum;
Apontar o caminho;	Desafie o processo;	Desafiar o processo;	Questione o processo;
Permitir que os outros ajam;	Capacite os outros a agir;	Permitir que os outros ajam;	Capacite os outros para a ação;
Encorajar o coração.	Encoraje o coração.	Encorajar a vontade.	Anime os corações.

Figura 2. Atualização das nomenclaturas das cinco práticas de liderança exemplar  
Fonte: Adaptado de Kouzes e Posner (2013, 2009, 2003, 1997a,b).

No Brasil, a autora Silva (2013) foi identificada como a mais recente pesquisadora a publicar um estudo sobre o tema através de sua dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar. Sua pesquisa teve como objetivo avaliar os comportamentos e as práticas de liderança adotadas pela gestora de uma instituição de ensino, no Rio Grande do Norte. A metodologia usada foi um estudo de caso, quantitativo, de cunho descritivo, censitário, teve como universo 125 colaboradores de uma instituição educacional e uma gestora. Primeiramente, identificaram-se os comportamentos e as práticas de liderança da gestora sob sua própria ótica e depois sob a ótica dos empregados, com o uso do inventário das práticas de liderança dos autores Kouzes e Posner (2003). Posteriormente, compararam-se os resultados dessas duas amostras com o perfil sociodemográfico dos participantes.

A autoavaliação da gestora indicou que suas melhores práticas de liderança são “capacitar os outros para ação” e “animar os corações”, as mesmas identificadas pelos empregados em relação à gestora. O estudo apontou também uma diferença significativa das respostas encontradas em relação ao gênero dos respondentes, o grupo de funcionários femininos pontuou melhor a gestora do que o masculino. A pesquisa concluiu que a gestora em questão tem um perfil de liderança alinhado com o modelo estudado.

Estudo semelhante foi feito por Matos (2011), através de sua dissertação apresentada ao Mestrado em Administração e Gestão Educacional da Universidade Aberta, em Portugal. A autora usou o modelo de Kouzes e Posner (2009) para investigar as práticas de liderança mais adotada pelos diretores das escolas públicas do distrito de Coimbra. A pesquisa, de caráter quantitativo, abrangeu 35 diretores da região. Seus resultados apontaram que a prática “capacitar os outros para a ação” foi a mais usada pelos diretores e a menos usada foi “questionar o processo”. Para todas as variáveis investigadas (gênero, tipo de estabelecimento, experiência no cargo e idade), a prática de liderança que obteve a maior média foi “capacitar os outros para a ação”, com exceção na categoria dos entrevistados acima de 45 anos, que teve a prática “modele o estilo” como a mais bem avaliada. Outro resultado indicou que o gênero masculino se pontuou melhor que o feminino, embora as diferenças não tenham sido estatisticamente significativas. Os diretores com mais tempo de função tiveram resultados mais elevados do que os seus pares com menos tempo, com exceção na prática “anime os corações”, na qual ambos apresentaram as mesmas médias. Os diretores mais novos, entre 36 a 45 anos, se pontuaram melhor do que os seus pares mais velhos, acima dos 45 anos.

No mesmo ano em Portugal, Costa (2011) concluiu um estudo semelhante sobre liderança, como resultado de sua dissertação apresentada ao Mestrado de Ciências da Educação na área de Administração Educacional da Universidade da Madeira. O estudo propôs uma reflexão acerca das práticas e dos comportamentos de liderança de um presidente do Conselho Executivo de uma escola básica com 2º e 3º ciclos da Região Autónoma da Madeira. Definiram-se dois grupos para a avaliação, um composto pelos docentes da escola e o outro formado pelos empregados não docentes. Como estratégia da pesquisa foi

usado um estudo de caso de natureza quantitativa e qualitativa. A coleta dos dados foi feita através da aplicação do Inventário das Práticas de Liderança de Kouzes e Posner (2009), análise documental e de conteúdo. Os resultados apontaram que a prática de liderança observada pelos empregados da escola (docentes e não docentes), com maior frequência, no presidente do Conselho Executivo foi “capacite os outros para a ação”. Outro objetivo da pesquisa foi identificar que práticas e comportamentos de liderança deveriam ser privilegiados por um líder eficaz. Os docentes apontaram que, para uma liderança eficaz, o líder deve dar maior relevância à prática “capacite os outros para a ação”, a mesma identificada no presidente. Por outro lado, os não docentes privilegiaram a prática “anime os corações”. Em síntese, os empregados da empresa (docentes e não docentes) consideraram que o presidente do Conselho Executivo adota práticas de liderança exemplar, no entanto com frequência inferior às que deveriam ser observadas num líder eficaz. O estudo relatou ainda haver percepções significativamente diferentes quanto à percepção dos dois grupos em relação às práticas de liderança do presidente. Os docentes avaliaram com melhores médias o presidente nas práticas: “modele o estilo”, “inspire uma visão comum”, “questionar o processo” e “capacite os outros para a ação”.

Fora do contexto educacional no Brasil, Amorim, Manget, Pereira, Rodrigues e Souza (2009) publicaram no XXXIII Enanpad – Encontro da Anpad, um artigo sobre a liderança no setor judiciário e usaram o Inventário das Práticas de Liderança de Kouzes e Posner (1997a,b) para tentar identificar diferenças entre os gêneros dos gestores e colaboradores em relação às práticas de liderança no Tribunal de Justiça de Pernambuco. O estudo foi motivado pelas constantes conversas informais tidas por alguns juizes, advogados e partes que trabalhavam nos fóruns, os quais alegavam que as mulheres administravam melhor as secretarias judiciais do que os homens. Participaram do estudo de caso 60 gestores, dentre eles seis juizes, e 132 servidores. Os resultados indicaram que a característica de liderança que predominou nos gestores, juizes e colaboradores entrevistados foi “capacitar os outros para ação”. A segunda mais usada foi “modelar o estilo”. Um fato que chamou atenção na pesquisa foi que as gestoras e servidoras mulheres atribuíram notas menores em todas as práticas analisadas, com pontuações mais próximas do que as dadas pelos gestores homens, nas duas práticas mais usadas: “capacitar os outros para ação” e “modelar o estilo”. Quanto ao gênero dos gestores e as práticas de liderança mais usadas, não foram identificadas diferenças significativas.

Outro estudo feito no Brasil, por Vianna, Cunha, De Ré e Limberger (2007), usou o modelo de Kouzes e Posner (2003) para identificar o estilo de liderança predominante de um gerente em uma unidade de informática de uma instituição de ensino superior (IES), a partir da visão de seus subordinados. Foram analisadas as opiniões dos liderados sobre o comportamento do líder e comparados os resultados com o modelo proposto pelos autores Kouzes e Posner (2003). A pesquisa foi conduzida por meio de um estudo de caso, seus dados foram obtidos através de entrevistas individuais feitas com seis profissionais da área de tecnologia da informação, com o intuito de fazê-los refletir

Práticas de liderança exemplar	
Resultado Práticas mais utilizadas	Resultado Práticas menos utilizadas
1º Capacite os outros para a ação;	1º Inspire uma visão comum;
2º Anime os corações;	2º Questione o processo;
3º Modele o estilo;	3º Modele o estilo;
4º Questione o processo;	4º Anime os corações;
5º Inspire uma visão comum.	5º Capacite os outros para a ação.

Figura 3. Práticas mais usadas e menos usadas conforme as últimas pesquisas

Fonte: Adaptado de Amorim et al. (2009), Barros (2005), Costa (2011), Matos (2011), Silva (2013), Vianna et al. (2007).

sobre o seu relacionamento com o gerente da unidade. Os resultados apontaram para um papel gerencial que se aproxima do modelo apregoado pelos autores citados. Em suas narrativas, os entrevistados apontaram que o comportamento do líder da unidade se assemelha aos encontrados nas práticas “capacite os outros para ação”, “modele o estilo” e “questione o processo”. Sua atuação deixou a desejar nas práticas “inspire uma visão compartilhada” e “anime os corações”. O estudo concluiu que o estilo de liderança adotado na unidade está muito próximo daquele que se esperaria de um líder da área da tecnologia da informação.

O estudo mais antigo identificado nesta pesquisa foi o de Barros (2005), que usou o modelo estudado em sua dissertação, apresentada ao Mestrado Profissional de Sistemas de Gestão, na Universidade Federal Fluminense. Sua investigação teve como objetivo geral pesquisar as dimensões da liderança exercida numa central de atendimento de uma empresa de telecomunicações e os efeitos dessas práticas nas atividades desses profissionais. A metodologia usada foi o estudo de caso, pesquisa de campo, quantitativo, descritivo. A empresa pesquisada foi a Vésper S/A, atuante no setor de telecomunicações, em Macaé (RJ). O instrumento para coleta dos dados foi o inventário das práticas de liderança, aplicado a todos os profissionais de cargos gerenciais e de supervisão da empresa. Os resultados da pesquisa indicaram que as práticas de liderança mais usadas pelos pesquisados foram: anime os corações, capacite os outros para ação e questione o processo.

Conforme a análise dos estudos, pode-se observar que a maioria deles foi usada na área da educação (Costa, 2011; Matos, 2011; Silva, 2013; Vianna et al., 2007), talvez pelo fato de os autores Kouzes e Posner terem iniciado suas pesquisas nessa área, tornaram-se reconhecidos no meio. Um dado que chama bastante atenção é que em todos os estudos a prática “capacite os outros para a ação” foi a mais usada entre os líderes pesquisados e a menos usada foi “inspire uma visão comum”. A figura 3 traz um resumo de todas as práticas mais e menos usadas conforme as últimas pesquisas apresentadas.

A liderança, na atualidade, continua a despertar o interesse dos pesquisadores em diferentes áreas, como pode ser observado nas últimas pesquisas publicadas no meio acadêmico sobre o tema voltado para as áreas da administração, ciências sociais, educação, psicologia, engenharia da produção e enfermagem (Barbosa, 2015; Dias, 2016; Hupfer, 2016; Lima, 2015; Reis, 2015; Souto, 2016).

## Metodologia e análise dos resultados

De acordo com a tipologia proposta por Vergara (2006), quanto aos fins, o presente estudo é classificado como descritivo e quanto aos meios de investigação, estudo de caso e de campo. Esta pesquisa, quanto a sua natureza, enquadra-se nos estudos quantitativos. O enfoque da pesquisa quantitativa é mediar às relações de causa-efeito ao avaliar algum sistema ou projeto (Roesch, 1999). Essa pesquisa de característica censitária foi feita na empresa Execut Negócios Imobiliários, em sua sede na Praia de Tambaú, João Pessoa, Paraíba, Brasil. Teve como universo 55 funcionários e um gestor. Quanto aos empregados, 67% são do gênero feminino e 33% do masculino. As funções exercidas pelos empregados, 50,9% são corretores de imóveis e 49,1% são do setor administrativo e de apoio. Dentro do setor administrativo e de apoio foram agrupados os ocupantes dos seguintes cargos: gerente administrativo, gerente de negócios, assistente administrativo, supervisor, avaliador, vistoriador, recepcionista, motorista, segurança, copeiro e serviço geral. No tocante à variável tempo de trabalho, 63,3% trabalham entre um e cinco anos na empresa, 20% entre seis e 10 anos e 16,4%, 11 anos ou mais. O gestor e proprietário da Execut é do gênero masculino e exerce essa função há 25 anos, desde a fundação da empresa, em 1989.

O instrumento de coleta de dados usado nesta pesquisa foi o questionário, um deles elaborado pelo pesquisador, para coletar o perfil sociodemográfico dos empregados, e o outro desenvolvido pelos autores Kouzes e Posner (2013) intitulado Inventário das Práticas de Liderança (LPI). Optou-se por esse instrumento pela sua estrutura simples que compreende características importantes para o processo de liderança. É resultado de 30 anos de pesquisa dos autores, depois de uma análise das respostas de quase dois milhões de pessoas em todo o mundo, revalidado internacionalmente, passou pelo teste do tempo. Mede a frequência de 30 comportamentos de liderança específicos, divididos em cinco práticas de liderança exemplar, que são: modelar o estilo, inspirar uma visão comum, questionar o processo, capacitar os outros para a ação e animar os corações.

Os questionários foram aplicados na sede da imobiliária Execut de 01 a 20 de dezembro de 2013, o de autoavaliação foi aplicado ao gestor e o de heteroavaliação aos empregados. Para cada uma das 30 perguntas do questionário, os investigados poderiam avaliar as práticas de liderança através de uma escala de Likert que varia de 1 (nunca) a 5 (frequentemente). Segundo os autores Kouzes e Posner (2013), aqueles que mais frequente

Tabela 1

Coeficientes de fidedignidade de Cronbach dos domínios e das questões (n = 56)<sup>a</sup>

Indicadores	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )	Número de casos	Número de itens
Questionário – Práticas de liderança	0,959	56	30
Domínio1: Modele	0,830	56	6
Domínio2: Inspire	0,857	56	6
Domínio3: Questione	0,810	56	6
Domínio4: Capacite	0,813	56	6
Domínio5: Anime	0,878	56	6

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

<sup>a</sup> Inclui a autoavaliação do gestor (Gilvandro Guedes) e heteroavaliação (empregados).

Tabela 2

Coeficientes de fidedignidade de Cronbach dos domínios e das questões (n = 55)<sup>a</sup>

Indicadores	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )	Número de casos	Número de itens
Questionário – Práticas de liderança	0,959	55	30
Domínio1: Modele	0,831	55	6
Domínio2: Inspire	0,856	55	6
Domínio3: Questione	0,812	55	6
Domínio4: Capacite	0,813	55	6
Domínio5: Anime	0,882	55	6

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

<sup>a</sup> Inclui somente a avaliação dos funcionários (heteroavaliação).

demonstram os comportamentos descritos no enunciado do LPI são considerados mais eficazes no trabalho, bem-sucedidos, criadores de equipes de alto desempenho, fomentadores de lealdade e compromisso, responsáveis pelo aumento do nível de motivação no trabalho e redução do absenteísmo e possuidores de grande credibilidade.

#### Consistência interna ou medida de fidedignidade dos dados

Foi feito um teste para medir a consistência interna ou fidedignidade dos dados com o coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), para o instrumento de investigação das cinco Práticas de Liderança Exemplar (30 questões, escala de Likert de 5 pontos) ou domínios: Domínio 1 - Modele, Domínio 2 - Inspire, Domínio 3 - Questione, Domínio 4 - Capacite e Domínio 5 - Anime.

Os valores obtidos do coeficiente Alfa de Cronbach para as cinco práticas de liderança ou domínios do questionário sobre as Práticas de Liderança, nas tabelas 1 e 2, indicam uma consistência interna satisfatória a excelente. A validade de um instrumento de medição é fundamental para avaliar a efetividade dos dados trabalhados, reflete a veracidade dos resultados e afasta-se de erros aleatórios.

#### Práticas de liderança adotadas pelo gestor

Com o intuito de identificar as práticas de liderança do gestor, foi aplicado ao mesmo o questionário de autoavaliação, participante do Inventário das Práticas de Liderança, o que possibilitou medir a frequência com que aplicam as cinco práticas da liderança exemplar. A fim de capturar suas respostas, foi usada uma escala de Likert de cinco pontos. Diante das 30 afirmativas que compõe o instrumento, foram dadas as seguintes opções de escolha: 1 - nunca, 2 - ocasionalmente, 3 - algumas vezes, 4 - muitas vezes, 5 - frequentemente. As suas respostas podem ser observadas na figura 4.

A prática “inspire uma visão comum” foi a mais bem avaliada pelo gestor, com frequência média de (4,8). O termo “visão” tem sido um tópico recorrente ao se falar sobre liderança. De acordo com Bateman e Snell (2009), até pouco tempo não se ouvia falar, com frequência, sobre visão no meio da administração. Contudo, hoje se sabe que ter uma grande liderança, ter uma visão de futuro e saber comunicá-la é um componente vital rumo ao sucesso dos negócios. Segundo Robbins e Decenzo (2004, p. 240) a liderança visionária consiste na “habilidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro para uma organização ou

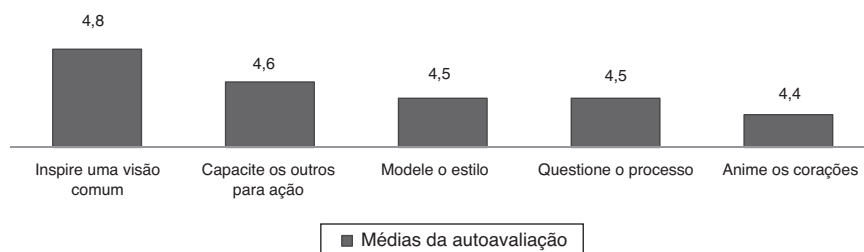


Figura 4. Média total da autoavaliação do gestor

Fonte: Pesquisa direta (2013).

unidade organizacional, que parte do presente e o melhora”. As visões devem ser desafiadoras e capazes de inspirar, traduzir o melhor para a organização e seus membros. Nesse ponto, o gestor avaliado apresentou uma forte característica típica do líder de transformação. O resultado dessa avaliação diverge da tendência observada nos últimos estudos feitos, no Brasil e em Portugal, que teve a prática “inspire uma visão comum” computada entre as menos usadas (Silva, 2013; Matos, 2011; Amorim et al., 2009; Vianna et al., 2007).

A prática “capacite os outros para ação” obteve a segunda melhor pontuação da autoavaliação do gestor, com frequência média de (4,6). Em todos os estudos já citados, que usaram o modelo de investigação aqui proposto, a prática “capacite os outros para ação” aparece como a mais bem pontuada, conforme exposto no referencial teórico. Isso demonstra que os líderes perceberam que não se consegue fazer nada sozinho. Para que as mudanças sejam efetivas é importante criar um clima de confiança a fim de facilitar os relacionamentos. Segundo Kouzes e Posner (2013), a confiança tem sido apontada como a questão central dos relacionamentos humanos e um indicador importante para a satisfação dos empregados.

A prática “modele o estilo” aparece como a terceira mais usada pelo gestor, empatada com a prática “questione o processo”, com média geral (4,5). Esse resultado se assemelha ao encontrado nas pesquisas de Matos (2011), Costa (2011), Amorim et al. (2009), e Vianna et al. (2007). Nos estudos citados, a prática “modele o estilo” não foi a mais bem pontuada, contudo aparece entre as mais usadas.

A prática “questione o processo” também obteve uma frequência média de (4,5), ficou em terceiro lugar. Segundo Kouzes e Posner (2013), a prática “questione o processo” está relacionada com a capacidade desenvolvida pelos líderes de buscar novas oportunidades e soluções inovadoras no que tange aos problemas atuais. Essas características relacionadas à capacidade de promover mudanças e à inovação formam as bases da liderança transformacional. A globalização, o comércio eletrônico, as novas tecnologias, o aumento da diversidade e dos novos interesses e expectativas dos funcionários têm contribuído para a mudança do pensar e praticam os líderes, representam os maiores desafios enfrentados por eles na atualidade (Daft, 2007). Talvez por isso seja tão difícil, para muitos, executar essa prática com a frequência que o mercado exige. Estudos recentes sobre a liderança exemplar contribuem para essa visão ao apontar a prática investigada entre as menos usadas pelos líderes pesquisados (Silva, 2013; Matos, 2011; Costa, 2011; Amorim et al., 2009; Vianna et al., 2007).

A prática “anime os corações” foi a que obteve a menor avaliação do gestor, obteve a frequência média (4). Animar os corações está relacionado com a habilidade do líder de celebrar os valores, seguir em frente, inspirar ousadia e esperança nos liderados. Reconhecer com veemência as contribuições individuais para a visão comum e agradecer-lhes publicamente com um elogio público ou um sorriso. Enfim, os líderes transmitem aos outros a sua importância para a organização (Kouzes e Posner (2013)). Esse conjunto de características assemelha-se às qualidades do líder carismático. Segundo Daft (2007, p. 389), “o carisma tem sido conhecido como um fogo que

acende a energia e o compromisso do seguidor, produz resultados acima e além da obrigação”. Esses líderes têm a habilidade de inspirar e motivar as pessoas para que elas deem o melhor de si, vençam todos os obstáculos em direção à execução da tarefa. Eles falam, diretamente, com o coração das pessoas, fazem-nas acreditar em um futuro mais brilhante.

Os resultados desta pesquisa apontam que o gestor apareceu alinhado em 63,3% (19) das 30 afirmativas que compõem o questionário de autoavaliação das práticas de liderança exemplar dos autores Kouzes e Posner (2013) ao declarar que, frequentemente, as executa. A prática “inspire uma visão comum” foi a que teve o maior número de conformidade (cinco), em seguida às práticas “questione o processo” e “capacite os outros para a ação” (cada uma com quatro) e, por último, “modele o caminho” e “anime os corações” (cada uma com três).

#### *Visão dos empregados em relação às práticas de liderança do gestor*

A seguir serão apresentadas as médias obtidas da avaliação dos empregados em relação às práticas de liderança do gestor, a partir da aplicação do questionário de heteroavaliação, conforme demonstrado na figura 5.

A prática “inspire uma visão comum” foi a mais bem avaliada pelos empregados, com frequência média de 4,2. Esse feito assemelha-se ao encontrado na autoavaliação do gestor, que também lhe atribuiu as maiores médias. Os líderes devem olhar para o futuro e imaginar possibilidades vibrantes, da mesma forma que um engenheiro ou arquiteto, antes de iniciar um projeto, desenha uma planta. Os líderes devem desenvolver uma visão dos resultados a serem alcançados, antes de partir para a ação. Pois só dessa forma poderão inspirar outros para uma visão comum (Kouzes & Posner, 2013).

Na perspectiva de Glenn Rowe (2002), os líderes visionários são proativos e conseguem provocar agitação no ambiente. Esforçam-se com a finalidade de aprimorar suas decisões com abordagens inovadoras frente aos problemas antigos. Exercem influência, indicam a direção que a empresa deve tomar, moldam ideias, em vez de se opor a elas.

A prática “modele o estilo” foi avaliada com a frequência média (4,1), ficou em segundo lugar entre as melhores médias. Essa prática reflete sobre o primeiro passo que o líder deve dar no esforço de se tornar exemplar. Num exercício de introspecção, ele deve encontrar, em si, a própria voz, descobrir os seus valores e suas crenças pessoais que guiam suas decisões (Kouzes & Posner, 2013).

A relação entre os “valores”, as “crenças” e a “liderança” é feita desde o surgimento dos primeiros estudos sobre o tema, presente nas abordagens dos traços. Essa relação ainda tem sido discutida nas abordagens contemporâneas, não mais como uma característica inata, mas possível de ser mudada e adquirida. Como pode ser observado nos últimos estudos publicados sobre o tema no meio acadêmico (Barbosa, 2015; Dias, 2016; Hupfer, 2016; Lima, 2015; Reis, 2015; Souto, 2016).

A prática “questione o processo” foi avaliada com a frequência média (4), a mesma encontrada na prática “capacite os outros para a ação”, ficou em terceiro lugar entre as melhores médias.



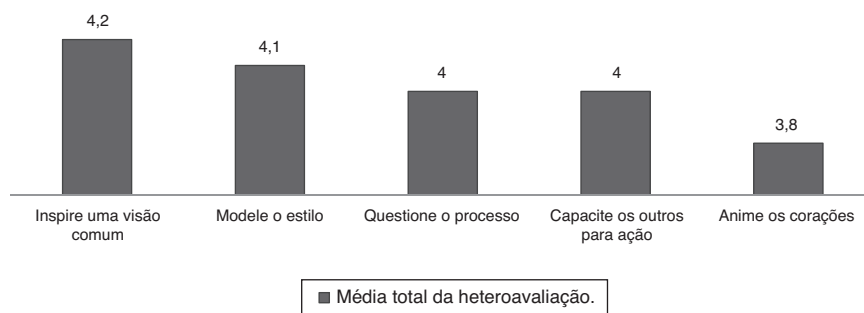


Figura 5. Média total da heteroavaliação

Fonte: Pesquisa direta (2013).

Segundo observações de Kouzes e Posner (2013, p. 146), relacionadas aos resultados obtidos da aplicação do inventário das práticas de liderança, “os líderes menos desafiadores recebem dos constituintes avaliações quase 40% inferiores às atribuídas aos líderes tidos em conta de desafiadores, em relação a si mesmos e às equipes”. Suas pesquisas apontam que as equipes de trabalho que se consideram desafiadas e cujo líderes, segundo relataram, também se desafiam expressam sentimentos de orgulho, de motivação e de espírito de equipe mais fortes do que os demais.

A prática “capacite os outros para a ação” foi avaliada com a frequência média (4), a mesma encontrada na prática “questione o processo”, ficou em terceiro lugar entre as melhores médias. Com a mudança do cenário organizacional e com o passar dos anos, as relações se estreitaram e o trabalho em equipe se fortaleceu, entretanto os líderes não estão preparados para essa transformação. Portanto, o desafio da maioria dos gerentes é aprender a se tornar um líder eficaz, deixar de ser o “chefe” para se tornar o “treinador” (Robbins & Decenzo, 2004; Caravantes et al., 2005; Daft, 2007; Bateman, 2009; Kouzes & Posner, 2013).

Segundo Robbins (2000), existem três habilidades gerais de treinador que os líderes podem estabelecer para ajudar os funcionários a melhorar seu desempenho. A primeira está relacionada a analisar maneiras de melhorar o desempenho e expandir as qualificações dos funcionários. A segunda é fomentar um ambiente que encoraje a melhor atuação possível. A terceira é influenciar e apoiar os funcionários na mudança do comportamento.

A prática “anime os corações” foi a que obteve a menor frequência dentre todas as práticas investigadas (3,8). O novo local de trabalho já reconhece que o comportamento do gerente com seus funcionários impacta profundamente a motivação

e o desempenho desses. Segundo Daft (2007, p. 419), “os bons gerentes canalizam a motivação dos funcionários para a realização de metas, extraído do conjunto singular de talentos, habilidades, interesses, atitudes e necessidades de cada indivíduo”.

As práticas de liderança do gestor mais bem avaliadas pelos empregados foram, em primeiro lugar, “inspire uma visão comum” (média 4,2), em segundo lugar, “modele o estilo” (média 4,1), em terceiro lugar, “questione o processo” e “capacite os outros para ação” (ambos com média 4) e, por último, “anime os corações” (média 3,8). De acordo com o resultado da heteroavaliação, a única afirmativa que obteve a mesma pontuação da autoavaliação do gestor foi a relacionada ao “tratamento digno e respeitoso” (questão 14), constante da prática “capacite os outros para ação”, na qual ambos pontuaram com a nota máxima 5, indicara a escala “frequentemente”.

A figura 6 fornece a avaliação dos empregados da empresa segundo as suas funções “corretor” e “administrativo” em relação às práticas de liderança exercidas pelo gestor. Em todas as cinco práticas os “corretores” através da heteroavaliação avaliaram mais positivamente o gestor quanto às práticas de liderança: modele (4,4 × 3,8); inspire (4,5 × 3,9); questione (4,3 × 3,8); capacite (4,3 × 3,8) e anime (4,3 × 3,4).

#### Comparação das práticas de liderança do gestor com a visão dos empregados

A figura 7 mostra a comparação das médias encontradas, resultante da autoavaliação e da heteroavaliação, de acordo com as cinco práticas de liderança analisadas.

Como pode ser observado, a autoavaliação dada pelo gestor forneceu para cada uma das cinco práticas de liderança uma média de pontuação acima da heteroavaliação feita pelos 55

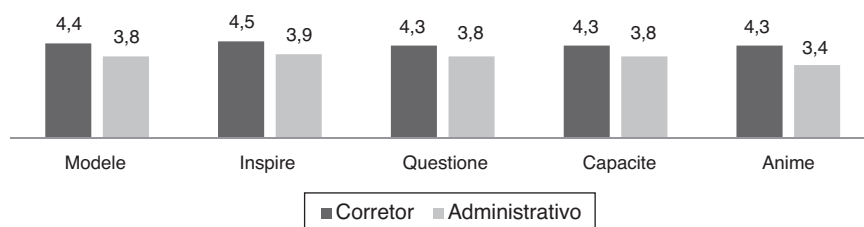


Figura 6. Avaliação das práticas de liderança segundo as funções corretor e administrativo

Fonte: Pesquisa direta (2013).

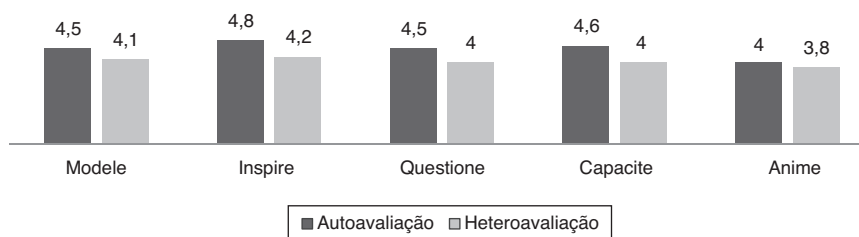


Figura 7. Avaliação das práticas de liderança segundo a heteroavaliação e a autoavaliação  
Fonte: Pesquisa direta (2013).

empregados: modele (4,5 × 4,1), inspire (4,8 × 4,2), questione (4,5 × 4,1), capacite (4,7 × 4,1) e anime (4 × 3,8). Demonstrou uma divergência entre os dois quanto à frequência dos comportamentos de liderança adotados pelo gestor.

Observa-se na figura 8 uma concordância quanto às práticas de liderança entre o gestor (autoavaliação) e os empregados (heteroavaliação) em exatamente 33% das questões. Uma maior avaliação dada pelo gestor (autoavaliação) ocorreu para 57% das questões e apenas 10% das questões foram mais pontuadas pelos empregados (heteroavaliação).

*Verificação da existência de variabilidade entre a visão dos empregados em relação às práticas de liderança do gestor de acordo com as variáveis sociodemográficas*

*Variabilidade das práticas de liderança versus gênero*

Em relação ao gênero dos pesquisados, há um predomínio do feminino, 67% do total de pesquisados, contra 33% do masculino (fig. 9). A partir da aplicação do teste binomial, observou-se uma diferença estatisticamente significativa entre os sexos dos pesquisados, resultou em significância p-valor=0,014 < 0,05 (nível de significância adotado), as mulheres são maioria na empresa.

Esse resultado diverge do padrão de referência do setor, que, segundo Fernandes (2011), por muitos anos priorizou a contratação de corretores homens de meia-idade. Por outro lado, grandes empresas têm democratizado o segmento e investido na diversificação da sua força de trabalho, contratam homens, mulheres, jovens, velhos, altos, baixos, bonitos, feios, o que importa são as competências para a venda. Na visão de Fernandes (2011, p. 12) “as mulheres, talvez por terem mais paciência e delicadeza com os clientes, têm levado vantagem em

relação aos homens” e com muita frequência têm encabeçado as listas de campeões de vendas nas imobiliárias.

Conforme os resultados da tabela 3, o teste *t* aplicado para comparação das médias de pontuação, segundo o gênero dos funcionários, não apresentou diferença significativa em cada uma das pontuações médias das cinco práticas de liderança, ou seja, p-valor >  $\alpha = 0,05$  (nível de significância do teste).

*Variabilidade das práticas de liderança versus função*

Conforme a tabela 4, a função exercida pelos pesquisados é praticamente dividida igualmente entre as duas funções, 50,9% (28/55) de corretores de imóveis e 49,1% (27/55) na administração. Em relação ao gênero, há um maior percentual de mulheres que exercem a função de corretor de imóveis, 67,9% (19/37) e há um maior percentual de mulheres na função administrativa, 66,7% (18/37).

Entretanto, o teste de qui-quadrado aplicado (tabela de contingência 2 × 2) usado para verificar a associação da função exercida, segundo o gênero dos pesquisados, não apresentou resultados significativos, forneceu estatística  $\chi^2 = 0,009$  com graus de liberdade (g.l.) = 1 e significância p-valor = 0,925 >  $\alpha = 0,05$  (nível de significância do teste).

De acordo com a tabela 5, o tempo de função exercida pelos pesquisados predomina de um a cinco anos, representa 63,6% (35) dos funcionários, seguido de seis a 10 anos, representado por 20% (11/55) e totalizando 83,6% (46/55) com tempo máximo de exercício na função de até 10 anos. O teste de qui-quadrado aplicado (tabela de contingência 5 × 2) para verificar a associação do tempo de função *versus* a função exercida dos pesquisados não apresentou resultados significativos, forneceu

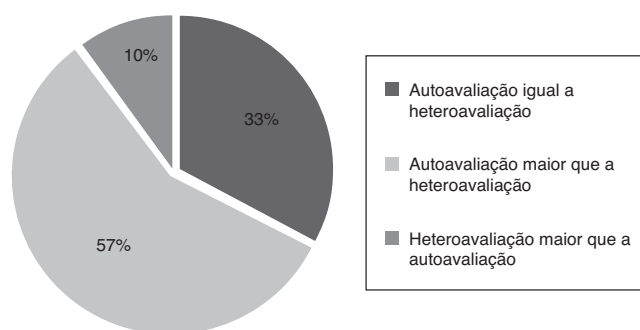


Figura 8. Comparativo entre a autoavaliação e a heteroavaliação  
Fonte: Pesquisa direta (2013).

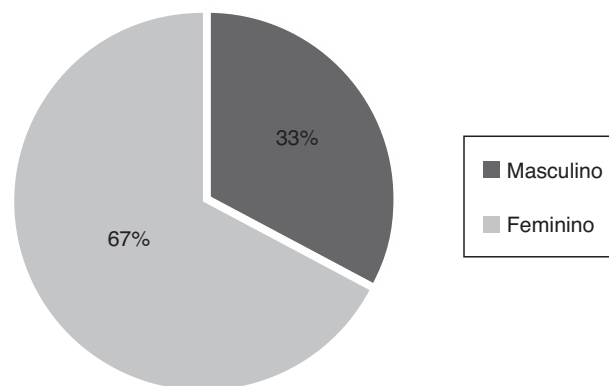


Figura 9. Gênero dos funcionários da Imobiliária Execut  
Fonte: Pesquisa direta (2013).

Tabela 3  
Pontuação média das práticas de liderança segundo o gênero dos empregados

Práticas de liderança	Feminino (n = 37)	Masculino (n = 18)	Significância <sup>a</sup> p-valor
1 - Modele <sup>b</sup>	4,0	4,3	0,210 ns
2 - Inspire <sup>b</sup>	4,1	4,4	0,109 ns
3 - Questione <sup>b</sup>	4,0	4,3	0,103 ns
4 - Capacite <sup>b</sup>	3,9	4,3	0,080 ns
5 - Anime <sup>b</sup>	3,7	4,2	0,075 ns

Fonte: Pesquisa direta (2013).

<sup>a</sup> Teste *t* para comparação de duas amostras independentes, p-valor > 0,05 (ns: não significativo).

<sup>b</sup> Teste de Levene para igualdade de variâncias, p-valor > 0,05 (não significativo, igualdade aceita).

Tabela 4  
Função exercida pelos funcionários pesquisados da Execut segundo o gênero (n = 55)

Função na Execut	Gênero					
	Total		Feminino		Masculino	
	<i>n</i>	%	<i>N</i>	%	<i>n</i>	%
Corretor de imóveis	28	50,9	19	67,9	9	32,1
Administração	27	49,1	18	66,7	9	33,3
Total	55	100	37	67,3	18	32,7

Fonte: Pesquisa direta (2013).

Tabela 5  
Função exercida pelos funcionários pesquisados da Execut segundo o tempo de função (n = 55)

Função na Execut	Função que exerce					
	Total		Corretor de imóveis		Administração	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
01 a 05 anos	35	63,6	17	60,7	18	66,7
06 a 10 anos	11	20,0	7	25,0	4	14,8
11 anos ou mais	9	16,4	4	14,3	5	18,5
Total	55	100	28	100	27	100

Fonte: Pesquisa direta (2013).

estatística  $\chi^2 = 0,949$  com graus de liberdade (g.l.) = 4 e significância p-valor = 0,625 >  $\alpha = 0,05$  (nível de significância do teste).

Conforme os resultados da tabela 6, o teste *t* aplicado para comparação das médias de pontuação, segundo a função dos empregados, apresentou diferença estatisticamente significativa entre as pontuações médias para todas as cinco práticas de liderança, ou seja, p-valor <  $\alpha = 0,05$  (nível de significância do teste).

#### *Variabilidade das práticas de liderança versus tempo de função*

A tabela 7 mostra a distribuição do tempo de serviço dos funcionários segundo gênero. Observa-se que, independentemente do gênero, o tempo de função dos funcionários pesquisados predomina de um a cinco anos, perfaz 63,6% (35/55) do total de profissionais, seguido de 20% (11/55) dos funcionários com um tempo de seis a 10 anos, totaliza 83,6% (46/55) de todos os funcionários. Existe um maior percentual de mulheres nos

Tabela 6  
Pontuação média das práticas de liderança segundo a função dos empregados

Práticas de liderança	Corretor (n = 37)	Administrativo (n = 18)	Significância p-valor <sup>a</sup>
1 - Modele <sup>b</sup>	4,4	3,8	0,002*
2 - Inspire <sup>b</sup>	4,5	3,9	0,001*
3 - Questione <sup>b</sup>	4,3	3,8	0,006*
4 - Capacite <sup>b</sup>	4,3	3,8	0,006*
5 - Anime <sup>b</sup>	4,3	3,4	0,000*

Fonte: Pesquisa direta (2013).

<sup>a</sup> Teste *t* para comparação de duas amostras independentes, p-valor < 0,05 (result. significativo).

<sup>b</sup> Teste de Levene para igualdade de variâncias, p-valor < 0,05 (signific., igualdade de variâncias, rejeitada).

Tabela 7  
Distribuição do tempo de serviço dos funcionários segundo gênero

Tempo na organização	Gênero dos funcionários					
	Total		Feminino		Masculino	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
01 a 05 anos	35	63,6	25	67,6	10	55,6
06 a 10 anos	11	20,0	8	21,6	3	16,7
11 a 15 anos	5	9,1	2	5,4	3	16,7
16 a 20 anos	2	3,6	1	2,7	1	5,6
Mais de 20 anos	2	3,6	1	2,7	1	5,6
Total	55	100	37	100	18	100

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Tabela 8  
Pontuação média das práticas de liderança segundo o tempo de função dos empregados

Práticas de liderança	01 a 05 anos (n=35)	06 a 10 anos (n=11)	11 anos ou + (n=9)	Significância <i>p</i> -valor <sup>a</sup>
1 - Modele <sup>b</sup>	4,2	4,2	3,9	0,600 ns
2 - Inspire	4,3	4,0	4,0	0,277 ns
3 - Questione <sup>b</sup>	4,1	3,9	3,9	0,583 ns
4 - Capacite <sup>b</sup>	4,1	4,0	3,9	0,775 ns
5 - Anime <sup>b</sup>	3,9	3,7	3,8	0,880 ns

Fonte: Pesquisa direta (2013).

<sup>a</sup> Teste paramétrico – Análise de variância (Anova), comparação de três ou mais amostras independentes, resultados: *p*-valor > 0,05 (ns: não significativo).

<sup>b</sup> Teste de Levene para igualdade de variâncias, *p*-valor > 0,05 (não signif., igualdade aceita).

dois períodos de tempo, 67,6% e 21,6%, respectivamente, contra 55,6% e 16,7% dos homens.

Entretanto, o teste de qui-quadrado (tabela de contingência 5 × 2) aplicado para verificar a associação do tempo de serviço segundo o gênero dos pesquisados não apresentou resultados significativos, forneceu estatística  $\chi^2 = 2,654$  com graus de liberdade (g.l.) = 4 e significância *p*-valor = 0,617 >  $\alpha = 0,05$  (nível de significância do teste).

Conforme os resultados da tabela 8, a análise de variância (Anova) de uma classificação aplicada para comparação das médias de pontuação segundo o tempo de função dos empregados não apresentou diferença significativa em cada uma das pontuações médias das cinco práticas de liderança, ou seja, *p*-valor >  $\alpha = 0,05$  (nível de significância do teste).

## Conclusões

De acordo com a análise feita em relação as práticas de liderança do gestor, identificou-se através da autoavaliação que ele aparece alinhado em 63,3% das cinco práticas de liderança exemplar dos autores Kouzes e Posner (2013) ao declarar que frequentemente as pratica. A prática “inspire uma visão comum” foi a que teve o maior número de conformidade, em seguida as práticas “questione o processo” e “capacite os outros para a ação” e por último “modele o caminho” e “anime os corações”.

A análise da heteroavaliação, proveniente da percepção dos empregados, referente às práticas de liderança do gestor, indicou a prática “inspire uma visão comum” como a mais bem

avaliada, em seguida “modele o estilo”, “questione o processo”, “capacite os outros para ação” empatadas e, por último, “anime os corações”. Esses resultados são semelhantes aos encontrados na autoavaliação. Contudo, no geral, as médias da autoavaliação foram um pouco maior do que as da heteroavaliação, uma tendência para esse tipo de investigação segundo os estudos de Kouzes e Posner (2013).

Observou-se também uma concordância quanto às práticas de liderança entre o gestor (autoavaliação) e os empregados (heteroavaliação), em exatamente 33% das questões. Uma maior avaliação dada pelo gestor (autoavaliação) ocorreu para 57% das questões e apenas 10% das questões foram mais pontuadas pelos empregados (heteroavaliação).

Os testes de significância e análise de variância feitos para detectar a existência de variabilidade entre a visão dos empregados em relação as práticas de liderança do gestor, segundo as variáveis sócio-demográficas gênero e tempo na organização, não apresentaram diferença significativa. Entretanto, em relação a função dos empregados, foi encontrada uma diferença estatisticamente significante entre as pontuações médias para todas as cinco práticas de liderança, revelou que os corretores de imóveis avaliaram melhor o gestor do que os do setor administrativo e de apoio.

Este estudo contribui para a ampliação do entendimento da temática da liderança, que, apesar de muito falada, tem sido pouco compreendida e alguns mitos ao seu respeito têm surgido. Por isso, a importância de se esclarecer os seus conceitos. O aprendizado da liderança por parte de um gestor provoca uma transformação profunda em seus valores e suas crenças

personais, beneficia a sua interação com os outros e consigo mesmo. Ela estimula comportamentos mais justos e humanos, ao considerar os impactos de suas decisões, tanto para a empresa quanto para os membros de sua equipe. Além disso, aproxima as pessoas, aumenta a motivação e o comprometimento delas, facilita o trabalho em equipe.

A prática de liderança mais bem avaliada nesse estudo, tanto na autoavaliação do gestor quanto na heteroavaliação dos empregados, foi “inspire uma visão comum”. Esse resultado sugere que o gestor pesquisado tem pensado no amanhã e deixado claro a sua visão para o futuro da empresa.

Para futuras pesquisas, sugere-se investigar as variáveis que influenciaram nas diferentes percepções sobre a liderança do gestor apresentada pelos dois grupos de empregados, na medida em que os corretores de imóveis avaliaram melhor o gestor do que os do setor administrativo e de apoio. Essas variáveis podem estar presentes no vínculo de trabalho que esses profissionais têm com a empresa, tendo em vista que os corretores são parceiros autônomos e os do setor administrativo e de apoio contratados formalmente.

## Conflitos de interesse

Os autores declaram não haver conflitos de interesse.

## Referências

- Amorim, T. N. G. F., Manget, A. M. S., Pereira, A. M. P., Rodrigues, C. V., & Souza, M. S. (2009). *É possível liderar no Judiciário? Um estudo buscando caracterizar a liderança e o gênero no Tribunal de Justiça de Pernambuco*. São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
- Barbosa, F.M. (2015). *Liderança e gestão da qualidade: um estudo de correlação entre estilos de liderança e princípios de gestão da qualidade*(Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo). Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18156/tde-27072015-104519/en.php>
- Barros, U.L. B. (2005). *Aspectos Relacionados à Liderança em Uma Central De Atendimento a Clientes: um estudo de caso*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal Fluminense, Niterói). Recuperado de <http://www.bdtd.ndc.uff.br/tde.arquivos/14/TDE-2007-06-02T084144Z-843/Publico/Dissertacao%20Ursula%20Barros.pdf>
- Bateman, T., & Snell, B. (2009). *Administração: novo cenário competitivo*. São Paulo: Atlas.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *The strategies for taking charge. Leaders*. New York: Harper & Row.
- Caravantes, G. R., Panno, C. C., & Kloeckner, M. C. (2005). *Administração: teorias e processo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2015). *Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*. Brasil: Elsevier.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Costa, A.R. C. (2011). *Práticas e comportamentos de liderança na gestão dos recursos humanos escolares*(Dissertação de Mestrado, Universidade da Madeira, Funchal). Recuperado de <https://digituma.uma.pt/handle/10400.13/366>
- Dias, M.D.F. (2016). *Estilos de liderança de professores e comportamento acadêmico dos alunos* (Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre). Recuperado de <http://acervodigital.ufr.br/handle/1884/43270>
- Daft, R. I. (2007). *Administração*. São Paulo: Thomson Learning.
- Fernandes, W. (2011). *Corretor de imóveis: consultor em vendas*. São Paulo: Editora Schoba.
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1967). *A theory of leadership effectiveness*.
- Glenn Rowe, W. (2002). Liderança estratégica e criação de valor. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 1–15.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*.
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the US presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 364–396.
- Hupfer, C.L. (2016). *Liderança e luta por reconhecimento: trocas da relação eu-outro*(Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo). Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-27092016-150134/en.php>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2014). Biblioteca. Recuperado em 15 de Abril, 2014 de <http://www.ibge.gov.br/>
- Heskett, J. L., & Kotter, J. P. (1992). Corporate culture and performance. *Business Review*, 2, 83–93.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1997a). *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1997b). *Leadership practices inventory: individual contributor. Facilitator's guide*. San Francisco: Jossey Bass Pfeiffer Publishers.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. (2013). *O desafio da liderança: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2009). *O desafio da liderança*. Caleidoscópio.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus.
- Lima, E.C. (2015). *A liderança do enfermeiro no Centro de Terapia Intensiva*(Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto). Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22132/tde-05012016-140908/en.php>
- Lindenberg, S. C. F. (2010). *Guia prático do corretor de imóveis: fundamentos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Matos, B.E. F. C. D. (2011). *Práticas de Liderança do (a) Director (a): Um estudo em Escolas Públicas do Distrito de Coimbra*(Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta, Lisboa). Recuperado de <http://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/2016>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Reis, J.P. C. (2015) *A influência do estilo de liderança na construção de relações de confiança em uma instituição financeira*(Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro). Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/14374>
- Robbins, S. P. (2000). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2004). *Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações*. São Paulo: Prentice Hall.
- Roesch, S. M. A. (1999). *Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios*. São Paulo: Atlas.
- Sashkin, M. (1984). Participative management is an ethical imperative. *Organizational Dynamics*, 12(4), 5–22.
- Sashkin, M., & Sashkin, M. G. (2003). *Leadership that matters: the critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Silva, A.A. (2013). *Práticas E Comportamentos De Liderança Na Gestão Feminina Em Uma Organização Familiar Do Rio Grande Do Norte*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Potiguar, Natal). Recuperado de <https://unp.br/mestrado/administracao-mpa/>
- Sinduscomj. (2014). Comunicação. Recuperado em 15 abril, 2014 de <http://www.sinduscomj.com.br/comunicacao/2013/10/03/996083-encontro-nacional-da-industria-da-construcao-atrai-1200-pessoas/>
- Souto, C.B. (2016). A persona do líder: estudo socioantropológico sobre a construção social da liderança em uma organização de saúde em Porto

- Alegre. (Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre). Recuperado de <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/7049>
- Vergara, S. C. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Vianna, W.B., Cunha, C.J. C., De Ré, C.A. T., & Limberger, S.J. (2007). A liderança em tecnologia da informação (TI): aproximações ao paradigma transformacional. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (4.: 2007 out.: Resende). Anais do SEGeT. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2007.