

Aplicação Prática da Administração na Economia Global

Lucca Simeoni Pavan
(Organizador)



Atena
Editora
Ano 2020

Aplicação Prática da Administração na Economia Global

Lucca Simeoni Pavan
(Organizador)



Atena
Editora
Ano 2020

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação: Karine de Lima

Edição de Arte: Lorena Prestes

Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa

Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima

Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie di Maria Ausiliatrice

Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense

Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão

Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará

Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador

Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano

Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná

Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Conselho Técnico Científico

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Msc. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adailson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Msc. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Msc. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Msc. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
 Prof. Msc. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
 Prof. Msc. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
 Prof. Msc. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
 Prof^a Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
 Prof. Msc. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
 Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof^a Msc. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
 Prof^a Msc. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
 Prof^a Dr^a Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
 Prof. Msc. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
 Prof. Msc. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual de Maringá
 Prof. Msc. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
 Prof^a Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
 Prof^a Msc. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
 Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

A642 Aplicação prática da administração na economia global [recurso eletrônico] / Organizador Lucca Simeoni Pavan. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2020.

Formato: PDF
 Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
 Modo de acesso: World Wide Web
 Inclui bibliografia
 ISBN 978-85-7247-927-1
 DOI 10.22533/at.ed.271201701

1. Administração de empresas. 2. Economia. 3. Globalização.
I.Pavan, Lucca Simeoni.

CDD 658.812

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Atena Editora
 Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

Duas características marcantes dos livros de divulgação acadêmica, publicados pela Editora Atena, são a pluralidade de temas e a interdisciplinaridade apresentada em suas coletâneas. Este novo livro intitulado “Aplicação Prática da administração na Economia Global” é o seu mais novo exemplar que não foge às características citadas acima.

Os artigos que o leitor encontrará nesta nova publicação abordam diversos temas da administração e suas aplicações às mais variadas situações. Inicialmente, são apresentados artigos que tratam da administração aplicada às empresas privadas. Entre os objetos de estudos estão empresas do setor de aviação, empresas familiares e do setor de petróleo e gás. Entre os temas destacados estão o investimento em novas unidades, a tecnologia da informação e a cadeia de suprimentos. Este primeiro grupo de artigos possuem temas mais tradicionais e apresentam uma boa referência aos interessados.

Quando falamos em aplicações práticas da administração, os assuntos inovação e empreendedorismo não poderiam ficar de fora. Para enriquecer o conteúdo deste livro, estes temas também foram abordados dentre os artigos, desenvolvendo assuntos contemporâneos como streaming musical, marketing digital, mídias sociais e informalidade.

O assunto “Educação” têm sido bastante discutido recentemente no Brasil. Novas ideias, novos projetos e uma proposta de reestruturação vêm sendo debatida. Neste livro, encontram-se artigos que tratam deste tema por meio de conceitos da administração. Dentre os assuntos deste meio estão as competências gerenciais no contexto educacional, a saúde dos professores e o próprio empreendedorismo no âmbito da universidade pública.

Além dos temas já mencionados, as práticas administrativas também são de extrema importância no setor público. A sociedade clama, cada vez mais, por uma administração pública eficiente, que entregue um serviço de qualidade a um custo adequado. Neste livro, alguns capítulos abordam o tema da gestão pública, incorporando à eles, os conceitos administrativos e as técnicas da administração que auxiliam as instituições públicas a atingirem seu objetivo de eficiência. Podemos encontrar entre os temas específicos da gestão pública abordados aqui, a auditoria e as políticas públicas de saúde.

Espero que os leitores aproveitem a riqueza e a diversidade de temas divulgados neste livro. Certamente terão aqui excelentes referências da aplicação prática da administração, em diversos temas da economia. Temas estes atuais e de extrema importância para a sociedade. As informações apresentadas contribuirão muito para o desenrolar dos debates.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO 1 | 1 |
| VALIDAÇÃO DE MODELO RELACIONAL ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA, CARACTERÍSTICAS E TIPOS DE PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO COM GESTORES DE EMPRESAS DO SETOR DE AVIAÇÃO EXECUTIVA | |
| Reginaldo Coimbra Barbosa Zélia Miranda Kilimnik Anderson de Souza Sant'anna | |
| DOI 10.22533/at.ed.2712017011 | |
| CAPÍTULO 2 | 14 |
| CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E AUDITORIA: MECANISMOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA GESTÃO DOS CONFLITO DE AGÊNCIA NAS EMPRESAS FAMILIARES | |
| Ruan Carlos dos Santos Mário Nenevê Lidinei Éder Orso Henrique de Campos Melo | |
| DOI 10.22533/at.ed.2712017012 | |
| CAPÍTULO 3 | 30 |
| ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA DE INVESTIMENTO APLICAÇÃO DA TEORIA DE OPÇÕES REAIS | |
| Jeferson Bottoni Silvana Saionara Gollo Sidnei Dal Agnol Angelita Freitas da Silva Eduardo Angonesi Predebon Lidiane Zambenedetti | |
| DOI 10.22533/at.ed.2712017013 | |
| CAPÍTULO 4 | 47 |
| ETAPAS DA ENTRADA E PROCESSAMENTO DE PEDIDOS COM O USO DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO | |
| Murilo Marques Costa Vanessa Bernardo Lima Renata Sousa Nunes Suelen Marçal Nogueira Vinicius de Oliveira Costa Rosimeire de Moraes Oliveira Khezia Almeida Araújo Guimarães Samara Rodrigues Campos Geisenely Vieira dos Santos Ferreira | |
| DOI 10.22533/at.ed.2712017014 | |
| CAPÍTULO 5 | 57 |
| PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE METODOLOGIA KAIZEN EM EMPRESA DO SEGMENTO PETRÓLEO E GÁS | |
| Anírian Cristiane Unghare Tamires Carvalho Nascimento | |
| DOI 10.22533/at.ed.2712017015 | |

| | |
|--|------------|
| CAPÍTULO 6 | 75 |
| REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE GOVERNANÇA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS | |
| Manoel Gonçalves Filho | |
| Clóvis Delboni | |
| Reinaldo Gomes da Silva | |
| DOI 10.22533/at.ed.2712017016 | |
| CAPÍTULO 7 | 98 |
| INOVAÇÕES DISRUPTIVAS: PERFIL DOS CONSUMIDORES DE PLATAFORMAS DE STREAMING MUSICAL DA GERAÇÃO Y NA UFRPE-UAST | |
| André Erick da Silva | |
| Gabriella Rodrigues Sousa da Silva | |
| Lucas Ferraz Lourenço | |
| Maximiliano Wanderley Carneiro da Cunha | |
| DOI 10.22533/at.ed.2712017017 | |
| CAPÍTULO 8 | 110 |
| ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL NAS MÍDIAS SOCIAIS COMO FERRAMENTAS DE APROXIMAÇÃO ENTRE CLIENTE E EMPRESA | |
| Dyllmar Alves de Sousa | |
| Karina da Silva | |
| Clenio Ferreira de Farias | |
| Maria Edenilda da Silva Galvão | |
| Gislaine de Souza dos Santos | |
| Maria de Fátima Mendes | |
| Sônia do Socorro Santos | |
| DOI 10.22533/at.ed.2712017018 | |
| CAPÍTULO 9 | 121 |
| EMPREENDEDORISMO INFORMAL: UM ESTUDO DA REALIDADE DO MERCADO EM TEMPOS DE CRISE ECONÔMICA NO MUNICÍPIO DE MACAÉ RJ | |
| Anírian Cristiane Unghare | |
| Michele Vieira Lima Peruzzi Rodrigues | |
| DOI 10.22533/at.ed.2712017019 | |
| CAPÍTULO 10..... | 146 |
| COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E O CONTEXTO EDUCACIONAL | |
| Francis de Sousa Fernandes | |
| DOI 10.22533/at.ed.27120170110 | |
| CAPÍTULO 11 | 159 |
| INTENÇÕES EMPREENDEDORAS DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA | |
| Vera Lúcia Cruz | |
| Luiz Antônio Felix Júnior | |
| Roberta Lígia Santos de Assis Rodrigues Pinheiro | |
| Rafael Fernandes de Mesquita | |
| Wênyka Preston Leite Batista da Costa | |
| DOI 10.22533/at.ed.271201701911 | |

| | |
|---|------------|
| CAPÍTULO 12 | 172 |
| TRABALHO DOCENTE E ADOECIMENTO: IMPACTOS PSICOSSOCIAIS DO AJUSTAMENTO DE PROFESSORES DA REDE ESTADUAL DE ENSINO | |
| Cledinaldo Aparecido Dias | |
| Maria Vivaldina Rodrigues de Moura | |
| Cristh Ellen Ferreira Pinheiro | |
| DOI 10.22533/at.ed.271201701912 | |
| CAPÍTULO 13 | 187 |
| “O MONSTRO DE OLHOS ESVERDEADOS”: GESTÃO DA INVEJA EM UMA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL | |
| Ricardo Ribeiro Rocha Marques | |
| Tairine Vieira Ferraz | |
| Carlos Eduardo Cavalcante | |
| DOI 10.22533/at.ed.271201701913 | |
| CAPÍTULO 14 | 200 |
| INTERFACES DA ACCOUNTABILITY NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: ANÁLISE DE UMA EXPERIÊNCIA DA AUDITORIA GERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO | |
| Leonardo da Silva Morais | |
| Maria Gracinda Carvalho Teixeira | |
| DOI 10.22533/at.ed.271201701914 | |
| CAPÍTULO 15 | 225 |
| POLÍTICA PÚBLICA DE SAÚDE: EXPLORANDO O MODELO DOS MÚLTIPLOS FLUXOS DE KINGDON NA FORMULAÇÃO DO PROJETO TEIAS | |
| Antonio Lima Ornelas | |
| Maria Gracinda Carvalho Teixeira | |
| DOI 10.22533/at.ed.271201701915 | |
| CAPÍTULO 16 | 243 |
| GESPÚBLICA E SUA APLICAÇÃO NO ÂMBITO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM ÓRGÃO DO GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO | |
| Kevin Ferreira Corcino | |
| Marcleide Maria Macêdo Pederneiras | |
| DOI 10.22533/at.ed.271201701916 | |
| SOBRE O ORGANIZADOR | 256 |
| ÍNDICE REMISSIVO | 257 |

VALIDAÇÃO DE MODELO RELACIONAL ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA, CARACTERÍSTICAS E TIPOS DE PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO COM GESTORES DE EMPRESAS DO SETOR DE AVIAÇÃO EXECUTIVA

Data de aceite: 03/12/2019

Reginaldo Coimbra Barbosa

Universidade FUMEC Faculdade de Ciências
Empresariais - FACE
Belo Horizonte / MG

Zélia Miranda Kilimnik

UFMG- Universidade Federal de Minas Gerais
Belo Horizonte / MG

Anderson de Souza Sant'anna

Fundação Dom Cabral
Belo Horizonte / MG

RESUMO: Este trabalho tem como objetivo validar um modelo relacional entre estilos de liderança, características e tipos de processo decisório. Para tal foi conduzida pesquisa de natureza quantitativa e caráter descritivo, englobando 158 gestores de empresas privadas do setor brasileiro de aviação executiva. Os dados obtidos permitiram a validação das escalas adotadas tanto no que se refere à dimensionalidade quanto à confiabilidade. Em relação aos estilos de liderança, constata-se a predominância de características transformacionais, especialmente no que se refere à dimensão influência idealizada. Já o processo decisório se vê marcado pela formação de estratégias emergentes.

Finalmente, cabe registrar a impossibilidade de se detectar correlação significativa entre Pensamento Estratégico Criativo, Mudança Organizacional Evolucionária e indicadores de estilo de Liderança. Vale observar, também, que o Pensamento Criativo, o qual permite o entendimento do problema estratégico e sua contextualização, foi o que apresentou menor média.

PALAVRAS-CHAVE: Processo Decisório. Estilos de Liderança. Líderes. Aviação Executiva.

VALIDATING A RELATIONAL MODEL OF LEADERSHIP STYLES, CHARACTERISTICS AND TYPES OF STRATEGIC PROCESS: A STUDY ON LEADERS OF EXECUTIVE AVIATION COMPANIES

ABSTRACT: This study aims to validate a model to relate leadership styles and Strategy Process. For this purpose, a quantitative and descriptive research was conducted, comprising 158 leaders of Private Executive Aviation in Brazil. The data obtained allowed the validation of the scales adopted in terms of both dimensionality and reliability. The results found on Leadership Styles shows a predominance of the Transformational Leadership Style (Idealized Influence). The Strategy Process it is predominantly formed by Emerging Strategy Formation. It is important to note the impossibility of detecting a significant

correlation between Creative Strategic Thinking, Evolutionary Organizational Change and leadership styles. It should also be noted that Creative Strategic Thinking (which allows the understanding of the strategic problem and its contextualization), presented a lower average.

KEYWORDS: Strategy process. Leadership Styles. Leaders. Executive Aviation.

1 | INTRODUÇÃO

As organizações constantemente são objeto de mudanças impostas pelo ambiente em que estão inseridas. Isso pode ocorrer por vários motivos, entre eles as incertezas macroeconômicas, a permanente evolução dos sistemas de comunicação, a concorrência ou ainda demais fatores que venham requerer sua rápida adaptação às novas realidades.

Diante desse cenário, os líderes, além da obrigação constante de acompanhar o mercado, procuram rever sua estratégia e ao mesmo tempo motivar seus funcionários para que eles consigam obter os resultados esperados. Tannenbaum, Weschler e Massarik (1972, p. 42), conceituam a liderança como “a influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas especificadas”. Bergamini (2008) afirma que o líder deve demonstrar competência para orientar a equipe rumo à conquista dos objetivos almejados.

Por sua vez, o processo decisório estratégico tem por finalidade estudar o modo como o gestor pensa e age, a maneira como elabora seu plano estratégico, o que o influencia desde a concepção até a formação da sua estratégia e sua implantação. Busca analisar de que maneira os gestores percebem os problemas, como poderão vir a agir diante deles e outras características. O foco é a mentalidade dos gestores, a maneira como tomam decisões. Compõe-se de três etapas: o pensamento estratégico, a formação da estratégia e a mudança organizacional (DE WIT; MEYER, 2004). Assume-se que toda estratégia em si é construída, tomando por base a organização.

O presente trabalho contextualiza a importância do desenvolvimento das pessoas, apresenta as teorias da liderança (Transacional, Transformacional e *Laissez-Faire*) e o Processo Decisório Estratégico utilizado pelos gestores. Constata-se que são temas já estudados, mas ainda pouco explorados conjuntamente, especialmente em empresas privadas. No Brasil, em 2009, foi realizada uma pesquisa que procurou relacionar esses construtos, junto a gestores públicos do governo de Pernambuco. À época, os principais resultados revelaram que o estilo de liderança dos gestores públicos de tal governo caracterizava-se de maneira multifacetada, com uso concomitante de características transformacionais, transacionais e mesmo mistas. O processo decisório estratégico constituiu-se predominantemente pelo Pensamento Estratégico Lógico, Formação da Estratégia Deliberada e Mudança Organizacional Evolucionária. As associações revelaram o Pensamento Estratégico Lógico como elemento central da

análise, correlacionando-se de forma significativa com todos os estilos da liderança, à exceção do tipo *Laissez-Faire* (ROLDÃO, 2009).

A pesquisa teve como objetivo, conforme anteriormente mencionado, validar modelo que relaciona estilos de liderança e características e tipos do processo decisório estratégico de gestores, sendo alvo do estudo, gestores em empresas privadas do setor de aviação executiva. Ressalta-se que a análise da provável associação entre o estilo de liderança e o processo decisório estratégico em empresas privadas do setor de aviação executiva pode contribuir para as pesquisas nessa área, preenchendo o vácuo existente ou pouco explorado nos campos teóricos, tanto dos estudos em estratégia quanto daqueles voltados para o estilo de liderança.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança

Objeto de inúmeras pesquisas e estudos, o tema da liderança tem sido tratado de forma cuidadosa. Van Seters e Field (1990) dividiram os estágios das teorias da liderança em nove eras evolutivas: da personalidade, da influência, do comportamento, da situação, da contingência, transacional, antiliderança, cultural e transformacional (considerada a mais promissora). Essa divisão das eras tem como objetivo demonstrar a evolução do pensamento sobre a liderança ao longo do tempo. Verifica-se que as “Eras” não se desfazem; em verdade elas passam por transformações ao longo do tempo e acabam trazendo os conceitos passados para a atualidade, mas sempre acrescidas de pensamentos mais modernos. No entanto, a partir da década de 1980 novas abordagens sobre a liderança ganham destaque. A visão mecânica a respeito da liderança passa por ressignificações. Deixando o líder de ser percebido como alguém que dirige de forma hierárquica e prescritiva, para ser percebido como aquele que de acordo com a realidade organizacional e os valores que lhe servem de suporte define seus modos de agir.

Nesse contexto, de acordo com Bass (2003), o estilo de Liderança Transformacional busca ascender a consciência do grupo e da organização, proporcionando o desenvolvimento das pessoas e equiparando as perspectivas individuais e organizacionais. Bass e Avolio (1993) ressaltam que, nessa relação, os superiores tornam-se mentores, modelos de comportamento e líderes, socializando membros na cultura organizacional, porque sentem a obrigação pessoal de ajudar seus seguidores em relação a suas necessidades de desenvolvimento.

Em relação à Liderança Transacional, observa-se que os líderes transacionais exercem uma influência sobre seus seguidores por meio de relações instrumentais, na medida em que a recompensa vai ao encontro das necessidades dos subordinados. Bass e Avolio (1993); Ogbonna e Harris (2000) destacam que os líderes transacionais são negociadores e alocadores de recursos, verificando-se um baixo estímulo por parte

deles em relação à inovação e à tomada de risco. Os compromissos entre os líderes transacionais e seus subordinados são de curto prazo, e os interesses individuais são exaltados. De certa forma, a percepção é de que quanto mais transacional for a relação, mais ela dependerá do líder (GRAEN, 1976).

Já o estilo de Liderança *Laissez-Faire* se caracteriza pela ausência de liderança. Oposto às lideranças Transformacional e Transacional, nesse estilo de liderança não é possível encontrar um ambiente de trabalho com objetivos definidos, pois o líder não assume qualquer plano de ação e adia tomar decisões importantes, ignorando as suas responsabilidades e autoridade.

Buscando validar o modelo proposto, utilizou-se também do estilo de Liderança Mista é fruto da união e combinação das definições dos estilos de liderança transacional e transformacional. O ponto determinante refere-se a fazer mais e melhor por parte do liderado (liderança baseada no Esforço Extra), de forma consultiva, eficiente e com discrição (liderança baseada na Efetividade) e, finalmente, com modéstia e compreensão (liderança baseada na Satisfação).

Para fins de estudo desta pesquisa foram considerados os estilos Transacional, Transformacional e *Laissez-Faire*, uma vez que tais estilos são os mais difundidos no meio empresarial. Vale observar que a pesquisa de 2009 junto a gestores públicos (citada anteriormente) também utilizou esses mesmos estilos de liderança.

2.2 Processo decisório

Considerando-se as particularidades das empresas e os vários cenários com os quais elas se defrontam, torna-se cada vez mais desafiador indicar aos gestores qual o melhor caminho a seguir. Entre as principais atividades dos estrategistas empresariais em seu dia a dia encontra-se a tomada de decisão, que pode ser simples ou complexa. Levando-se em conta a frequência de tal ação (ato de tomar decisões), teoricamente, ela poderia ser percebida como um processo fácil e bem compreendido. Contudo não o é. Em verdade, a tomada de decisões comumente constitui processo complexo. Para De Wit e Meyer (2004), na “vida real” cada problema estratégico é complexo. Ainda de acordo com esses autores, o processo da estratégia empresarial está dividido em três dimensões, quais sejam: o pensamento, a formação e a mudança. Em cada uma dessas dimensões encontram-se paradoxos que necessitam ser compreendidos para uma melhor análise do processo estratégico como um todo. Segundo eles, tais paradoxos podem ser definidos como uma situação em que dois fatores supostamente contraditórios, ou reciprocamente excludentes, parecem ser verdadeiros ao mesmo tempo. Os paradoxos não têm uma solução única e não há um meio lógico de, em um problema, integrar os dois opostos de forma perfeita. Então, segundo esses autores (2004, p.13), no “coração de cada conjunto de questões estratégicas, uma tensão fundamental entre controvérsias aparentes pode ser identificada”.

Já para Eisenhardt (2000), o paradoxo deriva da simultânea existência de dois estados de consciência, em que cada um se vê formado por argumentos e dimensões

específicas. A Figura 1, apresenta as dimensões e os paradoxos que o autor também denomina de “tensões”:

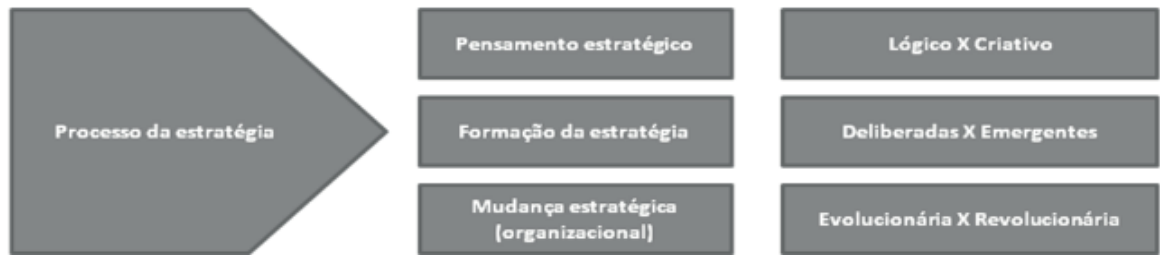


Figura 1. Características e tipos de processo de estratégia

Fonte: Adaptado de Wit e Meyer, 2004, p. 13.

Considerando as organizações, o ambiente e suas diversas alterações, verifica-se a importância de se investigar como ocorre o processo da estratégia, a partir das características: pensamento, formação e mudança fundamentais para que os gestores e líderes possam manter-se competitivos e atuantes em seu mercado e segmento. Cada característica do processo decisório estratégico se desdobra em dois tipos, exigindo que os gerentes façam escolhas entre: 1) Pensamento lógico e Pensamento Criativo; 2) Formação de Estratégia Deliberada e Formação de Estratégia Emergente; 3) Mudança Estratégica Evolucionária e Mudança Estratégica Revolucionária.

2.3 Estilos de liderança e processo decisório: um olhar relacional

Este tópico busca desenvolver a associação entre Estilo de Liderança e Processo Decisório Estratégico. Por meio da liderança, espera-se que a organização alcance seus objetivos e supere seus desafios. Para isso, é necessário que o líder tenha a capacidade de promover a união entre os indivíduos envolvidos no ambiente. Segundo Burns (1978, p.19), “o processo de liderança é caracterizado por líderes induzindo seguidores para a ação, tendo em vista certos objetivos que representam os valores e as motivações, os desejos e as necessidades, aspirações e expectativas de líderes e seguidores”.

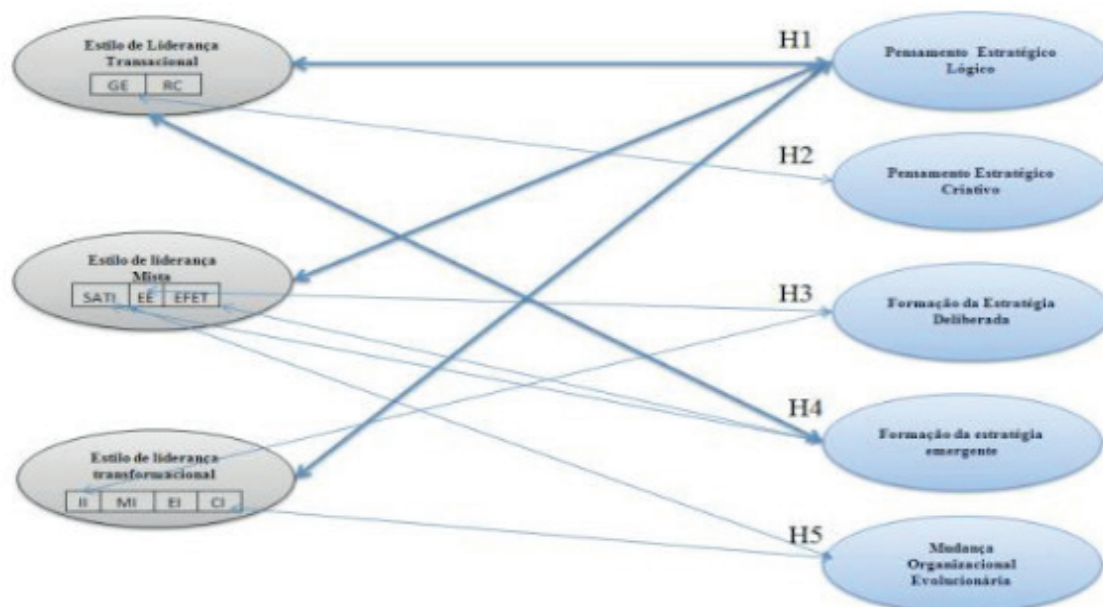
A liderança, independentemente de ser transacional ou transformacional, pode auxiliar a organização a aceitar novas estratégias, independentemente de serem deliberadas ou emergentes ou de o pensamento ser racional ou intuitivo. Após o estrategista (que poderá ser ou não o líder) concluir a estratégia, caberá ao líder fazer com que a organização aceite e trabalhe com essa estratégia. Os líderes irão realizar um trabalho de aceitação nos diversos níveis da organização, não importando quantos níveis ela possua. Da mesma forma, em relação à mudança organizacional, seja ela evolucionária ou revolucionária, é dos líderes a responsabilidade de fazer com que os liderados compreendam a situação e trabalhem em prol da organização, ainda que seja necessário passar por uma mudança revolucionária.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa que subsidiou os resultados apresentados neste artigo pode ser caracterizada como de natureza quantitativa e caráter descritivo, conduzida por meio da aplicação de questionários junto a gestores de empresas privadas do setor brasileiro de aviação executiva durante os meses de janeiro a março de 2017. Os dados necessários à elaboração da pesquisa foram coletados por meio de levantamento *survey on-line no site* Google Docs. Esse tipo de pesquisa se caracteriza pela interrogação direta às pessoas cujo comportamento é que o se deseja identificar por intermédio de questionário disponibilizado na internet. As respostas foram verificadas *on-line* pelo pesquisador após a finalização do seu preenchimento por parte dos respondentes. Para identificação do estilo de liderança e processo decisório, foram enviadas, no total, 811 mensagens, por meio do site *Linkedin*, a indivíduos que detêm cargo de gestão no setor da aviação executiva, além de 617 e-mails obtidos por meio da Internet. As mensagens e os e-mails continham um link, o qual dava acesso ao formulário. Ao final, obteve-se o retorno de 158 respondentes e não foi observado nenhum dado faltante.

3.1 Modelo conceitual da pesquisa

Tendo em vista o propósito de validação das escalas que relacionam estilos de liderança e processo decisório estratégico de gestores, foram propostas a seguintes hipóteses, conforme constante do modelo conceitual hipotetizado (FIG. 2): Hipótese 1): Excetuando-se o estilo de liderança *Laissez-Faire*, todos os demais estilos de liderança se relacionam de forma positiva e significativa com o pensamento estratégico lógico; Hipótese 2): O estilo de Liderança Transacional baseado em gestão por exceção está associado com o pensamento estratégico criativo; Hipótese 3): A Liderança Transformacional baseada em influência idealizada e a Liderança Mista baseada em esforço estão associadas à formação da estratégia deliberada; Hipótese 4): A Liderança Transacional baseada em gestão pela exceção, e a Liderança Mista baseada em efetividade e em satisfação estão associadas à formação da estratégia emergente; Hipótese 5): A Liderança Transformacional baseada em consideração individual e Liderança Mista baseada em satisfação estão correlacionadas à mudança organizacional evolucionária.



Legenda:

GE – Gestão por Exceção; RC – Recompensa Contingencial II – Influência Idealizada; MI – Motivação Inspiracional EI – Estímulo Intelectual; CI – Consideração Individual SATI – Satisfação; EE – Esforço Extra; EFET – Efetividade **Fonte:** Elaborada pelos autores.

Para comparar os itens e os indicadores de cada constructo – foram utilizados a média e o intervalo percentílico *bootstrap* de 95% de confiança. Os construtos “Estilo de Liderança Transformacional”, “Transacional”, “*Laissez-Faire*”, “Pensamento Estratégico”, “Formação da Estratégia” e “Mudança Organizacional” – eram construtos de 2ª ordem. Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem “*Two-Step*”. Já para investigar a qualidade e validade dos constructos de primeira ordem foi verificada a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Para verificar a validade convergente foi utilizado o critério proposto por (Fornell, et al., 1981). Por sua vez, com vistas a verificar a confiabilidade foram utilizados os indicadores Alfa de Cronbach (A.C.) e Confiabilidade Composta (C.C.) (CHIN, et al., 1998). De acordo com Tenenhaus et al. (2005) os indicadores A.C. e C.C. devem apresentar valores acima de 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, ou valores acima de 0,60 no caso de pesquisas exploratórias (Hair, et al., 2009). Cabe salientar, ainda, que para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério de Retas Paralelas (Hoyle et al., 2004), que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória, ou seja, a quantidade de dimensões do constructo.

Finalmente, para avaliar se a utilização da análise fatorial era adequada aos dados da pesquisa foi utilizada a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO, que verifica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis.

4 | ACHADOS E DISCUSSÃO

4.1 Caracterização dos pesquisados

Em relação ao perfil dos entrevistados, a análise descritiva das variáveis caracterizadoras da amostra, demonstra que a grande maioria dos respondentes (82,91%) é do sexo masculino e a maior parte dos respondentes (51,27%) tem pós-graduação *lato sensu*. O cargo mais frequente entre os indivíduos (31,28%) é o de gerente, seguido por coordenador (22,78%). A maioria dos respondentes (31,65%) exerce cargo de chefia há mais de 10 anos, mas uma parcela muito próxima desse número (31,01%) exerce esse cargo há um período de 2 a 5 anos. A maior parte dos indivíduos (39,87%) tem idade entre 31 e 40 anos, mas boa parte (38,61%) está na faixa etária entre 41 e 55 anos. A maior parte dos respondentes (32,28%) trabalha na empresa há mais de 10 anos e boa parte (31,65%) está na empresa há um período de 2 a 5 anos. A maior parte dos indivíduos da amostra é das cidades de Belo Horizonte (29,21%) e São Paulo (22,78%).

4.2 Análise fatorial exploratória

Como resultado da análise fatorial, todos os construtos apresentaram validação convergente ($AVE > 0,40$) e Confiabilidade Composta (C.C) acima de 0,60. Nem todos os construtos apresentaram o coeficiente Alfa de *Cronbach* satisfatório, mas o A.C tende a retornar valores mais baixos para construtos com poucos itens (HAIR *et. Al.*, 2009). Para todos os construtos o ajuste da Análise Fatorial apresentou-se adequado, com KMO superiores ou iguais a 0,50. Pelo critério de Retas Paralelas, todos os construtos foram unidimensionais. No que tange às cargas fatoriais, os dados da Tabela 1 apontam que o indicador influência idealizada apresentou a maior média entre os indicadores de estilo de liderança, o que demonstra um maior nível de concordância dos respondentes. Por sua vez, o indicador *laissez* apresentou a menor média, o que mostra um menor nível de concordância dos respondentes.

Tabela 1. Análise descritiva dos indicadores referentes ao estilo de liderança

| Indicadores | Média | D.P. | I.C. - 95% ¹ |
|--------------------------|-------|------|-------------------------|
| Recompensa Contingencial | 0,64 | 0,29 | [0,59; 0,68] |
| Gestão pela Exceção | 0,33 | 0,41 | [0,26; 0,39] |
| Influência Idealizada | 0,69 | 0,22 | [0,66; 0,72] |
| Motivação Inspiracional | 0,63 | 0,24 | [0,59; 0,66] |
| Estímulo Intelectual | 0,60 | 0,24 | [0,56; 0,63] |
| Consideração Individual | 0,61 | 0,29 | [0,57; 0,65] |
| <i>Laissez</i> | -0,71 | 0,30 | [-0,76; -0,66] |
| Esforço Extra | 0,56 | 0,28 | [0,52; 0,60] |
| Efetividade | 0,53 | 0,25 | [0,49; 0,57] |
| Satisfação | 0,48 | 0,28 | [0,43; 0,52] |

Nota: ¹ Intervalo Bootstrap.

Fonte: Dados da pesquisa.

Já pelos dados da Tabela 2 o indicador pensamento estratégico criativo

apresentou média significativamente menor que os demais indicadores, uma vez que os intervalos de confiança não se sobrepõem, indiciando um menor nível de concordância.

Tabela 2. Análise descritiva dos indicadores referentes ao Processo Decisório Estratégico

| Indicadores | Média | D.P. | I.C. - 95% ¹ |
|---------------------------------------|-------------|------|-------------------------|
| Pensamento Estratégico Lógico | 0,37 | 0,31 | [0,33; 0,42] |
| Pensamento Estratégico Criativo | 0,08 | 0,39 | [0,02; 0,14] |
| Formação de Estratégia Deliberada | 0,47 | 0,29 | [0,42; 0,51] |
| Formação de Estratégia Emergente | 0,56 | 0,29 | [0,51; 0,60] |
| Mudança Organizacional Revolucionária | 0,25 | 0,35 | [0,20; 0,30] |
| Mudança Organizacional Evolucionária | 0,31 | 0,38 | [0,25; 0,37] |

Fonte: Dados da pesquisa.

Em síntese, os dados revelam que o perfil do grupo pesquisado no que se refere a cada uma das dimensões do processo decisório estratégico, a formação de estratégia emergente é a que mais se evidencia.

4.3 Modelagem por equações estruturais

4.3.1 Modelo de mensuração (*Outer Model*)

Quanto à mensuração por meio do *Outer Model*, os achados das análises da validade convergente, validade discriminante, confiabilidade e dimensionalidade dos construtos do modelo de mensuração revelam que: 1) todos os construtos atingiram os níveis exigidos de confiabilidade, dado que os índices de confiabilidade C.C. foram superiores à 0,60; 2) pelo critério de Retas Paralelas todos os construtos foram unidimensionais; 3) os valores das AVEs foram superiores a 0,40 em todos os construtos, evidenciando-se, assim, a validação convergente deles; 4) de acordo com o critério de Fornell e Larcker (1981), houve validação discriminante para todos os construtos, dado que as variâncias compartilhadas máximas foram menores que as respectivas AVEs (TAB. 3).

Tabela 3. Validação do modelo de mensuração

| Construtos | Itens | A.C. ¹ | C.C. ² | Dim. ³ | AVE ⁴ | VCM ⁵ |
|---------------------------------------|-------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|
| Pensamento Estratégico Lógico | 3 | 0,45 | 0,73 | 1 | 0,45 | 0,12 |
| Pensamento Estratégico Criativo | 4 | 0,70 | 0,82 | 1 | 0,50 | 0,05 |
| Formação de Estratégia Deliberada | 4 | 0,55 | 0,75 | 1 | 0,43 | 0,16 |
| Formação de Estratégia Emergente | 4 | 0,52 | 0,74 | 1 | 0,42 | 0,17 |
| Mudança Organizacional Evolucionária | 2 | 0,40 | 0,77 | 1 | 0,62 | 0,08 |
| Mudança Organizacional Revolucionária | 3 | 0,43 | 0,73 | 1 | 0,47 | 0,00 |
| Liderança Transacional | 2 | 0,31 | 0,74 | 1 | 0,59 | 0,14 |
| Liderança Transformacional | 4 | 0,85 | 0,90 | 1 | 0,69 | 0,16 |
| Liderança Mista | 3 | 0,67 | 0,82 | 1 | 0,62 | 0,19 |

Notas: ¹ Alfa de Cronbach, ² Confiabilidade Composta, ³ Dimensionalidade, ⁴ Variância Extraída; ⁵ Variância Compartilha Máxima.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3.2 Modelo Estrutural (Inner Model)

Para o modelo de mensuração e o modelo de regressão utilizou-se o método PLS (*Partial Least Square*). Os dados da Tabela 4 apresentam os resultados para o modelo estrutural hipotetizado.

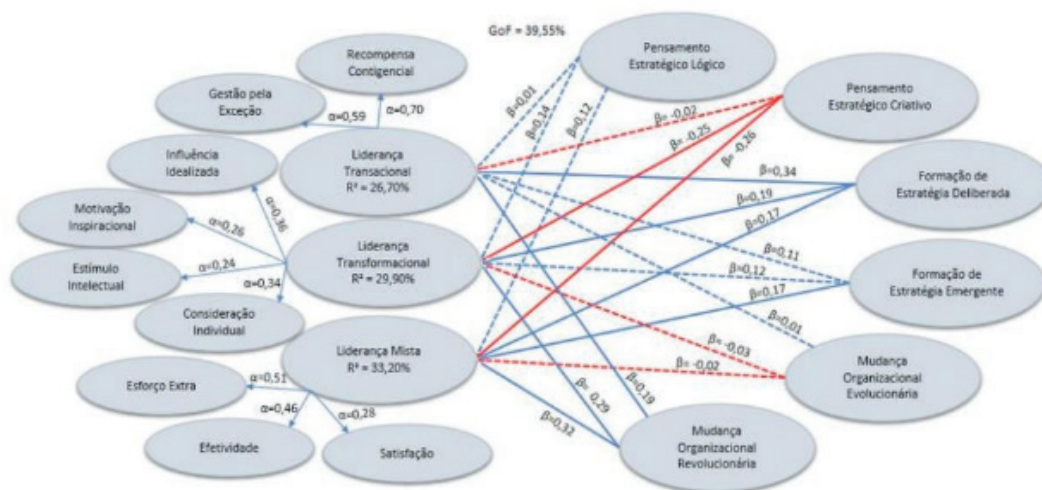
Tabela 4. Modelo Estrutural

| Endógenas | Exógenas | β | E.P.(β) | Valor-p | R ² |
|----------------------------|---------------------------------------|---------|-----------------|---------|----------------|
| Liderança Transacional | Pensamento Estratégico Lógico | 0,01 | 0,08 | 0,863 | 26,70 % |
| | Pensamento Estratégico Criativo | - | 0,07 | 0,777 | |
| | Formação de Estratégia Deliberada | 0,34 | 0,08 | 0,000 | |
| | Formação de Estratégia Emergente | 0,11 | 0,08 | 0,172 | |
| | Mudança Organizacional Evolucionária | 0,01 | 0,08 | 0,869 | |
| | Mudança Organizacional Revolucionária | 0,19 | 0,08 | 0,022 | |
| Liderança Transformacional | Pensamento Estratégico Lógico | 0,14 | 0,08 | 0,066 | 29,90 % |
| | Pensamento Estratégico Criativo | - | 0,07 | 0,001 | |
| | Formação de Estratégia Deliberada | 0,19 | 0,08 | 0,026 | |
| | Formação de Estratégia Emergente | 0,12 | 0,08 | 0,120 | |
| | Mudança Organizacional Evolucionária | - | 0,08 | 0,732 | |
| | Mudança Organizacional Revolucionária | 0,29 | 0,08 | 0,001 | |
| Liderança Mista | Pensamento Estratégico Lógico | 0,12 | 0,07 | 0,099 | 33,20 % |
| | Pensamento Estratégico Criativo | - | 0,07 | 0,000 | |
| | Formação de Estratégia Deliberada | 0,17 | 0,08 | 0,032 | |
| | Formação de Estratégia Emergente | 0,17 | 0,08 | 0,030 | |
| | Mudança Organizacional Evolucionária | - | 0,08 | 0,764 | |
| | Mudança Organizacional Revolucionária | 0,32 | 0,08 | 0,000 | |

Nota: ¹ Erro Padrão; GoF = 39,55%.
Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 4. Modelo Estrutural

Apartir dos dados da Tabela 4 tem-se que: 1) A Formação da Estratégia Deliberada e a Mudança Organizacional Revolucionária foram capazes de explicar 26,70% da variabilidade da Liderança Transacional; 2) O Pensamento Estratégico Criativo, a Formação da Estratégia Deliberada e a Mudança Organizacional Revolucionária foram capazes de explicar 29,90% da variabilidade da Liderança Transformacional; 3) O Pensamento Estratégico Criativo, a Formação da Estratégia Deliberada, a Formação da Estratégia Emergente e a Mudança Organizacional Revolucionária foram capazes de explicar 33,20% da variabilidade da Liderança Mista. Na Figura 3 apresenta-se o modelo estrutural da pesquisa, segundo o qual as relações mais fortes estão representadas por linhas vermelhas mais escuras, indicando que a Liderança Transformacional mostra relação negativa ($\beta = -0,25$) com o Pensamento Estratégico Criativo, o mesmo ocorrendo com Liderança Mista ($\beta = -0,26$). Os estilos de Liderança Transacional, Transformacional e Liderança Mista apresentam uma relação forte e positiva com formação de estratégia deliberada ($B=0,34$, $\beta=0,19$, $\beta=0,17$, respectivamente) e o Estilo de Liderança Mista com formação de estratégia emergente ($\beta=0,17$) e com Mudança Organizacional Revolucionária ($\beta= 0,32$).



Finalmente, cabe salientar que o modelo estrutural apresenta para Liderança Transformacional média significativamente maior que os demais. Já Pensamento Estratégico Criativo apresentou média significativamente menor que a dos demais (TAB. 5)

5 | CONCLUSÃO

Considerando os construtos de primeira ordem, o resultado encontrado nas relações entre os estilos de liderança e o processo decisório nos permite dizer que quanto maiores os indicadores de estilo de Liderança Transformacional, Transacional e Mista maiores tendem a ser os escores de Pensamento Estratégico Lógico, Formação da Estratégia Deliberada, Formação da Estratégia Emergente e Mudança Organizacional Revolucionária. Ao mesmo tempo, quanto menores os indicadores do estilo de liderança *Laissez-Faire*, maiores tendem a ser os escores de Formação da Estratégia Deliberada e de Mudança Organizacional Revolucionária, uma vez que foi detectada correlação negativa e significativa entre os indicadores.

No que diz respeito às associações entre os construtos liderança e processo decisório estratégico, os resultados encontrados demonstram que: 1) o estilo de Liderança Transacional apresenta uma relação forte e positiva com Formação da Estratégia Deliberada e com a Mudança Organizacional Revolucionária; 2) o estilo de Liderança Transformacional apresenta uma relação forte e positiva com Formação de Estratégia Deliberada, com a Mudança Organizacional Revolucionária e apresenta uma relação forte e negativa com o Pensamento Estratégico Criativo; 3) o estilo de Liderança Mista apresenta uma relação forte e positiva com Formação da Estratégia Deliberada, Formação da Estratégia Emergente, com a Mudança Organizacional Revolucionária e uma relação forte e negativa com o Pensamento Estratégico Criativo.

Um importante achado deste estudo refere-se impossibilidade de se detectar correlação significativa positiva entre Pensamento Estratégico Criativo, Mudança Organizacional Evolucionária e Indicadores de Estilo De Liderança. Vale observar,

também, que o Pensamento Criativo, o qual permite o entendimento do problema estratégico e sua contextualização, foi o que apresentou menor média. De acordo com Mintzberg e Lampel (1999), a estratégia é movida pela criatividade do estrategista, pois novas formas de se fazer as coisas são exploradas. Dessa maneira, pode-se dizer que os respondentes desta pesquisa não se enquadram nessa tendência, portanto seria importante uma reflexão sobre tal resultado, pois o setor da aviação executiva passa por um momento delicado no Brasil. Quanto às suas limitações, salienta-se que a pesquisa foi realizada em empresas privadas de um único setor (aviação executiva no Brasil), por meio de uma amostra de natureza intencional.

REFERÊNCIAS

- AVOLIO, B. J. **The MLQ multifactor leadership questionnaire**. 3rd. Califórnia: Ming Garden, 2000.
- BASS, B.; AVOLIO, B.; JUNG, D.; BERSON, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**,... n. 88, p. 207-218, mês de publ. 2003.
- BASS, B.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. **Public administration quarterly**, Elizabethtown, PA, v. 17, n. 1, p.112-121, Spring 1993.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Free Press, 1978.
- CHIN, W. W. T partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), **Modern methods for business research**, v. 295, n. 2, p. 295-336, 1998. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- DE WIT, B; MEYER, R. **Strategy: process, content, context: an international perspective**. Minneapolis/ St. Paul: West Publishing Company. 2004.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, p. 39-50, 1981.
- GRAEN, G. B. Role making process within complex organizations. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: Rand-McNally, 1976, p. 1201-1245.
- HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman. 2009.
- HOYLE, R. H.; DUVALL, J. L. Determining the number of factors in exploratory and confirmatory factor analysis. In: KAPLAN, D. (Ed.) **The Sage handbook of quantitative methodology for the social sciences**. Thousand Oaks, CA: Sage. 2004.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, 1999.
- OGBONNA, E.; HARRIS, L. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. **The International Journal of Human Resource Management**, London, v.11, n. 4, p.766-788, Aug. 2000.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-93, 1990.

ROLDÃO, A. C. M. de. **Estilo de liderança e processo decisório estratégico de gestores públicos: o caso do governo Eduardo Campos em Pernambuco**. 2009. 120 f. Dissertação (Mestrado) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação – CPPA, da Faculdade Boa Viagem, Recife, 2009.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. R.; MASSARIK, F. **Liderança e organização: uma abordagem de ciência do comportamento**. São Paulo: Atlas, 1972.

TENENHAUS, M.; ESPOSITO VINZI, V.; CHATELIN Y. M.; LAURO C. PLS path modeling. **Computacional statistics & Data Analysis**. v.48, p. 159-205, 2005.

VAN SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. The evolution of leadership theory. **Journal of Organizational Change Management**, [S. l.], v. 3, 1990.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Accountability 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 212, 215, 216, 217, 220, 221, 222, 223, 224

Administração Pública Brasileira 147, 200, 202, 209, 220, 224

Adoecimento 172, 180, 182, 184, 186

Ajustamento funcional 172, 177, 178, 179, 180, 182, 183, 184, 186

Análise bibliométrica 75, 76, 81, 82, 88, 92, 93

Auditoria 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 25, 26, 28, 29, 200, 202, 205, 206, 209, 212, 213, 214, 216, 217, 218, 220, 221, 222

Auditoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (AGE/RJ) 200, 201, 202, 210, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 221, 222, 257

C

Cadeia de suprimentos 51, 56, 73, 75, 76, 77, 94, 95, 96

Cana-de-açúcar 75, 80, 82, 83, 84, 85, 86, 94, 96

Clientes 28, 32, 37, 38, 47, 49, 50, 52, 55, 58, 59, 60, 64, 67, 69, 77, 78, 79, 83, 84, 85, 93, 105, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 125, 135, 136

Competências gerenciais 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158

Competitividade 57, 58, 62, 67, 69, 175, 245

Conflitos de Agência 14, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26

Conselho de Administração 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27

Controle 14, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 29, 47, 49, 50, 53, 56, 66, 69, 73, 76, 123, 135, 193, 194, 195, 196, 197, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 209, 210, 211, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 221, 222, 223, 224, 225, 228, 236, 254

D

Discentes 159, 161, 164, 165, 166, 167, 168

E

Empreendedorismo 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 134, 136, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 159, 160, 161, 162, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171

Empresa Familiar 15, 23, 24, 26, 27, 28

Entrada de pedidos 48, 49, 51, 52

Escola 75, 94, 144, 172, 173, 174, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 187, 189, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 224, 225, 226, 227, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241

Escola Manguinhos 225, 226, 227, 234, 235, 236, 237, 239, 240, 241

F

Formalização 24, 121, 122, 128, 129, 139, 140, 142, 143

Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) 225, 226, 227, 232, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242

G

Gerenciamento 55, 56, 60, 65, 73, 78, 87, 94, 102, 137, 138, 141, 187, 192, 197, 254

Gestão de Pessoas 147, 154, 156, 243, 244, 246, 254, 255

Gestão Pública 147, 150, 153, 154, 204, 206, 215, 221, 224, 242, 243, 244, 245, 246, 254, 255

Governança 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 44, 75, 76, 78, 79, 80, 82, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 205, 224, 243, 244, 254

Governança Corporativa 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29

I

Indústria fonográfica 98, 99, 100, 108

Informalidade 121, 122, 128, 129, 138, 140, 141, 142, 143

Inovações disruptivas 98, 100, 103, 105

Intenções empreendedoras 159, 160, 161, 166, 168

Inveja 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199

Investimento 16, 18, 19, 21, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 51, 61, 114, 124, 130, 246, 253

K

Kaizen 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74

L

Logística 21, 47, 48, 49, 50, 55, 56, 57, 58, 59, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 82, 84, 94, 97

M

Marketing Digital 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 119, 120

MEGP 243, 244, 245

Mídia Social 110, 114, 116, 118

Modelo dos Múltiplos Fluxos 225, 226, 227, 240, 241

Motivação 7, 12, 62, 70, 107, 121, 127, 130, 136, 162, 196, 199, 248, 251, 253

O

Opções 30, 31, 32, 35, 36, 42, 43, 45, 131, 168, 169, 248

Organizações educacionais 146

P

Perfil de consumidor 98, 102

Políticas Públicas 125, 163, 182, 185, 186, 224, 225, 226, 227, 228, 231, 233, 234, 237, 238, 240, 241, 242

Práticas 21, 22, 26, 27, 58, 61, 71, 87, 96, 112, 113, 124, 144, 150, 152, 153, 154, 155, 187, 189, 192, 194, 195, 196, 197, 208, 231, 232, 237, 242, 243, 247, 253, 254

Processamento de pedidos 47, 48, 49, 50, 51, 54, 55

Projeto 30, 31, 32, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 56, 66, 67, 68, 73, 131, 135, 167, 225, 226, 227, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 254

Projeto Teias 225, 226, 227, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241

R

Revisão sistemática 75, 76, 81, 87, 97

Risco 4, 15, 16, 17, 18, 22, 30, 31, 33, 34, 35, 37, 40, 44, 45, 54, 58, 124, 172, 184

S

Serviços de streaming musical 98

Setor público 27, 146, 147, 152, 153, 155, 156, 165, 205, 222, 245

T

Tecnologia de informação 21, 48, 49, 54, 55, 56, 147, 152

Trabalho docente 172, 184

Transparência 16, 24, 200, 202, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 211, 213, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 224

U

Usina sucroenergética 75, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 92, 93

V

Viabilidade 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 43, 143

 **Atena**
Editora

2 0 2 0