



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANA PAULA BANDEIRA DE MELO OLIVEIRA VALENÇA

**A APTIDÃO PARA A LIDERANÇA EM FUNCIONÁRIOS DE EMPRESAS
PÚBLICAS E PRIVADAS NA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE:**
avaliando os condicionantes e impactos da capacidade de liderar, incluindo os
efeitos da pandemia da covid-19

Recife
2023

ANA PAULA BANDEIRA DE MELO OLIVEIRA VALENÇA

**A APTIDÃO PARA A LIDERANÇA EM FUNCIONÁRIOS DE EMPRESAS
PÚBLICAS E PRIVADAS NA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE:**

avaliando os condicionantes e impactos da capacidade de liderar, incluindo os
efeitos da pandemia da covid-19

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
Federal de Pernambuco, como requisito para
obtenção do título de Mestra em Administração,

Área de concentração: Organização e
Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Roazzi

Coorientador: Prof. Dr. Bruno Campello de Souza

Recife

2023

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

- V152a Valença, Ana Paula Bandeira de Melo Oliveira
A aptidão para a liderança em funcionários de empresas públicas e privadas na região metropolitana do Recife: avaliando os condicionantes e impactos da capacidade de liderar, incluindo os efeitos da pandemia da covid-19 / Ana Paula Bandeira de Melo Oliveira Valença. – 2024.
108 folhas: il. 30 cm.
- Orientador: Prof. Dr. Antonio Roazzi e Coorientador Prof. Dr. Bruno Campello de Souza.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2024.
Inclui referências e apêndices.
1. Liderança. 2. Desempenho. 3. Covid-19, Pandemia de, 2020. I. Roazzi, Antonio (Orientador). II. Souza, Bruno Campello de (Coorientador). III. Título.
- 658 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2024 – 069)

ANA PAULA BANDEIRA DE MELO OLIVEIRA VALENÇA

**A APTIDÃO PARA A LIDERANÇA EM FUNCIONÁRIOS DE EMPRESAS
PÚBLICAS E PRIVADAS NA REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE:**

avaliando os condicionantes e impactos da capacidade de liderar, incluindo os
efeitos da pandemia da covid-19

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
Federal de Pernambuco, como requisito para
obtenção do título de Mestra em Administração,

Área de concentração: Organização e
Sociedade.

Aprovada em: 30/05/2023

BANCA EXAMINADORA

Profº Dr. Antonio Roazzi (Presidente)

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE

Profº Dr. Diogo Henrique Helal (Examinador interno)

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE

Profº Dr. Marco Antonio Catussi Paschoalotto (Examinador externo)

Universidade Federal de Goiás – UFG

Dedico ao meu esposo, Cesar Valença, (*in memoriam*), pela cumplicidade e confiança que juntos vivenciamos, sempre me apoiando e incentivando em todos os momentos, me tornando uma pessoa melhor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao Universo maravilhoso que me permite ter o dom da vida, pelas oportunidades e pelas experiências que moldaram quem eu sou hoje.

À Deus, por ter me guiado nesta jornada e em todas as outras.

Aos meus filhos, Rodrigo Valença, Talita Valença e Cesar Valença, ao meu genro Juan Pedroso e minha amada neta Cecília Pedroso, pelo privilégio de tê-los em minha vida. De maneira especial, agradeço a minha filha Talita pela contribuição e presteza nos momentos necessários na minha vida acadêmica e pessoal.

Aos meus pais, José Rosalvo de Paiva e Oliveira (*in memoriam*) e Cleide Bandeira de Melo e Oliveira por acreditarem sempre em mim, pelo cuidado, apoio e amor incondicional.

Aos meus irmãos, Ana Lúcia Moreira, Ana Claudia Oliveira e Roberto Oliveira; de maneira especial, agradeço à minha irmã Ana Claudia pelo desafio de compartilhar desta jornada acadêmica lado a lado, tornando-a mais leve, e principalmente pelas valiosas contribuições e apoio incondicional.

Às queridas amigas Alcione Nascimento, Erika Lacet, Claudia Cruz e Bárbara Luna, que sempre estiveram disponíveis para me apoiar, cada uma à sua maneira e no momento certo.

Às professoras Monica Gomes e Maria Dalvaneide Araújo pelo papel inspirador e encorajador, tornando-se as principais responsáveis pelo meu início no mestrado.

Ao meu orientador, professor Bruno Campello por ter me apresentado ao mundo magico e cheio de possibilidades da estatística, e por sua paciência e orientação ao longo dessa jornada, essenciais para o sucesso desta dissertação.

Ao professor Antonio Roazzi, meu segundo orientador, pela disponibilidade e apoio fundamental para finalização desta dissertação.

Aos professores membros da banca avaliadora, Diogo Henrique Helal e Marco Antonio Catussi Paschoalotto, pelas sugestões e críticas construtivas, contribuindo no desenvolvimento desse trabalho.

Aos professores do PROPAD, expresso minha gratidão pelo conhecimento compartilhado, contribuindo fortemente para minha formação acadêmica e pessoal.

Aos meus amigos e a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa, que tanto me enriqueceu.

Meus sinceros agradecimentos!

“A mente que se abre a uma nova ideia
jamais voltará ao seu tamanho original”.

Albert Einstein

RESUMO

A liderança é um tema complexo e multifacetado, crucial para o sucesso das organizações. Estudar esse fenômeno é fascinante e desafiador, pois é abordado de diversas formas em estudos empíricos e teorizações. A importância da liderança é inegável, sendo fundamental para a existência e sucesso das organizações. Assim, compreender seu funcionamento é vital. Entender como certos indivíduos atraem e influenciam outros na realização de objetivos está intimamente relacionado ao sucesso organizacional, tornando a liderança um tema recorrente nos estudos organizacionais. Dentre as abordagens, a análise dos traços pessoais é uma das mais antigas, identificando qualidades individuais que tornam alguém mais propenso a exercer a liderança eficaz. Através de uma abordagem quantitativa, de caráter exploratório, observacional transversal, essa pesquisa buscou identificar condicionantes psicológicos e socioculturais da aptidão individual para a liderança, bem como os impactos na relação indivíduo-organização no contexto das empresas públicas e privadas na Região Metropolitana do Recife (RMR), em Pernambuco, incluindo os efeitos da pandemia da Covid-19. O estudo analisou os dados coletados através de questionários estruturados com perguntas incluindo sociodemografia, vida profissional, traços de liderança, Mini Teste de QI, Teste de Hiperculturalidade e a versão brasileira do *Ten-Item Personality Inventory - TIPI*, para medida das dimensões de personalidade do *Big Five*. Essa abordagem viabilizou análises estatísticas para entender as relações entre traços pessoais, aptidão para liderança e vida profissional, buscando compreender os fatores pessoais preditivos de maior ou menor capacidade de liderança e seus impactos no desempenho, qualidade de vida no trabalho e atuação profissional, comparando dados de 2019 com o contexto atual. O estudo fornece uma ferramenta eficaz e consistente para avaliar a aptidão para liderança dos indivíduos; confirma que a escolaridade tem impacto na liderança e a ausência de relação entre idade, sexo e liderança; ressalta a relevância de considerar a influência da inteligência, dos aspectos da personalidade e da Hipercultura na liderança. Os achados da pesquisa têm implicações práticas significativas para profissionais de gestão em organizações públicas e privadas na RMR, podendo orientar futuras pesquisas para expandir o conhecimento no campo da liderança, aprofundando os achados do estudo e abordando questões relevantes relacionadas à liderança e ao contexto atual.

Palavras-Chave: Liderança. Traços Pessoais. Desempenho. Pandemia da Covid-19.

ABSTRACT

Leadership is a complex and multifaceted topic, crucial for the success of organizations. Studying this phenomenon is fascinating and challenging, as it is approached in various ways in empirical studies and theorizations. The importance of leadership is undeniable, being fundamental to the existence and success of organizations. Thus, understanding its functioning is vital. Comprehending how certain individuals attract and influence others in achieving goals is intimately related to organizational success, making leadership a recurring theme in organizational studies. Among the approaches, the analysis of personal traits is one of the oldest, identifying individual qualities that make someone more likely to exercise effective leadership. Through a quantitative, exploratory, cross-sectional observational approach, this research sought to identify psychological and sociocultural determinants of individual aptitude for leadership, as well as the impacts on the individual-organization relationship in the context of public and private companies in the Metropolitan Region of Recife (RMR), in Pernambuco, including the effects of the Covid-19 pandemic. The study analyzed data collected through structured questionnaires with questions including sociodemography, professional life, leadership traits, Mini IQ Test, Hyperculturality Test, and the Brazilian version of *Ten-Item Personality Inventory - TIPI*, to measure the *Big Five* personality dimensions. This approach enabled statistical analyses to understand the relationships between personal traits, aptitude for leadership, and professional life, seeking to comprehend the personal predictive factors of greater or lesser leadership capacity and their impacts on performance, quality of work-life, and professional performance, comparing data from 2019 with the current context. The study provides an effective and consistent tool for assessing individuals' leadership aptitude; confirms that scholasticity has an impact on leadership and the absence of a relationship between age, sex and leadership; highlights the relevance of considering the influence of intelligence, personality aspects and Hyperculture on leadership. The findings of the research have significant practical implications for management professionals in public and private organizations in the RMR and can guide future research to expand knowledge in the field of leadership, deepening the study's findings and addressing relevant issues related to leadership and the current context.

Keywords: Leadership. Personal Traits. Performance. Covid-19 Pandemic.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Índice de Liderança vs. Cargo de Liderança	57
Figura 2 – Índice de Liderança vs. Cargo de Liderança	58
Figura 3 – Índice de Liderança vs. Escolaridade	59
Figura 4 – Ano vs. Índice de Liderança, controlada a Escolaridade	60
Figura 5 – Escolaridade vs. Índice de Liderança	61
Figura 6 – Faixa de QI vs. Índice de Liderança	62
Figura 7 – Índice de Liderança vs. QI	63
Figura 8 – Índice de Liderança vs. Índice de Hipercultura	65
Figura 9 – Índice de Liderança vs. Fração com Desempenho acima do exigido	66
Figura 10 – Índice de Liderança vs. Quantidade de Trabalho	67
Figura 11 – Índice de Liderança vs. Trabalho em casa (Estudo 1 e 2)	68
Figura 12 – Índice de Liderança vs. Satisfação	70
Figura 13 – Índice de Liderança vs. Satisfação	71
Figura 14 – Tempo trabalhando na empresa vs. Fração ocupando Cargo de Liderança	72
Figura 15 – Tempo trabalhando na empresa vs. Renda individual mensal	73

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição de frequência do número de vezes que cada sujeito teve COVID-19	49
Gráfico 2 – Distribuição de frequência da época em o sujeito teve Covid-19 ..	50
Gráfico 3 – Distribuição de frequência da intensidade da Covid-19	50
Gráfico 4 – Impactos Econômicos	51
Gráfico 5 – Distribuição de frequência dos cortes financeiros decorrentes das dificuldades financeiras em função da Pandemia	52
Gráfico 6 – Índice de Liderança (Estudo 1)	54
Gráfico 7 – Índice de Liderança (Estudo 2)	54
Gráfico 8 – Índice de Liderança (Estudo 1 e 2)	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estratificação da Amostra do Estudo 2	42
Tabela 2 - Sexo e Idade	46
Tabela 3 - Situação Familiar	46
Tabela 4 - Escolaridade e Renda	47
Tabela 5 - Tipo do emprego e Setor de atuação	48
Tabela 6 - Tipo de cargo e Tempo Médio na Empresa	48
Tabela 7 - Análise de Confiabilidade dos itens do Índice de Liderança	56
Tabela 8 - <i>Main Effects</i> ANOVA do Indicador de Liderança em função do ano da pesquisa (2019 ou 2022) e da Escolaridade (Fundamental, Média, Superior ou Pós-Graduação)	59
Tabela 9 - Correlação entre o Índice de Liderança e múltiplos aspectos da personalidade	64
Tabela 10 - Correlação entre o Índice de Liderança e o engajamento em atividades de Treinamento e Desenvolvimento	69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COVID-19	Coronavírus (SARS-CoV-2)
EBC	Empresa Brasileira de Comunicação
OMS	Organização Mundial de Saúde
PROPAD	Programa de Pós-graduação da Universidade em Administração
QVT	Qualidade de vida no trabalho
QI	Quociente de Inteligência
RMR	Região Metropolitana do Recife
STEM	Science, Technology, Engineering and Mathematics
T&D	Treinamento e desenvolvimento
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
<i>TIPI</i>	<i>Ten-Item Personality Inventory</i>
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização do tema	15
1.2 Objetivos	17
1.3 Justificativa e Contribuição do Estudo	18
1.4 Estrutura do Estudo	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 Liderança	21
2.1.1 <i>O Conceito de Liderança</i>	21
2.1.2 <i>A importância da liderança nas Organizações</i>	22
2.1.3 <i>A Liderança nas Empresas Públicas e Privadas</i>	23
2.2 Abordagens Teóricas da Liderança	25
2.2.1 <i>As Múltiplas Perspectivas Acerca da Liderança</i>	25
2.2.2 <i>As Teorias Baseadas em Traços Pessoais</i>	27
2.2.3 <i>Avaliando a Aptidão para a Liderança</i>	29
2.3 Quociente de Inteligência (QI)	30
2.4 Personalidade	32
2.5 Hipercultura	33
2.6 Treinamento e Desenvolvimento (T&D)	34
2.7 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	35
3 CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19 E SEUS IMPACTOS	37
3.1 O Surgimento da Pandemia	37
3.2 A Covid-19	37
3.3 Ações e Políticas Públicas	38
3.4 Resultados para a Sociedade	40
4 MÉTODO	41
4.1 Classificação da Pesquisa	41
4.2 Amostra	42
4.3 Instrumentos	43
4.4 Procedimentos	44
4.5 Análise de Dados	45

5 RESULTADOS	46
5.1 Perfil da Amostra	46
<i>5.1.1 Perfil Sociodemográfico</i>	46
<i>5.1.2 Perfil Profissional</i>	47
5.2 Covid-19	49
<i>5.2.1 Experiência Pessoal</i>	49
<i>5.2.2 Impactos Econômicos</i>	51
5.3 Indicador de Liderança	53
<i>5.3.1 Estatística Descritiva do Indicador de Liderança</i>	53
<i>5.3.2 Validade do Indicador de Liderança</i>	55
5.4 Condicionantes da Liderança na Vida Laboral	58
<i>5.4.1 Liderança segundo o Ano, controlada a Escolaridade</i>	58
<i>5.4.2 Sociodemografia e Liderança</i>	61
<i>5.4.3 Inteligência e Liderança</i>	62
<i>5.4.4 Personalidade e Liderança</i>	63
<i>5.4.5 Hipercultura e Liderança</i>	64
5.5 Impactos da Liderança na Vida Laboral	65
<i>5.5.1 Liderança, Desempenho e Trabalho</i>	65
<i>5.5.2 Liderança e T&D</i>	68
<i>5.5.3 Liderança e QVT</i>	69
<i>5.5.4 Velocidade de Progressão Segundo a Liderança</i>	71
6 DISCUSSÃO	74
6.1 Perfil Sociodemográfico e Profissional	74
6.2 Medindo a Liderança	75
6.3 Condicionantes da liderança na vida laboral	76
<i>6.3.1 Liderança segundo o Ano, controlada a Escolaridade</i>	76
<i>6.3.2 Sexo, Idade e Escolaridade</i>	77
<i>6.3.3 Inteligência</i>	77
<i>6.3.4 Personalidade</i>	79
<i>6.3.5 Hipercultura</i>	80
6.4 Impactos da liderança na vida laboral	81
<i>6.4.1 Desempenho e Quantidade de Trabalho</i>	81

6.4.2 Treinamento e Desenvolvimento (T&D)	82
6.4.3 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	83
6.4.4 Velocidade de Progressão Segundo a Liderança	84
6.5 Efeitos da Pandemia da Covid-19	85
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS	90
APÊNDICE A – INSTRUÇÕES PARA A COLETA DE DADOS	97
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO	99
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DE HIPERCULTURA	103
APÊNDICE D - TESTE DE PENSAMENTO ACADÊMICO	105
APÊNDICE E - TESTE RÁPIDO DE CONHECIMENTOS	106
APÊNDICE F - QUESTIONÁRIO TIPI	107
APÊNDICE G - FOLHA DE RESPOSTA	108

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

A liderança é um fenômeno fundamental para a existência e eficácia das organizações, tornando-se de vital importância compreender o seu funcionamento. Isso abrange tanto os elementos que promovem o maior ou menor grau da capacidade individual de liderar quanto os impactos profissionais concretos a serem esperados como consequência dessa capacidade. Tal conhecimento tem repercussões estratégicas importantes para diversos aspectos da Gestão de Pessoas nas organizações, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, formação de equipes, planos de carreira e muito mais. Contudo, muito pouco se conhece acerca do assunto, particularmente no contexto brasileiro.

Tanto para os profissionais da área de gestão como para os acadêmicos, a liderança é um tema de grande interesse; deste modo o presente estudo pretende identificar os condicionantes psicológicos e socioculturais da aptidão individual para a liderança bem como os conflitos desta na relação indivíduo-organização no que diz respeito a comportamentos, desempenho, carreira e satisfação profissionais, com foco no contexto dos que atuam em empresas públicas e privadas na Região Metropolitana do Recife (RMR).

Bergamini (1994) destaca a importância dos estudos sobre liderança no contexto organizacional, principalmente após a Segunda Guerra Mundial. Esse período marcou um aumento no interesse e na necessidade de compreender melhor a liderança e seus efeitos nas organizações, uma vez que as estruturas empresariais e governamentais estavam passando por transformações significativas.

A liderança é um tema fundamental para o sucesso e crescimento das organizações, pois envolve a capacidade de influenciar e motivar equipes a alcançar objetivos comuns. Além disso, o autor destaca que a liderança eficaz não depende apenas da posição hierárquica do líder, mas também de sua capacidade de influenciar e motivar seus seguidores (Bergamini, 1994).

Sant'anna, Campos e Lótfi (2012) investigam as percepções e opiniões de executivos brasileiros sobre liderança e suas práticas. Através de um estudo, os

autores analisam as visões de líderes no contexto brasileiro, a fim de entender como a liderança é percebida, praticada e valorizada no ambiente organizacional do país.

Com o agravamento da epidemia de coronavírus que surgiu em Wuhan (China) no final de 2019, o mundo foi tomado de assalto pela declaração de uma pandemia, anunciada em março de 2020 pela Organização Mundial de Saúde (OMS). Esse acontecimento levou o mundo a mudanças radicais, impostas pelas restrições sanitárias adotadas para a contenção do vírus; as organizações, por exemplo, tiveram que adotar o trabalho remoto e a prática do home office, passaram por alterações radicais em suas formas de trabalho. Desta forma, esta pesquisa visa também observar os efeitos da pandemia da Covid-19, nas empresas públicas e privadas, e as implicações nas relações entre líder e seguidor, no que concerne a capacidade de liderar.

A problemática deste estudo aborda aspectos relacionados aos condicionantes psicológicos e socioculturais que afetam a aptidão individual para a liderança, considerando comportamentos, desempenho, carreira e satisfação profissionais, desafios atuais enfrentados pelas organizações. Além disso, o estudo investiga o impacto da pandemia da Covid-19 na liderança e na relação indivíduo-organização nas empresas públicas e privadas na Região Metropolitana do Recife. A liderança é uma habilidade crucial em qualquer organização, e é especialmente importante em momentos de crise, como a pandemia da Covid-19.

Para alcançar esses objetivos, está sendo realizada uma revisão bibliográfica sobre liderança e seus impactos na organização, bem como sobre a aptidão para a liderança, seus condicionantes psicológicos e socioculturais. Também está sendo realizada uma pesquisa de campo por meio de questionários a fim de coletar dados sobre as percepções dos profissionais em relação à liderança, bem como sobre as mudanças decorrentes da pandemia da Covid-19.

A problemática abordada neste estudo inclui as seguintes questões:

Como os condicionantes psicológicos e socioculturais da aptidão para a liderança podem ser trabalhados e desenvolvidos no contexto das empresas públicas e privadas na Região Metropolitana do Recife?

Quais são os condicionantes psicológicos e socioculturais que influenciam a aptidão individual para a liderança em empresas públicas e privadas na Região Metropolitana do Recife?

Como a liderança afeta a relação indivíduo-organização em termos de comportamentos, desempenho, carreira e satisfação profissionais?

Qual o impacto da pandemia da Covid-19 na aptidão para a liderança e na relação indivíduo-organização?

Ao investigar essas questões, a pesquisa busca compreender como a liderança eficaz pode ser desenvolvida e aprimorada no contexto atual, fornecendo informações valiosas para as organizações e contribuindo para o avanço da literatura sobre liderança e seus efeitos na organização. Essas questões justificam a relevância do estudo e fundamentam a investigação a ser realizada para alcançar os objetivos propostos.

1.2 Objetivos

a) Geral

Identificar, no contexto dos que atuam em empresas públicas e privadas na Região Metropolitana do Recife, os condicionantes psicológicos e socioculturais da aptidão individual para a liderança, bem como, os impactos desta na relação indivíduo-organização no que concerne a comportamentos, desempenho, carreira e satisfação profissionais, incluindo os efeitos da pandemia da Covid-19.

b) Específicos

- Avaliar um conjunto de traços pessoais indicativo da aptidão individual para a liderança entre trabalhadores de diversos níveis hierárquicos em empresas públicas e privadas na Região Metropolitana do Recife;
- Identificar trabalhadores de diversos níveis hierárquicos em empresas públicas e privadas na Região Metropolitana do Recife, quanto às suas características de inteligência e personalidade, bem como seus atributos de sexo, idade, escolaridade, classe social e experiência profissional;
- Aferir a relação indivíduo-organização entre trabalhadores de diversos níveis hierárquicos em empresas públicas e privadas na Região Metropolitana do Recife, abrangendo nível e tipo de cargo, remuneração, satisfação com vários aspectos da

vida profissional, engajamento em atividades de educação continuada e desempenho individual;

- Realizar cruzamentos estatísticos entre traços pessoais, aptidão para a liderança e vida profissional no contexto de trabalhadores de diversos níveis hierárquicos em empresas públicas e privadas na Região Metropolitana do Recife;
- Esboçar uma compreensão empírico-teórica acerca de quais os fatores pessoais preditivos de um maior ou menor grau de cada componente da capacidade de liderança de um indivíduo trabalhando em empresas públicas e privadas na Região Metropolitana do Recife e quais os impactos a serem esperados de tais componentes na sua atuação profissional; incluindo os efeitos da pandemia do Covid-19.

1.3 Justificativa e Contribuição do Estudo

É possível destacar que a liderança é um fenômeno complexo que envolve não apenas características individuais do líder, mas também o contexto em que ele está inserido e as relações que ele estabelece com seus liderados e com a organização como um todo. A liderança é um dos principais fatores de sucesso nas organizações. Apesar da sua importância, a pesquisa sobre liderança ainda é limitada, tendo muito a aprender sobre as características e habilidades dos líderes, especialmente em organizações públicas e privadas.

Diante disso, através da utilização de uma abordagem holística e multidimensional, com uma estrutura planejada para favorecer o conhecimento das relações entre as variáveis estudadas e contribuir para a formulação de estratégias para melhorar a eficácia organizacional, aumentar a satisfação dos funcionários e melhorar a imagem da organização.

As organizações públicas e privadas têm um papel crucial a desempenhar no desenvolvimento econômico e social da região metropolitana do Recife. Ao identificar e desenvolver líderes potenciais, essas organizações podem ter um impacto positivo na comunidade em geral.

Este estudo tem o potencial de fazer uma contribuição significativa para a teoria e prática da liderança nas empresas, pode fornecer informações valiosas para as organizações públicas e privadas na região metropolitana do Recife, bem como para a comunidade acadêmica em geral. Espera-se que este estudo contribua para uma compreensão mais profunda da liderança e seu papel nas organizações.

Além disso, a análise dos impactos da pandemia da Covid-19 na capacidade de liderança dos funcionários poderá fornecer informações importantes sobre como as organizações podem lidar com crises e incertezas em um ambiente de trabalho em constante evolução. Diante desse cenário, esta pesquisa representa uma oportunidade de avaliar o quanto a pandemia afetou a liderança nas organizações, destacando seus efeitos ou a falta dos efeitos em função da pandemia.

1.4 Estrutura do Estudo

Com o desejo de tornar a leitura e compreensão do presente estudo mais fácil e dinâmica, segue a estrutura adotada em sua realização:

1. Introdução: apresenta o tema pesquisado, bem como as motivações que levaram ao mesmo, os objetivos, a justificativa e contribuição do estudo.
2. Fundamentação Teórica: apresenta o embasamento teórico necessário para o entendimento das questões relacionadas a Aptidão para a Liderança, trazendo o conceito de liderança, sua importância nas organizações, as múltiplas perspectivas acerca da liderança, ressaltando as teorias baseadas em Traços Pessoais. Ademais, discute construtos relevantes, tais como Quociente de Inteligência (QI), Personalidade, Hipercultura, Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).
3. Contexto da Pandemia da Covid-19 e seus impactos: apresenta considerações acerca da pandemia, como surgiu, ações e políticas públicas e resultados para sociedade.
4. Método: detalha os procedimentos adotados e etapas cumpridas para realização da pesquisa, a amostra selecionada, os instrumentos adotados e as questões relativas a análise dos dados.
5. Resultados: sintetiza os achados estáticos oriundos da aplicação do instrumento de pesquisa.
6. Discussão: contextualiza os resultados encontrados a luz da problemática de pesquisa e do referencial teórico.
7. Considerações finais: apresenta a síntese dos achados, as implicações dos mesmos e as possibilidades de trabalhos futuros.
8. Referências: contempla a bibliografia utilizada para a realização do estudo.

9. Apêndices: inclui os instrumentos desenvolvidos para a realização da pesquisa. Apresenta as instruções empregadas para a coleta dos dados e o questionário utilizado na pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Liderança

2.1.1 O Conceito de Liderança

Encontram-se incontáveis definições de Liderança na literatura, e mesmo assim não há consenso. Isso demonstra a imensa dificuldade em se definir liderança; ainda considerado um conceito em evolução (Silva, 2016).

O tema da liderança tem despertado grande interesse tanto dos acadêmicos quanto daqueles envolvidos na prática profissional da gestão. É vasta literatura sobre o assunto produzida tanto internacional quanto nacionalmente, havendo o uso de diversas abordagens oriundas de pesquisas realizadas por cientistas sociais e humanos, em especial psicólogos e peritos em Administração. Procurar entender como certos indivíduos conseguem exercer atração de outras e influenciá-las na realização dos objetivos parece está intimamente relacionado ao sucesso das organizações, fazendo com que a liderança se transforme em um dos temas mais abordados nos estudos organizacionais (Bergamini, 1994; Bryman, 2004; Sant'anna; Campos; Lófti, 2012).

Apesar da multiplicidade de definições específicas acerca da liderança, o conceito dado por Stogdill (1948) se destaca por focar nos componentes ao redor dos quais a grande maioria dos autores, senão todos, tende a concordar. Segundo ele: “A liderança pode ser considerada como processo (ato) de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços no estabelecimento e execução de metas”. Bryman (2004) aponta que aqui, três elementos podem ser discernidos: influência (é um processo de influência do líder sobre os seus liderados), grupos (é um fenômeno interpessoal envolvendo uma coletividade voltada para objetivos comuns) e metas (o comportamento dos liderados é direcionado a resultados a serem atingidos).

Conforme mencionado anteriormente, o tema da liderança é abordado de diversas formas tanto nos estudos empíricos quanto nas teorizações acerca dele, com implicações. Bergamini (1994) ressalta o marco recente do estudo da liderança dentro das organizações após a Segunda Guerra Mundial. Esse período marcou um aumento no interesse e na necessidade de compreender melhor a liderança e seus efeitos nas

organizações, uma vez que as estruturas empresariais e governamentais estavam passando por transformações significativas (Bergamini, 1994).

2.1.2 A importância da liderança nas Organizações

É impossível se exagerar a importância da liderança para o sucesso das organizações dado que não apenas a primeira é crucial para a própria existência da segunda (Stogdill, 1948; Bergamini, 1994; Bryman, 2004), mas também influi de forma decisiva sobre o seu desempenho (Adeyemi-Bello, 2001; Obiwuru *et al.*, 2011; Hurduzeu, 2015), sua capacidade de lidar com mudanças (Kavanagh; Ashkanasy, 2006), inovação (Dunne *et al.*, 2016), qualidade da relação indivíduo-organização (Men; Stacks, 2013; Saleem, 2015), saúde dos trabalhadores (Nyberg; Bernin; Theorell, 2005) e muito mais (Avolio *et al.*, 2009).

Stogdill (1948) afirma que líderes eficazes possuem traços de personalidade e habilidades específicas, como inteligência, autoconfiança, determinação e integridade, enquanto Bergamini (1994) acrescenta a importância do comprometimento dos colaboradores e da formação de equipes de alta performance. Bryman (2004) destaca que a liderança transformacional é capaz de inspirar e motivar os funcionários a alcançarem objetivos extraordinários, enquanto Adeyemi-Bello (2001) sugere que a liderança efetiva deve ser baseada na comunicação aberta e na habilidade de delegar responsabilidades.

Em estudo feito com empreendedores individuais, Dunne *et al* (2016) aponta que o estilo de liderança, assim como a eficácia organizacional e a capacidade de negociação de forma competitiva afetam a inovação de novos produtos positivamente (Dunne *et al.*, 2016). Men e Stacks (2013) e Saleem (2015) salientam a importância da liderança na construção e manutenção de relacionamentos saudáveis entre indivíduos e organizações, proporcionando um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Enquanto Kavanagh e Ashkanasy (2006) ressaltam a importância da liderança na adaptação a mudanças e incertezas, como novos mercados e tecnologias.

Nyberg, Bernin e Theorell (2005) destacam a relação entre a liderança e a saúde dos trabalhadores, afirmando que líderes que promovem um ambiente de trabalho seguro, justo e inclusivo contribuem para a redução do estresse e do absenteísmo, melhorando a saúde física e mental dos colaboradores.

Apesar disso, o conhecimento atual acerca do assunto ainda é bastante insatisfatório frente aos desafios práticos das organizações, havendo uma escassez de estudos incluindo no Brasil, apontando a necessidade de estudos adicionais sobre liderança, especialmente no contexto brasileiro (Avolio *et al.*, 2009; Sant'anna; Campos; Lótfi, 2012; Oliveira, 2015).

São poucos os estudos sobre a liderança no Brasil e em Pernambuco são praticamente inexistentes. Sant'anna, Campos e Lótfi (2012) ressaltam que as percepções e opiniões dos executivos brasileiros sobre liderança são diversificadas, mas há um consenso geral sobre a importância de características como comunicação, empatia, integridade e visão estratégica para um líder eficaz. Destacam que, apesar das diferenças individuais e contextuais, os executivos brasileiros valorizam líderes que possam desenvolver equipes, tomar decisões assertivas e construir relacionamentos sólidos. Além disso, os líderes devem ser capazes de adaptar-se às mudanças e enfrentar desafios com resiliência.

Conceição Neto (2008) analisou os estilos de liderança praticados nas empresas pernambucanas e destaca que existe um estilo de liderança diferenciado, eclético e híbrido impregnado pela centralização do poder. Várias teorias de liderança são colocadas em prática aleatoriamente, refletindo a “personalidade” e o “estilo” do dono. Dessa forma, conclui-se que o modelo de liderança pernambucano é um universo dialético, cheio de contradições e extremamente versátil em criar estratégias para obter resultados, conforme a cultura da empresa. O poder exercido nas empresas pernambucanas pode ser autoritário, democrático ou laissez-faire (Conceição Neto, 2008).

2.1.3 A Liderança nas Empresas Públicas e Privadas

Uma das considerações principais nas comparações entre empresas públicas e privadas se refere à origem do capital; seu uso é imprescindível para investimentos ou aquisições, crescimento, novas tecnologias ou desenvolvimento. Empresas públicas operam com capital aberto, onde parte das suas ações é oferecida ao público; enquanto isso, empresas privadas são organizações de capital fechado, podendo em alguns casos, disponibilizar suas ações para investidores ou até para seus próprios funcionários.

Além de diferenças no capital, liquidez e propriedade das ações, existem outras, tais como tamanho da organização, regulamentos e relatórios e o envolvimento do público.

Nesta perspectiva, diversos estudos apontam também as divergências entre empresas públicas e privadas, no que se refere à gestão; as empresas públicas estão fortemente adequadas às políticas governamentais vigentes e aos projetos de governo, são de propriedade, controladas e gerenciadas pelo governo ou órgão estatais; já as organizações privadas buscam os melhores resultados possíveis, através de uma gestão mais profissional, são controladas e geridas por indivíduos, grupos ou entidades empresariais, abordam questões internas e externas às suas organizações.

Estudiosos recentes do comportamento organizacional contestam a Teoria Convencional que defende diferença significativa entre liderança nos setores públicos e privados. Flemming (2016) ressalta a gestão política, comum ao setor público e privado. As lideranças de ambos os setores estão atentas as necessidades pessoais, a motivação dos funcionários, obtenção de financiamento para manter as operações eficientes, bem como atentas as questões internas e externas as suas organizações. Em seu estudo ele constatou efeitos significativos no desempenho nas práticas de liderança em ambos os setores. Enquanto nos órgãos governamentais a cultura hierárquica era dominante para eficácia; no setor privado a cultura de mercado evidente no alcance de metas, superando a concorrência e aumentando o retorno financeiro prevalecem. Dessa forma, o estudo sugere que os líderes com maior sucesso organizacional não estão apenas no setor privado, mas também no setor público (Flemming, 2016).

Em pesquisa comparativa realizada envolvendo bancos governamentais e bancos do setor privado, Garg e Jain (2013) avaliam estilo de liderança para entender se esses líderes são orientados para pessoas ou para tarefas. Os resultados mostram que os líderes no setor público tendem a adotar um estilo de liderança mais participativo ou democrático, com um foco maior nas pessoas. Já os líderes no setor privado tendem a ser mais autoritários e estão mais preocupados com a conclusão das tarefas.

2.2 Abordagens Teóricas da Liderança

2.2.1 As Múltiplas Perspectivas Acerca da Liderança

Ao longo da história, diversas teorias de liderança caracterizam diferentes escolas de pensamento sobre o tema da liderança. Vale salientar que a Liderança vem sendo estudada há muito tempo e, portanto, apresenta diversas interpretações. E essas diversas interpretações viabilizam uma visão mais ampla do tema. Existem diferentes teorias sobre liderança, cada uma com suas próprias premissas e abordagens, e que essas teorias podem ser aplicadas de forma complementar para entender melhor o fenômeno da liderança nas organizações.

Existem múltiplos modelos científicos buscando descrever e explicar a liderança. De acordo com os pesquisadores, as Teorias sobre Liderança podem ser classificadas em três grupos:

- Teoria dos Traços - a preocupação está voltada para o que o líder é, onde os traços e as características da personalidade são responsáveis pela eficácia do líder, dessa forma essa teoria concentrou-se em pesquisar quais as características individuais estão associadas com a liderança, tais como inteligência, ajustamento, extroversão, conscienciosidade, abertura, auto eficácia geral, entre outros. Os traços associados à liderança podem atuar isoladamente ou em conjunto, bem como serem inatos ou adquiridos;

- Estilos de Liderança - a preocupação está voltada para o que o líder faz, o enfoque mudou para os comportamentos do líder, dando origem a diferentes estilos de liderança, entre eles: o estilo autocrático (o líder tem o controle do grupo, das atividades e das decisões), o estilo democrático (ênfatisa a participação do grupo e a decisão da maioria) e o estilo conhecido como Laissez-faire (baixo nível de qualquer atividade exercida pelo líder). Anteriormente a preocupação era definir quais as características que definem os bons líderes, agora se deve definir o que eles fazem. Dessa forma, as organizações mudam o foco da seleção do bom líder para o seu treinamento (Bryman, 2004).

- Liderança Situacional e Contingencial - a preocupação está voltada para os fatores situacionais, pois as circunstâncias determinam a eficácia do líder. O uso eficaz da liderança será influenciado pela situação na qual o líder se encontra. A

liderança surge como produto da demanda dentro de contexto num dado momento e as características de um líder específico.

Após a Segunda Guerra Mundial o estudo da liderança começou aos poucos a ser feito dentro das organizações empresariais, passando a ter uma abordagem mais sistêmica, viabilizando uma melhor compreensão do processo de liderança, em contraste as teorias anteriores onde o enfoque principal era na figura do líder (Bergamini, 1994).

Na Liderança Transformacional, os líderes incentivam, motivam e inspiram as equipes através de um senso de cultura corporativa e senso de pertencimento, viabilizando o surgimento de inovações e mudanças que ajudarão a moldar o sucesso da empresa. Enquanto isso, na Liderança Transacional, os líderes se colocam como autoridade, focando na obediência as regras e no cumprimento de metas.

A Teoria Liderança de troca líder-membro tem como foco estudar o tratamento diferenciado entre os gestores e seus funcionários, considerando a existência de relações únicas um a um. Sendo constatado que o líder estabelece interações diferentes com cada um dos seus liderados, em função da influência pelas semelhanças de personalidade, do convívio, da qualidade do relacionamento, impactando no desempenho do liderado. A conclusão é que quanto mais positiva essa troca, maior a satisfação, desempenho e identificação do liderado com a organização (Chemers; Murphy 1995).

Outras perspectivas sobre liderança podem ser citadas: Elementos Neo Emergentes, a liderança emerge por meio de percepções mais do que de fatos, ou seja, da informação e da narrativa acerca das ações e acontecimentos, algo que tende a um viés, seja ele intencional ou não, a liderança emerge como resultado das interações dentro dos grupos e entre seus membros; Emoções, o contágio de humores provocado pelo líder e o tom afetivo do grupo, que podem ser positivos ou negativos, afetam a coordenação, esforço e estratégias da equipe, sendo um dos motivos para o papel do carisma na liderança; Abordagem Integrada, é preciso considerar na liderança os aspectos públicos (influência de duas ou mais pessoas), privado (influência sobre indivíduos uma a um) e pessoais (competência técnica, atitudes e controle psicológico de si mesmo) de forma abrangente e inter-relacionada.

Embora algumas teorias da liderança, em um primeiro momento, podem parecer abordagens simplistas, cada uma tem um papel importante no estudo deste complexo processo. É essencial compreender que essas abordagens não se

invalidam mutuamente; ao invés disso, refletem o contexto das organizações e, as preocupações inerentes à época em que foram criadas.

2.2.2 As Teorias Baseadas em Traços Pessoais

Dentre as diferentes abordagens que caracterizam o desenvolvimento de modelos acerca de como surge e funciona a liderança, uma das mais antigas é a da análise dos traços pessoais, ou seja, a identificação das qualidades individuais que tornam alguém mais propenso a exercer a liderança com maior ou menor eficácia. Ela parte do pressuposto de que determinados indivíduos possuem certas características que favorecem o exercício do papel de líder na maioria dos contextos. Os líderes, ao nascer, deveriam trazer consigo certas características comportamentais para serem considerados eficazes (Bergamini, 1994). Os atributos considerados abrangem elementos físicos (sexo, altura, idade), psicológicos (inteligência, personalidade, atitudes, valores), interpessoais (sociabilidade) e mais (Bergamini, 1994; Bryman, 2004; Sant'anna; Campos; Lófti, 2012).

A partir dos anos 1940 outras abordagens da liderança começaram a emergir enfatizando mecanismos e processos que vão além dos atributos pessoais, reconhecendo a importância muitas vezes crucial de aspectos dinâmicos comportamentais, emocionais, contextuais e interpessoais diversos, bem como a funcionalidade e o valor agregado pelas ações do líder ao grupo (Bergamini, 1994; Davel; Machado, 2001; Bryman, 2004; Lima; Carvalho Neto, 2011; Pedruzzi Júnior *et al.*, 2014). Contudo, a importância dos traços pessoais nunca deixou de ser considerada (Bryman, 2004; Oliveira; Delfino, 2013) e é fortemente valorizada entre os que atuam fora da academia (Sant'anna; Campos; Lófti, 2012).

Bryman (2004) destaca a relevância dos traços pessoais no estudo da liderança, explorando a evolução das teorias neste campo, incluindo a teoria dos traços, que é uma das primeiras abordagens no estudo da liderança. A teoria dos traços propõe que certas características pessoais, como inteligência, autoconfiança, determinação e extroversão, estão relacionadas à eficácia da liderança. Nesse contexto, a ênfase nos traços pessoais se torna essencial para identificar líderes bem-sucedidos e prever seu sucesso em cargos de liderança. Ele enfatiza a de compreender as diferentes abordagens teóricas para aprimorar a percepção da liderança e desenvolver habilidades e competências adequadas para enfrentar

desafios no ambiente organizacional. Contudo, Bryman (2004) também reconhece as limitações da teoria dos traços, ressaltando que, apesar da importância dos traços pessoais, eles não são os únicos fatores determinantes no sucesso da liderança.

Oliveira e Delfino (2013) analisam e discutem a produção científica relacionada ao processo de liderança, buscando compreender as principais teorias, abordagens e estudos existentes no campo. Os autores realizam uma revisão de literatura e apresentam os principais aspectos relacionados ao tema, fornecendo um panorama geral do conhecimento disponível sobre liderança e suas implicações práticas, contribuindo para o entendimento e aprofundamento do tema de liderança na gestão de organizações.

Sant'anna, Campos e Lófti (2012) exploram as características que os executivos brasileiros consideram importantes para um líder, como comunicação, empatia, integridade e visão estratégica. Os resultados apontam para a relevância dos traços e habilidades pessoais no contexto da liderança. Dessa forma, o estudo contribui para o entendimento da liderança no contexto brasileiro, fornecendo informações sobre as características que são valorizadas pelos executivos do país.

A abordagem dos Traços Pessoais sugere que as organizações serão mais bem-sucedidas se escolherem as pessoas certas para ocupar posições de liderança, sendo de grande utilidade a avaliação das características dos líderes para torná-los mais conscientes de suas inclinações pessoais e do impacto destas no local de trabalho. Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014) reconhecem o papel histórico e a contribuição da teoria dos traços para o campo da liderança, mas também apontam suas limitações e a necessidade de abordagens mais abrangentes que considerem o contexto e as interações entre líderes e liderados. Apesar dessas limitações, a teoria dos traços pessoais contribuiu significativamente para a compreensão da liderança e ajudou a estabelecer a base para pesquisas e teorias subsequentes. No século XXI, é cada vez mais aceita a ideia de que o autoconhecimento propicia uma mudança consistente e estável de crenças e comportamentos. Dessa forma, a abordagem dos traços pode ser de grande importância para o desenvolvimento de lideranças, diferente do que se acreditava antes (Bendassolli; Magalhães; Malvezzi, 2014).

A Liderança, assim como outros aspectos relacionados às ciências comportamentais, possui profundas dimensões que surgem das características individuais de cada pessoa. Não existe uma fórmula exata ou solução definitiva que possa garantir o sucesso absoluto dos líderes de maneira precisa e infalível. Em vez

disso, a ideia proposta é que não há líderes universais que sejam excelentes em todas as situações, com todos os tipos de grupos ou em qualquer tipo de ambiente organizacional (Bergamini, 1994).

2.2.3 Avaliando a Aptidão para a Liderança

Considerando as diversas abordagens de liderança que evoluíram ao longo dos anos percebe-se que muito esforço vem sendo despendido pelos pesquisadores do tema para definir quais são as habilidades, atributos e características desejáveis a serem desenvolvidas pelos líderes para uma liderança eficaz.

Oliveira (2015) revisou algumas das principais obras abordando o tema das qualidades pessoais ligadas à capacidade de liderança, incluindo os trabalhos de notáveis como Rensis Likert, Robert Katz, Peter Drucker, Warren Bennis, Burt Nanus, Peter Senge e Edgar H. Schein, dentre vários outros. Com isso ela identificou um conjunto de 10 características individuais, oriundos da síntese realizada dos aspectos de liderança abordados na pesquisa, com base na revisão de literatura, que parecem sintetizar a compreensão existente acerca dos traços mais essenciais ligados à capacidade de liderar, sendo eles:

1. Carisma e Capacidade de Influenciar Pessoas;
2. Eloquência e Capacidade de Comunicação;
3. Capacidade de Resolver Conflitos;
4. Objetividade, Praticidade e Pragmatismo;
5. Responsabilidade, Confiabilidade e Diligência;
6. Apoio e Suporte às Necessidades das Pessoas;
7. Coragem, Iniciativa, Audácia e Autoconfiança;
8. Conhecimento, Inteligência e Racionalidade;
9. Sensibilidade, Intuição e Criatividade;
10. Capacidade de Delegar.

A partir dessa lista, Oliveira (2015) criou uma escala de autoavaliação de liderança bastante sintética a qual foi aplicada a uma amostra de 784 adultos da Região Metropolitana do Recife trabalhando em organizações, sendo demonstrada não apenas consistência estatística, mas também correlação do escore resultante com o nível do cargo ocupado, o relacionamento com os subordinados e o

cumprimento de metas no trabalho. Ainda foi encontrada associação com a probabilidade de se ocupar um cargo de liderança e de se ter um empreendimento próprio. Tais achados não apenas validam a escala criada, mas corroboram empiricamente a síntese teórica realizada.

O trabalho de Oliveira alinha-se ainda com outros achados relativos aos atributos individuais ligados à capacidade de liderança salientando inteligência, personalidade, atitudes e outros traços pessoais (Galinsky *et al.*, 2014; Huang; Krasikova; Liu, 2016; Gottfredson; Reina, 2020), com possível associação genética para ao menos algumas características (Neve *et al.*, 2013), embora exista evidência de que muitas podem ser aprendidas (Levine; Muenchen; Brooks, 2010; Keating; Rosch; Burgoon, 2014).

Em pesquisa realizada na Região Metropolitana do Recife, Oliveira (2015) ressalta que resultados encontrados apontam para uma desigualdade nos rendimentos dos homens e mulheres, mas apesar dessa diferença de rendimentos, homens e mulheres mostram-se igualmente satisfeitos com suas condições de trabalho, e bem como ambos são igualmente eficazes no exercício da liderança.

Conforme levantamento realizado na Região Metropolitana do Recife com centenas de homens e mulheres, os resultados sugerem que as mulheres tendem a ganhar menos que os homens, pois ao terem filhos passam a dedicar mais tempo para a família e menos tempo para o trabalho, enquanto que os homens normalmente fazem o oposto (Souza; Roazzi, 2020).

2.3 Quociente de Inteligência (QI)

O Quociente de Inteligência (QI) é uma medida numérica que busca avaliar a inteligência de uma pessoa em diferentes áreas cognitivas, como raciocínio lógico, memória, habilidades verbais e espaciais, entre outras. Embora o QI seja frequentemente associado à inteligência, é essencial destacar que ele não é sinônimo de inteligência. A inteligência é uma construção complexa que não pode ser reduzida a uma medida única, como o QI. Além disso, a compreensão e a definição de inteligência variam de acordo com as teorias e perspectivas adotadas por diferentes pesquisadores. Nesse contexto, para o propósito desta pesquisa, adotaremos o QI como medida de inteligência a ser relacionada com Liderança.

Estudos sugerem que pessoas com QI mais alto tendem a ser mais eficazes como líderes, já que são capazes de resolver problemas com mais facilidade, tomar decisões mais precisas e compreender informações complexas rapidamente. Stogdill (1948) sugeriu que líderes eficazes possuem uma inteligência acima da média, sua pesquisa foi um marco na história do estudo da liderança e influenciou muitos outros pesquisadores a investigar a relação entre inteligência e liderança.

Lord, Vader e Alliger (1986) sugeriram que a inteligência geral é um fator importante para liderança, mas que a inteligência específica para o trabalho também é importante. Judge, Colbert, e Ilies (2004) realizaram uma meta-análise de estudos sobre liderança e inteligência, encontrando uma correlação positiva entre QI e liderança, o que sugere que pessoas com QI mais alto tendem a ser mais eficazes como líderes.

Por outro lado, Mumford *et al.* (2000) sugerem que a liderança é influenciada por uma ampla variedade de fatores, incluindo personalidade, valores, experiência e contexto, e que o QI por si só não é um bom preditor do desempenho como líder. É importante notar que essa relação entre QI e liderança não é unânime entre os pesquisadores, e que outros fatores, como traços de personalidade, experiência e habilidades interpessoais, também podem influenciar a eficácia de um líder.

O Mini Teste de QI é uma designação geral para uma variedade de testes de inteligência simplificados, desenvolvidos por diferentes pessoas e organizações ao longo do tempo, que visam avaliar as habilidades cognitivas de um indivíduo, como raciocínio lógico, memória, habilidades verbais e espaciais. Trata-se de uma versão simplificada dos testes de inteligência padrão, que geralmente consistem em uma série de perguntas e tarefas para avaliar diferentes habilidades cognitivas.

O Mini Teste de QI validado por Souza, Silva e Roazzi, (2010) é composto por 10 questões de múltipla escolha que abrangiam áreas como vocabulário, raciocínio lógico e matemática. A aplicação é oral e breve, em ambiente aberto, com duração de até cinco minutos. Esse teste foi validado para o estado de Pernambuco.

Embora o Mini Teste de QI possa fornecer uma medida rápida e geral da capacidade cognitiva, é importante ressaltar que ele é uma medida limitada da inteligência e que os resultados podem ser influenciados por outros fatores, como o nível socioeconômico dos participantes e sua exposição a outros estímulos cognitivos (Souza; Silva; Roazzi, 2010).

2.4 Personalidade

A personalidade é definida como um conjunto de traços ou características que descrevem a maneira como uma pessoa pensa, sente e se comporta. Uma das abordagens mais aceitas para compreender a personalidade é o modelo *Big Five*.

Esse modelo é composto por cinco traços principais: Abertura à experiência, Conscienciosidade, Extroversão, Agradabilidade e Neuroticismo. A abertura à experiência descreve a capacidade de uma pessoa para se envolver em novas ideias e experiências, enquanto a Conscienciosidade se refere ao grau de organização, disciplina e autocontrole de uma pessoa. A Extroversão é uma medida da extensão em que uma pessoa é sociável, falante e assertiva, enquanto a Agradabilidade se refere ao grau em que uma pessoa é compassiva e cooperativa com os outros. E Neuroticismo é uma medida da estabilidade emocional ou da tendência de uma pessoa a experimentar emoções negativas, como ansiedade e tristeza. Essas dimensões são consideradas universais e oferecem uma estrutura para entender e descrever a personalidade humana.

Gosling, Rentfrow e Swann (2003) desenvolveram o *Ten-Item Personality Inventory* (TIPI), uma medida abreviada e eficiente para avaliar os traços de personalidade do *Big Five*. O TIPI é composto por apenas 10 itens, com dois itens para cada uma das cinco dimensões e apresenta níveis aceitáveis de confiabilidade e validade, apesar de ser uma medida mais breve do que outras escalas amplamente utilizadas no estudo da personalidade. Essas propriedades fazem do TIPI uma ferramenta útil para pesquisadores e profissionais que buscam uma medida rápida e eficiente para avaliar as cinco grandes dimensões da personalidade do modelo Big Five em contextos com limitações de tempo e recursos.

Souza *et al* (2015) validaram a versão brasileira do *Ten-Item Personality Inventory* (TIPI) como uma medida breve e eficiente dos traços de personalidade do *Big Five*. A escala foi estruturada de acordo com o modelo de cinco fatores da personalidade e apresentou boa consistência interna para cada uma das dimensões de personalidade avaliadas, concluíram que o TIPI é uma medida válida e confiável dos traços de personalidade do *Big Five* no contexto brasileiro. A escala pode ser utilizada em diversos contextos, incluindo pesquisas científicas e avaliação de candidatos a emprego (Souza *et al*, 2015).

2.5 Hipercultura

A Hipercultura, um fenômeno sociocultural no qual o fluxo de informações é acelerado e ampliado. Essa condição tem impacto na forma como as pessoas percebem e se relacionam com o mundo, moldando a maneira como processam informações e tomam decisões; especialmente no que se refere ao uso das tecnologias, com implicações diretas sobre os modos de pensar e agir dos indivíduos (Souza *et al.*, 2012).

Desta forma, tem mais Hipercultura quem começa a interagir mais cedo e com mais intensidade com os elementos da Era Digital, apresentando níveis mais altos de sociabilidade e desempenho cognitivo (Souza, 2004). A Hipercultura abrange habilidades, competências, atitudes e tendências comportamentais; abarcando questões psicológicas, sociais e culturais referentes ao uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), em distintos contextos.

Este fenômeno promove transformações cognitivas, incluindo o desenvolvimento de habilidades multitarefa, a aptidão para lidar com vastos volumes de informações e a capacidade de adaptação ágil a novas situações. Entretanto, a Hipercultura traz consigo desafios e preocupações, como a fragmentação do conhecimento, a superficialidade na análise de informações e a dependência crescente de dispositivos digitais. Além disso, a exclusão digital e a desigualdade no acesso a recursos tecnológicos podem acentuar as disparidades sociais e educacionais.

Em suma, a Hipercultura enquanto fenômeno emergente na era digital, possui implicações significativas para a sociedade, a cognição e a educação. Souza *et al.* (2012) destacam a importância de estudar e compreender esse fenômeno, enfrentando desafios e aproveitando oportunidades que ele oferece.

A Hipercultura molda o ambiente em que líderes atuam, influenciando sua comunicação, tomada de decisões e gestão de equipes. Como condicionante, a Hipercultura exige que os líderes desenvolvam habilidades e competências específicas para lidar com as mudanças rápidas e a crescente quantidade de informações na era digital, incluindo adaptabilidade, habilidades de comunicação eficientes e pensamento crítico, entre outras (Souza *et al.*, 2012).

Souza (2004) ressalta que indivíduos mais envolvidos com tecnologias da informação e comunicação tendem a exibir maior autoavaliação positiva de competência profissional, satisfação e realização profissional.

Por fim, a Hipercultura, como um fenômeno emergente na era digital, está intrinsecamente relacionada às TICs e à forma como os indivíduos se engajam com informações e cultura (Souza *et al.*, 2012).

2.6 Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

O treinamento e desenvolvimento compreende um conjunto de práticas e metodologias voltadas para melhorar as habilidades, competências e conhecimentos dos colaboradores, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais. Essas atividades podem incluir cursos, palestras, workshops, treinamentos, seminários, entre outros.

Treinamento e Desenvolvimento (T&D) são fundamentais para aprimorar o desempenho individual e coletivo nas organizações, além de promover o bem-estar social (Aguinis; Kraiger, 2009). A importância de investir em T&D eficaz é ressaltada por Salas *et al.* (2012) que destacam o papel da liderança no processo de treinamento e desenvolvimento, garantindo um ambiente propício para a aprendizagem e a aplicação de habilidades adquiridas.

Os benefícios do T&D são evidenciados por Aguinis e Kraiger (2009), que mostram como a capacitação afeta positivamente o desempenho, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. Da mesma forma, Karim, Choudhury e Latif (2019) confirmam o impacto do treinamento e desenvolvimento no desempenho dos funcionários, enfatizando a necessidade de organizações investirem em programas eficazes para aumentar a produtividade e alcançar resultados positivos.

Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) fornecem uma base teórica e prática para a gestão de pessoas, abordando temas como análise de necessidades de treinamento, métodos e técnicas, avaliação da eficácia e desenvolvimento de competências. Eles reforçam a importância do T&D para melhorar o desempenho e a eficácia das organizações, apoiando a gestão eficiente de pessoas.

2.7 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um conceito multidimensional que se refere ao bem-estar, satisfação e equilíbrio dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho e suas atividades laborais. A QVT engloba diversos aspectos e dimensões interconectadas que, juntas, compõem a experiência dos colaboradores no ambiente laboral. Essas dimensões incluem aspectos físicos, emocionais, sociais, organizacionais e pessoais que impactam a satisfação, o bem-estar e o equilíbrio dos trabalhadores em relação ao seu trabalho e ambiente de trabalho.

Por ser multidimensional, a QVT não pode ser avaliada ou melhorada apenas com base em um único fator, como salário ou condições físicas de trabalho. Em vez disso, é necessário considerar uma ampla variedade de aspectos que, em conjunto, influenciam a experiência dos colaboradores no local de trabalho e a qualidade de vida associada a suas atividades profissionais.

Walton (1973) desenvolveu um modelo composto por oito dimensões que abrangem os principais aspectos que influenciam a qualidade de vida no ambiente laboral. São elas:

- Remuneração: refere-se a salários justos e benefícios compatíveis com as funções desempenhadas pelos colaboradores;
- Condições de Trabalho: engloba um ambiente físico seguro e saudável que não prejudique a saúde e a segurança dos trabalhadores;
- Uso e Desenvolvimento de Capacidades: proporciona desafios e estímulos para que os colaboradores possam utilizar e desenvolver suas habilidades e conhecimentos;
- Oportunidade de Crescimento e Segurança: aborda perspectivas de desenvolvimento profissional e garantia de estabilidade no emprego;
- Integração Social na Organização: estabelece relações interpessoais positivas e inclusão dos colaboradores na cultura organizacional;
- Constitucionalismo e Legalidade: garante o respeito aos direitos trabalhistas e às leis e políticas que protegem os trabalhadores;
- Trabalho e Espaço Total da Vida: busca o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores;

- Relevância Social da Vida no Trabalho: trata da percepção de que o trabalho tem um propósito e contribui para a sociedade de forma positiva.

Essas dimensões ajudam a compreender e abordar a QVT de maneira abrangente, proporcionando uma base sólida para avaliar e melhorar a satisfação e o bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho. Um ambiente de trabalho que aborde de forma eficaz essas dimensões promoverá a satisfação, o bem-estar e a motivação dos colaboradores, resultando em melhor desempenho e sucesso organizacional (Walton, 1973).

Segundo Burke e Richardsen (2019), a liderança eficaz tem a capacidade de influenciar e transformar o ambiente laboral, exercendo um impacto direto na QVT. Os autores enfatizam o papel fundamental que a liderança desempenha na criação de ambientes de trabalho saudáveis e elucidam como os líderes podem contribuir positivamente para a QVT, promovendo ambientes de trabalho saudáveis que beneficiam tanto os funcionários quanto a organização como um todo.

3 CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19 E SEUS IMPACTOS

3.1 O Surgimento da Pandemia

A doença causada pelo Novo Coronavírus (SARS-CoV-2) recebeu o nome de Covid-19. A epidemia do Novo Coronavírus (Covid-19) teve início em dezembro de 2019, quando uma série de casos de pneumonia de causa desconhecida surgiram na cidade de Wuhan, na China. Disseminou-se globalmente em poucos meses, tornando-se uma ameaça global à saúde. Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou pandemia para a Covid-19, infecção causada pelo Novo Coronavírus.

Segundo a OMS, uma pandemia é a disseminação mundial de uma nova doença. É um termo para indicar que uma epidemia se espalhou para dois ou mais continentes com transmissão sustentada de pessoa a pessoa.

O conceito de saúde adotado pela OMS em 1948, tantas vezes citado, diz que “saúde é o estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença” (Segre; Ferraz, 1997). Os impactos causados pela pandemia vão além do contexto da saúde física, afetando essencialmente as questões mentais e sociais. Subitamente, uma rotina de isolamento, quarentena e distanciamento social é imposta a todos, trazendo consequências nos aspectos da vida cotidiana das pessoas em todo o mundo (Scorsolini-Comin *et al.*, 2020).

A pandemia da Covid-19 pelo novo coronavírus tornou-se um dos maiores desafios sanitários em escala mundial deste século.

3.2 A Covid-19

É uma doença causada pelo novo tipo de coronavírus, que leva o nome de SARS-CoV-2, que pertence à família de vírus de mesmo nome que causa infecções respiratórias. Quando observado em microscópio, o vírus se assemelha a uma coroa, por isso tem esse nome. As principais formas de transmissão conhecidas, até o momento, se dão pelo ar ou por contato pessoal com secreção de pessoas contaminadas, como saliva, espirro, tosse, catarro. Podendo também ocorrer por contato pessoal próximo, como toque ou aperto de mãos contaminadas ou contato com objetos ou superfícies contaminadas, como: celulares, maçanetas, talheres,

mesas e brinquedos. Pode ficar incubado por duas semanas, período em que aparecem os primeiros sintomas desde a infecção. Na prevenção, a principal medida é higienizar sempre as mãos, além das demais medidas recomendadas para as doenças contagiosas.

Após dois anos e meio do surgimento do vírus em Wuhan, a crise sanitária alcançou enorme proporção, conforme números informados pela Secretaria de Saúde do Governo do Estado de Pernambuco, tem-se atualmente no mundo, o número de 6.412.754 mortes registradas em 582.009.372 de casos de contágios e 551.001.978 casos recuperados de Covid-19 (Johns Hopkins, atualização 04/08/2022); no Brasil, o número de 679.536 mortes registradas em 33.964.494 de casos de contágios e 32.643.157 casos recuperados de Covid-19 (UFV e Ministério da Saúde, atualização 04/08/2022) e em Pernambuco, o número de 22.063 mortes registradas em 1.032.588 casos de contágios e 873.005 recuperados de Covid-19 (CIEVS/NUVRESP/SEVS/SES, atualização 04/08/2022).

3.3 Ações e Políticas Públicas

Para conter e mitigar a disseminação da doença, diversas medidas de saúde pública foram implementadas globalmente, com o objetivo de atrasar a ocorrência do pico da pandemia e evitar o colapso no atendimento dos serviços de saúde (Moura, 2020). Diferentes partes do mundo enfrentaram incertezas sobre quais as melhores estratégias a serem adotadas para o enfrentamento da pandemia diante do pouco conhecimento científico sobre o novo coronavírus, sua alta velocidade de disseminação e capacidade de provocar mortes (Werneck; Carvalho, 2020).

A pandemia do coronavírus desencadeou uma série de acontecimentos que afetou milhares de pessoas ao redor do mundo. Medidas clássicas de saúde pública foram adotadas por parte dos governos e autoridades para conter a pandemia. Como a obrigatoriedade do uso de máscaras, o isolamento, a quarentena e o distanciamento social.

O “isolamento”, que corresponde à separação das pessoas doentes com enfermidades contagiosas das pessoas não infectadas, para contenção da transmissão do vírus. A ‘quarentena’ restringindo a movimento de pessoas que se presume terem sido expostas a uma doença contagiosa. O 'distanciamento social' com o objetivo de reduzir as interações entre as pessoas em uma comunidade, em

que os indivíduos podem ser infecciosos, mas ainda não foram identificados (Wilder-Smith; Freedman, 2020).

Dessa forma, considerando a necessidade de se reduzir a velocidade de propagação do vírus, passa a vigorar inúmeras medidas restritivas, de caráter excepcional e temporário, voltadas à contenção da curva de disseminação da Covid-19. Algumas das principais leis e decretos adotados por parte de governo e autoridades, dispõem sobre:

- obrigatoriedade da utilização de máscara, pelas pessoas que tenham de sair de casa e circular em ambientes públicos;
- circulação de veículos automotores em algumas vias públicas mediante rodízio, conforme critérios estipulados;
- suspensão do funcionamento dos estabelecimentos comerciais e prestadores de serviço, com exceção daqueles que exercem as atividades essenciais previstas no decreto;
- suspensão das aulas presenciais nas escolas, universidades e demais estabelecimentos de ensino, públicos ou privados;
- proibição de realização de shows, festas e similares, com ou sem comercialização de ingressos, em ambientes públicos ou privados;
- autorização para contratação temporária de profissionais de saúde, conforme definido no decreto; entre outras medidas.
- campanha de vacinação contra a Covid-19 iniciada em 18 de janeiro de 2021, de responsabilidade dos municípios.

Esse acontecimento levou o mundo a mudanças radicais, impostas pelas restrições sanitárias adotadas para a contenção do vírus, envolvendo quarentena, isolamento e distanciamento social. Com a necessidade de confinamento, as pessoas foram obrigadas a se recolherem em suas casas, proibidas de viajar, tendo a saída autorizada apenas para suprir as necessidades básicas. Porém, a necessidade de isolamento trouxe também problemas financeiros e crescimento de doenças relacionadas ao mal-estar psicológico (Counted *et al.*, 2022).

3.4 Resultados para a Sociedade

A pandemia e o isolamento social provocaram significativas mudanças comportamentais, entre outras, a efetivação do trabalho em home office, as aulas remotas, e o modo como consumimos, numa explosão de negócios por meio de e-commerce e compras por aplicativos; mesmo sendo formatos já bastante difundidos e consequentes das evoluções tecnológicas.

A pandemia do coronavírus colocou o mundo “de cabeça para baixo”, acarretando em mudanças drásticas nas rotinas e comportamentos sociais. Como consequência dos bloqueios (*lockdown*) e medidas de distanciamento social, os locais de culto, por exemplo, foram temporariamente fechados e a internet se tornou o principal local de atividade religiosa (Dein *et al.*, 2020).

Bezerra *et al.* (2020) evidenciou o expressivo impacto da pandemia de coronavírus na economia mundial, e em especial no Brasil, inclusive com aumento significativo no desemprego. Outro campo afetado é o da saúde, impactando no bem-estar das pessoas, aumentando o nível de estresse e dificultando a prática de atividades físicas (Bezerra *et al.*, 2020). A esperança e o enfrentamento religioso positivo podem atuar como recurso de proteção que apoiam o bem-estar em meio à pandemia de Covid-19 (Counted *et al.*, 2022).

4 MÉTODO

4.1 Classificação da Pesquisa

De acordo com Malhotra e Dash (c2016), o pesquisador deve realizar uma avaliação comparativa para determinar que métodos de levantamento são adequados para a situação de cada projeto de pesquisa, bem como é necessário equilibrar a necessidade de coletar dados precisos e de alta qualidade com as restrições de tempo e orçamento. É importante também verificar os fatores culturais e ambientais na seleção de métodos de levantamento. Dificilmente a observação é utilizada como o único método de obtenção de dados primários, porém é utilizada com êxito junto com métodos de levantamento (Malhotra; Dash, c2016).

A pesquisa quantitativa possibilita realizar registros numéricos de variáveis, bem como a catalogação de variáveis nominais, para posterior análises matemáticas e estatísticas em busca de padrões. Viabiliza levantar observações objetivas a partir das quais se possa identificar comportamentos das variáveis que reflitam os mecanismos e processos envolvidos nos fenômenos estudados. Creswell (2010, p.199) ressalta que “o autor de uma proposta precisa descrever em detalhes o procedimento para a condução do experimento”.

O estudo proposto é de natureza quantitativa, podendo ser considerada uma pesquisa levantamento. Quanto aos objetivos podemos classificar como uma pesquisa exploratória, sem hipótese definida; quanto a intervenção, esse estudo pode ser considerado observacional, busca não interferir no fenômeno estudado e transversal em relação ao aspecto temporal, cada variável é observada uma única vez; pretendendo realizar registros numéricos de variáveis ordinais, escalares e de razão, bem como a catalogação de variáveis nominais, para posterior análises matemáticas e estatísticas em busca de padrões. Trata-se de uma escolha oriunda de uma intenção de se levantar observações objetivas a partir das quais se possa identificar comportamentos das variáveis que reflitam os mecanismos e processos envolvidos nos fenômenos estudados, produzindo achados que dependam menos da opinião subjetiva do pesquisador.

4.2 Amostra

O processo de elaboração de uma amostragem envolve cinco estágios distintos: definição da população-alvo, determinação do arcabouço amostral, escolha das técnicas de amostragem, definição do tamanho da amostra e execução do processo de amostragem (Malhotra; Dash, c2016).

Participaram da pesquisa, um total de 263 adultos brasileiros da Região Metropolitana do Recife (RMR), empregados em empresas públicas ou privadas durante o 2º semestre de 2019 (Estudo 1) e 320 trabalhadores com perfil semelhante no 2º semestre de 2022 (Estudo 2).

No Estudo 1, foi realizado um levantamento com um total de 263 adultos brasileiros da Região Metropolitana do Recife, empregados em empresas públicas ou privadas durante o 2º semestre de 2019.

No Estudo 2, foi realizado um levantamento com um total de 320 adultos brasileiros da Região Metropolitana do Recife, empregados em empresas públicas ou privadas durante os meses de julho e agosto de 2022. A distribuição desses participantes foi feita de forma uniforme em relação ao sexo (masculino e feminino), idade (menos de 35 anos e 35 anos ou mais), nível de escolaridade (ensino médio ou maior e até o ensino fundamental) e tipo de emprego (público ou privado), conforme apresentado abaixo na Tabela 1.

Tabela 1 – Estratificação da Amostra do Estudo 2

Sexo	Idade (Anos)	Escolaridade	Emprego
Homem	Até 35 ou Mais	Médio Incompleto ou Mais	Público
Homem	Até 35 ou Mais	Médio Incompleto ou Mais	Privado
Homem	Até 35 ou Mais	Até o Fundamental Completo	Público
Homem	Até 35 ou Mais	Até o Fundamental Completo	Privado
Homem	18 a 34	Médio Incompleto ou Mais	Público
Homem	18 a 34	Médio Incompleto ou Mais	Privado
Homem	18 a 34	Até o Fundamental Completo	Público
Homem	18 a 34	Até o Fundamental Completo	Privado
Mulher	Até 35 ou Mais	Médio Incompleto ou Mais	Público
Mulher	Até 35 ou Mais	Médio Incompleto ou Mais	Privado
Mulher	Até 35 ou Mais	Até o Fundamental Completo	Público
Mulher	Até 35 ou Mais	Até o Fundamental Completo	Privado
Mulher	18 a 34	Médio Incompleto ou Mais	Público
Mulher	18 a 34	Médio Incompleto ou Mais	Privado
Mulher	18 a 34	Até o Fundamental Completo	Público
Mulher	18 a 34	Até o Fundamental Completo	Privado

Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

4.3 Instrumentos

Questionário especialmente elaborado abrangendo questões de natureza sociodemográfica e acerca da vida laboral (Estudos 1 e 2) e dos acontecimentos e impactos relativos à Pandemia do Covid-19 (Estudo 2).

A elaboração do questionário teve por objetivo obter informações sobre:

Características sociodemográficas:

- Sexo;
- Idade;
- Escolaridade;
- Renda;
- Estado civil;
- Número de filhos.

Ocupação

- Tipo de ocupação;
- Setor da organização;
- Cargo.

Vida profissional

- Tempo de empresa;
- Uso do tempo: horas de trabalho/semana; horas de sono;
- Sucesso profissional.

Liderança

Escala de Liderança (Oliveira, 2015; Souza; Roazzi, 2020), consistindo de 10 itens de autoavaliação de traços de liderança, validado para adultos na Região Metropolitana do Recife (Estudos 1 e 2);

Mini Teste de QI (Souza *et al.*, 2012) composto de uma escala breve de aplicação oral em ambiente aberto e com duração de cinco minutos ou menos, validada para o Estado de Pernambuco (Estudos 1 e 2);

Teste de Hiperculturalidade (Souza *et al.*, 2012), consistindo de 14 questões relativas a relação do indivíduo com as Tecnologias da Informação e Comunicação e dos elementos socioculturais criados ao seu redor (Estudos 1 e 2);

Versão Brasileira do *Ten-Item Personality Inventory - TIPI* de Gosling, Rentfrow e Swann Jr. (2003), com validação estrutural para o Brasil por Souza *et al.* (2012), para medida das dimensões de personalidade do *Big Five* (Estudos 1 e 2).

ChatGPT, Ferramenta de inteligência artificial.

4.4 Procedimentos

No Estudo 1, um total de 35 alunos do curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), matriculados na disciplina de Gestão de Pessoas 2 durante o 2º semestre de 2019 e no Estudo 2, 26 alunos do mesmo curso e matriculados na mesma disciplina no 2º semestre do calendário (1º semestre letivo) de 2022 coletaram os dados da amostra nas ruas da RMR, sendo excluídos registros com erro ou incompletude.

Após treinamento e instruções específicas e adequadas (ver apêndice), os alunos da disciplina Gestão de Pessoas 2 do curso de graduação em Administração da UFPE aplicaram os instrumentos de pesquisa, cada um a um total de 16 participantes voluntários trabalhando em organizações públicas ou privadas, distribuídos uniformemente por sexo, idade, escolaridade e tipo de emprego.

Os participantes foram abordados de forma aleatórias nas ruas da RMR em locais de grande circulação pública até se atingir a composição de amostra planejada. A participação foi informada e estritamente voluntária, além de anônima, não sendo oferecida recompensa, diagnóstico ou recomendação de qualquer tipo.

Os instrumentos de pesquisa foram aplicados no local em que os participantes foram abordados, ou seja, em ambiente público e aberto. Foram tomadas medidas para garantir a segurança física do entrevistador e do entrevistado, assim como para manter uma distância adequada de transeuntes e outras pessoas, a fim de evitar a captação de respostas ou interferências na coleta.

As respostas dos participantes aos itens dos instrumentos aplicados foram registradas em folhas de resposta e posteriormente transcritas para planilhas eletrônicas, a fim de permitir a realização de análises estatísticas.

No contexto deste estudo, a ferramenta de inteligência artificial *ChatGPT*, desenvolvida pela *OpenAI*, foi utilizada como um recurso para auxiliar na organização de ideias e aprimoramento do texto.

4.5 Análise de Dados

A estatística é uma das ferramentas bastante utilizada como meio para análise dos resultados, e permite recursos avançados de análise, especialmente nos casos que se busca verificar a existência de relação entre variáveis, e poder mensurá-las nos casos de existência comprovada, bem como o uso associado de escalas validadas para respaldar os resultados. Sendo mais seguro o uso de escalas já validadas e com a comprovação da fonte. Conforme Flick (2013, p.203) “na pesquisa quantitativa, a generalização é fundamentalmente um problema numérico, a ser resolvido por meios estatísticos”.

A partir dos registros da aplicação dos instrumentos, foi tabulada uma base de dados destinada à análise estatística. As análises abrangeram técnicas de Estatística Descritiva, Estatística Inferencial, Regressões Múltiplas (Linear e Logística) e Análises Multivariadas (Escalonamento Multidimensional e Teoria das Facetas), considerando as variáveis dependentes, independentes e mediadoras investigadas, de modo a evidenciar a sua estrutura relacional. Todas as análises foram realizadas utilizando o pacote estatístico Tibco STATISTICA 13.5.

5 RESULTADOS

5.1 Perfil da Amostra

5.1.1 Perfil Sociodemográfico

A Tabela 2 mostra a distribuição de gênero e idade dos dados oriundos dos participantes que compõe a amostra dos dois estudos (Estudo 1 e Estudo 2) e a combinação desses dois estudos (Estudos 1 e 2). Houve uma ligeira maioria de homens em todos os grupos e a idade média dos participantes da amostra é 36,5 anos (DP=12,84), variando individualmente de 18,1 a 77,5.

Tabela 2 - Sexo e Idade

	Estudo 1	Estudo 2	Estudos 1 e 2
Sexo	133 Homens (50,6%) 130 Mulheres (49,4%)	160 Homens (50,0%) 160 Mulheres (50,0%)	293 Homens (50,3%) 290 Mulheres (49,7%)
Idade	36,7 anos (DP=12,86) Variando de 18,7 a 65,1	36,2 anos (DP=12,83) Variando de 18,1 a 77,5	36,5 anos (DP=12,84) Variando de 18,1 a 77,5

Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

A Tabela 3 apresenta informações sobre a situação familiar, onde a maioria dos participantes (84%) foi de solteiros e casados, porém apenas 49,2% dos participantes tem filhos.

Tabela 3 - Situação Familiar

	Estudo 1	Estudo 2	Estudos 1 e 2
Estado civil	Solteiros (47,9%) Casados (38,0%) Separados/Divorciados (8,4%) União informal (4,9%) Viúvos (0,8%)	Solteiros (46,9%) Casados (35,8%) Separados/Divorciados (6,9%) União informal (9,1%) Viúvos (1,6%)	Solteiros (47,3%) Casados (36,7%) Separados/Divorciados (7,5%) União informal (7,1%) Viúvos (1,2%)
Com Filhos	45,2%	52,5%	49,2%

Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

A Tabela 4 apresenta os dados referente ao nível de escolaridade e a renda dos participantes da amostra. Os dados mostram que a maioria dos participantes tem ensino médio ou superior e a renda média individual mensal foi de R\$ 1.501,67 (DP=R\$ 2.481,06).

Tabela 4 - Escolaridade e Renda

	Estudo 1	Estudo 2	Estudos 1 e 2
Escolaridade	Ensino Fundamental (4,2%) Ensino Médio (44,9%) Ensino Superior (29,7%) Especialização (14,8%) Mestrado ou Doutorado (6,5%)	Ensino Fundamental (33,1%) Ensino Médio (34,4%) Ensino Superior (20,0%) Especialização (9,1%) Mestrado ou Doutorado (3,4%)	Ensino Fundamental (20,0%) Ensino Médio (39,1%) Ensino Superior (24,4%) Especialização (11,7%) Mestrado ou Doutorado (4,8%)
Renda Média Individual	R\$ 1.394,38 DP=R\$ 1.694,87	R\$ 1.589,85 DP=R\$ 2.996,38	R\$ 1.501,67 DP=R\$ 2.481,06
Renda Média Familiar	R\$ 3.764,26 DP=R\$ 3.870,96	R\$ 3.612,50 DP=R\$ 4.818,48	R\$ 3.680,96 DP=R\$ 4.413,28

Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

5.1.2 Perfil Profissional

A seguir, serão apresentados os resultados derivados dos cruzamentos dos dados oriundos dos participantes que compõe a amostra dos dois estudos (Estudo 1 e Estudo 2) e a combinação desses dois estudos (Estudos 1 e 2) no que diz respeito à vida profissional.

A Tabela 5 apresenta informações do perfil profissional dos empregados, referente a distribuição do setor de emprego (setor público ou privado) e o setor de atuação, dividido em Serviços, Comércio, Produção (Indústria, Agricultura e Construção) e outros (demais setores).

Tabela 5 - Tipo do emprego e Setor de atuação

	Estudo 1	Estudo 2	Estudos 1 e 2
Empregados no Serviço Público	46,8%	45,6%	46,1%
Empregados no Setor Privado	53,2%	54,4%	53,94%
Setor de Atuação	Serviços (66,9%) Comércio (11,8%) Produção (13,3%) Outros (8,0%)	Serviços (52,2%) Comércio (22,5%) Produção (21,6%) Outros (3,8%)	Serviços (58,8%) Comércio (17,7%) Produção (17,7%) Outros (5,7%)

Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

Analisando a tabela, podemos observar que a maioria dos empregados (53,94%) trabalha no setor privado, enquanto 46,1% trabalham no setor público. Além disso, podemos ver que a maioria dos empregados (58,8%) trabalha no setor de serviços, seguido de 17,7% no setor de comércio, 17,7% na produção (indústria, construção ou agricultura) e ainda 5,7% em outros setores. A maioria dos empregados da amostra total estudada trabalha no setor privado (53,94%) e no setor de serviços (58,8%).

A Tabela 6 apresenta informações do perfil profissional dos empregados, referente ao Tipo de Cargo e tempo de trabalho na empresa atual.

Tabela 6 - Tipo de cargo e Tempo Médio na Empresa

	Estudo 1	Estudo 2	Estudos 1 e 2
Tipo de Cargo	Semiqualificado (30,0%) Qualificado (38,0%) Nível Superior (17,1%) De Chefia (14,8%)	Semiqualificado (43,4%) Qualificado (29,7%) Nível Superior (13,1%) De Chefia (13,8%)	Semiqualificado (37,4%) Qualificado (33,4%) Nível Superior (14,9%) De Chefia (14,2%)
Tempo Médio na empresa	7,4 anos (DP=8,61) Variando de 0 a 36,8 anos	6,9 anos (DP=7,89) Variando de 0 a 37,6 anos	7,1 anos (DP=8,22) Variando de 0 a 37,6 anos

Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

Com relação ao cargo ocupado pelos empregados, observamos que 33,4% ocupam cargo qualificado, 37,4% semiqualificados, 14,9% de nível superior e 14,2% de chefia. É interessante notar que, no Estudo 2, há uma maior proporção de empregados ocupando cargos semiqualificados em comparação com o Estudo 1. Quanto ao tempo de trabalho na empresa atual, a média é de 7,1 anos, com um

desvio-padrão de 8,22 anos. Observamos que a variação individual é bastante ampla, variando de 0 a 37,6 anos.

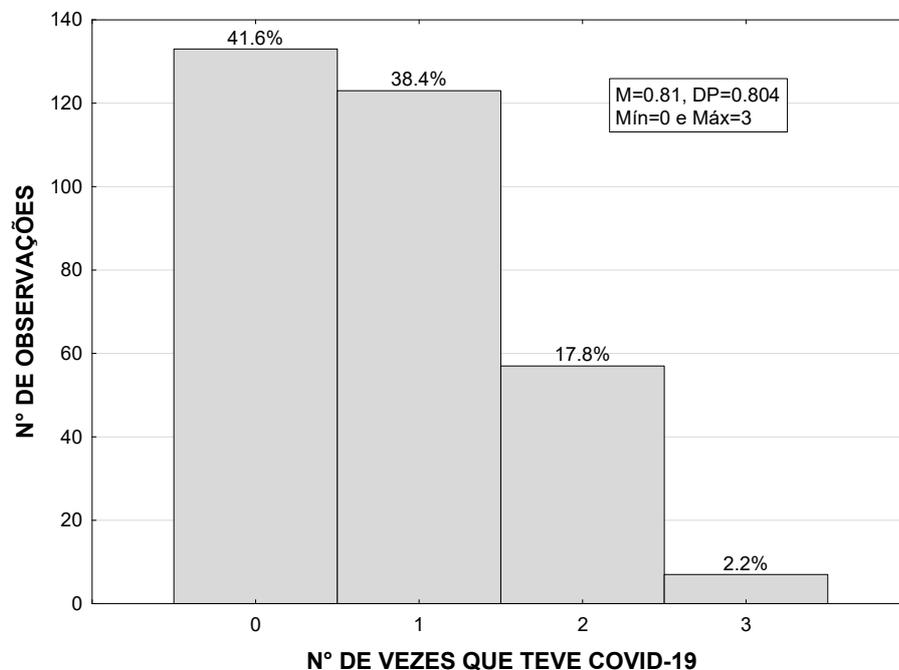
5.2 Covid-19

5.2.1 Experiência Pessoal

Durante o segundo semestre de 2022, no âmbito do Estudo 2, foram coletados dados acerca dos eventos e impactos relacionados à pandemia e à Covid-19. Esses dados foram obtidos por meio da aplicação de um questionário, que permitiu a coleta de informações relevantes sobre os efeitos da pandemia da Covid-19 na vida das pessoas. A coleta desses dados representa uma importante contribuição para a compreensão do impacto da pandemia e para a formulação de políticas públicas que visem minimizar seus efeitos.

O Gráfico 1 apresenta a Distribuição de frequência do número de vezes que cada sujeito foi infectado pelo SARS-CoV-2, o vírus responsável pela Covid-19.

Gráfico 1 – Distribuição de frequência do número de vezes que cada sujeito teve COVID-19



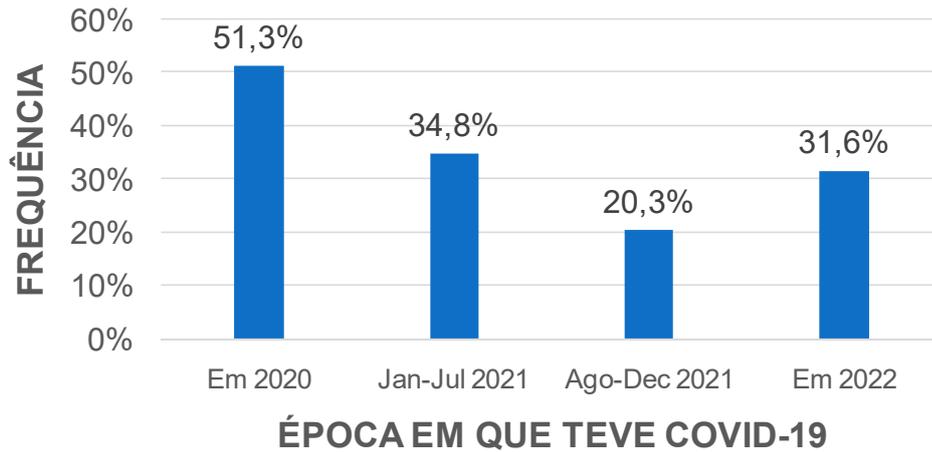
Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

A pesquisa revelou que, entre os participantes estudados, 41,6% não foram infectados pela Covid-19, enquanto 58,4% testaram positivo para a doença. Desses,

38,4% foram infectados em uma única ocasião, enquanto 17,8% foram infectados duas vezes e apenas 2,2% foram infectadas em três ocasiões distintas.

O Gráfico 2 mostra a distribuição de frequência em relação à época em que os participantes foram infectados pelo SARS-CoV-2, o vírus responsável pela Covid-19.

Gráfico 2 – Distribuição de frequência da época em o sujeito teve Covid-19

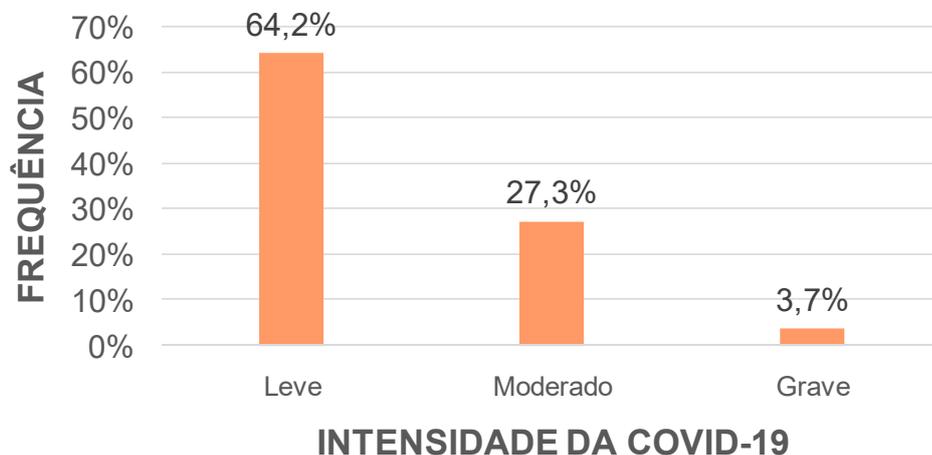


Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

Verifica-se que a maioria dos participantes (51,3%) contraiu Covid-19 em 2020, enquanto 34,8% foram infectados no primeiro semestre de 2021 e 20,3% no segundo semestre do mesmo ano. Até o momento da pesquisa em 2022, 31,6% dos indivíduos já haviam sido diagnosticados com a doença.

O Gráfico 3 mostra a distribuição de frequência da intensidade da Covid-19 dos participantes infectados pelo SARS-CoV-2, o vírus responsável pela Covid-19.

Gráfico 3 – Distribuição de frequência da intensidade da Covid-19

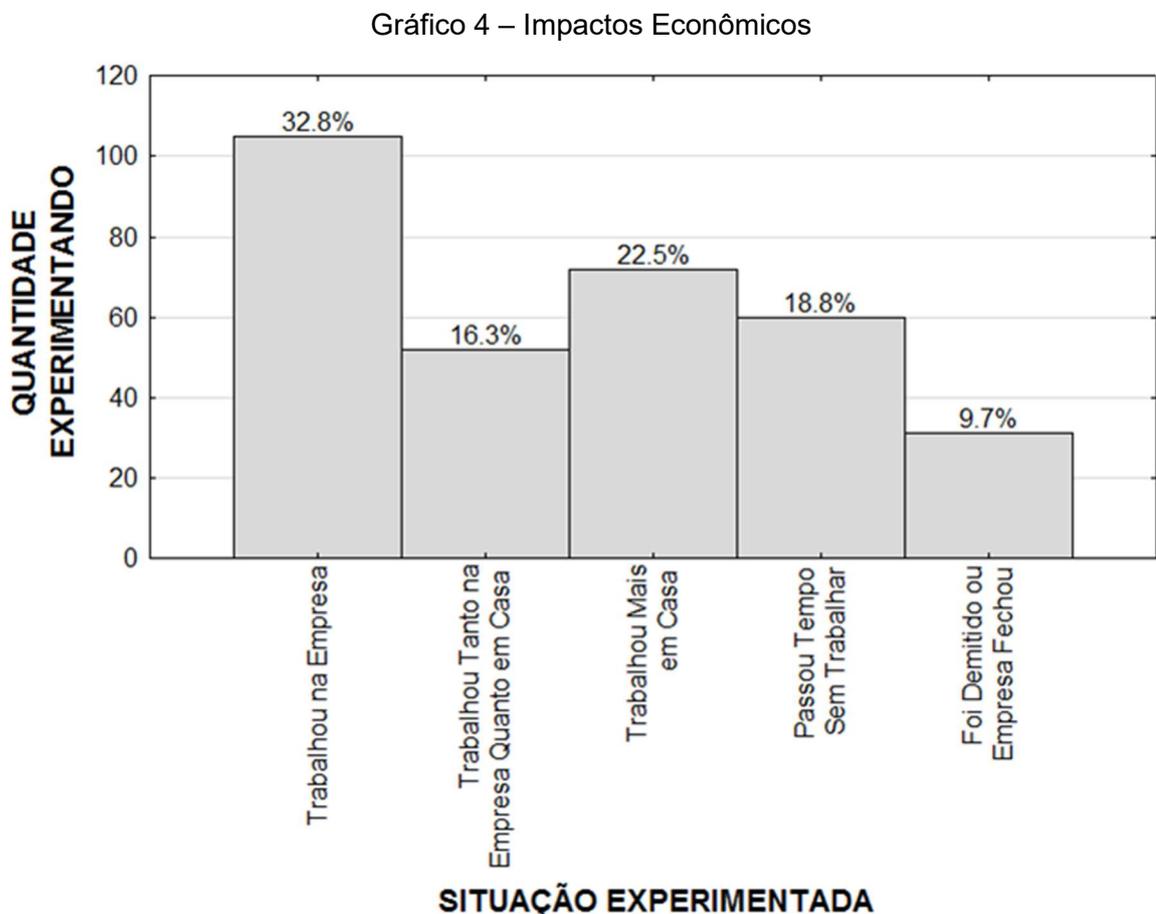


Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

A pesquisa constatou que a maioria dos participantes que contraíram Covid-19 (64,2%) apresentou sintomas leves, enquanto 27,3% tiveram sintomas moderados e apenas 3,7% apresentaram a forma grave da doença.

5.2.2 Impactos Econômicos

O Gráfico 4 mostra a distribuição de frequência de diferentes situações experimentadas pelos participantes em relação aos impactos econômicos da Pandemia do COVID-19, no âmbito do Estudo 2.



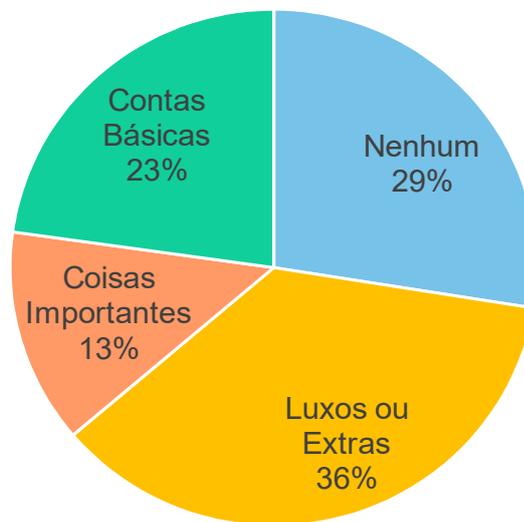
Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

Esse resultado apresenta uma visão geral das mudanças nas formas de trabalho durante a pandemia, demonstrando que grande parte dos participantes continuou trabalhando em suas empresas (32,8%), enquanto um número significativo passou a trabalhar mais em casa (22,5%). Além disso, 16,3% relataram trabalhar tanto

na empresa quanto em casa. Por outro lado, 18,8% pararam de trabalhar por um período e 9,7% foram demitidos ou tiveram a empresa fechada.

O Gráfico 5 apresenta a distribuição de frequência dos cortes financeiros feitos pelos participantes em resposta às dificuldades econômicas causadas pela pandemia. Os dados foram classificados em quatro grupos: Luxos ou Extras, Coisas Importantes, Contas Básicas e Nenhum.

Gráfico 5 – Distribuição de frequência dos cortes financeiros decorrentes das dificuldades financeiras em função da Pandemia



Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

Entre os participantes entrevistados, 36% indicaram ter reduzido seus gastos com Luxos ou Extras durante a pandemia, representando a maior proporção dos cortes dentre os grupos estudados. Enquanto 13% dos entrevistados relataram ter feito cortes em Coisas Importantes, indicando que a pandemia exigiu sacrifícios financeiros em áreas cruciais de suas vidas, como saúde, educação e moradia. O grupo Contas Básicas correspondeu a 23% dos cortes, o que indica que muitos indivíduos precisaram restringir gastos com itens essenciais. Por fim, 29% não realizaram nenhum corte financeiro.

5.3 Indicador de Liderança

5.3.1 Estatística Descritiva do Indicador de Liderança

A Escala de Liderança (Oliveira, 2015; Souza; Roazzi, 2020), utilizada nesta pesquisa consiste de 10 itens de autoavaliação de traços de liderança, validado para adultos na Região Metropolitana do Recife.

Um conjunto de 10 características individuais, oriundos da síntese realizada dos aspectos de liderança, com base na revisão de literatura, que parecem sintetizar a compreensão existente acerca dos traços mais essenciais ligados à capacidade de liderar, sendo eles:

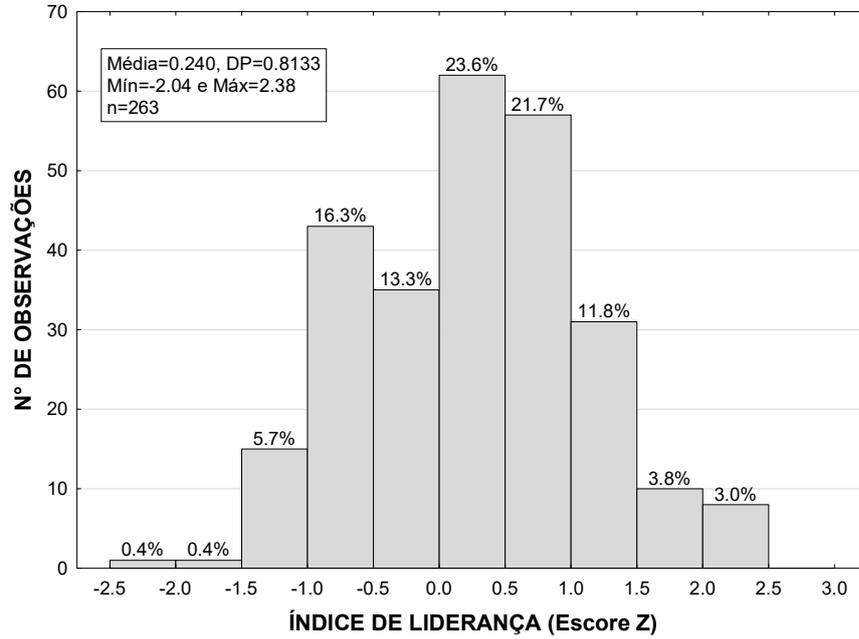
1. Carisma e Capacidade de Influenciar Pessoas;
2. Eloquência e Capacidade de Comunicação;
3. Capacidade de Resolver Conflitos;
4. Objetividade, Praticidade e Pragmatismo;
5. Responsabilidade, Confiabilidade e Diligência;
6. Apoio e Suporte às Necessidades das Pessoas;
7. Coragem, Iniciativa, Audácia e Autoconfiança;
8. Conhecimento, Inteligência e Racionalidade;
9. Sensibilidade, Intuição e Criatividade;
10. Capacidade de Delegar.

O índice de liderança, calculado pela média dos 10 itens, é uma medida da capacidade de liderança de uma pessoa, sendo que valores positivos indicam maior capacidade de liderança e valores negativos indicam menor capacidade de liderança.

Estudo 1 – n=263 (2019)

O Gráfico 6 mostra a distribuição de frequência do Índice de Liderança da amostra do Estudo 1 (n = 263) realizado durante 2º semestre de 2019, tomando-se por base o indicador utilizado.

Gráfico 6 - Índice de Liderança (Estudo 1)

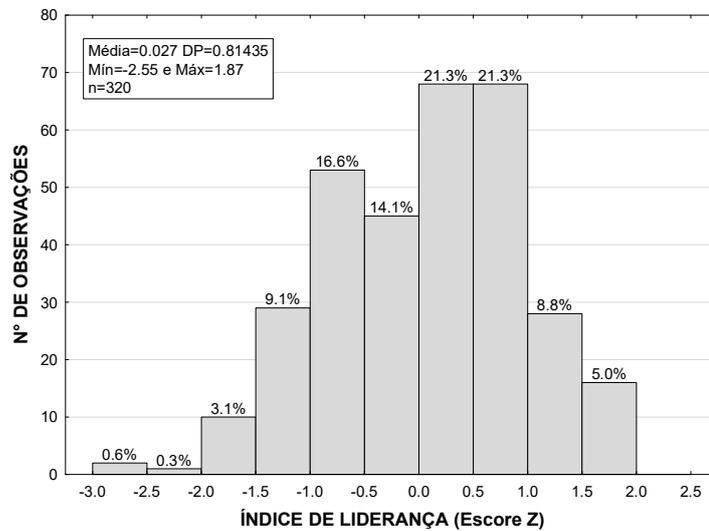


Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

Estudo 2 – n=320 (2022)

O Gráfico 7 mostra a distribuição de frequência do Índice de Liderança da amostra do Estudo 2 (n = 320) realizado durante o 2º semestre de 2022, tomando-se por base o indicador utilizado.

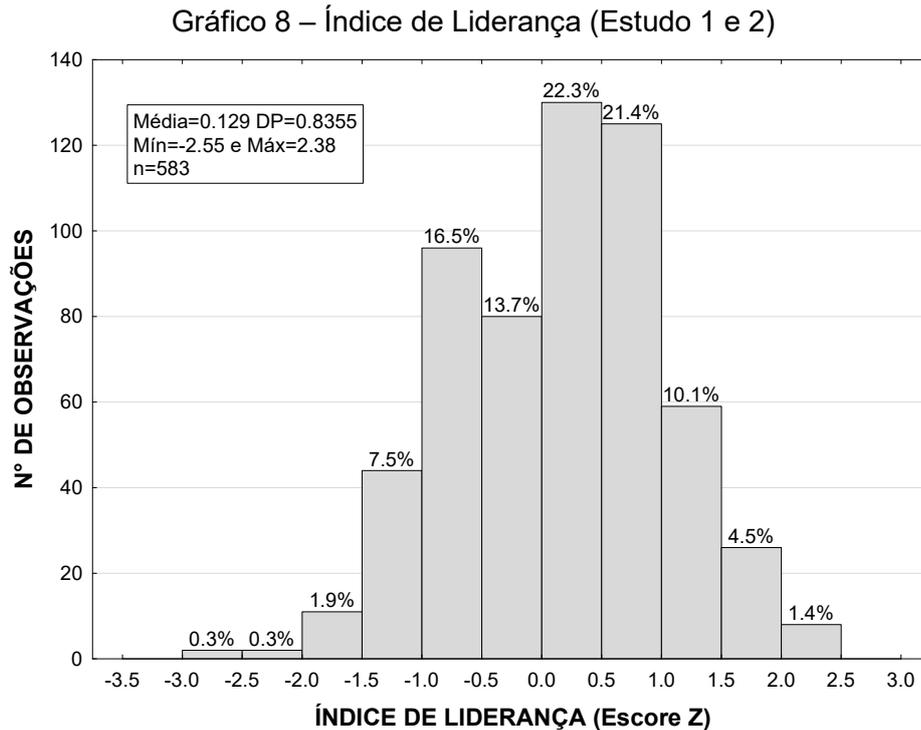
Gráfico 7 – Índice de Liderança (Estudo 2)



Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

Estudo 1 e 2 – n=583

O Gráfico 8 mostra a distribuição de frequência do Índice de Liderança da amostra total, incluindo o Estudo 1 e o Estudo 2 (n = 583), tomando-se por base o indicador utilizado.



Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

No contexto dos resultados da pesquisa em questão, observa-se que, considerando o Escore Z, cuja média é zero, os dados relativos ao Índice de Liderança apresentam similaridades entre as amostras analisadas. Mais especificamente, constata-se que 63,9% dos participantes do Estudo 1, 56,4% dos participantes do Estudo 2 e 59,7% da amostra total obtiveram um Índice de Liderança acima da média. No entanto, é pertinente ressaltar que apenas 16% dos indivíduos pesquisados apresentam um perfil com inclinação mais expressiva para o papel de liderança, ou seja, com pontuação igual ou superior a 1,0.

5.3.2 Validade do Indicador de Liderança

A tabela 7 apresenta uma análise de confiabilidade do Índice de Liderança em dois estudos diferentes, realizado em 2019 e 2022, e uma análise conjunta dos dois

estudos (amostra total). O Alfa de Cronbach foi utilizado como medida de consistência interna do instrumento, com valores de 0.78 e 0.77 nos estudos 1 e 2, respectivamente. No entanto, ao combinar os dois estudos, o valor aumentou para 0.80, sugerindo maior consistência interna em uma amostra maior e mais diversificada.

Tabela 7 - Análise de Confiabilidade dos itens do Índice de Liderança

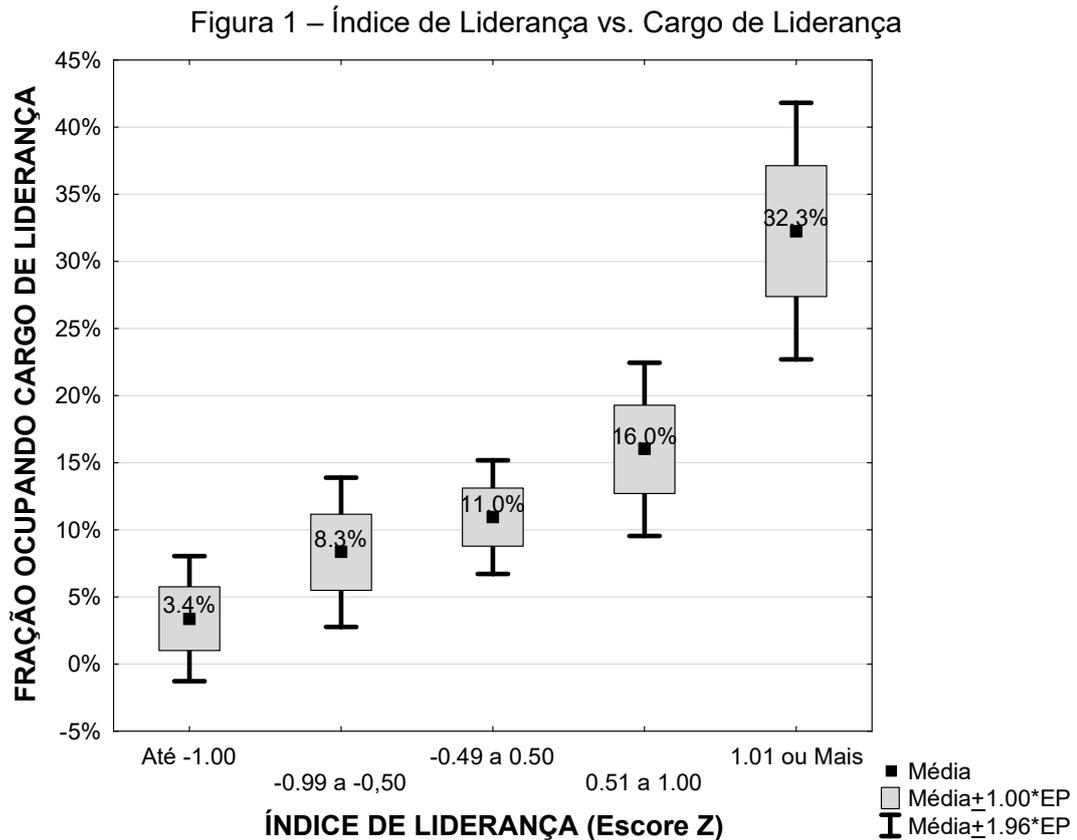
Estudo	Alfa de Cronbach
Estudo 1 - n=263 (2019)	0.78
Estudo 2 - n=320 (2022)	0.77
Estudos 1 e 2	0.80

Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

A análise da confiabilidade é importante para avaliar se o instrumento é consistente em medir o que se propõe a medir e se os resultados obtidos podem ser considerados confiáveis. Dessa forma, faz-se importante destacar que o Índice de Liderança consegue, de fato, medir o que propõe, ou seja, indicar se um indivíduo possui um perfil de liderança.

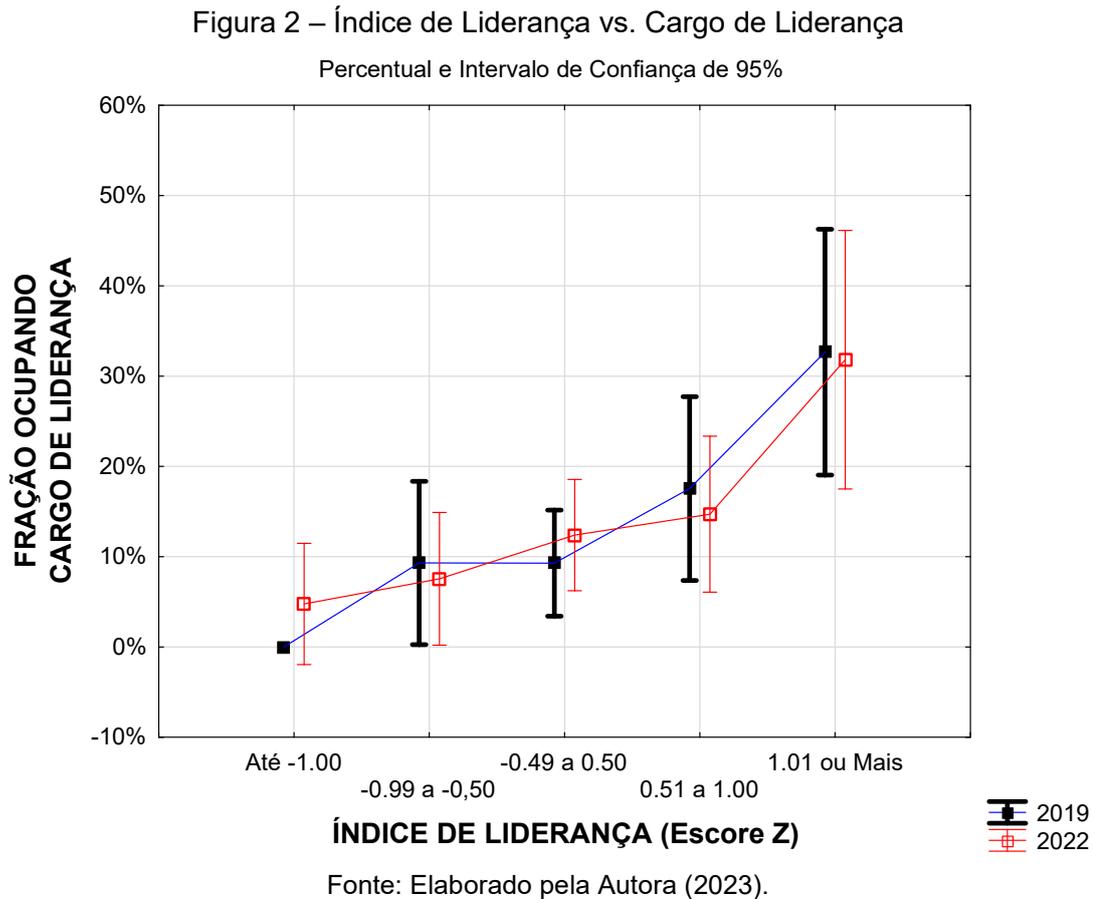
Associação com Ocupação de Cargo de Liderança

A Figura 1 apresenta a associação existente entre o Índice de Liderança e a Fração de Cargos de Liderança ocupados pelos participantes da pesquisa.



Segundo os resultados, existe uma correlação positiva entre as variáveis em questão. Sendo assim, quanto maior o Índice de Liderança, maior a fração de indivíduos ocupando cargos de liderança, ou seja, quanto maior o seu perfil de liderança, mais probabilidade do indivíduo ocupar cargo de chefia.

A Figura 2 apresenta a relação entre o Índice de Liderança e a fração ocupando Cargos de Liderança pelos participantes da amostra do Estudo 1 e da amostra do Estudo 2.



A partir da análise do gráfico, que apresenta duas curvas sobrepostas, é possível perceber de maneira inequívoca a existência de uma associação positiva entre os itens em questão nos dois estudos. Especificamente, o Índice de Liderança e a fração de indivíduos ocupando Cargo de Liderança demonstram uma relação direta, onde quanto maior o Índice de Liderança, maior a fração de indivíduos ocupando cargos de liderança.

5.4 Condicionantes da Liderança na Vida Laboral

5.4.1 Liderança segundo o Ano, controlada a Escolaridade

A Tabela 8 apresenta os resultados da análise de variância (ANOVA) dos efeitos principais do Indicador de Liderança em relação ao ano da pesquisa (2019 ou 2022) e da Escolaridade (Fundamental, Média, Superior ou Pós-Graduação).

Tabela 8 - *Main Effects* ANOVA do Indicador de Liderança em função do ano da pesquisa (2019 ou 2022) e da Escolaridade (Fundamental, Média, Superior ou Pós-Graduação)

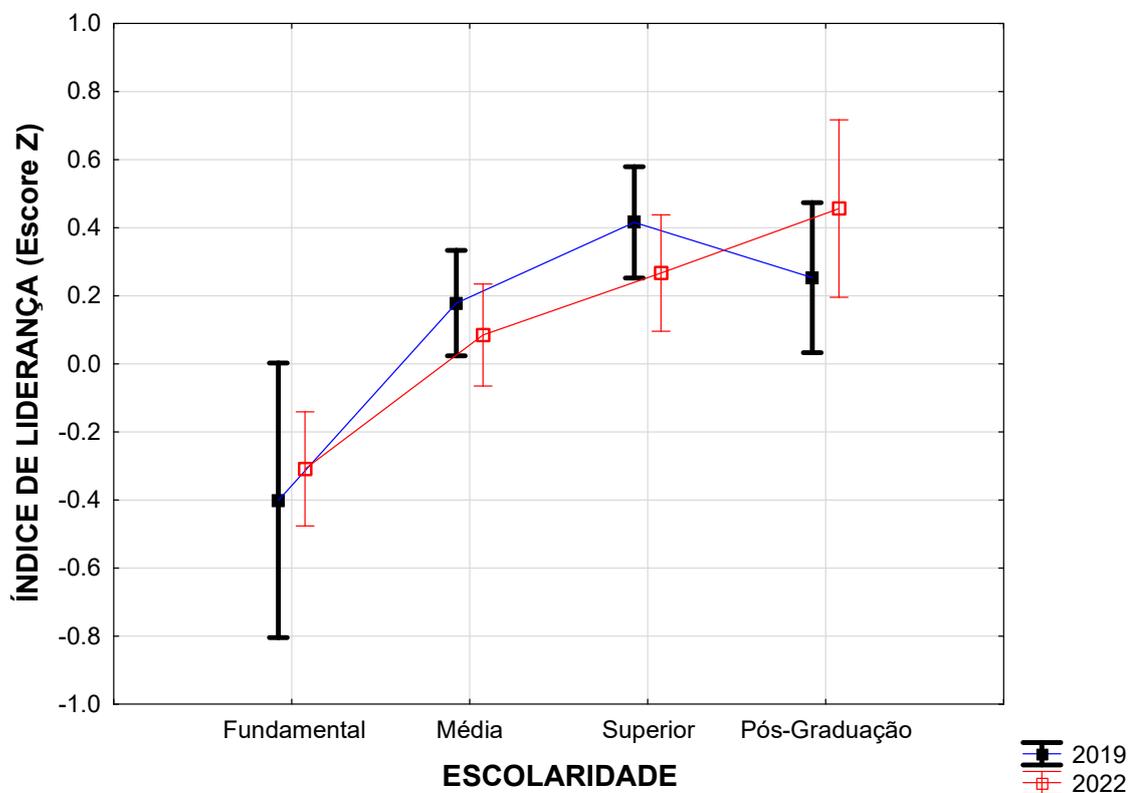
Efeito	GL	Eta Parcial ao Quadrado	F	p
Interceptação	1	0.022	13.172	<.01
Ano	1	0.001	0.299	0.58
Escolaridade	3	0.071	14.812	<.01
Erro	578			

Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

Os resultados da análise indicam que a escolaridade tem um efeito positivo e significativo no Indicador de Liderança, enquanto o ano da pesquisa não apresenta efeito significativo. Além disso, foi observada uma interceptação significativa, sugerindo que o valor médio do Indicador de Liderança não é influenciado pelo ano da pesquisa ou pela escolaridade.

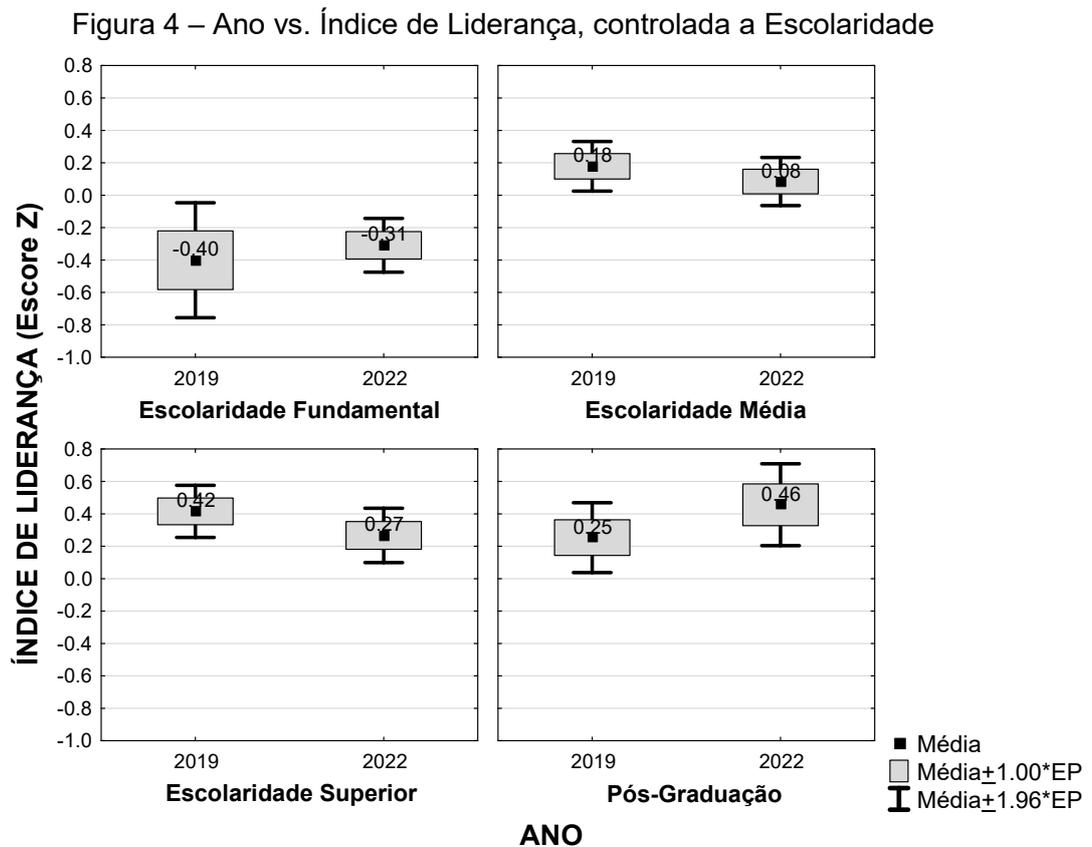
Figura 3 – Índice de Liderança vs. Escolaridade

Média e Intervalo de Confiança de 95%



Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

No que diz respeito a relação da Escolaridade (Fundamental, Média, Superior ou Pós-Graduação) e o Índice de Liderança, a Figura 3 ilustra, através de curvas que se sobrepõe, a associação positiva entre os itens em questão. Tanto a amostra do Estudo 1, como a amostra do Estudo 2, apresentam impactos positivos semelhantes. Bem como apresentado na Tabela 8, os resultados indicam que a escolaridade tem um efeito significativo e positivo no Indicador de Liderança, ou seja, quanto mais o indivíduo se capacita, maior o seu perfil de liderança.



Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

Conforme pode ser observado na Figura 4, os resultados indicam que o ano da pesquisa não exerce efeito significativo no Indicador de Liderança quando a variável Escolaridade é controlada. Dessa forma, é possível afirmar que existe uma associação positiva entre o Índice de Liderança e Escolaridade em ambos os anos analisados, 2019 e 2022, apresentando impactos positivos semelhantes.

5.4.2 Sociodemografia e Liderança

• Gênero

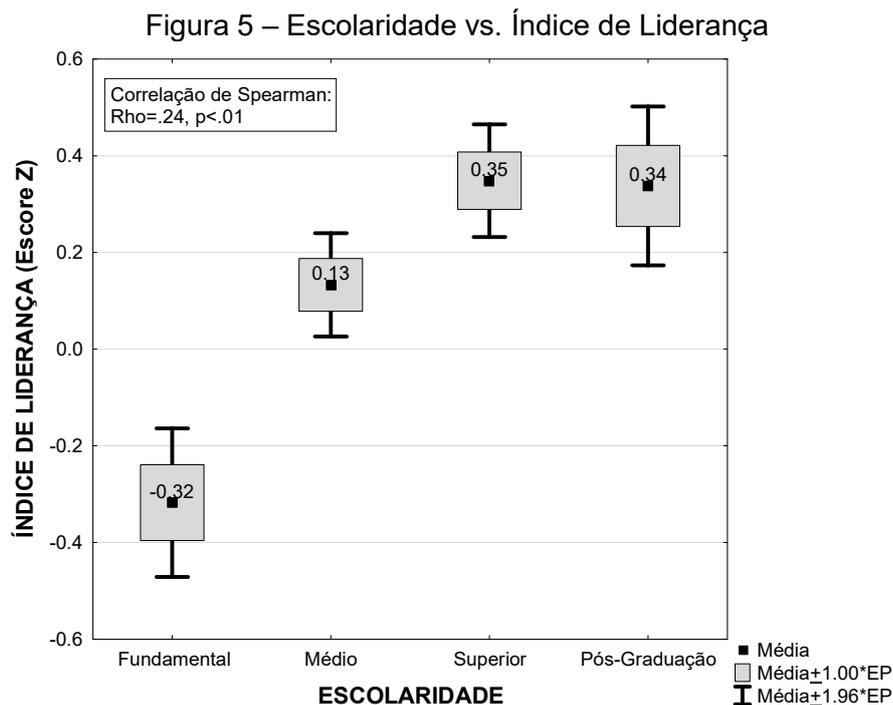
De acordo com os resultados, quando comparado os Índices de Liderança entre homens e mulheres, a análise dos dados revelou que não houve diferença estatisticamente significativa entre os grupos, com valores médios de 0.128 (DP=0.8359, n=293) para homens e 0.130 (DP=0.8364, n=290) para mulheres. Essa conclusão foi confirmada pelo Teste Mann-Whitney U, que apresentou um valor de $Z=-0.099$ e $p=0.92$.

• Idade

Ao avaliar a possível correlação entre a idade e o Índice de Liderança, os resultados da análise indicaram que não houve correlação estatisticamente significativa entre as variáveis, com um valor de *Spearman Rho* de 0,02 e $p = 0,59$.

• Escolaridade

A pesquisa analisou a correlação entre os níveis de Escolaridade e o Índice de Liderança usando a Correlação de *Spearman* na amostra total, conforme apresentado na Figura 5.

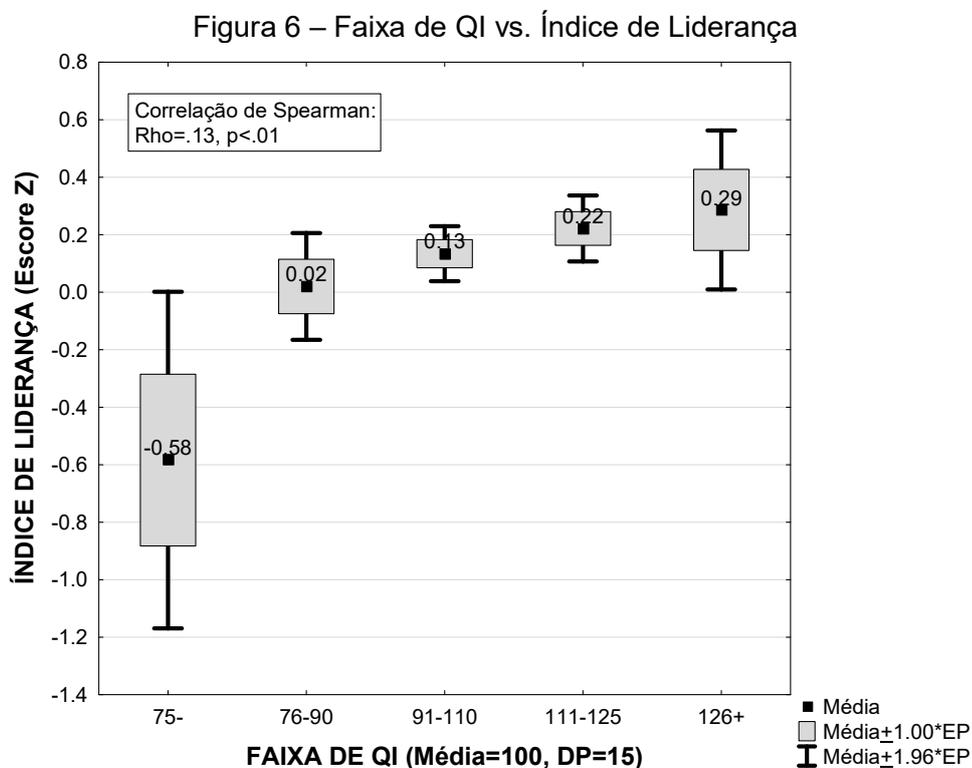


Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

Os resultados indicaram uma correlação positiva entre as variáveis, mostrando que a escolaridade tem um efeito significativo e positivo no perfil de liderança, evidenciando que quanto maior o nível de escolaridade do indivíduo, maior é seu perfil de liderança (*Spearman Rho*=.24 e $p<.01$), entretanto essa relação apresenta um efeito mais acentuado para os sujeitos com menor nível de escolaridade (Fundamental e Médio) e ponto de saturação para os sujeitos com maior nível escolaridade (Superior e Pós-Graduação).

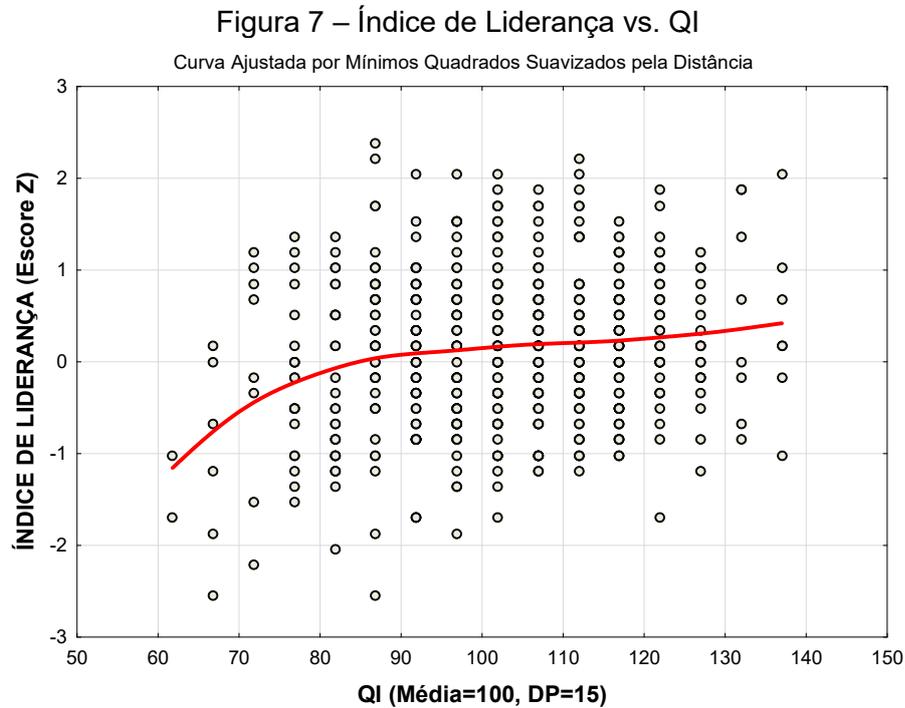
5.4.3 Inteligência e Liderança

Outra associação analisada foi a relação entre a Inteligência (Faixa de QI) e o Índice de Liderança. Segundo os resultados apresentados na Figura 6, existe uma correlação positiva entre as variáveis em questão. Sendo assim, quanto mais alta a Faixa de QI, maior é o Índice de Liderança (*Spearman Rho*=.13 e $p<.01$). Cabe ressaltar um efeito positivo mais significativo no Índice de Liderança até o nível 90 da Faixa de QI.



Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

A Figura 7 apresenta o Diagrama de Dispersão para visualizar as relações entre Inteligência (Faixa de QI) e Índice de Liderança na amostra pesquisada.



Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

Como pode ser observado, à medida que aumenta a Faixa de QI, aumenta o Índice de Liderança. Cabe ressaltar um efeito positivo mais significativo no Índice de Liderança até o nível 90 da Faixa de QI.

5.4.4 Personalidade e Liderança

A Tabela 9 demonstra o resultado do teste de Correlação de Spearman realizado entre o Índice de Liderança e múltiplos aspectos da Personalidade.

Tabela 9 - Correlação entre o Índice de Liderança e múltiplos aspectos da personalidade.

Aspecto da Personalidade		Correlação de Spearman	
		Rho	p
Big Five	Abertura (Abe)	0.27	<.01
	Conscienciosidade (Con)	0.21	<.01
	Extroversão (Ext)	0.23	<.01
	Agradabilidade (Agr)	0.01	0.85
	Neuroticismo (Neu)	-0.08	0.05
Autoestima = (Ext-Neu)		0.23	<.01
Estabilidade = (Agr+Con+(1-Neu))/3		0.15	<.01
Plasticidade = (Ext+Abe)/2		0.32	<.01
Conformidade = 2*Estabilidade-Plasticidade		-0.05	0.21
Maquiavelismo = Neu-Con-Agr		-0.15	<.01
Narcisismo = Abe+Ext-Neu		0.31	<.01
Psicopatia = Ext-Con-Agr		0.02	0.65
Tríade Negra = (Maquiavelismo+Narcisismo+Psicopatia)/3		0.10	0.01
Tríade Luminosa = (Abe+Con+Agr+Ext-Neu)		0.28	<.01

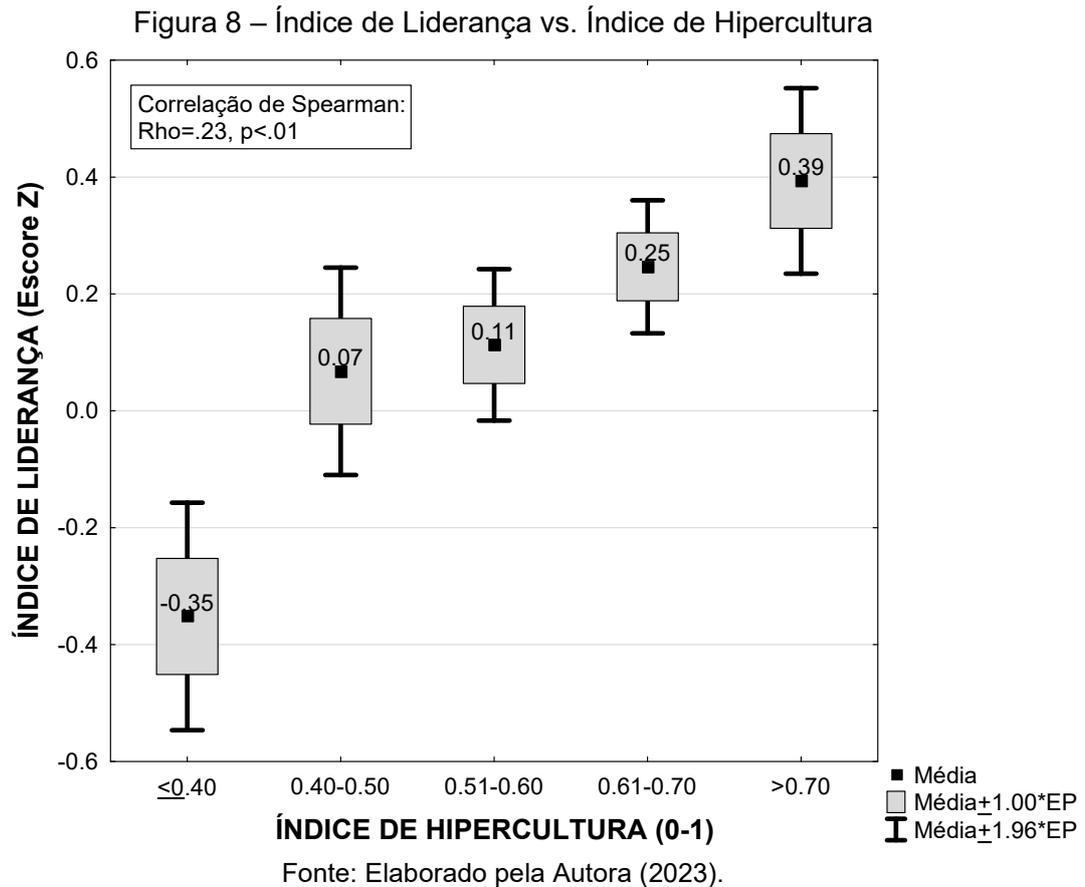
Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

Os resultados indicam que há uma correlação positiva significativa entre o Índice de Liderança e alguns aspectos da personalidade, como Abertura, Conscienciosidade, Extroversão, Autoestima, Plasticidade, Narcisismo e Tríade Luminosa, com valores variando entre 0.23 e 0.32. Por outro lado, há uma relação negativa entre o Índice de Liderança e Maquiavelismo, com uma correlação de -0.15. E alguns aspectos da personalidade, como Agradabilidade e Neuroticismo, não apresentaram correlação significativa com o Índice de Liderança.

Os resultados apresentados na tabela mostram que o valor do coeficiente de correlação varia de acordo com a fórmula utilizada para medir a personalidade. Por exemplo, a Tríade Negra apresentou uma correlação positiva significativa com o Índice de Liderança, enquanto a Psicopatia, uma das características da Tríade Negra, apresentou uma correlação não significativa com o Índice de Liderança quando avaliada isoladamente.

5.4.5 Hipercultura e Liderança

Outra associação analisada foi a relação entre a Hipercultura e a Liderança. Segundo os resultados apresentados na Figura 8, existe uma correlação positiva entre as variáveis em questão.

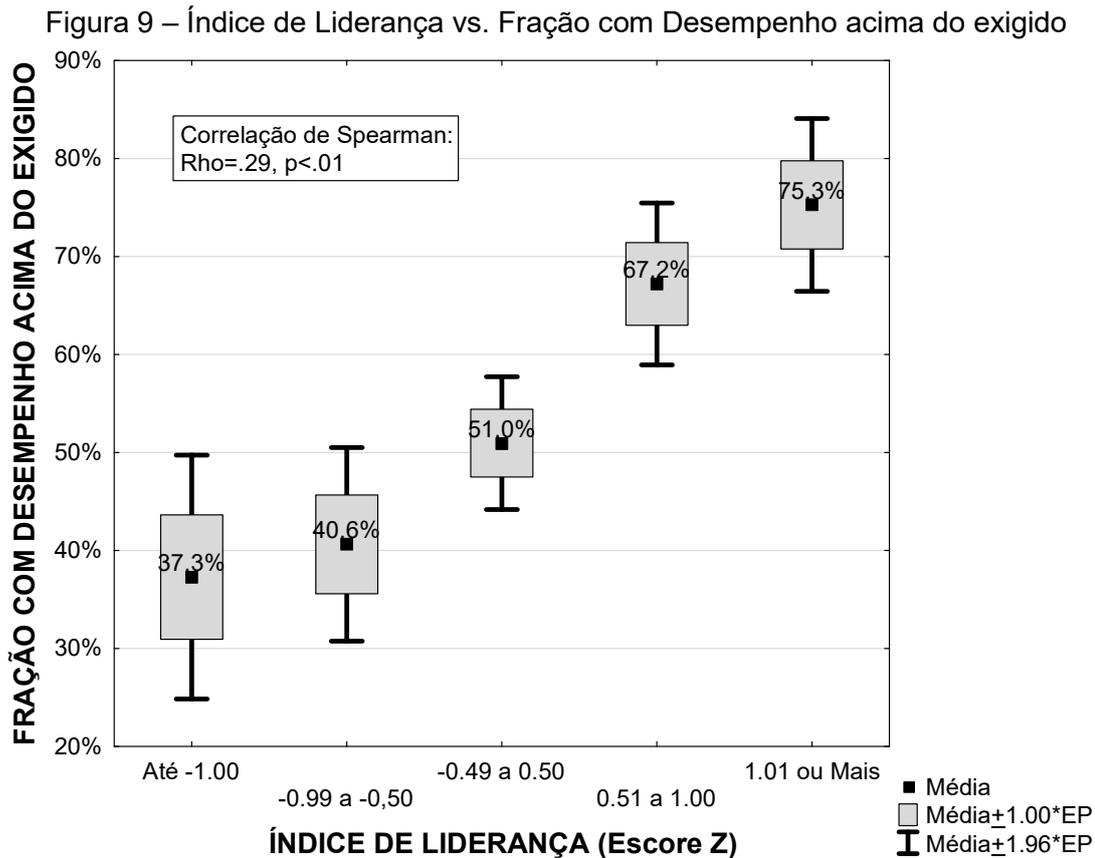


Claramente, a figura mostra uma forte relação positiva entre o Índice de Hiper cultura e o Índice de Liderança, com a maior variação ocorrendo entre os níveis <0,40 a 0,50 do índice de Hiper cultura. Sendo assim, quanto mais alto o Índice de Hiper cultura, maior é o Índice de Liderança (*Spearman Rho*=.23 e $p<.01$). Cabe ressaltar um efeito positivo mais significativo no Índice de Liderança a partir do aumento do Índice de Hiper cultura.

5.5 Impactos da Liderança na Vida Laboral

5.5.1 Liderança, Desempenho e Trabalho

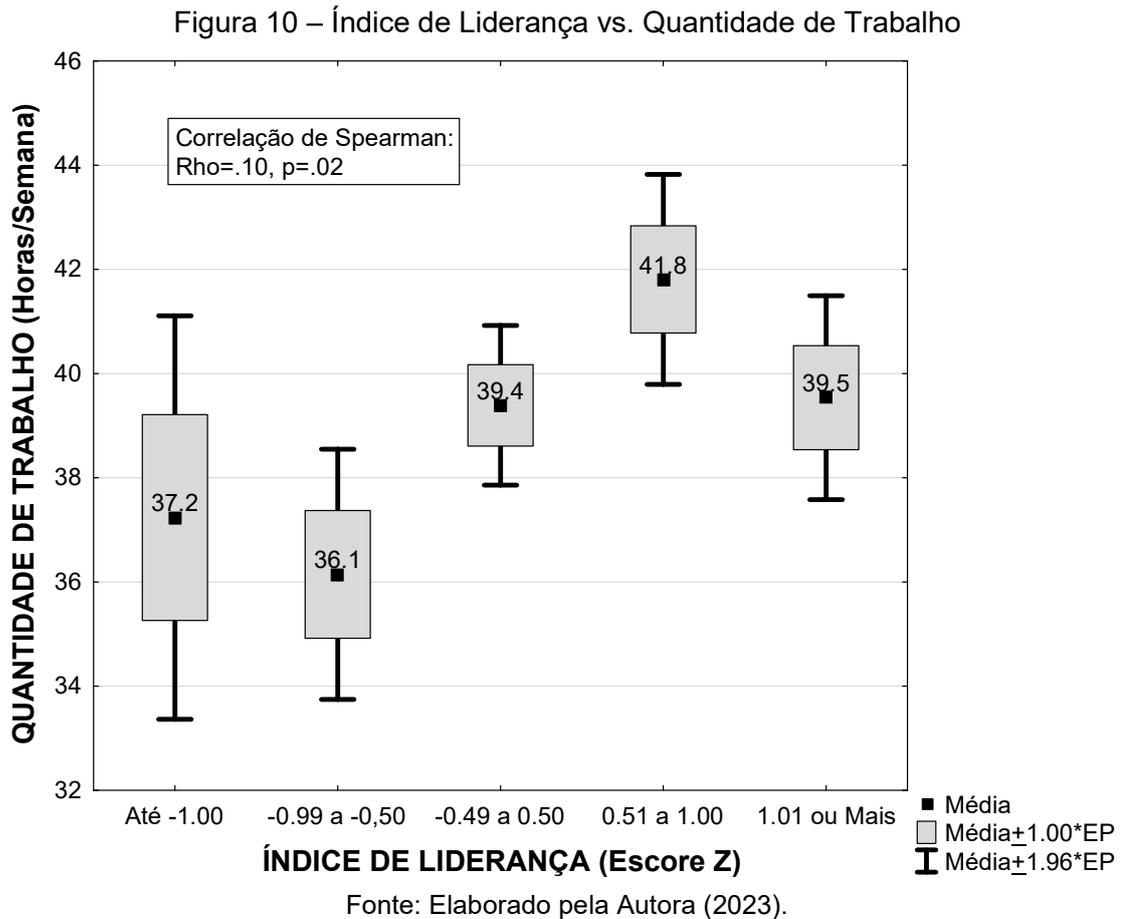
A Figura 9 mostra a variação da autoavaliação do Desempenho acima do exigido (segundo os critérios do empregador) em função do Índice de Liderança.



Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

Os resultados revelam que há uma relação positiva entre as variáveis, indicando que à medida que o Índice de Liderança aumenta, o Desempenho acima do exigido também apresenta um aumento significativo. A menor variação ocorreu entre os níveis correspondentes a -1,00 e -0,50 do Índice de Liderança no Escore Z. A análise estatística da correlação entre as variáveis foi realizada por meio do coeficiente de correlação de *Spearman*, que apresentou um valor de *Rho* igual a 0,29 e um valor de *p* inferior a 0,01, indicando uma correlação significativa entre as variáveis.

A Figura 10, a seguir, mostra a variação da Quantidade de Trabalho em horas/semana em função do Índice de Liderança.

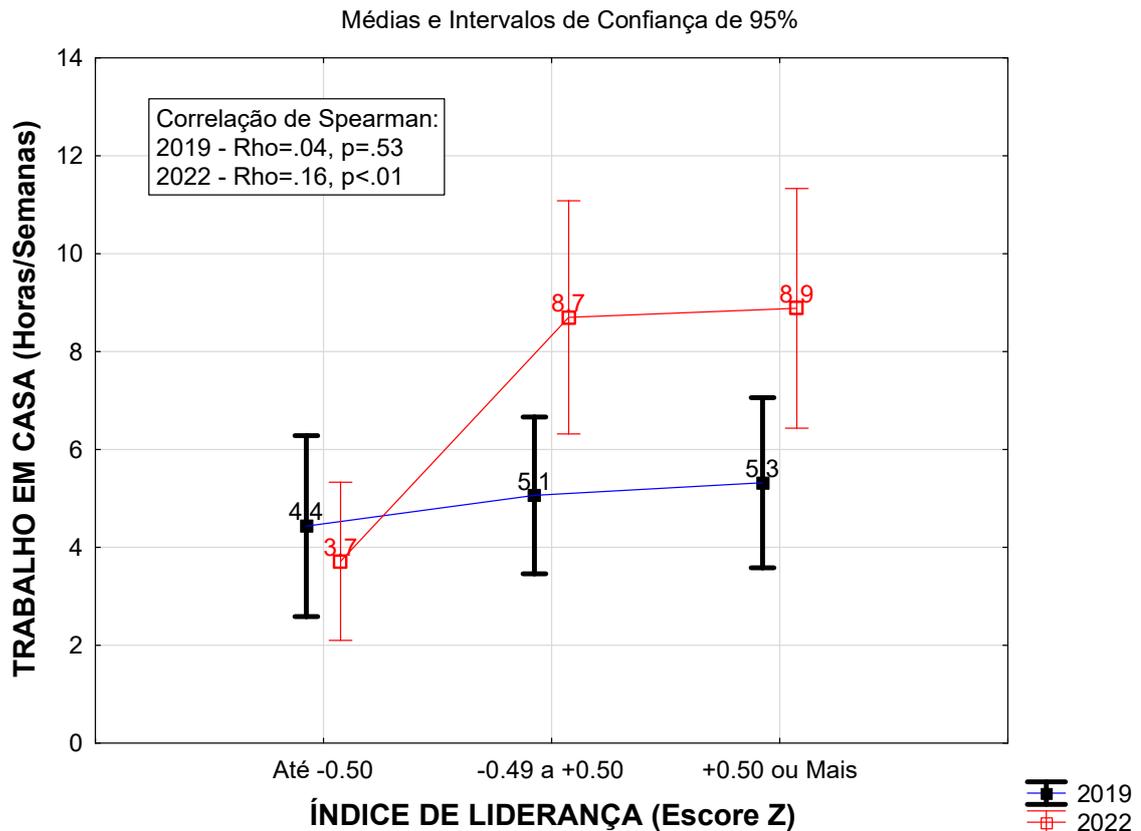


A figura mostra a relação entre o índice de liderança (escore Z) e a quantidade de trabalho (horas/semanais). A partir dela, pode-se observar que a relação entre o índice de liderança e a quantidade de trabalho não é linear. Para as pessoas com um índice de liderança mais baixo (valores entre -1,0 e -0,99), a quantidade de trabalho média é de 37,2 horas por semana. Para aqueles com um índice de liderança um pouco mais alto (valores entre -0,99 e 0,50), a quantidade média de trabalho é de 36,1 horas por semana, o que representa uma queda na quantidade de trabalho em comparação ao grupo anterior.

No entanto, para aqueles com índice de liderança entre -0,49 e 0,50, a quantidade média de trabalho sobe para 39,4 horas por semana. À medida que o índice de liderança continua a aumentar (valores entre 0,51 e 1,00), a quantidade de trabalho média também aumenta, chegando a 41,8 horas por semana.

A Figura 11, abaixo, mostra a variação da Quantidade de Trabalho em casa (horas/semana) em função do Índice de Liderança.

Figura 11 – Índice de Liderança vs. Trabalho em casa (Estudo 1 e 2)



Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

Os resultados indicaram uma correlação positiva entre as variáveis, mostrando que o Índice de Liderança tem impacto significativo na quantidade de trabalho em casa (Horas/Semana), evidenciando que quanto maior o nível do Índice de Liderança, maior a quantidade de trabalho em casa. Entretanto apesar dessa relação ter aumentado no Estudo 2, apresenta ponto de saturação a partir da faixa -0,49 a 0,50 do Índice de Liderança no Score Z.

5.5.2 Liderança e T&D

Como se pode observar, a Tabela 10 mostra a correlação entre o Índice de Liderança e o engajamento em Atividades de Treinamento e Desenvolvimento.

Tabela 10 - Correlação entre o Índice de Liderança e o engajamento em atividades de Treinamento e Desenvolvimento

Atividade de Treinamento e Desenvolvimento	Correlação de <i>Spearman</i>	
	Rho	p
Cursos Oferecidos pela Empresa	0.21	<.01
Cursos Realizados por Conta Própria	0.18	<.01
Leituras Disponibilizadas pela Empresa	0.20	<.01
Leituras Procuradas por Conta Própria	0.25	<.01
Eventos Disponibilizados pela Empresa	0.17	<.01
Eventos Procurados por Conta Própria	0.14	<.01
Total Cursos	0.25	<.01
Total Leituras	0.29	<.01
Total Eventos	0.20	<.01
Total Oferecidos pela Empresa	0.25	<.01
Total Procurado por Conta Própria	0.24	<.01
Total de Treinamento e Desenvolvimento	0.29	<.01
Conteúdos STEM	0.30	<.01

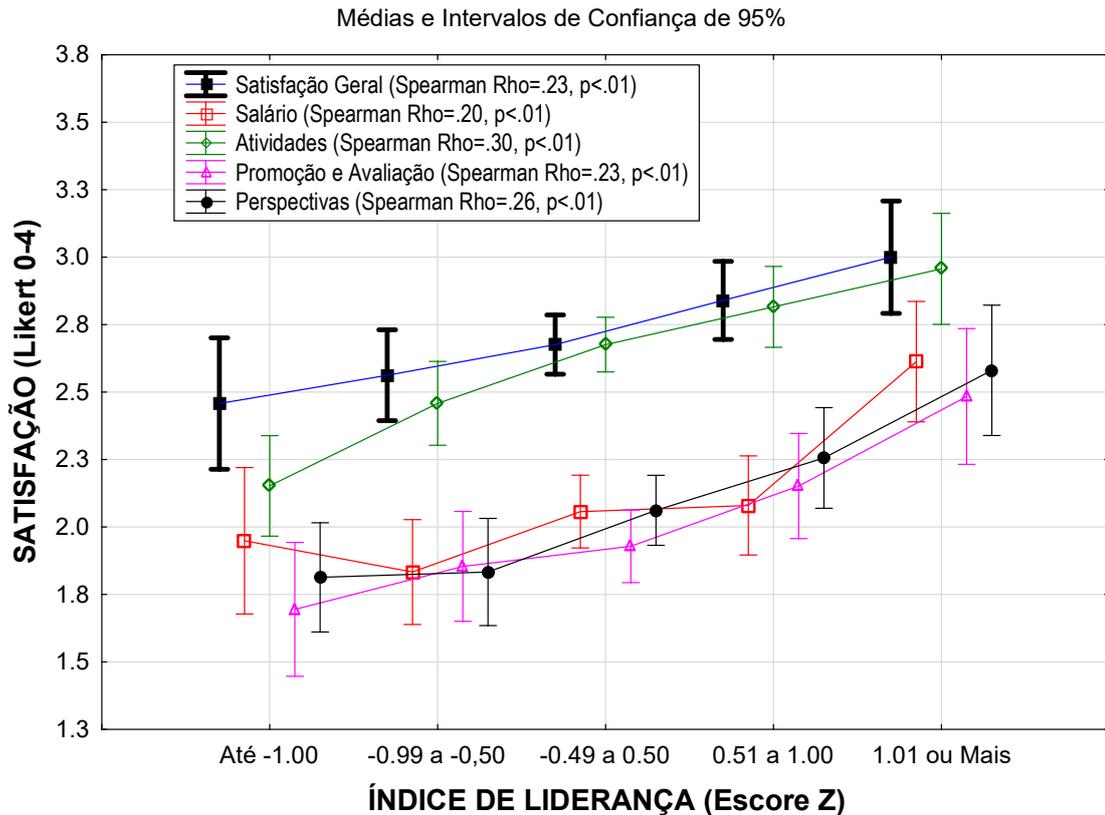
Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

Através dos dados apresentados, nota-se que há uma relação positiva entre o Índice de Liderança e o engajamento em Atividades de Treinamento e Desenvolvimento. Sabendo que os valores da Correlação de *Spearman* variam de 0 a 1, sendo que quanto mais próximo de 1, maior é a correlação entre as variáveis analisadas. Nesse caso, pode-se observar que todas as Atividades de Treinamento e Desenvolvimento apresentaram correlação positiva significativa com o Índice de Liderança, com valores variando entre 0.14 e 0.30. Além disso, pode-se verificar que os conteúdos *Science, Technology, Engineering and Mathematics* (STEM), que consiste em conhecimentos e habilidades relativos a Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática, tem uma correlação positiva mais forte com o engajamento em Atividades de Treinamento e Desenvolvimento do que as outras atividades avaliadas.

5.5.3 Liderança e QVT

A Figura 12 apresenta os resultados do teste de correlação de *Spearman* entre o Índice de Liderança e a Satisfação com vários aspectos da vida laboral, com o objetivo de avaliar o impacto na QVT.

Figura 12 – Índice de Liderança vs. Satisfação

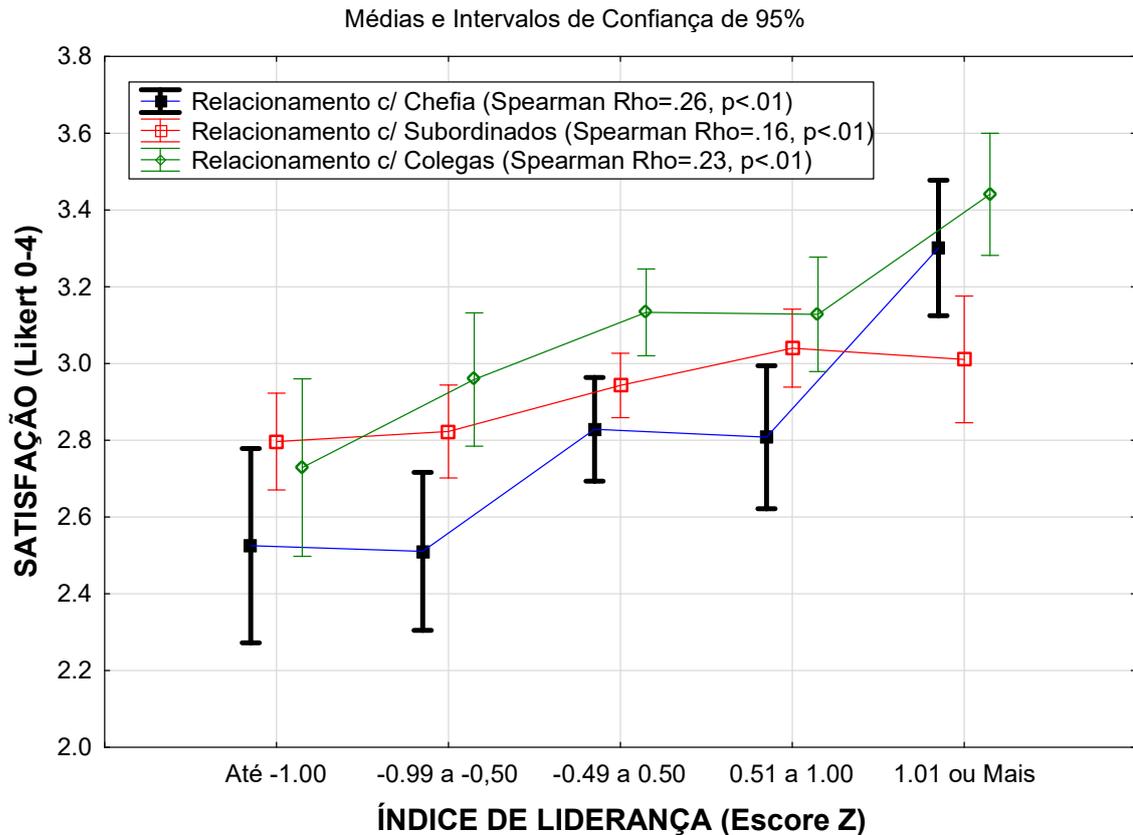


Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

Para isso, foram utilizados cinco aspectos da vida profissional, sendo eles: Satisfação Geral, Salário, Atividades, Promoção e Avaliação e Perspectivas. Os resultados indicam que há uma correlação positiva entre o Índice de Liderança e a Satisfação com os 5 aspectos da vida profissional estudado. Alguns desses aspectos: Atividades e Perspectivas apresentaram uma correlação positiva mais significativa.

A Figura 13 apresenta os resultados do teste de correlação de *Spearman* entre o Índice de Liderança e a Satisfação com vários aspectos da vida laboral, com o objetivo de avaliar o impacto na Qualidade de vida profissional. Os aspectos avaliados foram: o relacionamento com chefia, com subordinados e com colegas.

Figura 13 – Índice de Liderança vs. Satisfação



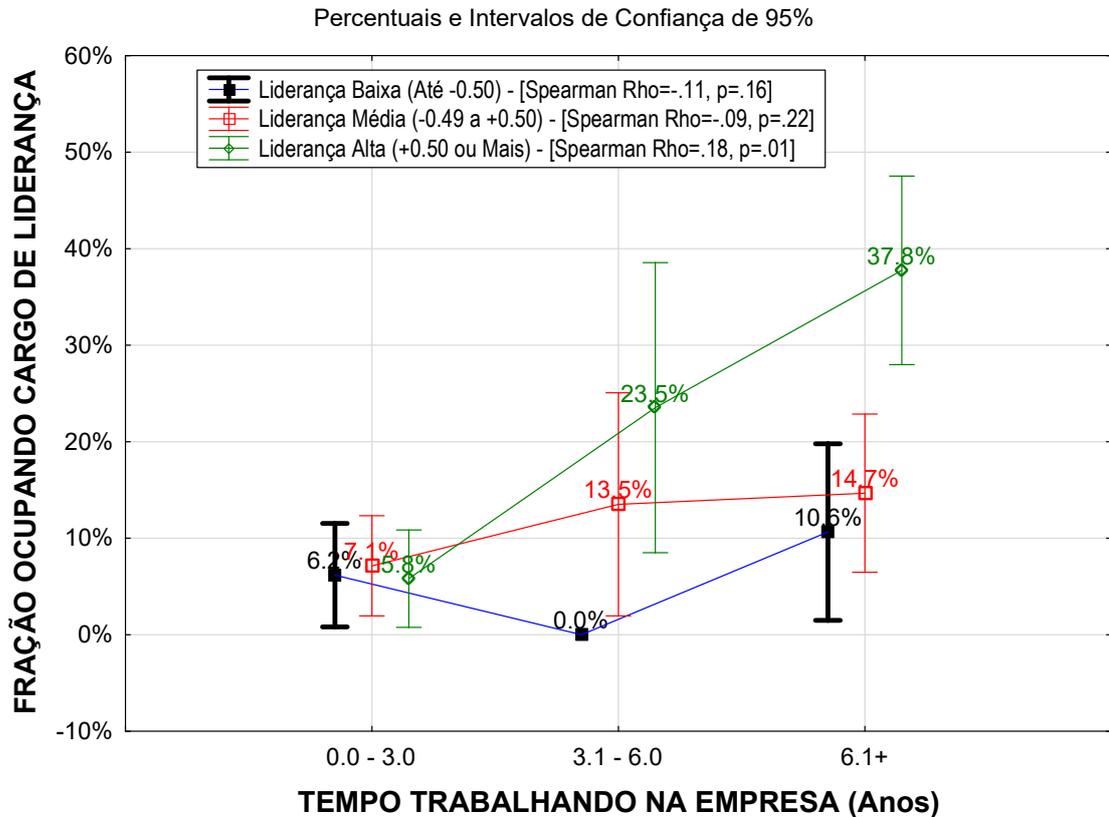
Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

Os resultados indicam que há uma correlação positiva entre o Índice de Liderança e a Satisfação com os 3 aspectos estudados (relacionamento com chefia, com subordinados e com colegas).

5.5.4 Velocidade de Progressão Segundo a Liderança

A Figura 14 mostra a relação entre o Tempo trabalhando na empresa e a fração de indivíduos Ocupando Cargo de Liderança para cada um dos três níveis de Aptidão para Liderança (Baixa, Média e Alta)

Figura 14 – Tempo trabalhando na empresa vs. Fração ocupando Cargo de Liderança

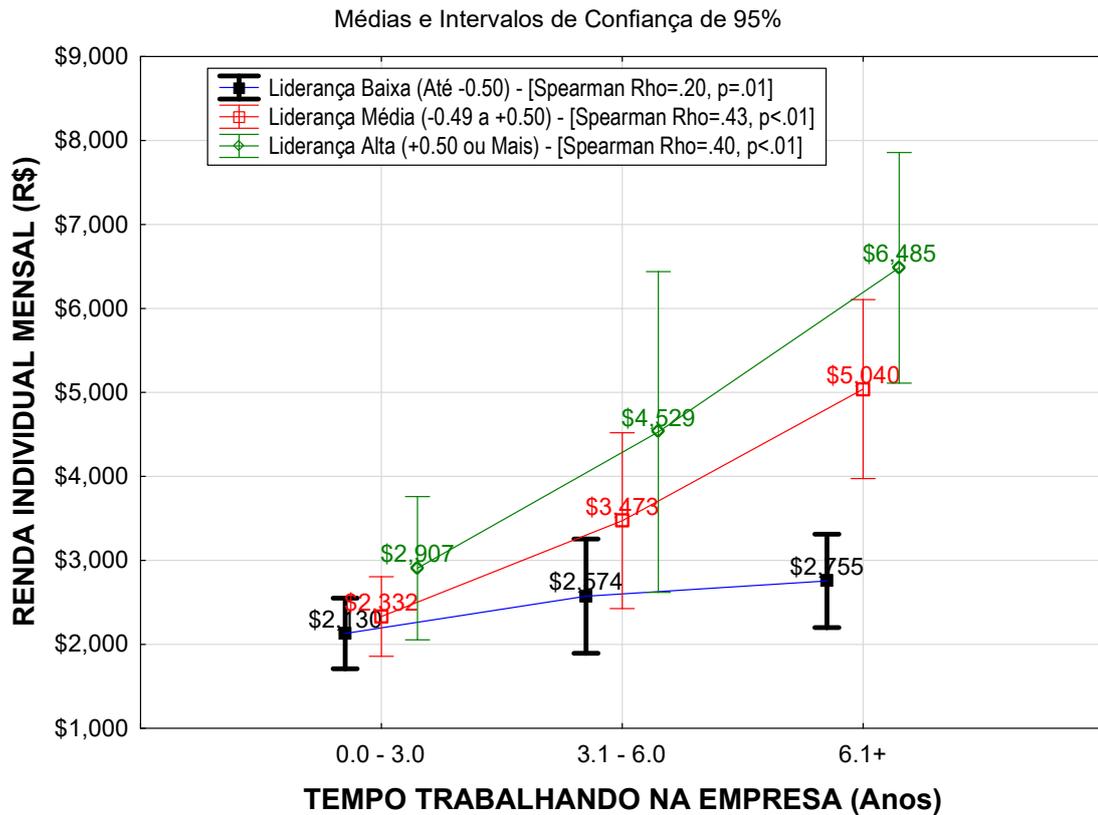


Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

Podemos observar que a relação entre o tempo trabalhando na empresa e a propensão a ocupar um Cargo de Liderança depende do nível de Aptidão para a Liderança. Para indivíduos com Baixa ou Média Aptidão para Liderança, não há uma relação entre o tempo de serviço e a propensão a ocupar um Cargo de Liderança. Por outro lado, para aqueles com Alta Aptidão para Liderança apresentam uma clara relação positiva entre o tempo em que trabalham na empresa e a propensão de ocupar um Cargo de Liderança.

A Figura 15 mostra a relação entre o Tempo trabalhando na empresa e a Renda Individual Mensal para cada um dos três níveis de Aptidão para Liderança (Baixa, Média e Alta).

Figura 15 – Tempo trabalhando na empresa vs. Renda individual mensal



Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da análise do gráfico, que apresenta a curva para cada um dos três níveis de Aptidão para Liderança (Baixa, Média e Alta), é possível perceber a existência de uma associação positiva entre as variáveis. O tempo trabalhando na empresa tende a se fazer acompanhar de um aumento na Renda Individual Mensal, mas a força do efeito do tempo de serviço aumenta conforme o nível de Aptidão para a Liderança aumenta.

6 DISCUSSÃO

6.1 Perfil Sociodemográfico e Profissional

A aptidão para liderança é um tema de grande relevância no âmbito das organizações públicas e privadas na Região Metropolitana do Recife. Identificar quais as principais características sociodemográficas e profissionais dos participantes da pesquisa e como esses fatores podem influenciar na liderança e na relação indivíduo-organização é de fundamental importância.

A pesquisa contou com uma amostra com a maioria dos indivíduos em idade economicamente ativa, entre 18 e 65 anos, com média de idade de 36 a 37 anos, ou seja, no auge do trabalho e da contribuição econômica, o que confere relevância ao estudo, dado o impacto econômico e a contribuição desse grupo na sociedade. A divisão de gênero na amostra foi equitativa, permitindo uma avaliação justa e equilibrada sem discriminação de gênero. A amostra também foi representativa em relação ao estado civil e status de filho, com predominância de solteiros e casados (84%), refletindo a composição da sociedade em geral.

A escolaridade dos participantes variou principalmente entre ensino médio e superior, abrangendo diferentes níveis de renda. Essa diversidade na amostra permite uma análise mais abrangente e representativa das pessoas que estão no mercado de trabalho na Região Metropolitana do Recife, onde há escassez de estudos quantitativos sobre condicionantes e impactos nesta área.

A amostra utilizada na pesquisa apresenta uma distribuição razoavelmente equitativa entre os setores público e privado, com uma ligeira predominância do setor privado (54%), em comparação ao público (46%). Embora a amostra tenha sido planejada para ser perfeitamente igualitária, tal diferença deve-se aos descartes de dados inadequadamente coletados.

A maioria dos indivíduos na amostra atua no setor de serviços, o que está alinhado com a economia do país, onde a maior parte da população trabalha nesse setor. Além disso, a amostra abrange diversos níveis de cargo, concordando com os variados níveis de escolaridade e renda, e englobando diferentes estratos socioeconômicos. Predominantemente, a amostra é composta por profissionais que ocupam cargos semiqualficados e qualificados, com uma quantidade relativamente

menor de pessoas em cargos mais elevados. Essa distribuição reflete a realidade do mercado de trabalho, onde posições de chefia e alto nível são minoria.

Ao descrever o perfil dos indivíduos analisados, fica evidente a relevância de considerar as implicações da pesquisa para diferentes grupos. Caso o estudo fosse restrito a apenas homens, mulheres, ou pessoas de determinados cargos, isso afetaria os resultados e suas implicações. Assim, a abordagem adotada nesta dissertação, que contempla um universo diversificado de profissionais, garante uma análise mais abrangente e representativa da aptidão para liderança no contexto das organizações na Região Metropolitana do Recife.

Dessa forma, o estudo permite a identificação de padrões, tendências e possíveis desafios relacionados à liderança, contribuindo para a compreensão do fenômeno e para o desenvolvimento de estratégias eficazes de promoção da liderança nas organizações da região.

6.2 Medindo a Liderança

A Escala de Liderança (Oliveira, 2015; Souza; Roazzi, 2020), utilizada nesta pesquisa foi construída com base na literatura sobre o tema, mais especificamente a que trata sobre características e habilidades necessárias a um líder de sucesso. A Escala é composta de 10 itens de autoavaliação de traços de liderança, validado para adultos na Região Metropolitana do Recife. O índice de liderança é uma medida da capacidade de liderança de uma pessoa, sendo que valores positivos indicam maior capacidade de liderança e valores negativos indicam menor capacidade de liderança.

O comportamento do indicador de liderança nesta pesquisa foi bastante semelhante ao observado no estudo de validação conduzido por Oliveira (2015). Esta consistência reforça a validade do indicador e sua aplicabilidade em diferentes contextos e momentos. As diferenças encontradas entre os estudos foram similares, demonstrando a robustez do indicador.

O indicador de liderança apresenta uma distribuição gaussiana (Gráficos 4, 5 e 6), indicando que a maioria das pessoas possui um nível médio de liderança, enquanto poucas apresentam níveis muito baixos ou muito altos. Esta característica é consistente com a natureza da liderança, na qual a maioria das pessoas tende a ter habilidades intermediárias.

A confiabilidade do indicador foi confirmada pelo Alfa de Cronbach = 0.80 (Tabela 7), e o Índice de Liderança apresenta um efeito positivo e significativo na ocupação de cargos de liderança (Figura 3), demonstrando uma relação direta, onde quanto maior o Índice de Liderança, maior a fração de indivíduos ocupando cargos de liderança, relação essa que foi observada tanto no estudo de 2019 quanto no de 2022 (Figura 1), reforçando sua validade e aplicabilidade mesmo em contextos desafiadores como o da pandemia de Covid-19.

A similaridade dos resultados obtidos nesta pesquisa e na pesquisa de validação de Oliveira (2015), mesmo após um intervalo de sete anos, reforça a validade do indicador e a confiança na sua capacidade de medir efetivamente a liderança em diferentes contextos e períodos.

Em suma, o indicador de liderança provou ser eficaz e consistente em diferentes aplicações ao longo do tempo, permitindo aos pesquisadores e profissionais de gestão contar com uma ferramenta útil e precisa para avaliar a aptidão para liderança dos indivíduos.

6.3 Condicionantes da liderança na vida laboral

6.3.1 Liderança segundo o Ano, controlada a Escolaridade

A análise de dados mostra que a escolaridade tem uma relação importante e positiva com a liderança, independente do ano em questão e da pandemia da Covid-19. O aumento da escolaridade está associado a uma maior propensão à liderança, como evidenciado pela Figura 3, contudo é importante verificar uma curva indicando tendência a saturação, o que aliás a literatura confirma.

Numa análise combinada das amostras, percebemos um efeito da escolaridade que aumenta até o nível superior, do superior para o pós-graduação parece não influir mais para a liderança. Nível superior e pós-graduação tem essencialmente o mesmo índice de liderança. As curvas sobrepostas na Figura 3 sugere que a escolaridade continua a influenciar positivamente a liderança ao longo do tempo, mesmo em contextos desafiadores como o da pandemia de Covid-19.

A Escolaridade pode afetar a liderança de diversas maneiras. Em primeiro lugar, a escolaridade interfere no intelecto, fornecendo conhecimentos e ferramentas para trabalhar, o que pode impactar positivamente a liderança. A comunicação, o

domínio da linguagem e da escrita também são afetados positivamente pela escolaridade, o que pode ser essencial para um líder se comunicar com sua equipe de forma eficaz e transmitir informações de maneira clara e objetiva.

Entretanto, observa-se que o ano da pesquisa não exerce um impacto significativo no Indicador de Liderança em todos os níveis de escolaridade. A relação entre o Índice de Liderança e a Escolaridade se mantém estável, tanto em 2019 quanto em 2022, apresentando impactos positivos semelhantes.

Conforme pode ser observado na Figura 6, os resultados indicam que o ano da pesquisa não exerce efeito significativo no Indicador de Liderança quando a variável Escolaridade é controlada. Dessa forma, é possível afirmar que existe uma associação positiva entre o Índice de Liderança e Escolaridade nos dois anos analisados, 2019 e 2022, apresentando impactos positivos semelhantes.

6.3.2 Sexo, Idade e Escolaridade

A idade e o sexo não demonstraram ter relação com a aptidão para liderança, indicando que essas características sociodemográficas não se traduzem necessariamente em maior capacidade para exercer liderança. Embora possam estar relacionadas a outros aspectos do trabalho, não são fatores determinantes para a habilidade de liderar. Dessa forma, de acordo com o resultado dessa pesquisa, podemos afirmar que a ausência de relação entre idade, sexo e liderança indica que os líderes podem ser encontrados em diferentes faixas etárias e gêneros.

Por outro lado, a escolaridade mostrou ter relação com a aptidão para liderança, porém com um efeito de saturação (Figura 7). A análise combinada revelou que o efeito da escolaridade na liderança aumenta até o nível superior, mas não apresenta diferenças significativas entre os níveis de ensino superior e pós-graduação. Em outras palavras, a partir de um certo ponto, mais escolaridade não implica em um aumento na capacidade de liderança, embora possa agregar valor a outros aspectos profissionais.

6.3.3 Inteligência

A inteligência está diretamente relacionada à aptidão para liderança, entretanto, essa relação é caracterizada por um efeito de saturação, conforme

revelam as Figuras 6 e 7. Cabe ressaltar um efeito positivo mais significativo no Índice de Liderança até o nível 90 da Faixa de QI. Em outras palavras, apesar da importância da inteligência para o exercício da liderança, a seleção de indivíduos com altos níveis de inteligência pode não ser tão crucial quanto evitar escolher pessoas com limitações intelectuais.

É válido ressaltar que a genialidade não é uma característica essencial para ser um líder eficaz. No entanto, é importante salientar que a escolha de um líder com limitações intelectuais pode prejudicar sua aptidão para liderança. Isso ocorre porque, no contexto organizacional, o líder precisa ser capaz de lidar com diversas situações complexas e tomar decisões estratégicas que impactam no desempenho e sucesso da equipe. Portanto, a escolha de um líder com limitações intelectuais pode resultar em uma liderança ineficaz, comprometendo o sucesso da organização, ou seja, é fundamental que o processo de seleção de líderes leve em consideração a inteligência do candidato, evitando a escolha de indivíduos com limitações intelectuais que possam comprometer a aptidão para liderança.

Estudos como os de Stogdill (1948), Lord, Vader e Alliger (1986), e Judge, Colbert e Ilies (2004) sugerem que há uma correlação positiva entre o Quociente de Inteligência (QI) e liderança. Esses autores afirmam que pessoas com QI mais alto tendem a ser mais eficazes como líderes, já que são capazes de resolver problemas com mais facilidade, tomar decisões mais precisas e compreender informações complexas rapidamente.

No entanto, Mumford *et al.* (2000) propõem que a liderança é influenciada por uma ampla variedade de fatores, incluindo personalidade, valores, experiência e contexto, e que o QI por si só não é um bom preditor do desempenho como líder. Esses autores destacam que a inteligência não é uma construção única e que a compreensão e definição de inteligência variam de acordo com as teorias e perspectivas adotadas por diferentes pesquisadores. Além disso, outros fatores, como traços de personalidade, experiência e habilidades interpessoais, também podem influenciar a eficácia de um líder.

Em termos práticos, embora a inteligência seja importante para a liderança, ela não é o único fator a ser considerado. Essa relação tem implicações importantes para o processo de seleção de líderes, mas é preciso levar em consideração outros fatores além do QI para avaliar a aptidão para liderança, confirmando o encontrado na literatura.

6.3.4 Personalidade

Os resultados apontam uma correlação positiva significativa entre o Índice de Liderança e alguns aspectos da personalidade, enquanto uma relação negativa é observada com outras dimensões. Ao analisar as dimensões do *Big Five* (Tabela 8), verifica-se uma correlação positiva significativa com Abertura, Conscienciosidade, Extroversão, Autoestima, Plasticidade, Narcisismo e Tríade Luminosa. Por outro lado, há uma relação negativa com Maquiavelismo e um efeito neutro com Agradabilidade.

A liderança parece exigir uma abertura mental, disposição para mudanças, curiosidade e ousadia em experimentar coisas diferentes. Também é crucial ter disciplina, organização e ambição (Conscienciosidade). A Extroversão, como esperado, possui relação com liderança, pois é uma habilidade social e interpessoal, e envolve a inclinação para interagir com os outros. Para ser um líder eficaz, é necessário interagir com pessoas.

O Neuroticismo apresenta uma relação negativa pequena, mas significativa, pois está relacionado a estados mentais negativos como ansiedade, medo, raiva e depressão. Se você vivencia muitos desses estados, isso pode prejudicar seu desempenho e, conseqüentemente, sua capacidade de liderar.

Em relação aos índices combinados do *Big Five*, como Autoestima, Estabilidade, Plasticidade e Conformidade, alguns apresentam relação positiva e outros apresentam relação negativa.

A Tríade Negra mostra uma pequena associação positiva, o que pode ser desconfortável à primeira vista, pois sugere que características "malignas" seriam benéficas para o trabalho. Entretanto, ao decompor a Tríade Negra em Maquiavelismo, Narcisismo e Psicopatia, observamos que a Psicopatia não afeta a liderança, o Narcisismo aumenta e tem a correlação mais forte com liderança, já que líderes precisam acreditar em si mesmos e reconhecer seu valor. Por outro lado, o Maquiavelismo possui uma relação negativa, pois manipular pessoas pode prejudicar a lealdade e, eventualmente, ser percebido e gerar desconfiança, além de beneficiar mais o líder do que a organização. Em suma, a Tríade Negra tem um efeito positivo, principalmente devido ao Narcisismo. A Tríade Luminosa, que envolve tratar bem e valorizar as pessoas, também apresenta uma relação positiva com liderança, confirmando a importância dessas características para líderes eficazes.

A Liderança, assim como outros aspectos relacionados às ciências comportamentais, possui profundas dimensões que surgem das características individuais de cada pessoa. Não existe uma fórmula exata ou solução definitiva que possa garantir o sucesso absoluto dos líderes de maneira precisa e infalível. Em vez disso, a ideia proposta é que não há líderes universais que sejam excelentes em todas as situações, com todos os tipos de grupos ou em qualquer tipo de ambiente organizacional (Bergamini, 1994).

6.3.5 Hiper cultura

A Hiper cultura possui uma relação positiva significativa com a Liderança, conforme demonstrado na Figura 8. Quanto maior o índice de Hiper cultura, maior tende a ser o índice de Liderança. A relação é especialmente forte entre os valores de Hiper cultura de 0,40 a 0,50. Os dados indicam que um aumento no índice de Hiper cultura resulta em um efeito positivo mais significativo no índice de Liderança. Analisando o Escore Z, observa-se que uma Hiper cultura baixa leva a um Escore de Liderança abaixo da média. Entretanto, quando o índice de Hiper cultura está entre 0,4 e 0,5 ou entre 0,5 e 0,6, os valores se aproximam ou ultrapassam o zero, e mesmo com a margem de erro, ele não cruza o zero, já um Índice de Hiper cultura acima de 0,6 resulta em um Escore de Liderança positivo e estatisticamente acima do zero.

A relação entre Hiper cultura e Liderança, conforme evidenciado pelos resultados apresentados, ressalta a importância de compreender esse fenômeno emergente na era digital (Souza *et al.*, 2012). Líderes com maior índice de Hiper cultura tendem a desenvolver habilidades e competências específicas, como adaptabilidade e pensamento crítico, que são essenciais para lidar com as rápidas mudanças e o crescente volume de informações (Souza, 2004).

Os resultados corroboram a ideia de que a Hiper cultura molda o ambiente em que líderes atuam, influenciando sua comunicação, tomada de decisões e gestão de equipes (Souza *et al.*, 2012). Entretanto, é crucial considerar os desafios e preocupações relacionados à Hiper cultura, como a fragmentação do conhecimento e a superficialidade na análise de informações.

Em síntese, a compreensão da Hiper cultura e sua relação com a Liderança é fundamental para adaptar habilidades e competências de liderança ao contexto da era digital. A conscientização sobre os desafios e oportunidades apresentados pela

Hipercultura pode auxiliar líderes na busca por um equilíbrio entre o engajamento com as TICs e a manutenção de habilidades críticas de liderança (Souza *et al.*, 2012).

A rápida evolução das tecnologias e a necessidade de inovação requerem líderes com habilidades para promover a transformação digital e criar uma cultura organizacional voltada para a inovação.

6.4 Impactos da liderança na vida laboral

6.4.1 Desempenho e Quantidade de Trabalho

A liderança possui uma correlação expressiva com o desempenho, sendo um fator determinante para o sucesso nas organizações, conforme apresentado na Figura 11. Observa-se que a probabilidade de um indivíduo apresentar um desempenho superior à média aumenta consideravelmente à medida que seu índice de liderança se eleva. Em alguns casos, a probabilidade pode até mais que dobrar, dependendo do valor do referido índice. A liderança está intrinsecamente relacionada ao desempenho, uma vez que a habilidade de mobilizar e inspirar outros colaboradores, independentemente do cargo ocupado, contribui significativamente para o desempenho pessoal do indivíduo nas organizações. Hurduzeu (2015) ressalta que liderança influi de forma decisiva sobre o desempenho organizacional, variando de acordo com o estilo de liderança. Dessa forma, encontrar os métodos para aumentar o desempenho dos funcionários é uma tarefa importante para os líderes de hoje (Hurduzeu, 2015).

Flemming (2016) constatou efeitos significativos no desempenho nas práticas de liderança nas empresas públicas e privadas, resultando em melhor desempenho e sucesso organizacional.

Curiosamente, a relação entre a aptidão para liderança e a quantidade de trabalho não é tão evidente, apresentando-se como uma conexão tênue, conforme ilustrado na Figura 12. Não se pode afirmar que possuir elevada aptidão para liderança implique, automaticamente, em trabalhar mais do que os demais colaboradores. Entretanto, ao analisar essa questão em conjunto com os resultados anteriormente mencionados, observa-se que a questão central não é trabalhar mais, mas sim trabalhar de maneira mais eficiente. Existe uma tendência de que, ao possuir maior aptidão para liderança, os indivíduos tendam a trabalhar um pouco mais. No entanto,

a relação não é tão clara, e o resultado sugere a existência de dois patamares: o grupo com baixa liderança e o grupo com liderança um pouco mais elevada. Logo, não se trata de uma relação linear.

Assim, os dados sugerem que indivíduos com maior aptidão para liderança podem alcançar um desempenho superior, mesmo empregando a mesma quantidade de tempo que seus pares.

Em 2019, a quantidade de trabalho realizado em casa não apresentava relação com o nível de aptidão para liderança dos indivíduos. Contudo, durante a pandemia da Covid-19, observou-se uma correlação entre esses fatores (Figura 7). Aqueles que possuíam maior aptidão para liderança tendiam a trabalhar mais tempo em casa, enquanto os indivíduos com menor aptidão para liderança trabalhavam menos em casa. Nesse período, houve um aumento significativo no percentual de pessoas que precisaram desempenhar suas atividades laborais remotamente.

Os dados indicam que aqueles que trabalharam mais em casa eram os indivíduos com maior aptidão para liderança e desempenho. É possível que pessoas com menor aptidão para liderança estivessem entre aquelas que ficaram sem trabalhar, ocupavam cargos mais baixos ou, por algum outro motivo. Uma explicação plausível é a natureza das atividades desempenhadas por esses profissionais, como trabalhos que exigem maior esforço físico e que não podem ser realizados no ambiente doméstico, limitando a possibilidade de trabalhar remotamente.

6.4.2 Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

A análise dos dados contidos na Tabela 9 evidencia uma correlação positiva expressiva entre o Índice de Liderança e o engajamento em Atividades de Treinamento e Desenvolvimento. Os conteúdos STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*) apresentam uma correlação positiva mais acentuada com o engajamento em atividades de treinamento e desenvolvimento em comparação com outras atividades avaliadas, tais como: cursos oferecidos pela empresa ou realizados por conta própria, leituras disponibilizadas pela empresa ou realizadas por conta própria, e eventos disponibilizados pela empresa ou realizados por conta própria.

Dessa forma, é possível afirmar que, em grande medida, as ações voltadas para a qualificação estão intrinsecamente relacionadas com a aptidão para exercer

liderança. Ou seja, um investimento em aprimoramento profissional tende a resultar em um desenvolvimento das habilidades de liderança, proporcionando aos funcionários oportunidades de crescimento e desenvolvimento na carreira.

A pesquisa realizada evidencia a relação positiva entre o Índice de Liderança e o engajamento em Atividades de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), corroborando as ideias dos autores Aguinis e Kraiger (2009), Salas *et al.* (2012), Karim, Choudhury e Latif (2019), e Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), que destacam a relevância do T&D para melhorar o desempenho dos funcionários, a produtividade organizacional e o bem-estar social, e enfatizam a importância de investir em programas eficazes de T&D para garantir um ambiente propício à aprendizagem e aplicação das habilidades adquiridas, resultando em crescimento e desenvolvimento profissional.

6.4.3 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

A Figura 14 demonstra a relação entre Liderança e QVT, examinando a satisfação em cinco aspectos da vida profissional. Para avaliar esse impacto, diversos elementos da vida laboral foram considerados, como Satisfação Geral, Salário, Atividades, Promoção e Avaliação e Perspectivas. Os resultados indicam que há uma correlação positiva entre o Índice de Liderança e a Satisfação com os 5 aspectos da vida profissional estudado. Dentre estes, Atividades e Perspectivas apresentaram uma correlação positiva mais expressiva.

Esses achados corroboram a literatura existente: conforme Walton (1973) destaca, essas dimensões são fundamentais para entender e abordar a QVT de forma abrangente, proporcionando uma base sólida para avaliar e aprimorar a satisfação e o bem-estar dos colaboradores no ambiente laboral. Um ambiente de trabalho que efetivamente contemple tais dimensões fomentará a satisfação, o bem-estar e a motivação dos colaboradores, culminando em melhor desempenho e sucesso organizacional (Walton, 1973).

A Figura 12 exibe a conexão entre o Índice de Liderança e a Satisfação em vários aspectos da vida laboral, com o propósito de analisar o impacto na Qualidade de Vida Profissional. Os aspectos avaliados englobaram relacionamento com superiores, subordinados e colegas, indicando uma relação positiva com Liderança nos 3 aspectos estudados.

Diversos aspectos da QVT no trabalho abordados aqui envolvem recompensas, como salário, promoção e satisfação geral, o que está alinhado à ideia de desempenho. Portanto, faz sentido que haja maior probabilidade de promoções, remuneração mais elevada e maior satisfação geral no trabalho. Isso também se estende às relações com colegas e subordinados, tendo em vista que a liderança é uma habilidade social. Se alguém possui alta aptidão para liderança, é provável que lide bem com pessoas, resultando em uma maior satisfação nos relacionamentos profissionais.

De acordo com Burke e Richardsen (2019), a liderança eficaz possui a habilidade de moldar e transformar o ambiente laboral, exercendo uma influência direta na QVT. Os autores salientam o papel fundamental que a liderança desempenha na construção de ambientes de trabalho saudáveis e esclarecem de que maneira os líderes podem impactar positivamente a QVT, fomentando ambientes de trabalho saudáveis que beneficiam tanto os funcionários quanto a organização como um todo (Burke; Richardsen, 2019).

6.4.4 Velocidade de Progressão Segundo a Liderança

A progressão das pessoas dentro da empresa tende a ser mais positiva quando elas possuem maior capacidade de liderança, tanto em termos de salário quanto de cargos ocupados. Especificamente em relação aos cargos, o efeito é mais evidente no grupo com alta liderança, conforme Figura 16.

No que se refere à renda individual, o tempo de serviço gera aumento de renda para todos os níveis de liderança, conforme ilustra a Figura 17. Isso é compreensível, por exemplo, no setor público, há acréscimos ao longo do tempo e, no setor privado, ocorre através de outros benefícios. Quanto maior o nível de liderança, maior será o crescimento salarial ao longo do tempo de serviço. Essas constatações corroboram a relação entre liderança e desempenho.

A liderança está associada a um melhor desempenho e a uma trajetória mais promissora de cargos e salários ao longo do tempo. Isso faz sentido, uma vez que a liderança melhora o desempenho e está relacionada à QVT, às recompensas laborais e aos relacionamentos interpessoais.

Os indivíduos com alta capacidade de liderança têm um aumento significativo na ocupação de cargos de liderança com o tempo de serviço na empresa. A

probabilidade de ocupar um cargo de liderança passa de 6% para 38% à medida que o tempo de serviço aumenta para mais de 6 anos. Esse efeito é bastante expressivo.

Nas Figuras 14 e 15, percebe-se que os três grupos (alta, média e baixa liderança) iniciam suas trajetórias na empresa com salários e cargos semelhantes. No entanto, aqueles com alto nível de liderança progridem de forma mais significativa com o passar do tempo. Esse aspecto é importante, pois, embora todos comecem em posições similares, os indivíduos com maior capacidade de liderança avançam mais rápido e alcançam posições mais elevadas do que os demais.

Essa habilidade de liderança possui impactos práticos na vida laboral, influenciando o desempenho e a satisfação em todos os aspectos do trabalho.

6.5 Efeitos da Pandemia da Covid-19

A pandemia da Covid-19, com suas consequências econômicas e de bem-estar são aspectos relevantes a serem considerados ao discutir Liderança e as relações de trabalho na RMR. O isolamento social desencadeou transformações comportamentais significativas, incluindo a consolidação do trabalho em home office, a implementação de aulas remotas e a mudança nos padrões de consumo, com um crescente impulso nos negócios de e-commerce e compras por aplicativos. Esses formatos, embora já amplamente difundidos devido às evoluções tecnológicas, ganharam ainda mais relevância neste contexto.

A pesquisa revelou que 58% dos entrevistados contraíram Covid-19, com mais de 20% infectados mais de uma vez, e a maioria (51,3%) teve a doença em 2020. Apenas 3,7% apresentaram casos graves. Em relação aos impactos econômicos, mais de 70% dos participantes enfrentaram dificuldades financeiras, levando a cortes de gastos em Luxos e Extras (mais de 1/3) e cerca de 36% tiveram que cortar Contas Básicas e Coisas importantes, como seguro saúde

A pandemia afetou substancialmente a vida profissional, causando mudanças no regime de trabalho, com aumento do trabalho em casa, desemprego temporário (19%) e demissões ou fechamento de empresas (9,7%). Essa situação reforça a necessidade de cortar despesas relatada pelos entrevistados, devido à redução de renda.

Os efeitos econômicos observados decorrem, em grande parte, das medidas adotadas em resposta à Covid-19, uma vez que apenas 3,7% dos entrevistados

tiveram casos graves da doença. Portanto, as consequências econômicas afetaram tanto aqueles que contraíram o vírus quanto os que não foram diretamente afetados pela doença. Esses dados confirmam a literatura, que afirma que o confinamento resultou em problemas financeiros (Counted *et al.*, 2020) e destaca o expressivo impacto da pandemia na economia mundial e no Brasil, com aumento significativo no desemprego (Bezerra *et al.* 2020).

A pandemia da Covid-19 trouxe à tona a importância da liderança em tempos de crise, onde a complexidade da situação, com a disseminação rápida do vírus e as medidas restritivas adotadas para conter sua propagação, exige líderes capazes de coordenar e comunicar ações e estratégias de forma clara e transparente, além de mobilizar recursos e capacidades para enfrentar os desafios impostos pela crise. Nesse contexto, a liderança emerge como um fator crítico de sucesso para o gerenciamento da pandemia, impactando diretamente nas medidas adotadas e na efetividade das respostas das organizações e governos em todo o mundo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi identificar, no contexto dos que atuam em empresas públicas e privadas na Região Metropolitana do Recife, os condicionantes psicológicos e socioculturais da aptidão individual para a liderança bem como os impactos desta na relação indivíduo-organização no que concerne a comportamentos, desempenho, carreira e satisfação profissionais, incluindo os efeitos da pandemia da Covid-19.

Os resultados encontrados revelaram e ou confirmaram que o (I) indicador de liderança provou ser eficaz e consistente em diferentes aplicações ao longo do tempo; (II) que o efeito da escolaridade na liderança aumenta até o nível superior, mas não apresenta diferenças significativas entre os níveis de ensino superior e pós-graduação, independente do ano em questão e da pandemia da Covid-19; (III) que idade e sexo não apresentam relação com liderança; (IV) que apesar da importância da inteligência para o exercício da liderança, a seleção de indivíduos com altos níveis de inteligência pode não ser tão crucial quanto evitar escolher pessoas com limitações intelectuais; (V) que existe uma correlação positiva significativa entre o Índice de Liderança e alguns aspectos da personalidade, por outro lado, outros aspectos apresentam uma relação negativa; (VI) que Hipercultura apresenta uma forte correlação positiva com a Liderança; (VII) que indivíduos com maior aptidão para liderança podem alcançar um desempenho superior, mesmo empregando a mesma quantidade de tempo que seus pares; (VIII) enquanto em 2019, a quantidade de trabalho realizado em casa não apresentava relação com o nível de aptidão para liderança dos indivíduos, com a pandemia de Covid-19, ficou evidenciado que os indivíduos com maior aptidão para liderança tendiam a trabalhar mais tempo em casa (IX) que as ações voltadas para a qualificação estão intrinsecamente relacionadas com a aptidão para exercer liderança; (X) que indivíduos com maior aptidão para liderança, apresentam maior satisfação com vários aspectos da vida laboral, bem como, lidam bem com pessoas, resultando em uma maior satisfação nos relacionamentos profissionais, impactando positivamente na Qualidade de Vida Profissional; e (XI) que os indivíduos com alta capacidade de liderança progredem de forma mais significativa com o passar do tempo e alcançam posições mais elevadas do que os demais.

Assim, este estudo possibilita a identificação de padrões, tendências e desafios relacionados à liderança, enriquecendo a compreensão do fenômeno e auxiliando no desenvolvimento de estratégias efetivas para promover a liderança nas organizações.

Os resultados alcançados nesta pesquisa oferecem informações valiosas às organizações no que diz respeito ao desenvolvimento de líderes e gestão de crises. Ademais, contribui para o avanço da literatura sobre liderança e seus efeitos nas organizações, incluindo o contexto de uma crise sanitária global.

Os achados da pesquisa trazem implicações práticas dos resultados da pesquisa para profissionais de gestão e organizações públicas e privadas, especialmente no contexto da Região Metropolitana do Recife. Em primeiro lugar, o estudo fornece uma ferramenta eficaz e consistente para avaliar a aptidão para liderança dos indivíduos (I), permitindo aos pesquisadores e profissionais de gestão contar com uma ferramenta útil e precisa para avaliar a aptidão para liderança dos indivíduos, auxiliando empresas na seleção e desenvolvimento de líderes.

A pesquisa também revela que a escolaridade tem impacto na liderança, porém sem diferenças expressivas entre níveis de ensino superior e pós-graduação (II). Isso sugere que as organizações podem focar em outros fatores, como personalidade e habilidades específicas, para identificar líderes potenciais. A ausência de relação entre idade, sexo e liderança (III) indica que os líderes podem ser encontrados em diferentes faixas etárias e gêneros.

É importante destacar que os resultados também ressaltam a relevância de considerar a inteligência (IV) os aspectos da personalidade (V) e a Hipercultura (VI), já que apresentam correlações significativas com a liderança. Além disso, os achados mostram que indivíduos com maior aptidão para liderança podem obter um desempenho superior (VII) que com a pandemia de Covid-19 tendem a trabalhar mais tempo em casa (VIII). O reconhecimento de que indivíduos com maior aptidão para liderança tendem a progredir mais rapidamente e alcançar posições mais elevadas, o que pode ser útil na gestão de carreiras e na retenção de talentos (XI). Essas descobertas podem orientar estratégias de desenvolvimento e capacitação de líderes nas organizações.

Em suma, as implicações práticas dos achados desta pesquisa fornecem insights relevantes para profissionais e organizações, permitindo a elaboração de estratégias eficazes na seleção e desenvolvimento de líderes adequados. Considerando fatores como Inteligência, Personalidade e Hipercultura, as

organizações podem identificar e desenvolver líderes resilientes e bem-sucedidos, gerindo efetivamente carreiras e retendo talentos, mesmo em contextos desafiadores como o da pandemia de Covid-19.

Embora os achados da pesquisa forneçam implicações práticas importantes para profissionais de gestão e para as organizações públicas e privadas no contexto da Região Metropolitana do Recife; sugere-se a realização de pesquisas futuras para expandir o conhecimento no campo da liderança, aprofundando os achados do estudo e abordando questões relevantes relacionadas à liderança e ao contexto atual.

As considerações finais do estudo apontam para diversas oportunidades de pesquisas futuras relevantes no campo da liderança e alinhadas ao contexto apresentado. Algumas possibilidades que representam direções promissoras para pesquisas futuras incluem:

- Examinar a relação entre liderança e satisfação profissional, considerando variáveis como estresse, bem-estar e saúde mental;
- Investigar a eficácia de diversas estratégias de Treinamento e Desenvolvimento de líderes, a fim de identificar práticas efetivas para aprimorar habilidades de liderança;
- Examinar a influência da Hiper cultura na liderança, avaliando como o uso de ferramentas digitais e a crescente importância das competências tecnológicas podem afetar as habilidades requeridas dos líderes no século XXI. Além disso, analisar a adaptação a novas formas de trabalho, como o teletrabalho, e como a Hiper cultura impacta esse processo;

Investigar a resiliência e adaptabilidade dos líderes durante a pandemia da Covid-19, analisando como os condicionantes psicológicos e socioculturais da aptidão para liderança influenciaram a capacidade dos líderes de enfrentar desafios, tomar decisões e manter a satisfação profissional dos funcionários nesse período crítico e quais lições podem ser aprendidas para enfrentar futuras crises e desafios.

Ao abordar essas questões em futuras pesquisas, será possível aprofundar ainda mais a compreensão do fenômeno da liderança e contribuir para o desenvolvimento de estratégias e práticas eficazes para a formação e aprimoramento de líderes nas organizações públicas e privadas na Região Metropolitana do Recife e em contextos similares.

REFERÊNCIAS

- ADEYEMI-BELLO, T. The impact of leadership style on organizational growth. **Work Study**, Inglaterra, v.50, n.4, p.150-154, jul. 2001. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00438020110391882/full/html>. Acesso em: 14 dez. 2021.
- AGUINIS, H.; KRAIGER, K. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. **Annual Review of Psychology**, EUA, v.60, p.451-474, jan. 2009. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>. Acesso em: 05 ago. 2021.
- AVOLIO, B. J. *et al.* A meta-analytic review of leadership impact research: experimental and quasi-experimental studies. **The Leadership Quarterly**, EUA, v.20, n.5, p.764-784, out. 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984309001453>. Acesso em: 09 set. 2021.
- BENDASSOLLI, P. F.; MAGALHÃES, M. de O.; MALVEZZI, S. Liderança nas Organizações. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (ed.). **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. 609 p. p.413-449.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.3, p.102-114, maio/jun. 1994. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 mar. 2021.
- BEZERRA, A. C. V. *et al.* Fatores associados ao comportamento da população durante o isolamento social na pandemia de COVID-19. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, n.25, supl.1, p.2411-2421, jun. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/9g4hLHkSSW35gYsSpggz6rn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 06 jul. 2022.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. 576 p.
- BRYMAN, A. Liderança nas organizações. *In*: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (ed.). **Handbook de Estudos Organizacionais**: ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004. v.3, p. 257-281.
- BURKE, R. J.; RICHARDSEN, A. M. **Creating Healthy Workplaces**: reducing stress and enhancing well-being. Reino Unido: Edward Elgar Publishing, 2019.

CHEMERS, M. M.; MURPHY, S. E. Leadership and diversity in groups and organizations. *In*: CHEMERS, M. M.; AYMAN, R. (ed.). **Leadership theory and research: perspectives and directions**. [S. l.]: Academic Press, 1995. p.183-209.

CONCEIÇÃO NETO, V. L. da. **Quem são os líderes de Pernambuco: modelos teóricos e práticas locais**. 2008. 247 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008. Disponível em: https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/8166/1/arquivo3580_1.pdf. Acesso em: 08 ago. 2019.

COUNTED, V. *et al.* Hope and well-being in vulnerable contexts during the COVID-19 pandemic: Does religious coping matter? **The Journal of Positive Psychology**, [s. l.], v.17, n.1, p.70-81, dez. 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17439760.2020.1832247>. Acesso em: 19 jan. 2023.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá/PR, v.5, n.3, p.107-126, set./dez. 2001. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/137/140>. Acesso em: 08 set. 2021.

DEIN, S. *et al.* COVID-19, mental health and religion: an agenda for future research. **Mental Health, Religion & Culture**, [s. l.], v.23, n.1, p.1-9, 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/13674676.2020.1768725?needAccess=true>. Acesso em: 19 set. 2022.

DUNNE, T. C. *et al.* The impact of leadership on small business innovativeness. **Journal of Business Research**, [s. l.], v.69, n.11, p.4876-4881, nov. 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296316302090>. Acesso em: 03 abr. 2022.

FLEMMING, P. L. Similarities and differences between public and private sector leadership strategies in the Caribbean: empirical findings on the link between leadership, culture, and performance. **Business and Management Studies**, [s. l.], v.2, n.4, p.1-14, dez. 2016. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/228084796.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2022.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Tradução Magda Lopes. Porto Alegre: Penso Editora, 2013. 256 p.

GALINSKY, A. D. *et al.* Acceleration with steering: the synergistic benefits of combining power and perspective-taking. **Social Psychological and Personality Science**, [s. l.], v.5, n.6, p.627-635, ago. 2014. Disponível em: <https://journals->

sagepub-com.ez16.periodicos.capes.gov.br/doi/epub/10.1177/1948550613519685. Acesso em: 11 nov. 2022.

GARG, S.; JAIN, S. Mapping leadership styles of public and private sector leaders using Blake and Mouton leadership model. **Drishtikon: a Management Journal**, [s. l.], v.4, n.1, p.48-64, 2013. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/1477998237?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals>. Acesso em: 05 maio 2022.

GOSLING, S. D.; RENTFROW, P. J.; SWANN Jr., W. B. A very brief measure of the Big-Five personality domains. **Journal of Research in Personality**, [s. l.], v.37, n.6, p.504-528, dez. 2003. Disponível em: <https://gosling.psy.utexas.edu/wp-content/uploads/2014/09/JRP-03-tipi.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2020.

GOTTFREDSON, R. K.; REINA, C. S. Exploring why leaders do what they do: An integrative review of the situation-trait approach and situation-encoding schemas. **The Leadership Quarterly**, [s. l.], v.31, n.1, p.101373, fev. 2020. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984318308385?dgcid=rs_s_sd_all. Acesso em: 04 abr. 2021.

HUANG, L.; KRASIKOVA, D. V.; LIU, D. I can do it, so can you: the role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, [s. l.], n.132, p.49-62, jan. 2016. Disponível em: <https://www-sciencedirect-com.ez16.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0749597815001193>. Acesso em: 21 mar. 2022.

HURDUZEU, R.-E. The impact of leadership on organizational performance. **SEA- Practical Application of Science**, Romênia, v.3, n.7, p.289-293, abr. 2015. Disponível em: https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/SPAS_7_40.pdf. Acesso em: 10 jul. 2022.

JUDGE, T. A.; COLBERT, A. E.; ILIES, R. Intelligence and leadership: a quantitative review and test of theoretical propositions. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v.89, n.3, p.542-552, jun. 2004. Disponível em: <https://europepmc.org/article/MED/15161411>. Acesso em: 09 nov. 2022.

KARIM, M.; CHOUDHURY, M.; LATIF, W. B. The impact of training and development on employees' performance: an analysis of quantitative data. **The International Journal of Business and Management Research**, [s. l.], v.3, n.2, p.25-33, fev. 2019. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/nap/nijbmr/2019p25-33.html>. Acesso em: 06 ago. 2022.

KAVANAGH, M. H.; ASHKANASY, N. M. The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. **British journal of management**, [s. l.], v.17, S81-S103, 2006. Disponível em: https://arken.nmbu.no/~sigury/AOS_234/AOS234%20files/Kavanagh%202006%20

%20Impact%20of%20leadership%20and%20change%20etc%20during%20a%20merger.pdf. Acesso em: 18 ago.

KEATING, K.; ROSCH, D.; BURGOON, L. Developmental Readiness for Leadership: the differential effects of leadership courses on creating "ready, willing, and able" leaders. **Journal of Leadership Education**, [s. l.], v.13, n.3, p.1-16, jun. 2014. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.12806/V13/I3/R1/full/html>. Acesso em: 08 jun. 2022.

LEVINE, K. J.; MUENCHEN, R. A.; BROOKS, A. M. Measuring transformational and charismatic leadership: why isn't charisma measured? **Communication Monographs**, [s. l.], v.77, n.4, p.576-591, dez. 2010. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03637751.2010.499368>. Acesso em:

LIMA, G. S.; CARVALHO NETO, A. M. de. Uma leitura da evolução das teorias sobre liderança à luz da teoria da estruturação de Giddens. *In*: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., 2011, João Pessoa. **Anais [...]**. [João Pessoa]: [s. n.], 2011. p.1-15. Disponível em: <https://docplayer.com.br/28550804-Uma-leitura-da-evolucao-das-teorias-sobre-lideranca-a-luz-da-teoria-da-estruturacao-de-giddens-resumo.html>. Acesso em: 06 abr. 2023.

LORD, R. G.; VADER, C. L. de; ALLIGER, G. M. A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: an application of validity generalization procedures. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v.71, n.3, p.402-410, 1986. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1986-29983-001>. Acesso em: 14 out. 2020.

MALHOTRA, N. K.; DASH, S. **Marketing Research: an applied orientation**. 7.ed. EUA: Pearson, c2016. 896 p.

MEN, L. R.; STACKS, D. W. The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. **Journal of Communication Management**, London, v.17, n.2, p.171-192, 2013. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13632541311318765/full/html>. Acesso em: 09 set. 2020.

MOURA, D. L. *et al.* Pandemia COVID-19 e impacto no desporto. **Revista Medicina Desportiva Informa**, Portugal, v.11, n.3, p.26-33, maio 2020. Disponível em: https://revdesportiva.pt/edicoes-2020/#dearflip-df_233145/1/. Acesso em: 05 maio 2021.

MUMFORD, M. D. *et al.* Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. **The Leadership Quarterly**, EUA, v.11, n.1, p.11-35, 2000. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984399000417>. Acesso em: 11 nov. 2020.

NEVE, J.-E. de *et al.* Born to lead?: a twin design and genetic association study of leadership role occupancy. **The Leadership Quarterly**, EUA, v.24, n.1, p.45-60, fev. 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312000811>. Acesso em: 02 fev. 2021.

NYBERG, A.; BERNIN, P.; THEORELL, T. **The impact of leadership on the health of subordinates**. Estocolmo: National Institute for Working Life, 2005. 41 p. (Relatório, n. 1). Disponível em: https://www.su.se/polopoly_fs/1.51750.1321891474!/P2456_AN.pdf. Acesso em: 05 jan. 2020.

OBIWURU, T. C. *et al.* Effects of leadership style on organizational performance: a survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu council development area of Lagos State, Nigeria. **Australian Journal of Business and Management Research**, Austrália, v.1, n.7, p.100-111, out. 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/285806473_Effects_of_leadership_style_on_organizational_performance_A_survey_of_selected_small_scale_enterprises_in_IKOSIKETU_Council_development_area_of_Lagos_state_Nigeria. Acesso em: 07 jul. 2021.

OLIVEIRA, F. D. S. **Liderança e Gênero: estilos, estereótipos e percepções masculinas e femininas**. 2015. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015. Disponível em: <https://attena.ufpe.br/handle/123456789/15653>. Acesso em: 19 nov. 2022.

OLIVEIRA, F. P. de; DELFINO, I. A. de L. Produção científica sobre o processo de liderança. **REUNIR - Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, Sousa/PB, v.3, n.4, p.104-126, set./dez. 2013. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/76/pdf>. Acesso em: 18 dez. 2021.

PEDRUZZI JÚNIOR, A. *et al.* Liderança: evolução das suas principais abordagens teóricas. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 10., 2014, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: UFF, 2014. p.1-13. Disponível em: <https://docplayer.com.br/7842052-Lideranca-evolucao-das-suas-principais-abordagens-teoricas.html>. Acesso em: 07 out. 2019.

SALAS, E. *et al.* The science of training and development in organizations: what matters in practice. **Psychological Science in the Public Interest**, [s. l.], v.13, n.2, p.74-101, jun. 2012. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26173283/>. Acesso em: 24 nov. 2020.

SALEEM, H. The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, [s. l.], v.172, p.563-569, jan. 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815004401>. Acesso em: 07 jul. 2021.

SANT'ANNA, A. de S.; CAMPOS, M. S.; LÓTFI, S. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.13, n.6, p.48-76, nov./dez. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/JDx9cLwzrzcmTZBSCFPPJGF/>. Acesso em: 03 mar. 2022.

SCORSOLINI-COMIN, F. *et al.* A religiosidade/espiritualidade como recurso no enfrentamento da COVID-19. **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**, Divinópolis, v.10, n.1, p.1-12, out. 2020. Disponível em: <http://www.seer.ufsj.edu.br/index.php/recom/article/view/3723>. Acesso em:

SEGRE, M.; FERRAZ, F. C. O conceito de saúde. **Revista Saúde Pública**, São Paulo, v.31, n.5, p.538-542, out. 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsp/a/ztHNk9hRH3TJhh5fMgDFCFj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 06 jul. 2021.

SILVA, A. What is leadership? **Journal of Business Studies Quarterly**, [s. l.], v.8, n.1, p.1-5, set. 2016. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/1831706711?fromopenview=true&pq-origsite=gscholar&sourcetype=Scholarly%20Journals>. Acesso em: 18 abr. 2021.

SOUZA, B. C. de. **Teoria da Mediação Cognitiva: os impactos cognitivos da Hipercultura e da Mediação Digital**. 2004. 281 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2004. Disponível em: <http://www.liber.ufpe.br/teses/arquivo/20040617095205.pdf>. Acesso em: 10 maio 2020.

SOUZA, B. C. de; ROAZZI, A. Desigualdade de renda entre homens e mulheres: uma visão mais ampla incluindo escolhas, satisfação e percepção de capacidade. **Educamazônia-Educação, Sociedade e Meio Ambiente**, Manaus, v.24, n.1, p.287-313, jan./jun. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufam.edu.br/index.php/educamazonia/article/view/7679>. Acesso em: 06 ago. 2021.

SOUZA, B. C. de; SILVA, L. X. de L. e; ROAZZI, A. MMORPGS and cognitive performance: a study with 1280 Brazilian high school students. **Computers in Human Behavior**, Quebec, v.26, n.6, p.1564-1573, nov. 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0747563210001731>. Acesso em: 02 fev. 2023..

SOUZA, B. C. de *et al.* The lack of a treatment of uncertainty in facet theory: a relevant problem? *In*: ROAZZI, A.; SOUZA, B. C. de; BILSKY, W. (ed.). **Facet theory: searching for structure in complex social, cultural and psychological phenomena**. Recife: Editora UFPE, 2015. 524 p. p.54-64.

SOUZA, B. C. de *et al.* Putting the cognitive mediation networks theory to the test: evaluation of a framework for understanding the digital age. **Computers in Human Behavior**, Quebec, v.28, n.6, p.2320-2330, nov. 2012. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0747563212002026>. Acesso em: 30 jan. 2023.

STOGDILL, R. M. Personal factors associated with leadership: survey of the literature. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v.25, n.1, p.35-71, jan. 1948. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980.1948.9917362>. Acesso em: 04 mar. 2023.

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v.15, n.1, p.11-21, 1973. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/206798773?fromopenview=true&pq-origsite=gscholar&sourcetype=Scholarly%20Journals>. Acesso em: 15 fev. 2023.

WERNECK, G. L.; CARVALHO, M. S. A pandemia de COVID-19 no Brasil: crônica de uma crise sanitária anunciada. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v.36, n.5, p.1-4, maio 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/pz75jtqNC9HGRXZsDR75BnG/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 jan. 2022.

WILDER-SMITH, A.; FREEDMAN, D. O. Isolation, quarantine, social distancing and community containment: pivotal role for old-style public health measures in the novel coronavirus (2019-nCoV) outbreak. **Journal of Travel Medicine**, Geórgia, v.27, n.2, p.1-4, 2020. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscaador.html?task=detalhes&source=&id=W3006533361>. Acesso em: 03 mar.2022.

APÊNDICE A – INSTRUÇÕES PARA A COLETA DE DADOS

- **ENTREVISTAR OS SUJEITOS INDIVIDUALMENTE E FACE-A-FACE:** Abordar os sujeitos uma-a-um em entrevistas presenciais, com o entrevistador anotando as respostas.
- **COLETAR DADOS DOS SUJEITOS ADEQUADOS:** Um total de 16 pessoas adultas trabalhando em empregos em organizações públicas ou privadas, sendo uma de cada um dos tipos descrito a seguir:

Sexo	Idade (Anos)	Escolaridade	Emprego
Homem	Até 35 ou Mais	Médio Incompleto ou Mais	Público
Homem	Até 35 ou Mais	Médio Incompleto ou Mais	Privado
Homem	Até 35 ou Mais	Até o Fundamental Completo	Público
Homem	Até 35 ou Mais	Até o Fundamental Completo	Privado
Homem	18 a 34	Médio Incompleto ou Mais	Público
Homem	18 a 34	Médio Incompleto ou Mais	Privado
Homem	18 a 34	Até o Fundamental Completo	Público
Homem	18 a 34	Até o Fundamental Completo	Privado
Mulher	Até 35 ou Mais	Médio Incompleto ou Mais	Público
Mulher	Até 35 ou Mais	Médio Incompleto ou Mais	Privado
Mulher	Até 35 ou Mais	Até o Fundamental Completo	Público
Mulher	Até 35 ou Mais	Até o Fundamental Completo	Privado
Mulher	18 a 34	Médio Incompleto ou Mais	Público
Mulher	18 a 34	Médio Incompleto ou Mais	Privado
Mulher	18 a 34	Até o Fundamental Completo	Público
Mulher	18 a 34	Até o Fundamental Completo	Privado

São excluídas as empresas de propriedade do próprio respondente (empreendimento próprio), empresas de economia mista (Petrobrás, Banco do Brasil, Caixa Econômica, etc.) e terceiro setor (ONGs, Fundações, etc.). Também se exclui respondentes que sejam autônomos, aposentados, do lar ou exclusivamente estudantes.

Deve se evitar ao máximo amigos, familiares, vizinhos e colegas do entrevistador.

É importante variar ao máximo os indivíduos em termos dos locais onde são encontrados, recrutando participantes voluntários nas ruas e calçadas, lojas, shoppings, escolas, paradas de ônibus, etc.

- **USAR A FOLHA DE RESPOSTAS:** Ao aplicar o questionário, assegurar que as respostas sejam assinaladas na folha de respostas (imprimir uma cópia da folha de respostas para cada sujeito).

- **DIGITAR AS RESPOSTAS NO ARQUIVO EM MS EXCEL:** Inserir os registros das folhas de respostas no arquivo em MS Excel apropriado (fornecido pelo professor).
- **FAZER AS PERGUNTAS DE MODO A SE FAZER ENTENDER:** Primeiro fazer as perguntas dos questionários com pronúncia clara e conforme escritas. Sendo necessário, depois se pode utilizar a linguagem necessária até que o sujeito dê sinais de que compreendeu o que está sendo perguntado. Isso NÃO se aplica aos testes cognitivos e de personalidade (vide mais adiante).
- **OBTER RESPOSTA PARA TODAS AS PERGUNTAS:** Não deixar pergunta alguma sem resposta, mesmo que isso signifique pedir estimativas ou ter que descartar o sujeito atual e obter outro para substituí-lo (observar que TODAS as perguntas têm resposta para TODOS os casos – note ainda que registrar um “0” e deixar um campo “em branco” NÃO são a mesma coisa, não devendo haver qualquer campo em branco).
- **RESPONDER CONFORME INDICADO:** Cada pergunta deve ter apenas uma única resposta e a mesma deve ser fornecida estritamente no formato indicado, mesmo que para isso seja preciso “forçar” o sujeito a uma escolha, ou então descartar o sujeito atual e obter outro para substituí-lo. Algumas respostas são quantidades, outras são datas e ainda outras são códigos numéricos indicados entre parênteses.
- **NÃO INFLUENCIAR AS RESPOSTAS:** Procurar ser o mais neutro possível na hora de fazer as perguntas, sem sugerir, direta ou indiretamente, qualquer resposta. Esforçar-se para não indicar, via tom de voz, gesto ou expressão facial, qualquer concordância ou discordância, aprovação ou desaprovação, para com qualquer resposta que seja fornecida.
- **TESTE DE PENSAMENTO ACADÊMICO E DE CONHECIMENTOS:** Nos instrumentos MICROTESTE DE QI e TESTE RÁPIDO DE CONHECIMENTOS, explicar aos participantes que cada pergunta deve ser respondida em até exatos 10 segundos, tempo após o qual o examinador descarta a questão e passa para a seguinte. Não se deve permitir a leitura das questões, cada uma precisando ser apresentada em viva voz. Os dois testes devem ser aplicados um depois do outro, com um breve intervalo entre eles (uns 30 segundos) e uma explicação separada para as regras de cada um.
- **QUESTIONÁRIOS DE HIPERCULTURA E DE PERSONALIDADE:** Aplicar como se fosse um questionário comum.

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

01) Sexo: (0) Feminino (1) Masculino

02) Nascimento: ____/____/____

03) Maior Nível de Instrução completo obtido:

(0) Sem instrução

(1) Até a 4ª Série (Fundamental Menor)

(2) Da 5ª à 9ª Série (Fundamental Maior)

(3) Da 1ª à 3ª Série do Ensino Médio

(4) Curso Técnico

(5) Curso Superior

(6) Especialização

(7) Mestrado

(8) Doutorado

04) Estado civil:

(1) Solteiro (2) Casado (3) Separado/Divorciado (4) Viúvo (5) União Informal

05) Quantos filhos você tem? ____

06) Fora você mesmo, quantas pessoas da sua família moram na sua casa? (Incluir cônjuge, se houver)

____ pessoas

07) Tipicamente, quantas horas por semana você costuma dedicar a exercícios físicos e/ou atividades esportivas? ____ horas

08) Tipicamente, quantas horas por dia você dorme? ____ horas

09) Tipicamente, quantas horas por semana você passa com a família? ____ horas

10) Qual a sua faixa de renda individual?

(01) Até R\$ 1.000,00

(02) De R\$ 1.000,01 a R\$ 2.000,00

(03) De R\$ 2.000,01 a R\$ 3.000,00

(04) De R\$ 3.000,01 a R\$ 4.000,00

(05) De R\$ 4.000,01 a R\$ 5.000,00

(06) De R\$ 5.000,01 a R\$ 7.000,00

(07) De R\$ 7.000,01 a R\$ 9.000,00

(08) De R\$ 9.000,01 a R\$ 11.000,00

(09) De R\$ 11.000,01 a R\$ 13.000,00

(10) De R\$ 13.000,01 a R\$ 15.000,00

(11) De R\$ 15.000,01 a R\$ 19.000,00

(12) De R\$ 19.000,01 a R\$ 23.000,00

(13) De R\$ 23.000,01 a R\$ 27.000,00

(14) De R\$ 27.000,01 a R\$ 31.000,00

(15) De R\$ 31.000,01 a R\$ 35.000,00

(16) Acima de R\$ 35.000,00.

11) Qual a sua faixa de renda familiar?

(01) Até R\$ 1.000,00

(02) De R\$ 1.000,01 a R\$ 2.000,00

(03) De R\$ 2.000,01 a R\$ 3.000,00

(04) De R\$ 3.000,01 a R\$ 4.000,00

(05) De R\$ 4.000,01 a R\$ 6.000,00

(06) De R\$ 6.000,01 a R\$ 8.000,00

(07) De R\$ 8.000,01 a R\$ 10.000,00

(09) De R\$ 12.000,01 a R\$ 16.000,00

(10) De R\$ 16.000,01 a R\$ 20.000,00

(11) De R\$ 20.000,01 a R\$ 24.000,00

(12) De R\$ 24.000,01 a R\$ 30.000,00

(13) De R\$ 30.000,01 a R\$ 36.000,00

(14) De R\$ 36.000,01 a R\$ 40.000,00

(15) De R\$ 40.000,01 a R\$ 44.000,00

(08) De R\$ 10.000,01 a R\$ 12.000,00 (16) Acima de R\$ 44.000,00

12) Emprego:

- (1) Funcionário Público
- (2) Funcionário de Empresa Privada

13) Qual o setor de atuação da empresa onde você trabalha?

- (1) Serviços (2) Comércio (3) Indústria (4) Agricultura (5) Construção (6) Outro

14) Qual o tipo de cargo na empresa em que você trabalha?

- (1) Suporte (Limpeza/Segurança/Motorista/Transporte)
- (2) Operacional
(Operário/Técnico/Consultor/Vendedor/Professor/Contador/Advogado/Etc.)
- (3) Administrativa (Agente Administrativo/Secretário/Assistente/Auxiliar/Atendente)
- (4) Supervisão ou Gerência (Chefia de Setor ou Divisão/Direção de Departamento)
- (5) Diretoria (Presidência/Direção Geral/Superintendência)

15) Há quanto tempo você trabalha na atual organização? (Coloque "0" se não trabalha em empresa)

- A) _____ anos B) _____ meses

16) Tipicamente, quantas horas por semana você de fato dedica ao seu trabalho, seja dentro da empresa, em casa ou em qualquer outro lugar?

_____ horas

17) De todo o tempo que você dedica ao trabalho, quantas horas por semana você costuma trabalhar especificamente em casa?

_____ horas

18) Em relação ao que é exigido ou esperado de você no trabalho (metas, objetivos, cotas e afins), ultimamente você tem ficado:

- (0) Muito abaixo das expectativas.
- (1) Um pouco abaixo das expectativas.
- (2) Mais ou menos dentro das expectativas.
- (3) Um pouco acima das expectativas.
- (4) Muito acima das expectativas.

19) Usando a escala abaixo, como você avalia o seu atual trabalho/ocupação em termos de:

- (0) Muito Insatisfeito (1) Insatisfeito (2) Neutro (3) Satisfeito (4) Muito Satisfeito

A) Satisfação Geral _____

B) Salário _____

C) Atividades e Tarefas Realizadas _____

D) Relacionamento com a Chefia _____

E) Relacionamento com Subordinados (caso não tenha coloque "3") _____

F) Relacionamento com os Colegas _____

G) Forma de Promoção e da Avaliação de Desempenho _____

H) Satisfação com as Perspectivas Futuras _____

20) Usando a escala logo abaixo, dê a sua opinião acerca da intensidade das características de liderança em você.

(0) Mínima (1) Baixa (2) Média (3) Alta (4) Máxima

- A) Carisma e Capacidade de Influenciar Pessoas _____
- B) Eloquência e Capacidade de Comunicação _____
- C) Capacidade de Resolver Conflitos _____
- D) Objetividade, Praticidade e Pragmatismo _____
- E) Responsabilidade, Confiabilidade e Diligência _____
- F) Apoio e Suporte às Necessidades das Pessoas _____
- G) Coragem, Iniciativa, Audácia e Autoconfiança _____
- H) Conhecimento, Inteligência e Racionalidade _____
- I) Sensibilidade, Intuição e Criatividade _____
- J) Capacidade de Delegar _____

21) Nos últimos dois anos (ou menos, caso esteja na empresa há menos tempo), você se engajou em:

A) Cursos, treinamentos e/ou capacitações ligados ao trabalho:

- i) Oferecidos pela empresa (0) Não (1) Até 30 horas (2) Mais de 30 horas
- ii) Realizados por conta própria (0) Não (1) Até 30 horas (2) Mais 30 de horas

B) Leituras de matérias, artigos, livros e/ou material didático ligados ao trabalho:

- i) Disponibilizado pela empresa (0) Não (1) Até 100 páginas (2) Mais de 100 páginas
- ii) Procurados por conta própria (0) Não (1) Até 100 páginas (2) Mais de 100 páginas

C) Feiras, seminários, conferências e/ou eventos ligados ao trabalho:

- i) Disponibilizado pela empresa (0) Não (1) Até um(a) (2) Mais de um(a)
- ii) Procurados por conta própria (0) Não (1) Até um(a) (2) Mais de um(a)

D) Aprendizagem, aperfeiçoamento ou atualização do seu domínio de:

- i) Saber ou Procedimentos Científicos (1) Sim (0) Não
- ii) Matemática, Estatística, Cálculos ou Análise de Dados (1) Sim (0) Não
- iii) Informática e Ferramentas Digitais (1) Sim (0) Não
- iv) Normas, Padrões, Regras ou Legislação (1) Sim (0) Não

22) Nos últimos dois anos, você teve alguma dificuldade financeira relevante?

- (0) Nenhuma, tudo ficou mais ou menos na mesma.
- (1) Tive que cortar coisas como lazer, luxos ou extras.
- (2) Tive que cortar coisas importantes como seguro-saúde, seguro de automóvel, etc.
- (3) Tive dificuldade de pagar as contas básicas.

23) A maior restrição que você teve em seu trabalho durante a pandemia foi que a empresa:

- (0) Manteve o seu emprego, mas trabalhando principalmente na empresa
- (1) Manteve o seu emprego, mas trabalhando tanto em casa quanto na empresa.
- (2) Manteve o seu emprego, mas trabalhando principalmente em casa.
- (3) Manteve o seu emprego, mas deixou de funcionar por um tempo.
- (4) Fechou e/ou lhe demitiu.

24) Você se vacinou:

- A) Da primeira dose (sem ser da Janssen) (1) Sim (0) Não
- B) Da segunda dose (sem ser da Janssen) (1) Sim (0) Não
- C) Da dose única da Janssen (1) Sim (0) Não
- D) Da primeira dose de reforço? (1) Sim (0) Não
- E) Da segunda dose de reforço? (1) Sim (0) Não

25) Você se vacinou ou não principalmente porque:

- (0) Foi sua vontade (1) Foi obrigado

26) Em geral, você usou máscaras:

- (0) Nunca (1) Pouco (2) Às vezes (3) Geralmente (4) Sempre

27) Você usou ou não máscaras principalmente porque:

- (0) Foi sua vontade (1) Foi obrigado

28) Em geral você se isolou socialmente:

- (0) Nunca (1) Pouco (2) Às vezes (3) Geralmente (4) Sempre

29) Você se isolou principalmente porque:

- (0) Foi sua vontade (1) Foi obrigado

30) Você teve COVID-19?

- A) _____ Vezes (Responda "0" se não teve)
- B) Em 2020? (1) Sim (0) Não
- C) De janeiro a julho de 2021? (1) Sim (0) Não
- D) De agosto a dezembro de 2021? (1) Sim (0) Não
- E) Em 2022? (1) Sim (0) Não

31) Qual a maior gravidade de COVID-19 que você teve:

- (0) Não teve COVID-19.
- (1) Tive COVID-19 mas sem sintomas.
- (2) Sintomas leves que não me deixaram acamado.
- (3) Sintomas fortes que me deixaram acamado.
- (4) Uso de oxigênio em casa ou necessidade de ir a centro de saúde (sem UTI).
- (5) Internação em UTI sem procedimentos invasivos (intubação, diálise, etc.).
- (6) Internação em UTI com procedimentos invasivos (intubação, diálise, etc.).

32) Você fez uso de prevenção com:

- A) Hidroxicloroquina? (1) Sim (0) Não
- B) Ivermectina? (1) Sim (0) Não
- C) Outras coisas? (1) Sim (0) Não

33) Você fez uso de tratamento com:

- A) Hidroxicloroquina? (1) Sim (0) Não
- B) Ivermectina? (1) Sim (0) Não
- C) Outras coisas? (1) Sim (0) Não

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO DE HIPERCULTURA

01) Há quanto tempo você usa computadores e Internet de modo regular?

- | | | | |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| (01) Não uso. | (06) De 02 a 03 anos. | (11) De 07 a 08 anos. | (16) De 12 a 13 anos. |
| (02) Até 06 meses. | (07) De 03 a 04 anos. | (12) De 08 a 09 anos. | (17) De 13 a 14 anos. |
| (03) De 06 a 12 meses. | (08) De 04 a 05 anos. | (13) De 09 a 10 anos. | (18) De 14 a 15 anos. |
| (04) De 12 a 18 meses. | (09) De 05 a 06 anos. | (14) De 10 a 11 anos. | (19) De 15 a 16 anos. |
| (05) De 18 a 24 meses. | (10) De 06 a 07 anos. | (15) De 11 a 12 anos. | (20) Mais de 16 anos. |

Responda as perguntas de 02 a 06 a seguir conforme a escala abaixo:

(0) Não (1) Sim, que compartilho com outros. (2) Sim, para uso próprio.

02) Você tem acesso a um computador de mesa (desktop)?

- A) Em casa _____
 B) No trabalho _____
 C) Em outro lugar _____

03) Você tem acesso a um notebook/laptop?

- A) Em casa _____
 B) No trabalho _____
 C) Em outro lugar _____

04) Você tem acesso a um computador tipo tablet?

- A) Em casa _____
 B) No trabalho _____
 C) Em outro lugar _____

05) Você tem um celular

- (0) Não
 (1) Sim, um antigo (ex: Nokia, etc.)
 (2) Sim, um smartphone (ex: Samsung, Apple, Motorola, Asus, Xiamoi, etc.)

06) Você tem acesso à Internet?

- A) Em casa _____
 B) No trabalho _____
 C) Em outro lugar _____
 D) Via Celular _____

07) Indique se você realiza ou não as seguintes atividades ao computador regularmente:

- | | | |
|------------------------------------------------------------|---------|---------|
| A) Preparar documentos no editor de textos (ex: Word). | (1) Sim | (0) Não |
| B) Fazer contas com planilha eletrônica (ex: Excel). | (1) Sim | (0) Não |
| C) Preparar apresentações (ex: Powerpoint). | (1) Sim | (0) Não |
| D) Fotografia digital, tratamento de imagens e/ou desenho. | (1) Sim | (0) Não |
| E) Uso de sistemas corporativos (ex: SAP, ERP, etc.). | (1) Sim | (0) Não |
| F) Jogos simples (ex: Tetris, Paciência) | (1) Sim | (0) Não |
| G) Jogos complexos sem ser pela Internet. (ex: Oblivion) | (1) Sim | (0) Não |
| H) Outros tipos de software | (1) Sim | (0) Não |

08) Indique se você realiza ou não as seguintes atividades na Internet regularmente:

- | | | |
|--------------------------------------------------------|---------|---------|
| A) Uso do e-mail. | (1) Sim | (0) Não |
| B) Pesquisas e buscas (ex: usando o Google). | (1) Sim | (0) Não |
| C) Criação e/ou manutenção de Websites. | (1) Sim | (0) Não |
| D) Escrever/atualizar Blogs. | (1) Sim | (0) Não |
| E) Bate-papo online. | (1) Sim | (0) Não |
| F) Jogos online do tipo "tiroteio" (ex: Counterstrike) | (1) Sim | (0) Não |
| G) Jogos online tipo "RPG" (ex: Warcraft) | (1) Sim | (0) Não |
| H) Sites de relacionamento (Ex.: Orkut, Facebook) | (1) Sim | (0) Não |
| I) Twitter | (1) Sim | (0) Não |
| J) Assistir ou baixar vídeos | (1) Sim | (0) Não |
| K) Ouvir ou baixar música | (1) Sim | (0) Não |
| L) Baixar software. | (1) Sim | (0) Não |

09) Com que frequência você:

(1) Nunca (2) Raramente (3) Ocasionalmente (4) Frequentemente (5) Sempre

A) Percebe semelhanças entre o modo como funcionam as coisas do dia a dia e o modo funcionam certas tecnologias digitais (computador, Internet, etc.).

B) Usa, nas atividades do dia-a-dia palavras, expressões e modos de dizer oriundos da Informática (ex: deletar, linkar, clicar, conectar, processar, interativo).

APÊNDICE D - TESTE DE PENSAMENTO ACADÊMICO

(Cada pergunta deve ser respondida em até 10 segundos, tempo após o qual o examinador descarta a questão e passa para a seguinte – As Respostas corretas devem ser anotadas como “1” e as incorretas como “0”)

01) Se o meu relógio está na minha mão esquerda, o que acontece com ele na minha imagem num espelho?

(R=Fica na minha mão direita)

02) Se um conjunto de azulejos tem um formato com cinco lados iguais, eu posso cobrir pelo menos a parte central de uma parede encaixando-os lado-a-lado?

(R=Não)

03) Frio está para Gelado assim como Cansado está para...

(R=Exausto)

04) Considerando que um carro anda a 80 km/h, quanto tempo ele vai precisar para andar uma distância de 60 km?

(R=45min)

05) Qual o próximo valor na seqüência a seguir? 1, 2, 5, 10, 17, 26... ?

(R = 37)

APÊNDICE E - TESTE RÁPIDO DE CONHECIMENTOS

(Cada pergunta deve ser respondida em até 10 segundos com um “Sim” ou um “Não”, tempo após o qual o examinador descarta a questão e passa para a seguinte – As Respostas corretas devem ser anotadas como “1” e as incorretas como “0”)

01) As experiências vividas pelos indivíduos são geneticamente transmitidas às novas gerações.

(R = Não)

02) Todas as coisas que existem são apenas diferentes misturas dos mesmos ingredientes básicos.

(R = Sim)

03) Existem algumas coisas que surgem do nada.

(R = Não)

04) A velocidade com que um corpo cai no vácuo depende do seu peso.

(R = Não)

05) A matéria pode ser transformada em energia e vice-versa.

(R = Sim)

06) Qualquer número pode ser produzido a partir da divisão de dois números inteiros.

(R = Não)

07) A capital da Dinamarca é Estocolmo.

(R = Não)

08) Platão foi um importante filósofo Romano?

(R = Não)

09) A palavra inglesa “work” significa trabalho?

(R = Sim)

10) Na língua portuguesa, é correto dizer que “FAZEM 250 anos que Mozart nasceu”?

(R = Não)

APÊNDICE F - QUESTIONÁRIO TIPI

Abaixo estão listadas uma série de características com as quais você pode ou não se identificar. Por gentileza preencha os espaços em branco para cada item com um valor que indique o quanto você concorda ou discorda com um determinado item. Pense no par de características como um todo mesmo que uma se aplique mais a você que outra.

Use a notação abaixo para preencher as lacunas:

- 1 – Discordo Fortemente
- 2 – Discordo Moderadamente
- 3 – Discordo um pouco
- 4 – Nem Discordo nem Concordo
- 5 – Concordo um Pouco
- 6 – Concordo Moderadamente
- 7 – Concordo Fortemente

1. Eu me vejo como uma pessoa Extrovertida, Entusiástica _____
2. Eu me vejo como uma pessoa Crítica, Irascível _____
3. Eu me vejo como uma pessoa Confiável, Auto Disciplinada _____
4. Eu me vejo como uma pessoa Ansiosa, Facilmente Perturbável _____
5. Eu me vejo como uma pessoa Aberta a novas experiência, Complexa _____
6. Eu me vejo como uma pessoa Reservada, Quieta _____
7. Eu me vejo como uma pessoa Simpática, Calorosa _____
8. Eu me vejo como uma pessoa Desorganizada, Descuidada _____
9. Eu me vejo como uma pessoa Calma, Emocionalmente Equilibrada _____
10. Eu me vejo como uma pessoa Convencional, Pouco Criativa _____

APÊNDICE G - FOLHA DE RESPOSTA

SUJEITO N°: _____ EXPERIMENTADOR: _____

QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

Q01	Q02	Q03	Q04	Q05	Q06	Q07	Q08	Q09	Q10
Q11	Q12	Q13	Q14	Q15A	Q15B	Q16	Q17	Q18	Q19A
Q19B	Q19C	Q19D	Q19E	Q19F	Q19G	Q20A	Q20B	Q20C	Q20D
Q20E	Q20F	Q20G	Q20H	Q20I	Q20J	Q21Ai	Q21Aii	Q21Bi	Q21Bii
Q21Ci	Q21Cii	Q21Di	Q21Dii	Q21Diii	Q21Div	Q22	Q23	Q24A	Q24B
Q24C	Q24D	Q24E	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30A	Q30B
Q30C	Q30D	Q30E	Q31	Q32A	Q32B	Q32C	Q33A	Q33B	Q33C

QUESTIONÁRIO DE HIPERCULTURA

H01	H02A	H02B	H02C	H03A	H03B	H03C	H04A	H04B	H04C	H05
H06A	H06B	H06C	H06D	H07A	H07B	H07C	H07D	H07E	H07F	H07G
H07H	H08A	H08B	H08C	H08D	H08E	H08F	H08G	H08H	H08I	H08J
H08K	H08L	H09A	H09B							

TESTE DE PENSAMENTO ACADÊMICO

PA01	PA02	PA03	PA04	PA05					
------	------	------	------	------	--	--	--	--	--

TESTE DE CONHECIMENTOS

C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--

QUESTIONÁRIO TIPI

P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--