

Líderes Autênticos e Times Mais Potentes: Uma Aplicação na Indústria de Alta Tecnologia

Authentic leaders and Teams More Powerful: An Application in High Technology Industry

Alfredo Barcellos Pinheiro de Lemos Filho

Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial – MADE/UNESA
Professor na graduação da Universidade Estácio de Sá e PSE na General Electric
Avenida Prefeito Dulcídio Cardoso, 11000/2101- Condomínio Pedra de Itaúna - Edifício
Lagoa Azul - Barra da Tijuca- Rio de Janeiro - 22793-012
alfredolemos@npoint.com.br

Antônio Carlos Magalhães da Silva

Doutor em Engenharia de Produção – UFRJ
Professor da Estácio de Sá e da Escola Superior Nacional de Seguros
Avenida Presidente Vargas, 642 – 22 andar – Centro – Rio de Janeiro – 20071-001
amagal@uol.com.br

Paulo Roberto da Costa Vieira

Doutor em Administração – COPPEAD/UFRJ
Professor Adjunto do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial
(MADE/UNESA)
Avenida Presidente Vargas, 642 – 22 andar – Centro – Rio de Janeiro – 20071-001
pvieira2304@gmail.com

Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas

Doutor em Administração de Empresas – PUC-Rio
Professor Adjunto e Coordenador Adjunto - Programa de Mestrado em Administração e
Desenvolvimento Empresarial (MADE/UNESA)
Pça. Ministro Victor N. Leal, 130/602 - Barra da Tijuca - Rio de Janeiro – RJ – 22793-840
jasbfreitas@globo.com

Myrian Beatriz Eiras das Neves

Doutora em Administração – COPPEAD/UFRJ
Professora Titular da ESPM/RJ
Rua Bogari 133 Apto 301 – Lagoa – Rio de Janeiro – 22471-340
myrian.neves@yahoo.com.br

Resumo

Este artigo busca analisar se os líderes autênticos estão associados a times mais potentes. O estudo foi realizado numa empresa de alta tecnologia localizada no município de Petrópolis (Rio de Janeiro). O estudo foi realizado através de 373 colaboradores. A pesquisa é de natureza quantitativa, na qual se realizou pesquisa de survey, com questionário estruturado e auto-administrado. Os dados coletados foram tratados por meio de modelagem de equações estruturais. O modelo hipotético testado foi baseado no referencial teórico do tema, sendo que

Artigo publicado anteriormente nos Anais do V AdCont em 2014.

Artigo submetido em 04 de novembro de 2014 e aceito em 20 de dezembro de 2014 pelo Editor Marcelo Alvaro da Silva Macedo, após *double blind review*.

os resultados aceitaram as hipóteses propostas presentes na modelagem, com a indicação das variáveis observadas que exercem influência na potência do time. Ademais, foi realizada uma abordagem através da estatística descritiva para a liderança autêntica, virtuosidade do time, compromisso afetivo com a equipe e potência do time. Dentre as variáveis que exerceram maior impacto sobre a potência do time, cabe destacar a “capacidade de ouvir” por parte dos líderes como um elemento fundamental para a potência do time. Os resultados observados reforçam os conceitos encontrados na literatura, sugerindo que o impacto dos líderes sobre os empregados e os times são mediados por outras variáveis. Além disso, os resultados encontrados podem ser de interesse para as empresas, principalmente na melhoria do desempenho empresarial das organizações.

Palavras-chave: Liderança. Times Potentes. Modelagem de Equações Estruturais.

Abstract

This article seeks to analyze whether authentic leaders are associated with the most potent teams. The study was conducted in a high-tech company located in the city of Petrópolis (Rio de Janeiro). The work was carried out with 373 employees. The research is quantitative in nature, in which survey research conducted with structured self-administered questionnaire. The data collected were processed using structural equation modeling. The hypothetical model was tested based on the theoretical framework of the issue, and the results accepted the hypotheses proposed in the present modeling, indicating the observed variables that influence the power of the team. Moreover, an approach was performed using descriptive statistics for authentic leadership, virtuosity Team, affective commitment to the team and the team's power. Among the variables that had the greatest impact on the strength of the team, we highlight the "ability to listen" by leaders as a key element of the power of the team. Our findings reinforce the concepts found in the literature, suggesting that the impact of leaders on both employees and teams are mediated by other variables. In addition, our results may be of interest to businesses, especially in improving the business performance of organizations.

Keywords: Leadership. Potent Teams. Structural Equation Modeling.

1 Introdução

Apesar de ser um dos temas mais estudados pela academia na área de administração, não existe consenso sobre o processo de liderar, nem sobre as características ideais de um líder. Também não há unanimidade sobre o que deve ser feito para modificar comportamentos das pessoas, influenciando a formação de melhores líderes e contribuindo para o desenvolvimento das empresas e das pessoas.

Conforme observam Delfino, Silva e Rohde (2010), embora o tema seja muito explorado, ele é complexo (VAN SETERS; FIELD, 1990) e ainda provoca muitos questionamentos. Na literatura atual, não há respostas definitivas sobre a natureza da liderança (se inata ou adquirida) e sobre a principal influência em seu processo (a figura do líder, os aspectos dos liderados ou a natureza da situação). O que se tende a considerar é o meio termo entre os extremos (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010).

Assim, o processo de liderança seria composto por vários elementos, tais como características inatas, traços de personalidade dos envolvidos no processo, aspectos situacionais, cada um dos quais contribuindo parcialmente para o aludido processo, não descartando a influência de cada um (BOWDITCH; BUONO, 2002).

A competição para chegar ao topo da hierarquia é extremamente acirrada, conforme afirmam Carvalho Neto et al. (2012), sendo inúmeras as etapas a serem transpostas para ascender na hierarquia organizacional de uma empresa. Estudos mostram que o executivo, na

década de 90, tinha uma possibilidade em 14.000 de chegar à presidência das maiores empresas brasileiras. Nos anos 2000, tal oportunidade caiu de um para 180.000 (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

A liderança torna-se ainda mais difícil em tempos conturbados, segundo Avolio e Gardner (2005). A pressão por resultados, a competição cada vez mais ampla e abrangente faz com que os aspectos da liderança sejam ressaltados na relação com seus seguidores. A aparente degradação moral que carrega o mandamento “resultados a que custo for” – excluindo considerações éticas –, como citado por Rego et al. (2013), ao invés da execução daquilo que é moralmente certo, corrobora a necessidade de novas teorias como a liderança autêntica (AVOLIO; MHATRE, 2012).

Em função destes fatos, este estudo busca identificar se a liderança autêntica exerce impacto na potência de um time em uma organização empresarial na área de alta tecnologia no Brasil. Será utilizado um questionário estruturado utilizando escalas do formato Likert como resposta. O tratamento de dados foi efetuado por meio de modelagem de equações estruturais.

Além desta introdução, o trabalho possui quatro seções descritas a seguir: Referencial Teórico, Metodologia, Resultados e Recomendações, Conclusões e Referências.

2 Referencial Teórico

No século XIX, os estudos de liderança buscaram explicações nas grandes personalidades, relacionando sua inteligência e características pessoais, para, a partir delas, definir a liderança. Tais pesquisas culminaram com a Teoria dos Traços, determinando aspectos que, se desenvolvidos, aumentariam o potencial da liderança (VAN SETERS; FIELD, 1990). Segundo a Teoria dos Traços, os líderes poderiam ser identificados de forma natural, pois somente seria necessário observar se as características físicas e de personalidade diferenciadas estariam presentes e, com isso, o sucesso como líder já seria automaticamente alcançado (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010).

A partir dos anos 40, e até os anos 60, o conceito evoluiu para aspectos referentes à relação entre o líder e seus liderados. O estilo do líder pode ser definido conforme dois aspectos: aquele mais direcionado ao relacionamento com seus subordinados, sob uma visão de pessoas e não apenas de meios; ou os mais direcionados às tarefas por realizar (BOWDITCH; BUONO, 2002). Pesquisadores da Ohio University (EUA) indicam as mesmas dimensões – atividades ligadas a coisas ou tarefas e outra parte às pessoas (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010).

Burns (1978) traz uma nova perspectiva para os estudos sobre liderança, propondo a existência de dois tipos de líderes: transformacionais e transacionais. Na liderança transacional, o líder exerce influência com vistas ao alcance das metas estabelecidas e especifica papéis e exigências das tarefas, utilizando-se de um intercâmbio para com seus liderados. Essa troca pode ser de ordem econômica, política ou psicológica.

Já a liderança transformacional, conforme Delfino, Silva e Rohde (2010, p. 4) “[...] confere ao líder de sucesso as qualidades de carismático, inspirador, estimulador e incentivador do desenvolvimento intelectual, atendendo e considerando as pessoas de forma individualizada.” Dessa forma, existe, no líder, um responsável por descobrir necessidades pessoais de alto nível de seus seguidores e transformar a relação em um estímulo mútuo, visando ao pleno desenvolvimento do liderado (BURNS, 1978). Como pode se deduzir pela própria designação, o líder será importante na transformação dos liderados, sendo parte ativa em seu desenvolvimento.

Recentemente, outros estudos indicam a influência dos líderes além das fronteiras organizacionais. Suas ações refletem-se nos aspectos de sustentabilidade, responsabilidade Lemos Filho, A. B. P.; Silva, A. C. M.; Vieira, P. R. C.; Freitas, J. A. S. B.; Neves, M. B. E.

social e ambiental, trazendo impacto ao ambiente interno das organizações projetadas e à sociedade como um todo (GROJEAN et al., 2004).

Avolio e Gardner (2005) desenvolvem uma visão geral sobre um novo tipo de liderança: a liderança autêntica. Esta pode ser definida como um padrão de comportamento da liderança, que promove capacidades psicológicas positivas e um clima ético entre os membros de uma equipe. Dessa forma, facilita a obtenção de um autoconhecimento, de uma perspectiva moral interna, aumentando a capacidade de processamento das informações de forma balanceada e de uma relação transparente por parte dos líderes com seus liderados, criando um ambiente propício para o autodesenvolvimento (WALUMBWA et al., 2008).

Sobral e Gimba (2012) descrevem o contexto no qual emerge a liderança autêntica e enfatizam a preocupação com a ética e a confiança na liderança. Estabelecem, como principais características, a maior transparência na relação com o liderado e uma conduta condizente com o sistema de valores e convicções, criando, portanto, um clima de respeito e confiança com seus liderados.

Portanto, a liderança autêntica será caracterizada pela capacidade dos líderes de agirem de acordo com seus valores pessoais mais profundos e suas convicções, que irão gerar credibilidade, respeito e confiança em seus liderados, por meio do incentivo à comunicação aberta, ao compartilhamento de informações críticas e das percepções e sentimentos de cada um dos membros do time sobre todos os assuntos tratados pela equipe (VILAS BOAS; CAVAZOTTE, 2011).

Nichols e Erakovich (2013) indicam que líderes autênticos utilizam comportamentos que levam, de uma forma ética, à construção de ideais, motivação inspiradora, estímulos intelectuais e consideração individual – e que influenciam a percepção dos seguidores. Tais líderes possuem uma visão que inclui um senso de responsabilidade para com a organização e seu time ao ponto do autossacrifício, de uma forma altruística. Segundo Bass e Steidlmeier (1999), líderes não autênticos utilizam seu carisma para serem idolatrados ao invés de influenciarem a construção de ideais.

Os líderes autênticos estimulam intelectualmente seus seguidores com uma dinâmica de interação que encoraja questionamentos, incentiva o debate e a formulação de soluções criativas para os problemas enfrentados pelo time. Eles transformam a necessidade de poder pessoal na busca por objetivos tangíveis para o time, adicionando valor à organização e para seus seguidores. De forma sintética, os líderes autênticos transformam e motivam seus times de uma maneira primordialmente ética (NICHOLS; ERAKOVICH, 2013).

O construto da liderança autêntica compreende quatro dimensões, levantadas por diversos autores (AVOLIO; GARDNER, 2005; GARDNER et al., 2005; WALUMBWA et al., 2008; REGO et al., 2013; SOBRAL; GIMBA, 2012):

- 1- Autoconsciência – representa o grau de consciência pelo qual o líder entende seus pontos fortes, suas limitações e deficiências, de como é visto pelos outros e de como impacta as pessoas a seu redor.
- 2- Perspectiva moral e ética – representa a capacidade do líder em estabelecer um alto grau de padrão moral e ético, por meio de suas condutas; a maneira como direciona suas ações e decisões consistentes com tais padrões.
- 3- Transparência nas relações – representa o grau pelo qual o líder compartilha com seu time, de maneira aberta, informações, suas próprias perspectivas e sentimentos, reforçando a comunicação franca para possibilitar que a equipe apresente suas verdadeiras opiniões, podendo inclusive questionar e desafiar.
- 4- Processamento equilibrado – reflete o grau de utilização, por parte do líder, dos pontos de vista e opiniões dos liderados no momento da tomada das decisões.

Avolio e Gardner (2005) indicam quatro características de um líder autêntico, que também auxiliam na compreensão do construto referente a essa liderança:

- 1- São verdadeiros consigo mesmos, ao invés de se comportarem conforme a expectativa de outros;
- 2- São motivados por convicções pessoais e não para obter homenagens, *status* ou benefícios de cunho pessoal;
- 3- São originais, lideram utilizando seus próprios pontos de vista;
- 4- Suas ações são baseadas em seus valores e convicções.

Avolio e Gardner (2005) concluem que a contínua construção da teoria da liderança autêntica contribuirá para aumentar o entendimento, predição e aplicação da teoria. Ressaltam o impacto positivo que a evolução da compreensão desse construto terá nos desafios atuais e futuros para a obtenção de um desenvolvimento sustentável.

A virtuosidade, conforme Cameron, Bright e Caza (2004), é a busca das mais altas aspirações da condição humana. Cinco dimensões foram validadas para mensuração da percepção da virtuosidade do time: otimismo, perdão, confiança, compaixão e integridade.

Rego et al. (2013) indicam que um fator relacionado com a virtuosidade do time pode ser depreendido das relações entre as cinco dimensões anteriormente relacionadas. Cameron, Bright e Caza (2004) encontraram relacionamento estatístico significativo entre a virtuosidade de uma organização e seu desempenho.

Rego et al. (2013) indicam que a afetividade do time é uma característica que une os membros, criando uma identificação e um envolvimento destes com a organização, o que traz resultados positivos – como aumento do desempenho nos papéis desempenhados no cotidiano, bem como em tarefas além daquelas normalmente executadas pelos membros. O comprometimento do time é um conceito definido como uma força que une o indivíduo a uma linha de ação orientada na busca de um ou mais objetivos (MEYER; HERSCOVITCH, 2001).

Smollan (2013) indica que, dentre os elementos afetivos presentes nas relações interpessoais, a confiança influi no comprometimento afetivo do time, em contraste com os sentimentos de dor que emergem quando essa confiança é quebrada.

A eficiência própria é um construto definido pela crença das pessoas nas suas capacidades de planejar e executar ações necessárias para atingir um determinado objetivo. A potência do time refere-se à cognição relativa a sua efetividade geral, quando os próprios membros acreditam serem capazes de confrontar quaisquer demandas ou tarefas e serem bem-sucedidos (REGO et al., 2013).

Gil et al. (2005) afirmam que há uma correlação positiva entre a potência do time e seu desempenho, bem como assinalam que a potência é um indicador de produtividade, satisfação da equipe e das avaliações gerenciais de seu desempenho.

Emmerik et al. (2011) definem as diferenças entre eficácia e potência do time. A primeira está relacionada com a percepção de que um time é capaz de ser bem-sucedido em tarefas específicas. A segunda faz referência à percepção de que as capacidades genéricas do grupo o fazem capaz de enfrentar diversas tarefas e diferentes situações. Apesar de ambos os construtos estarem ligados à efetividade do time, as pesquisas demonstraram que são construtos diferentes.

Os trabalhos realizados anteriormente investigaram o construto potência do time e sua relação com desempenho, mas pouco foi discutido sobre os fatores promotores e os processos que a suportam (REGO et al., 2013). O intuito deste trabalho será auxiliar na compreensão de como a potência do time está subordinada à liderança autêntica.

Na Figura 1, apresenta-se um resumo com as fontes citadas relacionadas aos temas abordados.

TEMAS ABORDADOS	FONTES CITADAS
Liderança	Avolio e Gardner (2005), Avolio et al. (2004), Badaracco e Ellsworth (1989), Bass (1990), Bergamini (1994), Bowditch e Buono (2002), Braun et al. (2012), Burns (1978), Delfino, Silva e Rohde (2010), Fiedler (1967), Grojean et al. (2004), Hersey e Blanchard (1969), Hill (2004), House (1971), Kouzes e Posner (1997), Nannus (1992), Robbins (2002), Stodgill (1974), Van Seters e Field (1990), Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001).
Liderança Autêntica	Avolio e Gardner (2005), Avolio et al. (2004), Bass e Steidlmeier (1999), Gardner et al. (2005), Erickson (1995), Nichols e Erakovich (2013), Rego et al. (2013), Sobral e Gimba (2012), Vilas Boas e Cavazotte (2011), Walumbwa et al. (2008).
Virtuosidade do Time	Cameron, Bright e Caza (2004), Cameron e Winn (2012), Rego et al. (2013).
Comprometimento Afetivo do Time	Chughtai (2013), Meyer e Herscovitch (2001), Meyer et al. (2012), Rego et al. (2013), Smollan (2013).
Potência do Time	Emmerik et al. (2011), Gil et al. (2005), Rego et al. (2013).

Figura 1 - Resumo das fontes citadas relacionadas aos temas abordados.

Fonte: Elaborado pelo autor

3 Metodologia

A pesquisa é de natureza quantitativa, na qual se realizou pesquisa survey, com questionário estruturado e auto-administrado. Os dados coletados foram tratados por meio de modelagem de equações estruturais.

A população do presente estudo é formada por todos os funcionários de uma indústria de alta tecnologia localizados no município de Petrópolis no estado do Rio de Janeiro. Segundo o Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (2004), tal indústria é composta pelos segmentos cujo uso da tecnologia é mais intenso, como, por exemplo: fabricação de aviões, equipamentos médico-hospitalares, relógios, computadores, televisores e aparelhos de DVD. A amostra foi composta por respondentes das áreas produtivas da empresa, compreendendo empregados que trabalham na atividade-fim da organização, que é montagem, revisão e reparo de motores aeronáuticos e para produção de potência e energia elétrica.

Para coleta de dados, foram distribuídos 741 questionários e utilizados 373 resultados. O perfil dos respondentes abrangeu engenheiros, técnicos e trabalhadores da produção. A maioria quase absoluta dos respondentes tem, pelo menos, o curso médio completo, com formação profissionalizante em técnico eletromecânico.

Foram aplicados questionários estruturados e autoadministrados para obtenção dos dados. Os documentos foram impressos e distribuídos diretamente aos funcionários pelo pesquisador, ressaltando o caráter de preservação da identidade dos participantes e de seu uso apenas para fins da pesquisa acadêmica.

Os questionários foram distribuídos entre os meses de outubro e novembro de 2013 e recolhidos uma semana após sua distribuição. Foram quatro questionários com escala do formato Likert de cinco opções de resposta e cada um deles está relacionado aos construtos do modelo hipotético e às hipóteses levantadas. Os construtos são: liderança autêntica; virtuosidade do time; compromisso afetivo entre membros e potência do time.

O primeiro questionário é uma versão adaptada para o português por Rego et al. (2013), o qual foi originalmente desenvolvido por Avolio, Gardner e Walumbwa (2008). Tal instrumento busca mensurar, por meio de 16 itens com escala de cinco pontos, as dimensões

relacionadas com liderança autêntica. São elas: autoconhecimento, relação transparente, perspectiva moral e processo equilibrado.

O segundo questionário busca mensurar as percepções da virtuosidade de um time por intermédio de 14 itens e uma escala Likert de cinco pontos, originalmente proposto por Cameron, Bright e Caza (2004) e adaptado e traduzido para o português por Rego et al. (2013). O terceiro questionário busca avaliar o comprometimento afetivo entre os membros de um time, utilizando-se de quatro itens e uma escala Likert de cinco pontos (REGO et al., 2013). Finalmente, o quarto questionário, tem a intenção de mensurar a percepção do próprio time no que tange à sua potência. Para tal, foi utilizado um questionário de cinco itens e uma escala do tipo Likert de cinco pontos (REGO et al., 2013).

Inicialmente, os dados foram analisados utilizando-se as medidas de posição e dispersão da estatística descritiva. Em seguida, foi verificado o alfa de Cronbach, que possibilita avaliar a qualidade psicométrica do instrumento de coleta de dados (VIEIRA, 2003). Os dados foram tratados estatisticamente, utilizando-se a modelagem de equações estruturais. A finalidade desse modelo, segundo Souza Jr (2010), é verificar as relações que envolvem construtos e as variáveis observadas que compõem cada uma dessas variáveis latentes.

Vale destacar que em modelagem de equações estruturais é usual o emprego de variáveis latentes (fatores ou construtos), as quais não são diretamente observáveis, juntamente com variáveis observadas, as quais possibilitam a mensuração dos construtos. O modelo hipotético do presente estudo contemplou variáveis latentes, com suas respectivas variáveis observadas.

As variáveis observadas que possibilitam a mensuração do construto Líder Autêntico (**Variáveis A**) foram relacionadas abaixo, sendo seu significado explicitado pelo respectivo item do questionário estruturado.

A1-Diz exatamente o que pensa; **A2-** Reconhece seus erros quando eles são cometidos; **A3-** Encoraja todos a dizerem o que pensam; **A4-** Diz as duras verdades; **A5-** Mostra as emoções que correspondem ao que sente; **A6-** Demonstra crenças que são consistentes com suas ações; **A7-** Toma decisões baseado(a) nos seus valores fundamentais; **A8-** Pede às pessoas para tomarem posições de acordo com os valores essenciais delas; **A9-** Toma decisões difíceis, baseado(a) em elevados padrões éticos; **A10-** Solicita às pessoas pontos de vista que questionem as suas (dele) posições mais profundas; **A11-** Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão; **A12-** Ouve cuidadosamente diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões; **A13-** Procura obter informação (*feedback*) das pessoas para melhorar as suas interações com elas; **A14-** Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas (dele/a) capacidades; **A15-** Sabe quando é o momento de reavaliar as suas posições em assuntos importantes; **A16-** Mostra que compreende como as suas ações têm impacto nos outros.

VIRTUOSIDADE DO TIME (CONSTRUTO OU VARIÁVEL LATENTE)

Seguem-se o mesmo procedimento empregado no construto anterior, quanto à descrição das variáveis observadas relacionadas à Virtuosidade do Time (**Variáveis V**).

V1-Nós estamos otimistas de que iremos ser bem-sucedidos, mesmo diante de grandes dificuldades; **V2-** Neste time estamos dedicados a fazer o bem, além de fazer bem feito; **V3-** O trabalho que realizamos aqui é muito importante; **V4-** As pessoas são tratadas com cortesia, consideração e respeito neste time; **V5-** As pessoas confiam na liderança deste time; **V6-** Atos de compaixão são comuns aqui; **V7-** Este time caracteriza-se por diversos atos de preocupação e cuidados com outras pessoas; **V8-** Os membros do time compartilham histórias de sucesso; **V9-** Os membros do time compartilham histórias de fracasso; **V10-** Este time demonstra altos níveis de integridade; **V11-** Este time pode ser descrito como virtuoso; **V12-** Compromisso com a verdade é marca registrada deste time; **V13-** Nós temos um alto padrão

de performance, mas perdoamos erros quando reconhecidos e corrigidos; **V14**- Nós tentamos aprender com nossos erros, conseqüentemente enganos são perdoados.

COMPROMETIMENTO AFETIVO DO TIME (CONSTRUTO OU VARIÁVEL LATENTE)

Procedimento análogo ao seguido nas descrições das variáveis observadas relacionadas aos dois construtos anteriores foi adotado na explicação das variáveis observadas do presente construto (**Variáveis C**).

C1-Eu ficaria muito satisfeito em permanecer com este time para o resto de minha carreira; **C2**- Eu sinto que os problemas deste time são como se fossem meus próprios problemas; **C3**- Eu me sinto ligado emocionalmente ao time; **C4**- Este time tem um grande significado pessoal para mim.

POTÊNCIA DO TIME (CONSTRUTO OU VARIÁVEL LATENTE)

A descrição das variáveis observadas do construto Potência do Time também segue o procedimento anteriormente empregado (**Variáveis P**).

P1-Nosso time tem a confiança de executar o trabalho necessário; **P2**- Nosso time espera ser reconhecido como um time de alta *performance*; **P3**- Nosso time sente que poderá resolver qualquer problema que encontrar; **P4**- Nenhuma tarefa é dura demais para o nosso time; **P5**- Nosso time consegue executar muito quando trabalha de forma árdua.

O modelo utilizado no estudo foi apresentado anteriormente em artigo de Rego et al. (2013), tendo revelado valores de ajustamento adequados (RMR=0,09; CFI=0,98; IFI=0,98; p=0,20)ⁱ. Por tal motivo, foi o ponto de partida para o modelo hipotético testado no presente trabalho, que pode ser melhor compreendido por meio do diagrama apresentado na Figura 2.

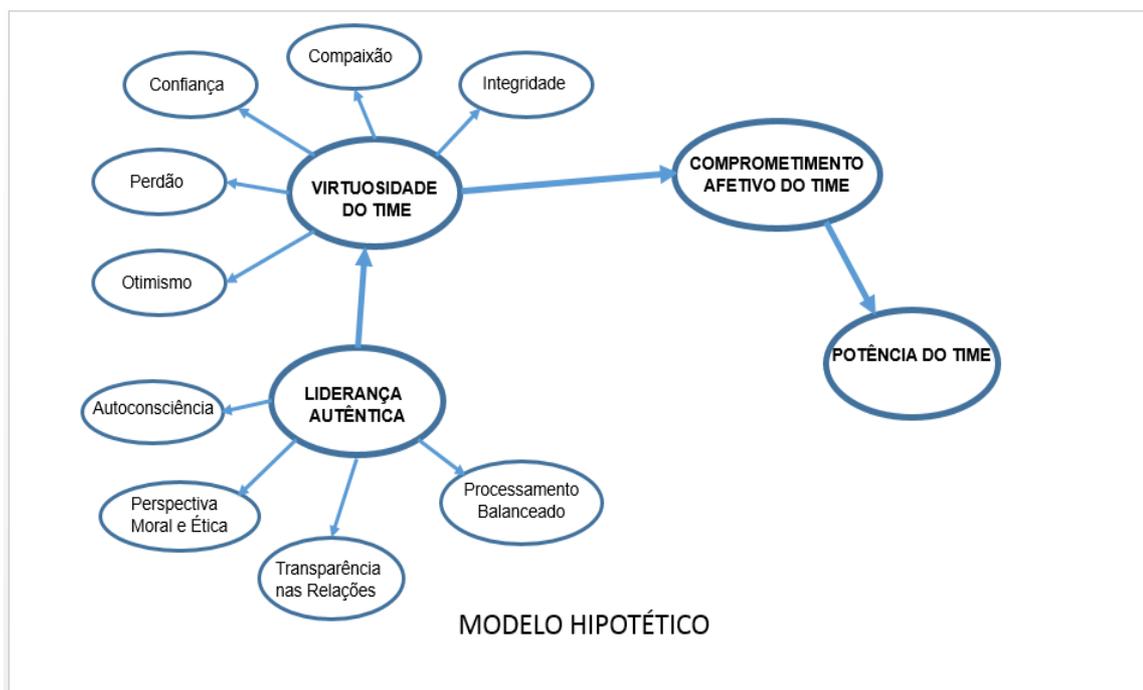


Figura 2 - Modelo Hipotético

Fonte: Elaboração própria

As variáveis latentes liderança autêntica, virtuosidade do time, comprometimento afetivo do time e potência do time serão avaliados por meio de suas respectivas variáveis observadas. O modelo hipotético descreve, de maneira esquemática, as relações entre as variáveis latentes, refletindo as hipóteses propostas neste projeto.

A liderança autêntica é um construto que compreende as dimensões autoconsciência, perspectiva moral e ética, transparência nas relações e processamento balanceado. A hipótese proposta é de que a liderança autêntica exerça influência positiva sobre virtuosidade do time.

A transparência nas relações é composta pelas variáveis observadas A1, A2, A3, A4 e A5. A dimensão perspectiva moral e ética tem sua composição com as variáveis observadas A6, A7, A8 e A9. As variáveis observadas A10, A11 e A12 compõem a dimensão processamento balanceado. Finalmente, autoconsciência é composta pelas variáveis observadas A13, A14, A15 e A16.

A virtuosidade do time é um construto que compreende as dimensões otimismo, perdão, confiança, compaixão e integridade. A hipótese proposta é de que a virtuosidade do time exerça influência positiva sobre o comprometimento afetivo do time. A dimensão otimismo tem sua composição pelas variáveis observadas V1, V2 e V3. A confiança é composta pelas variáveis observadas V4 e V5. As variáveis observadas V6, V7, V8 e V9 compõem a dimensão compaixão.

A integração é composta pelas variáveis observadas V10, V11 e V12. Finalmente, integridade é composta pelas variáveis observadas V13 e V14. A terceira hipótese proposta é de que o comprometimento afetivo do time exerça influência positiva sobre a potência do time.

4 Resultados

Foram distribuídos 741 questionários e recolhidos 395, o que representa uma taxa de participação de 53,31%. Destes 395, 22 apresentaram dados incompletos, o que equivale a 5,57% do total de questionários recebidos. Foram suprimidos aqueles que apresentaram dados incompletos, restando um total de 373 questionários validados.

Após os dados tabulados, foram analisadas, por meio da estatística descritiva, as medidas de posição central, a média aritmética, a mediana e a moda de todos os resultados obtidos para cada variável. As Tabelas 1, 2, 3 e 4 retratam as estatísticas descritivas para líder autêntico, para virtuosidade do time, para compromisso afetivo do time e, finalmente, para potência do time, respectivamente. Elas estão descritos no Anexo 1 deste trabalho. Os valores alcançados são uma indicação da normalidade dos dados e a análise dos resultados obtidos levou a uma verificação dessa normalidade.

Como observação dos resultados, depreende-se que todos os valores das médias foram superiores ao ponto médio de resposta 3 e grande maioria das medianas e modas retornaram com valores 4 ou 5. As modas com valores 4 ou 5 chegaram a 92,31% das modas obtidas e as medianas com valores 4 ou 5 representam 89,74% do total.

Foi realizado o teste Kolmogorov-Smirnov, que verifica a hipótese de que os dados sejam normalmente distribuídos. O resultado encontrado foi de que 12 em 39 variáveis observadas apresentaram normalidade moderada, que, no entanto, não invalidam o modelo testado, que apresentou normalidade multivariada.

Para a estimativa da confiabilidade interna, foi utilizado o alfa de Cronbach, que é amplamente empregado em pesquisas acadêmicas. De acordo com Hair et al. (2005), o patamar mínimo aceitável para o alfa de Cronbach é 0,70. O modelo hipotético utilizado foi testado anteriormente por Rego et al. (2013) e apresentou resultados significativos. No entanto, na utilização desse modelo hipotético com a presente coleta de dados, a variável observada C3 teve que ser removida, pois estava provocando a não identificação do modelo.

Para as variáveis de A1 até A16 que compõem o construto Liderança Autêntica, o alfa de Cronbach encontrado foi de 0,954 acima do valor crítico de 0,70. Para o construto Virtuosidade do Time, variáveis de V1 a V14, o alfa de Cronbach foi de 0,897 – também acima do valor de 0,70. Como registrado no construto Compromisso Afetivo do Time, Lemos Filho, A. B. P.; Silva, A. C. M.; Vieira, P. R. C.; Freitas, J. A. S. B.; Neves, M. B. E.

anteriormente, a variável C3 foi removida para permitir a identificação do modelo. Com isso, o resultado do alfa de Cronbach foi obtido por meio da utilização das variáveis C1, C2 e C4 e apresentou um valor de 0,810, acima de 0,70. Finalmente, foi calculado o alfa de Cronbach para as variáveis P1 até P5, referentes ao construto Potência do Time, sendo tal valor também acima do crítico mínimo de 0,70 e igual a 0,818.

Pelo processo de estimação do programa, há 82 pesos de regressão, dos quais 45 são fixos e 37 estimados. O modelo é recursivo; ou seja, os caminhos causais são unidirecionais e a amostra é constituída de 373 observações. Em razão da informação de que um mínimo foi alcançado, pode-se afirmar que uma solução admissível foi gerada pelo processo de estimação.

O valor do qui-quadrado é de 1765,470. Existem 662 graus de liberdade e o nível de probabilidade é igual a 0.000. Tais valores indicam que o modelo se ajusta adequadamente ($p > 0,05$). A estatística qui-quadrado apresenta, de forma geral, valor elevado, quando a estimação ocorre por máxima verossimilhança. Por essa razão, os estudiosos sugerem que se utilize a discrepância mínima, cujo valor é obtido com a divisão do valor qui-quadrado pelos graus de liberdade.

A razão discrepância mínima/graus de liberdade (CMIN/DF) é um teste que mostra a diferença entre as matrizes de covariância observada e estimada. Estudos indicam que essa razão reduz a sensibilidade da estatística qui-quadrado ao tamanho da amostra, reduzindo seu valor (VIEIRA; RIBAS, 2011). Um critério comumente empregado para a análise dessa razão é de que seja menor do que 3. Como a razão para o modelo hipotético é de 2,667, há indícios claros de um ajustamento aceitável do modelo aos dados (Kline, 1998, apud VIEIRA, 2003).

Importante notar que o modelo proposto exibiu alguns escores acima do mínimo em alguns índices de ajustamento e não atingiu o valor mínimo crítico em índices relevantes (Tabela 5).

Tabela 5 – Ajustamento do Modelo Hipotético

Medida	Ajustamento
CMIN/DF	2,667
P	0
NFI	0,804
RFI	0,792
IFI	0,868
TLI	0,859
CFI	0,867
RMSEA	0,067
L090	0,063
HI90	0,071
PCLOSE	0
MECVI	
Modelo Hipotético	5,220
Modelo Saturado	4,450
Modelo Independente	24,466

Fonte: Elaboração própria

Os índices de bondade de ajustamento comparativos não tiveram seus valores encontrados acima do mínimo sugerido pela literatura. Todos eles variam de 0 a 1. O valor mínimo para que o modelo seja aceito é de 0,90, tendo, no caso do IFI, chegado a 0,95, conforme adverte Byrne (2001, apud VIEIRA; RIBAS, 2011).

O índice de ajustamento normalizado (NFI), também conhecido como índice de ajustamento normalizado Bentler-Bonett, encontrado foi 0,804, indicando que o modelo Líderes Autênticos e Times Mais Potentes: Uma Aplicação na Indústria de Alta Tecnologia

hipotético melhora o ajustamento quando comparado ao modelo nulo em 80,4%. Esse índice tem que ser analisado com parcimônia, já que é sensível ao tamanho da amostra, que, no caso do presente trabalho, é alta. O índice de ajustamento relativo (RFI) representa um derivativo do NFI.

O CFI, também conhecido como índice de ajustamento comparativo de Bentler, compara a matriz de covariância do modelo hipotético com a matriz observada dos dados coletados. Convenciona-se que, o CFI deve ser igual ou superior a 0,90 para que o modelo seja aceito, sendo um dos índices mais significativos dentre os de ajustamento incremental. No caso deste estudo, o valor de 0,867 rejeita a adequação do modelo, apesar de o valor ter ficado bem próximo.

A raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) avalia o ajustamento do modelo hipotético à matriz de covariância da população e é um critério considerado muito informativo da modelagem da estrutura de covariância (VIEIRA; RIBAS, 2011). A avaliação dos valores encontrados indica que, quando forem inferiores a 0,05, existe um bom ajustamento. Valores no intervalo de 0,08 a 0,10 refletem um ajustamento pobre. Caso sejam encontrados no intervalo de 0,05 a 0,08, o ajustamento é considerado aceitável. O resultado encontrado para o presente estudo, de 0,067, indica um ajustamento aceitável do modelo hipotético e do conjunto de dados.

O Índice Máxima Verossimilhança de Validação Cruzada (MECVI) é uma medida preditiva de ajustamento que avalia a extensão em que o modelo hipotético será validado em amostras futuras. A avaliação desse índice é comparativa e, no caso do presente trabalho, rejeita o ajustamento, já que o valor do índice para o modelo hipotético (5,220) é maior do que o do modelo saturado (4,450).

Tendo em vista que o modelo hipotético já havia sido testado anteriormente e os índices obtidos ficaram acima dos valores críticos, não houve dúvida quanto à sua replicação neste trabalho. A análise dos resultados obtidos indica que não houve um ajustamento perfeito, já que índices avaliados ficaram pouco abaixo do valor crítico – caso do CFI e de todos os índices de ajustamento de bondade, que ficaram abaixo do valor de 0,90. Por outro lado, o CMIN/DF e RMSEA apresentaram valores dentro de níveis de aceitabilidade da adequação do modelo.

Um construto que pode demandar maior adequação é o Compromisso Afetivo do Time, que teve o menor alfa de Cronbach comparativamente aos demais construtos estudados. Além desse fato, uma de suas variáveis (C3) teve que ser removida, já que não estava permitindo a identificação do modelo. Uma reflexão mais aprofundada é necessária para uma melhor adequação das afirmativas constantes no questionário relativo ao construto. A assertiva C3 – Eu me sinto ligado emocionalmente ao time –, por exemplo, pode ter suscitado dúvidas nos respondentes quanto a seu teor. Uma suposição pode ser a de que existe uma rotatividade excessiva entre times.

A diferença entre os resultados obtidos com o modelo hipotético utilizado anteriormente na pesquisa de Rego et al. (2013) pode ser explicada, em primeiro lugar, porque ambas foram realizadas em instituições únicas. Tal fato é vantajoso em termos de controle de influências externas, porém carrega a influência cultural individual de cada empresa. A pesquisa anterior foi realizada em uma universidade pública de Portugal. O presente trabalho, em uma empresa de serviços de capital privado, ligada a uma multinacional, no Brasil. Aspectos relativos à própria atividade-fim de cada empresa podem influenciar nos resultados obtidos.

Um aspecto importante, que cabe ressaltar, são as razões críticas obtidas para os pesos de regressão relativos aos caminhos entre os construtos. Todos os pesos de regressão exibiram significância estatística, ou seja, razão crítica acima de 1,96, indicando que a estimativa do parâmetro para cada caminho é significativa. Do construto Liderança Autêntica para

Virtuosidade do Time foi de 8,398; de Virtuosidade do Time para Comprometimento Afetivo do Time de 9,556; e de Comprometimento Afetivo do Time para Potência do Time, de 8,419.

5 Conclusões e Recomendações

Tendo em vista os resultados obtidos, as hipóteses propostas foram aceitas, muito embora o ajustamento global do modelo aplicado à realidade brasileira não exiba grau de excelência. Em outras palavras, o modelo hipotético é aceitável, não obstante os resultados recomendem estudos adicionais para sua melhor calibragem. Uma das variáveis observadas que apresentaram um maior peso de regressão foi a que relaciona a percepção do tratamento dispensado aos membros do time (V4). Tratar as pessoas com cortesia, consideração e respeito aumenta, segundo os resultados deste estudo, a potência do time.

Outra variável observada que apresentou forte peso de regressão, e na mesma linha de relação interpessoal, foi a característica percebida de que atos de preocupação e cuidados com outras pessoas (V7) são comuns entre os membros do time e influencia a maneira como o grupo se sente capaz de enfrentar desafios.

A integridade do time (V10) também foi uma variável observada com robusta influência na potência do time. A integridade é um forte conceito na cultura da empresa, podendo esse fator ter influência no peso de regressão obtido.

Como fator mais importante e digno de nota, encontra-se a variável observada relacionada com a capacidade de ouvir antes de tomar decisões (A12). A percepção dos membros do time de que suas opiniões estão sendo levadas em consideração pelo líder aumentam a potência do time.

É importante ressaltar que, dentre as variáveis observadas que compõem a potência do time, a certeza de que seus membros serão capazes de resolver quaisquer problemas que venham a se interpor em seu caminho (P3) exerce forte influência no referido construto.

Finalmente, cabe observar o impacto da virtuosidade do time, composta das dimensões integridade, compaixão, confiança, perdão e otimismo, na potência do time. Um problema a ser resolvido em estudos futuros é investigar o quanto um líder autêntico influencia nessa virtuosidade, ou se, ao contrário, é o grupo virtuoso, formado por pessoas com características específicas, que acaba “exigindo”, por suas posturas, um comportamento de seu líder.

Os resultados aqui observados reforçam os conceitos encontrados na literatura, sugerindo que o impacto dos líderes sobre os empregados e os times são mediados por outras variáveis. Os líderes autênticos fomentam a virtuosidade, influenciando os times a desenvolverem um compromisso afetivo entre eles e, assim, tornando-os potentes. Os líderes devem permitir que os membros do time experimentem um senso de propósito positivo em seu trabalho, com consequência positiva no engajamento no trabalho e no desempenho.

Os construtos liderança autêntica e potência do time são também de interesse das empresas, pois podem ter relação com o desempenho empresarial. Os resultados deste e de estudos posteriores podem auxiliar empresas a promoverem ações relativas à liderança autêntica, virtuosidade e compromisso afetivo de seus times – as quais influenciarão nos resultados empresariais.

Um ambiente no qual os funcionários compreendem o motivo pelo qual executam suas tarefas, tenham visão global da empresa e de sua função social influenciam seu desempenho individual e, conseqüentemente, da equipe e da empresa.

Futuros estudos podem ser recomendados para ampliar a compreensão da relação entre liderança autêntica e potência do time. Para que o modelo hipotético seja testado de uma forma mais abrangente, futuros trabalhos devem replicar o modelo em outras empresas, organizações e, mesmo, outras regiões. Uma limitação deste trabalho foi a aplicação de um único modelo hipotético, que, apesar de já testado em literatura anterior, não encerra a Líderes Autênticos e Times Mais Potentes: Uma Aplicação na Indústria de Alta Tecnologia

possibilidade de outros modelos se adequarem de maneira mais robusta aos dados coletados. Pode-se citar que é plausível que líderes autênticos promovam a virtuosidade do time, mas também é razoável considerar que times potentes possam desenvolver dinâmicas internas que influenciem atitudes de liderança autêntica por parte de seu líder. Futuros trabalhos podem testar modelos diversos ao banco de dados levantado. Outro aspecto é o corte temporal. As empresas estão constantemente implementando novos programas de liderança visando à melhoria de desempenho. Um futuro trabalho poderia, após a implementação de algum programa de treinamento relacionado à liderança autêntica, verificar se houve diferença estatística significativa.

Referências Bibliográficas

AVOLIO. B. J.; GARDNER, W. L.; WALUMBWA, F. O.; LUTHANS, F.; MAY, D. R. Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviours. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 6, p. 801-823, 2004.

AVOLIO. B. J.; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005.

AVOLIO. B. J.; GARDNER, W. L.; WALUMBWA, F. O. Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. **Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 89-126, 2008.

AVOLIO. B. J.; MHATRE, K. H. Advances in theory and research on authentic leadership. In: CAMERON, K. S.; SPREITZER, G.M. (ed) **The Oxford handbook of positive organizational scholarship**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2012, p. 773-783, 2012.

BADARACCO, J.; ELLSWORTH, R. **Leadership and quest for integrity**. Boston: Harvard Business School Press, 1989.

BASS, B. M. **Handbook of leadership: survey of theory and research**. New York: The Free Press, 1990.

BASS, B. M.; STEIDLMEIER, P. Ethics, character and authentic transformational leadership behaviour. **The Leadership Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 181-217, 1999.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

BRAUN, S.; PEUS, C.; WEISWEILER, S.; FREY, D. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: a multilevel mediation model of trust. **The Leadership Quarterly**, v. 24, n.1, p. 270-283, 2012.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

CAMERON, K. S.; BRIGHT, D.; CAZA, A. Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. **American Behavioural Scientist**, v. 47, n. 6, p. 766-790, 2004.

CAMERON, K. S.; WINN, B. Virtuousness in organizations. In: CAMERON, K. S.; SPREITZER, G. M. (ed) **The Oxford handbook of positive organizational scholarship**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2012, p. 231-243.

CARVALHO NETO, A.; TANURE, B.; SANTOS, C. M. M.; LIMA, S. L. Executivos brasileiros na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n.32, p. 25-49, 2012.

DELFINO, I. A. L.; SILVA, A. B.; ROHDE, L. R. A produção acadêmica sobre liderança no Brasil: uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos entre 1995 e 2009. In: ENANPAD, 34. , 2010, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

EMMERIK, H.; JAWAHAR, I.M.; SCHREURS, B.; CUYPER, N. Social capital, team efficacy and team potency. **Career Development International**, v.16, n. 1, p. 82-99, 2011.

FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

GARDNER, W. L.; AVOLIO, B. J.; LUTHANS, F.; MAY, D. R.; WALUMBWA, F. Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 343-372, 2005.

GIL, F.; RICO, R.; ALCOVER, C. M.; BARRASA, A. Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: effects of team climate and group potency. **Journal of Managerial Psychology**, v. 20, n. 3/4, p. 312-328, 2005.

GROJEAN, M. W.; RESICK, C. J.; DICKSON, M. W.; SMITH, D. B. Leaders, values, and organizational climate: examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. **Journal of Business Ethics**, v. 55, n. 3, p. 223-241, 2004.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; WILLIAM, C. 5. Ed. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behaviour**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1969.

HILL, S. E. K. Team leadership. In: NORTHHOUSE, PG (ed) **Leadership: theory and practice**, 3 ed., p. 340-366, 2004.

HOUSE, R. J. A path goal theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 270-287, 1971.

INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. Tendências da indústria mundial. São Paulo: Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial, 2004.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIKERT, R. **New patterns of management**. New York: McGraw-Hill, 1961.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.

NICHOLS, T. W.; ERAKOVICH, R. Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership? **Leadership & Organization Development Journal**, v. 34, n. 2, p. 182-195, 2013.

REGO, A.; VITORIA, A.; MAGALHÃES, A.; RIBEIRO, N.; CUNHA, M. P. Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? **The Leadership Quarterly**, v. 24, n. 1, p. 61-79, 2013.

SMOLLAN, R. K. Trust in change managers: the role of affect. **Journal of Organizational Change Management**, v. 26, n. 4, p. 725-747, 2013.

SOBRAL, F. J. B. A.; GIMBA, R. F. As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, p. 96-121, 2012.

SOUZA Jr, E, C. **A identidade organizacional e a imagem institucional do exército brasileiro**. Dissertação de Mestrado (Administração e Desenvolvimento Empresarial). Universidade Estácio de Sá (MADE), Rio de Janeiro, 2010.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. **Executivos: sucesso e (in)felicidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

VAN SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. The evolution of leadership theory. **Journal of Organizational Change Management**, v. 3, n. 3, p. 29-45, 1990.

VIEIRA, P. R. C. **Imagem e reputação do Banco Central: relação entre percepção de desempenho e compromisso institucional**. Tese de Doutorado (Administração), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Rio de Janeiro, 2003.

VIEIRA.; RIBAS, J. R. **Análise multivariada com o uso do SPSS**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

VILAS BOAS, O. T.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Authentic leadership: effects on work performance and analysis of mediating processes. In: ENANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

YAMMARINO, F. J.; DANSEREAU, F.; KENNEDY, C. J. A multiple-level multidimensional approach to leadership: viewing leadership through an elephant's eye. **Organizational Dynamics**, v. 29, n. 3, p. 143-163, 2001.

WALUMBWA, F.; AVOLIO, B.J.; GARDNER, W. L.; WERNING, T. S.; PETERSON, S. J. Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. **Journal of Management**, n. 1, p. 89-126, 2008.

¹ Root Mean Square Residual, valor residual dos qui-quadrados (RMR); Índice de Ajustamento Comparativo (CFI); Índice de Ajustamento Incremental (IFI)

Anexo 1

Tabela 1 – Estatística descritiva do construto Líder Autêntico

Líder Autêntico	Média	Mediana	Modo	Desvio padrão	Curtose	Assimetria	Mínimo	Máximo
A1	3,648794	4	4	1,129982345	-0,83566	-0,412810873	1	5
A2	3,600536	4	4	1,245939526	-0,70811	-0,566168617	1	5
A3	3,58445	4	5	1,238484389	-0,61577	-0,55331019	1	5
A4	3,597855	4	4	1,094559228	-0,48274	-0,461784354	1	5
A5	3,557641	4	3	1,075147807	-0,60988	-0,313267516	1	5
A6	3,525469	4	4	1,093735882	-0,38453	-0,511520834	1	5
A7	3,715818	4	4	1,15688295	-0,34378	-0,685946169	1	5
A8	3,659517	4	4	1,15906747	-0,36276	-0,662676255	1	5
A9	3,680965	4	5	1,205982904	-0,59183	-0,614904505	1	5
A10	3,227882	3	4	1,26324172	-0,89304	-0,387794244	1	5
A11	3,793566	4	5	1,201594547	-0,36726	-0,783722411	1	5
A12	3,571046	4	5	1,327305554	-0,94613	-0,535352607	1	5
A13	3,549598	4	4	1,295497206	-0,79189	-0,587105656	1	5
A14	3,442359	4	4	1,119248408	-0,38702	-0,485210456	1	5
A15	3,495979	4	4	1,144463024	-0,58437	-0,44983318	1	5
A16	3,552279	4	4	1,220601124	-0,53175	-0,625832107	1	5

Fonte: Elaboração própria

Tabela 2 – Estatística descritiva do construto Virtuosidade do Time

Virtuosidade	Média	Mediana	Modo	Desvio padrão	Curtose	Assimetria	Mínimo	Máximo
V1	3,815013	4	4	0,910269848	0,599782	-0,786818992	1	5
V2	4,104558	4	4	0,824559596	1,237611	-0,977486417	1	5
V3	4,683646	5	5	0,550342614	3,136606	-1,739116376	2	5
V4	3,651475	4	4	0,970937482	-0,22906	-0,494676173	1	5
V5	3,517426	4	4	1,103679975	-0,36434	-0,526834106	1	5
V6	3,219839	3	3	0,95034401	-0,03781	-0,300849375	1	5
V7	3,431635	3	4	0,958138179	-0,26565	-0,310993993	1	5
V8	3,482574	4	4	0,932012404	0,062327	-0,439755217	1	5
V9	3,286863	3	3	0,916259387	0,109422	-0,325249721	1	5
V10	3,705094	4	4	0,935501018	0,028049	-0,608737086	1	5
V11	3,651475	4	4	0,811032279	0,196606	-0,40714091	1	5
V12	3,546917	4	4	0,950988386	-0,21422	-0,342576108	1	5
V13	3,573727	4	4	1,038535104	-0,07836	-0,697350981	1	5
V14	3,509383	4	4	1,01231285	-0,1321	-0,60404214	1	5

Fonte: Elaboração própria

Tabela 3 – Estatística descritiva do construto Comprometimento Afetivo do Time

Comprometimento	Média	Mediana	Modo	Desvio padrão	Curtose	Assimetria	Mínimo	Máximo
C1	3,482574	4	4	1,118198351	-0,50655	-0,4316545	1	5
C2	3,525469	4	4	0,987840105	0,216921	-0,685134482	1	5
C3	3,589812	4	4	0,913226124	-0,04939	-0,544659299	1	5
C4	3,72118	4	4	0,866029565	0,703747	-0,701288911	1	5

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4 – Estatística descritiva do construto Potência do Time

Potência	Média	Mediana	Modo	Desvio padrão	Curtose	Assimetria	Mínimo	Máximo
P1	4,088472	4	4	0,740677598	3,25862	-1,180097109	1	5
P2	4,123324	4	4	0,877323455	2,826119	-1,419357667	1	5
P3	3,723861	4	4	0,871529432	0,670917	-0,706590363	1	5
P4	3,587131	4	4	0,910538997	0,345218	-0,550407644	1	5
P5	3,734584	4	4	0,979252321	0,547404	-0,846124746	1	5

Fonte: Elaboração própria