UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE-FEA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A experiência executiva da liderança pela interpretação do *significado*

Uma tipologia baseada na gramática sistêmico-funcional

Carlos Honorato Teixeira

Orientador: Prof. Dr. James Terence Coulter Wright

São Paulo

2012

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

CARLOS HONORATO TEIXEIRA

A experiência executiva da liderança pela interpretação do *significado*

Uma tipologia baseada na gramática sistêmico-funcional

Tese de Doutorado apresentada ao
Departamento de Administração da
Faculdade de Economia e Administração
da Universidade de São Paulo com
requisito para obtenção do título de
Doutor em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. James Terence Coulter Wright

Versão Original

São Paulo

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Teixeira, Carlos Honorato

A experiência executiva da liderança pela interpretação do significado
: uma tipologia baseada na gramática sistêmico-funcional / Carlos
Honorato Teixeira. – São Paulo, 2012.

297 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2012.

Orientador: James Terence Coulter Wright.

1. Liderança 2. Gramática funcional 3. Estratégia organizacional
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração
e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.4092

*Dedico este trabalho a minha mãe, Odette,
a principal responsável por me fazer chegar até aqui.*

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, primeiramente, ao meu orientador Prof. James Wright, que tem sido um grande mestre e profundo influenciador de *significado* nesta trajetória. Paciente com deslizes e exageros, assertivo, exigente e impecável nas observações, promoveu o esforço da superação, o que nos torna efetivamente melhores. Muito Obrigado Prof. James.

Agradeço a toda equipe do PROFUTURO e do MBA Executivo do FIA, Ana Paula, Ivana, Elaine, Cristiane, Priscila, pelo companheirismo (e paciência) no convívio e a todos que fizeram parte da equipe, que apesar de não citados, tem o meu agradecimento;

Agradeço ao Professor Washington Mathias um intelectual, na melhor definição da palavra, e que indicou trabalhos inovadores para que este trabalho se concretizasse.

Aos Professores da FEA USP, em especial, do Departamento de Administração pela formidável capacidade que têm de ensinar e nos motivar a aprender.

Aos professores do PROFUTURO, Renata Giovinnazzo Spers sempre com palavras de estímulo e apoio; Prof. Alfredo Behrens pela sua constante provocação intelectual; Prof. Leandro Fraga com suas dicas até a última hora, Prof. Ailton Jussani, metódico e que indicou detalhes fundamentais para que a ordem deste trabalho se fizesse; ao dedicado Prof. Daniel Estima, que junto do amigo Leandro Morilhas - parceiro fiel, dedicado e excelente colega de trabalho -. transformaram meus anexos em apêndices.

Ao Prof. Ronaldo Zwicker (*in memoriam*) que deixou como legado do gosto pelo uso da Estatística.

A minha revisora Débora Orsi, pela excelência do trabalho, sem o qual a finalização disto não seria possível.

Às Profa. Ivete da FIA e a Profa. Adriana Beatriz Madeira do Mackenzie, que nos momentos de maior dúvida, sugeriram leituras e foram muito solícitas em apoiar e discutir a proposição do tema deste trabalho.

Ao Prof. Almir Ferreira de Souza por, há quase dez anos, ter dado a oportunidade que essa jornada se iniciasse.

Ao Prof. Lino Rodrigues, fantástico mestre, e que se dispôs mesmo depois de horas seguidas de aula, a sugerir idéias e indicações para este trabalho.

Ao grande e admirado amigo Maurício Jucá pelas palavras, nem sempre de incentivo, mas muito desafiadoras.

A todos da Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA-USP e da Secretaria da Pós-Graduação da FEA pelas orientações e informações ao longo do curso.

À minha mãe Odette, mais uma vez, pela firmeza e inspiração que me traz e o *significado* que deu a minha vida.
Muito Obrigado!

Setting an example is not the main means of influence another;

it is the only means

Albert Einstein

RESUMO

O contexto econômico e social deste início de milênio impactado pela globalização dos mercados, emergência de novas potências, por conflitos sociais, desafios de sustentabilidade do planeta e uma das maiores crises do capitalismo no hemisfério ocidental indica a carência e a necessidade de novas lideranças para conduzir pessoas em países e organizações por esses ambientes turbulentos. Diante deste contexto, este estudo busca avançar na fronteira de estudos da liderança, associando as abordagens e discussões mais recentes neste campo com a expressão e manifestação de *significado* por executivos sobre suas próprias carreiras. Para tanto, aplicou-se a abordagem da gramática sistêmico-funcional como ferramenta de análise de redações autobiográficas de executivos, alunos de oito turmas de um curso de pós graduação - MBA Executivo Internacional - interpretando a expressão de *significado* em suas carreiras. Com base nestas informações sobre a expressão do *significado* e na classificação das características de liderança expressas por esses executivos, sendo estas inatas ou agênticas; transacionais ou transformacionais, propõem-se uma nova tipologia relacionando características de liderança com o *significado*.

ABSTRACT

The economic and social context of this new millennium has been impacted by the marketing globalization, emergence of new powers, social conflicts, challenges in sustainability and one of the deepest crises of financial capitalism in the Western Hemisphere in many years. It all suggests the lack and needing for new leadership to lead countries and organizations for these turbulent environments. In this context, this study seeks to advance the leadership studies frontier, combining the latest approaches and discussions in leadership's field, discussing the expression and manifestation of *meaning* by executives in their own careers. We apply the approach of systemic-functional grammar to study executive's autobiographical essays, as a tool to construing the experience through meaning. Students from eight classes from a graduate course - Executive MBA - wrote their own autobiographical essays and by construing the expression of *meaning* in their careers, we analyzed the frequency of verbal processes. Based on that information, on the expression of the *meaning*, and sorting all verbs used in four categories, two by two, taken-for-granted or agentic; and transactional or transformational traits, we propose a new typology of leadership characteristics relating to the *meaning* expressed.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	4
LISTA DE QUADROS	5
LISTA DE TABELAS	6
LISTA DE GRÁFICOS.....	7
LISTA FIGURAS.....	9
1. INTRODUÇÃO	11
1.1. CONTEXTO E JUSTIFICATIVA	15
1.2. ORGANIZAÇÃO DA TESE	16
1.3. DEFINIÇÕES CONCEITUAIS	16
1.3.1. A definição do conceito de significado	17
1.3.2. A definição do conceito de liderança.....	18
1.3.3. A identificação do significado pela Gramática Sistemico-Funcional	18
1.4. PRESSUPOSTOS DA PESQUISA	20
1.5. OBJETIVOS, PERGUNTA E QUESTÕES DE PESQUISA	22
2. REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1. O SIGNIFICADO	24
2.1.1. Significado na Linguística	24
2.1.2. Significado na Filosofia.....	26
2.1.3. Significado na Administração de Empresas	28
2.1.4. A definição sociológica de significado.	29
2.2. O CONTEXTO HISTÓRICO E ECONÔMICO DO SÉCULO XX	31
2.2.1. O século XX: um período de transformações	32
2.2.2. A Globalização dos mercados	38
2.2.3. Tecnologia	39
2.2.4. Sociedade e Consumo.....	39
2.2.5. Evolução do Papel do Estado e da Sociedade	40
2.3. CONCEITOS DE LIDERANÇA	41
2.3.1. Teoria dos Traços	46
2.3.1.1. Tipos psicológicos	48
2.3.1.2. Estilos de Decisão	49
2.3.1.3. Big Five (Cinco Grandes).....	51
2.3.1.4. Inteligências	53
2.3.1.5. Experiência e Inteligência contextual.....	54
2.3.2. Teorias Comportamentais	58
2.3.3. Teorias Contingenciais.....	61
2.3.3.1. Liderança Transformacional.....	64
2.3.3.2. A liderança carismática e inspiracional	65
2.3.4. A Liderança Estratégica e o Contexto	70
2.3.5. Liderança agêntica (agentic leadership).....	74
2.3.6. Sobre liderança e resultados	78
2.3.7. O papel do imponderável.....	79
2.4. O SÉCULO XXI E A LIDERANÇA PARA O FUTURO	80
2.4.1. A Liderança para o século XXI	80
2.4.2. Tendências e Cenários futuros	81
2.4.3. Novas Gerações.....	84
2.4.4. Liderança e Significado.	85
2.4.5. Crítica ao papel preponderante do líder e sua relação com desempenho.....	85
2.5. A GRAMÁTICA SISTÊMICO-FUNCIONAL	86
2.5.1. A gramática como mecanismo de percepção de significado	86
2.5.2. Indicadores Gramaticais de Significado	91
2.5.3. O Uso dos pronomes pessoais e possessivos	100
3. PROPOSTA DO MODELO TEÓRICO	102
3.1. INTRODUÇÃO AO MODELO TEÓRICO.....	102
3.2. ANÁLISE DE SIGNIFICADO PELA GRAMÁTICA SISTÊMICO-FUNCIONAL	102

3.2.1.	<i>A Transitividade dos verbos</i>	104
3.2.2.	<i>A escolha de pronomes de 1ª. e 3ª. pessoa</i>	105
3.3.	ANÁLISE DOS ATRIBUTOS, COMPETÊNCIAS, AÇÕES E ATITUDES DE LÍDERES	107
3.4.	MODELO TEÓRICO PROPOSTO.....	109
4.	METODOLOGIA	111
4.1.	A PESQUISA CIENTÍFICA	111
4.2.	OBJETIVOS, PERGUNTA E QUESTÕES DA PESQUISA	112
4.2.1.	<i>Método aplicado e tipos de pesquisa</i>	113
4.2.2.	<i>Escolha da população e amostra</i>	114
4.2.2.1.	<i>Qualificação e descrição dos respondentes</i>	115
4.2.3.	<i>Análise Estatística</i>	119
4.2.3.1.	<i>Análise de Frequências</i>	119
4.2.3.2.	<i>Tabelas de Contingência</i>	121
4.2.3.3.	<i>Análise Multivariada</i>	121
4.2.3.4.	<i>Significância dos resultados</i>	124
4.3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	124
4.3.1.	<i>Instrumentos de coleta</i>	126
4.3.2.	<i>Dados secundários</i>	128
4.4.	ANÁLISE DOS DADOS	128
4.4.1.	<i>A Análise da gramática funcional</i>	128
4.4.2.	<i>Etapa 1: Organização das informações coletadas</i>	129
4.4.3.	<i>Etapa 2: Análise das redações autobiográficas</i>	130
4.4.4.	<i>Etapa 3: Análise de conteúdo das redações autobiográficas</i>	133
4.4.5.	<i>Etapa 4: Análise das informações</i>	134
5.	ANÁLISE DOS DADOS	135
5.1.	DOCUMENTAÇÃO E COLETA DAS INFORMAÇÕES	135
5.2.	ORGANIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS	136
5.3.	PREPARAÇÃO DAS INFORMAÇÕES	139
5.3.1.	<i>O Software WordSmith Tools</i>	139
5.3.2.	<i>O módulo WordList</i>	140
5.3.3.	<i>O módulo KeyWord</i>	144
5.3.4.	<i>O módulo Concord</i>	147
5.4.	ANÁLISE ESTATÍSTICA BÁSICA.....	150
5.4.1.	<i>Limitações da abordagem estatística neste estudo</i>	151
5.4.2.	<i>Apresentação das variáveis</i>	151
5.4.3.	<i>Estatísticas descritivas</i>	154
5.4.4.	<i>Apresentação dos Resultados da Análise Multivariada</i>	162
5.4.4.1.	<i>Teste de Normalidade</i>	163
5.4.4.2.	<i>Análise de Agrupamentos</i>	165
5.4.4.3.	<i>Aplicação da análise fatorial e análise de componentes principais</i>	168
5.4.4.4.	<i>A análise dos componentes principais</i>	176
5.5.	ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA E DOS COMPONENTES PRINCIPAIS	191
5.5.1.	<i>Conclusões da Análise Estatística</i>	197
6.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ACHADOS DO ESTUDO	199
6.1.	REVISITANDO O MODELO TEÓRICO	199
6.2.	ACHADOS DO ESTUDO E CONCLUSÕES	200
6.2.1.	<i>Expressão do Significado pela experiência executiva</i>	200
6.2.2.	<i>Independência da expressão do significado das variáveis descritivas</i>	202
6.2.3.	<i>Identificação de três grupos de associação de variáveis e indivíduos</i>	204
6.2.4.	<i>Algumas aplicações dos resultados do modelo</i>	206
6.3.	REFLEXÕES SOBRE AS QUESTÕES DE PESQUISA	211
6.4.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	220
6.5.	CONSIDERAÇÕES ADICIONAIS SOBRE OS ACHADOS DA PESQUISA	221
6.5.1.	<i>Sobre líderes natos ou formados</i>	222
6.5.2.	<i>Sobre características de liderança e significado</i>	222
6.6.	OBSERVAÇÕES FINAIS	224

7. REFERÊNCIAS228

APÊNDICE A.	AS ORIENTAÇÕES DA REDAÇÃO AUTOBIOGRÁFICAS	247
APÊNDICE B.	DISTRIBUIÇÃO ESTATÍSTICA DAS VARIÁVEIS ANALISADAS.....	248
APÊNDICE C.	VERBOS COM MAIOR FREQUÊNCIA	253
APÊNDICE D.	FREQUÊNCIAS DOS 1559 VERBOS (ORDEM ALFABÉTICA).....	255
APÊNDICE E.	PRONOMES.....	274
APÊNDICE F.	VERBOS E CLASSIFICAÇÃO DE TRANSITIVIDADE.....	275

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AHC	<i>Analytic Hierarchy Process</i>
CIA:	<i>Central Intelligence Agency</i>
FIA:	Fundação Instituto de Administração
KMO:	<i>Kaiser-Meyer-Olkin - Measure of Sampling Adequacy</i>
MBA:	Master Business Administration

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1.	VARIÁVEIS DA LIDERANÇA CONTINGENCIAL	62
QUADRO 2.	A RELAÇÃO PRINCIPAL AGENTE	74
QUADRO 3.	O SISTEMA DAS ESCOLHAS DA TRANSITIVIDADE	94
QUADRO 4.	ORAÇÕES E PROCESSOS TRANSITIVOS	98
QUADRO 5.	MODELO TEÓRICO PROPOSTO.....	109
QUADRO 6.	FREQUÊNCIAS QUE INDICAM MAIOR EXPRESSÃO DE <i>SIGNIFICADO</i>	131
QUADRO 7.	PRONOMES PESSOAIS E SUA EXPRESSÃO DE <i>SIGNIFICADO</i>	133
QUADRO 8.	REAPRESENTANDO O MODELO TEÓRICO.....	200

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	MAPA DAS TEORIAS DA LIDERANÇA.....	45
TABELA 2	AS QUATRO DIMENSÕES DOS TIPOS PSICOLÓGICOS.....	48
TABELA 3	A GRAMÁTICA FORMAL E A GRAMÁTICA SISTÊMICO-FUNCIONAL	91
TABELA 4	PROCESSOS, PARTICIPANTES E CIRCUNSTÂNCIAS.	94
TABELA 5	ESCALA NUMÉRICA DE SAATY	117
TABELA 6	MATRIZ DE ÍNDICE DE CARGOS	117
TABELA 7	MATRIZ DE ÍNDICE DE EMPRESA	118
TABELA 8	EXEMPLO DE DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS E TRANSITIVIDADE.	132
TABELA 9	VERBOS E SUAS CLASSIFICAÇÕES EM PROCESSOS DE TRANSITIVIDADE	132
TABELA 10	EXEMPLO DE DISTRIBUIÇÃO DE PALAVRAS E EXPRESSÕES	134
TABELA 11	VERBOS COM MAIOR FREQUÊNCIA ABSOLUTA E RELATIVA.....	141
TABELA 12	FREQUÊNCIA ABSOLUTA DAS PALAVRAS	144
TABELA 13	FREQUÊNCIAS ABSOLUTAS DE VERBOS DO PROCESSAMENTO DO KEYWORD	146
TABELA 14	VARIÁVEIS UTILIZADAS NO PROCESSAMENTO	153
TABELA 15	DIFERENÇAS QUE INDICAM O SIGNIFICADO EXPRESSO	162
TABELA 16	CAIXA DE RESULTADOS DA MATRIZ DE CORRELAÇÃO.....	169
TABELA 17	AUTOVALORES E % DA VARIÂNCIA EXPLICADA EM CADA UM DELES	173
TABELA 18	PROPORÇÃO DE VARIAÇÃO DE CADA COMPONENTE PRINCIPAL	174
TABELA 19	COEFICIENTES QUE FORMAM OS FATORES	174
TABELA 20	CAIXA DE RESULTADOS DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA	175
TABELA 21	COMPONENTES PRINCIPAIS - SEIS PRIMEIROS FATORES	177
TABELA 22	COMPONENTES PRINCIPAIS - FATORES DE 7 À 13	178
TABELA 23	MATRIZ DE CORRELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS ORIGINAIS E OS FATORES	180
TABELA 24	COMPOSIÇÃO DOS FATORES	181
TABELA 25	COMPOSIÇÃO DOS FATORES.	182
TABELA 26	AUTOVALORES, ACUMULADOS E VARIÂNCIA EXPLICADA	188
TABELA 27	COMPOSIÇÃO DOS 4 FATORES PRINCIPAIS.....	188
TABELA 28	CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS UTILIZADAS	203
TABELA 29	CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS UTILIZADAS (CONTINUAÇÃO).....	203
TABELA 30	FREQUÊNCIA DE VERBOS QUE INDICAM MAIS SIGNIFICADO	214
TABELA 31	CORRELAÇÃO DE VARIÁVEIS DESCRITIVAS E EXPRESSÃO DE SIGNIFICADO ...	216
TABELA 32	PRINCIPAIS VERBOS TRANSACIONAIS E TRANSFORMACIONAIS	218
TABELA 33	VERBOS CLASSIFICADOS COMO “INATOS” OU “AGÊNTICOS”	219
TABELA 34	REFERÊNCIA CRUZADA ENTRE OS TIPOS DE VERBOS	220

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	HISTOGRAMA DA DISTRIBUIÇÃO DA VARIÁVEL INDICADOR DE CARREIRA....	119
GRÁFICO 2	DISTRIBUIÇÃO POR GÊNERO DA AMOSTRA PESQUISADA	154
GRÁFICO 3	DISTRIBUIÇÃO DA POSIÇÃO DO ÍNDICE DE CARREIRA DOS PESQUISADOS	155
GRÁFICO 4	FREQUÊNCIA DO USO DE 1ª. PESSOA.....	156
GRÁFICO 5	DISTRIBUIÇÃO DO USO DOS VERBOS POR TRANSITIVIDADE.....	156
GRÁFICO 6	DISTRIBUIÇÃO DOS PROCESSOS TRANSITIVOS POR ALUNOS	157
GRÁFICO 7	DIFERENÇA ENTRE PROCESSOS MENTAL E RELACIONAL	158
GRÁFICO 8	DIFERENÇAS ENTRE OS PROCESSOS MENTAL E RELACIONAL NAS TURMAS...	159
GRÁFICO 9	PORCENTAGEM DE CASOS COM EXPRESSÃO OU NÃO DE <i>SIGNIFICADO</i>	160
GRÁFICO 10	FREQUÊNCIA RELATIVA MÉDIAS DE VERBOS	160
GRÁFICO 11	PROPORÇÃO DE PRONOMES DE 1ª. E 3ª. PESSOA.....	161
GRÁFICO 12	TESTE DE NORMALIDADE EXECUTADO COM A VARIÁVEIS % MENTAL....	164
GRÁFICO 13	DENDOGRAMA DA MATRIZ DE DISTÂNCIAS PARA 20 VARIÁVEIS	167
GRÁFICO 14	DENDOGRAMA DA MATRIZ DE DISTÂNCIAS PARA 12 VARIÁVEIS	168
GRÁFICO 15	CAIXA DE RESULTADOS DOS AUTOVETORES.	175
GRÁFICO 16	DISTRIBUIÇÃO OBTIDA COM A PLOTAGEM DOS FATORES 1 E 2.....	183
GRÁFICO 17	DISTRIBUIÇÃO OBTIDA COM A PLOTAGEM DOS FATORES 1 E 3.....	184
GRÁFICO 18	DISTRIBUIÇÃO OBTIDA COM A PLOTAGEM DOS FATORES 1 E 4.....	185
GRÁFICO 19	DISTRIBUIÇÃO OBTIDA COM A PLOTAGEM DOS FATORES 2 E 3.....	186
GRÁFICO 20	DISTRIBUIÇÃO OBTIDA COM A PLOTAGEM DOS FATORES 2 E 4.....	186
GRÁFICO 21	DISTRIBUIÇÃO OBTIDA COM A PLOTAGEM DOS FATORES 3 E 4.....	187
GRÁFICO 22	PLANOS FATORIAIS E AS PERPENDICULARES EM RELAÇÃO AO FATOR 1.....	189
GRÁFICO 23	PLANOS FATORIAIS COM AS PERPENDICULARES AO FATOR 2.	190
GRÁFICO 24	PLANO TRIDIMENSIONAL, DA ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS	191
GRÁFICO 25	DISTRIBUIÇÃO DA NUVEM DE VARIÁVEIS NO CÍRCULO DE CORRELAÇÕES.	192
GRÁFICO 26	PROJEÇÃO DAS VARIÁVEIS NO PLANO FATORIAL.....	193
GRÁFICO 27	PLOTAGEM DAS VARIÁVEIS PRIMÁRIAS E SECUNDÁRIAS	194
GRÁFICO 28	PLOTAGEM DAS VARIÁVEIS PRIMÁRIAS E SECUNDÁRIAS	195
GRÁFICO 29	NUVEM DE PONTOS DA PLOTAGEM DOS CASOS	196
GRÁFICO 30	AGRUPAMENTOS IDENTIFICADOS NO PLANO FATORIAL	197
GRÁFICO 31	FREQUÊNCIA RELATIVA DOS VERBOS POR TRANSITIVIDADE.....	201
GRÁFICO 32	FREQUÊNCIA DO USO DE PRONOMES REFERINDO-SE AO TRABALHO	202
GRÁFICO 33	PLOTAGEM DOS GRUPOS NO PLANO FATORIAL	204
GRÁFICO 34	ZONA DE ESCOLHA DE CASOS PARA ILUSTRAR OS RESULTADOS	207

GRÁFICO 35	PLOTAGEM DE FATORES E VARIÁVEIS DESCRITIVAS.....	217
GRÁFICO 36	FREQUÊNCIAS DE VERBOS TRANSACIONAIS OU TRANSFORMACIONAIS.....	218
GRÁFICO 37	FREQUÊNCIA DE VERBOS AGÊNTICOS OU INATOS.....	219

LISTA FIGURAS

FIGURA 1.	TRAÇOS DE LIDERANÇA EFETIVA	47
FIGURA 2.	<i>BIG FIVE</i> (CINCO GRANDES TRAÇOS DE PERSONALIDADE)	53
FIGURA 3.	O <i>GRID</i> -GERENCIAL.	59
FIGURA 4.	PROPRIEDADES DA AÇÃO HUMANA (AGÊNTICAS).	77
FIGURA 5.	ABORDAGENS TRANSITIVA E ERGATIVA.	92
FIGURA 6.	DISTÂNCIA EM RELAÇÃO À AÇÃO E AO INDIVÍDUO.....	95
FIGURA 7.	PROCESSOS PRINCIPAIS	97
FIGURA 8.	CÍRCULO DE TIPOS DE PROCESSOS	99
FIGURA 9.	O USO DE PRONOMES EM EXPRESSÕES SOBRE O TRABALHO E O <i>SIGNIFICADO</i>	101
FIGURA 10.	A GRAMÁTICA SISTÊMICO-FUNCIONAL E A METAFUNÇÃO IDEACIONAL.....	104
FIGURA 11.	PROCESSOS DE TRANSITIVIDADE PARA USO NESTE TRABALHO	105
FIGURA 12.	O USO DOS PRONOMES PESSOAIS E POSSESSIVOS	106
FIGURA 13.	RESUMO DA EXPRESSÃO DO <i>SIGNIFICADO</i>	106
FIGURA 14.	UMA TIPOLOGIA DOS ATRIBUTOS, ATOS E COMPORTAMENTOS EXECUTIVOS .	108
FIGURA 15.	A OPÇÃO <i>WORDLIST</i> NO SOFTWARE <i>WORDSMITH TOOLS</i>	142
FIGURA 16.	CAIXA DE SELEÇÃO DOS TEXTOS NO <i>WORDLIST</i>	143
FIGURA 17.	DEVOLUTIVA DE FREQUÊNCIAS DO MÓDULO <i>WORDLIST</i>	143
FIGURA 18.	CAIXA DE DIÁLOGO DA CONSISTÊNCIA DE PALAVRAS DO <i>WORDLIST</i>	145
FIGURA 19.	CAIXA DE DIÁLOGO DE UTILIZAÇÃO DO MÓDULO <i>KEYWORD</i>	145
FIGURA 20.	CRUZAMENTO DE PALAVRAS-CHAVE E LISTA DE PALAVRAS COMUNS	146
FIGURA 21.	CAIXA DE DIÁLOGO DO MÓDULO <i>CONCORD</i>	147
FIGURA 22.	SELEÇÃO DOS TEXTOS PARA UTILIZAÇÃO DO MÓDULO <i>CONCORD</i>	148
FIGURA 23.	PALAVRAS CHAVE PARA CRUZAMENTO NO MÓDULO <i>CONCORD</i>	148
FIGURA 24.	A TRANSITIVIDADE DA PALAVRA “COLOCO” NO MÓDULO <i>CONCORD</i>	149
FIGURA 25.	RESULTADOS DAS SENTENÇAS COM A PALAVRA “COLOCO”	150
FIGURA 26.	CAIXA DE SELEÇÃO PARA IMPORTAR OS DADOS.	152
FIGURA 27.	CAIXA DAS VARIÁVEIS PARA ANÁLISE DE AGRUPAMENTO.	152
FIGURA 28.	CAIXA DE SELEÇÃO DAS VARIÁVEIS PARA ANÁLISE DE AGRUPAMENTOS	166
FIGURA 29.	JANELA DE SELEÇÃO DO NÚMERO DE FATORES	171
FIGURA 30.	CAIXA DE SELEÇÃO PARA EXTRAÇÃO DOS AUTOVALORES.....	172
FIGURA 31.	CAIXA DE SELEÇÃO DAS VARIÁVEIS PARA COMPONENTES PRINCIPAIS.	176
FIGURA 32.	AUTOVALORES CAIXA DE GERAÇÃO DE FATORES.....	177
FIGURA 33.	CAIXA DE SELEÇÃO PARA 13 FATORES.....	179
FIGURA 34.	CAIXA DE VARIÁVEIS.	179

FIGURA 35.	SUGESTÃO DE TIPOLOGIA PARA OS GRUPOS ENCONTRADOS.....	205
FIGURA 36.	GRUPOS IDENTIFICADOS NO ESTUDO	223

1. Introdução

Desenvolver uma tese sobre a liderança e seus possíveis desdobramentos não é um desafio simples. Pesquisar este tema e entender como os líderes conduzem uma empresa, uma instituição governamental ou mesmo um país exige reflexões sobre conceitos, teorias, modelos e práticas nem sempre exatos. Ocorre, porém, uma discussão internacional sobre uma possível carência de lideranças, uma verdadeira crise de liderança quer em organizações, quer à frente de países (*ECONOMIST*, 2012; HERFETZ, GRASHOW, LINSK, 2009; *NEW YORK TIMES*, 2011; *WALL STREET JOURNAL*, 2011; VEJA, 2011). Tal discussão se acentua especialmente neste momento peculiar de globalização dos mercados internacionais, avanço das tecnologias de informação e dificuldades enfrentadas após uma profunda crise econômica centrada na Europa e EUA, mas com reflexos em todas as outras nações do mundo. Diante de desafios cada vez mais complexos e globais, abre-se um campo relevante de estudos para identificar os mecanismos de composição, formação e capacitação de líderes e como esses líderes conduzirão os negócios em um futuro próximo. Discutir a liderança continua sendo um tema relevante em uma sociedade em profunda mutação.

Tratando-se especificamente de gestão, as empresas que atuam em mercados competitivos devem conduzir seus negócios estrategicamente para enfrentar os desafios da concorrência, crescimento e busca do aumento da lucratividade (HITT, 2005).

O líder tem papel fundamental como condutor e realizador da estratégia, buscando resultados e sustentabilidade dos negócios, influenciando e conduzindo pessoas e decisões e, dependendo de suas habilidades, poder de decisão e personalidade, algumas vezes pode ser o responsável pelo sucesso ou fracasso de uma organização (NOHRIA E KHURANA, 2010).

A liderança conduz as atividades identificadas em um fluxo essencial de gestão e pensamento estratégico desde a missão da empresa, sua razão de existência, a visão futura; os objetivos e metas que quer alcançar; como articulam os recursos e competências internas, o que produzem; em quais segmentos atuam, e como executam e implementam as atividades identificadas em um fluxo essencial de gestão e pensamento estratégico (HITT, 2005).

Com esta visão contextual, e a partir da pesquisa em redações autobiográficas de executivos que trabalham no Brasil e estudaram em um curso de MBA, buscou-se aqui identificar como esses indivíduos expressam *significado*¹ na descrição de suas trajetórias profissionais e qual a relação dessa expressão de *significado* com o cargo que ocupam, empresa em que trabalham, idade, gênero e com características individuais da liderança.

O contexto econômico social tem relevante influência na discussão da liderança. Profundas transformações sociais e econômicas vêm mudando o panorama político, social e econômico da sociedade moderna. O último século foi muito intenso em mudanças, progressos, tecnologia e mesmo excessos da humanidade, trazendo assim, mais incerteza á arena de negócios da sociedade contemporânea. O historiador Erik Hobsbawm (2002) chamou sua biografia, um retrato de quase todo o século XX, “Tempos Interessantes”, um título que parece ser uma metáfora do cenário turbulento em que a sociedade e as corporações vivem hoje. Tempos interessantes e incertos. Observando o atual ambiente externo, em especial o econômico, estas recentes crises do capitalismo apresentam alguns exemplos da velocidade das transformações em que a sociedade contemporânea se insere. É relevante também notar, por exemplo, o número de negócios e empresas que surgiram e desapareceram nesse período. Algumas corporações, com seus balanços financeiros aparentemente sólidos, deixaram de existir do dia para a noite, talvez por terem conduzido suas atividades distantes de princípios clássicos de gestão de negócios que garantiriam menor retorno, mas maior perenidade às suas atividades e de um alinhamento mais forte entre o que pregavam ser com o que efetivamente eram. (BEZANKO, 2006). Hoje, não se pode afirmar que as premissas que garantiram o resultado passado de uma empresa serão as mesmas que perpetuarão esses níveis de retorno no futuro. Tampouco se pode assegurar que esta crise tenha motivado uma mudança de paradigma nas transações entre as empresas e mercados. Não há garantias de que os mecanismos que geraram a crise de 2007/2008 com seus efeitos sentidos ainda em 2012, e talvez por mais alguns anos, tenham sido eliminados. Em meio à turbulência de 2008, como em outras crises do capitalismo, chegou-se a afirmar que o modo como essas empresas faziam negócios seria transformado radicalmente e que os paradigmas que norteavam essas

¹ A palavra *significado* será grafada em itálico e todo o trabalho, sempre que representar sentido, no escopo da

economias seriam modificados e renovados em definitivo (STIGLITZ, 2008; STIGLITZ, 2008. A.; KRUGMAN, 2009; ROUBINI E MIHM, 2010; ROUBINI, 2010). No entanto, a crise não concluiu seu ciclo, ou pelo menos não mudou tão radicalmente as práticas de gestão como previram alguns. Os governos aportaram elevados recursos salvando e reorganizando instituições insolventes, e a possibilidade de uma transformação mais radical ficou, ao menos, adiada. É factual, porém, que os problemas econômicos que originaram a crise não tenham sido totalmente resolvidos até aqui (ROUBINI, 2010) e que novos desafios e turbulências parecem se tornar constantes no horizonte econômico das organizações e países.

Neste cenário de negócios, a gestão estratégica é uma atividade complexa, dinâmica e cada vez mais essencial no posicionamento e sucesso das organizações. A capacidade de leitura do ambiente amplo, seus desdobramentos dentro da organização, o alinhamento de práticas, recursos e competências são ações fundamentais nos dias de hoje e associadas ao papel da liderança nas organizações. A importância do tema liderança já vem sendo discutida em trabalhos acadêmicos há mais de 50 anos, sempre no anseio de se entender o papel do líder, e como este conduz um grupo de pessoas adiante (NOHRIA; KHURANA, 2010). Há também, por outro lado, vozes divergentes importantes, e o papel da liderança não é unanimidade, o que torna a discussão mais instigante. Drucker (2006), por exemplo, afirma que a liderança por si só, especialmente a liderança carismática, tendo como fim a atividade de liderar, não é suficiente e pode ainda ser perigosa:

“(...) não acredito em líderes. Toda essa conversa sobre líderes é uma bobagem muito perigosa. É tudo conversa fiada. Entristece-me constatar que, encerrado o século 20, com líderes como Hitler, Stálin e Mao, as pessoas ainda estejam em busca de quem as comande, apesar de todo esse mau exemplo. Acho que tivemos carisma demais nos últimos 100 anos.” (Drucker, 2006).

A despeito dessa afirmação de Drucker (2006), a definição clássica de liderança carismática de Weber (1964) está fortemente presente no estudo da liderança atual, ampliada por Bass (1997) e Burns (1978) definindo as características transformacionais de um líder, como um estilo carismático de conduzir as pessoas, alinhado diretamente à capacidade que esse líder carismático tem de influenciá-las e transformar o contexto. O caráter individual e personalista ainda tem uma relação muito forte na descrição da liderança e nem todos os indivíduos possuem características naturais de um líder. Historicamente, Weber (1973) descreveu o

carisma como um dom da graça divina, portanto algo não necessariamente baseado em experiência ou conhecimento, mas sim nos atributos pessoais, que caracterizam o indivíduo “portador” dessas capacidades carismáticas alguém especial.

Mais recentemente discute-se bastante o papel do líder transformacional, ou aquele capaz de propor ou conduzir mudanças paradigmáticas alterando o *status quo*² levando os indivíduos a perceberem, mantendo uma visão de futuro diferente, articulando e organizando recursos de modo a transformar o estado das coisas atuais para um novo contexto (ACHUA; LUSSIESR, 2010).

Outro elemento presente na discussão no tema de liderança é a dualidade entre características natas ou passíveis de ser desenvolvidas em um indivíduo: Líderes nascem prontos ou podem ser desenvolvidos? Não há consenso sobre uma resposta afirmativa a esse questionamento. Argumentos dessas duas vertentes podem justificar a escolha de uma ou outra linha de pesquisa. Neste estudo a liderança será tratada como algo que pode ser desenvolvido, e não apenas um conjunto de características inatas de um indivíduo, apesar de reconhecermos que essas características inatas existam e não serão aqui desprezadas.

Nohria e Khurana (2010) afirmam que o estudo de liderança é extremamente perigoso, com muitas possibilidades, incertezas e caminhos que podem levar a dificuldades de análise e suposições incorretas. Porém, afirmam também que é fundamental à academia que incentive e se aventure nesse tema, ousando estudá-lo, mesmo com suas limitações e possíveis fracassos, pois, caso contrário, esse tema será observado sempre pela perspectiva daqueles que exerceram a liderança ou daqueles que escrevem as biografias dos líderes, e desenvolvem algum conceito ou estudo sem o devido rigor científico, indicando elementos e regras de o que são e como se formam os líderes, sob uma perspectiva talvez restrita. Espera-se, com este estudo, contribuir um pouco mais na identificação do *significado* que os indivíduos expressam e dão às suas atividades e como essa conexão de *significados*, contribuir para a evolução do

² *Status quo* é o estado atual das coisas

conhecimento da liderança nas organizações. Aceita-se aqui, portanto, o desafio de compor uma tese sobre liderança.

1.1. Contexto e Justificativa

Como motivação para a condução deste trabalho, além da importância do tema da liderança, três outros elementos fundamentaram esta escolha, como uma vertente de estudos importante para a condução das organizações.

A primeira motivação específica é oriunda de uma observação pessoal no convívio com alunos executivos de cursos de MBA. Esta convivência instigou reflexões sobre a necessidade de entender, formar e preparar as futuras lideranças empresariais. Na sala de aula, executivos de empresas tornam-se alunos e, como tais, em um ambiente escolar, expressam suas angústias, desejos e anseios de forma mais aberta e menos condicionada do que o fazem rotineiramente em suas empresas. O convívio de cerca de um ano e meio com cada um deles, também propicia o contato com o indivíduo em várias situações, nas quais é possível identificar as características individuais de sua trajetória pessoal e profissional que o conduziram até ali e o levarão adiante.

Outra motivação foi derivada de estudos do núcleo de liderança da Universidade de Harvard, em especial dos trabalhos produzidos no *Colloquium of Leadership of the Centennial Celebrations of Harvard Business School* em 2010, organizados pelos Professores Nitin Nohria, Rakesh Khurana e Anthony Mayo (2010). Nestes trabalhos, conclui-se que o estudo do tema liderança deve ser incentivado na academia, não obstante sua dificuldade e subjetividade de análise, “sob a pena de não se arriscar nesse campo e deixar um espaço de possibilidades de pesquisa e entendimentos na formação ou identificação de lideranças” (NOHRIA; KHURANA; MAYO, 2010).

A terceira motivação deriva do contexto socioeconômico em que vivemos no início deste terceiro milênio. A emergência de uma sociedade mais conectada, globalizada e informatizada, novas gerações de profissionais (Geração X, Y etc.) eventos preponderantes,

como os atentados terroristas de 11 de setembro, a crise econômica de 2008 e a questão da sustentabilidade ambiental e mudanças climáticas, apresentam desafios para aqueles que conduzem negócios em um ambiente competitivo. Não é o caso de se afirmar que estas crises contemporâneas sejam mais graves ou dramáticas que outras, mas, sim, de perceber que este momento requer novas reflexões e apresentação de novas sugestões oportunas a este tempo e preparatórias para o futuro.

1.2. Organização da tese

A presente tese é composta de oito capítulos: O capítulo I reúne a introdução, o contexto e justificativa que conduziram a escolha deste tema, as definições conceituais, pressupostos de pesquisa, objetivos, resultados esperados e questões de pesquisa e as limitações deste estudo. No Capítulo II é apresentado todo o referencial teórico que embasa este estudo, dividido entre as referências sobre o significado nas ciências sociais, o contexto da liderança no século XX, a trajetória da evolução dos conceitos de liderança, a liderança para o futuro, a instrumentalização da gramática sistêmico-funcional e abordagem estatística teórica escolhida para este estudo, da análise multivariada. No Capítulo III é definido o modelo teórico da pesquisa. O Capítulo IV traz a metodologia de pesquisa. No Capítulo V são mostradas a análise de dados, manipulação das informações e uso estatístico dos *softwares* de processamento. No Capítulo VI apresentam-se os resultados e achados do estudo; e no Capítulo VII, as conclusões, reflexões e sugestões para pesquisas futuras, além do capítulo final com a Bibliografia e Anexos.

1.3. Definições conceituais

Tratando-se de um tema abrangente, é importante delimitar os conceitos aqui utilizados. Certamente há uma subjetividade em se estudar o *significado*, o *sentido* das coisas, expressões e sentimentos, que requer uma acurada definição conceitual, que, mesmo limitada, permita um escopo de análise aqui entendido e o que se pretende como resultado final deste trabalho.

As definições conceituais apresentadas a seguir concentram-se em:

- conceito de *significado*, sob a abordagem semântica, linguística e filosófica;
- definição e delimitação do conceito de liderança definido neste trabalho;
- conceitos de liderança transformacional, transacional, agêntica³ ou inata.

Aqui será feita uma breve descrição destes conceitos que serão desenvolvidos no referencial teórico

1.3.1. A definição do conceito de *significado*

A primeira e fundamental definição para a elaboração desta tese é o conceito de *significado*. Como afirmado inicialmente, pela sua amplidão e subjetividade constitui-se no elemento central deste estudo, e essencial para o entendimento e desenvolvimento das análises e conclusões em sua relação com liderança. Diversas áreas de pesquisa das Ciências Sociais, desde a Filosofia, Sociologia, Psicologia até a Administração, passando pelas Letras e Linguística, têm definições sobre o termo *significado*. O interesse aqui é entender como o *significado* se manifesta na expressão do indivíduo e como essa expressão simboliza alguns atos, ações, sentimentos, pensamentos e esses elementos o influenciam em sua trajetória profissional, e se isso pode influenciar outros indivíduos a segui-lo. Não se pretende de forma alguma exercer algum juízo de valor sobre os atos e decisões expressos.

Para tanto três vertentes do *significado* serão exploradas neste estudo: uma abordagem Linguística, uma abordagem Filosófica e uma abordagem da Administração de Empresas, desenvolvidos mais extensivamente no referencial teórico, evidenciando ainda que esta delimitação tangencia outras ciências sociais que estudam o *significado*, como a psicologia, sociologia, antropologia entre tantas outras. A definição operacional de *significado* neste

³ A definição de liderança agêntica e inata (*taken for granted*) será desenvolvida no capítulo 2.3.

estudo é:

Significado é a expressão por meio da linguagem e de escolhas de palavras e sentenças de um processo mental que exprime uma relação de proximidade – significância, importância, prioridade ou valor – com aquilo que descrevem.

1.3.2. A definição do conceito de liderança

Há diversas correntes de pensamento e de abordagens sobre os conceitos de liderança. Essas abordagens e linhas teóricas serão desenvolvidas no item 2.3, no referencial teórico sobre liderança. Para definir, *a priori*, o conceito de liderança, aderente à presente pesquisa. Kotter (1990) retrata a liderança como:

“[...] a capacidade de inspirar pessoas a seguirem na direção exata, a despeito dos obstáculos gerados pelas mudanças imprevistas, encantando as pessoas e acomodando os interesses, emoções e necessidades humanas” (KOTTER, 1990, p. 113).

Outras definições serão vistas adiante, porém, a consideração de aspectos de inspiração e influência na criação e percepção de significado parece importante neste contexto. Diante disto, considera-se neste estudo o seguinte conceito de liderança:

Liderança é a capacidade, o conjunto de atos, comportamentos, atitudes, inatos ou não que indivíduos têm de conduzir e influenciar outros indivíduos a refletir, executar e realizar tarefas que não fariam normalmente por si mesmo.

1.3.3. A identificação do significado pela Gramática Sistêmico-Funcional

Identificar uma metodologia que permita a análise de *significado* nas organizações e lideranças é uma tarefa tão complexa como a própria discussão acerca do *significado* em si. Pesquisas orientadas a estudos de caso (GIL, 2010), ou de questionamentos diretos a gestores

e líderes empresariais, encontram limitações na análise do discurso e no foco no que se quer expressar, mas não necessariamente no como se expressa. Analisar o discurso, conteúdo ou relações estatísticas de uma pesquisa quantitativa pode não ser o mecanismo mais eficaz na proposta de se interpretar uma experiência por meio de *significado*. O ferramental proposto não se baseia em perguntas diretas (MARTINS E THEOFILO, 2007), mas na observação e análise das escolhas mentais, cognitivas e inconscientes feitas pelos indivíduos na expressão de palavras que indicam certo significado e proximidade com o que descreveram. O foco não é no que os indivíduos dizem sobre trabalho e carreira, mas como se expressam sobre trabalho e carreira.

A gramática sistêmico-funcional proposta por Halliday (1994) descreve o sistema da língua e as formas como esse sistema se relaciona com os textos, sendo estes instâncias reais e concretas da língua. Esta abordagem leva em consideração a base semântica do significado e seu uso, o aspecto funcional, por considerar uma rede de sistemas que compõem a língua.

Para tanto, nessa discussão de como se relatam as experiências, a gramática é um indicador de *significado* que pode ter sua utilização justificada de duas formas centrais: primeiro, os indivíduos fazem escolhas de palavras que utilizarão para suas expressões cotidianas. Nos modelos tradicionais essas escolhas são feitas pelo conhecimento das palavras que os indivíduos tem, e são analisadas pelos pesquisadores em relação ao conteúdo que expressam. Na gramática sistêmico-funcional, Halliday (2008) afirma que, além das escolhas pelo conhecimento, as escolhas são feitas mentalmente pelos indivíduos por aquilo que significam, a partir do contexto e significância das experiências que aquele indivíduo vive. É possível, conscientemente, manipular palavras, contextos e as observações do que se escreve, mas sim como se escreve, o modo como se organizam as frases gramaticalmente, é um processo mais distante dos mecanismos de manipulação por ser mental e inconsciente (PENNEBACKER E KING, 1999; CAMPBELL E PENNEBAKER, 2003 e PENNEBAKER, MEHL E NIEDERHOFFER, 2003). Muitos psicólogos têm direcionado sua atenção para as “partículas” ou elementos da língua como pronomes, preposições, advérbios, conjunções ou artigos que estão dispostos na frase e fazem ligação dos *significados* expressos nas palavras, utilizando assim os conceitos da gramática sistêmico-funcional.

Halliday (1967, 1975, 1976, 1994); Halliday e Mathiessen, (2008) e Dik (1978, 1997) e no

Brasil Neves (2004) têm devotado sua atenção para entender a conexão entre linguagem e como o indivíduo expressa *significado* por essa linguagem. A linguagem constrói a realidade, ou por vezes, os seres humanos constroem realidades na linguagem (HALLIDAY, 1994). Por conta disto, a teoria funcionalista concebe a língua como um instrumento de comunicação e postula que ela não é um objeto autônomo, mas uma estrutura definida pelas situações de comunicação (MODESTO, 2006). Segundo Neves (2000):

“[...] a língua (e a gramática) não pode ser descrita como um sistema autônomo, já que a gramática não pode ser entendida sem parâmetros como cognição e comunicação, processamento mental, interação social e cultura, mudança e variação, aquisição e evolução” (NEVES 2000, p. 3).

O centro da abordagem da gramática sistêmico-funcional está na distinção que há na ciência cognitiva: na gramática sistêmico-funcional trata-se a informação como um *significado* tanto quanto um conhecimento e a interpretação da linguagem como um sistema semiótico, um sistema cognitivo da mente humana. Nesta abordagem cognitivista, o *significado* é elemento sistêmico e contextual e sua expressão vem de escolhas mentais (HALLIDAY E MATTHIESSEN, 2008).

A gramática sistêmico-funcional sugere um ponto de vista alternativo no qual a linguagem é vista como a fundação da experiência humana e o *significado* como o modo essencial da organização da consciência humana. E para conseguir contemplar esse acesso à organização do modo de expressar a experiência humana, a gramática sistêmico-funcional busca mapear padrões que a linguagem usa para expressar esse *significado* (HALLIDAY E MATTHIESSEN, 2008).

1.4. Pressupostos da pesquisa

É preciso considerar alguns pressupostos para este projeto:

O conceito de *significado*, conforme descrito no item 1.3.1, será delimitado pela abordagem individual, na análise dos dados coletados dos pesquisados, por meio de suas redações autobiográficas em uma escola de negócios, sem generalizações corporativas ou setoriais.

Os indivíduos pesquisados neste trabalho são executivos de organizações brasileiras ou internacionais que exercem cargos executivos e gerenciais, como será descrito a seguir no item 4.2.2 Escolha da população e amostra. Não se considera nesta pesquisa que posições de liderança ou cargos executivos pressuponham que esses indivíduos sejam líderes naturalmente, apesar de haver, em sua maioria, características de liderança nesses indivíduos que os levaram até esses postos. Não há, no entanto, como certificar de que são ou exercem a liderança efetivamente, apesar das posições que ocupam.

Os dados primários da pesquisa são derivados de redações autobiográficas e planos de carreira escritos por alunos de pós-graduação com o intuito de levá-los a uma reflexão livre sobre a carreira e seu futuro profissional. São 251 redações delimitando que as observações nelas expressas foram realizadas nesse ambiente de aprendizado, com objetivo estritamente acadêmico, o que pode supor uma limitação de profundidade e exposição, o que seria diferente, caso essas redações fossem exclusivamente utilizadas para análise pessoal e privada, ou em um processo seletivo, ou mesmo dentro de um processo de avaliação e seleção de um cargo em uma organização, por exemplo. Optou-se pela liberdade de descrição, procurando estimular os redatores a serem os mais sinceros e francos possível.

Nesta pesquisa a liderança é tratada como algo que pode ser desenvolvido, e não apenas como um conjunto de características inatas de um indivíduo. Optou-se aqui por conduzir o estudo alinhado à possibilidade de formação de lideranças. Certamente, apesar de haver características inatas que podem favorecer o perfil de um líder, a premissa deste trabalho é que as ações de liderança podem ser identificadas, formadas e aperfeiçoadas.

É necessária uma distinção na metodologia de análise dos dados obtidos por autobiografias e planos de carreira individuais, de uma análise estruturalista das sentenças *versus* análise da gramática sistêmico-funcional. Na análise do discurso estruturalista não se considera o contexto de uso das manifestações linguísticas, tampouco as relações com os falantes que as enunciam (seus propósitos, ações que as ativam, sua classe social, sexo, idade, nível de escolaridade, etc.) (MOTTA E VASCONCELOS, 2002). Já na análise da gramática sistêmico-funcional, concebe-se a linguagem, prioritariamente, como instrumento de interação social, validada pela comunicação com o “*objetivo principal de transmitir informações aos interlocutores em geral*” (LYON, 1981, p. 166). A gramática sistêmico-funcional tem como

um dos elementos direcionadores o estudo da transitividade dos verbos, isto é, como o indivíduo se posiciona em relação a determinado assunto pelo verbo que utiliza (HALLIDAY, 2008). A gramática funcional será apresentada mais adiante, no item 2.5.1.

1.5. Objetivos, pergunta e questões de pesquisa

Considerando, por um lado, a subjetividade e força do tema *significado*, e como esse *significado* é expresso e evidenciado pelos indivíduos; por outro lado, a crescente demanda por estudos e visando a identificação de lideranças e quais características compõem o perfil de um líder, o objetivo central deste estudo é:

Investigar pela interpretação de redações autobiográficas, como executivos expressam *significado* na descrição de suas trajetórias profissionais e sua possível relação com o tema de liderança.

A partir deste objetivo principal de verificar se existe expressão de significado pelos executivos pesquisados, identificar relações entre aspectos inatos ou desenvolvidos tipificando esses executivos em possíveis perfis de liderança, e sugerir encaminhamentos para os possíveis relações e agrupamentos encontrados.

Questão de Pesquisa: Há expressão de significado pelos executivos, a partir da análise e interpretação das suas redações autobiográficas?

Q1: Quais os atos, comportamentos e ações expressos nas suas trajetórias profissionais que indicam significado estão mais associados à liderança?

Q2: Executivos expressam maior significado em posições de carreira hierarquicamente mais elevadas?

Q3: Existem relações significativas entre as variáveis descritivas - idade, gênero e experiência profissional na expressão de significado?

Q4: Quais características, transacionais ou transformacionais da liderança, estão mais ou menos associadas à expressão de significado na interpretação de suas experiências de carreira?

Q5: Quais características inatas ou agênticas (atribuídas às funções de liderança) estão mais associadas à expressão de *significado*?

Para responder a pergunta de pesquisa proposta neste trabalho, têm-se os seguintes objetivos específicos.

1. Analisar em que grau a idade, a posição hierárquica e o gênero se correlacionam com a expressão de *significado*.
2. Identificar quais as ações descritas pelos executivos se relacionam mais diretamente à expressão de *significado*.
3. Segmentar quais as ações descritas pelos executivos são mais relacionadas a aspectos transacionais e aspectos transformacionais na expressão de *significado*.
4. Avaliar se a incidência de ações, atributos e comportamentos ligados à liderança e como se relacionam com maior expressão de *significado*.

A pesquisa buscará identificar a frequência de sentenças que indiquem a expressão de *significado* nas experiências dos executivos, em redações autobiográficas e planos futuros de carreira. A interpretação das sentenças por meio da análise da gramática sistêmico-funcional pode indicar o grau de *significado* expresso naquelas experiências de carreira, seguindo o modelo descrito por Podolny, Khurana e Besharov (2010), Halliday (1994); Halliday e Mathiessen (1999) e Thompson (2004).

2. Referencial teórico

A revisão teórica que se apresentará a seguir discorrerá sobre os principais teóricos e correntes de pensamento acerca da definição de significado, de liderança, sua relação com o indivíduo e ambiente de negócios, e de como os indivíduos expressam *significado* naquilo que fazem e executam. Basicamente este capítulo terá, em sua primeira parte, uma descrição sobre os conceitos fundamentais de *significado* e suas definições nas ciências sociais, o contexto da liderança ao longo do século XX e suas teorias principais. A seguir serão apresentados os desafios da liderança estratégica para o futuro, na sequência a gramática sistêmico-funcional e o referencial teórico sobre os procedimentos utilizados neste trabalho.

2.1. O Significado

Quatro vertentes do *significado* serão explorados neste referencial: uma abordagem Linguística, uma abordagem Filosófica, uma abordagem da Administração de Empresas e uma abordagem sociológica, ressaltando ainda, que esta delimitação tangencia outras ciências sociais que estudam o significado, como a psicologia, antropologia entre tantas outras.

2.1.1. *Significado* na Linguística

Inicialmente, é conveniente explanar de onde advêm os estudos de *significado*. De maneira mais ampla, os estudos do linguista e filósofo suíço Saussure (2002) deram origem à semiologia, o estudo dos signos, que posteriormente evoluiu de forma independente para o campo da linguística, com abordagem específica:

“A Semiologia é o estudo de signos e dos fenômenos de significação que tem por objeto os sistemas de sinais, signos, imagens, gestos, vestimentas, ritos ou qualquer tipo de “signo” que signifique algo. Um signo, seja linguístico ou não, é uma entidade constituída pela combinação de um conceito de significado e uma imagem acústica denominada significante” (Saussure, 2006 p.24).

A Semiose tem um conceito um pouco mais amplo e refere-se à qualquer ação dos signos de determinar um interpretante (SANTAELLA, 1992). A palavra técnica ‘semiose’ refere-se a ação de um signo de gerar ou produzir um interpretante de si mesmo (PEIRCE, 1983, p.3):

"Semiose tem a sua origem no grego: *semeiosis*. [...], semiose se refere a qualquer tipo de ação do signo" (PIERCE, 1983, p.3).

O filósofo americano Peirce (1983) é considerado o fundador da moderna teoria do signo, ou semiótica também chamada de “teoria formal do signo” ou, “teoria pura dos signos”. A semiótica foi definida por Peirce (1983) como “a doutrina da natureza essencial e fundamental de todas as variedades de possíveis semioses”, isto é, de qualquer forma concebível de semiose, de suas condições de possibilidade e de suas possíveis variações. Seu objeto de investigação é, portanto, de grande generalidade.

A diferença fundamental entre semiologia e semiótica é que a semiologia é conhecida como a linguística saussureana, a ciência da linguagem verbal; e a semiótica, a ciência de qualquer e toda linguagem. Semiótica é mais relacionada à tradição filosófica da teoria dos signos, enquanto a semiologia é mais relacionada à tradição linguística de Saussure (2002).

Resumidamente: a Semiologia, também conhecida como a linguística saussureana, é ciência da linguagem verbal, e a Semiótica é a ciência de toda e qualquer linguagem (NORTH, 1995).

Peirce e Saussure interessaram-se mais por linguística (NORTH, 1995), a qual examina a estrutura e o processo da linguagem, reconhecendo, entretanto, que a linguagem é diferente ou mais abrangente que a fala; e desenvolveram a idéia de “semioses” para relacionar linguagem com outros sistemas de signos, sejam estes de natureza humana ou não. O *significado* neste sentido é:

“O significado é a palavra equivalente àquele som no mesmo ou em outro idioma e corresponde ao conceito ou a noção, ao passo que o significante corresponde à forma. Na psicologia o significado tem um código afetivo relacionado ao fato psíquico no inconsciente, não sabido, objeto referido” (GEAR *et.al.*, 1976, p. 53).

A linguística, por outro lado, não tem como objeto o estudo dos signos índices e icônicos,

mas, sim, os símbolos convencionados para a comunicação humana, estudando as diversas línguas existentes, sua evolução e a interação com as sociedades em que esse idioma se expressa coloquialmente ou como mecanismo de transmissão de uma cultura. Dentro da linguística desenvolveu-se a semântica sendo:

“Em um sentido mais amplo pode-se dizer que a semântica é a ciência que estuda todo e qualquer elemento que possa produzir na mente humana uma significação, um sentido, um *significado*. Semântica é um termo técnico utilizado para designar o estudo do *significado*. A semântica linguística estuda o significado usado por seres humanos para se expressar através da linguagem. Outras formas de semântica incluem a semântica nas linguagens de programação, lógica formal, e semiótica” (PALMER, 1976 p. 11).

A semântica contrapõe-se à sintaxe, pois a primeira preocupa-se com o estudo do que algo significa, enquanto a sintaxe foca-se no estudo das estruturas e padrões de como esse algo é expresso. Dependendo da concepção de *significado* que se tenha existem várias semânticas: a formal, a da enunciação ou argumentativa, e a semântica cognitiva. Neste trabalho teve-se o cuidado de dar o enfoque semântica cognitiva relacionada às escolhas mentais e não à semântica formal.

A definição de gramática dentro da Linguística, é de um conjunto de regras individuais usadas para um determinado uso em uma língua. Numa expressão simples, a gramática é “*a arte de colocar as palavras certas nos lugares certos*” (ECKERSLEY; MACAULAY 1955).

2.1.2. Significado na Filosofia

É possível que o debate mais longo e profundo sobre *significado* ocorra na área da Filosofia, sobre as razões pelas quais há ou não *significado* nos fatos da vida. Desde Voltaire (2004), Rousseau (2005), passando por Marx (2005), James (2007) até Sartre (2005) a exploração das dimensões de *significado* é ampla; por vezes centrada no indivíduo, como Voltaire (2004) e Sartre (2005), por outras observando as inter-relações de *significado* com os contextos socioeconômicos Marx (2005) e estruturais Motta (2002). A inquietação humana com o *significado* das coisas, em especial do *significado* ou sentido da vida persegue os filósofos há

séculos.

Dessas digressões filosóficas, talvez Albert Camus, em 1942, tenha se aproximado mais da análise das contradições do mundo contemporâneo dominado pela lógica de acumulação de recursos e resultados. Camus (1942, 2008) fundou a escola do Absurdíssimo e uma definição de sentido adequada à perspectiva que este estudo busca analisar: Camus (2004) descreve a tendência humana de buscar o *significado* como enfrentamento daquilo que ele chama de absurdo, ou ausência de sentido na vida, no aspecto de que o absurdo não significa “logicamente impossível”, mas “humanamente impossível”.

“Antes de encontrar o absurdo, o homem cotidiano vive com metas, uma preocupação com o futuro ou a justificação (não importa em relação a quem ou a quê). (...) Depois do absurdo, tudo fica abalado. A idéia de que “existo”, minha maneira de agir como se tudo tivesse um sentido (...), tudo isso acaba sendo desmentido de maneira vertiginosa pelo absurdo de uma morte possível” (CAMUS, 2008, p. 68-69).

O *Significado* é a beleza que as pessoas encontram na vida que a faz valer a pena (CAMUS, 2008). As pessoas podem criar *significado* para suas vidas, que pode não ser um sentido filosoficamente objetivo (se é que há um), mas, ainda assim, por prover algo pelo que lutar. Entretanto, ele insistiu que se devesse manter uma distância irônica entre esse *significado* inventado e o conhecimento do absurdo da vida.

Ressalta-se ainda que Camus (2008), na sua discussão sobre “O mito de Sísifo” fez um paralelo com a sociedade de trabalho contemporânea: Sísifo desafiou os deuses gregos da mitologia por diversas vezes e foi condenado a uma tarefa sem sentido para toda a eternidade: ter que rolar uma pedra até o alto da montanha e, quando no topo, essa pedra rola novamente, sendo essa a rotina diária e eterna de Sísifo. Não obstante reconhecer a falta de sentido dessa atividade, Sísifo é feliz por estar vivo e ter controle de sua rotina, mesmo que seja a mesma e imposta pelos deuses, executando sua tarefa diária a despeito de poucos momentos de lucidez e consciência quando percebe o absurdo dessa atividade (CAMUS, 2008):

“O operário de hoje trabalha todos os dias em sua vida, faz as mesmas tarefas. Esse destino não é menos absurdo, mas é trágico quando em apenas nos raros momentos ele se torna consciente” (CAMUS, 2008, p.67).

Sem a pretensão de iniciar uma discussão filosófica sobre o sentido da vida e do trabalho, ressalta-se aqui uma reflexão no mínimo provocadora sobre as condições que os executivos de hoje tem de enfrentar em suas atividades diárias.

2.1.3. *Significado* na Administração de Empresas

Afastando-se da discussão filosófica de *significado* para o campo dos negócios e da administração de empresas, nota-se que a discussão de *significado* ainda está muito restrita a elementos relacionados à missão e à visão das empresas ou o *significado* pessoal de um indivíduo ou líder.

O *significado* pessoal é descrito em termos do *significado* ou razão de viver, a partir de uma definição mais formal do grau que cada vida das pessoas faz sentido emocional com a qual as demandas enfrentadas são percebidas como sendo fonte de energia e comprometimento, sendo isso o balanço da vida-trabalho ou o alcance do balanço entre vida pessoal e profissional. (ACHUA; LUSSIESR, 2010).

As pesquisas que motivaram este trabalho são, em geral, originadas em língua inglesa, tendo como definição do conceito de *significado* a palavra *meaning*, que pode ser literalmente traduzida como *significado* ou sentido. Em termos linguísticos, têm-se o *significado* daquilo que se expressa; ou, em termos semânticos – a que aquele termo remete em sentido ou *significado* como valores morais, motivos e mesmo emoções que desencadeiam, expressam ou demonstram algum *significado*.

Conger (1989) afirma que líderes carismáticos são criadores de significado (*meaning-makers*) por meio de sua capacidade de perceber e influir *significado* naqueles indivíduos que convivem e também perceberão significado para segui-los.

Segundo Podolny, Khurana e Besharov (2010), no campo das organizações, a percepção de *significado* nos negócios vem sendo muito relacionada à observação da *performance* ou desempenho econômico, e é recomendável uma revisão dessa relação a fim de redirecionar o *significado* na vida pessoal, nas organizações e no exercício da liderança. De qualquer forma,

ainda estão atrelados a resultados os *significados* das ações de seus executivos e o porquê as empresas existirem para exercer seu papel social em determinada atividade. Porém, com a revolução digital, comunicação universal e as crises recentes, parece conveniente às empresas refletirem sobre seu papel na sociedade e na captação, retenção e realização dos seus profissionais, sob pena de ver seus resultados diminuírem à medida que os indivíduos não se alinham às organizações.

2.1.4. A definição sociológica de significado.

Definiu-se, no início deste estudo, a abordagem do termo *significado* no escopo da liderança, de modo mais particular, centrado no indivíduo. Sentido, *Significado* ou Ação Significativa é a ação internalizada e produz significância além dos aspectos técnicos e operacionais, relacionados com os aspectos vitais da existência e funcionamento da organização e da vida de um indivíduo. Mas, como definir o que é “vital” a alguém? Podolny, Khurana e Besharov (2010) indicam, para definição desses aspectos vitais, a expressão do *significado*. Basicamente o *significado* é originado quando uma ação é direcionada a um objetivo mais amplo que não só os resultados financeiros. Duas linhas filosóficas assentam esse estudo sob a óptica de *significado*: a linha da filosofia alemã, representada basicamente por Hegel (2000), e a linha da escola francesa de Rousseau (2003).

O conceito alemão de *significado* vem da filosofia hegeliana. Hegel (2000) concebia que a ação humana é orientada a *Geist* ou um ideal, que pode ser traduzido por espírito, alma, mente ou mesmo “fantasma”, algo além do universo material. Weber (1946) usa o termo “racionalidade substantiva” (*wertrational*) para descrever essa orientação e contrastes com a “racionalidade formal” (*zweckrational*). A racionalidade substantiva consistia em uma crença consciente no valor absoluto de algo ético, estético, religioso, ou alguma forma de comportamento por si só, independentemente de resultados e perspectivas de sucesso efetivo. A dualidade entre a racionalidade substantiva e a formal está muito relacionada aos aspectos sagrados e profanos que podem ser traduzidos como aspectos objetivos e subjetivos que compõem, por exemplo, o valor de um produto ou uma marca, e se ela é aceita ou passa um conjunto de “valores de marca” àqueles que a adquirem ou a seguem (PODOLNY,

KHURANA E BESHAROV, 2010).

O outro conceito de *significado* vem da escola francesa, de Rosseau (2003), que reconhece a importância das inter-relações sociais, relações de comunhão social, que inspiram nossas experiências de vida e significância. No Discurso do Contrato Social, Rousseau (2003) afirma:

“Porquanto o homem é virtuoso quando harmoniza a sua vontade particular à vontade geral e deseja de bom grado o mesmo que as pessoas que ele ama desejam; restando apenas conciliar os interesses da paixão em um único fim ou objeto” (ROUSSEAU, 2003, p. 235).

Rousseau (2003), de fato, analisa o *significado* sob a óptica da comunhão social, um processo no qual o indivíduo realiza a si próprio por meio de alcançar solidariedade em relações transparentes com outros. Durkheim (1947a) tem um entendimento similar, reescrevendo o conceito de Rousseau de “*general Will*” por consciente coletivo como um conjunto de crenças e práticas que unem um grupo sobre uma mesma moral comum. Ele afirma ainda que as organizações modernas do trabalho, o que se chamaria posteriormente de empresas, ocuparam o papel que as religiões fizeram no passado na lógica de criação e existência de *significado*. A empresa nada mais é do que um conjunto de indivíduos trabalhando sob a mesma moral, fazendo concessões, consentindo e compondo alianças sobre crenças e *significados* criados nesse grupo e no contexto dessa comunidade (DURKHEIM, 1947; 1982).

Selznick (1984) associa isso à função institucional da liderança e à discussão na definição da missão institucional de *significado* e do papel do líder. Em sua opinião, o líder institucional tem em seu papel um definidor de metas e objetivos confrontando todas as questões clássicas que têm atormentado as aspirações humanas. A personificação institucional da razão de existir, a defesa da integridade institucional e o ordenamento do conflito institucional representam importantes aspectos na transformação de um agrupamento de indivíduos na organização, em uma comunidade que encontra um *significado* na sua contínua busca por objetivos comuns (SELZNICK, 1984, 16).

Para entender que elas são comunidades naturais, organizações têm uma história, e sua história é composta de repetidos e discerníveis modos de responder a pressões externas e

internas. Como estas respostas se cristalizam em padrões definitivos, uma estrutura social emerge. Quanto mais amplamente é desenvolvida essa estrutura, mais valor essa organização trará para si, não como uma ferramenta, mas como um comprometimento institucional da integridade do grupo e sua aspiração (SELZNICK, 1984).

Marcovitch (2003, 2005, 2007) e Nohria e Mayo (2010) exemplificam essa contextualização histórica e os impactos no ambiente de trabalho na sociedade, em trabalhos que exploram a biografia de líderes de negócios, normalmente empreendedores, discorrendo sobre o papel central que tiveram, no contexto em que surgiram e como foram bem-sucedidos como condutores e formadores de corporações, além de influenciarem, ao mesmo tempo, transformações no contexto em que estavam inseridos. Gladwell (2008) seria mais contundente ao afirmar que apesar de todas as qualidades que alguns líderes e personalidades têm, somente essa coincidência fortuita do encontro daquele específico momento histórico e aquele líder, poderia ter permitido àqueles líderes realizar e provocar o que provocaram.

É notável, porém, que os estudos acadêmicos se distanciaram da preocupação de *significado* e sua criação, em parte porque é muito difícil de operacionalizar esse tipo de abordagem. Se entendemos o *significado* por meio de uma enfática compreensão de intencionalidade e contexto, o que Weber (1964) *apud* Podolny, Khurana e Besharov (2010) chamou de *verstehen*, então qualquer desmembramento do contexto social pode interferir nesse entendimento de *significado*.

2.2. O contexto histórico e econômico do século XX

A história do século XX e sua influência sobre o futuro ainda estão sendo estudadas, mas os fatos e a intensidade dos acontecimentos neste último século tiveram influência profunda na humanidade e nas perspectivas do que será nosso futuro como civilização. Estudar o século XX, especialmente sob a óptica da história, e entendendo sua influência sobre o campo empresarial, neste caso da liderança, permite entender porque alcançamos o ponto em que estamos hoje e quais são os desafios para o futuro. As lideranças políticas e econômicas tiveram papel preponderante na história econômica e social do século XX.

Em geral, historiadores, antropólogos e cientistas, invariavelmente aqueles que passaram pelos momentos mais dramáticos do século XX, identificam esse período como aquele em que os seres humanos conseguiram chegar aos seus extremos de desenvolvimento e perversidade. Hobsbawm, (2002) afirma que, independentemente da localização geográfica, todas as pessoas de uma determinada idade, ou geração, de origens e histórias pessoais diferentes, passaram pelas mesmas experiências centrais. Esses acontecimentos deixaram todos marcados e marcaram a todos, em certa medida da mesma forma. O século XX foi emblemático na mundialização dos eventos, no aumento potencial dos fatos e seus desdobramentos, atingindo, talvez pela primeira vez, universalmente, a todos e de forma mais rápida e imediata, direta ou indiretamente.

2.2.1. O século XX: um período de transformações

A Primeira Guerra Mundial resumiu o colapso da civilização ocidental do modo que era formada até então. No século XIX, a sociedade era liberal, burguesa, não regulada legal e, constitucionalmente, concentradora ao extremo de recursos e produção, e, portanto, concentradora de riqueza. Havia, no mais das vezes, nas sociedades ocidentais uma classe hegemônica característica. Essa concentração de renda emanava do exuberante progresso tecnológico e científico refletidos na sociedade, nas artes, política e indústria, e na convicção da centralidade da Europa como berço da civilização humana e em tudo o mais que representasse civilização (HOBSBAWM, 1995). Países periféricos como o Brasil também respiravam dessa necessidade de civilização representada por classes dominantes que ganhavam seus recursos com a exportação de matérias-primas tropicais. Porém, gastavam seus recursos no exterior, especialmente na Europa, ou na busca de trazer até aqui todo e qualquer elemento que representasse “requinte e civilização”, até então indisponíveis nos países periféricos, as vezes tropicalizando artes, teatros e tudo o mais que representasse a conexão das elites nacionais com o mundo dito desenvolvido.

Os outros países periféricos, não independentes, estavam destinados a se manter subjugados em fronteiras mal definidas (ou bem definidas para interesses das metrópoles). As metrópoles ocupavam os quatro cantos do globo com uma população de europeus e descendentes que

quase perfazia um terço da população terrestre, envolvida diretamente na exploração de recursos naturais destinados aos centros industriais.

Tal panorama, apesar de favorável, não acomodava as pressões europeias colonialistas para subsidiar o avanço tecnológico e industrial que aquele paradigma trazia. A industrialização acumulativa era condição *sine qua non* para o poderio econômico e militar. Além disto, grandes contingentes populacionais não dispunham de acesso a recursos, vivendo à míngua, em condições de pobreza extrema, mesmo nos países centrais. Tal ambiente foi favorável à eclosão da Primeira Guerra Mundial, que destruiu, especialmente na Europa, o *status quo* vigente do século XIX. Esse rompimento abriu caminho para um período de terror sem precedentes e de profundas transformações econômicas e sociais, desdobradas ainda pela Revolução de Outubro de 1917, um contraponto da sociedade burguesa do século XIX com as camadas mais populares do dito proletariado que toma o poder violentamente em uma Rússia empobrecida e faminta, instalando ali a primeira ditadura do proletariado (TROTSKY, 1968). Como resultado desse período, o esfacelamento da Europa, o medo da expansão da Revolução da Rússia para outros países capitalistas europeus e o surgimento de uma nova potência – os EUA – deram os contornos do período entre guerras, de 1919 a 1939 e sua próxima crise armada, a II Grande Guerra (HOBSBAWM, 1995). Nestes momentos a liderança de Lênin, por exemplo, foi definitiva no sucesso da conquista do poder na Rússia pelos bolcheviques.

No campo econômico, surgem nos EUA, a partir de 1905, modelos de produção diferenciados, especialmente o *fordismo* e *taylorismo* (MAXIMIANO, 2000). A administração científica propõe a reorganização e gestão dos processos, moldando pela primeira vez um cunho “empresarial” da atividade industrial. Era fundamental a manutenção dos meios de produção e, com a produção em série e aumento da complexidade, nenhum trabalhador teria condição de controlar o processo produtivo e a velocidade com que isto ocorria; mas, por outro lado, os industriais percebiam que havia a necessidade de se criar um mercado consumidor para seus produtos. Os EUA tinham uma população de 76 milhões de habitantes em 45 Estados que cresceu para 92 milhões em 1909. Destes, 42 milhões nas zonas urbanas e 50 milhões nas áreas rurais ou 54,3%. Cresceu para 106 milhões em 1920 em 48 estados (DATAPEDIA *apud* NOHRIA E MAYO, 2010). Tal transformação populacional e gradual movimento pela urbanização mudaram radicalmente a distribuição e a estrutura social nos EUA nesse primeiro quarto de século XX, tornando-se também a terra de oportunidades

daqueles que pereciam na Europa, especialmente, e viam nos EUA um possível Eldorado.

É importante ressaltar algumas características adicionais que permitiram aos EUA ocupar a posição de terra de oportunidades, diferentemente do que outro território pudesse ter. Progressismo, flexibilização do controle do Estado, organização do trabalho, uma globalização emergente (*A global debut*), o “surgimento” da tecnologia e o conceito de que o tamanho importa como escala foram diferenciais que fizeram dos EUA esse ambiente favorável para o desenvolvimento (NOHRIA E MAYO, 2010).

Após a I Guerra, nos 20 anos seguintes, um misto de euforia e questionamento tomou conta dos países centrais, refletindo de forma muito profunda, nas artes, cultura e política as transformações que ocorriam na indústria e no modo de produção capitalista. Na área das ciências humanas, o surgimento da psiquiatria de Freud (FRIEDMAN E SCHUSTACK, 2007) rompeu com qualquer abordagem anterior acerca do ser humano, seu funcionamento mental e como se comporta perante os outros indivíduos, provocando uma mudança radical na percepção e avaliação do comportamento psicológico. Einstein, no campo da física, rompeu com a teoria clássica de Newton firmando novos pressupostos da mecânica quântica, muitos dos quais ainda por serem comprovados em experiência práticas até hoje (HOBSBAWM, 1995). Nesse processo de ruptura, movimentos artísticos de vanguarda, como o modernismo, cubismo, dadaísmo, surrealismo, questionavam os parâmetros tradicionais e traziam à tona as incertezas geradas pelas novas descobertas nos campos das ciências e da psicologia e um enfrentamento ao novo paradigma industrial pós-Primeira Grande Guerra.

Para essa sociedade, as décadas que vão da eclosão da Primeira Guerra Mundial aos resultados da Segunda foram uma Era de Catástrofe (HOBSBAWM, 1995). Não que só tenham existido maus momentos, mas a incerteza e ebulição foram catárticas para todos que, de uma forma ou de outra, presenciaram esses momentos históricos. Hobsbawm (2002) afirma que, durante quarenta anos, a sociedade ocidental foi de calamidade em calamidade. Houve ocasiões em que mesmo os mais conservadores não acreditavam na manutenção da sociedade como tal e na própria sobrevivência. Hobsbawm (1995) resume assim esse período:

[...] Ela foi abalada por duas guerras mundiais, seguidas por duas ondas de rebelião e revolução globais que levaram ao poder um sistema que se dizia a alternativa historicamente predestinada

para a sociedade capitalista e burguesa e que foi adotado, primeiro, em um sexto da superfície da Terra, e, após a Segunda Guerra Mundial, por um terço da população do globo. Os imensos impérios coloniais erguidos durante a Era dos Impérios (1875-1914) foram abalados e ruíram em pó. Toda a história do imperialismo moderno, tão firme e autoconfiante quando da morte da rainha Vitória (1901), da Grã-Bretanha, não durara mais que o tempo de uma vida humana — digamos, a de Winston Churchill (1874-1965) (HOBSEBWM, 1995, p. 11.).

Além disto, uma crise mundial sem precedentes abalou dramaticamente os pilares da economia liberal que reinava no início do século, evidenciando que a ausência de controles e o *laissez-faire* reinante não se sustentariam por muito tempo. Mesmo os EUA, sempre com seu território a salvo de impactos de revoluções e guerras internacionais, pareceram muito próximos do colapso. É oportuno registrar que o primeiro grande ataque em território continental americano só ocorreu em 2001 com os atentados terroristas de 11 de setembro. Esses eventos pareceram reverter a criação de uma economia mundial única, feito bastante notável do capitalismo liberal do século XIX.

Enquanto a economia ruía pela crise da Bolsa de Nova York em 1929, praticamente todas as instituições da democracia liberal desapareceram entre 1917 e 1942; dando lugar a regimes totalitários, quer de direita ou de esquerda. A democracia só foi salva porque, para enfrentar os regimes totalitários fascistas, o nazismo como maior expoente, houve uma aliança temporária entre o capitalismo liberal e comunismo. Esse período de aliança capitalista-comunista contra o fascismo — sobretudo as décadas de 1930 e 1940 — constitui o ponto crítico da história do século XX e seu momento decisivo.

Nesse período entre guerras, o ocidente padeceu de lideranças fortes, especialmente na Alemanha e Itália que proporcionassem a condução destas sociedades para um ambiente mais democrático, abrindo espaço para líderes carismáticos e totalitários como Hitler e Mussolini ascendessem em seus países.

É um momento de paradoxo histórico nas relações entre capitalismo e comunismo, que na maior parte do século — com exceção desse breve período de antifascismo, sempre ocuparam posições de um antagonismo inconciliável. Sem essa vitória sobre o Nazismo, o mundo hoje (com exceção dos EUA) provavelmente seria um conjunto de variações sobre temas autoritários e fascistas. Hobsbawm (1995) indica como ironia o fato que a Revolução

de Outubro na Rússia, cujo objetivo era a derrubada global do capitalismo, foi aliada no salvamento desse próprio capitalismo. E não foi a primeira nem a última vez que o capitalismo foi salvo. Delfim Neto, sobre a crise de 2008, afirmou a respeito da ajuda aos bancos:

Muitos vão dizer que se trata de uma ação contra o capitalismo. Toda vez que o Estado salva o mercado, ele é chamado de comunista. Toda vez que o mercado entra em crise, o comunismo sempre salva o capitalismo (Delfim Netto, 2008).

As marcas do século XX são bem notadas e relevantes para todos, mesmo àqueles que não participaram diretamente dos processos e eventos determinantes da história da humanidade. O legado do século deixa as seguintes assunções sobre o futuro no século XXI: o aumento exponencial da população: a despeito de um século de contrastes e das maiores aniquilações em massa de populações do globo, a população cresceu exponencialmente de 1900 até 2000. Temos um planeta superpovoado, com demandas crescentes e recursos escassos.

A tecnologia eletrônica e de comunicação, o advento da informática e das novas tecnologias de processamento de dados permitiram aos governos e empresas processar um volume de informação, dados e recursos nunca antes conseguido. O aumento da complexidade dos processos e resultados demanda novas formas de tomada de decisão e investigação.

A sustentabilidade e a preservação da natureza são desafios impostos frente a uma demanda quase infinita por produtos e serviços, evidenciando que a Terra é insuficiente para manter a máquina do capitalismo industrial. Posturas conservacionistas e de preservação ambiental estão nas agendas de governos e empresas, enfrentando os limites da produção e consumo.

Ocorre a emergência da mulher e das minorias que, após séculos de opressão, definitivamente começam a ocupar um espaço de protagonistas nas sociedades, buscando condições igualitárias com homens em todos os campos. Minorias étnicas também reivindicam seu papel no mundo e, pela primeira vez, a questão das diferenças de gênero e raça emergem de modo mais transparente.

O início do século XXI é um tempo de mudanças bruscas e incertezas. Discussões sobre o futuro do planeta, mudanças climáticas, sobrevivência da raça humana nos próximos anos são

a tônica deste início de milênio. No contexto político e econômico, o surgimento desta fase de globalização de mercados e tecnologia tem transformado o modo como os seres humanos se relacionam, discutem e evoluem. Na perspectiva histórica não se pode dizer que a globalização é um fenômeno recente, talvez “esta globalização”, da forma como se apresenta, seja um fenômeno novo, como todas as outras “globalizações” o foram anteriormente. Pode-se definir como um processo de globalização, sem o rigor científico, a expansão das grandes navegações no final do século XV, a ocupação da Ásia pelos mongóis, ou mesmo a busca por uma rota terrestre para as Índias. Todos foram fenômenos de expansão de fronteiras e descobrimento de novos horizontes. Esta “globalização” do final do século XX, início do XXI, também é uma expansão de fronteiras e, como as outras, baseada em um desenvolvimento tecnológico notável, suportando esse processo de expansão.

No campo político, tal processo se deu após o marco da queda do muro de Berlim, um divisor, simbolicamente muito maior do que a divisão de duas partes de uma cidade, mas de dois sistemas e duas grandes ideologias de ver o mundo, o Estado e a economia. Para tanto, se justapõe a abordagem econômica da globalização, talvez radicalizada em meados da década de 1990 como o Consenso do Washington, visão de que práticas neoliberais promoveriam o equilíbrio do mercado resolvendo todas as ineficiências produtivas. Alguns com entusiasmo, proclamaram o “fim da história” (FUKUYAMA, 1992). Felizmente, para os historiadores esse fim não se consumou, nem com o apocalíptico *bug* do milênio, de parca lembrança, quando os computadores, por apenas dois dígitos nos números dos anos, levariam à “derrocada do século”, dos sistemas, dos bancos e tudo o mais que usasse informática. O verdadeiro *bug* se deu em 11 de setembro de 2001, quando, de uma forma surpreendente, os símbolos do centro do comércio mundial, as torres gêmeas do *World Trade Center* foram atacadas, mostrando que aquela história que teve o seu fim decretado certamente ainda teria muito a contar. Somam-se aí, a emergência de países antes periféricos, como a China, Índia e Brasil e, mais recentemente, uma profunda crise econômica derivada de um modelo econômico vigente.

2.2.2. A Globalização dos mercados

O termo *globalização*, como se conhece hoje, foi cunhado nas escolas de administração dos EUA e ganhou amplo espaço na mídia mundial em meados dos anos 80. O carregado conteúdo ideológico associado ao termo e sua aplicação indiscriminada são aspectos importantes e que contribuíram para certo grau de rejeição do tema por parte do meio científico (COUTINHO, 1996).

É um conceito, portanto, ainda impreciso, mas que, de forma geral, representa a abrangência global de transações comerciais, financeiras, da tecnologia e da cultura, o que, por si só, já é fonte de muita controvérsia. Uma posição favorável ou não a esse processo de Globalização não parece mais um ponto central (BHAGWATI, 2004).

Nesse ambiente de globalização o entendimento dos aspectos culturais e sociais emerge como desafio fundamental no processo de organização política das sociedades, em que a democracia tem tido papel de destaque, especialmente nos países ocidentais. O fato é que este período só será compreendido quando for abordado dentro da lógica de uma Terceira Revolução Industrial, assim como as duas anteriores não se fizeram do dia para a noite e, sim, ao cabo de longos anos.

A vida, a história, mostra-nos que não há, nem nunca houve e positivamente nunca haverá um progresso linear da vida humana. (MOURÃO, 2005).

Analisando sob o ponto de vista da economia, especificamente da circulação de capitais e da volatilidade dos mercados, Chesnais (1995) defende a tese de que a liberalização financeira deu origem a um tipo de capitalismo com menor dinamismo e maior instabilidade. Este capitalismo financeiro, quando comparado ao sistema vigente no pós-guerra, inverteu o sentido de determinação das crises, que passaram a se originar na órbita financeira, deslocando-se posteriormente para o plano produtivo.

2.2.3. Tecnologia

O processo de globalização dos mercados é um fato definitivo e em progressivo desenvolvimento. A força motora dessa convergência é a tecnologia que, como tal, padroniza o comportamento e as demandas dos consumidores ao redor do mundo em uma escala nunca antes alcançada (LEVITT, 1983). A “era da cibernética” foi a expressão que Norbert Wiener cunhou para a ciência que estuda as comunicações e o sistema de controle, não só nos organismos vivos, mas também nas máquinas. Louis Couffignal (1966), em trabalho intitulado “A Cibernética”, resumiu seu impacto registrando que esta *permitiu que máquinas pudessem executar, praticamente, qualquer trabalho humano*. A difusão das Tecnologias de Informação e Comunicação e os novos formatos organizacionais associados promovem e aceleram, em escala mundial, a interconexão entre vários tipos de organizações. Esses novos formatos organizacionais mostram-se crescentemente dependentes da informação. Assim é que diversos autores referem-se à atual nova ordem mundial com termos tais como “era” ou “sociedade da informação”, resultante da *revolução informacional* em um paralelo com a Revolução Industrial, nos finais do século XVIII (LOJKINE, 1995).

2.2.4. Sociedade e Consumo

Por outro lado, essa força de aproximação das sociedades também força a uma padronização de comportamentos e modelos de vida, embutindo um caráter mercadológico a tudo aquilo que se produza ou pense. Dupas (2001) afirma que valores de gerações anteriores como perseverança, domínio de si, curiosidade, flexibilidade e improvisação, antes ensinados em ritos, hoje são substituídos por velocidade, lógica e razão. Isso leva os mais jovens a identificar, de forma extremamente rápida as mudanças, o efêmero, as modas, e a rapidez e intensidade como tônicas de vida, destruindo a capacidade de construir e esperar. Ainda segundo Dupas (2001):

“Bombardeado pela mídia eletrônica que associa a felicidade ao consumo de marcas globais, o jovem excluído – receptor exatamente da mesma mensagem que o incluído – tem como alternativas conseguir a qualquer preço o novo objeto de desejo ou recalcar uma aspiração manipulada pelo interesse comercial” (DUPAS, 2001, p.5).

O composto de tecnologia de modelos culturais dissemina-se muitas vezes sobrepondo-se simplesmente às culturas existentes e substituindo, de forma dramática e impiedosa, o contexto cultural no qual essas sociedades viviam. Esse ambiente de velocidade e imediatismo em que a sociedade contemporânea se encontra, definida como “sociedade do consumo”, na qual o mercado imprime sua força sobre os indivíduos, pode ser refletido com base em como o ser humano compõe a sociedade. Desde as afirmações aristotélicas de que o homem é um ser social ou um animal político e que somente os vis e superiores se isolariam, esse comportamento social humano é o que o distingue sensivelmente do comportamento animal.

2.2.5. Evolução do Papel do Estado e da Sociedade

Em oposição a essa visão aristotélica, nos primeiros traços da teoria contratualista, a organização social é racionalmente construída, afastando-se da ideia de que o ser humano nasce em sociedade, mas, na verdade, a cria para poder conviver em um mundo de inconsistências e idiossincrasias de desejos e vontades. Hobbes (2003) afirma que o ser humano tem uma tendência natural para uma vida não associativa, tendência essa classificada por ele como estado da natureza, situação que ocorre quando não existe nenhuma força capaz de contê-lo de seus excessos e a exacerbação de seus instintos que remontam os mais primitivos tempos. Entre esses instintos que definem um homem em estado da natureza, estão as características que o tornam violento e luxurioso, egoísta, possessivo e disposto à luta e à guerra, fatos que, a princípio, não o distinguiria de animais comuns. A grande diferença está na capacidade racional do homem, o que o levaria à criação de um pacto social viabilizando uma vida em comum, em sociedade. A personificação de ente social é o Estado, na concepção de Hobbes (2003), que define as regras de comportamento da sociedade e viabiliza a vida em sociedade. Desta instituição do Estado é que são conferidos todos os poderes, direitos e faculdades a quem o poder soberano é conferido mediante o consentimento do povo.

Essa concepção de Estado de Hobbes (2003) abre um grande espaço para a discussão do papel do Estado na organização da sociedade e seu impacto final na vida das pessoas. Nessa perspectiva, e seguindo a linha contratualista, Rousseau (2003) afirma que o fundamento da sociedade é vontade, e não natureza humana e há a necessidade de uma força maior para

superar os obstáculos da sobrevivência individual. A composição ideal do Estado seria aquela em que os entes individuais abdicariam de todos os seus direitos em favor da comunidade, exercitando-os por meio dela, a partir de uma entidade moral e coletiva definida como Estado. Esses pilares do contratualismo inspiram, mais adiante, a concepção moderna de democracia, oriunda do povo, ou classes populares, como titular do poder e o regime democrático como palco da realização e reconhecimento da liberdade e igualdade social. A concepção do Estado, conforme colocada até aqui, serve ao propósito de se organizar a sociedade em torno de um ente contratualmente aceito e esse ente conduz a sociedade ao alcance do bem comum, de uma condição de comunidade e de mínimo atendimento aos interesses dos indivíduos. Em geral as lideranças políticas foram esculpidas neste contexto, que hoje sofre transformações por conta da velocidade e universalidade de comunicação.

Esse acesso às comunicações, internet e novas mídias provoca uma revolução no modo como as pessoas interagem em sociedade e como os Estados Nacionais compõem suas estruturas de poder e condução das nações em um mundo Globalizado. Recordando a fala de Drucker (2006) sobre o “excesso de carisma” que tivemos no século XX com personagens como Hitler e Stalin do lado das ditaduras fascistas e Churchill e Roosevelt no Reino Unido e EUA, talvez não se possa dispensar a existência de líderes, mas há de surgir novos líderes com outras características que farão o papel de conduzir as pessoas, empresas e países adiante.

2.3. Conceitos de liderança

A discussão sobre liderança é intensa no campo das ciências sociais aplicadas, especialmente após a terceira revolução industrial (HOBBSAWM, 2002) e o estudo da administração científica (TAYLOR, 2003), (DRUCKER, 1975); (HIRSHMAN, 1977). O impacto que a liderança pode ter nos resultados e condução dos negócios é tema recorrente de interesse por pesquisa no campo das organizações. Weber (1964) desenvolveu seu estudo no papel dos líderes, como aqueles que possuíam “*certa qualidade na sua personalidade individual, diferenciada dos homens comuns*” (WEBER, 1964, p. 329) e, em parte, porque esses homens tinham uma capacidade individual única e organizavam um grande espectro de orientações e decisões. Esses indivíduos eram capazes também de propor novas normas, articular novas

metas e estabelecer padrões organizacionais, além de mobilizar os recursos necessários para todas essas proposições e ações fundamentais para instituir a construção de qualquer sistema social (WEBER, 1964).

O conceito de liderança utilizado neste trabalho está relacionado à capacidade que o líder tem de conduzir pessoas a fazer aquilo que não fariam naturalmente, inspirando e motivando os liderados pelo significado das ações que executam. Como descrito anteriormente, segundo Kotter (1990), o líder tem:

[...] a capacidade de inspirar pessoas a seguirem na direção exata, a despeito dos obstáculos gerados pelas mudanças imprevistas, encantando as pessoas e acomodando os interesses, emoções e necessidades humanas (KOTTER, 1990, p. 113).

Outras definições são bem-vindas aqui, como a de Prentice (1961 *apud* MAXIMIANO 2000, p. 388) “O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder”.

Em Maximiano (2000) a liderança é algo que envolve o indivíduo e promove, por meio de valores e motivação, a indução dos seguidores a realizar algo.

A liderança consiste em líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações – desejos e necessidades, aspirações e expectativas tanto dos líderes quanto dos seguidores:

A genialidade da liderança está na forma como líderes enxergam e trabalham os valores e motivações tanto seus quanto de seus seguidores (ALBUQUERQUE, 1999; 2002).

Segundo Katz e Kahn (1973b), a evolução teórica e das características de liderança é uma das mais usadas linhas de interpretação nas organizações modernas, trazendo uma variedade de significações e interpretações possíveis. Não existe um conceito universalmente aceito sobre liderança; a se observar pelo amplo espectro de correntes de pensamento que se propõem a estudar o tema, certamente a difusão de definições e interpretações é muito ampla (WAGNER III e HOLLENBECK, 2006). Uma das razões que explica o motivo pelo qual as discussões do conceito de liderança têm se tornado relevantes nos ambientes corporativos e acadêmicos é

que, a partir de meados do século XX, o ambiente de negócios tem se tornado gradativamente cada vez mais competitivo. Há maior interação entre os mercados, evolução e rupturas tecnológicas e mudanças econômicas profundas, como a queda dos regimes socialistas e a expansão do livre mercado, particularmente a partir da década de 1990 da ampliação do alcance e velocidade das mudanças que demandam mais e mais lideranças preparadas.

Antes mesmo deste contexto, Tannenbaum (1970) definia a liderança como a influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que se atingisse um resultado específico, colocando frente a frente a figura do influenciador (líder) que afeta ou influencia o comportamento do influenciado (seguidor). Tannenbaum (1970) enfatizava que, em seu caráter generalista, o conceito de liderança não é limitado à abordagem da prerrogativa formal das nomeações de cargos, cuja influência potencial estaria apoiada no consentimento voluntário de terceiros e em lógicas de poder e posição hierárquica, mas que existiam relações pessoais envolvidas nessa relação líder-seguidor.

Contrapondo-se à abordagem anterior, para Katz e Khan (1973a) o conceito de liderança aparece na literatura das ciências sociais aplicadas como o atributo de uma posição, como uma característica individual ou uma categoria de conduta. Neste caso, apenas mantendo os mesmos papéis de líder seguidor, ou influenciador e influenciado. Segundo Fiedler (1974), o conceito de liderança está associado ao relacionamento entre pessoas, cuja influência e poder são distribuídos por uma base legitimada, de modo que possa ser identificada a presença clara de um grupo de seguidores. Jago (1982) vê a liderança como um processo e como uma propriedade. O processo de liderança se dá no uso não coercitivo e prático da influência para coordenar e dirigir atividades dos membros de uma organização na direção de seus objetivos estratégicos. Já a propriedade é constituída por um leque de qualidades ou características atribuídas àqueles que empregam eficientemente tal influência.

Burns (1978) indica o caráter individual e carismático de um líder:

"[...] repousando sobre a devoção à santidade excepcional, heroísmo ou caráter exemplar de uma pessoa individual, e dos padrões normativos ou ordem revelado ou ordenado por ele" (BURNS, 1978, p. 425).

O caráter individual e personalista acentua a discussão sobre o líder carismático que tem voltado à tona com os conceitos de liderança transformacional que se prestam á mudança do estado das coisas, do *status quo* vigente (ACHUA; LUSSIER, 2010). A revisão dessas teorias relacionadas ao carisma e seus impactos é feita por Bird (1940), Stogdill, (1948) e Mann (1959), discutida originalmente por Weber (1964), mais tarde com as correntes da teoria comportamental de McClelland (1973); Spillane (2004), teorias contingenciais e situacionais (FIELDER, 1967); (VROOM; YETTON, 1973; 1988) e, mais recentemente, as teorias transacionais e transformacionais de Bass (1997) e Burns, (1978).

A partir dos trabalhos de Meindl e Ehrlich (1987), a evidência de liderança é o oferecimento dos meios logicamente convincentes e emocionalmente gratificantes para que os indivíduos trilhem as atividades de modo organizado, atribuindo a esse líder a prerrogativa de um herói. Mas não necessariamente todos os líderes personificam a figura do herói. Assim, uma vez que os seguidores se concentram no líder, reduzem suas complexidades organizacionais a condições mais simples e elementares. McGregor (1973) depara com um conceito de liderança associado à idéia de relacionamento, uma vez que o líder recebe e provoca influência em diferentes variáveis e outros indivíduos, influenciando e interferindo na equação das necessidades de seus subordinados. Diversas abordagens de liderança foram desenvolvidas em mais de um século, conforme apresentadas na tabela a seguir:

Tabela 1 Mapa das Teorias da Liderança

Teoria de Traços	Teoria Comportamental	Teorias Contingenciais Situação	Teorias de PODER	Teorias TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL
Princípios Universais	Processos são transacionais	Situação - Contingência	Estruturas de Poder	CARISMA
De 1800 até 1940 revisitada nos anos 90	De 1940 a 1970 - revisitada em 2001	Começo dos anos 1960. Em desuso, mas não desaparecerá	<i>Empowerment</i> é a delegação dos anos 1940	Final dos anos 1800, redescoberta nos anos 1970 revisitada nos anos 80 e 90
Traços	Comportamento	Contingência	Poder	Carisma
Maquiavel Teoria do Grande Homem	Lewin <i>et al</i> Tipos Autocráticos, Democráticos e Laissez-faire	Fiedler (1967) Modelo Contingencial	Maquiavel (1518)	Weber (1947) Carisma
Stogdill (1948; 1974)	Katz <i>et al</i> (1950)	House (1996) Meta e Caminho	French & Raven (1959) Fontes	House (1977) Carisma
Flanagan (1951) Incidentes Críticos	Flanagan 1951 (incidentes comportamentais)	Vroom & Yetton 1973 Modelo estilos de decisão normativa	Troca Social	Bass (1985) Carisma
Katz (1955) Taxonomia de Habilidades	Fleishman <i>et al</i> (1953)	Boje's (1980; 2001) PSL2	Graen <i>et al</i> (1975) - Díade Vertical	Conger (1987) Carisma
McGregor (1960) Teoria X Y	Merton (1957) Teoria de Papéis	Graen <i>et al</i> 1975 LMX		Burns (1978) Transformação
McClelland (1965) Histórias	Yukl (1971) Liderança Participativa	Hersey & Blanchard Modelo Situacional		
Boyatzis (1982) Traços e Competências	Mintzberg (1973) Papéis gerenciais	Kerr & Jermier 1978 Substitutos		
Yukl (1989)		House <i>et al</i> Globe Project Jean-Paul Sartre (1956) Crítica existencial		
PRINCÍPIOS UNIVERSAIS	PROCESSOS	AMBIENTE	PODER E GOVERNANÇA	LIDERANÇA TRANSACIONAL E TRANSFORMACIONAL
Tipos Psicológicos de Jung	Yukl (1989)			Weber (1946) sobre a Liderança Burocrática e Transformacional
Perfis de liderança (Servil, Espiritual, Confiança)	Howell & Costley (2001)			Bass (1985) Transformacional
Covey (1990) Centradas em Princípios				Bennis & Nanus (1985) Transformacional
O modelo teatral dos líderes				Schein (1985) Mudança Cultural

Fonte: Adaptado de Boje (2003)

A busca do entendimento de como a líderes surgem e interagem com o contexto e com os pares e liderados são desafios do estudo da liderança. Essas abordagens são constantemente analisadas, constatadas, revisitadas, o que permite um rico e interessante campo de discussão e pesquisa.

2.3.1. Teoria dos Traços

Para Fiedler (1967), embora as primeiras investigações empíricas sobre o conceito de liderança tenham sido publicadas em 1904, maiores pesquisas nesse campo começaram a surgir durante a Primeira Grande Guerra (1914-1918), muito focadas no interesse da aplicação de testes aos oficiais para uma substituição eficiente nos campos de batalha. Esse escopo foi reforçado no período entre guerras, e até a Segunda Grande Guerra (1939-1945) na identificação de traços de liderança que pudessem incrementar a eficácia das *performances* de guerra, atuando sobre a efetividade dos oficiais. Essas abordagens consideravam a eficácia do líder como um fenômeno único e generalista de comportamentos únicos indicados por traços específicos de atitudes e comportamentos, talvez únicos e individuais, impossíveis de ser desenvolvidos (JAGO, 1982). Supunha-se que a eficácia da liderança e suas características podiam ser explicadas, exclusivamente, pelo isolamento das características psicológicas e físicas dos líderes.

Pode-se derivar da teoria dos traços a liderança carismática, que, ao se concentrar nas características do líder, enfatiza sua habilidade de comunicação de uma visão organizacional, transformando e despertando a consciência de seus seguidores para as metas de todo o grupo, fazendo com que os seguidores transcendam seus próprios interesses particulares (KIRKPATRICK E LOCKE, 1996).

Figura 1. Traços de liderança efetiva

Diferenciando, desta forma, as características do líder, também se distingue o líder dos outros membros do grupo, uma vez que os seguidores sintam-se comprometidos com esse líder, despertando um senso de missão coletiva e encantando esses mesmos seguidores a ponto de transformá-los (HOWELL E AVOLIO, 1993). Exacerbam-se aqui as características de comunicação ligadas a aspectos de extroversão, carisma e comunicação, sendo estes elementos praticamente únicos como caracterização de um perfil de liderança carismática.

Lideranças carismáticas são exemplares na arte de manipular certos símbolos, de modo que seus seguidores sentem-se fortes e orgulhosos, ou ainda, por outro lado impotentes e dependentes (KETS DE VRIES E MILLER, 1990). Esses líderes exercem dominação carismática, no conceito de Weber (1973), por meio da veneração extra cotidiana que seu poder heróico ou caráter exemplar acabam por promover (KETS DE VRIES, 1997). Os líderes carismáticos têm características pessoais específicas, traços, que os fazem representar os ideais e as projeções do grupo que lideram e que se identificam com eles, tornando-os dependentes do reconhecimento desse grupo (MOTTA, 2006). Não basta ter carisma, é preciso que as pessoas identifiquem-se com ele e que vejam *significado* nele ou naquilo que ele expressa ou representa.

2.3.1.1. Tipos psicológicos

Entre os vários estudos desenvolvidos sobre a personalidade, um dos mais aplicados no ambiente de negócios é de Jung (1971), que buscou identificar, por meio do estudo do consciente e inconsciente, algumas características marcantes de personalidade, imutáveis, que indicam diferenças fundamentais de comportamento entre as pessoas. Seus estudos foram aplicados em por Myers e Myers, (1997) e Casado (1993) na identificação dos tipos psicológicos. Jung (1971) definiu tais características de Tipos Psicológicos, combinando 16 diferenças em quatro grandes grupos. A combinação desses elementos define traços de personalidade dos indivíduos que não se alteram com sua exposição, vivência e experiência. Segundo Casado (1993), tais traços definem como é a personalidade e como a pessoa passará a o restante da sua vida e sua relação com o ambiente e sua contemporização. São quatro dimensões (JUNG 1971; CASADO 1993; MYERS E MYERS, 1997):

Tabela 2 As quatro dimensões dos tipos psicológicos

As dimensões dos Tipos Psicológicos	
Extroversão (E)	Introversão (I)
Sensorial (S)	Intuição (N)
Pensamento ('T'hinking)	Sentimento ('F'eeling)
Julgamento (J)	Percepção ('P'erceiving)

FONTE: [adaptado de Casado (1993)].

- Extrovertidos (E) ou Introvertidos (I): descreve como os indivíduos obtêm energia. Extrovertidos (E) obtêm sua energia por meio da ação; gostam de realizar várias atividades; agem primeiro e depois pensam. Quando inativos, sua energia diminui. Em geral, são sociáveis. Introvertidos (I) obtêm sua energia quando estão envolvidos com idéias; preferem refletir antes de agir e, novamente, refletir. Precisam de tempo para pensar e recuperar sua energia. Em geral, são menos sociáveis.
- Sensoriais (S) ou Intuitivos (I): Descrevem como a informação é entendida e interpretada. Pessoas Sensoriais(S). Confiam mais em coisas palpáveis, concretas,

informações sensoriais. Para estes indivíduos o significado está nas informações, nos fatos. Os Intuitivos(N) preferem informações abstratas e teóricas, que podem ser associadas com outras informações. Gostam de interpretar os dados com base em suas crenças. Tendem a trabalhar melhor com informações incompletas e imperfeitas.

- Pensamento (T) ou Sentimento (F): Descrevem como as decisões são realizadas. Pessoas Sentimento (F) tendem a decidir com base nas suas emoções e sentimentos. Os de predominância da função Pensamento (T) decidem com base em argumentos lógicos e consistentes, eles são sistemáticos.
- Julgamento (J) ou Percepção (P): é como o indivíduo dirige seu modo de vida. A função Julgamento (J) indica características de organização e planejamento, esses indivíduos gostam da rotina e odeiam surpresas. Indivíduos com a função percepção tentam se adaptar ao mundo, são mais aventureiros e gostam de se arriscar em mudanças.

A combinação destes elementos define traços de personalidade dos indivíduos que não se alteram com sua exposição, vivência e experiência. Segundo Casado (1993), tais traços definem como é a personalidade da pessoa e como ela passará o restante da sua vida e sua relação com o ambiente e sua contemporização.

Os termos usados para cada função têm significados técnicos específicos relacionados aos resultados dos testes, que diferem do seu significado cotidiano. Por exemplo, pessoas com a função "Julgamento" mais destacada em relação à Percepção não são, necessariamente, mais críticas ou menos perceptivas. Além disto, os testes de tipos psicológicos não medem as atitudes, apenas mostram quais se sobressaem em relação às demais em uma mesma pessoa. Assim, uma pessoa classificada como Extrovertida, poderá aparentar ser mais introvertida que outra pessoa classificada como Introvertida.

2.3.1.2. Estilos de Decisão

Entre outros testes realizados junto aos pesquisados, merece destaque o teste “Estilos de Decisão” desenvolvido por Driver (1987) por meio da *Decision Dynamics*, LLC e

incorporado pela consultoria de recrutamento e seleção *Korn/Ferry*, que desenvolve algumas metodologias de pesquisa e avaliação de profissionais e executivos para recrutamento e posicionamento em posições de gestão nas organizações (DRIVER, 1987). Basicamente, a análise é derivada de grupo com características comuns que podem ser adaptáveis, desenvolvíveis e alteradas com o tempo.

Esse tipo de avaliação (ou *assessments*) distingue competências e elementos críticos para o sucesso de uma organização e como identificar perfis e como esses perfis se encaixam nas empresas e cargos. As metodologias da Korn/Ferry medem tendências, e não traços de personalidade, possíveis patologias ou inteligência, mas são úteis como dicas ou *insights* para a caracterização de um perfil de liderança. Eles refletem algumas dimensões de como os executivos controem relações, influenciam os outros e facilitam a formação de equipes. Os elementos contemplados nesses *assessments* são:

- Valores: elementos culturais e similares que podem afetar como o executivo se encaixa em uma nova organização e o quanto tem de energia guiada para comportamento e desempenho;
- Competências Emocionais: a capacidade desse executivo de lidar com incerteza, risco e complexidade em situações interpessoais;
- Estilos de pensamento: como os executivos se comporta quando resolve problemas ou toma decisões, ajuda a identificar os riscos, questões e oportunidades que um executivo pode encarar em um novo papel de liderança.

As dimensões investigadas nestes *assessments* são:

- Dimensão direção a tarefas: se o executivo é ou não direcionado a tarefas, ou ligado ao pensamento estratégico mais complexo;
- Dimensão social: qual o comportamento e envolvimento nas relações sociais e envolvimento com pares;
- Dimensão Intelectual: nível de especialização e profundidade no tema em que atua;
- Dimensão Participativa: capacidade de participação, tolerar ambiguidade e apreciar possibilidades de mudança.

Uma observação fundamental e distintiva para este trabalho é que esses diferentes testes aplicados aos indivíduos são trabalhos complementares que partem de premissas e características específicas e diferentes e, portanto, servem como informações adicionais do mesmo indivíduo.

Mais recentemente, pesquisadores conseguiram resumir e consolidar traços psicológicos em um *constructo* chamado de *Big Five*, ou Cinco Grandes, características que “resumem” o perfil dos indivíduos e facilitam a identificação das dimensões relevantes. A determinação dessas cinco grandes categorias derivou-se de estudos lexicais de palavras utilizadas por Allport e Odbert (1936) e vem sendo desenvolvidas por diversos outros autores ao longo dos anos tentando identificar e organizar as características fundamentais de traços psicológicos.

2.3.1.3. *Big Five* (Cinco Grandes)

O modelo dos Cinco Grande Fatores (*Big Five*) é um *constructo* empírico baseado em pesquisas de dados com o fim de identificar as características e estrutura da personalidade humana, o que tem sido um dos objetivos fundamentais do estudo da Psicologia. Os cinco grandes fatores foram definidos por vários grupos independentes de pesquisadores (ALLPORT E ODBERT, 1936; CATTEL, 2007; DIGMAN, 1990) que iniciaram o estudo dos traços de personalidade conhecidos e, em seguida, passaram a analisar esses fatores-chave entre centenas dessas características (utilizando redações de auto-retrato, questionários, avaliação dos pares, e outras medidas objetivas das condições experimentais), a fim de encontrar os fatores similares de personalidade.

Os Cinco Grandes Fatores⁵ (*Big Five*) são os seguintes:

⁵ Do inglês *surgency* ou *extroversion*, *conscientiousness*, *openness to experience*, *agreeableness* e *adjustment*

- extroversão, (saída / energético *versus* solitário / reservado). Energia, emoções positivas, a tendência de buscar o estímulo na companhia de outros;
- amabilidade, (amigável / compassivo contra o frio cruel /). Tendência a sentir compaixão e cooperar, ao invés de suspeitas e antagonismo em relação aos outros;
- consciência: (eficiente-organizados *versus* descuidados do inglês *easy-going/careless*). Tendência a mostrar autodisciplina, agir lealmente, e procurar atingir metas planejadamente, em vez de apresentar um comportamento espontâneo e descuidado ou descompromissado;
- estabilidade emocional: e (sensível / nervoso *versus* seguro / confiante). Tendência a experimentar emoções desagradáveis com facilidade, tais como raiva, ansiedade, depressão ou vulnerabilidade e conseguir suportá-las estavelmente ou não;
- abertura para novas experiências: (inventiva / curioso *versus* consistente / cauteloso). Apreciação pela arte, emoção, aventura, idéias incomuns, curiosidade e variedade de experiências.

Um dos modelos iniciais dos Cinco Grandes Fatores foi desenvolvido por Tupes e Raymond (1961), mas não havia sido disseminado até os anos 1980. Digman (1990) avançou em seu modelo de cinco fatores de personalidade, estendido para um maior nível de organização (Goldberg, 1993). Estes cinco fatores mais abrangentes, encontrados de maneira sistemática, resumem e classificam os traços de personalidade mais conhecidos. São descritos para representar a estrutura básica por trás de todos os traços de personalidade. Esses cinco fatores proporcionam um quadro conceitual rico para integrar todos os resultados da pesquisa e teoria em psicologia da personalidade. As características dos Cinco Grandes (*Big Five*) são identificadas também como os fatores globais da personalidade (RUSSELL E KAROL, 1994).

Os perfis característicos da liderança podem ser associados aos traços descritos por Bearden *apud* Robbins (2005, p. 81), em seu modelo de personalidade de Cinco Grandes Fatores (*Big Five*), em que a extroversão, a amabilidade, a consciência, a estabilidade emocional e a abertura para experiências representam uma estrutura unificada de personalidade característica de um líder (JUDGE, HELLER, MOUNT, 2002).

Figura 2. *Big Five* (cinco grandes traços de personalidade)

Pesquisadores já conduziram estudos sobre as relações dos Cinco Grandes Fatores e Liderança, combinando 73 estudos anteriores com liderança.

2.3.1.4. Inteligências

Gardner (1983) formulou o conceito de inteligências múltiplas, no qual os indivíduos eram portadores de diferentes capacidades de entender o mundo. O ser humano possui pelo menos sete capacidade de perceber o mundo, e que as pessoas diferem entre si nas potencialidades referentes a cada domínio (FRIEDMAN E SCHUSTACK, 2007). As sete inteligências propostas por Gardner (1983) são: a inteligência linguística, a inteligência lógico-matemática, inteligência espacial, inteligência musical, inteligência sinestésico-corporal, inteligência intrapessoal, inteligência extra pessoal. Cada pessoa é caracterizada por um perfil de inteligência que difere de uma para outra de acordo com a intensidade que cada uma dessas inteligências se manifesta no indivíduo. Gardner (1983) rejeita os modelos em que apenas

uma inteligência possa ser medida de forma total – o Teste de QI – por exemplo, focando apenas em uma das dimensões de inteligência sem abranger outros aspectos da inteligência daquele indivíduo.

Inteligência é a capacidade de transformar dados em informações úteis, as informações em conhecimento, então o mais importante assimilar esse conhecimento em prática (FRIEDMAN E SCHUSTACK, 2007).

Na ciência contemporânea e literatura popular tem surgido um debate sobre diferentes "inteligências", algumas vezes até de forma superficial e pouco científica. Estas inteligências contribuem para a prática efetiva dos negócios e o sucesso individual. Teorias como das Inteligências Múltiplas e Inteligência Emocional foram precursoras deste fenômeno e deu margens a outros estudos como da inteligência espiritual, inteligência moral, inteligência financeira, inteligência social, entre outras.

2.3.1.5. Experiência e Inteligência contextual

Inteligência é a capacidade de compreender, entender e tirar proveito das experiências ou algo que cresce em um indivíduo como resultado da aprendizagem, que se acumula com a experiência e o conhecimento (STERNBERG, 1996). Esta segunda noção alega que a inteligência é definida em todos e pode ser diferenciada, do que se poderia acumular gradualmente ao longo do tempo e por meio de várias experiências profissionais.

Experiências semelhantes (e talvez idênticas) resultam em comportamentos diferentes de diferentes pessoas. Basicamente, as escolas de pensamento resumem que inteligência é o resultado do acúmulo e captação de estímulos externos (e, portanto, pessoas em circunstâncias semelhantes devem chegar a conclusões similares) (FRIEDMAN E SCHUSTACK, 2007). Ou ainda, é uma forma interna de sensibilização e de codificação em que todas as outras coisas sendo iguais, são muitas vezes interpretadas diferentemente por cada indivíduo envolvido.

Conhecimento nem sempre é linear, em um mundo contextualmente rico, e nem sempre a equação ($a + b = c$) será c . Benner (2001) e Van Der Maas *et al.* (2006) concluem que, embora haja evidências de que fatores cognitivos têm um papel na inteligência, nenhum desses fatores cognitivos é geralmente aceito como a causa unitária de inteligência geral. Intuição ou chegar

a conhecimento sem pensamento racional, muitas vezes constitui a base para os exercícios intelectuais posteriores (ISAACK, 1978). Portanto, é implícito que a inteligência pode ser adquirida a partir de diferentes interpretações de eventos, utilizando a intuição, e não puramente o resultado da educação formal, experiência, ou intelecto (BENNER, 2001).

Aristóteles, um dos grandes filósofos da Grécia Antiga escreveu em *Nicomachean Ética* (Ética de Nicômano) (ARISTÓTELES, 1998) que a sabedoria é uma questão de maturidade. Ele afirma o "defeito" de não ter a sabedoria é de "*viver no beco e ser chamado de apaixonado*". Portanto, provavelmente a própria sabedoria não é necessariamente um resultado direto da passagem do tempo ou a vida em si, mas é um resultado da maturidade (ARISTÓTELES, 1998, p. 3). Além disto, a experiência é tão única e individualizada que é difícil usá-la como um modelo de aprendizagem com qualquer tipo de força preditiva (GRINT, 2007). A experiência é definida pela capacidade de se utilizar eficazmente a história na tomada de decisões, mesmo que o indivíduo tem uma história muito limitada (ou seja, pouca experiência) (MATTHEW, 2008). Uma história pode ser significativamente adquirida com a experiência pessoal, mas também a partir da observação.

Presumivelmente, o conhecimento adquirido quando aplicado, se transforma em sabedoria que pode ser "reutilizada" em novos contextos. A inteligência é enraizada na experiência, na capacidade de extrair informações valiosas sobre pessoas, eventos, atitudes, comportamentos, etc. O valor e a relevância da experiência são medidos pela magnitude da contribuição de um indivíduo de valores e objetivos (MATTHEW, 2008).

A "experiência" deve ser avaliada à luz das contribuições significativas que este indivíduo teve ou recebeu do ambiente. Pessoas, experiências, eventos e outros elementos da construção dessa experiência com as quais ele interagiu são fontes dessa inteligência contextual. Portanto, nesse âmbito da inteligência contextual, a experiência pode ser medida pela quantidade de conhecimento extraído de um único evento. As pessoas mais inteligentes contextualmente podem extrair o máximo conhecimento de um único evento, não importando se o evento é positivo ou negativo.

O conceito de Inteligência contextual é uma construção que envolve a habilidade de reconhecer e diagnosticar a multiplicidade de fatores contextuais inerentes a um evento ou

circunstância, e em seguida, intencional e intuitivamente, ajustar o comportamento, a fim de exercer influência nesse contexto (MATTHEW, 2008). A base conceitual da inteligência contextual envolve a convergência de três habilidades, necessariamente: 1) uma compreensão intuitiva de eventos passados; 2) uma consciência aguda do presente e de suas variáveis contextuais; e 3) a consciência das ações preferenciais no futuro. O conceito de inteligência contextual poderá ajudar a delinear elementos implícitos na capacidade de liderança, referenciada na literatura como elemento intangível e que mantém muitos gestores ainda distantes de alcançar e realizar seu efetivo potencial de liderança.

O aspecto do *reconhecimento intuitivo* é importante na definição dessa inteligência Contextual. “A intuição é uma capacidade inata de sintetizar a informação de forma rápida e eficaz “(DANE & PRATT, 2007, p. 33)”“. A intuição parece ser especialmente influente em ambientes turbulentos (KHATRI & NG, 2000) onde a pressão ambiental e o momento de decisão em geral distanciam-se da lógica do dia a dia. Curiosamente a precisão das decisões diminui à medida que mais tempo é usado para decidir, razão pela qual, os estudiosos sugerem que usar a intuição é uma forma de aproveitar essa relação inversa (DANE & PRATT, 2007).

O indivíduo inteligente contextual tem conhecimento sobre *como fazer* algo (ou seja, tem conhecimento técnico da educação formal e observação), mas mais importante que isso, é saber o suficiente (com base na intuição e experiência) para saber *o que fazer*. Saber *como fazer* pode colocar alguém em posição de influenciar, sabendo *o que fazer* o mantém em um lugar de influência. Saber *o que fazer*, ao contrário de saber *fazer* permite que um indivíduo atue adequadamente em um contexto de incerteza e ambiguidade, no qual causa e efeito não são previsíveis (GRINT, 2007).

Matthew (2008) indica uma lista de comportamentos, habilidades e discriminantes associados à inteligência contextual que estão relacionados com aspectos transacionais e talvez mais fortemente a aspectos transformacionais que um líder deve ter ou desenvolver. Alguns destes aspectos também podem ser considerados agênicos:

- Espírito de futuro: ter uma mentalidade voltada para o futuro e senso de direção e preocupação para o que a organização deve ser no futuro e como conduzi-la até lá.

- Influência: usa habilidades interpessoais de uma forma ética e não coercitiva que afetam as ações e decisões dos outros.
- Consciência de missão: compreende e se comunica como o desempenho individual deve se conduzir, influenciando e supervisionando a percepção de como a missão está sendo realizada.
- Socialmente responsável: manifesta a sua preocupação sobre as tendências sociais e questões críticas da sociedade e do ambiente em que interage.
- A sensibilidade cultural: promove a diversidade em diversos contextos e alinha diferentes indivíduos, criando e facilitar a diversidade. Oferece oportunidades para vários membros que interagem de forma não discriminatória.
- Liderança Multicultural: pode influenciar e afetar o comportamento e atitudes dos colegas e subordinados em um contexto de diversidade étnica.
- Diagnóstico do Contexto: sabe interpretar adequadamente e reagir às mudanças do ambiente amplo.
- Agente de mudança: tem a coragem de levantar questões difíceis e desafiadoras que outros possam perceber como uma ameaça ao *status quo*. É proativo e não reativo no enfrentamento de desafios.
- A utilização eficaz e construtiva de influência: usa habilidades interpessoais, poder pessoal, comunicação e *significado*, influenciando de forma construtiva e efetiva, afetando o comportamento e as decisões dos outros. Demonstra a utilização eficaz dos diferentes tipos de energia no desenvolvimento de uma imagem poderosa.
- Liderança intencional: avalia o desempenho de liderança e está ciente dos pontos fortes e fraquezas. Toma ação intencional para a melhoria contínua da capacidade de liderança. Tem um guia de ação e metas delineadas para alcançar melhor marca pessoal.
- Pensador crítico: capacidade cognitiva de fazer conexões, integrar e fazer a aplicação prática de diferentes ações, opiniões e informações.
- Construtor de consenso: habilidade interpessoal de negociação e comunicação, convencendo outras pessoas com o fim de obter o bem comum ou apresentar um ponto de vista diferente tendo em vista a missão organizacional e valores da organização por meio de sua capacidade de ouvir e administrar conflitos, criando situações “ganha-ganha”.

Portanto, o entendimento da inteligência contextual pode ser parte das características de um líder de leitura do ambiente em que está inserido e de qualidades que ele dispõe para conduzir seus liderados e alcançar um objetivo maior.

2.3.2. Teorias Comportamentais

As Teorias Comportamentais de liderança baseiam-se nos comportamentos apresentados pelos líderes, com uma observação mais acurada sobre os estilos de liderança, e não tanto com a relevância que se supunham ter os traços de personalidade do líder (ROBBINS, 2005).

Lewin, Lippitt e White (1939) foram os que primeiro definiram grandes agrupamentos de características dos líderes, dividindo-os em lideranças autocráticas, liberais e democráticas. As principais características comportamentais do estilo do líder são descritas a partir desta classificação (LEWIN, LIPPITT E WHITE 1939):

- Liderança autocrática: na tomada de decisão, apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, e sua atuação junto a tal grupo é pessoal, sendo dominador nas impressões e descrições do grupo e do trabalho de seus liderados. Este tipo de líder estabelece qual a tarefa que cada um deverá executar e qual a equipe de cada um, determinando providências para a execução das tarefas, na sequência que lhe convier, de modo imprevisível ao grupo.
- Liderança liberal: o líder tem pouca ou mínima participação na tomada de decisão, promovendo uma ampla liberdade para decidir. Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos agentes podem ficar por conta do grupo.
- Liderança democrática: na tomada de decisão, as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder. A sua atuação junto ao grupo é participativa, tornando-se um membro normal do grupo, com comportamento objetivo, delegando e estimulando o grupo com fatos, elogios e críticas.

Nessa linha de enfoque comportamental, Kahn e Katz (1973b) concluem por duas classes gerais de comportamento de supervisão. Em tal modelo de classificação, os líderes orientados

para o indivíduo são descritos como lideranças que enfatizam as relações interpessoais e demonstram interesse pessoal em satisfazer as necessidades sociais e emocionais dos membros do grupo. Já os líderes orientados para a tarefa são descritos como focados de aspectos técnicos e práticos das atividades, com preocupação voltada para a execução das tarefas, enxergando seu grupo como um meio para tal propósito.

Blake e Mounon (1972) desenvolveram uma escala e representação gráfica de estilos de liderança, com o fim de obter uma estrutura mais estratificada para a elaboração de conceitos de tipos de líderes, a partir do desempenho de executivos em seu relacionamento com os subordinados. Nessa apresentação ficou evidenciada a identificação de duas dimensões de atitudes (preocupação com a produção e preocupação com as pessoas) que, de acordo com a visão do líder, podem ser combinadas em diferentes graus entre si. Essas escalas, dimensões, captam cinco formas de comportamento de uma liderança: estilo *laissez-faire*, estilo autoritário, estilo moderado, estilo social e estilo democrático.

Figura 3. O grid-gerencial.

FONTE: Blake e Mounon (1989).

Conforme apresentado no gráfico, por exemplo, uma alta preocupação com as pessoas se associa a uma baixa preocupação com a produção; neste caso, o líder deseja que as pessoas se

relacionem bem e sejam "felizes", o que é bem diferente de quando uma alta preocupação com as pessoas se associa a uma alta preocupação com a produção. O líder, aqui, deseja que as pessoas mergulhem no trabalho e procurem colaborar com entusiasmo (BLAKE; MOUTON, 1989 p.14).

Cinco estilos básicos de uso de autoridade são definidos por Blake e Mounon (1972) conforme a classificação nesse *grid*:

- Estilo *laissez-faire*: a aplicação de um esforço mínimo para se conseguir que o trabalho necessário seja executado é adequada e suficiente para se conservar a prerrogativa de membro da organização;
- Estilo autoritário: a eficiência nas operações resulta de um rearranjo das condições de trabalho de tal modo que os elementos humanos interfiram em um grau mínimo;
- Estilo moderado: um adequado desempenho organizacional torna-se possível por meio do equilíbrio entre a necessidade de se conseguir que o trabalho seja executado e a manutenção do moral das pessoas em um nível satisfatório;
- Estilo social: atenção concentrada nas necessidades das pessoas, pois relacionamentos satisfatórios conduzem a uma atmosfera confortante e a um ritmo de trabalho de organização cordial;
- Estilo democrático: a organização do trabalho é obtida por meio de pessoas comprometidas e, adicionalmente, a interdependência, por conta de um interesse comum no objetivo da organização, conduz a relacionamentos de confiança e de respeito.

Blake e Mounon (1989) caracterizaram este último estilo como o mais apropriado para alcançar os objetivos das organizações. Segundo Larson, Hunt e Osborn (1976), a possibilidade de se identificar um estilo ideal de se liderar e o enquadramento sugerido por Blake e Mounon (1989) verificado no *grid*-gerencial como estilo democrático mostra uma alta preocupação com a produção concomitantemente com as pessoas. Isto classifica este estilo como um possível mito inatingível e um comportamento desejado e ansiado pelas organizações.

Outra abordagem de liderança comportamental pode ser observada pela teoria proposta por

Liden e Graen (1980) a respeito da troca entre líder e liderado, momento em que ambos se integram hierarquicamente em uma díade absolutamente vertical, construindo uma relação positiva como efeito das relações e interações entre ambos.

Tais teorias, além de focarem os aspectos comportamentais das ações dos líderes, serviram para criar uma tipologia própria para a identificação dos estilos de liderança, mesmo que abordem um vetor único de enfoque de liderança (visão intrapessoal). Uma exceção pode ser atribuída à teoria da díade vertical, que aborda não somente a visão pura do líder, mas também sua relação com o subordinado. Outros entendimentos alternativos sobre o comportamento dos líderes tradicionais surgiram com os estudos de Kerr e Jermier (1978). Eles interpretaram que atitudes triviais de líderes tornam-se irrelevantes diante de uma situação normalmente gratificante, fazendo-se valer apenas diante de atividades enfadonhas, o que provoca a figura de uma liderança substituível em seu efeito e necessária onde não há sentido nem gratificação na atividade por si só.

As tipologias de estilos e seus possíveis vieses ampliados incluem mais elementos na dinâmica da liderança, como o contexto situacional e como os líderes encaram as mudanças do ambiente em suas decisões e comportamentos.

2.3.3. Teorias Contingenciais

As teorias contingenciais consideraram que os líderes não funcionam isoladamente, independentes do contexto ambiental, e precisam lidar com seguidores dentro de um contexto cultural, social e econômico, desviando-se daquela ênfase restrita ao indivíduo como elemento independente, e até certo ponto onipotente, na condução de seu grupo de seguidores (TANNENBAUM, 1970; HOUSE E MITCHELL, 1974; BOJE, 1980).

Quadro 1. Variáveis da Liderança Contingencial

SEGUIDORES	LÍDER	SITUAÇÃO
Capacidade Motivação	Traços de Personalidade Comportamento Experiência	Tarefa Estrutura Ambiente

FONTE: Achua e Lussier (2010).

A partir das teorias contingenciais, as abordagens sobre liderança passam a ser mais abrangentes e incluem uma visão processual e relacional entre três elementos fundamentais: o perfil de personalidade e o estilo comportamental do líder, os seus seguidores e a situação, formando aquilo que Hollander (1984) denomina como modelo transacional de liderança. Esses três elementos transacionais, o perfil, os seguidores e a situação, incorporam um elemento situacionista e contextual nas relações verificadas até então entre líderes e seguidores. A essência das teorias contingenciais de liderança deriva dessa abordagem, cujo centro é entender que não há um estilo de liderança adequado e único, pois sua efetividade é contingente à situação, ao contexto e ao nível de prontidão, com habilidade e disposição de um líder para a realização de uma dada tarefa (HERSEY E BLANCHARD, 1974). Cada modelo contingencial resgata um viés específico da relação transacional, seja este um traço de personalidade, uma orientação comportamental, ou ainda um estilo de decisão ou de uso de autoridade (WAGNER III E HOLLENBECK, 2006).

Dependendo da situação, a contingência manifesta-se no cenário desenhado, que é influenciada por situações favoráveis ou não, composta pelas relações entre líder e seguidores, pelo grau de estruturação do evento e tarefa executada e ainda pela posição de poder que o líder ocupa. A contingência combina o quanto essa situação é favorável com a visão pessoal do líder diante de seus liderados, aumentando seu componente transacional. Considerando que

a motivação é um dos papéis essenciais de um líder (MCGREGOR, 1973), da teoria do “caminho-objetivo” ⁶ sugere que a orientação comportamental do líder deve estar voltada a manipular as variáveis motivacionais, abrindo caminho para os seus subordinados atingirem os objetivos da organização (HOUSE E MITCHELL, 1974). Segundo Vroom (1988) e sua teoria das expectativas, as variáveis motivacionais são estabelecidas quanto ao desejo pelo prazer em realizar e esforço na obtenção do resultado. Elas resultam das forças de atração ou não, da instrumentalidade (convicção em se ter um produto final entregue e experimentado por meio da ação) e as expectativas e a crença no provável (VROOM; YETTON 1973).

House e Miltchell (1974) afirmam que o líder deve atuar sobre essas variáveis motivacionais por meio do exercício de quatro estilos de comportamento:

- Estilo de liderança diretiva: o líder é autoritário e fornece direções específicas aos subordinados que, por sua vez, não participam da tomada de decisões;
- Estilo de liderança de suporte: o líder é amistoso e demonstra preocupação genuína com os subordinados;
- Estilo de liderança participativa: o líder é demandador de sugestões dos subordinados para a tomada de decisão, embora, ainda que esse líder acabe por tomá-las;
- Estilo de liderança orientado para a conquista: o líder é envolvente e demonstra confiança nos subordinados, para quem estabelece metas desafiadoras.

Assim, o componente contingencial é manifestado a partir de duas classes de variáveis situacionais: as ambientais, exógenas ao controle do líder e subordinado; e as pessoais, intrínsecas ao comportamento do subordinado. Esse componente contingencial cumpre o papel de moderar as relações entre o líder e seus subordinados, criando uma trilogia transacional entre ambiente, líder e liderado neste alinhamento, buscando a efetividade de alcance dos propósitos da organização.

O papel do líder como um motivador do grupo (MINTZBERG, 1973) é acentuado pela Teoria

⁶ *Path-Go Theory*

Contingencial do Caminho e do Objetivo de House e Mitchell (1974) à medida que ele atua sobre as expectativas dos subordinados, caracterizadas por Vroom (1973). O contexto objetivo de qualquer relação de influência entre um líder e seu subordinado pode incluir os fenômenos físicos, outros indivíduos, a organização, a cultura organizacional e nacional, as metas pessoais do grupo e da própria organização, o ambiente econômico e social, definindo assim o cenário situacional (TANNENBAUM, 1970). A motivação e, por conseguinte, a reprodução de *significado* nessas relações variantes de acordo com as situações e cenários em que o líder atua, bem como essa capacidade de leitura do ambiente para escolher os caminhos e decisões mais adequados e ajustados à situação imposta, são um dos fundamentos básicos na gestão funcional.

Tannenbaum (1970) prescreve um *continuum* de condutas possíveis de liderança relacionadas a um dado estilo de uso do grau de autoridade pelo líder diante do subordinado e de desafios ambientais. O modelo de liderança da árvore de decisão, proposto por Vroom e Jago (1988), enfatiza o fato de que líderes alcançam o sucesso por meio de decisões eficazes e do emprego de certos estilos específicos de decisão, de acordo com a situação e subordinados, reforçando o caráter contingencial e transacional do modelo. Ele afirma que, para que se compreenda o processo da liderança em sua essência dinâmica, é necessário considerar as características de personalidade do líder em relação à personalidade do seguidor e o que qualifica a situação. As necessidades do líder e a sua habilidade de leitura do ambiente estão diretamente relacionadas à sua capacidade de adaptar-se a situações novas, disruptivas ou não planejadas, e em conseguir atender, ou justificar, a negação, na medida do possível, de eventuais apelos de subordinados (TANNENBAUM, 1970).

2.3.3.1. Liderança Transformacional

As primeiras observações sobre a liderança Transformacional se deram por Burns (1978) e por Bass (1988). Burns (1978) propôs duas abordagens de liderança para se obter a consecução de um trabalho: uma transacional e outra transformacional. A liderança transformacional foca-se na visão do líder que nas atribuições de seus seguidores. Líderes transformacionais sabem mover e mudar as coisas em grandes proporções, comunicando a

seus seguidores uma visão especial do futuro, influenciando em seus seguidores ideais e motivos superiores para seguir aquele caminho (BROMLEY; KIRSCHNER-BROMLEY 2007):

Os líderes transformacionais buscam as mais altas estruturas existentes e influenciam as pessoas a “comprar” uma nova visão com novas possibilidades (TEKLEAB, *et al.* 2008, p.185-201).

Como na liderança carismática, o líder é admirado e tem credibilidade e respeito de seus seguidores, criando uma adesão coletiva dentro da organização por uma nova visão e alcance dessas novas metas. Porém, convém ressaltar que tanto líderes carismáticos e transformacionais podem compartilhar de uma visão e de confiança, respeito e admiração por seus liderados, embora, nem todos os líderes carismáticos consigam levar seus seguidores a transcenderem seus interesses individuais por uma visão mais ampla de um grande ideal do grupo ou da sociedade. Em geral, líderes transformacionais são carismáticos, mas nem todos os líderes carismáticos são transformacionais (ACHUA; LUSSIESR, 2010).

2.3.3.2. A liderança carismática e inspiracional.

Revisitando os trabalhos de Weber (1946, 1964), Barnard (1968), e Selznick (1984) pode-se notar que eles não se preocupavam com a liderança no sentido de produção de desempenho econômico exclusivamente, mas, sim, pelos papéis tradicionais de um líder como condutor de uma organização. No entanto, a liderança era muito importante pela capacidade de inspirar finalidade e *significado* à vida dos indivíduos.

A dificuldade de se discutir a criação de *significado*, em vez de simplesmente buscar assegurar a conexão de liderança e desempenho econômico, reside na dualidade contemporânea entre o modelo capitalista por um lado, e o estado da vida moderna, por outro. Os pensadores clássicos do fim do século XIX, positivistas e envoltos em modernidade em um processo de evolução tecnológica e industrial, derivados do espírito humano e humanista, de sua criatividade aplicada na tecnologia e ciências, eram confrontados com as dualidades entre o novo capitalismo industrial. Naquele momento as empresas estavam em confronto com os modelos e instituições tradicionais na criação de *significado* – a Igreja, religião,

família, comunidade – sendo uma negação ao novo paradigma industrial que a identificação dessas “crenças” fossem alinhados à formação da empresa moderna. Tonnies (1957) *apud* Cahman (1995) apresentava a dicotomia entre vida em comunidade (*Gemeinschaft*) e vida transacional (*Gessellschaft*). Durkheim (1947) afirmou que havia um constante descolamento entre os indivíduos e suas tradicionais instituições que inspiravam *significado*. Pode ser que o processo industrial e de formação empresarial do fim do século XIX e início do século XX tenham consolidado esse distanciamento entre aquilo que inspira daquilo que *performa*.

Weber (1946, 1967) acreditava que a modernização implicava maior racionalização da vida cotidiana, em todos os seus aspectos, como uma lógica das instituições burocráticas, sobrepondo a antiga perspectiva dos aspectos de tradição, fé, religiosidade e carisma. De acordo com Weber (1946) *apud* Gerth e Wright (1958), a sociedade estava criando um “*fantasma das crenças religiosas mortas*”, alimentando o processo industrial por meio da poupança, de gratificações e criando uma “*gaiola de aço*” de racionalismo impessoal que sufocaria o espírito humano e privaria a existência do ser humano de *significado* (WEBER, 1967, p. 181).

Tal indicação de perda de *significado* era comum para esses teóricos e Weber (1967) destacava as lideranças carismáticas como uma relevante amostra do inevitável declínio do *significado* das coisas. As críticas às lideranças carismáticas chegavam ao ponto de afirmar:

[...] que a qualidade carismática de um indivíduo como percebida por outros, por si mesmo, reside em o que é considerada uma conexão ou personificação com algo muito central, o recurso da existência do homem e do cosmos onde ele reside. Essa intensidade, centralidade se faz extraordinária e é a força formadora, iniciando, criando, governando, transformando, mantendo ou destruindo o que é vital na vida de um homem” (SHILS, 1982; p 122).

Essa relação próxima do líder carismático com a criação de *significado* está enraizada no fato de que a contribuição e a reprodução de uma ordem social são inerentes ao valor individual, seguindo no sentido oposto da racionalização e da burocracia empresarial.

Para Weber (1964), o líder carismático é essencialmente a antítese da organização como ela deve ser, e há um grande impacto nessa transição do carisma para a organização. Ele afirma que a rotina, processos e organização acabam por neutralizar os valores originais e

encaminhar a organização para o seu desenvolvimento econômico e estrutural em primeiro lugar.

Barnard (1968) argumentava que a sobrevivência de uma organização depende da vontade de seus membros de ajustar, de forma coordenada com toda mudança ambiental, ameaças a existência e oportunidades que pudessem por à prova a existência da organização. Esse desejo e capacidade de responder de modo coordenado não poderiam ser induzidos exclusivamente por estruturas burocráticas, ou incentivos econômicos. Isso depende de como e em que extensão a organização é capaz de internalizar uma proposta comum e fazer se perceber a conexão entre as ações e a habilidade de criar um propósito de existência. Para Barnard (1968), a sobrevivência de uma organização reside na capacidade de o executivo estabelecer uma proposta comum como base para a cooperação e criação de um sistema de comunicação dessa proposta. No desenvolvimento da Nova Economia Institucional, a partir de meados da segunda década do século XX, evidenciou-se a diminuição da abordagem racional como única e exclusiva premissa de orientação de trabalho. Isto substituiu a visão anterior, pelas coordenações das cadeias, hierarquia e estruturas de governança que permitem maior alocação de recursos e resultados, por meio de incentivos (WILLIAMSON, 1985), e diminuindo os custos de transação que até a abordagem de Coase (1937) eram tidos como nulos.

Mesmo Weber (1964), que parece ser o expoente maior desse racionalismo nascente, nota que ações coordenadas com significado são necessariamente ações que suportam aspectos vitais da vida dos indivíduos. Essa vitalidade não precisa ser um aspecto da proposta organizacional; a proposta pode ser experimentada como um limitador externo ou força que conduzirá o indivíduo a fazer escolhas que respeitam seus anseios individuais, consistentes com sua identidade.

Empresas com cultura organizacional forte estão necessariamente envoltas em *significado* e podem ser aquelas em que os indivíduos têm as maiores dificuldades de reconciliar-se com suas próprias identidades, estando envolvidos em atividades que não lhes dá *significado* (KUNDA, 1992, VAN MAANEN, 1991; MARTIN E SIEHL, 1983; WEEKS, 2004). De todo o modo, uma organização se torna uma instituição quando é envolta em “valores além dos requerimentos técnicos de tarefas” (SELZNICK, 1984; p.17). O papel da liderança é transformar uma organização em uma instituição, injetando valores e criando uma identidade

organizacional distinta e um senso de propósito que se internaliza nos membros como significado da existência.

Selznick (1984; p.62-64) ainda identifica quatro atividades para os líderes: definição da missão institucional e seu papel, personificação de um propósito da organização, defesa da integridade e ordenamento do conflito institucional.

Portanto Weber (1964), Barnard (1968) e Selznick (1984) são todos conscientes da liderança como um fenômeno pela importância da criação de *significado* pelo líder. Para Weber (1964), a liderança é quase necessariamente um fenômeno não organizacional, desde que a racionalização implícita minou o *significado*. Para Barnard (1968) e Selznick (1984), ela é um fenômeno organizacional, mas Barnard (1968) não distingue entre a aderência do propósito e um alinhamento do propósito com os aspectos individuais de uma vida.

Se o conceito de liderança inicialmente foi redigido sobre a significância de algo e criação de significado, por que e quando isso se distanciou das empresas? Uma ação criadora de *significado* pode ser menos presente em organizações comuns, mas não é menos importante estudar como o *significado* é criado nas organizações. Trata-se de um processo difícil de quantificar e operacionalizar, mas não é por ser difícil que não deva ser feito. É mais fácil, certamente, quantificar as relações entre ROI (Retorno sobre o Investimento) do que a criação de significado em uma organização.

Uma terceira causa do foco na avaliação de desempenho como mensuração da liderança é que o desejo de identificar as causas do bom ou mau desempenho é muito forte no mundo das idéias. Não significa que desempenho econômico não seja importante, já que é ele que garante a sustentabilidade e crescimento ou empregabilidade das pessoas e recursos; mas, avaliar a liderança pelo aspecto financeiro como gerador de sentido, parece restrito demais. Talvez a quarta observação seja a de que mudanças na teoria institucional representam um foco de atenção nas ligações do processo institucional. Outra questão de destaque envolve a discussão constante sobre a eficiência e eficácia das organizações. Dobbin e Sutton (1998) e Kelly e Dobbin (1998) discutem especialmente sobre a eficiência racional, relevante diante de um conjunto de normas e incentivos que conduzem a corporação a um resultado. Normalmente a eficácia corporativa é remunerar adequadamente seus acionistas, de modo a cobrir o custo de

oportunidade do investimento (MCGUIGAN, MOYER E HARRIS, 2007), conservando a eficiência em processos para a manutenção do controle e dos custos de se operar nesses mercados. Apesar de ser quase religioso uma empresa ter uma missão, visão e valores no “léxico corporativo”, a real efetividade desse conteúdo é muito mais simbólica do que real (KHURANA, 2002), ou pelo menos não é assim que deveria ser.

Além disto, os calvinistas weberianos consideram a cética acumulação de capital como *significado* puro e simples, porque provém informação de que aqueles que o acumulam são os predestinados ao paraíso e, se mantiverem organizações econômicas eficientes, independentemente do seu propósito de existir, certamente conquistarão o paraíso. Essa mistura de sagrado, profano, palpável e esotérico permeia a concepção de valores na organização, e a discussão disso certamente é muito mais complexa e “menos eficiente” do que mensurar os resultados financeiros para avaliação da qualidade da liderança.

Eficiência e racionalismo são ambas partes de um sistema cultural específico de avaliação de *significado*. Similarmente, se na prática qualquer ação econômica pode ser racionalizada como o propósito da eficiência econômica, e se isso é o valor do *significado* ou a valoração da razão de existência por si só, essa ação racional pode ser considerada como *significado*. Transcendendo isto para um campo um pouco mais amplo, é como se um banqueiro visse em sua atividade de investidor tanto *significado* como um padre, já que ele enxerga naquela função, atividade e desempenho, a realização e a interpretação da sua experiência e *significado* (PODOLNY, KHURANA E BESHAROV, 2010).

É fundamental para qualquer discussão que enfrente essa perspectiva de *significado* que se componham duas condições operacionais para definir o que é ou não *significado*, e como isso se operacionaliza na pesquisa. É fundamental a definição de uma ação criadora de *significado*, uma metodologia empírica que verifique que atitudes e em que contextos representam o *significado*. Neste contexto, quais os comportamentos da liderança que criam e inspiram *significado* nos indivíduos e empresas.

2.3.4. A Liderança Estratégica e o Contexto

Derivada então das Teorias de Liderança Contingenciais, a avaliação do contexto passa a ser um elemento distintivo na capacidade de a liderança conduzir seus subordinados em uma situação específica.

O contexto é o pano de fundo em que um evento ocorre, podendo ser amplo em um cenário macro ou micro em um momento ou limitação espacial. Existem vários contextos e formas de representar um conjunto de circunstâncias que envolvem um evento. A ciência da hermenêutica é definida por Heidegger (1989) como as formas de interpretação da linguagem, a teoria da interpretação, que considera o conhecimento do contexto específico de um evento fundamental para uma interpretação correta do mundo. Tais acontecimentos são muitas vezes derivados de experiências passadas acumuladas e mantidas relegadas a um mesmo contexto passado semelhante.

A aprendizagem ocorre como um processo social e não como um acontecimento individual (LAVE; WENGER, 1991). Logo, o contexto de um evento envolve muito mais do que simplesmente um ambiente de trabalho, uma região geográfica ou características culturais, ou mesmo o domínio das competências técnicas exigidas de um ambiente de trabalho determinado. O contexto é real e inclui condições psicológicas, sociais, físicas e metafísicas e elementos como geografia, gêneros, indústrias, cargos ou títulos, atitudes, crenças, valores, política, culturas, símbolos, clima organizacional, o passado, um futuro desejado, ética e todos os outros elementos, controlados ou não, que podem influir nessa situação.

Parte da dificuldade de leitura deste contexto é a crescente necessidade de reconhecer essas variáveis contextuais automaticamente, bem como nas partes internas e externas. O entendimento e indicação de tais variáveis contextuais e qualquer número de outros elementos internos ou externos, ostensiva ou dissimuladamente, tornam, por meio da composição desses elementos, cada contexto único e singular.

A implicação disso é que a capacidade de *diagnosticar o contexto* é uma habilidade que transcende a atribuição de papéis na organização e até mesmo setores. Muito tem sido dito sobre a possibilidade de transferência de liderança e de competências de liderança e essas

transferências são restritas a um papel específico individual no ambiente de trabalho (PRAHALAD, 1990, 1995, 1999; YNTEMA, 1960; LEVITT, 1974; BOAL, 2000; OSBORN, HUNT & JAUCH, 2002; BOLDEN & GOSLING, 2006).

Uma pessoa contextualmente mais experiente, logo, que vivenciou mais experiências e, portanto, sabe ler a situação, usa isto para exercer influência na criação do futuro. Talvez um exemplo simples, mas útil para ilustrar este fato, seja a capacidade contextual que líderes da revolução da TI nos últimos tempos tiveram e têm de observar o que é o presente, os futuros possíveis e construí-los à sua maneira. Bill Gates e Steve Jobs são exemplos populares dessa capacidade de leitura e exercício da liderança na construção do futuro, em um determinado contexto.

Roberts (2007) afirma que visão, comunicação e coragem são qualidades na avaliação da situação e decisão do líder. Ele subdivide o elemento *coragem*, subjetivo e individual, em uma perspectiva mais ampla: de um lado considerando a coragem de se manter a disciplina estratégica em um ambiente hostil e não completamente certo do resultado dessa escolha estratégica; por outro lado, a capacidade de efetivamente executar e implementar a estratégia. Hackman e Oldham (2010, p.115) define, entre os outros atributos do líder, essa capacidade de tomar decisão e ter coragem, iniciativa e ação como o *it* (aquilo) que diferenciaria capacidade de alguns indivíduos de ter ou não ter a capacidade de liderança e decisão.

Essas variáveis contextuais são multifacetadas e fluidas. Os líderes contemporâneos (HUSTON, 2006) precisam ou, ao menos, são pressionados a ser eficazes em meio a contextos de mudança e ser capazes de conduzir com sucesso a transição em diferentes contextos. Um “ecossistema” envolvente e contextual de um indivíduo é dinâmico e frágil e atravessa uma diversidade de indústrias e configurações de negócios (BOLMAN & DEAL, 2003; MOORE, 1993). Em função deste ambiente turbulento, os líderes de hoje precisam aproveitar todas as oportunidades para ser criativos e originais (GABRIEL, 2002), promovendo a inovação e mudanças que o contexto exige; mas exercer essa criatividade e originalidade não é trivial, quando o próprio contexto é uma amarra impeditiva da inovação e da criatividade.

No entanto, a premissa fundamental de Taylor (2003) que visa a minimizar o impacto das

mudanças futuras, é ainda hoje muito presente na cultura administrativa e pode ser um paradigma perigoso em tempos de transformações rápidas e profundas. Estruturas organizacionais, sistemas e culturas muitas vezes criam incríveis obstáculos para adaptação a novos contextos (HUSTON, 2006). Grint (2007) sugere que a cultura organizacional existente não é o lugar para "*Modelos analíticos e os planos racionais*" e que a gerência científica é contraproducente na contemporaneidade em que a inovação, a criatividade e a mudança e sua gestão são essenciais nos contextos organizacionais.

Tradicionalmente, o panorama estratégico ajudou as organizações a sobreviver e prosperar em contextos dinâmicos. Enquanto o planejamento estratégico continua a ser um elemento importante das responsabilidades executivas e operações organizacionais, os métodos de planejamento estratégico não necessariamente resultavam em maiores retornos (LISINSKI; SARUCKIJ, 2006). Apesar dos esforços para desmistificar o processo de planejamento estratégico, diante das transformações de contexto, os planos não exercem a mesma influência de resultados e, em alguma medida, são mais convenientes uma administração e pensamento estratégicos gerenciando cenários futuros, do que a formulação de planos estanques.

Implementar com sucesso um processo de planejamento estratégico depende de uma combinação de fatores internos e externos, especialmente contextuais (CHAKRAVARTHY; LORANGE, 1991). Talvez uma distinção interessante sugerida por Service (2006), distinguindo o *Propósito* estratégico (*versus* planejamento estratégico) seja um "processo circular que nunca termina". Isso contribui com a idéia de não seguir um plano normal formado dos processos de estudar, planejar, trabalhar normalmente, executar, avaliar e ajustar; e, sim, de construir um propósito estratégico, baseado na interpretação e reinterpretação dos eventos em curso e na habilidade de interpretar as circunstâncias e cenários, por meio de instinto, habilidade política, curiosidade, flexibilidade e imaginação (SERVICE, 2006, p. 61). Não que se negue completamente a idéia de plano, mas o cuidado com a avaliação e adaptação das decisões às mudanças situacionais é importante. Portanto, apesar das deficiências no planejamento estratégico em ambientes voláteis, a intenção estratégica é muito mais um elemento essencial para diagnóstico de contexto do que apenas traçar as linhas mestras de onde se pretende chegar.

Diagnosticar contextos de sucesso requer liderança intencional e paradoxal devoção a ter uma

perspectiva global no meio das circunstâncias locais. Um compromisso de discernir as variáveis inerentes a cada novo contexto pode ser comparado a compromisso (KOFMAN E SENGE, 1993).

O compromisso do indivíduo para discernir com precisão um contexto requer uma mudança dramática na forma atual de pensar, classificar e assimilar os dados e informações, fundamental para que haja uma organização de aprendizagem. Diagnosticar contextos, no entanto, difere do que seria uma organização de aprendizagem, já que a capacidade de diagnosticar contexto é provavelmente uma habilidade de um indivíduo, e não diretamente um fenômeno organizacional.

Autores relacionados ao tema liderança têm discutido o papel que o entendimento do tempo e do contexto econômico e social proporciona a executivos e líderes empresariais como uma capacidade de leitura do ambiente e um mecanismo de interpretação, formulação, implementação e tomada de decisão de estratégias empresariais (NOHRIA, KHURANA, *et al* 2010). No Brasil, Marcovitch (2003, 2005, 2007), com uma série de estudos sobre os pioneiros empreendedores, identificou traços de uma capacidade, mesmo que inconsciente, de leitura do ambiente e do aproveitamento de oportunidades. Essa capacidade de leitura alinhada à capacidade de execução permitiu a essas lideranças erigir, contribuir ou desvendar algo que tinha um *significado* individual e a razão de construção de uma empresa ou negócio. Marcovitch (2003, 2005, 2007), Nohria e Kuhana (2008) e outros biógrafos demonstram que a trajetória do líder é recheada de eventos aleatórios, tal como a vida de qualquer ser humano. Assim, esses eventos, mesmo que algumas vezes catastróficos, provocaram mudanças profundas na realidade e na vida desses indivíduos, incitando uma reação ou uma atitude que conduziu aquele indivíduo a diferenciar-se e assumir, a partir de eventos imponderáveis, uma trajetória de liderança e empreendedorismo, impactando *significado* naquilo que fazem e replicam. Os legados estudados dessas lideranças permitiram entender alguns aspectos comportamentais e individuais da liderança e sua influência nos líderes atuais e naquele que possa surgir. Nesta linha da prática historiográfica, a abordagem do marxista de Hobsbawm (1995, 2002) na Era dos Extremos (1991) e Tempos Interessantes (2002) enriquece a visão de um século XX repleto de transformações profundas e mais intensas do que em qualquer outro momento das sociedades humanas. Neste contexto:

A liderança estratégica é habilidade pessoal de antecipar, visualizar, manter flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outros para iniciar mudanças que criarão um futuro viável para a organização (BASS, 2007 p. 33-52)

Em tempos turbulentos e competitivos, desenvolver essa capacidade de liderança estratégica pode ser o diferencial fundamental na liderança e na capacidade de se implementarem ações e decisões fundamentais à sobrevivência das organizações.

2.3.5. Liderança agêntica (*agentic leadership*)

O desenvolvimento das teorias de liderança e o papel do líder nas organizações têm provocado reflexões sobre o que é eficácia na liderança e como o líder realiza sua posição no contexto em que atua. O conceito de “liderança agêntica” (ou *agentic leadership*) deriva por um lado dos conceitos de agência e da teoria agêntica do indivíduo (BANDURA, 2008).

De acordo com Jensen e Meckling (1976) *apud* Sato (2007), a teoria da agência trata do relacionamento entre agentes nas trocas econômicas, em que um ator (o principal) tem poder sobre o comportamento de outro ator (o agente) em seu favor, e o bem-estar do principal sofre influência das decisões do agente.

Quadro 2. A relação principal agente

FONTE: Jensen e Meckling, (1976) *apud* Sato (2007).

A “liderança agêntica” é um estilo de liderança aplicado por pessoas que estão no controle das organizações e de seus subordinados. Esse líder demonstra assertividade, competitividade, independência e coragem, e é hábil em conseguir os resultados que deseja e manter o foco no problema (EAGLY *et al.*, 2000).

A construção do *self* deve, porém, ser analisada dentro de um contexto mais amplo do modelo da natureza humana em que está enraizada. As concepções da natureza humana tem mudado significativamente ao longo do tempo (BANDURA 2008). No início, a natureza humana baseava-se em concepções teológicas que indicavam que ela havia sido construída por uma ordem divina. O Evolucionismo transformou essa concepção e sugeriu que a natureza humana é moldada por pressões ambientais agindo sobre mutações genéticas aleatórias e recombinações reprodutivas, portanto não teleológicas e desprovidas de planos ou propósitos.

A capacidade simbólica de entender, prever e alterar o curso dos eventos oferece consideráveis vantagens funcionais. O surgimento evolutivo da linguagem e das capacidades cognitivas e o entendimento consciente para suplantando simplesmente as condições ambientais impostas, levaram os seres humanos a mudar e transcender os ditames de seu ambiente imediato, sendo a única espécie conhecida capaz de influir no ambiente para alterar ou retardar o rumo do curso de suas vidas (BANDURA 2008).

Por meio de uma autorregulação cognitiva, os seres humanos podem visualizar futuros que derivam deste presente; preferências de ordem enraizada em valores pessoais e construir, avaliar caminhos a seguir. A capacidade de exercer controle sobre a natureza e a qualidade da vida é a essência da humanidade.

A Agência humana é caracterizada por uma série de características essenciais que operam através da consciência fenomenal e funcional. Estes incluem a extensão temporal da agência através de intencionalidade e premeditação, a autorregulação, a autorreação, influência e auto reflexão sobre as suas capacidade do indivíduo, sua capacidade de adaptação e o significado e propósito de suas atividades da vida. (BANDURA 2008, p.15).

A Teoria social cognitiva distingue entre três modos de agência: a agência pessoal direta, agência de proxy ou procuração de terceiros que depende de outros para agir e garantir os resultados desejados, e o agenciamento coletivo exercido por intermédio de um esforço de

coordenação social e interdependentes.

Para ser um agente é necessário ter, intencionalmente, uma influência de funcionamento e nas circunstâncias da vida. Há quatro propriedades fundamentais da ação humana. Uma dessas propriedades é a intencionalidade. As pessoas formam intenções que incluem planos de ação e estratégias para realizá-los. A maioria das atividades humanas envolve outros agentes participantes, portanto, não há agência absoluta. Empreendimentos coletivos exigem compromisso com as intenções compartilhadas e coordenação dos planos interdependentes de ação para realizá-los (BRATMAN, 1999). Membros das famílias, os sistemas educacionais, equipes de produção, orquestras sinfônicas, equipes esportivas e relações diádicas – nas quais existe uma “simbiose” entre os indivíduos (mãe e filho, por exemplo) têm que negociar e acomodar seus interesses individuais para alcançar a unidade de esforços dentro da diversidade. Um desempenho eficaz do grupo é guiado pela intencionalidade coletiva.

A segunda propriedade envolve a extensão temporal da agência por meio de premeditação. Não o aspecto de “previsão do futuro”, mas a capacidade de prospectar, e mesmo antever, intuitivamente, o futuro, especialmente dirigido à concepção de planos. Indivíduos têm que definir metas e antecipar resultados prováveis de eventuais ações para orientar e motivar os seus esforços. Um estado futuro não existe ainda, e não pode ser uma causa do comportamento atual de alguém agindo propositadamente como um agente de sua própria realização. No entanto, pela representação cognitiva, futuros visualizados são trazidos para o presente como guias atuais e motivadores de comportamento. Nesta forma de projeção temporal há uma auto orientação de comportamento, regida por metas e resultados esperados visualizados no futuro, mas pensados e executados aqui, o que poderia ser relacionado superficialmente ao que se chama de visão estratégica. Segundo Bandura (2008) quando essa visão é projetada sobre um curso por longo tempo, uma perspectiva prevenida fornece coerência, *significado* e um sentido à vida.

A terceira propriedade agêntica é a autorreatividade. Agentes não são apenas os planejadores e visionários. Eles também são autorreguladores. Ao se adotarem uma intenção e um plano de ação, não se pode simplesmente sentar e esperar acontecer (SEARLE, 2003). Sucesso requer muita autorregulação, esforço de traduzir a visão em realidade. Neste processo, indivíduos adotam padrões pessoais e constroem cursos apropriados de ação para monitorar suas

atividades e regulá-las por avaliações constantes. Eles fazem coisas que lhes dão satisfação e um senso de autoestima e se abstêm de ações que trazem autocensura.

A quarta propriedade agêntica é a autorreflexão. As pessoas não são apenas agentes da ação; são também autoexaminadoras de seu próprio funcionamento por meio de autoconsciência funcional. Elas refletem sobre o *significado* de seus objetivos, sua eficácia pessoal, e a solidez de seus pensamentos e ações.

Figura 4. Propriedades da Ação Humana (Agênticas).

A capacidade metacognitiva, ou como o conhecimento que se adquire a partir dos conteúdos e dos processos da memória a aprendizagem, a atenção, a linguagem, é elemento de autorreflexão e diferencial do indivíduo que exerce uma visão e uma atitude de autoanálise e é a mais distinta propriedade humana fundamental da agência.

A meta cognição se refere ao conhecimento que alguém tem sobre os próprios processos e produtos cognitivos ou qualquer outro assunto relacionado a eles, por exemplo, as propriedades da informação relevantes para a aprendizagem. Praticamos a meta cognição (meta memória, meta aprendizagem, meta atenção, metalinguagem, etc.) quando nos damos conta de que temos mais

dificuldade em aprender A que B; quando compreendemos que devemos verificar pela segunda vez C antes de aceitá-lo como um fato... (JENSEN E MECKLING, 1976, p.232 *apud* SATO, 2007).

O funcionamento eficaz requer formas confiáveis de distinguir entre pensar preciso e com defeito. Ao verificar a adequação dos pensamentos por autorreflexão, as pessoas geram idéias e ações sobre eles ou mesmo preveem novas ocorrências a partir desses pensamentos. O processo de verificação de pensamento envolve comparar o quão bem um dos pensamentos coincide com algum indicador da realidade.

Em ambientes de trabalho, os comportamentos “agênticos” podem ser legítimos para influenciar outros e conduzir eficazmente os liderados a obter bons resultados, ou mesmo criar o *significado* descrito neste trabalho. O líder, portanto, nestas condições, pode perceber e influir *significado* no ambiente em que interage intencionalmente pelas quatro categorias de ações descritas acima e sua capacidade de colocá-las em movimento. Os trabalhos relacionados à liderança agêntica ainda incipientes tendem a caracterizar os líderes sob um aspecto funcional.

2.3.6. Sobre liderança e resultados

Como já descrito, neste estudo parte-se do pressuposto de que existem líderes efetivos e criadores de *significado*, que, por razões ambientais, limitações contratuais ou de contexto, não necessariamente obtêm resultados econômicos *stricto sensu*, mas lideraram grupos adiante. O que se pretende não limitar neste contexto é a relação necessária e direta entre resultados econômicos e liderança efetiva. McGuigan, Moyer e Harris (2007) debatem qual a razão da existência das empresas, se elas se orientam para a perpetuação do negócio ou apenas para maximizar o lucro no curto prazo. Invariavelmente, discussões teóricas e práticas acabam por supor que as duas afirmações são válidas, e nem se pretende, no escopo deste estudo, identificar condições de refutar nenhuma das duas correntes. Porém, após a crise de 2008, aparentemente a busca de lucro em curto prazo ainda é a prática do mercado, até mesmo por uma questão de sustentabilidade nos negócios em mercados tão concorridos.

Algumas vezes, no entanto, deixa-se de lado a razão de a empresa existir, sua missão e volta-se apenas para o lucro de curto prazo. Besanko (2006) identifica, na história econômica recente, três momentos nítidos no mundo dos negócios:

No momento 1: os “gurus” de estratégia surgidos em meados dos anos 1990 afirmavam que “*as regras de negócio haviam mudado*”, portanto, naquele contexto de fim dos regimes socialistas em que o capitalismo e a lógica do livre mercado haviam vencido.

No momento 2: Início do século XXI, “*os investidores passaram a adorar gerentes que criavam riqueza do nada...*”. Com o advento de novos mecanismos tecnológicos, e especialmente as formulações de derivativos financeiros, a criação de riqueza descolou-se na produção simplesmente operacional, caminhando para o ambiente financeiro de riqueza invisível.

Ele afirma ainda, categoricamente, que no momento 3, atual:

Existe um conjunto de princípios de negócios que não se alteram com o tempo e que se aplica a todas as épocas e setores, e os gestores que ignoram isso fazem o seu próprio risco!(BESANKO, 2006, p. 30).

Cabe ressaltar que, nessa visão de Besanko (2006), há algum alinhamento implícito da leitura e percepção de missão e visão das empresas. Há uma lógica de que as empresas devem caminhar não exclusivamente para a conquista de resultados financeiros, e esses são necessários, mas, sim, para uma razão de existir e fazer negócios que é característica daquele setor ou ambiente de negócios.

2.3.7. O papel do imponderável

Incluir o imponderável, o acaso, não somente como parte de erro possível, é extremamente arriscado, mas é importante avaliar as possibilidades que esse imponderável pode ter na formação e composição do significado de uma liderança. Utilizar a reflexão sobre descrições autobiográficas de grandes personalidades, ou mesmo pesquisar e formatar a biografia de

líderes empresariais, gestores e empreendedores do seu tempo são mecanismos interessantes de organizar a trajetória desses indivíduos e como em um estudo de caso individual (SHAMIR, 1994). É um caminho de pesquisa buscar as aderências e coincidências que a vida proporcionou a esses líderes, e como eles perceberam e manifestaram um forte *significado* nas ações e empreendimentos que realizaram.

2.4. O século XXI e a Liderança para o futuro

2.4.1. A Liderança para o século XXI

A sociedade está carente de mais e melhores líderes, especialmente em empresas, governos e esferas públicas em geral (NOHRIA; KHURANA, 2010). Muito se tem questionado sobre a formação de líderes ou sobre a perda de legitimidade de algumas lideranças atuais. As instituições atuais têm competência e caráter necessário para formar líderes e organizar a complexa teia de relacionamentos e instituições na sociedade moderna? Que tipo de líderes essas instituições estão formando? Qual a visão ou modelo de liderança que essas instituições formadoras levam em consideração? Quais são os componentes da formação de melhores líderes? A pesquisa acadêmica na área de liderança ainda não oferece completas e razoáveis respostas para estas perguntas. A perspectiva da psicologia positiva tem incorporado a liderança como parte dos ensinamentos e interesse (BEN-SAHAR 2008).

Algumas composições dialéticas (HEGEL, 1992) podem ser usadas para entender os desafios da liderança no futuro, como uma composição dialética e dualística de posições no coração da pesquisa de liderança, formato proposto por (NOHRIA E KHURANA 2010 p.7). A partir dessas dualidades, busca-se um panorama amplo dos autores e correntes de pesquisa atuais na área de liderança e suas perspectivas futuras. Algumas dualidades na observação da liderança:

- a dualidade entre o papel dos líderes na produção de uma *performance* ou resultados superiores nas organizações e papel do líder fazendo *sentido* como tal;

- a dualidade do líder como uma pessoa especial, com características de personalidade especiais (traços de personalidade e de caráter, etc.); esses traços enfatizados pelas correntes psicológicas e históricas e a liderança como um papel social, definindo-se pelo relacionamento com as pessoas, influência e condução de grupos, muito mais abordada a partir da óptica sociológica, política e econômica;
- a dualidade entre a liderança ser universal (há situações comuns entre líderes em diferentes contextos) e a liderança ser particular (com cada pessoa liderando diferentes situações de diferentes maneiras, dependendo do contexto e do tempo);
- a dualidade entre os líderes no exercício da sua agenda de liderança, seu poder de influência, determinação, habilidades de agir de fazer, executar, mudar, etc. e sua capacidade de lidar e atender a limitações (história, cultura, infindáveis demandas e circunscrições);
- a dualidade entre os pensamentos de como a liderança se desenvolve, de um lado pensando e fazendo e, de outro, sendo e se tornando um líder, diferenciando basicamente o conflito desse estudo entre o desenvolvimento de capacidades de liderança, ou a identidade do líder.

Essas grandes dualidades compõem o amplo contexto do estudo da liderança hoje, e serão norteadores da composição teórica do trabalho e sua base para a formulação da pesquisa.

2.4.2. Tendências e Cenários futuros

A elaboração de cenários econômicos e tendências é um elemento fundamental no pensamento estratégico (PORTER, 1986; 1990; 1992; 1996). Porter (1986) afirma que a construção de cenários objetiva o entendimento de uma visão internamente consistente do que o futuro poderá vir a ser. As principais funções dos cenários são: a avaliação explícita de premissas de planejamento, apoio à formulação de objetivos e estratégias, avaliação de estratégias alternativas, estímulo à criatividade, homogeneização de linguagens e preparação da instituição para descontinuidades (WRIGHT E GIOVINAZZO, 2006). A visão do cenário prospectivo não se resume a uma extrapolação da realidade atual para um futuro próximo, mas é resultado de uma reflexão sobre onde estaremos e quais as grandes oportunidades e

desafios desse ambiente. A proposta não é se “acertar” o futuro mais provável, mas criar visões alternativas, permitindo a adequação de ações e posicionamentos futuros.

Um exemplo de construção de cenários é o documento elaborado pela CIA - *Central Intelligence Agency* sobre o mundo em 2020. O grupo do *National Intelligence Council*, centro de estudos estratégicos de longo prazo e estudos de fronteira para o governo dos EUA, iniciou um estudo denominado *Mapping the Global Future (2004)* com 25 especialistas em estudos do futuro e preconizava a realização de encontros em diversos países e a associação de diferentes entidades e parceiros, de notório conhecimento na área de construção de cenários e planejamento de longo prazo, para elaborar e avaliar as perspectivas do mundo para 2020.

No chamado *The 2020 Global Landscape*, o relatório aborda as “certezas relativas” e as incertezas chaves do processo de globalização para 2020. Entre as certezas relativas, está a de que a globalização é um processo irreversível, porém cada vez menos ocidentalizado, mais global efetivamente. A Economia Global será substancialmente maior, derivada, sobretudo, do aumento das trocas comerciais internacionais. Há um aumento do número de empresas globais acessando tecnologia.

No campo político-econômico, a emergência da Ásia, com países como Índia e China aumentando sua preponderância global. No Oriente Médio e Norte da África o Islamismo tem grande força e mantém-se em regiões com maior instabilidade. Porém, nesse relatório afirma-se que um conflito global de grandes proporções parece improvável. A população vive mais e, nas ditas potências estabelecidas, haverá um porcentual de população idosa bastante considerável.

Haverá muito mais discussão sobre ética e meio ambiente, relacionada também a novas tecnologias e usos e ao processo de influência social que esses novos hábitos e tecnologias permitem às pessoas. Por outro lado, algumas incertezas chaves mantêm a instabilidade e a sensação de que o processo de mudança não se consolidou.

Nesse cenário as economias tradicionais são pressionadas a negociar com a Ásia, aumentando as trocas globais. Há um aumento da distância entre ricos e pobres em frágeis democracias,

porém com a diminuição da pobreza, não no ritmo esperado. Existe uma fraqueza no poder dos Estados nacionais em acomodar os atores globais – ONGs, grandes corporações transnacionais, com eventos modificando regimes e o impacto da religiosidade na unidade de estados e conflitos, com instabilidade política produzindo rupturas.

Países de rápido desenvolvimento sofrem com turbulências. No caso da China, por exemplo, há uma grande força de trabalho que precisa ser educada, alimentada; grande competição interna. Na Índia, assim como em outras economias emergentes, um grande número de postos de trabalho em serviços sendo abertos.

A evolução tecnológica será continuada, com maior integração e aplicação prática; o fenômeno da convergência de tecnologias para os mais diversos fins e meios. Porém, pode haver uma possível decadência de países que não aplicaram políticas de apoio, como uma boa governança, educação universal, reformas legais e regulamentação de mercado, suscitando questões éticas complexas. A mulher ocupa cada vez mais espaço na sociedade, porém, fatores sociais e históricos ainda são impeditivos para maior participação e igualdade de condições com os homens.

Como relata Popcorn (1991), a definição de uma tendência vem da consolidação de opiniões e conhecimento de diferentes especialistas. O indivíduo do futuro, o consumidor do futuro vem do encontro dos fatores psicológicos, sociais e demográficos. Algumas tendências identificadas por Popcorn (1991) como o “enclausuramento”, indivíduos cada vez mais fechados em condomínios e grupos comuns; “aventura da fantasia” o apelo a viagens e atividades radicais, revanche do prazer com grandes e pequenas indulgências, a volta ao passado, a “gestão de diversas vidas” e *avatares on line* e uma preocupação cada vez maior com a sustentabilidade dos recursos do planeta já são uma realidade e fazem parte do convívio dos indivíduos atualmente.

Essas tendências já estão listadas há quase 20 anos, mas ainda assim exemplificam possibilidades que estão acontecendo no presente e poderão se replicar no futuro. Como afirmado anteriormente, o exercício do pensamento estratégico e conceitual exige do líder do futuro a capacidade de leitura de futuros possíveis para a definição de estratégias, ações e objetivos de médio e longo e prazos.

2.4.3. Novas Gerações

As rápidas transformações sociais obrigaram os gestores e líderes a observarem não só as tendências econômicas e sociais, mas como as novas gerações de seres humanos reagem e se adaptam, consciente ou inconscientemente a estas transformações. A pesquisa sobre as novas gerações tem desencadeado estudos e abordagens de como se comportarão os jovens no mercado de trabalho, em especial estas primeiras gerações que surgiram após a revolução tecnológica e global dos anos 1980 e 1990. Trata-se de uma geração de filhos desejados e protegidos por uma sociedade preocupada com sua segurança (TAPSCOTT, 2009).

O jovem dessa geração nasceu no auge da evolução tecnológica, cresceu jogando vídeo games, assistindo a TV e ouvindo IPOD, ao mesmo tempo. Seus amigos podem estar no mesmo bairro ou em outro país ou outro continente, não importa, já que o meio de comunicação em que as relações interpessoais acontecem é a Internet. Eles convivem com o divórcio e a criação de novas famílias, em que irmãos e irmãs não são necessariamente do mesmo pai ou da mesma mãe. Em alguns casos, precisam se dividir atendendo às regras da guarda compartilhada e passam a tomar decisões desde muito cedo. Precisam decidir se vão para a festa com a mãe ou viajar com o pai; se irão convidar o filho do padrasto para sair, ou se vão com o filho da namorada do pai, ou mesmo com o seu irmão que, coincidentemente, tem o mesmo pai e a mesma mãe, mas não tem a mesma identificação.

A importância da sensibilidade a essas tendências de mudanças dramáticas nos perfis dos jovens que virão é identificar quais mecanismos os líderes deverão colocar em prática para motivar, cativar e conduzir esses jovens. Da leitura do ambiente do contexto econômico e social, as lideranças do futuro precisarão perceber e influir significado naquilo que fazem e replicam.

2.4.4. Liderança e Significado.

Finalmente, dentre as características traçadas neste estudo, uma das mais controversas e interessantes de se abordar é a questão da liderança como observadora, criadora e replicadora de *significado* às coisas. Na contraposição dos argumentos de que líderes são aqueles, e somente aqueles, que obtêm melhores resultados, a busca e a percepção de *significado* para aquilo que se é empreendido trazem consigo uma subjetividade e ao mesmo tempo uma clareza relevante: o líder que consegue perceber e transmitir *significado* àqueles que o seguem, trilha o caminho da liderança autêntica.

Nessa perspectiva contextual de cada vez mais turbulência, comunicação e desenvolvimento tecnológico, retornar àqueles elementos que fazem sentido de algum modo e transparecem e influem *significado*, pode ser, de certa forma, uma sugestão para o enfrentamento dessas dificuldades.

2.4.5. Crítica ao papel preponderante do líder e sua relação com desempenho.

Alguns teóricos afirmam que o impacto dos líderes é pequeno nos negócios: líderes podem certamente fazer mudanças em organizações, mas combinar efeitos de restrições e de incertezas envolvem muitos outros fatores e significa que a liderança tem, no máximo, um impacto tênue no sucesso ou fracasso dessas organizações (HANNAN E FREEMAN, 1989; CARROLL E HUO, 1986).

Lieberson e O'Connor (1972) são focados na significância da liderança para a *performance* no nível macro, em que o sucesso do líder depende da sua habilidade de impactar o desempenho dos indivíduos com os quais ele não tem uma relação diária de convivência. Quando indivíduos observam uma organização de *alto-desempenho*, eles assumem que a liderança deve estar presente. Neste caso, acreditar na liderança como estrita definidora desse contexto pode ser essencialmente uma situação pontual, um momento e um erro de atribuição.

Se a liderança não impacta a *performance* organizacional diretamente, então ela não serve

para a vida organizacional. A liderança deve estar diretamente relacionada ao desempenho. Títulos como: *Leadership and Performance beyond Expectations* (BASS, 1985, 1990, 2007), *The Leadership factor* (KOTTER, 1990), *The Transformational Leader: the key of Global competitiveness* exemplificam a ligação de liderança com *performance*. É importante observar que a liderança sem resultados também não se sustenta e tampouco sustenta a organização. Porém, só resultados não garantem a eficácia e a legitimidade da liderança.

2.5. A gramática sistêmico-funcional

2.5.1. A gramática como mecanismo de percepção de significado

Identificar um referencial teórico que permita a análise de *significado* para os indivíduos, como isso pode refletir em suas carreiras é o ponto central deste estudo. O instrumental utilizado aqui para identificar o significado é da gramática sistêmico-funcional. Segundo Halliday (1994), os indivíduos escolhem inconscientemente, e de acordo com o contexto em que estão inseridos, palavras, frases, orações e sentenças com escolhas gramaticais para expressar suas experiências pelo *significado*.

Halliday (1967, 1975, 1976, 1994); Halliday e Mathiessen, (1999, 2008), Thompson (2004), Dik (1978, 1997) e, no Brasil, Neves (2000, 2004, 2006) têm devotado atenção para entender a conexão entre linguagem e como o indivíduo expressa *significado* por essa linguagem, por meio do estudo das escolhas funcionais das palavras. A gramática sistêmico-funcional desenvolve a idéia de que a linguagem é um processo social, e que toda escolha léxico-gramatical realizada pelo usuário da língua está condicionada a um contexto, de escolhas não arbitrárias, mas motivadas pelas intenções do falante/escritor em relação a um interlocutor (leitor/ouvinte). A língua, portanto, depende de um sistema de escolhas para desempenho de suas funções sociais.

A gramática sistemico funcional busca explicar como os *significados* são identificados e construídos nas interações linguísticas cotidianas e sugere a análise de produtos autênticos das interações sociais (textos orais ou escritos) que levem em conta o contexto, especialmente os aspectos culturais e situacionais onde ocorrem, para explicar porque um texto significa o que

significa e porque é avaliado como é (SOARES, 2008 p. 8).

A abordagem sistêmica é entendida como funcional, como propõe Halliday (1994), porque busca entender o que fazemos com a linguagem, isto é, qual sua função? E como a linguagem está organizada ou estruturada para ser usada para construir esses significados?

A linguagem constrói realidade, ou por vezes, como seres humanos, construímos realidades na linguagem (HALLIDAY, 1994). A gramática sistêmico-funcional é relevante nesse sentido como modelo de descrição e análise linguística que expressa a premissa que guia o foco na linguagem: não reflete ou constrói passivamente alguma realidade pré-existente.

A gramática sistêmico-funcional destina-se a revelar os significados que estão codificados nas sentenças, já que, para essa abordagem, cada sentença expressa três *significados* simultaneamente, sendo a realização das três funções básicas da linguagem mencionadas acima (SOUZA, 2009). Uma interação não pode ser vista *descolada* de uma situação de uso, portanto, essa corrente de pensamento postula a existência de dois contextos, o *contexto de cultura* e o *contexto de situação*, nos quais as interações se dão e em que, por sua vez, se efetivam as variáveis: campo, relação e modo; e as meta funções ideacional, interpessoal e textual.

- Ideacional: base de conhecimento, representando o domínio experiencial como qual a gramática é requerida a operar, junto com;
- Textual: um plano de um texto, definindo uma estrutura retórica apropriada para o discurso e para aquilo que se quer comentar, referente a alguma teoria de “registro de informações” ou alguma variação da linguagem, ou ambas e;
- Interpessoal: o componente específico da relação escritor-audiência, a relação que o redator/ escritor espera de sua audiência.

Desde que se confirme a existência de uma dessas três meta funções da gramática e que esteja presente a meta função ideacional, isso sugere que há a possibilidade da análise do significado pela gramática sistêmico-funcional.

Pesquisas orientadas a estudos de caso (GIL, 2010), ou de questionamentos diretos a gestores

e líderes empresariais, esbarram nas limitações do discurso e do que se quer expressar, mas não necessariamente no como se expressa. Analisar o discurso, conteúdo ou relações estatísticas de uma pesquisa quantitativa talvez não seja o mecanismo mais eficaz na proposta de se analisar a construção de uma experiência por meio de *significado*. O referencial da gramática sistêmico-funcional não se baseia na resposta de pesquisas, mas na observação e análise da escolha dos instrumentos da linguagem que os indivíduos empregam para falar sobre trabalho e carreira como um indicador desobstruído de *significado* que deriva de suas experiências. O foco não é o que os indivíduos dizem sobre trabalho e carreira, mas como dizem sobre trabalho e carreira, utilizando os mais recentes recursos desenvolvidos no campo da linguística, focando em como escolhem pelo significado, e não pelo conteúdo o que eles dizem sobre sua carreira e trabalho.

Para tanto, nessa discussão de como relatam as experiências, o foco em gramática é um indicador de *significado* que pode ter sua utilização justificada de duas formas centrais: primeiro, há diversas pesquisas relacionando saúde e linguagem, sendo encontrados nos conteúdos do que pessoas descrevem ou escrevem e relacionando como está sua saúde mental ou física. É possível, conscientemente, manipular palavras, contextos e as observações do que se escreve, mas muito pouco como a pessoa escreve. O modo como ela organiza as frases gramaticalmente é associado com resultados de interesse e distante de mecanismos de manipulação e minimização de impactos do que se quer dizer (PENNEBACKER E KING, 1999; CAMPBELL E PENNEBAKER, 2003 e PENNEBAKER, MEHL E NIEDERHOFFER, 2003). Muitos psicólogos têm direcionado sua atenção para as “partículas”, elementos da língua como pronomes, preposições, advérbios, conjunções ou artigos que estão dispostos na frase e fazem ligação dos *significados* expressos nas palavras.

O *link* entre linguagem e experiência não é automático. Há um intervalo entre as opções léxicas e gramaticais que estão à disposição para serem usadas e escritas, e a escolha de algumas formas particulares de expressão da experiência sobre outra no processo de construção pelo qual se faz nossa realidade de um modo particular. Implicitamente, há menos distância entre o “ser” e a atividade quando a atividade é mais significativa, por exemplo, quando nos textos é usado o pronome “nós” em um trabalho descrito.

Para Halliday (2008), os componentes essenciais do significado na língua são componentes

funcionais. Todas as línguas organizam-se em tipos fundamentais de significado ou componentes: o ideacional ou reflexivo, manifestando o propósito de compreender o ambiente; o interpessoal ou ativo, manifestando o propósito de agir com outros no ambiente; e o textual, combinado a outros componentes, que é de grande relevância aos outros dois. Outro componente imprescindível para os demais é o contexto em que aquela linguagem é expressa.

Segundo o funcionalismo (LYONS, 1987), a língua é um instrumento de comunicação e postula que não é um objeto autônomo, mas uma estrutura influenciada pelas situações contextuais da comunicação (quem são os interlocutores, o ato de falar ou escrever, participantes e o que se quer passar com essa comunicação) todos os elementos que influenciam a estrutura linguística (MODESTO, 2006). Segundo Neves (2000),

“a língua (e a gramática) não pode ser descrita como um sistema autônomo, já que a gramática não pode ser entendida sem parâmetros como cognição e comunicação, processamento mental, interação social e cultura, mudança e variação, aquisição e evolução”(NEVES 2000, p. 3).

Portanto, pelos funcionalistas, todas as estruturas fonológicas, gramaticais e semânticas de uma língua relacionam-se às funções que têm de desempenhar nas sociedades nas quais operam. Os funcionalistas se ocupam com os aspectos pragmáticos do *uso* da língua, bem como a concebem como uma *atividade social* (SOARES, 2008).

Desde o início eles [os funcionalistas] se opuseram não apenas ao historicismo e ao positivismo da abordagem neogramatical da linguagem, mas também ao intelectualismo da tradição filosófica ocidental que antecedeu o século XIX. Segundo tal tradição, a linguagem é a exteriorização ou expressão do pensamento (e ‘pensamento’ aqui significa pensamento em termos de proposição). (...) Na prática, entretanto, não apenas os linguistas da Escola de Praga, mas também outros que se consideraram funcionalistas, tenderam a enfatizar a multifuncionalidade da linguagem, e a importância das suas funções expressiva, social e conotativa, em contraste com, ou além de, sua função descritiva (LYONS, 1987, p. 209).

Assim, o funcionalismo leva em consideração na análise toda a situação comunicativa: o propósito do evento da fala, seus participantes e o contexto discursivo. Halliday (1974, 1975, 1976, 1994) propõe uma teoria funcionalista sistêmica, e busca estabelecer relações entre todas as escolhas semanticamente relevantes feitas na língua como um todo, procurando chegar, assim, à resposta do porquê um falante escolhe determinados itens dentre os tantos

disponíveis naquela língua para fazer o seu enunciado. Para Halliday (1994), o sistema linguístico está intrinsecamente ligado ao sistema social, ao uso:

Tudo que se fala ou escreve se desdobra em algum contexto de uso [...] A linguagem está diretamente envolvida em satisfazer as necessidades humanas (HALLIDAY, 1994 p. xiii)

Cada indivíduo é membro integrante de um grupo social e usa a língua em situações variadas para atingir diferentes objetivos. O sistema provê todos os elementos necessários para que a língua possa ser utilizada em situações concretas de uso por interlocutores concretos, mas é também a partir dos fatores externos que o falante deverá proceder para determinar suas escolhas. Segundo Neves (1997):

“[...] sistema [...] configura uma teoria da língua enquanto escolha. [...] A consideração do sistêmico implica a consideração de escolhas entre os termos do paradigma, sob a idéia de que escolha produz significado.” (NEVES, 1997, p.59-60),

A identidade nesse ato comunicacional se constrói pelas relações que se estabelecem entre cada indivíduo, os outros e o meio em que vivem, por intermédio do desempenho de papéis em eventos sociais. Ao se desempenharem os papéis num evento de fala, colocam-se como sujeitos desse evento, dividindo-se em tipos diversos de pessoas sociais e categorias sociais, pelo *significado* que se percebe ou se expressa.

A preocupação geral aqui é com a semântica ideacional, isto é o *significado* de como as palavras foram organizadas mentalmente para compor aquela composição textual. Em outras palavras, o que se coloca é a interpretação semântica do componente ideacional do contexto ambiental de uma gramática na geração de um texto.

Todo conhecimento é constituído de um sistema semiótico com a linguagem exercendo o papel central e cada representação do conhecimento é construída da linguagem em primeiro lugar. Pode-se definir a experiência em termos linguísticos:

Experiência é a realidade que se constrói para si mesmo pelo significado da linguagem que se usa. Conhecimento e *significado* não são dois fenômenos distintos: eles são diferentes metáforas do mesmo fenômeno, abordando isso com diferentes orientações e diferentes

premissas. Mas em quase todos os recentes trabalhos nessa área, a abordagem cognitiva tem prenominado, com a linguagem sendo tratada como uma espécie de código em que estruturas pré-existentes são mais ou menos expressas distorcidamente.

A gramática funcional sugere um ponto de vista alternativo, no qual a linguagem é vista como a fundação da experiência humana e o *significado* como o modo essencial da organização da consciência humana. E, para conseguir contemplar esse acesso à organização do modo de expressar a experiência humana, a gramática funcional busca mapear padrões que a linguagem usa, tendo a linguística como sua origem.

Tabela 3 A gramática formal e a gramática sistêmico-funcional

<i>Gramática Formal</i>	<i>Gramática Sistêmico-Funcional</i>
Orientação primeiramente sintagmática (da estrutura do enunciado)	Orientação primeiramente paradigmática (da estrutura das relações)
Interpretação da língua como um conjunto de estruturas entre as quais podem ser estabelecidas relações regulares	Interpretação da língua como uma rede de relações: as estruturas como interpretação das relações
Ênfase nos traços universais da língua (sintaxe como base: organização em torno da frase)	Ênfase nas variações entre línguas: semântica como base: organização em torno do texto ou do discurso.

FONTE: Gramática formal e funcional (HALLIDAY, 1985 *apud* NEVES, 1994).

Portanto, comparando-se a gramática formal com a gramática sistêmico-funcional, percebe-se a abordagem mais interpretativa das razões do uso daqueles termos na linguagem, do que propriamente sua estrutura.

2.5.2. Indicadores Gramaticais de *Significado*

Definiu-se como *significado* ou ação significativa o envolvimento de dois componentes: ação que é diretamente dirigida para um ideal mais amplo e ação que inspira as relações com outros membros da comunidade. Duas dimensões são relevantes no estudo dos indicadores de

significado pela gramática: o componente transitivo e o componente ergativo (THOMPSON, 2004).

A transitividade se refere à abordagem de como um processo material diferencia-se acentuadamente entre o executor da ação (ator) e o para quem a ação é feita (alvo da ação) (THOMPSON, 2004).

A ergatividade reflete se o processo pode acontecer por si próprio ou foi causado e feito para acontecer. É importante ressaltar que, no ramo da linguística, ergativo pode ser relacionado a características de algumas línguas originais das Américas, Austrália, região do Cáucaso e dialetos europeus, como o basco na Espanha e França (THOMPSON, 2004). A figura a seguir, ilustra os dois processos:

Figura 5. Abordagens Transitiva e Ergativa.

Adaptado pelo autor de Thompson (2004)

A gramática tradicional entende a transitividade como a propriedade de os verbos terem um objeto, relacionando-se com seus complementos, denominando esses verbos em transitivos ou intransitivos. Na análise da gramática funcional a transitividade é compreendida como um sistema que envolve toda a oração e ocupa uma posição privilegiada, já que é a responsável

pela expressão de nossas experiências. A transitividade é a categoria léxico-gramatical que codifica a representação do mundo por meio de seus componentes, os processos (verbos), os participantes (sujeito e complementos) e as circunstâncias (adjuntos adverbiais) (THOMPSON, 2004).

Como explicitado anteriormente, na gramática sistêmico-funcional a linguagem se organiza em três meta funções: a ideacional – a representação e construção de conteúdos; a interpessoal – relação entre os usuários; e a textual – a organização das informações.

Na vertente funcionalista de estudos da linguagem, os elementos linguísticos não significam por si só; o *significado* é codificado nos enunciados e é obtido por meio das escolhas que os usuários realizam na construção gramatical dos textos, em detrimento de outras escolhas que poderiam ter sido feitas (HALLIDAY, 2008). Essas características alinham-se a dois grandes propósitos da linguagem e comunicação: entender o ambiente e influir sobre os interlocutores, especificamente relatado na metafunção ideacional (HALLIDAY, 2008). Logo o significado reside na escolha cognitiva e por vezes inconsciente que os indivíduos fizeram de determinadas palavras e expressões.

O sistema de transitividade é um componente da interação social proporcionado pela linguagem, nesse ambiente bem mais amplo que leva em conta a cultura, o contexto cultural, no qual as interações linguísticas acontecem e a situação se concretiza no contexto da situação da produção e expressão verbal. (SOUZA, 2009). A transitividade é, portanto, a base da organização semântica da experiência, e denota não somente a familiar oposição entre verbos transitivos e intransitivos, mas um conjunto de tipos oracionais com diferentes transitividades que graduam significados diversos nas construções e processos criados com esses verbos (HALLIDAY E MATTHIESSEN, 2008).

A transitividade permite, em primeiro lugar, identificar as ações e atividades humanas que estão sendo expressas nos textos; e, em segundo lugar, identificar que realidade está sendo retratada e de que forma. É pela linguagem que exteriorizamos as experiências vivenciadas em relação às pessoas, aos objetos, às qualidades, aos estados e às condições existentes no mundo que nos rodeia e no mundo de nossa consciência, e o *significado* que percebemos neles. Além de configurar, também, o mundo abstrato das relações de classificar e identificar

(HALLIDAY E MATTHIESSEN, 2008). Essa identificação se dá por meio dos três elementos do sistema de transitividade: *processos*, *participantes*, e *circunstâncias* os quais permitem analisar *quem faz o quê, a quem e em que circunstâncias*. Esses papéis correspondem, de modo geral, às três classes de palavras encontradas na maioria das línguas: verbo, substantivo e advérbio (SOUZA, 2009). Por exemplo:

Tabela 4 Processos, participantes e circunstâncias.

Eles	abriram	suavemente	a porta
Participante	Processo	Circunstância	Participante

Fonte: Thompson (2004)

Quanto aos processos transitivos dos verbos, têm-se, pela definição da Gramática sistêmico-funcional os seguintes processos e seus subsistemas de classificação (THOMPSON, 2004):

Quadro 3. O sistema das escolhas da transitividade

Fonte: Thompson, (2004).

Na abordagem transitiva, operacionalmente, o primeiro componente pode ser medido quanto à **distância com que a pessoa se coloca da ação**. Se ações são experimentadas como algo externo, impessoal ou além de algum controle interno, a possibilidade de escolha funcional pelo *significado* é diminuída.

O segundo componente pode ser medido quanto à **distância da pessoa em relação à outras pessoas**. Para ações que são tratadas como distantes de outras, a possibilidade de escolha funcional pelo *significado* é diminuída.

Figura 6. Distância em relação à ação e ao indivíduo

Halliday e Matthiessen (2008) identificam dois modos distintos de processos: os principais e os secundários. Cada tipo de processo – *material, relacional, mental, verbal, comportamental* e *existencial* - estabelece seu próprio esquema de construir um domínio particular da experiência e de expressar *significado* dessa experiência. Nessa construção dos conteúdos por meio do sistema de transitividade, portanto, três processos são tidos como principais: *os materiais, os mentais e os relacionais*; e três, como secundários: *os comportamentais, os verbais e os existenciais*. Concentrar-se-á esta análise nos processos transitivos principais:

Processo Material: aqueles processos relacionados a fazer, acontecer e criar, no mundo externo. Os processos materiais são aqueles por meio dos quais uma ação ou um acontecer se realizam, como nos caso em que estão presentes os verbos *cantar, andar, escrever* etc. Seus

principais participantes - elementos envolvidos com os processos - são Ator, Meta, Extensão e Beneficiário. Por exemplo:

[Ator] Armários [Processo: Material] feitos [Circunstância] de madeira

Processo Mental: aqueles processos de pensamento, sentimento e visão, percepção do indivíduo. Os mentais externam experiências do mundo interior ou da consciência como aquelas presentes nos verbos *pensar, compreender, amar, saber* etc. Seus participantes são chamados de Experienciador e Fenômeno.

[Experienciador] Nós [Processo: Mental] pensamos [Circunstância] no trabalho.

Processo Relacional: aqueles processos relacionados com classificação e identificação percepção de comparações. Os relacionais estabelecem uma relação entre os participantes da oração, seja uma identificação, seja uma classificação. Seus participantes são denominados de Portador e Atributo em orações que trazem uma classificação.

[Portador] Este lugar [Processo: Relacional/atributivo] é [Atributo] um pouco sujo.

Processos relacionais em que relações abstratas são organizadas entre experiências podem implicar maior distância do indivíduo para a experiência que nos processos materiais e mentais. Quando se escolhe, consciente ou inconscientemente, empregar uma construção relacional para descrever uma experiência particular, se está construindo uma experiência abstrata, em termos simbólicos, classificando isso, identificando como pertencente a um tipo particular, atribuindo-lhe qualidades, ou especificando suas circunstâncias, mas não se está diretamente engajado na experiência por si só. A contagem das sentenças, como uma porcentagem do total das sentenças das narrativas descrevendo uma experiência de alguém, pode, portanto, ser tomada como um indicador da distância da pessoa da ação. Quanto maior a porcentagem de sentenças relacionais, maior a distância da pessoa da ação.

Contudo, o simples fato de haver uma grande porcentagem de processos mentais ou materiais não significa que a experiência tem *significado*. Há uma importante distinção entre processos mentais e materiais. Apesar de a distância entre a pessoa e ação e a pessoa e outros poder ser

similar para processos mentais e materiais, o uso do processo mental sugere um tipo diferente de engajamento com a experiência, um que é naturalmente cognitivo ou emocional.

Quando se expressa a experiência por meio de um processo material, esta é uma tarefa que se executa como participante; mas quando se expressa a experiência por meio de um processo mental, está-se engajado em um nível mais profundo. A porcentagem de sentenças mentais em uma narrativa é, portanto, um segundo importante indicador de quanto o escritor está identificando *significado* na experiência.

Na categoria de processos transitivos secundários, temos os verbais, comportamentais e existenciais. Os **processos verbais** são aqueles que constroem um dizer, um apontar, um comunicar. Realizam-se em verbos como *dizer, mostrar, falar* etc.

Os **processos comportamentais** expressam um modo humano de comportar-se; são verbos como *assistir, focar, ouvir, respirar* etc. É parte ação, parte sentir.

Os **processos existenciais**, por fim, objeto específico de análise neste estudo representa algo que existe ou acontece e exige apenas um participante, o Existente. Na língua portuguesa, são realizados pelos verbos *haver* e *existir*.

Figura 7. Processos principais

FONTE: HALLIDAY; MATTHIESSEN, 2008.

Quadro 4. Orações e processos transitivos

	Participantes	Processo	Circunstância	Participante
Processo Mental	Aquele que sente/reflete	Mental		Fenômeno
Processo Material	Ator	Material	Circunstância	Meta
Processo Relacional Atributivo	Transmissor	Relacional /Atribuição		Atributo
Processo Relacional Identificação	Valor	Relacional /Atribuição		Símbolo
Processo Verbal	Locutor	Verbal	Modo	Alvo, “palavreado”
Processo Verbal	Projeção		Projetado	
Processo Comportamental	Sujeito do comportamento	comportamental	Modo	alcance
Processo Existencial	Sujeito Oculto ou inexistente	Existencial		Existente

FONTE: HALLIDAY; MATTHIESSEN, 2008.

Especificamente para este estudo, o interesse maior é em relação àqueles termos que têm maior ou menor expressão de *significado*. Neste caso, a concentração da pesquisa se dá em analisar basicamente os verbos mentais, materiais e relacionais, descritos na ilustração Figura 7 como referências do posicionamento do falante/escritor do fato mencionado.

Outro termo que Halliday e Matthiessen (2008) consideram muito útil é a metáfora gramatical, ou grupos nominais de palavras que indicam sinônimos, mas com uma força de expressão: por exemplo, “bastante aplaudido” *versus* “uma tempestade de aplausos”. Esse tipo de metáfora, como Halliday e Matthiessen (2008) chamam de “*the drift towards things*” é uma “coisificação” ou materialização de algo verbal em uma metáfora nominal. Grupos nominais têm o maior potencial de classificação e elaboração e o uso da metáfora gramatical tende a expandir as opções de transporte de informação. Neste sentido, o uso desse instrumento implica a despersonalização da experiência e grande distância da pessoa do fato ou ação. A pessoa não pode fazer parte de um processo que foi “nominalizado”, isto é, convertido de uma ação verbal em nome.

Para acessar distância da experiência, então, devem-se codificar, segundo Halliday e Matthiessen (2008), os grupos nominais e tomar a porcentagem de metáforas gramaticais como distância da pessoa/ação.

Em relação aos processos transitivos verbais Halliday (2008) sugere três grandes grupos de

processos onde se constroem os processos mentais⁷: o “mundo” físico, concreto de construções materiais, do esforço, onde a predominância é do “fazer”. O mundo das abstrações e relações, isto é o mundo do “ser” e como interage com o mundo, pessoas e fatos que o cercam. O terceiro grupo é o mundo do senso “sentido” ou seja como se percebe o mundo a sua volta, o detecta, decodifica e percebe *significado*. É neste terceiro grupo que reside o interesse em estudar as expressões de verbos em processos transitivos mentais, isto é, expressão de significado. Resumindo, quanto aos processos possíveis de ser identificados, apresenta-se, a seguir, o círculo de processos e derivações de *significados*, segundo Halliday e Matthiessen (2008).

Figura 8. Círculo de tipos de processos

FONTE: HALLIDAY (1985) *apud* HALLIDAY; MATTHIESSEN (2008).

⁷ Do original em inglês os processos são *doing*, *being* e *sensing*.

Nesta perspectiva, a utilização da gramática funcional neste trabalho foca-se na identificação dos processos verbais e transitividade desses verbos de modo a identificar o *significado* expresso pelos pesquisados em suas autobiografias escritas, de acordo com a metodologia proposta por Halliday e Matthiessen (2008), Thompson (2004), Dik (1997) e Neves (2004).

2.5.3. O Uso dos pronomes pessoais e possessivos

Analisando o uso dos pronomes, há outra indicação do primeiro componente do significado e da distância do sujeito e de outros. Como citado anteriormente, os psicólogos têm indicado uma prevalência maior de alguns pronomes com indicativos de um estado mental. Neste caso, de uma pesquisa organizacional, há a conveniência de se associar o uso de algumas colocações pronominais relacionadas ao trabalho ou atividade profissional.

Conforme Podolny, Khurana e Besharov (2010), há algumas implicações de proximidade e significado no uso desproporcional da primeira pessoa do singular, primeira pessoa do plural e terceira pessoa do plural quando se discutem as sentenças relacionadas a um tema específico. No quadro a seguir é possível identificar a segmentação dos usos dos pronomes e sua proximidade de identificação com os colegas e a atividade do trabalho. A adaptação é derivada do quadro proposto por Podolny, Khurana e Besharov (2010) sobre o uso dos pronomes pessoais e sua proximidade com sentenças relacionadas ao trabalho. A adaptação feita aqui é a que pressupõe que as sentenças descritas nas redações autobiográficas serão construídas dentro do tema proposto da redação, que é sua história de vida e projeto futuro de carreira. Optou-se por não considerar as sentenças que acaso sejam referentes a outros assuntos.

Os itens a seguir podem ser classificados da maior para a menor significância: as sentenças do tipo B mostram que o indivíduo se identifica, percebe significado com colegas de trabalho e o trabalho em si; o tipo A não exprime significado algum, nem com trabalho, nem com as pessoas; e o tipo C se identifica com pessoas, mas não necessariamente com o trabalho em si.

		1ª. Pessoa Singular	1ª. Pessoa Plural	3ª. Pessoa Plural	Outros
Sentença tendo como tema o Trabalho	Sim	B	B D	A C	
	Não	A D	C		

A. Indivíduo não expressa significado nem se identifica com o trabalho e com os colegas de trabalho

B. Indivíduo expressa significado e se identifica com o trabalho e com os colegas

C. Indivíduo não expressa significado com os colegas de trabalho, apesar expressar significado com outros grupos externos

D. Indivíduo expressa significado e identidade com os colegas de trabalho e não se identifica com o trabalho

Situações que indicam expressão de significado

Situações que NÃO indicam expressão de significado

Figura 9. O uso de pronomes em expressões sobre o trabalho e o *significado*

FONTE: HALLIDAY (1985) *apud* HALLIDAY e MATTHIESSEN (2008).

Identificando essas frequências de uso da primeira pessoa em relação ao trabalho e individualmente obtém-se outro mecanismo de identificação da expressão de *significado*.

3. Proposta do Modelo Teórico

3.1. Introdução ao Modelo Teórico

Após a descrição do referencial teórico que embasa a proposição e desenvolvimento desta tese, neste capítulo será explanado o modelo teórico desenvolvido para suportar a análise do *significado*.

3.2. Análise de Significado pela Gramática sistêmico-funcional

Como referência basilar para este estudo, centrou-se a análise e a aplicação dos conceitos da gramática sistêmico-funcional fundada por Halliday (1994 2008); e explanada em sua publicação *Construing Experience Through Meaning* junto com Matthiessen (HALLIDAY; MATTHIESSEN, 2008) na qual discutem a interpretação da experiência pelo *significado*. Outros trabalhos foram essenciais nesta concepção, como os trabalhos de Thompson (2004) decompondo de modo mais operacional a aplicação da gramática sistêmico-funcional e sua aplicabilidade nos campos da linguística e semiótica. Devem-se ressaltar também os trabalhos fundamentais da Professora Maria Helena Moura Neves (NEVES 2000, 2004), essenciais na adaptação e aplicação desta teoria na língua portuguesa, ressaltando suas limitações e diferenças.

A aplicação destes conceitos da gramática sistêmico-funcional no campo da administração e negócios, especialmente no estudo da liderança, foi apresentada por Podolny, Khurana e Besharov (2010) em seu trabalho *Revisiting the Meaning of Leadership*, resgatando conceitos abordados por Mayo (1960), Weber (1946), Barnard (1968) e Selznick (1984) no qual discutem os papéis do líder, revisitando a liderança carismática de Weber (1946, 1964) e seus atributos inatos, agênticos, transacionais e transformacionais que diferenciam um líder que expressa *significado* nas ações relatadas.

O desafio deste modelo é propiciar um referencial útil para a identificação e interpretação desses componentes de expressão de *significado*, em relação a características da liderança, e avaliar a relação e magnitude dessas variáveis.

O uso da gramática sistêmico-funcional permite acesso a uma abordagem indireta de identificação do *significado*, diferente da análise de conteúdo mais comum sobre “o que” o indivíduo expressa, mas sim “como” escolhe as palavras e expressões para se comunicar.

O processo de construção mental de um texto é formado por três metafunções da linguagem, como já descrito anteriormente, sendo a ideacional, “o que” se quer expressar, a interpessoal, “para quem e onde” se comunica; e a textual “como”. Essas três funções consolidam o significado dado pelo interlocutor e o conhecimento que ele tem para fazer um texto, como descrito na ilustração a seguir:

Motivo de preocupação pela gramática sistêmico-funcional usada aqui como base teórica, é a semântica ideacional, isto é, o *significado*, de como as palavras foram organizadas mentalmente para compor aquela composição textual. Se for confirmado que existam três meta funções da gramática em um texto, a ideacional, a textual e a interpessoal, ou ao menos duas delas, entre elas meta função ideacional, isso sugere que há um modelo de conhecimento para a formulação de um trabalho ou um texto. Porém, como indicado anteriormente essa abordagem contrasta com representações do conhecimento no contexto ambiental em que a gramática é interpretada.

O ponto central da gramática sistêmico-funcional é abordar a semântica da metafunção ideacional da linguagem, não pelo aspecto do conhecimento acumulado como expressão da experiência, mas pelo aspecto do *significado* das escolhas inconscientes da linguagem para expressar essa experiência. Os alunos que produziram suas redações autobiográficas certamente utilizaram uma das três meta funções descritas acima em algum momento e, a partir da meta função ideacional optaram para suas escolhas gramaticais pelo significado ou (*meaning based*) e concomitantemente pelo uso do conhecimento acumulado (*knowledge based*).

Figura 10. A gramática sistêmico-funcional e a metafunção ideacional.

Utilizou-se neste trabalho a análise do participante ativo da oração, no caso do cálculo das frequências dos pronomes de 1ª. e 3ª. pessoas e a identificação do processo transitivo usado pelos pesquisados para redigir seus trabalhos. Não têm relevância aqui nem a circunstância nem o objeto da ação ou fenômeno descrito, mas é importante identificar as escolhas dos verbos usados para descrever a experiência por meio do *significado*.

3.2.1. A Transitividade dos verbos

Operacionalmente, segundo a gramática sistêmico-funcional a transitividade é o mecanismo que identifica qual o processo verbal foi utilizado para manifestar uma experiência, normalmente relacionado a uma ação, comportamento, fala, etc, sendo em geral um verbo, ou uma locução verbal. Existem seis processos identificados por Halliday e Mathiessen (2008) e Thompson, 2004 nas cláusulas ou frases expressas: o processo mental, o material, o

relacional, o verbal, o comportamental e o existencial.

Ainda segundo Thompson (2004), Halliday e Mathiessen (2008) e Podolny, Khurana e Besharov (2010) há maior expressão pelo *significado* em frases ou orações que contenham maior frequência de processos transitivos mentais e menor *significado* expresso em processos transitivos relacionais. A explicação para esse padrão é a distância que o indivíduo se coloca em relação ao objeto/ação descrita e sua escolha verbal para expressar essa distância (THOMPSON, 2004; HALLIDAY E MATHIESEN, 2008). O cerne da discussão é a diferença de frequência dos processos transitivos mentais dos relacionais

Figura 11. Processos de transitividade para uso neste trabalho

3.2.2. A escolha de pronomes de 1ª. e 3ª. pessoa

De maneira análoga à transitividade, Podolny, Khurana e Besharov (2010) sugerem que o uso da 1ª. pessoa do singular ou plural identificadas com as orações relacionadas ao trabalho ou carreira expressam mais *significado* do que aqueles que utilizam a 3ª. pessoa no plural ou singular e a 1ª. pessoa em situações não relacionadas com a carreira e trabalho, o que eles definiram como a proporção em relação aos pares e ao ambiente de trabalho (*community*).

Figura 12. O uso dos pronomes pessoais e possessivos

Portanto, para a análise de *significado*, haverá dois *constructos* derivados do processo transitivo (*verbo*) e do agente ativo desse processo (*participante/community*).

Figura 13. Resumo da expressão do *significado*.

3.3. Análise dos atributos, competências, ações e atitudes de líderes

Para identificar e classificar quais são os atributos de um líder, referenciou-se o modelo na abordagem de Podolny, Khurana e Besharov (2010) tipificando o que eles chamaram de uma tipologia de atributos, atos e ações e comportamentos executivos ocorrentes em uma empresa ou organização que se pressuponha uma administração. Definiram assim os conceitos de liderança transacional e transformacional (BASS, 1985; BENNIS E NANUS, 1985 *apud* Achua e Lussiesr (2010):

A liderança transacional é aquela que segue e mantém a estabilidade com a organização com uma constante troca com o ambiente econômico e social que alcança metas específicas tanto para líderes como para seguidores (ACHUA E LUSSIESR 2010 p. 304);

A liderança transformacional serve para mudar o *status quo*, ou ambiente estabelecido articulando e comunicando aos seguidores os problemas do sistema corrente e compelindo o grupo para uma nova visão onde a organização poderá estar (ACHUA E LUSSIESR 2010 p. 304).

Acompanhando esta interpretação, associaram à de Bandura (2008) sobre a teoria agêntica do indivíduo e a tradicional teoria dos traços refrenciada no item 2.3.1. Segundo Bandura (2008), com quatro propriedades principais:

Pessoas agênticas tem 1) intencionalidade, isto é intenção de incluir planos de ação, estratégias e realizá-las; 2) têm uma antevisão e procuram visualizar conscientemente suas metas e, na medida do possível, antecipar sua realização; 3) têm auto-reatividade, em geral adaptando seu processo de ação se autorregulando e controlando as variáveis do contexto; 4) têm auto-reflexão e não são apenas executores, mas auto-examinadores de seu próprio funcionamento (BANDURA, 2008, p.16)

Essas características agênticas podem até ser inatas, porém são conscientes e como tal , provavelmente passíveis de desenvolvimento, diferente do que ocorre com uma característica inata como o carisma, por exemplo.

No que se refere a características inatas, pode-se resumir com a observação de que essas

características são aquelas que distinguem diferentes características pessoais. (ACHUA E LUSSIER, 2010, p.29)

Figura 14. Uma tipologia dos atributos, atos e comportamentos executivos

FONTE: PODOLNY, KHURANA E BESHAROV, 2010.

Executou-se a classificação dos verbos em suas sentenças como atributos, atos e comportamentos (eixo y) e das características inatas ou passíveis de desenvolvimento, levando-se em consideração os mesmos princípios da gramática sistêmico-funcional, de modo que os indivíduos escolhem os processos inconscientemente, e aqui classificam-se os verbos como transacionais, transformacionais e normais (ou neutros) para o caso do eixo y (atributos, atos e comportamentos) e em *taken-for-granted* (dados como certos ou inatos) e agênticos ou passíveis de desenvolvimento, organizando-se assim em duas categorias. (ACHUA; LUSSIER, 2010)

- Categoria dos atributos, atos e comportamentos do executivo: poderão ser transacionais e transformacionais.

- Categoria das características inatas (tidas como dadas ou certas em um executivo) ou agênticas da atribuição e passíveis de desenvolvimento por um líder. (ACHUA; LUSSIER, 2010).

Cada verbo será classificado de acordo com esses atributos. A lista completa com a classificação dos verbos e suas respectivas classificações está no APÊNDICE F.

3.4. Modelo teórico proposto

Portanto, a partir dessas três premissas e referenciais conceituais teóricas e descritivas apresentadas, o modelo teórico a seguir apresenta as relações entre 1) a expressão do significado em suas redações autobiográficas e experiência profissional; 2) a tipologia de atributos, atos e comportamentos dos executivos (transformacionais ou transacionais) ou inatas ou agênticas; e 3) verificar as relações entre 4 variáveis descritivas desses indivíduos e o *significado*.

Quadro 5. Modelo teórico proposto

Para encontrar a magnitude dessas ligações, optou-se pela análise multivariada fatorial e de componentes principais, com uma abordagem mais descritiva e menos determinística. A análise fatorial é uma técnica estatística multivariada que visa à redução dos dados e à criação de indicadores que representem as variáveis originais, agrupando elementos que a princípio possam não ter aparente proximidade.

4. Metodologia

4.1. A pesquisa científica

A Metodologia tem como função evidenciar o caminho pelo qual a pesquisa foi desenvolvida e ajudar a refletir e instigar um novo olhar sobre o mundo: um olhar curioso, indagador e criativo. Um projeto de pesquisa e o seu desenvolvimento devem ser elaborados para que seus resultados sejam satisfatórios, estejam baseados em um planejamento cuidadoso, em reflexões conceituais sólidas e alicerçados em conhecimentos já existentes. Para Lakatos e Marconi (1982), que mencionam diversas definições de método, a metodologia é o conjunto de regras estabelecidas para se atingir um objetivo; é procedimento regular, explícito e passível de ser repetido para se conseguir alguma coisa, material ou conceitual.

A característica distintiva do método é a de ajudar a compreender, no sentido mais amplo, não os resultados da investigação científica, mas o próprio processo de investigação (MATTAR, 2005).

Karl Popper (1972) afirma que um cientista, seja ele teórico ou experimental, formula enunciados e os verifica um a um. No campo das ciências empíricas em particular, ele formula hipóteses e as submete aos testes, confrontando-as com a experiência por intermédio de recursos de observação e experimentação.

Pesquisar significa procurar respostas para indagações propostas. Minayo (1993), em uma linha mais filosófica, considera a pesquisa como:

(...) a atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados (MINAYO, 1993, p.23).

Demo (1996) insere a pesquisa como atividade cotidiana considerando-a como uma atitude,

um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”. Para Gil (2010), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se dispõe de informações para solucioná-lo (YIN, 2005).

As pesquisas qualitativas nas ciências sociais trabalham com significados, motivações, valores e crenças e estes não podem ser simplesmente reduzidos às questões quantitativas, pois respondem a noções muito particulares (HORKHEIMER; ADORNO, 1973). Entretanto, os dados quantitativos e os qualitativos acabam se complementando dentro de uma pesquisa (MINAYO, 1993). Para que pesquisas desta natureza sejam consolidadas, desde o ponto de vista científico, a estratégia metodológica tem-se mostrado fundamental: a sustentabilidade dos estudos deve estar embasada em metodologias reconhecidas, seleções amostrais rigorosas e análise comparativa de dados. Cada nova pesquisa tem suas características particulares, objetos e objetivos distintos, necessitando de acompanhamento e cuidado na formação e condução da estratégia metodológica. Esses métodos de pesquisa podem ser classificados segundo dois grupos principais: métodos qualitativos e métodos quantitativos. (LOW, 1987).

Na verdade, todos os métodos possuem pontos fortes e fracos, e limitações de generalização. Suas aplicações dependem, fundamentalmente, das características dos problemas abordados e das características próprias da pesquisa. (LAY E REIS, 2005; GIL, 2010).

4.2. Objetivos, pergunta e questões da pesquisa

Recuperando os objetivos da pesquisa e questões de pesquisa, passa-se, neste capítulo, a metodologia proposta para o presente trabalho, que tem como objetivo central:

Investigar, pela interpretação de redações autobiográficas, como executivos expressam *significado* na descrição de suas trajetórias profissionais e sua relação com o tema de liderança.

A partir deste objetivo principal, propor mecanismos para identificar motivações profissionais que fazem as pessoas se alinharem ou não em torno de empresas e carreiras nas quais atuam, e sugerir encaminhamentos para as possíveis relações e agrupamentos encontrados, pretendendo responder as questões a seguir.

Questão de Pesquisa: Há expressão de *significado* pelos executivos, a partir da análise e interpretação das suas redações autobiográficas?

Q1: Quais os atos, comportamentos e ações expressos nas suas trajetórias profissionais que indicam significado estão mais associados à liderança?

Q2: Executivos expressam maior *significado* em posições de carreira hierarquicamente mais elevadas?

Q3: Existem relações significativas entre as variáveis descritivas - idade, gênero e experiência profissional na expressão de *significado*?

Q4: Quais as características, transacionais ou transformacionais, da liderança estão mais ou menos associadas à expressão de significado na interpretação de suas experiências de carreira?

Q5: Quais características inatas ou agênticas (intencionais ou atribuídas às funções de liderança), estão mais associadas á expressão de *significado*?

Diante deste objetivo e das questões enunciadas acima, depreende-se que se busca aqui a identificação de relações possíveis entre as variáveis apresentadas para desenvolver novas reflexões sobre o campo de estudos da Liderança e seus impactos nas organizações. A seguir, detalham-se os procedimentos metodológicos que orientaram esta pesquisa.

4.2.1. Método aplicado e tipos de pesquisa

Diante do propósito deste estudo e dos dados coletados pela análise e pesquisa documental, as

pesquisas aqui realizadas, de acordo com Vergara (2007), podem ser assim definidas:

Quanto aos fins, trata-se de uma **pesquisa descritiva** com o propósito de descrever e expor as características dos grupos, estimar a proporção de elementos de uma população específica que tenha determinadas características ou comportamentos, ou descobrir a existência de relação entre as variáveis (MATTAR, 2005; VERGARA, 2007). Deve-se considerar que a teoria e a descrição se desenvolvam em paralelo, com uma constante inter-relação entre elas. Os elementos descritivos fundamentais estarão baseados em uma aplicação para textos em português, adaptada da gramática sistêmico-funcional originalmente indicada à língua inglesa, com breves incursões no estudo do chinês, guardando os devidos cuidados para as restrições e diferenças nas estruturas linguísticas da língua portuguesa e da língua inglesa.

Quanto aos meios, trata-se de uma **pesquisa bibliográfica** de revisão dos estudos de liderança e *significado* já realizados e **documental** com acesso a informações documentais coletadas dos alunos do MBA Executivo como parte do processo de desenvolvimento da disciplina de Gestão de Pessoas.

Apesar do autor desta tese ter acompanhado todos os passos da coleta, não se pode afirmar que o instrumento indutor destas redações propunha a sua organização e preparação para uma pesquisa futura, caracterizando tais redações autobibliográficas como exclusivamente documentais (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Uma abordagem de análise de conteúdo documental, como esta pesquisa é uma *técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem* (VERGARA, 2007).

4.2.2. Escolha da população e amostra

Para que os resultados obtidos sejam generalizáveis, estes devem ser derivados de uma amostra representativa da população em estudo. A definição da amostra faz-se com base nos vários tipos de necessidades e atividades realizadas por diferentes grupos de usuários, representativos da população estudada. Por sua vez, o tamanho e a representatividade da amostra determinarão o grau de confiabilidade e de generalização dos resultados da

investigação. As amostras podem ser classificadas em probabilísticas e não probabilísticas. A definição do tipo e tamanho da amostra é discutida em detalhe por vários autores: (SOMMER E SOMMER, 1997; MARANS E AHRENTZEN, 1987; MOSER E KALTON, 1981; BACKSTROM E HURSH-CESAR, 1981) *apud* Mendehall (1985), entre outros. O grau de generalização dos resultados é determinado, simultaneamente, pelo tamanho e pelo tipo da amostra.

A amostra escolhida para recolhimento de dados é de executivos, alunos do curso de MBA Executivo Internacional que participaram do programa de 2006 a 2011. É uma **amostra não probabilística**, isto é, não representa a população de executivos do Brasil e, portanto, seus resultados serão não generalizáveis. Porém, algumas qualificações apontam esse grupo com características pessoais de destaque e relevância para uma amostra de executivos, alguns já líderes autênticos de companhias brasileiras e internacionais e potenciais lideranças do futuro.

4.2.2.1. Qualificação e descrição dos respondentes

Como terceiro elemento de qualificação deste modelo teórico, serão utilizadas medidas básicas qualificadoras e descritivas de uma amostra de executivos com o intuito de verificar possíveis associações e relações de proximidade de similaridade entre esses aspectos descritivos. Os dados considerados para essa abordagem foram os seguintes:

- Idade
- Gênero (masculino ou feminino)
- Origem do respondente (estrangeiro ou brasileiro)
- Índice de Carreira: o índice de carreira foi composto com base em dois indicadores criados pelo autor com a finalidade de distribuir normalmente a posição dos executivos em suas atuações;
 - Índice de Cargos: os cargos ocupados pelos indivíduos e o tamanho/complexidade do espectro de atuação desse executivo;
 - Índice de Empresa: o tamanho da empresa e o espectro de atuação dessa empresa no Brasil.

A justificativa para a elaboração desse indicador de carreira foi derivada da necessidade de medir a evolução carreira e a complexidade de decisões e responsabilidades as quais esse executivo está exposto. Utilizou-se aqui como referência básica a abordagem *Analytic Hierarchy Process* (SAATY, 1980) para que se pudesse organizar uma escala de evolução de carreira de modo simples, coerente e pragmático.

Estes dois índices multiplicados, o índice de cargos e o índice de empresas, têm-se o indicador de carreira que busca posicionar aproximadamente uma distância entre os diversos executivos nos cargos e posições de empresas que ocupavam no momento da redação de seus trabalhos.

Segundo Saaty (1980) o processo de análise hierárquica (*Analytic Hierarchy Process - AHC*) é um procedimento compreensivo e racional para estruturar um problema, de forma lógica, relacionando esses elementos em metas globais para avaliar soluções alternativas. Neste estudo a dificuldade foi de classificar as características individuais dos respondentes quanto aos seus cargos e empresas, pelas origens diversas e complexidade de atuação, o que indicou que o uso desta técnica poderia suprir a ausência de um indicador seguro de carreira e que nos fornecesse uma distribuição próxima da normal. Saaty (1980) indica três passos para a estruturação do problema: a construção de hierarquias; a definição de prioridades e julgamentos hierárquicos; e, por fim, o teste da consistência lógica do modelo e dos julgamentos.

De acordo com Bornia e Wernke (2001), a ordenação hierárquica possibilita ao decisor ter uma “visualização do sistema como um todo e seus componentes, bem como interações destes componentes e os impactos que eles exercem sobre o sistema”. E a compreender, de forma global, o problema da relação de complexidade, ajudando na avaliação da dimensão e conteúdo dos critérios, por meio da comparação homogênea dos elementos.

A construção de hierarquias pelo método análise hierárquica estrutura o problema em níveis hierárquicos, o que facilita a melhor compreensão e sua avaliação. Para a aplicação desta metodologia é necessário que tanto os critérios quanto as alternativas possam ser estruturados de forma hierárquica, sendo que o primeiro nível da hierarquia corresponde ao propósito geral do problema, o segundo aos critérios e o terceiro as alternativas. Monta-se, então, uma matriz a partir dos julgamentos dessa matriz e uma consistência lógica (ROCHE, 2004):

Tabela 5 Escala numérica de Saaty

<i>Escala numérica</i>	<i>Escala Verbal</i>	<i>Explicação</i>
1	Ambos os elementos são de igual importância	Ambos os elementos contribuem com a propriedade de igual forma.
3	Moderada importância de um elemento sobre o outro.	A experiência e a opinião favorecem um elemento sobre o outro
5	Forte importância de um elemento sobre o outro.	Um elemento é fortemente favorecido sobre o outro.
7	Importância muito forte de um elemento sobre o outro	Um elemento é muito fortemente favorecido sobre o outro.
9	Extrema importância de um elemento sobre o outro.	Um elemento é favorecido pelo menos com uma ordem de magnitude de diferença.
2,4,6,8	Valores intermediários entre as opiniões adjacentes.	Usados como valores de consenso entre as opiniões.
0,1	Valores intermediários na graduação mais fina de 0,1.	Usados para graduações mais finas das opiniões.

Fonte: Roche (2004, p. 6)

O primeiro passo foi decompor o problema, no caso indicador de carreira individual e o indicador da empresa. Para o indicador da empresa sugeriu-se a tabela abaixo, sendo nas linhas os cargos mais comuns e genéricos de técnico até presidente/sócio ou CEO.

Tabela 6 Matriz de índice de cargos

	Individual	Local	Regional	Nacional	Regional	Mundial
Cargos	País ou UF			Am. Latina		
Presidente/sócio/CEO	3	4	5	6	7	9
Vice Presidente	3	4	4	5	6	8
Diretor	3	3	4	5	6	7
Controller	2	3	4	5	5	6
Gerente	2	2	3	4	5	6
Consultor	1	2	2	3	4	5
Auditor	1	2	2	3	4	5
Técnico / Analista	1	1	2	3	4	5

Feitas essas distribuições hierárquicas sugeridas pela tabela de Saaty (Roche, 2004), os elementos da hierarquia são plotados, não obedecendo apenas a critérios objetivos, mas avaliando-se sistematicamente esses vários elementos, comparando-se uns aos outros em pares, julgamentos “humanos” essenciais para serem levados em consideração. Com essa ponderação tende-se a distribuir de forma mais criteriosa, mesmo sujeita a um julgamento subjetivo, neste caso os indicadores do cargo. Sugere-se a utilização de matrizes em frações de 1/9 a 9, porém, neste caso, ter-se-ia posições que ficariam sem nenhum registro, sendo desconsideradas naturalmente em uma análise posterior. Optou-se por uma matriz 8 x 6 no caso de cargos, mas mantendo a congruência da atribuição dos valores e a variância dos casos. Analogamente, isso foi feito na matriz de empresa 6 x 6, que com a igualdade de colunas da primeira matriz com as linhas da segunda, possibilitou a multiplicação das matrizes, apesar de que a multiplicação se fez apenas nas células.

Tabela 7 Matriz de índice de empresa

	Individual	Local	Regional	Nacional	Regional América Latina	Mundial
Cargos	País ou UF					
Transnacional	6	6	7	8	9	9
Grande	5	5	6	7	8	9
Média	4	4	5	6	7	8
Pequena	3	3	3	3	5	7
Micro	2	2	2	3	4	5
individual	1	1	2	2	3	3

Para esta classificação, considerou-se suficiente a utilização do método de análise hierárquica somente para definição das matrizes, por duas razões. Não há necessidade de fazer julgamentos posteriores de complexidade, já que o julgamento se concentra na identificação do cargo e da empresa que esse indivíduo se posiciona. Não se está julgando as posições, como sugere o método, uma vez que elas já existem, mas apenas justificando sua distribuição. A segunda razão é que, com esta definição hierárquica, conseguiu-se uma distribuição normal dos indicadores de carreira, conforme plotado no histograma a seguir:

Gráfico 1 Histograma da distribuição da variável Indicador de Carreira

Diante disto, considera-se que o uso da análise hierárquica, dentro das limitações deste estudo, foi indicada nestes termos para hierarquizar os cargos e empresas indicados pelos pesquisados no momento da redação.

4.2.3. Análise Estatística

4.2.3.1. Análise de Frequências

O objetivo da análise de dados é descrever, interpretar e explicar os dados coletados, de maneira que estes venham a responder às questões formuladas no estudo. A decisão sobre os métodos e técnicas de análise a ser utilizados depende da natureza dos dados obtidos e do tipo de informações e relações desejadas. Segundo Mendenhall (1985, p. 185), “a natureza dos dados governa o método que é apropriado para interpretar os dados e a ferramenta de pesquisa

que é necessária para processar aqueles dados”.

A importância da relação existente entre a natureza dos dados coletados e a natureza dos métodos de análise (testes paramétricos e não-paramétricos) a ser empregados é fundamental na definição das variáveis e perspectivas de resultados. A abordagem paramétrica trata de testes paramétricos. O termo “parâmetro” refere-se a medidas que descrevem a distribuição da população como a média ou variância, daí o termo teste paramétrico. Dados com comportamento paramétrico seguem a curva gaussiana de distribuição normal da frequência dos dados. A abordagem não-paramétrica, por sua vez, trata de testes não-paramétricos. Testes não-paramétricos ou de livre-distribuição são assim chamados porque não dependem de formas precisas de distribuição da população da amostra. Logo, os métodos não-paramétricos não assumem uma distribuição probabilística conhecida e permitem inferências independentemente das características ou da forma de distribuição da frequência dos dados.

A utilização de testes estatísticos deve-se, fundamentalmente, à necessidade de se determinar a existência de relações ou não entre variáveis investigadas, a partir de resultados obtidos. Por meio de análises que seguem procedimentos matemáticos reconhecidos como válidos e confiáveis, e que não estejam sujeitos a interpretações pessoais e possíveis discordâncias, adota-se o valor de 0,05 (sig.) como determinante de uma relação significativa, isto é, uma relação que, com base nos cálculos estatísticos, apresenta uma magnitude, pois ela teria apenas uma chance de 5% de não se repetir, caso realizada novamente com outras amostras das mesmas populações.

Frequências: revelam a distribuição dos dados com relação às categorias consideradas na variável. É aquela informação mais básica que se pode obter de uma variável. Além de tabelas, que mostram as frequências em valores absolutos e respectivos percentuais correspondentes a cada categoria de uma variável, podem ser utilizados histogramas ou gráficos de barras, que possibilitam uma apreensão visual mais imediata das frequências. As tabelas de frequências, assim como os histogramas, também permitem verificar se a codificação das categorias constituintes da variável corresponde à codificação previamente definida, evitando que testes estatísticos envolvendo duas variáveis sejam realizados com códigos tabulados erroneamente. Logo, é importante que se verifique a distribuição das frequências para cada variável, antes da realização de análises envolvendo duas variáveis.

Ainda, as frequências devem ser apresentadas tanto em valores absolutos quanto em percentuais, pois estes permitem a comparação entre diferentes grupos.

4.2.3.2. Tabelas de Contingência

Um problema frequentemente encontrado na análise de dados de frequência diz respeito à independência entre dois métodos de classificar os eventos observados (MENDENHALL, 1985). Ostensivamente aparecem investigações de uma contingência, isto é, uma dependência entre duas classificações, e que apresentam certo grau de independência.

Para a frequência de uma determinada variável, pode haver outra variável que possui uma distribuição de frequência, e a análise ou relação entre as duas possibilitará identificar se existe ou não uma dependência dos dados analisados para aquelas variáveis.

As ditas tabelas de contingência, tabelas de referência cruzada ou *cross tables* permitem as frequências de duas variáveis segundo as quais se pretende estabelecer uma relação de dependência.

Segundo Mendehall (1985), essas tabelas possuem uma frequência esperada; para cada cruzamento dos totais existe uma frequência dos dados que seria o produto das proporções de uma variável em função das outras.

4.2.3.3. Análise Multivariada

Análise multivariada é definida por Hair *et al.* (2005) como o conjunto de métodos estatísticos que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre cada um dos indivíduos ou objetos sob investigação.

De acordo com Hair *et al.* (2005) e Fávero *et al.* (2009), o tipo de relação investigada (relação de dependência ou de interdependência) é um fator central para a definição da abordagem

multivariada apropriada. A análise de relações de dependência pode ser realizada por meio das seguintes técnicas:

- a) modelagem de equações simultâneas;
- b) análise de relações canônicas;
- c) análise multivariada de variância;
- d) regressão múltipla; e
- e) análise discriminante.

Por outro lado, a análise de relações de interdependência pode ser executada através das seguintes técnicas:

- a) análise de agrupamentos;
- b) análise de correspondência;
- c) análise fatorial; e
- d) escalonamento multidimensional.

Uma vez que o objetivo desta pesquisa consistiu em interpretar a expressão de significado, suas relações com a liderança e identificar estruturas e padrões de relações existentes entre as frequências identificadas nos verbos e pronomes neste estudo, a análise multivariada mostrou-se como o ferramental estatístico mais adequado.

A abordagem multivariada que analisa relações de interdependência é a apropriada para assegurar consistência metodológica aos procedimentos executados. Para esta pesquisa foram consideradas três técnicas, a saber:

- a) análise de agrupamentos;
- b) escalonamento multidimensional; e
- c) análise fatorial.

Pohlmann (2007) considera que a análise de agrupamentos (ou conglomerados) se caracteriza por ser descritiva, ateorética e não inferencial, não tendo base estatística para formular inferências sobre uma população com base em uma amostra e sendo usada como técnica

exploratória.

O escalonamento multidimensional é definido por Herdeiro (2007) como uma técnica estatística que analisa posicionamentos, comparações de padrão, graus de proximidade e classificações por afinidade entre diversos elementos.

Bezerra (2007) define análise fatorial como sendo uma técnica estatística que busca identificar dimensões de variabilidade comuns existentes entre um conjunto de fenômenos. Sobre os procedimentos referentes à escolha da técnica de rotação de fatores adequada, Hair *et al.* (2005) afirmam que não há regra específica para a definição da técnica a ser utilizada, mas informam que a técnica mais utilizada é a VARIMAX, por estar disponível na maioria dos aplicativos estatísticos computacionais.

Em geral os fatores produzidos na fase de extração nem sempre são facilmente interpretados. A aplicação do método de rotação tem por objetivo principal a transformação dos coeficientes dos componentes principais retidos em uma estrutura simplificada (THURSTONE *apud* REIS, 2001; FÁVERO *et al.*, 2009; JACKSON, 1991). Ainda segundo Fávero *et al.* (2009) “a rotação dos fatores é possível, pois as cargas fatoriais podem ser representadas como pontos entre eixos, e esses eixos podem ser girados sem alterar a distância entre os pontos”. Todavia, as coordenadas do ponto em relação ao eixo são alteradas, ou seja, as cargas fatoriais são alteradas durante a rotação. Os métodos de rotação podem ser ortogonais ou oblíquos. Os ortogonais não produzem fatores correlacionados entre si, sendo interpretados a partir de suas cargas. Nos métodos oblíquos estão correlacionados exigindo a interpretação não só das cargas, como também dessas correlações. Optou-se aqui pela rotação ortogonal mais utilizada, o método VARIMAX, que busca minimizar o número de variáveis que têm altas cargas de um fator, simplificando a interpretação dos fatores.

Nesta pesquisa considerou-se a utilização de mais de uma técnica multivariada em vista da intenção de caracterizar a estrutura de relações e padrões de uso referentes aos verbos que expressam maior significado pelos alunos, bem como para comparar os resultados obtidos.

Considerando a possibilidade de utilização de mais de uma técnica, Hair *et al.* (2005) ressaltam que as técnicas multivariadas que investigam interdependências podem ser

comparadas entre si. Todos os cálculos e demais procedimentos estatísticos foram efetuados a partir do aplicativo computacional *STATISTICA 8.0 for Windows*.

4.2.3.4. Significância dos resultados

O desenvolvimento de uma pesquisa científica com hipóteses pressupõe o teste da validade das hipóteses formuladas, se são válidas ou não; para tanto, a análise estatística é o instrumento de análise.

Uma vez determinados a natureza da população e o método de amostragem, ficará estabelecido o modelo estatístico. Associado a cada teste estatístico, tem-se um modelo estatístico e condições de mensuração. O teste é válido sob as condições especificadas no modelo e pelo nível da escala de mensuração. Neste caso, tem-se que admitir que estas condições foram satisfeitas e serão apresentadas nas análises do item 5.4.

4.3. Procedimentos metodológicos

Podolny, Khurana e Besharov (2010) afirmam que o estudo do *significado* na liderança foi deixado de lado durante alguns anos, privilegiando a associação de resultados econômicos à liderança e restringindo uma relação desse *significado* que os indivíduos atribuem a suas ações. A identificação de *significado* para a liderança revisita os conceitos das escolas alemã e francesa sobre o que é, ou traz *significado* para os indivíduos, na sociedade. Não na perspectiva do discurso, mas, na perspectiva de como a percepção de *significado* é evidenciada pelas expressões escritas em um texto. A proposta de Podolny, Khurana e Besharov, (2010) é utilizar a metodologia descrita por Halliday (1994); Halliday e Mathiessen, (1999) da chamada gramática sistêmico-funcional, descrita detalhadamente no item 3.2 no referencial teórico. O foco desta abordagem é identificar sentenças, expressões e elementos gramaticais (partículas de ligação, pronomes, advérbios etc.) que indicam, **no discurso escrito em um texto o significado expresso pela distância que se coloca da ação**

descrita, quer por meio de processos verbais, quer pelo uso de pronomes.

Os procedimentos metodológicos deste trabalho se concentram:

- i. na pesquisa acadêmica, conforme referencial teórico, privilegiando trabalhos atuais nos campos de ciências sociais aplicadas aos temas de liderança, gestão estratégica de pessoas e contextos de negócios;
- ii. na pesquisa acadêmica de autores e pesquisadores que executam suas produções no *estado da arte* na área de liderança, gramática sistêmico-funcional, semiótica e semântica;
- iii. na utilização de dados primários, oriundos de trabalhos acadêmicos de reflexões e atividades da disciplina de Gestão de Pessoas, de alunos executivos do curso de MBA Executivo Internacional da FIA, coletados no período de 2006 a 2011. Essas informações primárias são derivadas das atividades dos alunos. Estes executivos deveriam desenvolver uma reflexão pessoal, após todo o curso da disciplina de Gestão de Pessoas, e, com informações recebidas dos professores, ser submetidos a alguns testes (tipos psicológicos, estilos de decisão, âncoras de carreira, entre outros, descritos no referencial teórico). A redação de uma biografia, em formato de redação dissertativa, contemplando o seu histórico profissional e pessoal, permite identificar suas perspectivas de carreira nos próximos 5 a 10 anos adiante. O estilo de elaboração dessas redações é livre, mas o critério de avaliação envolve a necessária aplicação de reflexões sobre testes realizados no curso, o teste de tipos psicológicos (JUNG, 1971; CASADO, 1993), de âncoras de carreira (SCHEIN, 1992) e estilos de decisão (DRIVER, 1987), sendo os únicos instrumentos indicados como parte dessa análise autobiográfica à reflexão sobre o futuro de carreira. A amostra inicial base para a pesquisa é de 281 redações autobiográficas desses executivos, disponíveis para análise e aplicação da metodologia deste trabalho;
- iv. na aplicação dos conceitos de gramática sistêmico-funcional, interpretação e identificação de frequências de elementos gramaticais que indicam a expressão da experiência pelo significado, exposta nas redações segundo a distância que o interlocutor se coloca da ação ou objeto descrito. Essa avaliação basear-se-á na análise de frequências de sentenças gramaticais, tratadas estatisticamente como subsídio ao cruzamento de outras variáveis relacionadas aos dados secundários dos respondentes;

- v. na utilização da Análise Multivariada para identificar padrões entre as variáveis descritivas dos indivíduos e o uso dos verbos e seus processos transitivos pelos quais foi construída a redação com a experiência profissional de cada um.

4.3.1. Instrumentos de coleta

O instrumento de coleta de dados utilizado foi resultado de discussões acadêmicas e referenciais acerca das possibilidades de conduzir os alunos de cursos executivos a exercitarem a reflexão profunda sobre carreira, e como organizar e visualizar as possibilidades de futuro profissional de modo a alcançar a realização em todas as suas dimensões, sejam elas profissionais, pessoais ou nas escolhas que faz. Autores como Schein, (1992), Picollo e Colquitt (2006), Payne (1986), Nohria e Khurana (2010), entre outros, defendem o uso de redações autobiográficas como ferramentas de observação de aspectos de liderança, de motivações pessoais, mecanismos de formulação do discurso e da estrutura gramatical. Drucker, (1999); Dutra, (2002) e Casado, (1993) defendem o autoconhecimento como o principal caminho para a condução e gestão de sua própria carreira. Drucker (1999), em seu artigo referência *Managing Oneself*, afirma:

Sucesso na economia do conhecimento vem daqueles que conhecem a si próprios, suas forças, seus valores e como eles conseguem o melhor desempenho. (DRUCKER, 1999, p.1).

Manuais de carreira e recolocação como Bowles (2011) são disseminados como práticas de busca de oportunidades de trabalho e apoio no processo de recolocação profissional. Esses manuais também afirmam que a busca de autoconhecimento é um elemento chave para direcionamento da carreira, mudança e busca de novas oportunidades; e uma revisão da vida e carreira por meio de uma autobiografia é uma ferramenta útil nessa reflexão.

Gênero literário iniciado por Plutarco (2008) em *Bíoi parálleloi*, em que descreveu a trajetória de 23 figuras gregas proeminentes, a biografia fixa alguma diretriz de como é como gênero e indica, pela narração de fatos importantes de um indivíduo, sua trajetória, virtudes e legados. (HISGAIL, 1997).

Uma autobiografia é a biografia escrita pela pessoa de quem a biografia fala, resultando de quando o autor procede a um levantamento de sua própria existência, neste caso, direcionado à reflexão de sua vida profissional.

É natural do processo autobiográfico que o autor conduza a narrativa da forma, na ordem, e na importância dos fatos relevantes, impondo ênfase naquilo que para ele é fundamental, com escolhas conscientes e inconscientes na redação de seu texto (PENA, 2004).

No caso específico do trabalho proposto aos alunos e fonte de dados deste estudo, a autobiografia não surgiu de uma decisão espontânea daqueles que fizeram o trabalho e, sim, induzida pelas obrigações curriculares do curso. Foi uma atividade obrigatória e sob avaliação, portanto, derivada de uma atividade formal do curso. Por outro lado, a reflexão, o tom, a ordem e a descrição da carreira e a formulação do plano futuro foram livres. Em todas as turmas em que foram aplicadas, a liberdade de redação foi incentivada, de modo a proporcionar conforto em relação às respostas, e evitar qualquer tipo de constrangimento com alguma informação pessoal que viesse a ser lida por terceiros. A confidencialidade das informações foi mantida em todas as turmas, sendo este material lido apenas por professores ligados direta ou indiretamente à disciplina de gestão de pessoas. A avaliação do trabalho jamais emitiu qualquer juízo de valor ou observação sobre o conteúdo dos fatos narrados ou observados pelos alunos, sendo reduzida somente ao cumprimento e aplicação dos conceitos descritos acima. Aqui também, da mesma forma, mantem-se a confidencialidade dos indivíduos estudados. A indicação do enunciado era:

“Com base nesses referenciais, desenvolvam uma análise do seu perfil profissional e proponha um plano de autodesenvolvimento de competências e conhecimentos. Considerem, no curto prazo, seus objetivos até a conclusão do curso, e no médio e longo prazos, seus objetivos de carreira em um horizonte de 5 a 10 anos. Se pertinente, inclua nesta avaliação elementos do seu plano de carreira na empresa em que atua.”

Este questionário original, como mecanismo primário de coleta de informações, está disponível no APÊNDICE A , ao final deste estudo.

4.3.2. Dados secundários

Além das informações desse instrumento de redação, buscou-se coletar quatro grandes grupos de informações secundárias que dizem respeito à descrição dos respondentes e das empresas que representavam: a empresa em que trabalhavam, posição hierárquica, idade no momento da pesquisa; e gênero que foram utilizados nos cruzamentos com as frequências primárias da análise gramático-funcional.

4.4. Análise dos dados

Os dados coletados por meio das redações dos alunos foram tabulados e analisados, utilizando-se *softwares* apropriados para a análise estatística desejada. Adotou-se o *software WordSmith Tools 5.00.34* de análise lexical de modo a quantificar o número de expressões, neste caso em particular, especialmente os pronomes pessoais do caso reto (eu, tu, ele, nós, vós, eles), pronomes possessivos (meu, minha, seu, sua, nosso, nossa, dele, dela, deles, delas) e de outros elementos gramaticais (substantivos, adjetivos, verbos e advérbios) que pudessem vir a apresentar alguma frequência notável dentro do escopo deste trabalho. Apesar de toda essa contagem, apenas os verbos e pronomes foram efetivamente usados nesta pesquisa. Foram utilizados também o *software* de análise estatística o *Statistica 8.0*, planilhas de cálculo Excel e banco de dados Access para o processamento das informações.

4.4.1. A Análise da gramática funcional

O modelo metodológico adotado é derivado essencialmente da análise da gramática sistêmico-funcional proposta por Halliday e Mathiessen (1999; 2008), e aplicada ao estudo do *significado* em liderança no trabalho de Podolny, Khurana e Besharov (2010). O pressuposto da análise da gramática funcional aplicada ao *significado* é interpretar como os seres humanos constroem suas experiências do mundo e as expressam gramaticalmente. Halliday e Mathiessen (2008) oferecem uma interpretação que é complementar, tratando a experiência

não como um conhecimento, mas como um significado, um sentido, e, portanto, como algo construído na linguagem. Em outras palavras:

(...) a preocupação é com a construção da experiência humana como um sistema semântico, e como a linguagem ocupa um papel central não só descrevendo e trocando experiências, mas também as construindo, ela ocupa uma base interpretativa (Halliday e Mathiessen, 2008, p.xii).

Dessas observações, portanto, o uso deste método aplicado a como a linguagem se faz é uma abordagem semântica, derivada de todos os sentidos do termo. A semântica identifica o que a palavra significa, enquanto a sintaxe, como ela é expressa (ANDRÉ, 1990).

Em alguma medida, transcendendo esse conceito de semântica, uma elaboração interessante pode ser derivada dos estudos da semiótica, o estudo dos fenômenos culturais como sistemas de signos ou sinais (ECO, 1976; 1984).

A explanação completa desse modelo metodológico, utilizado nesta pesquisa, está descrita no item 2.5.1 do referencial teórico.

4.4.2. Etapa 1: Organização das informações coletadas

Dois tipos de dados foram coletados junto à amostra escolhida para o estudo:

Informações qualificadoras e cadastrais de cada um dos pesquisados: compostas de nome, idade e posição hierárquica no momento da coleta de informações, empresa de origem, oriundas do cadastro de alunos da Fundação Instituto de Administração, com dados referentes ao mesmo período em que escreveram suas redações autobiográficas.

Redações autobiográficas e planos de carreira dos alunos: textos autobiográficos redigidos pelos alunos durante o curso do MBA Executivo, nos quais descrevem, livremente, um histórico de suas carreiras, a organização de uma agenda e um plano de carreira para o futuro. O formulário original da atividade geradora dessas informações está disponível no APÊNDICE A. Os dados individuais necessários serão coletados de acordo com os campos

abaixo, mas terão seu sigilo pessoal mantido durante todo o trabalho:

- Nome;
- Idade (no momento do curso);
- Posição hierárquica (no momento do curso);
- Empresa (no momento do curso);
- Gênero (masculino x feminino);
- Códigos (ID) de ligação com os textos;

Com base nessas duas fontes de informação, foi construído um banco de dados com as informações cadastrais, codificações dos textos impressos de modo a viabilizar a análise descritiva da amostra.

4.4.3. Etapa 2: Análise das redações autobiográficas

Completada a fase de organização dos dados, passar-se-á para a análise dos textos autobiográficos, sua leitura e preparação para o uso dos *softwares* e identificação das construções sentenciais, sobre a óptica da gramática funcional de Halliday (1994); Halliday e Mathiessen, (1999) e Thompson (2004) e de sua relação com significado na liderança abordada por Podolny, Khurana e Besharov (2010).

A análise da gramática sistêmico-funcional é um campo extenso e recente de estudos que pode ser pormenorizado em itens e abordagens detalhadas no que se refere à linguística nas frases e expressões. Delimitando o trabalho a um nível operacional exequível, Podolny, Khurana e Besharov (2010) propõem o uso de dois elementos fundamentais: a classificação de sentenças entre mentais, materiais e relacionais e sua contagem de frequências de modo a obter o número de registros e suas respectivas frequências relativas, caracterizando gramaticalmente qual é a prevalência ou predominância de determinado tipo sentencial.

Nesta pesquisa, fazer-se-á a contabilização de todas as orações que possuam todos os processos, porém, como já referenciado na literatura de Halliday e Mathiessen (2008),

Thompson, (2004) e Podolny, Khurana e Besharov (2010) considerar-se-á a frequência relativa dos verbos MENTAIS – maior significado; RELACIONAIS – menor significado expreso; e MATERIAIS – neutros, mas que em geral compõem a maior frequência relativa nas composições. Na figura a seguir, de acordo com o grau de transitividade dessas sentenças, a percepção e a expressão de *significado* tendem a ser maiores em sentenças mentais do que em sentenças relacionais:

Quadro 6. Frequências que indicam maior expressão de *significado*.

Como resultado, pretende-se obter a distribuição total e segmentada da frequência das sentenças descritas:

Tabela 8 Exemplo de distribuição de frequências e transitividade.

Distribuição da sentenças segundo a transitividade				
		Frequência	%	% Acumulado
Sentenças	Mentais	49,0	55,1	55,1
	Materiais	16,0	18,0	73,0
	Relacionais	22,0	24,7	97,8
	Outras	2,0	2,2	100,0
	Total	89,0	100,0	

Na tabela a seguir é possível observar exemplos de quais serão os verbos escolhidos para a identificação dos processos transitivos nas redações analisadas.

Tabela 9 Verbos e suas classificações em processos de transitividade

Processos	Participantes	Significado Central	Verbos
Material fazer	Ator, Meta, Extensão e Beneficiário.	Fazer e acontecer	<i>cantar, andar, escrever etc</i>
Mental percepção cognição emoção desejo	Experienciador e Fenômeno	Sensação perceber pensar sentir querer	<i>pensar, compreender, amar, saber perceber pensar sentir querer</i>
Relacional atributivo identificação	Portador e Atributo	ser, estar em relação atributivo identificação	<i>ser, estar em relação atribuir identificar</i>
Verbal dizer	Dizente e Verbiagem		<i>dizer, mostrar, falar</i>
Comportamental comportamento	Comportante e o Behaviour,	comportar	<i>assistir, focar, ouvir, respirar</i>
Existencial Existência		existir	<i>haver e existir.</i>

Adaptado de Thompson (2004)

A segunda proposição de Podolny, Khurana e Besharov (2010) é a identificação nas frases

relacionadas a trabalho e carreira do uso dos pronomes pessoais do caso reto e sua frequência nas sentenças, de modo a identificar o quão próximo ou distante da ação descrita o indivíduo se coloca.

Estas duas proposições têm como objetivo central identificar como o redator dessas autobiografias se posiciona em relação à sentença descrita.

Quadro 7. Pronomes pessoais e sua expressão de significado.

		1ª. Pessoa Singular	1ª. Pessoa Plural	3ª. Pessoa Plural	Outros
Sentença tendo como tema o Trabalho	Sim	B	B D	A C	
	Não	A D	C		

A. Indivíduo não expressa significado nem se identifica com o trabalho e com os colegas de trabalho
 B. Indivíduo expressa significado e se identifica com o trabalho e com os colegas
 C. Indivíduo não expressa significado com os colegas de trabalho, apesar expressar significado com outros grupos externos
 D. Indivíduo expressa significado e identidade com os colegas de trabalho e não se identifica com o trabalho

Situações que indicam expressão de significado
Situações que NÃO indicam expressão de significado

4.4.4. Etapa 3: Análise de conteúdo das redações autobiográficas

A análise da gramática sistêmico-funcional não se viabiliza ainda com a utilização de algum *software* específico exclusivamente, já que essa abordagem centra-se na análise semântica da frase. Porém, como ferramenta de apoio na identificação de expressões, verbos, pronomes, locuções, utilizou-se o *software* de análise de conteúdo *WordSmith*, como descrito acima, que possibilitou a análise de frequências de expressões constantes nos textos e a possibilidade de

achados estatísticos na distribuição de verbos, expressões ou palavras que possam indicar elementos de *significado* para os executivos pesquisados. Conseguiu-se também isolar sentenças que pudessem ser interpretadas de outras maneiras além do identificado inicialmente e requeriam uma contextualização em todo o texto. A seguir, uma tabela com um exemplo dessa distribuição de frequências:

Tabela 10 Exemplo de distribuição de palavras e expressões

Distribuição das palavras e expressões				
		Frequência	%	%
Palavras	Verbo 1	49,0	55,1	55,1
	Verbo 2	16,0	18,0	73,0
	Pronomes	22,0	24,7	97,8
	Advérbios	2,0	2,2	100,0
	Total	89,0	100,0	

4.4.5. Etapa 4: Análise das informações

Nesta etapa, o objetivo é a análise das frequências das expressões identificadas e a manipulação das frequências absolutas e relativas de modo a levantar possíveis relações entre as expressões identificadas, tipos de sentenças e possíveis correlações entre elas. Feitas as relações, buscou-se identificar padrões com a utilização das técnicas de Análise Estatística Multivariada a fim de se identificarem os padrões e correlações dessas variáveis estudadas.

5. Análise dos dados

5.1. Documentação e Coleta das Informações

Conforme descrito no capítulo 4, Metodologia, o presente estudo concentrou-se no aproveitamento de redações autobiográficas desenvolvidas pelos alunos do MBA Executivo Internacional. Tais trabalhos foram desenvolvidos como parte dos quesitos de avaliação da disciplina de gestão de pessoas, uma das disciplinas ministradas no curso que tem como objetivo

(...) sensibilizar os participantes para a importância e a especificidade da gestão de pessoas para o desenvolvimento da competitividade organizacional. Ela apresenta de forma abrangente e integrada, os múltiplos aspectos que constituem a complexidade da gestão de pessoas: os componentes individuais e interpessoais do comportamento humano; as características culturais e políticas das organizações; os desafios gerenciais, técnicos e estratégicos advindos das turbulências do ambiente organizacional; a gestão de carreira e liderança.

Como cerne deste trabalho proposto aos alunos, a promoção de uma reflexão profunda sobre a trajetória profissional de cada um, o enunciado sugeria:

Com base nos referenciais teóricos e testes aplicados durante o curso, desenvolva uma análise do seu perfil profissional e proponha um plano de autodesenvolvimento de competências e conhecimentos. Considere, no curto prazo, seus objetivos até a conclusão do curso, e no médio e longo prazo, seus objetivos de carreira em um horizonte de 5 a 10 anos. Se pertinente, inclua nesta avaliação elementos do seu plano de carreira na empresa em que atua.

As turmas foram orientadas a desenvolver esse mesmo trabalho durante quatro anos; as redações autobiográficas compreendem o trabalho de 281 alunos inicialmente, das turmas 31 até a turma 38 do MBA Executivo, acompanhados durante seus cursos, desde o 2º. semestre de 2006 até o 2º. semestre de 2010, cada turma com duração de cerca de um ano e meio (18 meses). Destes 281 documentos iniciais, foram selecionados 268 documentos que possuíam as características necessárias para este trabalho e que fossem textuais, excluindo-se aqueles simplesmente esquemáticos ou produzidos exclusivamente por outras fontes que não o próprio indivíduo, por exemplo algum relatório de avaliação interno das empresas sobre o

indivíduo. Destes 268, 251 foram convertidos e compõem a nossa amostra.

Vale ressaltar que esses trabalhos não foram propostos para um fim de pesquisa futura, mas sim como um instrumento de reflexão livre para os alunos sobre suas carreiras até ali, sempre incentivados nas orientações a serem o mais sinceros, completos e livres possível em seus relatos sobre suas carreiras.

Após aproximadamente dois meses de tempo disponível para a redação, esses relatórios eram entregues por meio eletrônico e ficavam disponíveis para a avaliação e análise dos professores responsáveis. Todas essas redações foram lidas e avaliadas por este pesquisador, entre outros professores que utilizaram este material para outros elementos de informação e orientação de carreira aos alunos.

5.2. Organização das Informações coletadas

Feitas as leituras de todos os trabalhos, esses arquivos foram organizados documentalmente e arquivados eletronicamente seguindo o padrão

T31 NOME DO ALUNO . (extensão do arquivo - .doc, .pdf, .txt)

A partir desse arquivamento, seguiram-se os seguintes passos para o processamento dessas informações e aproveitamento para aplicação da metodologia deste trabalho:

- 1) Identificação das redações autobiográficas dos alunos das turmas compreendidas entre 2006 e 2010 que seriam aproveitadas de acordo com os procedimentos apontados no item 5.1 ;
- 2) Identificação das fichas de inscrição desses alunos no sistema da escola, com seus dados completos (nome, endereço, idade, estado civil, empresa cargo, histórico profissional e escolar), entre outras informações particulares existentes na chamada ficha do aluno;
- 3) Recuperação do arquivo e organização documental das redações autobiográficas;

- 4) Avaliação das redações autobiográficas que tinham condições de conteúdo de fazer parte deste estudo, reduzindo a amostra inicial de 281 para 268 e, posteriormente, para 251 amostras
- 5) Conversão de todas as redações autobiográficas de seus formatos originais [*word* 97 (.doc), *word* 2003 (.doc), *word* 2007 (.docx), *Acrobat Adobe* (.pdf) e *Excel* (.xls)] em arquivos formato texto. (.txt);
- 6) Escolha do *software* para análise linguística do conteúdo e das sentenças das redações. No caso o *software* escolhido foi a versão *full* do *software WordSmith Tools* versão 5.00.34 da *Oxford University Press* (WordSmith, 2010) e contabilização das frequências absolutas e relativas dos verbos nesse software.
- 7) Avaliação da frequência de verbos por sentença no próprio *software WordSmith Tools*;
- 8) Contabilização das frequências absolutas e relativas dos pronomes de primeira e terceira pessoas no *WordSmith Tools*;
- 9) Contabilização das frequências absolutas e relativas de todas as palavras de todos os textos dentro do programa *Wordsmit Tools*;
- 10) Identificação de todos os verbos utilizados pelos alunos, a partir da classificação e filtragem de *todas as palavras* descritas nos textos. Organizou-se um arquivo de palavras, identificando inflexões, declinações e verbos irregulares com radicais diferentes;
- 11) Contabilização das frequências absolutas e relativas de *todas as sentenças* de todos os textos amostrados dentro do programa *WordSmith Tools*;
- 12) Classificação de todos os verbos sobre os aspectos de transitividade na Gramática Sistêmico-Funcional, classificando-os sobre a transitividade de seus processos em **Mentais, Relacionais, Materiais, Comportamentais, Verbais e Existenciais** com suas respectivas frequências absolutas e relativas utilizando-se aqui o banco de dados Access 2010.
- 13) Elaborar uma tabela com os verbos e suas declinações e relações com o seu infinitivo, por exemplo, relacionar todas as declinações do verbo construir (construo, construímos, construirei, etc.) como associados ao infinitivo construir, por arquivo amostrado;
- 14) A partir de um banco de dados Access 2010, cruzar a tabela dos verbos e suas declinações com os arquivos individuais de cada um dos alunos;

- 15) Contabilizar a frequência absoluta e relativa das sentenças dos verbos em cada um dos arquivos usados na amostra;
- 16) Elaborar uma tabela com os pronomes pessoais e possessivos de 1ª. e 3ª. pessoas, do singular e do plural;
- 17) Contabilizar a frequência absoluta e relativa dos pronomes;
- 18) Contabilizar as frequências relativas e absolutas do uso da 1ª. e 3ª. pessoas e contabilizar esse uso em relação a sentenças do trabalho de acordo com o item 3.2.2 do modelo teórico;
- 19) Identificar para que tipo de sentença a colocação do pronome foi feita de acordo com o tópico 3.2.2 do Referencial Teórico;
- 20) Identificar para cada verbo, qual a sua característica transitiva em relação a atributos de líderes ou de gestores (características mais transacionais do que transformacionais) e se são tidas como certas ou inatas (*taken for granted*) e agênticas/ intencionais ou não (*agentic*);
- 21) Indicar o índice de carreira, a multiplicação de um fator de uma matriz de cargo, por um fator de uma matriz de tipo de empresa de acordo com modelo proposto no item 4.2.2.1 do modelo teórico;
- 22) Unificar todas essas informações em um único banco de dados contendo: nome; nome do arquivo, idade, índice de cargo, índice de carreira, frequências absoluta e relativas dos tipos de verbos por transitividade; frequências absolutas e relativas por tipo de pronomes, classificação das sentenças por pronomes e distância da atividade profissional e frequências absolutas e relativas dos verbos com ações transacionais, transformacionais, inatas e agênticas;
- 23) Aplicação das ferramentas estatísticas – regressão linear e análise fatorial para identificar padrões de comportamento das variáveis utilizando-se do software *Statistica* versão 7.0;
- 24) Análise e verificação dos resultados.

Nestes últimos tópicos acima, apresentou-se o procedimento de dados aplicados na pesquisa. A partir dessas etapas detalhadas, será dividida a apresentação dos resultados em quatro grandes grupos deste capítulo: a preparação das informações e processamento lexical e identificação das palavras, organização das frequências, análise estatística e resultados

esperando facilitar o entendimento do leitor.

5.3. Preparação das informações

Conforme descrito anteriormente, a fonte de informações dos dados derivou de uma redação executada pelos alunos das turmas supracitadas (31 até 38 do MBA Executivo). Sugeriu-se que o trabalho fosse redigido de forma dissertativa, em um mínimo de 10 páginas e contemplando um pequeno histórico da carreira dos indivíduos e suas perspectivas futuras, porém, apesar da sugestão de 10 páginas, foram aceitos trabalhos com mais ou menos páginas de texto. A orientação do trabalho foi sugerir a elaboração de um plano de carreira; a escolha do formato e dos mecanismos de apresentação ficavam a cargo dos alunos elaboradores dos trabalhos.

Contabilizando todas as informações recebidas dos alunos, foram obtidos 281 arquivos, para um universo de 302 alunos nas 8 turmas pesquisadas. Destes, três apresentaram problemas na conversão dos dados e 5 estavam em formato inadequado (*Excel* ou *PowerPoint*, com informações esquematizadas e não em texto ou com informações insuficientes), sendo descartados desta preparação inicial. Dentre os arquivos aproveitados, 22 (8,02%) estavam em formato .pdf (*Acrobat Adobe*) e foram convertidos para *MS-Word* e 246 arquivos estavam em duas versões do *MS-Word* (97 e 2003). Nas primeiras rodadas de utilização do *software WordSmith* logo, se percebeu que a utilização dos arquivos formatados exigiria uma capacidade de processamento maior, com muitos resíduos e optou-se pela conversão de todos os 268 arquivos em formato .txt, independentemente da versão original do arquivo primário.

5.3.1. O Software WordSmith Tools

O *software WordSmith Tools* desenvolvido pela universidade de Oxford, tem como característica fundamental ser um *software* de análise léxica, isto é, de um acervo de palavras de uma determinada língua e linguística, não apenas destinado à contabilização das palavras e suas frequências absolutas e relativas, mas ao aperfeiçoamento e análise dos mais variados

textos possíveis. Uma das principais vantagens do *WordSmith Tools* é de que apesar de ser um *software* britânico, direcionado a língua inglesa, ele tem uma série de mecanismos de *set up* que permitem a escolha de outros idiomas, entre eles o português brasileiro, configurando toda a análise para a língua original das amostras deste trabalho. Uma segunda vantagem diferenciadora e essencial é a ferramenta *Concord*; o “*concordancer*” permite colocar a palavra identificada no contador de palavras no contexto em que ela foi escrita, o que é fundamental neste trabalho para se confirmar a contextualização do processo transitivo que se indicou especialmente aos verbos.

Basicamente o *WordSmith Tools* é composto de 3 módulos básicos que serão explicitados a seguir e servirão como base para orientar o que foi desenvolvido a partir do estudo.

O primeiro módulo *WordList* é direcionado à contagem das palavras identificadas em um texto após o seu carregamento e permite a contagem da frequência absoluta e relativa de vários textos, gerando resultados individuais (por texto) ou consolidados;

O segundo módulo em ordem de utilização é o *KeyWords*, em que a partir de uma listagem de palavras derivadas do *WordList* ou produzidas pelo pesquisador, é possível identificar e conectar palavras-chave em cada um dos textos.

O terceiro módulo é o *Concord*, que como descrito anteriormente, permite a utilização das palavras identificadas no *WordList* ou *KeyWord* e contextualizá-la em qual sentença apareceu; muito útil para confirmação da transitividade dos verbos

5.3.2. O módulo *WordList*

Na utilização do *WordList* após as adaptações e conversões dos arquivos em formato .txt obteve-se o aproveitamento de 251 arquivos que caracterizam a amostra básica. Diversas rodadas foram executadas com a finalidade de configurar o *software* com a língua portuguesa e somente caracteres latinos. Iniciou-se o trabalho com mais de 5 milhões de expressões e sinais registrados, resumindo esse montante a 760.481 registros de palavras ou expressões

com mais de 2 caracteres, base para a composição de um arquivo original com todas as palavras de todas as redações analisadas. Destes 760.481 registros de palavras iniciais 110.179 registros eram verbos. Fazendo-se um tabelamento destes verbos com todas as suas declinações, totalizaram 9277 verbos com declinações equivalente a 1559 verbos no infinitivo. Assim em todas as redações utilizaram-se 1559 verbos diferentes e estes foram classificados de acordo com suas transitividades. Na tabela a seguir, os verbos com maior frequência absoluta e relativa:

Tabela 11 Verbos com maior frequência absoluta e relativa

Verbs	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
SER	8993	8,33%
PARAR	8916	8,26%
TER	5079	4,71%
TRABALHAR	3651	3,38%
POR	3162	2,93%
ESTAR	2821	2,61%
PODER	2221	2,06%
FAZER	2186	2,03%
DESENVOLVER	1343	1,24%
BUSCAR	1193	1,11%
FORMAR	1172	1,09%
FOCAR	996	0,92%
PASSAR	938	0,87%
ENTRAR	802	0,74%
APRENDER	741	0,69%
DEVER	729	0,68%
TOMAR	726	0,67%
ATUAR	684	0,63%
FICAR	676	0,63%
CONSIDERAR	640	0,59%
GOSTAR	596	0,55%
PRECISAR	588	0,54%
ASSUMIR	568	0,53%
INICIAR	567	0,53%
DAR	565	0,52%
MELHORAR	558	0,52%
SENTIR	552	0,51%
POSSUIR	549	0,51%
ACREDITAR	515	0,48%

O processo de utilização do *WordList* consiste basicamente na escolha do botão *WordList* dentro do *software WordSmith Tools* no qual se abre uma caixa de diálogo que possibilita a escolha dos textos a ser utilizados para o processamento.

Figura 15. A opção *WordList* no software *WordSmith Tools*

Quando da opção da escolha dos textos, podem se processar dentro do *Wordlist* algumas alternativas, como simplesmente escolher vários textos, concentrando seus resultados por texto individual ou consolidados, o que promove melhor qualidade de análise, especialmente, como neste caso, buscando a frequência de cada um dos indivíduos, ou seja, por textos. O cálculo da frequência relativa não foi feito neste *software*, utilizando-se do *Statistica 8.0*.

Figura 16. Caixa de Seleção dos textos no *WordList*.

Os resultados do processamento da construção da tabela com a lista de palavras identificadas apresentam-se com a amostra a seguir:

N	Word	Freq	%	Texts	%_lemmas	Set
13	COM	266	0,11	266	99,25	
14	CARREIRA	264	0,10	264	98,51	
15	DOS	264	0,10	264	98,51	
16	PESSOAS	264	0,10	264	98,51	
17	TRABALHO	264	0,10	264	98,51	
18	POR	263	0,10	263	98,13	
19	QUE	263	0,10	263	98,13	
20	COMO	262	0,10	262	97,76	
21	MAIS	262	0,10	262	97,76	
22	PROFISSIONAL	260	0,10	260	97,01	
23	UMA	260	0,10	260	97,01	
24	EMPRESA	259	0,10	259	96,64	
25	ANOS	258	0,10	258	96,27	
26	DAS	256	0,10	256	95,52	
27	PLANO	256	0,10	256	95,52	
28	SER	255	0,10	255	95,15	
29	NÃO	254	0,10	254	94,78	
30	GESTÃO	251	0,10	251	93,66	

Figura 17. Devolutiva de frequências do módulo *WordList*

Na sequência para se compor uma detalhada consistência dos dados coletados é possível

cruzar uma ou mais listas de palavras. Tal procedimento é bem vindo no sentido de, a partir da listagem de verbos, por exemplo, cruzar todos os textos com os verbos identificados, produzindo uma tabela com frequências de acordo com o esquema apresentado na Tabela 12 a seguir:

Tabela 12 Frequência absoluta das palavras

	T31 ALUNO 1	T31 ALUNO 2	T31 ALUNO 3	T31 ALUNO n
Palavra 1 (P1)	P1 n ₁	P1 n ₂	P1 n ₃	P1 n
Palavra 2 (P2)	P2 n ₁	P2 n ₂	P2 n ₃	P2 n
Palavra 3 (P3)	P3 n ₁	P3 n ₂	P3 n ₃	P3 n
Palavra N (PN)	PN n ₁	PN n ₂	PN n ₃	PN n

Para se obterem os resultados da Tabela 12 o *WordList* possui uma caixa de diálogo denominada “*Detailed Consistency*”, que possibilita o cruzamento das informações da contabilização de cada um dos alunos com a lista base de palavras. Este cruzamento pode ser realizado a partir também da utilização do módulo *KeyWord*.

5.3.3. O módulo *KeyWord*

Utilizando-se este módulo na caixa de diálogo, como apresentada a seguir, é possível efetuar o cruzamento das palavras obtidas do módulo *WordList* e com uma referência de palavras. No exemplo demonstrado na Figura 20, carrega-se um arquivo com todas as palavras de todos os textos reunidos, aqui denominado TODOS LST_files. Lst (arquivo texto) e cruza-se com o que o *software* chama de “*reference corpus wordlist*”, neste caso, uma lista de verbos – VERBOS aaa.lst, também arquivo texto.

Figura 18. Caixa de diálogo da consistência de palavras do *Wordlist*

Figura 19. Caixa de diálogo de utilização do módulo *KeyWord*

Figura 20. Cruzamento de palavras-chave e lista de palavras comuns

Deste processamento originar-se-ão listas de todas as palavras cruzadas por texto exatamente como as descritas na Tabela 12, obtendo-se, para cada um dos textos analisados, o seu cruzamento com as palavras chave, neste caso, todos os verbos obtidos e listados nos primeiros procedimentos. Feito isto, tem-se uma lista de verbos para todos os arquivos das redações de todos os alunos, conforme a tabela a seguir, com a relação de todas as frequências absolutas de todos os verbos e suas declinações de cada um dos textos

Tabela 13 Frequências absolutas de verbos do processamento do KeyWord

	T31 ALUNO 1	T31 ALUNO 2	T31 ALUNO 3	T31 ALUNO n
Verbo 1 (V1)	V1 n ₁	V1 n ₂	V1 n ₃	V1 n
Verbo 2 (V2)	V2 n ₁	V2 n ₂	V2 n ₃	V2 n
Verbo 3 (V3)	V3 n ₁	V3 n ₂	V3 n ₃	V3 n
Verbo N (VN)	VN n ₁	VN n ₂	VN n ₃	VN n

Com esta tabela de frequências será possível cruzar estes verbos com uma tabela padrão de

verbos e suas respectivas classificações de transitividade utilizando o software Access 2010. Não é possível no software *WordSmith Tools*, processar a classificação das palavras, ou verbos, neste caso, apesar de opções de customização.

5.3.4. O módulo *Concord*

A última instância de utilização do *software WordSmith Tools* é o módulo *Concord* em que é possível a partir das listas criadas nos outros dois módulos *WordList* e *KeyWord* identificar, dentro das sentenças nas quais foi colocada a palavra-chave, neste caso o verbo e a característica do processo transitivo desse verbo.

Figura 21. Caixa de Diálogo do Módulo *Concord*

O primeiro passo na organização desse material foi reunir todas as informações processadas nas listas de palavras e arquivos dos alunos e carregá-las no *software*, conforme ilustração da caixa de diálogo a seguir:

Figura 22. Seleção dos textos para utilização do Módulo *Concord*

Feita esta seleção, carrega-se o arquivo com lista de palavras chaves que o *software* deverá localizar em suas sentenças. No caso da figura a seguir ilustra-se este processo com o carregamento dos pronomes (caixa de diálogo a esquerda) da Figura 23:

Figura 23. Palavras chave para cruzamento no módulo *Concord*

A utilização desta ferramenta é fundamental para evidenciar se o processo identificado no

verbo individualmente corresponde ao processo transitivo. Há palavras, especialmente verbos, que denotam outro significado que não aquele originalmente indicado. Como exemplo, pode-se citar o verbo “colocar”, que, em sua estrutura original, denota predominantemente um processo material – de se colocar algo em algum lugar – e hoje tem sido muito utilizado, mesmo como vício de linguagem como sinônimo de dizer, falar ou fazer uma colocação, neste caso, processo verbal. Para esta análise, selecionou-se apenas o verbo em sua declinação “coloco” (Figura 24) que se cruzou com os textos da amostra.

Figura 24. A transitividade da palavra “coloco” no Módulo *Concord*.

Ao indicar a palavra “coloco” (ressalte-se que isso é possível com todas as declinações obtidas do verbo colocar – coloco, coloquei, colocamos, etc) obtém-se como saída do *software* a plotagem de todas as sentenças em que se utilizou da palavra “coloco”, de modo que se possa, em caso de dúvida, avaliar a utilização daquelas palavras, o contexto em que estavam inseridas e o que significavam, como evidenciado na plotagem da tela na Figura 25. Percebe-se que o *software* evidencia a palavra “coloco” com destaque de cor, permitindo a leitura daquele trecho em que a palavra “coloco” aparece.

5.4.1. Limitações da abordagem estatística neste estudo

Algumas limitações relacionadas ao uso das técnicas estatísticas podem surgir devido a diferentes fatores, como aderência da metodologia utilizada; características da amostra; base teórica utilizada; tratamento estatístico adotado; entre outros. Segundo Martins e Theóphilo (2007), a limitação indica uma fragilidade potencial do estudo, porém deve ser evidenciada a fim de se averiguarem os limites da extensão da pesquisa executada. Nesta pesquisa, algumas limitações podem ser destacadas: dadas as características apresentadas pela amostra de característica não-probabilística e coletada da investigação documental das redações não destinadas a este fim, fato este, porém que não compromete ou envies a amostra. Como uma amostra não-probabilística, os resultados obtidos não permitem generalizações para todas as pessoas ou profissionais que exercem liderança ou expressam significado em suas redações pessoais ou profissionais. Dadas as características do universo de pesquisa considerado, há também a possibilidade de este não contemplar todas as interpretações exatas do que os redatores das autobiografias quiseram efetivamente expressar, em especial pelo fato de que, quando da coleta de dados, não havia informação de que essas redações seriam utilizadas para o estudo das aplicações da gramática funcional. Porém, ao considerar esse desconhecimento, também como positivo, pois não houve intenção em enviesar propositadamente o modo de redação em vista do uso posterior, mantendo um nível de limitação natural de um trabalho que expõe a trajetória de carreira e será lido por terceiros e pessoas desconhecidas. Além disto, as técnicas estatísticas utilizadas geram representações estruturais das relações entre os indicadores, mas não são apropriadas para a realização de inferências estatísticas que vão além dos próprios resultados obtidos. Outras limitações estão tratadas no capítulo específico além dos aspectos exclusivamente estatísticos

5.4.2. Apresentação das variáveis

Após a abertura dos dados em formato *Excel* no *software Statistica 8.0* a utilização dos recursos ficou por conta da utilização das ferramentas disponíveis. Importaram-se os dados da base unificada do *Excel* com todas as informações, mantendo os nome das variáveis em primeira linha e o nome dos registros de dados ocultos, evitando a publicação aqui dos

indivíduos pesquisados, mas acessando-os em qualquer momento da pesquisa, quando necessário.

Figura 26. Caixa de seleção para importar os dados.

A amostra inicial, não probabilística e documental, derivada do processamento dos textos no *software WordSmith*, sua organização e mesclagem utilizando banco de dados *Access* e planilha *Excel*, possibilitou a concentração de todas as variáveis por indivíduo em um único banco, utilizado como referência em todas as análises e processamentos. Foram identificadas inicialmente 280 redações autobiográficas dos alunos, que após um primeiro processamento dos textos resultaram em 268 arquivos e depois da análise do conteúdo, frequência absoluta e relativa e coleta de dados secundários (idade, gênero, posição e empresa), redundaram em 251 observações válidas para uso. As variáveis importadas compuseram um banco de dados apresentado na figura a seguir

	2 1a Pessoa	3 2a Pessoa	4 3a Pessoa	5 COMPORTAMENTAL	6 EXISTENCIAL	7 MATERIAL	8 MENTAL	9 RELACIONAL	10 VERBAL	11 IDADE	12 GÊNERO	GÊNERO
1	69			3	23	11	408	148	168	8	49	MASCULI
2	63		2		34	5	274	100	81	4	38	MASCULI
3	2				24		67	37	12		45	MASCULI
4	15				23		160	51	29	9	54	MASCULI
5	2				4		56	7		3	39	FEMININ
6	21		1		12	6	230	76	80	14	53	MASCULI
7	55		3		62	2	372	149	141	18	43	MASCULI
8	2				15		143	39	15	2	47	FEMININ
9	8		1		6	4	68	17	12	2	49	FEMININ
10	28		2		9	3	200	97	94	11	44	MASCULI
11	22				13	4	154	75	47	4	47	MASCULI

Figura 27. Caixa das variáveis para análise de agrupamento.

Na parte lateral esquerda estão listados os identificadores dos casos; e na linha superior, todos os campos utilizados. Organizando-se as variáveis importadas, tem-se a seguinte lista concisa de todas as variáveis utilizadas no estudo:

Tabela 14 Variáveis utilizadas no processamento

Variável	Conteúdo
V1 = NOME	(identificação do aluno)
V2 = IDADE	Idade do aluno
V3 = GÊNERO	Masculino ou feminino
V4 = ESTRANGEIRO BINÁRIO	Brasileiro ou estrangeiro
V5 = NOVO IND Cargo	Índice de cargo
V6 = NOVO IND empresa	Índice de empresa
V7 = NOVO IND CARREIRA	Índice de carreira
V8 = 1ª Pessoa %	% de observações gerais em 1ª. Pessoa
V9 = COMPORTAMENTAL %	% de verbos Comportamentais
V10 = EXISTENCIAL %	% de verbos Existenciais
V11 = MATERIAL %	% de verbos Materiais
V12 = MENTAL %	% de verbos Mentais
V13 = RELACIONAL %	% de verbos Relacionais
V14 = VERBAL %	% de verbos Verbais
V15 = AGENTIC TRANSACIONAL %	% de verbos Agênticos Transacionais
V16 = AGENTIC TRANSFORMACIONAL %	% de verbos Agênticos Transformacionais
V17 = normal %	% de verbos “Normal” ou Neutros
V18 = TAKEN TRANSACIONAL %	% de verbos Inatos Transacionais
V19 = TAKEN TRANSFORMACIONAL %	% de verbos Inatos Transformacionais
V20 = 1ª. pessoa PL PESSOAL	% de 1ª. Pessoa Plural em sentenças pessoais
V21 = 1ª. pessoa SING PESSOAL	% de 1ª. Pessoa Singular em sentenças pessoais
V22 = 3ª. pessoa PLU PESSOAL	% de 3ª. Pessoa Plural em sentenças pessoais
V23 = 3ª. pessoa SING PESSOAL	% de 3ª. Pessoa Singular em sentenças pessoais
V24 = 1ª. pessoa PL TRABALHO	% de 1ª. Pessoa Plural em sentenças sobre trabalho e carreira
V25 = 1ª. pessoa SING TRABALHO	% de 1ª. Pessoa Singular em sentenças sobre trabalho e carreira
V26 = 3ª. pessoa PLU TRABALHO	% de 3ª. Pessoa Plural em sentenças sobre trabalho e carreira
V27 = 3ª. pessoa SING TRABALHO	% de 3ª. Pessoa Singular em sentenças sobre trabalho e carreira

5.4.3. Estatísticas descritivas.

Algumas estatísticas descritivas são interessantes para complementar a caracterização da amostra dos dados. Como citado anteriormente, 251 serão os casos válidos, com uma média de 40,5 anos de idade, com idade mínima de 28 anos e máxima de 62 e desvio padrão de 5,94 anos de idade. Foram 204 respondentes do sexo masculino, 81% da amostra e 47 do sexo feminino, 19%, distribuídos da seguinte forma pelas turmas do MBA Executivo:

Gráfico 2 **Distribuição por gênero da amostra pesquisada**

Quanto à frequência do indicador de carreira, elaborado pelo autor, 198 estão em posições intermediárias de carreira, (destacados no gráfico a seguir) trabalhando como gestores, gerentes, diretores de organizações que têm um escopo de atuação geralmente amplo, de regional no Brasil, nacional e América Latina, com um nível de complexidade de decisões compatível para executivos com esse escopo de atuação.

Gráfico 3 Distribuição da posição do índice de carreira dos pesquisados

Sobre a frequência relativa do uso dos pronomes em primeira pessoa, 242 indivíduos utilizaram predominantemente a primeira pessoa em seus trabalhos; 28 indivíduos só adotaram a primeira pessoa em suas redações autobiográficas; e apenas 9 tiveram como predominância o uso da terceira pessoa, quer no singular, quer no plural, conforme descrito no gráfico a seguir:

Gráfico 4 Freqüência do uso de 1ª. pessoa

A distribuição das frequências relativas da transitividade dos verbos apontados identificados no estudo está descrita no gráfico a seguir e corrobora com a literatura estudada de que os verbos MATERIAIS predominam e a identificação do significado vem por meio da diferença entre a frequência relativa de verbos MENTAIS e RELACIONAIS.

Gráfico 5 Distribuição do uso dos verbos por transitividade

Como descrito acima, em todos os casos a proporção de verbos MATERIAIS foi superior e a de verbos MENTAIS ligeiramente superior à dos verbos RELACIONAIS, podendo-se identificar sobre todas as limitação desta afirmação que, em geral e na média, os alunos percebem *significado* na carreira que têm.

A seguir, o gráfico mostra em linhas as diferenças entre a distribuição de frequências dos tipos de verbos por transitividade, ressaltando em alguns pontos uma diferença acentuada entre verbos MENTAIS e RELACIONAIS e a maior proporção de verbos materiais. Esta distribuição justifica a não utilização de verbos dos tipos EXISTENCIAL, COMPORTAMENTAL e VERBAL, coerente com o previsto no referencial teórico.

Gráfico 6 Distribuição dos processos transitivos por alunos

Na sequência, optou-se por plotar apenas os dados dos tipos verbais utilizados. As setas indicam os alunos que possuem maior frequência relativa de verbos RELACIONAIS do que MENTAIS expressando menor significado.

Gráfico 7 Diferença entre processos Mental e Relacional

Em relação à diferença encontrada entre verbos MENTAIS e RELACIONAIS, plotou-se no gráfico a seguir apontando-se a média da diferença entre as frequências desses verbos, a máxima diferença e a mínima diferença para cada uma das turmas, indicadas no centro do gráfico, em itálico. O grupo que apresentou algum aluno com máxima diferença teve 33,33% de diferença entre a frequência de verbos mentais sobre a frequência de verbos relacionais, e a e no outro extremo, um aluno com uma diferença negativa de 17,96% indicando maior frequência de verbos RELACIONAIS a MENTAIS.

Gráfico 8 Diferenças entre os processos Mental e Relacional nas turmas.

O comportamento das frequências dos processos transitivos obedeceu as anteriormente identificadas por Halliday e Mathiessem (2008) e Thompson (2004), com maior prevalência dos verbos materiais. Esses autores sugerem ainda que a proporção de verbos mentais deve ser maior do que as frequências de verbos relacionais. Dos 247 casos válidos utilizados na análise, 202 indivíduos expressaram mais *significado*, o equivalente a 82% dos casos válidos, sendo que 45 ou 18% expressaram mais processos relacionais, isto é, menos *significado*, conforme descrito no gráfico a seguir:

Gráfico 9 Porcentagem de casos com expressão ou não de *significado*

Quando consideradas as proporções, a diferença média de verbos é de 5,17% com desvio padrão de 6,49%, indicando que a maioria das observações tem maior proporção de verbos mentais do que relacionais, expressando maior *significado*.

Gráfico 10 Frequência relativa médias de verbos

De modo análogo, quando analisadas as frequências dos pronomes, uma pequena diferença fica evidenciada a favor da expressão de significado, sendo a expressão de 1ª. pessoa em 45% e a de terceira pessoa em 41%. Apesar da pequena diferença, a expressão de *significado* pelos pronomes se dá de forma menos objetiva, já que se relacionam as expressões em sentenças do trabalho, classificando estas sentenças em quatro categorias de proximidade, conforme definido no referencial teórico, item 3.2.2. e ilustradas a seguir:

Gráfico 11 Proporção de Pronomes de 1ª. e 3ª. pessoa

Como apresentação definitiva das diferenças que representam a expressão de *significado*, a Tabela 15 apresenta o número de casos válidos, a média, a variância e o desvio padrão de cada uma das frequências calculadas: as porcentagens de 1ª. e 3ª. pessoas e sua diferença; a porcentagem dos verbos mentais e relacionais e suas diferenças, as porcentagens do uso dos pronomes em 1ª. e 3ª. pessoas para sentenças pessoais e para sentenças relacionadas ao trabalho. Em todos esses cálculos e diferenças, sempre os percentuais que indicavam mais significado (verbos mentais e uso da primeira pessoa) foram superiores, mesmo com pouca diferença, àqueles que indicam a ausência de *significado* (verbos relacionais e 3ª. pessoa). Essas frequências estão descritas, com seus respectivos desvios e variância na tabela a seguir:

Tabela 15 Diferenças que indicam o significado expresso

	n válidos	Média	Mediana	Variância	Desvio Padrão
1a Pessoa %	250	88%	93%	2%	16%
3a Pessoa %	250	12%	7%	2%	16%
Diferença		76%	86%		
MENTAL %	251	21%	21%	0%	4%
RELACIONAL %	251	16%	16%	0%	5%
Diferença		5%			
1a pessoa PL PESSOAL	248	13%	11%	1%	11%
1a pessoa SING PESSOAL	248	29%	29%	2%	16%
		42%	39%		
3a pessoa PLU PESSOAL	248	3%	0%	0%	7%
3a pessoa SING PESSOAL	248	3%	0%	0%	6%
		5%			
Diferença		36%	39%		
1a pessoa PL TRABALHO	248	18%	17%	2%	13%
1a pessoa SING TRABALHO	248	28%	29%	2%	14%
		46%	46%		
3a pessoa PLU TRABALHO	248	4%	2%	0%	6%
3a pessoa SING TRABALHO	248	3%	1%	0%	6%
Diferença		7%	3%		

5.4.4. Apresentação dos Resultados da Análise Multivariada

Como a análise dos resultados considerou uma perspectiva multivariada, faz-se necessário ressaltar que as duas técnicas utilizadas tiveram o objetivo de ilustrar a estrutura de relações inerentes ao seu uso.

Este procedimento assume a premissa de que, na medida em que sejam encontradas proximidades entre alguns dos elementos indicados no modelo teórico que expressam significado, as caracterizações das ações e atitudes relacionadas com a liderança e os dados descritivos, estes estejam relacionados entre si. A utilização de mais de uma técnica

multivariada (análise de agrupamento e escalonamento multidimensional) para analisar os resultados foi adotada para dar maior consistência e robustez aos resultados encontrados. As técnicas usadas foram a análise de agrupamentos, análise fatorial e análise de componentes principais, de modo a efetivar uma possibilidade de verificação das correlações das variáveis.

5.4.4.1. Teste de Normalidade

Uma premissa fundamental em qualquer análise de agrupamentos ou fatorial, é conduzir testes para verificar a distribuição dos dados e se as variáveis utilizadas possuem uma distribuição normal. Há diversos testes disponíveis como o *Kaiser-Meyer-Olkin - Measure of Sampling Adequacy* (KMO), *Shapiro-Wilks W test* e o *Kolmogorov-Smirnov one-sample test*, que testam a distribuição dos dados verificando se essas variáveis possuem distribuição normal. Cada teste tem, uma característica central, como por exemplo o teste de Shapiro Wilks – W, amplamente aplicado, porém com melhores resultados para amostras com menos do que 50 observações. Optou-se aqui pelo teste simples de *Kolmogorov-Smirnov one-sample*, que é baseado na máxima diferença entre uma amostra da distribuição acumulada e a distribuição testada na hipótese. Se a estatística d é significativa com valores elevados acima de 0,6 (com $p < 0,05$) então a hipótese de que a respectiva distribuição é normal deve ser rejeitada (FÁVERO, 2009). A escolha deste teste se dá porque, além de sua acuracidade em amostras maiores, é um dos testes disponíveis nos *softwares* adotados neste trabalho.

Outra alternativa muito utilizada é a verificação gráfica por histogramas ou *box-plots* das variáveis, observando sua distribuição e a curva normalizada desse agrupamento, o que será apresentado a seguir. Todos os testes de normalidade possuem limitações em suas abordagens, portanto verificar-se-ão cuidadosamente os dados a fim de se evitar rejeitar hipóteses que poderiam ser consideradas no estudo.

Apresentam-se, nos gráficos a seguir, as distribuições das principais variáveis utilizados no estudo. No anexo há a distribuição de todas as variáveis, seus respectivos gráficos e estatística dos testes de normalidade.

Nas figuras a seguir estão descritos o número de casos válidos para cada uma das variáveis, a média, desvio, máximo, mínimo, a distribuição normal no histograma, a estatística d do teste de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov*, a plotagem de P dos valores em relação ao valor normal esperado e o gráfico *Box-plot* da distribuição das variáveis

Gráfico 12 Teste de normalidade executado com a variáveis % MENTAL.

Em nenhum dos dados principais plotados acima o valor da estatística d ficou acima de 0,25, apesar de o p, em alguns casos sugerir intervalos bem baixos, como no caso da distribuição da frequências relativas “*Agentic Transacional*”. Apesar dessa exceção, considerou-se que as variáveis estavam apropriadas para a utilização na análise multivariada com distribuições próximas da Normal. Outros testes de correlação serão executados, permitindo a certificação da validade dos dados para uso deste instrumento estatístico. Alguns autores como Fávero *et.al* (2009), Bussab e Moretin (2006), afirmam que não é recomendado para este tipo de amostra o uso dos testes de normalidade indicados acima, portanto considerou-se a análise

gráfica como determinante deste uso.

A seguir, a descrição dos procedimentos estatísticos, utilização do *software* e resultados aprovados.

5.4.4.2. Análise de Agrupamentos

O primeiro procedimento adotado foi a árvore de agrupamentos, seguindo a regra de amalgamação (ou aglomeração), foi referenciada por elos simples e as distâncias foram calculadas (FÁVERO *et. al*, 2009). Utilizou-se aqui um banco de dados agregado com todas as informações agrupadas dos três grupos descritos no modelo teórico.

Para a realização da análise por meio do *software*, seleciona-se, no menu de opções, o módulo principal do *Statistica*, a opção *Multivariate Exploratory Techniques – Cluster Analysis*, A seguir, seleciona-se na caixa de opções *Jonimg (tree clustering)*, sendo possível encontrar o dendograma, ou árvore de agrupamentos das variáveis, que mostrará o número de grupos formados pelas mesmas características. Outra opção é selecionar *K-means clustering*, que irá definir o número de grupos a ser utilizados na análise. Esses grupos são definidos pelas médias encontradas no banco de dados inicial.

A partir da caixa de diálogo das variáveis para Análise de Agrupamentos, há diversas opções para a realização da análise. Selecionando a opção *Variables*, é possível visualizar e selecionar as variáveis que se buscam incluir na análise a partir da opção *Input in file*, em que se encontram os dados brutos ou opção *Raw data*. Outra possibilidade é pela caixa de diálogo *Cluster*, que possibilita processar a análise de duas formas: se selecionar *variables*, o agrupamento será feito por colunas; e se for selecionado *cases*, o agrupamento será realizado por linhas. A caixa de seleção mostra, ainda, a opção *Amalgamation (linkage) rule*, na qual se encontram os métodos de encadeamento: *Single Linkage*, embasado na distância mínima; *Complete Linkage*, embasado na distância máxima entre objetos, dentre outras distâncias dispostas para serem utilizadas na análise. A última opção desta caixa de diálogo é *Distance measure*, na qual se poderá selecionar o tipo de distância que se deseja utilizar no trabalho.

Adotou-se aqui distância euclidiana (*Euclidean distances*), mais usada neste tipo de processamento estatístico por ser considerada uma distância métrica pela aplicação repetida do Teorema de Pitágoras (MALHORTA, 2001).

Selecionaram-se inicialmente todas as variáveis disponíveis para verificar qual a relação inicial entre as distâncias das observações e seus possíveis agrupamentos sugeridos.

Figura 28. Caixa de seleção das variáveis para análise de agrupamentos

O Gráfico 13, mostra o dendograma considerando o método do vizinho mais próximo, como o algoritmo de agrupamento dos dados, e a distância euclidiana como medida de dissimilaridade. Nessa figura, o dendograma foi formado com base nos pares de objetos mais similares, ou seja, com a menor distância entre eles. Logo após, estes objetos, ou grupos já formados, vão se reunir em razão de similaridade decrescente. No dendograma da figura a seguir está marcado na escala vertical o nível de similaridade; e no eixo horizontal são marcados os indivíduos, na ordem em que são agrupados. Como é possível observar, na plotagem das 20 variáveis principais utilizadas neste estudo há um forte agrupamento entre as

variáveis IDADE e INDICE DE CARREIRA, o que parece lógico, à medida que o indivíduo progride na carreira, à medida que envelhece e ganha mais experiência; e uma distância grande com todas as outras variáveis relacionadas à frequência dos verbos e pronomes indicados no referencial de gramática funcional explicitados no modelo teórico. Uma primeira observação que será testada na análise fatorial é que não há aparente relação entre a expressão do *significado*, posição da carreira e idade.

Gráfico 13 Dendograma da matriz de distâncias para 20 variáveis

Reprocessou-se a análise para doze variáveis, excluindo-se a divisão dos pronomes, mantendo-se apenas a 1ª. pessoa, a fim de se identificar possíveis relações mais próximas entre as variáveis, sem os tipos específicos de pronomes com a distância euclidiana próxima a zero e são secundárias na análise .

Gráfico 14 Dendograma da matriz de distâncias para 12 variáveis

Não houve diferença substancial. As linhas verticais partem dos indivíduos, e têm altura correspondente ao nível em que os indivíduos são considerados semelhantes. Identificam-se aqui dois grupos distintos relacionados à idade, e ao índice de carreira e à expressão do *significado* em suas redações, ao gênero e se é ou não estrangeiro.

Antes de concluir a análise sobre o dendograma, é pertinente lembrar que o corte, no gráfico, que determina o número de grupos, geralmente, é realizado em relação às maiores distâncias em que os grupos foram formados, levando-se sempre em consideração os critérios adotados por cada pesquisador.

5.4.4.3. Aplicação da análise fatorial e análise de componentes principais

Nesta análise serão apresentados alguns princípios gerais de interpretação dos resultados numéricos, e gráficos da análise fatorial e com a análise dos componentes principais.

A amostra utilizada aqui seguiu a mesma fonte da amostra usada para a análise de agrupamentos, partindo-se da mesma base de dados e variáveis.

Para realizar a análise dos componentes principais, faz-se necessário o auxílio de um *software Statistica* versão 8.0, pois a amostra em estudo possui a dimensão R₁₅, ou seja, têm-se 15 variáveis além daquelas variáveis principais, conexões e cruzamentos com outras secundárias que podem levar a conclusões e observações adicionais sobre o experimento realizado.

Antes de iniciar o processamento, é fundamental avaliar a correlação existente entre as variáveis por meio do cálculo do coeficiente de *Pearson*.

Tabela 16 Caixa de resultados da matriz de correlação

	IDADE	IND CARREIRA	MATERIAL %	MENTAL %	RELACIONAL %	AGENTIC TRANSACIONAL %	AGENTIC TRANSFORMACIONAL %	TAKEN TRANSACIONAL %	TAKEN TRANSFORMACIONAL %
IDADE	1,00	0,00	0,05	-0,07	-0,01	0,07	0,06	-0,06	0,03
NOVO IND CARREIRA		1,00	0,08	0,00	-0,05	0,02	0,01	-0,03	-0,07
MATERIAL %			1,00	-0,56	-0,64	0,59	0,54	-0,56	-0,33
MENTAL %				1,00	-0,10	-0,17	-0,01	-0,01	0,46
RELACIONAL %					1,00	-0,62	-0,57	0,75	0,93
AGENTIC TRANSACIONAL %						1,00	0,32	-0,74	-0,23
AGENTIC TRANSFORMACIONAL %							1,00	-0,42	-0,04
TAKEN TRANSACIONAL %								1,00	0,01
TAKEN TRANSFORMACIONAL %									1,00

Com a matriz de correlação, da Tabela 16 e de acordo com Hair, Anderson, Tatham e Black (2005), é fundamental que haja um número representativo de valores superiores 0,3, o mínimo recomendando para a utilização deste tipo de experimento, o que significa que a correlação entre as variáveis está de moderada a forte em alguns casos. Percebe-se que há um número significativo de valores superiores a 0,3 entre as variáveis. Pode-se, portanto, inferir que algumas variáveis estão interligadas umas com as outras, com exceção das variáveis idade e novo indicador de carreira.

Para a realização da análise, seleciona-se, no menu de opções o módulo principal do *Statistica*, a opção: *Multivariate Exploratory Techniques – Factor Analysis*.

Na Figura 29, determinou-se o número de fatores que se desejava ter, na análise, da seguinte forma: coloca-se no *Maximum no. of factors* o número desejado. Em geral, pela facilidade de processamento e uso do *software* optou-se por diversos processamentos levando em

consideração alguns agrupamentos para o melhor aproveitamento e identificação da combinação de variáveis que se julgasse explicativa para este estudo. Inicialmente, em todos os processamentos realizou-se como primeiro passo (i) a escolha de todas as variáveis; (ii) a escolha das variáveis com frequência absoluta de verbos e pronomes; (iii) a escolha de todas as variáveis com frequências relativas; (iv) a escolha daquelas variáveis que possuíam maior correlação, em geral do grupo das variáveis de frequência relativa. É importante salientar que o uso das variáveis relativas privilegiou a escolha daquelas que tinham maior relevância, pois a utilização de todas as variáveis com frequências relativas com soma 100%, condicionam a matriz e inviabilizam o resultado (*matrix ill conditioned*).

Neste caso, optou-se pelo número total de variáveis que é 13, pois não é possível haver número de fatores sugeridos superior ao número de variáveis. Segundo o referencial teórico da análise fatorial, um *eigenvalue* ou autovalor é o determinante. Os *eigenvalues* mostram a variância explicada a cada fator, ou seja, quanto cada fator consegue explicar da variância total. No método de extração de componentes principais, a soma dos fatores próprios iguala no máximo ao número de variáveis. Em *minimum eigenvalue*, que determina o menor coeficiente apresentado, utilizou-se um valor bem baixo 0,001, pois, assim, obtém-se o maior número possível de autovalores, com um espectro de explicação do modelo melhor. Pode-se informar um valor igual a 1 e obtém-se, então, somente os autovalores superiores a 1 e, desta forma, segue-se a regra de Kaiser (1960) *apud* Mardia (1979) que determina que só serão importantes os *eigenvalues* maiores ou iguais a 1.

Ressalte-se que, apesar das primeiras componentes com maior autovalores (*eigenvalues*) serem mais representativas, às vezes as componentes com menor grau de explicação são as mais estáveis, merecendo a devida atenção.

A seguir utilizou-se a sugestão de composição de 9 autovalores, o número de variáveis usadas neste processamento e descritas a seguir:

$V_1 = \text{IDADE}$

$V_2 = \text{NOVO IND CARREIRA}$

$V_3 = \text{MATERIAL \%}$

$V_4 = \text{MENTAL \%}$

$V_5 = \text{RELACIONAL \%}$

$V_6 = \text{AGENTIC TRANSACIONAL \%}$

$V_7 = \text{AGENTIC TRANSFORMACIONAL \%}$

$V_8 = \text{TAKEN TRANSACIONAL \%}$

$V_9 = \text{TAKEN TRANSFORMACIONAL \%}$

A escolha de apenas essas variáveis se deu após sucessivos processamentos de todo o conjunto de variáveis e suas diversas combinações, e verificando que nesta combinação ter-se-ia os *engenvalues* mais relevantes com maior variância explicada.

Figura 29. Janela de seleção do número de fatores .

A Figura 30 mostra a caixa de seleção de comandos e para a extração dos autovalores, seleciona-se *Explained variance/Eigenvalues*. Nesta janela, tem-se a opção de verificar o método gráfico *Screen plot*, que representa, a porcentagem de variação explicada pela componente nas ordenadas e os autovalores, em ordem decrescente, nas abscissas, sugerido por Cattell (1966) e exemplificado por Pla (1986). As comunalidades (*communalities*) que apresentam a porcentagem da variância explicada por esses autovalores, a proporção de contribuição de cada variável pelos *factor loadings* e demais valores auxiliares de interesse para explicar os fatores encontrados.

Figura 30. Caixa de seleção para extração dos autovalores.

Na Tabela 17 apresenta-se o resultado dos autovalores, bem como a porcentagem de variância explicada decorrem de cada componente, e também a variância acumulada pelas mesmas. Numa análise fatorial, considerando-se as 9 variáveis, poder-se-iam ter 9 fatores que corresponderiam às variáveis originais. Diversos critérios podem ser definidos para a escolha do número de fatores, mas, inicialmente, opta-se pela análise dos números de fatores igual ao número de variáveis estudadas, neste caso 9. O principal critério entre vários é incluir aqueles componentes que conseguem sintetizar uma variância acumulada em torno de 70%. Como se pode observar na Tabela 17, quatro primeiros autovalores representam cerca de 77,206% da

variância. Portanto, os dados serão resumidos pelas quatro primeiras componentes principais. Pode-se, também, fazer esta seleção incluindo-se somente aquelas componentes cujos valores próprios são superiores a 1. Neste caso, são três autovalores, mais uma vez de acordo com o critério sugerido por Kaiser (1960) *apud* Mardia (1979).

Tabela 17 Autovalores e % da variância explicada em cada um deles

	<i>Autovalor (Eigenvalue)</i>	<i>% Variância Total</i>	<i>Autovalor Acumulado</i>	<i>% Acumulada</i>
		variance	Eigenvalue	%
1	3,303703	36,70782	3,303703	36,7078
2	1,632817	18,14241	4,936520	54,8502
3	1,026536	11,40595	5,963056	66,2562
4	0,985529	10,95032	6,948585	77,2065
5	0,754382	8,38202	7,702967	85,5885
6	0,609256	6,76951	8,312223	92,3580
7	0,392142	4,35713	8,704365	96,7152
8	0,200424	2,22693	8,904789	98,9421
9	0,095211	1,05790	9,000000	100,0000

A partir da observação da Tabela 17, os quatro primeiros fatores possuem autovalores, que correspondem a 36,70%, 18,12%, 11,40%, e 10,9% da variância total, explicada pelos autovalores do modelo, ou seja, explicam juntos 77,206% das variações das medidas originais e apenas os três primeiros autofatores têm seu valor superior a 1 (o quarto tem muita proximidade 0,9855. Decidindo-se por estes quatro fatores, pode-se afirmar que o modelo explicará 77,206% da representação real, dentro das recomendações do referencial teórico da Análise Multivariada (FÁVERO *et al.*, 2001, HAIR *et al.*, 2005). Na sequência, a tabela com a distribuição do peso na composição de cada um dos fatores das variáveis analisadas.

Tabela 18 Proporção de variação de cada componente principal

	Extraction:	Principal	components
	(Marked loadings are >,700000)		
	Factor 1	Factor 2	Factor 3
IDADE	-0,091176	-0,021996	0,774070
NOVO IND CARREIRA	-0,081183	-0,074539	-0,611630
MATERIAL %	-0,849503	-0,314746	-0,006724
MENTAL %	0,294281	0,846849	-0,129233
RELACIONAL %	0,822086	-0,348714	0,096772
AGENTIC TRANSACIONAL %	-0,843569	0,055852	0,016890
AGENTIC TRANSFORMACIONAL %	-0,537404	0,216907	0,103809
TAKEN TRANSACIONAL %	0,849347	-0,333689	0,008573
TAKEN TRANSFORMACIONAL %	0,287952	0,726251	0,126549
Expl.Var	3,303703	1,632817	1,026536
Prp.Totl	0,367078	0,181424	0,114060

Na tabela a seguir, a composição de cada um dos coeficientes que formam os fatores

Tabela 19 Coeficientes que formam os fatores

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
IDADE	-0,027598	-0,013471	0,754060	0,616151
NOVO IND CARREIRA	-0,024573	-0,045651	-0,595819	0,790420
MATERIAL %	-0,257136	-0,192762	-0,006550	-0,020615
MENTAL %	0,089076	0,518643	-0,125892	0,045193
RELACIONAL %	0,248838	-0,213566	0,094270	0,029758
AGENTIC TRANSACIONAL %	-0,255341	0,034206	0,016453	-0,047828
AGENTIC TRANSFORMACIONAL %	-0,162667	0,132842	0,101125	0,022565
TAKEN TRANSACIONAL %	0,257089	-0,204364	0,008352	0,023056
TAKEN TRANSFORMACIONAL %	0,087160	0,444784	0,123278	0,059975

A Tabela 18 mostra a seleção dos componentes principais pelo método gráfico *Screen Plot*, sendo que a porcentagem de variação explicada pela componente está no eixo das ordenadas, e os autovalores estão representados em ordem decrescente no eixo das abscissas. Como se pôde observar na Tabela 17, as quatro primeiras componentes explicam 77,2065% da variância total, havendo uma estabilização após a quinta componente, sendo consideradas as quatro primeiras. Pode-se notar, também, que as outras componentes apresentam uma baixa explicação, não sendo aconselhável incluí-las na análise.

A Tabela 20 mostra a média e o desvio padrão de cada uma das variáveis originais.

Tabela 20 Caixa de resultados da estatística descritiva

	<i>Means and Standard Deviations Casewise deletion of MDN=247</i>	
	Means	Std.Devs
IDADE	40,53846	5,93987
NOVO IND CARREIRA	35,10121	13,43888
MATERIAL %	0,53539	0,05570
MENTAL %	0,21264	0,04002
RELACIONAL %	0,16099	0,04741
AGENTIC TRANSACIONAL %	0,27504	0,06699
AGENTIC TRANSFORMACIONAL %	0,04245	0,02331
TAKEN TRANSACIONAL %	0,31170	0,06513
TAKEN TRANSFORMACIONAL %	0,05039	0,02238

No Gráfico 15, são apresentados os resultados dos *factor score coefficients* (autovetores), que definem a direção dos eixos para a análise dos componentes principais.

Gráfico 15 Caixa de resultados dos autovetores.

5.4.4.4. A análise dos componentes principais

Após o encontro dos principais valores dos fatores, encontrou-se 4 fatores principais, partiu-se para a análise dos componentes principais buscando encontrar os elementos fundamentais das classificações e como os indivíduos serão classificados nesse grupo. Para encontrar os componentes principais, por meio do *software*, deve-se escolher a opção do programa *Statistica*, referente a esta análise. Na Figura 31, apresenta-se a totalidade de variáveis para análise.

Figura 31. Caixa de seleção das variáveis para componentes principais.

Optou-se aqui pela escolha inicial de 14 variáveis, mas se poderia escolher apenas 9 como feito na análise fatorial. Porém, o grau de explicação e dimensão dos autovalores foram maiores com mais de 13 variáveis, o que indicou manter este agrupamento.

Figura 32. Autovalores caixa de geração de fatores

Na Tabela 21 e na Tabela 22 estão referenciados os componentes principais encontrados na análise. É importante observar que, pelo fato de existirem 14 variáveis, definimos 13 componentes que pareceram mais próximas dos valores sugeridos e com maiores autovalores. Pela própria análise fatorial, serão consideraremos os mesmos quatro inicialmente levados em conta no texto acima. Mais adiante verificar-se-á pelas análises, que mesmo 4 fatores serão desnecessários, permanecendo a abordagem de apenas 2.

Tabela 21 Componentes principais - seis primeiros fatores

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6
1	1,13583	1,56822	-0,23537	0,20712	1,81683	-0,03069
2	-1,32308	1,11699	-1,32870	-0,01975	0,14770	0,32317
3	-2,89732	-2,51401	-3,59571	2,08406	0,83314	-1,53032
4	-2,91855	-0,72980	-0,44848	-0,01658	1,83730	-0,91130
5	-8,40323	1,59693	1,06044	-1,87962	0,13190	1,79321
6	0,30003	0,65096	0,99435	0,18681	1,97424	-0,65047
7	0,77362	0,70631	-0,63786	1,12073	0,02968	-0,06335
8	-4,25861	1,16409	-0,82174	-0,79362	0,78046	0,15102
9	-1,39332	3,96509	1,53604	-1,06114	1,33177	-1,67547
10	2,52850	0,08932	0,47928	0,77209	1,08683	1,15226
11	...	...	...	...	...	...
12	Até 251	...	...	...	...	...

Tabela 22 Componentes principais - fatores de 7 à 13

	Factor 7	Factor 8	Factor 9	Fact.10	Fact.11	Fact.12	Fact.13
1	-0,18263	-0,42573	-0,92119	0,36073	0,11486	-0,44438	-0,26865
2	-0,35112	0,99653	0,08431	0,44180	0,61465	-0,30731	0,21497
3	2,35225	1,05564	0,99096	0,11556	-1,24135	-0,04314	-1,15133
4	0,16334	-0,99250	1,32746	-1,04118	-1,15227	-0,48909	0,13028
5	-3,05101	0,66667	3,29804	-1,45910	-1,02962	-0,58686	-1,11559
6	-0,25271	-0,81044	-0,62633	-0,54949	-1,08670	-1,17314	-0,06468
7	0,80526	-0,23434	0,90332	-0,35818	0,34185	0,62312	-0,31909
8	0,96899	-1,08439	-0,72302	-0,83546	-0,26802	0,61277	-0,16398
9	0,67077	1,94266	-1,31179	-0,02060	-0,70486	0,53515	-0,01713
10	0,02575	-0,04807	-0,35174	-0,61497	-0,26319	0,03288	-0,25975
11	...	...	...	...	...	...	...
12	...	...	...	...	...	...	...

Como os dados estavam em medidas semelhantes (porcentagens de frequências relativas), não houve necessidade de nenhum processo de padronização de medidas para a execução das análises fatoriais e de componentes principais.

Após a identificação dos fatores, deve-se encontrar a contribuição de cada variável, em relação aos fatores formados nos *Factor Loading*. Para tanto, existem duas formas:

1º) Uma forma é por meio da matriz de correlação entre as variáveis originais e as componentes principais. Para verificar a correlação existente estas e as componentes principais, deve-se selecionar, na Figura 33, a opção *Save case statistics* e a opção *Factor Scores* deve estar selecionada.

2º) Outra forma de encontrar a contribuição das variáveis em relação aos fatores formados, é mediante os *Factor loadings*. Aqui, o número de fatores a serem utilizados na análise é quatro, pois foram apenas esses os autovalores superiores a 1, encontrados na análise, conforme indicação da caixa de diálogo da Figura 33.

Para a 1ª. forma, o procedimento é o seguinte:

Figura 33. Caixa de seleção para 13 fatores.

Selecionar as variáveis, que se desejam salvar conforme Figura 34:

Figura 34. Caixa de variáveis.

A Tabela 23 mostra a matriz de correlação entre as variáveis originais e as componentes

principais, e a contribuição de cada variável em relação a cada fator.

Tabela 23 Matriz de correlação entre as variáveis originais e os fatores

Correlations (Spreadsheet266) Marked correlations are significant at $p < .050000$ N=245 (Casewise deletion of missing data)													
	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	Factor7	Factor8	Factor9	Factor10	Factor11	Factor12	Factor13
IDADE	-0,10	0,05	0,16	0,17	0,82	-0,40	0,02	-0,24	0,03	-0,19	0,09	0,05	0,00
NOVO IND CARREIRA	-0,03	0,16	-0,03	-0,70	0,19	0,17	0,60	-0,08	0,22	0,03	-0,03	-0,02	0,00
EXISTENCIAL %	0,30	0,49	0,21	-0,21	0,13	-0,41	-0,04	0,54	-0,20	0,14	-0,18	-0,12	-0,03
MATERIAL %	-0,80	0,33	0,14	-0,21	-0,02	0,09	-0,24	-0,22	-0,11	0,06	-0,19	0,16	-0,03
MENTAL %	0,30	-0,76	-0,19	-0,17	0,13	0,06	0,08	0,31	-0,24	-0,20	0,19	0,10	-0,03
RELACIONAL %	0,79	0,28	-0,02	0,29	0,12	0,24	0,06	-0,13	0,10	0,14	0,13	-0,27	0,07
VERBAL %	0,25	-0,27	0,61	-0,19	-0,36	-0,30	-0,08	-0,10	0,28	-0,35	-0,02	-0,12	0,01
AGENTIC TRANSACIONAL %	-0,87	-0,05	-0,04	0,05	-0,05	-0,03	0,13	-0,09	-0,17	-0,04	0,17	-0,32	-0,23
AGENTIC TRANSFORMACIONAL %	-0,50	-0,11	0,01	-0,01	0,31	0,33	-0,35	0,38	0,51	-0,01	0,00	-0,06	-0,04
TAKEN TRANSACIONAL %	0,81	0,24	0,18	0,23	-0,01	0,19	0,12	-0,01	0,09	-0,09	-0,11	0,19	-0,27
TAKEN TRANSFORMACIONAL %	0,28	-0,71	-0,13	-0,03	0,17	-0,07	-0,06	-0,20	0,01	0,24	-0,49	-0,13	-0,05

Na Tabela 23, os valores em destaque representam a contribuição de cada variável em cada fator, ou seja, no fator 1, 0,30; -0,80; 0,30; -0,81; 0,79; 0,25; -0,87; -0,50; 0,81 e 0,28, respectivamente % de VERBOS EXISTENCIAIS, % de VERBOS MATERIAIS, % de VERBOS MENTAIS, % de VERBOS RELACIONAIS, % de VERBOS VERBAIS, % de AÇÕES AGÊNTICAS TRANSACIONAIS, % de AÇÕES AGÊNTICAS TRANSFORMACIONAIS, % de AÇÕES *TAKEN-FOR-GRANTED* TRANSACIONAIS e a % de AÇÕES *TAKEN-FOR-GRANTED* TRANSFORMACIONAIS que são as que estão em destaque neste fator, ou ainda, são as que melhor explicam este fator.

Retornando para a Análise fatorial, seleciona-se *Loadings/ Factor rotation unrotated/ Summary: Factor loadings*, para ver quanto cada variável contribui na formação de cada componente. Também nesta janela tem-se a opção de verificar o método gráfico *Plot of loadings*, 2D, que representa, graficamente, os planos fatoriais, mostrando a importância de cada variável no estudo. Nesta janela ainda há a opção do método gráfico *Plot of loadings*, 3D, que possibilita identificar a localização das variáveis num espaço tridimensional.

Conforme Hair *et al.* (2005):

[...] o passo final da ANÁLISE FATORIAL é verificar se os fatores, que são dimensões abstratas, podem ser interpretados de forma coerente com a natureza dos fenômenos estudados”.

Para isto, deve-se analisar a matriz fatorial, na qual estão os *factor loadings*, e verificar quais as variáveis que melhor se correlacionam com cada fator.

A derivação de fatores se dá por várias rotações de eixos que melhor expressem a dispersão dos dados. No modelo fatorial final, as variações das medidas estão maximizadas, e as relações entre dimensões suavizadas. Por isto deve-se escolher e buscar a relação entre os fatores e as variáveis originais em uma matriz fatorial rodada (HAIR *et al.*, 2005).

A Tabela 24 mostra o resultado dos *Factor Loadings*, antes da rotação nos eixos, e mostra a contribuição das variáveis na formação dos componentes.

Tabela 24 Composição dos fatores

	Factor Loadings (Unrotated) (BASE 2012 02012012 1749.sta) Extraction: Principal components (Marked loadings are >,700000)		
	Fator 1	Fator 2	Fator 3
IDADE	-0,091176	-0,021996	0,774070
NOVO IND CARREIRA	-0,081183	-0,074539	-0,611630
MATERIAL %	-0,849503	-0,314746	-0,006724
MENTAL %	0,294281	0,846849	-0,129233
RELACIONAL %	0,822086	-0,348714	0,096772
AGENTIC TRANSACIONAL %	-0,843569	0,055852	0,016890
AGENTIC TRANSFORMACIONAL %	-0,537404	0,216907	0,103809
TAKEN TRANSACIONAL %	0,849347	-0,333689	0,008573
TAKEN TRANSFORMACIONAL %	0,287952	0,726251	0,126549
Expl.Var	3,303703	1,632817	1,026536
Prp.Totl	0,367078	0,181424	0,114060

O ideal é identificar, em cada combinação linear, um conjunto de variáveis que representa este fator e, a partir daí, atribuir-se um nome para o fator. Esta abstração, para o fator, passa a identificá-lo, representando um conjunto de variáveis. Quando esta identificação se tornar difícil, por apresentar mais de um grupo de variáveis significativas no mesmo fator, ou em fatores diferentes, recorre-se à realização de rotações, pois, desta forma, mantém-se a mesma inércia no conjunto analisado, mas os eixos são rotacionados, possibilitando melhor visualização da disposição dos pontos. Existem diversos tipos de rotações, as quais devem ser estudadas para maior entendimento, e verificando em quais situações elas devem ser

utilizadas. A rotação mais utilizada é a VARIMAX normalizada, pois esta mantém os eixos perpendiculares entre si, ou seja, ortogonais

Utilizando-se, então, *Loadings/ no Factor rotation (Varimax normalized)/Summary:Factor loadings*, para se fazer a rotação nos eixos, isso possibilita uma melhor visualização das variáveis mais representativas em cada componente. Serão utilizadas aqui as nove variáveis da análise fatorial inicial. A Tabela 25 mostra o resultado dos *Factor Loadings*, após a rotação *varimax normalized*.

Tabela 25 Composição dos fatores.

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
IDADE	0,051687	0,006343	0,986908	0,003897
NOVO IND CARREIRA	0,019001	0,034061	0,003591	0,995749
MATERIAL %	0,694926	0,578973	0,027417	0,047893
MENTAL %	0,005121	-0,897719	-0,114746	0,057861
RELACIONAL %	-0,891985	0,053573	0,072387	-0,062492
AGENTIC TRANSACIONAL %	0,814669	0,230716	0,016809	-0,006152
AGENTIC TRANSFORMACIONAL %	0,577433	-0,027257	0,109968	-0,029271
TAKEN TRANSACIONAL %	-0,912221	0,030610	-0,002686	-0,015388
TAKEN TRANSFORMACIONAL %	-0,030265	-0,782440	0,099776	-0,082351
Expl.Var	3,111795	1,812302	1,015497	1,008991
Prp.Totl	0,345755	0,201367	0,112833	0,112110

Observa-se, que a rotação *varimax normalized* possibilitou melhor visualização dos fatores, nos quais a proporção de variação das variáveis está mais bem representada. Isto não significa que novas relações tenham sido encontradas, mas simplesmente que essa rotação ortogonal dos eixos possibilita uma visualização mais clara dos fatores identificados. Observa-se que os valores que possuem significância igual ou superior a 0,7 estão em destaque em cada fator.

Neste estudo, utilizaram-se todos os quatro fatores que possuem as variáveis explicativas, pelo do método gráfico sugerido por CATTEL (1966), esses fatores explicam a maior variância. Para que haja melhor visualização desses fatores, optou-se por utilizar os gráficos de dispersão, ou os planos fatoriais, que examinam a localização das variáveis num sistema de

coordenadas criado pelos fatores.

A partir daqui, cruzam-se os fatores relevantes dois a dois plotando-os em um gráfico bidimensional onde no eixo X estará um dos fatores representados e a porcentagem da variância acumulada. Considerando que apenas os quatro fatores têm alguma relevância na explanação de cerca de 77,206% da variância, será feita a plotagem desses fatores dois a dois.

Na primeira plotagem o gráfico apresenta o cruzamento do Fator 1 e do Fator 2 indicando quatro agrupamentos principais: % de verbos mentais e características inatas transformacionais (MENTAL % e *TAKEN* TRANSFORMACIONAL %), um grupo, % de verbos relacionais e características inatas transacionais (% RELACIONAL e *TAKEN* TRANSACIONAL), um terceiro grupo com verbos materiais e características agênticas transacionais, transformacionais (% MATERIAL, % AGENTIC TRANSACIONAL e % TRANSFORMACIONAL) e um quarto grupo com os dados descritivos de indicador de carreira e idade (IDADE, NOVO IND CARREIRA). A seguir a plotagem do cruzamento dos fatores 1 e 2, sem rotação.

Gráfico 16 Distribuição obtida com a plotagem dos fatores 1 e 2

Na sequência executa-se a plotagem dos fatores 1 e 3, com a plotagem dos autovalores que possuem valor relevante, maior que 1 (neste caso, plotou-se até o fator 4 com autovalor de 0,985) procurando observar outros agrupamentos passíveis de análise. A plotagem do Fator 1 e do Fator 3 indica que em um mesmo eixo têm-se todas as frequências verbais; e nos extremos do fator 3 - idade e novo indicador de carreira – respectivamente, nos extremos positivo e negativo do eixo.

Gráfico 17 Distribuição obtida com a plotagem dos fatores 1 e 3

Nesse corte plano no espaço da nuvens de dados, pode-se considerar que todas as variáveis derivadas das frequências verbais estão sobre o eixo X, alinhadas em um plano, enquanto as variáveis de idade e carreira não estão nesse mesmo grupo.

Com a plotagem dos fator 1 e 4, as frequências verbais ficaram reunidas mais uma vez sobre o eixo X e a variável idade ficou próxima ao indicador de carreira, evidenciando mais uma vez a baixa correlação entre os elementos descritivos e as frequências dos verbos.

Gráfico 18 Distribuição obtida com a plotagem dos fatores 1 e 4

No gráfico anterior temos no grupo à esquerda do encontro dos eixos (ponto 0,0) a frequência dos verbos materiais e dos verbos agênticos formando um grupo (entre $x = -0,8$ e $x = -0,4$) frequência de verbos transformacionais e mentais próximos a $x = 0,3$, e frequência de verbos relacionais e inatos transacionais próximo à $x = 0,8$.

Analogamente na plotagem dos fatores 2 e 3 no Gráfico 19, dos fatores 2 e 4 no Gráfico 20 e dos fatores 3 e 4, a distribuição das frequências que representam as porcentagens verbais ficam distantes dos indicadores de carreira e idade, o que sugere que não há uma relação estatística significativa entre a expressão dos processos transitivos e a idade e o indicador de carreira. Isto é, a expressão ou não de *significado* é estatisticamente independente da idade e da posição de carreira dos indivíduos.

Gráfico 19 Distribuição obtida com a plotagem dos fatores 2 e 3

Gráfico 20 Distribuição obtida com a plotagem dos fatores 2 e 4

O mesmo ocorre nos fatores 3 e 4

Gráfico 21 Distribuição obtida com a plotagem dos fatores 3 e 4

Ao interpretar os gráficos plotados de todos os fatores intercruzados, deve-se levar em consideração que, se a variância for nula, ou próxima de zero, significa que todos os indivíduos estão próximos, ou sobre, a origem do plano principal da nuvem de pontos, e possuem baixa representatividade. Pode-se, então, interpretar o plano principal da nuvem de pontos como o plano que torna máxima a variância do conjunto dos n pontos projetados sobre ele.

Diante de tal abordagem visual, extensivamente ilustrada pelos gráficos aqui, e revisitando a tabela de correlações e de % de explicação dos autovalores, é possível afirmar que dois grupos com fortes correlações foram identificados: aqueles com a reunião das frequências relativas dos verbos, e os com a reunião dos dois fatores descritivos idade e indicador de carreira. **A conclusão desta análise é que a forma como os indivíduos expressam significado independente da idade e da posição hierárquica de carreira.**

Nessa perspectiva, em função dos coeficientes de correlação e dos autovalores, optou-se aqui

por centrar a análise nos dados derivados do cruzamento dos fatores 1 e 2 que explicam 54,85% da variância dos dados, conforme descrito na tabela a seguir.

Tabela 26 Autovalores, acumulados e variância explicada

	Autovalores (<i>Eigenvalue</i>)	% Variância Total	Autovalores Acumulados	% Variância Acumulada
1	3,303703	36,70782	3,303703	36,70782
2	1,632817	18,14241	4,936520	54,85022
3	1,026536	11,40595	5,963056	66,25618
4	0,985529	10,95032	6,948585	77,20650
5	0,754382	8,38202	7,702967	85,58852

Apesar de 54,85% serem relativamente baixos, quando se verifica o peso das variáveis nos fatores, percebe-se que, no fator 3, apenas a variável IDADE o está influenciando fator e no fator 4 apenas a variável de INDICADOR DE CARREIRA o faz, o que induz a preferir a análise do fator 1 e do fator 2 que tem uma relação interessante entre as variáveis especialmente as frequências verbais, e como demonstrado nos elementos anteriores, com pouca correlação com idade ou carreira.

Tabela 27 Composição dos 4 fatores principais

	Factor Loadings (Unrotated) (BASE 2012 07012012 1626.sta) Extraction: Principal components(Marked loadings are >,700000)			
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
IDADE	-0,091176	-0,021996	0,774070	0,607235
NOVO IND CARREIRA	-0,081183	-0,074539	-0,611630	0,778981
MATERIAL %	-0,849503	-0,314746	-0,006724	-0,020316
MENTAL %	0,294281	0,846849	-0,129233	0,044539
RELACIONAL %	0,822086	-0,348714	0,096772	0,029327
AGENTIC TRANSACIONAL %	-0,843569	0,055852	0,016890	-0,047136
AGENTIC TRANSFORMACIONAL %	-0,537404	0,216907	0,103809	0,022239
TAKEN TRANSACIONAL %	0,849347	-0,333689	0,008573	0,022723
TAKEN TRANSFORMACIONAL %	0,287952	0,726251	0,126549	0,059107
Expl.Var	3,303703	1,632817	1,026536	0,985529
Prp.Totl	0,367078	0,181424	0,114060	0,109503

Partindo-se desta constatação, a análise se restringirá aos fatores 1 e 2 identificando, de acordo com o gráfico a seguir, quatro grupos de variáveis:

Gráfico 22 Planos fatoriais e as perpendiculares em relação ao fator 1.

Observando o Gráfico 22, percebe-se que existem 3 grupos extremamente representativos na extremidade superior do gráfico, na lateral esquerda e abaixo na lateral direita do gráfico, além de um grupo muito próximo do eixo, o que sugere pouca representatividade desse quarto grupo, e como constatado anteriormente, sua pouca correlação com os outros três. Com uma distância próxima a 0,8, exceto do grupo III, é conveniente indicar que são bastante representativos por terem valores, no eixo, relativamente elevados. Para encontrar as distâncias de cada variável, traça-se um segmento de reta perpendicular ao eixo x, que representa o terceiro eixo, e avaliam-se as distâncias dos grupos dos eixos cartesianos por meio de uma reta perpendicular. As variáveis mais distantes da origem serão as mais importantes. Na gráfico a seguir estão apresentados os planos fatoriais:

Gráfico 23 Planos fatoriais com as perpendiculares ao fator 2.

Obtém-se então o Gráfico 24, que mostra a localização das variáveis num espaço tridimensional, oferecendo uma visualização das variáveis nos três planos fatoriais cruzados.

Poder-se-ia pretender construir uma tipologia a partir dos eixos fatoriais cruzados, porém para simplificação da análise dos resultados e pelo somatório da variância explicada, optou-se pelos planos bidimensionais, apesar da ilustrativa distribuição das variáveis em um gráfico tridimensional.

Gráfico 24 Plano tridimensional, da Análise de Componentes Principais

5.5. Análise de Correspondência e dos componentes principais

Com a projeção no Gráfico 25 dos dois fatores mais relevantes para a análise, o fator 1 e o fator 2, três agrupamentos de variáveis puderam ser identificados: um primeiro grupo identificado no primeiro quadrante com as variáveis que representam a frequência relativa de verbos mentais (MENTAL %) e características inatas transformacionais (TAKEN TRANSFORMACIONAL %). Um segundo grupo um pouco mais disperso pôde ser identificado em torno do eixo X nos segundo e terceiro quadrantes do gráfico, com as porcentagens de verbos agênticos transformacionais e transacionais (AGENTIC TRANSFORMACIONAL % e AGENTIC TRANSACIONAL %) e frequência relativa de verbos materiais (% MATERIAL). Um terceiro grupo foi identificado no quarto quadrante do plano cartesiano, reunindo a frequência relativa de verbos inatos transacionais (TAKEN TRANSACIONAL %) e de verbos relacionais (RELACIONAL %). Há um quarto grupo,

próximo ao encontro dos eixos cartesianos onde se localizaram a variável idade (IDADE) e o indicador de carreira (NOVO IND CARREIRA), que foi desconsiderado das conclusões em função da correlação dessas duas variáveis com as variáveis dos outros grupos ser muito baixa, isto é idade e carreira estão independentes dos outros grupos.

Gráfico 25 Distribuição da nuvem de variáveis no círculo de correlações

Mais uma vez estão evidenciadas as distâncias entre os grupos, corroborando a análise fatorial. Apenas a título de confirmação, a seguir apresenta-se a plotagem dos fatores 1 e 3, indicando que idade e carreira não estão no mesmo plano das frequências dos verbos.

Gráfico 26 Projeção das Variáveis no Plano fatorial

A análise dos componentes principais permite ainda a inclusão de variáveis suplementares; para tanto foram incluídas todas as outras variáveis de frequência relativa ao uso de pronomes de 1ª. e 3ª. pessoas, para o cruzamento dos fatores 1 e 2 e fatores 1 e 3, com o fim de verificar se há alguma relação entre as variáveis ativas e as suplementares e seus comportamentos. Feito isto, pelas duas figuras a seguir, identifica-se que as variáveis suplementares estão no centro dos eixos e não têm tanta relevância como aquelas indicadas como ativas.

Gráfico 27 Plotagem das variáveis primárias e secundárias

Uma das utilizações do círculo unitário é realizar a sobreposição deste sobre o primeiro plano fatorial, o que torna possível identificar visualmente quais variáveis estão relacionadas com os casos em estudo. Como se pode observar, no Gráfico 28, algumas variáveis estão sobrepostas umas às outras, isso mostra que essas possuem a mesma representatividade no gráfico. Outro fato importante é que algumas variáveis estão bem próximas ao círculo unitário demonstrando que estas possuem maior contribuição, em relação às variáveis que estão mais afastadas.

Gráfico 28 Plotagem das variáveis primárias e secundárias

Nos outros planos principais, que correspondem ao fator 1 *versus* fator 3 e fator 1 *versus* fator 4, a análise é realizada de forma análoga a esse exemplo. É importante salientar que a interpretação da Análise dos componentes principais consiste em definir o que representa cada eixo, quanto ao fator, responsável pela ordenação das amostras, do assunto que está sendo estudado. Conforme Hair *et al.* (2005) a interpretação de um eixo deve ser baseada nas coordenadas das variáveis neste eixo, a partir das quais foi elaborada a matriz de correlação que deu origem aos autovetores. Ao realizar a análise dos componentes principais, devem-se observar os seguintes princípios:

- que proximidade maior ou menor entre dois pontos-variáveis, no plano, traduz maior, ou menor correlação entre essas variáveis, principalmente quando estão afastadas do centro do plano;
- a proximidade entre dois pontos-amostra (objeto) traduz uma certa similaridade entre essas duas amostras, quanto às variáveis.

Finalmente, apresenta-se a plotagem dos casos dentro dos eixos e, como indicado anteriormente, a análise se concentrará apenas nos fatores 1 e 2. Como se percebe abaixo, a concentração está nos eixos e alguns casos extremos (5, 37, 71, 100, 132, 104, 186 entre outros) destacam-se e serão objeto de estudo posterior

Gráfico 29 Nuvem de pontos da plotagem dos casos

5.5.1. Conclusões da Análise Estatística

Com base na utilização das ferramentas de análise multivariada – agrupamentos, análise fatorial e análise de componentes principais obteve-se redução da análise e do número de variáveis a dois fatores principais. Esses dois fatores foram selecionados de 4 inicialmente relevantes, com autovalores superiores a 1 (exceto o Fator 4, que tinha 0,985 e foi considerado inicialmente) e explicam 77% da variância. Como o fator 3 e o fator 4 tem peso concentrado na idade e indicador de carreira, respectivamente, sem relação mais forte com as frequências relativas dos verbos, optou-se por concentrar a análise nos 2 fatores mais fortes com 3,03 e 1,63 como autovalor, explicando 54,85% da variância, algo ainda aceitável. Desta conclusão, três grandes eixos com forte indicação dentro de cada fator foram encontrados e que podem ser resumidos da seguinte forma:

Gráfico 30 Agrupamentos identificados no plano fatorial

Esses três grupos principais podem ser descritos da seguinte forma: um grupo que expressa mais *significado* com características inatas transformacionais – GRUPO I, o segundo que associa verbos materiais de expressão de significado neutro e características agênticas, quer transformacionais, quer transacionais – GRUPO II e por último o GRUPO III que expressa menos significado e características inatas transacionais, indicam algumas possíveis descobertas discutidas no capítulo a seguir.

6. Apresentação dos Resultados e Achados do Estudo

6.1. Revisitando o Modelo Teórico

Completada a fase de análise dos dados estatísticos, passa-se para a análise, avaliação e apresentação dos resultados alcançados e possíveis achados deste estudo.

Vale a pena ressaltar o caráter subjetivo de algumas proposições aqui discutidas o que dificulta o direto entendimento ou concretização dos resultados e sua aplicabilidade imediata. Diante deste desafio, é fundamental retomar o modelo teórico testado e apresentar as conclusões a partir da utilização deste modelo.

O modelo teórico testado objetivou a verificação da intensidade das relações de três dimensões:

- i. Na questão da interpretação da experiência pelo *significado* e sua expressão, representado no modelo pela elipse á esquerda no Quadro 8;
- ii. Na questão dos atributos, atos e comportamentos executivos transformacionais ou organizacionais, e seu cruzamento com características inatas ou passíveis de serem desenvolvidas ou atribuídas aos indivíduos;
- iii. Na questão de informações descritas dos pesquisados – idade, cargo e gênero.

A flexa indica a expressão maior ou menor de *significado* interpretado dos verbos classificados nos quatro quadrantes cruzados, de atos e comportamentos transformacionais ou transacionais, inatos ou agênticos.

O modelo teórico foi testado usando-se ferramentas da análise estatística descritiva e análise fatorial e a classificação das frequências verbais nas quatro categorias acima..

Quadro 8. Reapresentando o Modelo teórico

6.2. Achados do Estudo e Conclusões

6.2.1. Expressão do Significado pela experiência executiva

Como sugerido por Halliday (2008) o estudo da transitividade do verbo pela gramática sistêmico-funcional, a interpretação de que uma frequência maior de verbos mentais do que a de verbos relacionais indicia que os indivíduos expressam maior *significado* foram aplicados neste estudo. Halliday (2008) sugerem ainda que indivíduos que expressam suas orações com pronomes em primeira pessoa do singular ou do plural em questões, sentenças e orações com tema principal trabalho também identificam mais significado do que aqueles que simplesmente o fazem em terceira pessoa do singular ou plural mesmo em questões não

relacionadas ao trabalho. Foram 48 indivíduos de 251 pesquisados (19,52%) a demonstrar maior frequência de verbos relacionais do que mentais, denotando que expressaram menor *significado* naquela descrição autobiográfica de carreira. De acordo com o Gráfico 31 a média de frequências relativas de verbos mentais é de 21,29%, superior em 5,17% à expressão de verbos relacionais, o que indica que para pouco mais de 80% dos indivíduos, as escolhas inconscientes dos verbos foram mentais nas suas redações autobiográficas de carreira.

Gráfico 31 Frequência relativa dos verbos por transitividade

Em relação ao uso dos pronomes em 1ª. pessoa do singular ou plural em orações relacionadas ao trabalho, nos quais se expressa *significado*, obteve-se uma média de 45% de uso de 1ª. pessoa do singular ou plural com 19% de desvio padrão, ao passo que os outros usos totalizaram 41% com 18%. Há uma indicação elevada de pessoas que não manifestaram *significado* pelo trabalho - ou não expressando *significado* com os colegas ou não expressando *significado* com o trabalho em si - cerca de 58%, 147 pessoas das 251 pessoas pesquisadas. Em linhas gerais, nos leva a refletir que 58% das pessoas expressa pouco ou menos *significado* pelo trabalho e relação com colegas de trabalho.

Gráfico 32 **Frequência do uso de pronomes referindo-se ao trabalho**

Observa-se, portanto, que este grupo expressa significado quando redige suas orações sobre sua trajetória profissional e carreira, mais pela utilização dos verbos mentais do que pela utilização dos pronomes. Não é possível afirmar, porém, que isto seja uma manifestação pontual, naquele momento de redação, ou que, em outras circunstâncias, em outro ambiente, esses indivíduos se manifestarão de modo diferente, expressando mais ou menos significado.

6.2.2. Independência da expressão do significado das variáveis descritivas

Vários testes estatísticos foram feitos em todo o percurso da pesquisa, primeiramente utilizando a análise multivariada de dependência, de regressão, quanto à análise multifatorial. Em nenhuma das situações e ferramentas estatísticas utilizadas foi encontrada uma correlação ou associação estatisticamente significativa entre as frequências absolutas ou relativas da transitividade dos verbos escolhidos para descrever a carreira e as variáveis descritivas; isto é, idade, cargo, empresa, carreira, gênero e nacionalidade, não têm relação significativa com a forma com que o indivíduo expressa a sua experiência por meio do *significado*. Seria como afirmar que a estrutura de transitividade escolhida pelo indivíduo para expressar significado

(o discurso expresso na autobiografia) é independente da idade, cargo, empresa, carreira e gênero, o que pode ser expresso pela sempre distante relação das variáveis apresentadas na análise fatorial ou pela correlação das frequências dos verbos com as variáveis descritivas. Na tabela a seguir verifica-se todas as correlações entre os campos utilizados, comparando-se com a análise descritiva dos dados. Os valores em negrito e vermelho são os que representam correlação maior que 0,3.

Tabela 28 Correlação das variáveis utilizadas

Correlations (BASE 2012 07012012 1626 sta)							
Marked correlations are significant at p < .05000							
IDADE	GÊNERO	ESTRANGEIRO	NOVO IND Cargo	NOVO	IND NOVO	IND 1a Pessoa %	
	BINARIO	BINARIO		empresa	CARREIRA		
IDADE	1,00	-0,048947	0,014642	0,113932	-0,158565	-0,007282	-0,074284
GÊNERO BINARIO	-0,048947	1,00	-0,022840	0,085069	0,062960	0,096456	0,028618
ESTRANGEIRO BINARIO	0,014642	-0,022840	1,00	0,226299	0,035638	0,177585	0,026966
NOVO IND Cargo	0,113932	0,085069	0,226299	1,00	0,364812	0,811572	0,084990
NOVO IND empresa	-0,158565	0,062960	0,035638	0,364812	1,00	0,803560	0,006433
NOVO IND CARREIRA	-0,007282	0,096456	0,177585	0,811572	0,803560	1,00	0,062140
1a Pessoa %	-0,074284	0,028618	0,026966	0,084990	0,006433	0,062140	1,00
MATERIAL %	0,059345	0,081257	0,027462	0,136709	0,051594	0,100514	-0,107755
MENTAL %	-0,069052	0,027778	0,079610	-0,061038	0,050342	-0,011466	-0,012693
RELACIONAL %	-0,017552	-0,092294	-0,061274	-0,063119	-0,093389	-0,063042	0,175279
AGENTIC TRANSACIONAL %	0,083965	0,055573	-0,060619	0,007393	0,095921	0,038400	-0,187964
AGENTIC TRANSFORMACIONAL %	0,077091	0,075377	-0,010715	-0,005149	0,060096	0,007856	-0,099485
TAKEN TRANSACIONAL %	-0,066229	-0,113643	-0,020425	-0,023531	-0,103377	-0,044174	0,160832
TAKEN TRANSFORMACIONAL %	0,029760	-0,001750	0,038089	-0,074699	-0,046092	-0,075919	-0,077771

Tabela 29 Correlação das variáveis utilizadas (continuação)

	MATERIAL %	MENTAL %	RELACIONAL %	AGENTIC TRANSACIONAL %	AGENTIC TRANSFORMACIONAL %	TAKEN TRANSACIONAL %	TAKEN TRANSFORMACIONAL %
IDADE	0,059345	-0,069052	-0,017552	0,083965	0,077091	-0,066229	0,029760
GÊNERO BINARIO	0,081257	0,027778	-0,092294	0,055573	0,075377	-0,113643	-0,001750
ESTRANGEIRO BINARIO	0,027462	0,079610	-0,061274	-0,060619	-0,010715	-0,020425	0,038089
NOVO IND Cargo	0,136709	-0,061038	-0,063119	0,007393	-0,005149	-0,023531	-0,074699
NOVO IND empresa	0,051594	0,050342	-0,093389	0,095921	0,060096	-0,103377	-0,046092
NOVO IND CARREIRA	0,100514	-0,011466	-0,063042	0,038400	0,007856	-0,044174	-0,075919
1a Pessoa %	-0,107755	-0,012693	0,175279	-0,187964	-0,099485	0,160832	-0,077771
MATERIAL %	1,00	-0,574847	-0,634509	0,576047	0,312091	-0,549737	-0,337168
MENTAL %	-0,574847	1,00	-0,083073	-0,192244	-0,038782	0,005469	0,456558
RELACIONAL %	-0,634509	-0,083073	1,00	-0,600761	-0,310766	0,735859	0,038902
AGENTIC TRANSACIONAL %	0,576047	-0,192244	-0,600761	1,00	0,262361	-0,724616	-0,246549
AGENTIC TRANSFORMACIONAL %	0,312091	-0,038782	-0,310766	0,262361	1,00	-0,357887	-0,070615
TAKEN TRANSACIONAL %	-0,549737	0,005469	0,735859	-0,724616	-0,357887	1,00	0,029183
TAKEN TRANSFORMACIONAL %	-0,337168	0,456558	0,038902	-0,246549	-0,070615	0,029183	1,00

Percebe-se portanto, que há baixa correlação entre os verbos e as variáveis descritivas.

6.2.3. Identificação de três grupos de associação de variáveis e indivíduos

Com a aplicação da análise multivariada, evidenciaram-se três grupos com relevante prevalência nos dois fatores identificados no estudo. O grupo I dos indivíduos que expressam significado na experiência por meio da linguagem e expressam características inatas transformacionais por meio do processo transitivo dos verbos que escolhem. O grupo II é determinado pelo grupo de indivíduos que expressam suas orações sem um posicionamento sobre o significado, usam verbos materiais no processo transitivo e possuem ou desenvolvem características agênticas transacionais ou transformacionais. O grupo III é identificado pelos indivíduos que não expressam significado pelo que expressam em suas carreiras e possuem características inatas transacionais: atos, atributos e comportamentos

Gráfico 33 Plotagem dos grupos no plano fatorial

Seguindo o referencial teórico é fundamental nomear esses grupos em torno de características comuns. Sugere-se a seguinte nomenclatura para os grupos:

Figura 35. Sugestão de tipologia para os grupos encontrados

- GRUPO I: **Mentalistas Transformacionais**: são os indivíduos que constroem sua experiência pelo significado quando expresso nos seus textos autobiográficos, seriam aqueles indivíduos que percebem significado no que fazem.
- GRUPO II: **Executores Pragmáticos**: são os que executam e desenvolvem habilidades de liderança, mesmo não possuindo habilidades inatas para a atividades transacionais e transformacionais, mas que executam suas atividades, materializam suas ações independentemente de verem ou não significado no que fazem.
- GRUPO III: **Operadores de Sísifo**: são indivíduos que não expressam, nas suas redações, *significado* naquilo que descreveram, porém têm capacidades inatas transacionais que os levam a operacionalizar ações sistematicamente, mesmo não vendo *significado* naquilo que executam. Assim como no mito de Sísifo, analisado por Albert Camus (2008), que desafiou os deuses e sofreu a punição eterna de empurrar

uma pedra de uma montanha até o topo e, quando essa pedra rolaria para baixo, Sísifo teria que recomençar, levando essa pedra de volta ao topo da montanha, mesmo reconhecendo a total falta de sentido, e continua executando a mesma tarefa infinitamente.

É bem verdade que limitações a essa tipologia são muitas e precisam ser identificadas e tipificadas. Desde o processo de elaboração das redações autobiográficas, o momento em que esses indivíduos passavam naquela data, os sentimentos, história de vida, conhecimento acumulado, etc são elementos que podem ou não interferir nesta análise, limitando este estudo e abrindo portas para outras discussões teóricas. É importante ressaltar porém, que há uma associação interessante entre essas variáveis descritas, o que torna bastante instigante o estudo minucioso dessas relações.

6.2.4. Algumas aplicações dos resultados do modelo

Feitas as observações sobre possíveis achados neste estudo, partiu-se para a identificação de casos que poderiam ilustrar esses três grupos e possíveis características comuns coincidentes entre os elementos do mesmo grupo. Para identificar os membros desses grupos, procedeu-se uma primeira seleção, a partir da intensidade e a distância do eixo fatorial, utilizando a estatística $\cos^2 > 0,70$ sugerida pelos modelos fatoriais das variáveis que indica um range de dados além de certo raio dos eixos, (FÁVERO *et.al*, 2009) permitindo trabalhar com os casos extremos de modo a observar descritivamente como estão esses indivíduos profissionalmente e quais características comuns podem estar relacionadas às descobertas do estudo. Com essa seleção inicial observamos 115 casos que darão origem a 10 que identificam as características que se identificaram em cada um dos grupos.

Gráfico 34 Zona de escolha de casos para ilustrar os resultados

No grupo I, chamado de “*Mentalistas Transformacionais*” fazem parte aqueles indivíduos que percebem e expressaram *significado* nas próprias experiências profissionais. O fato de o expressar não significa que estejam necessariamente alinhados com a carreira ou posição que ocupam, mas expressaram isso em suas redações – são pessoas que vêm sentido no que fazem. Observando alguns extremos desse grupo, 17 casos, têm-se, hoje, 2 CEOs de empresas⁸, e 6 casos⁹ de indivíduos que ocupam posições de gerência de áreas amplas dentro das organizações e 6 casos¹⁰ que gerenciam amplas regiões ou países – tais como todo o Brasil, a América Latina, as Américas em Geral e ainda um em outro continente. Todos esses indivíduos, segundo suas descrições das posições no site de relacionamento profissional

⁸ casos de CEOs grupo I: 112 e 131.

⁹ Casos de gestores generalistas do grupo I 38, 90, 104, 124, 139 e 165.

¹⁰ casos de gestores de amplas regiões do grupo I: 21, 32, 65, 81, 103 e 176.

linked in (LINKED IN, 2012), têm um espectro de decisões complexos e abrangentes, próximas do que seria um gestor ou líder transformacional. Há, nesse grupo, três casos de pessoas que passaram pelo curso e tiveram dificuldades notáveis de colocação ou posicionamento na carreira e, apesar de colocados profissionalmente, divergem do perfil do grupo acima descrito. A percepção que se tem dos indivíduos deste grupo em posições de liderança é que, estes indivíduos, além de possuírem características inatas transformacionais, tiverem condições, possibilidades, ambiente e coincidência de apoios políticos e de contexto, o que poderia ser chamado de “sorte”, para transformar a realidade das organizações em que atuam. Os três indivíduos identificados, apesar de expressarem o *significado*, parecem deslocados também da possibilidade de realmente transformar algo.

No grupo II dos “**Executores Pragmáticos**” em que não há a relação direta com a expressão de *significado* em seus trabalhos, são neutros. De uma pequena amostra de 48 indivíduos, 43 trabalham em empresas reconhecidas grandes, sendo 29 casos¹¹ trabalhando em multinacionais, nos mais diversos cargos de gestão, em geral relacionados à gerência geral, *marketing*, negócios e mesmo operações. Os outros 5 casos são de pessoas que trabalham em cargos gerenciais em empresas menores. Não há, neste grupo, nenhum CEO, sócio ou presidente de empresa.

No grupo III **Operadores de Sísifo** dos que manifestam não perceber significado naquilo que fazem, reuniram-se casos¹² com características fatoriais similares e aderentes ao perfil identificado acima. Em todos os casos listados acima, as atividades em que esses indivíduos executam suas ações são relacionadas a empresas industriais, de logística, tecnologia de informação ou financeiras, e cargos e carreiras eminentemente técnicos ou que exigem operações sofisticadas e eficiência operacional que aparenta ser aderente aos atributos transacionais aqui indicados pelos fatores

Julga-se conveniente, a título de ilustração dos conceitos da gramática sistêmico-funcional

¹¹ casos de executivos do grupo II 4, 5, 9, 11, 14, 33, 43, 44, 46, 48, 52, 59, 60, 100, 120, 125, 127, 158, 159, 166, 173, 211, 214, 220, 224, 225, 226, 232, 246.

¹² casos do grupo III: 12, 39, 56, 68, 108, 171, 179, 181, 197, 204.

apresentar alguns exemplos ilustrativos dos três grupos pesquisados. Apesar do cuidado extremo aqui de não identificar os autores das frases, todos estão entre os casos característicos extremos em cada um dos grupos. São trechos curtos, mas que ilustram a utilização prevalente dos tipos verbais indicados predominantemente em cada um dos extremos dos fatores identificados. Ressalta-se também que todos os indivíduos pesquisados fazem uso de todos os tipos verbais e a ilustração aqui é da predominância de cada um dos grupos pesquisados. Os destaques a seguir serão utilizados para identificar os processos verbais utilizados:

Mental: verbos mentais serão realçados: por exemplo: eu **penso**

Material: serão deixados em negrito; por exemplo: eu **construí**

Relacional: verbos relacionais serão deixados sublinhados: ele estava

Duas outras observações são fundamentais em se tratando de pequenos fragmentos retirados de redações mais complexas as vezes despidos de sentido como texto. Não se pretende analisar o conteúdo, mas sim as escolhas não arbitrárias feitas pelos pesquisados nesses textos.

No grupo I, a prevalência é por verbos mentais e sentenças que expressam maior proximidade ou construção ideacional dos temas de trabalho que estão sendo tratados. Por exemplo:

“ (...) **Acredito** [Processo Mental] que para tornar-me feliz profissionalmente é imprescindível.(..)”;

“(...) era uma experiência que eu **desejava** [Processo Mental]e buscava pró-ativamente (...)”

“(...) Tendência a priorizar as opiniões das pessoas nas quais eu **confio** [Processo Mental], dando pouco espaço para que outras pessoas se **coloquem** [Processo Material] (...)”.

“(...) porém eu **acredito** [Processo Mental] que ainda há muito espaço para crescimento, inclusive com a agregação de funções afim que atualmente estão alocadas em outras áreas (...)”.

“(...) **gosto** [Processo Mental] de **trabalhar** onde possa conseguir resultados imediatos.(...)”

“(...) **Continuarei** sempre **estudando** [Processo Mental] (...)”.

“(...) **transformar** [Processo Mental] a <empresa> como uma das melhores empresas para se trabalhar do País. (...)”

“(...)Efetivamente **gostava** [Processo Mental] desta área e de seus desafios (...)”

“(...)Hoje, **entendo** [Processo Mental] que seria mais adequado apresentar como currículo, uns dez indicadores mensais ou anuais da Área (...)”

Perceba-se que, apesar da utilização de outros processos verbais além do mental, o núcleo do sentido dessas orações estão em verbos mentais que indicam maior *significado* nas construções feitas acima. Essas construções predominam nos indivíduos que foram classificados no grupo I.

No grupo II predominam sentenças com maior frequência de verbos materiais direcionados à ação ou realização de algo:

“(...)Facilidade para **alavancar** [Processo Material] projetos pessoais/familiares (...)”

“(...)Em resumo, profissionalmente **atingi** [Processo Material] todas as metas (naquela época meta era muito simples , **faça** [Processo Material] o que tem que ser **feito** [Processo Material] no tempo mínimo (...)”

“(...)Tive a oportunidade de **utilizar** [Processo Material] todas as técnicas aprendidas em minha infância, (...)”

“(...)capacidade de **suportar** [Processo Material] altos níveis de responsabilidade sem ficar **paralisado** [Processo Material], e a capacidade de **exercer** [Processo Material] poder e **tomada** [Processo Material] de decisões difíceis, sem culpa ou vergonha(...)”

Neste grupo III qualificam-se aqueles indivíduos que mantêm maior distanciamento com as ações que realizam, construindo suas sentenças predominantemente com processos relacionais.

“(...)A empresa também **cresceu** [Processo Material] muito em relação ao seu setor e tornou-se líder(...)”

“(...)Felizmente tenho um excelente reconhecimento e respeito pelo mercado em que atuo(...)”

“(...)e que ela já esteja com a musculatura definida e **preparada** [Processo Material] para poder fornecer [Processo Material] diretamente equipamentos de grande porte as indústrias, mesmo **sabendo** que neste período eu vou ter desenvolvido um potencial “player” (...)”

“(...)Minha primeira tarefa foi [Processo Relacional] cuidar dos fechamentos de origem Financeira (...)”

E, como ilustração final e curiosa deste grupo duas sentenças que apesar do conteúdo transformacional e aparentemente de cunho pessoal, são expressas com verbos relacionais, mantendo distância dos objetos descritos.

“(...)Como citado acima tenho alguns princípios e valores enraizados em minha “(...)personalidade que são [Processo Relacional] bem característicos (...)”

“(...)tenho [Processo Relacional] que quebrar paradigmas sem perder a essência cultural (...)”

Ressalte-se aqui que são trechos que ilustram a predominância de uma frequência de processos verbais sobre outros, não significando, de modo algum, que esses indivíduos não utilizaram em suas redações outros processos verbais.

6.3. Reflexões sobre as questões de pesquisa

Recuperando novamente o objetivo do trabalho e as questões de pesquisa, sempre considerando por um lado a subjetividade do tema *significado*, e, por outro, a crescente demanda por estudos de lideranças, o objetivo deste estudo é:

Investigar, pela interpretação de redações autobiográficas, como executivos expressam *significado* na descrição de suas trajetórias profissionais e sua relação com o tema de liderança.

Pela gramática sistêmico-funcional identificamos três agrupamentos de expressões de

significado, nos quais foram qualificados os executivos pesquisados pelas escolhas de *significado* que fizeram ao expressarem e revisitarem suas experiências profissionais descritas nas redações autobiográficas.

- Grupo I: Mentalistas Transformacionais
- Grupo II: Executores Pragmáticos
- Grupo III: Operadores de Sísifo.

Com o cruzamento dos fatores identificados na análise multivariada, a evidência desses três grupos demonstrou que há indivíduos que expressam muito *significado* na construção das suas autobiografias de suas experiências profissionais (grupo I); outros que não expressam significado (grupo III); e outros que são simplesmente neutros (grupo II). Os elementos a se ressaltar são relacionados a que tipos de expressões esses indivíduos mais expressam em seus discursos além do *significado*. No grupo I, a característica é que os indivíduos que expressam maior *significado* são os que utilizam predominantemente expressão de atos, ações e comportamentos transformacionais da liderança, que visualizam com profundo significado uma transformação do *status quo*, provavelmente manifestados de modo inato e não consciente. O grupo II, pelas análises estatísticas, é neutro em relação à expressão de *significado*, concentrando suas descrições em verbos materiais e concretos, com aspectos agênticos (intencionais) tanto transformacionais, como transacionais, o que faz desses indivíduos provavelmente executivos mais estáveis e que, intencional e organizadamente pelos processos agênticos, poderão liderar transformações ou manutenção gerencial do *status quo*. O grupo III não expressa *significado* nas ações que descreve, formado por indivíduos qualificados como operadores de Sísifo, por manterem o mesmo comportamento rotineiro, não vendo significado no que fazem. A relação que se pode estabelecer entre os estudos de liderança e esta nova tipologia proposta é que, dependendo do contexto e da contingência do momento, há um tipo de líder específico que conduzirá melhor aquele período. Destas observações, procurar-se-á responder às questões deste estudo.

Questão de Pesquisa: Há expressão de significado pelos executivos, a partir da análise e interpretação das suas redações autobiográficas?

Como questão central de pesquisa, identificar se os executivos expressam significado é o

primeiro passo para se questionar a importância do tema na questão de liderança. Pelos testes executados e validações estatísticas pode-se afirmar, no contexto deste estudo, que os executivos pesquisados em sua maioria expressam significado em suas ações.

Conforme descrito na análise dos dados, as frequências dos processos transitivos observadas foi coerente com as propostas por Halliday e Mathiessem (2008) e Thompson (2004), com maior prevalência dos verbos materiais. Esses autores sugerem ainda que a proporção de verbos mentais deve ser maior do que a de verbos relacionais. As observações indicaram que, de 247 casos válidos utilizados na análise, 202 indivíduos expressaram mais significado, o equivalente a 82% dos casos válidos, sendo que 45 ou 18% expressaram mais processos relacionais, isto é, menos *significado*.

Em geral os verbos mentais estão mais associados aos aspectos inatos e transformacionais. Desta afirmação supõe-se, dentro dos limites da presente pesquisa, que os indivíduos que porventura possam conduzir suas empresas por um caminho de transformação exercendo uma liderança transformacional são aqueles que constroem suas experiências pelo *significado*. Estes indivíduos, de uma forma até contundente, fazem a escolha cognitiva do que expressam pelo *significado*, portanto, são aqueles que possuem características inatas da transformação. Mas não se pode depreender daqui que todos estes serão líderes transformacionais. O contexto, a formação, a posição, sua capacidade política e técnica, e até mesmo o acaso serão determinantes para que esses indivíduos consigam transformar o contexto em que estão, trazendo uma nova visão de futuro e exercendo sua liderança transformacional.

Por outro lado essa expressão de *significado* pode indicar indivíduos deslocados do seu contexto atual e se nunca tiverem a oportunidade contextual de influírem esse *significado* em pessoas e situações para transformarem o estado das coisas e serão pessoas que, apesar de expressarem profundo *significado* em tudo, não se estabelecem como líderes transformacionais.

O segundo grupo tem prevalência de indivíduos em cujas redações não houve destaques entre verbos mentais e relacionais, com a predominância de verbos materiais, assim como os outros. Seriam os indivíduos que não expressam *significado* na interpretação de suas autobiografias e não demonstraram características natas acentuadas de transação ou

transformação em suas expressões. Porém, são indivíduos que expressam suas atividades por verbos agênticos, de atos, comportamentos e ações que podem ser desenvolvidos e qualificam indivíduos preparados para atividade. Neste extremo, qualificam-se aqui os indivíduos que são e se preparam para liderança, tanto transformacional, como transacional e podem conduzir as organizações para mudança, porém, sem ter o “ímpeto” do *significado* embutido, tampouco a ausência dele. São executores efetivamente.

Identificou-se um grupo com características transacionais natas e que não expressam *significado* nos relatos autobiográficos. Isto não significa que esses indivíduos não percebam *significado* em nada, mas pela forma que como se expressaram naquela oportunidade, demonstraram não terem feito escolhas de processos mentais e sim relacionais, o que denota distância do objeto descrito, portanto menor *significado* naquilo que expressaram. As redações autobiográficas focaram-se na carreira e trabalho e esses indivíduos não manifestaram sentido naquilo que descreveram, o que pode representar que não veem sentido naquela carreira, mas se caso descrevessem algum *hobby* ou atividade não profissional o fariam com extremo *significado*. Ressalte-se aqui a correlação dessa expressão pelo processo relacional com atividades inatas transacionais, o que, pelos próprios exemplos observados, indica indivíduos atuantes em tarefas e atividades transacionais mantendo o *status quo*, mas gerenciando processos e atividades em que se exigem competências transacionais.

Com relação aos atos, comportamentos e ações expressos nas suas trajetórias profissionais que indicam *significado*, os executivos usam de maneira intensa uma ampla lista de verbos mentais

Conforme descrito na Tabela 11 e no APÊNDICE D, foram identificados 1559 verbos com suas respectivas declinações e conjugações nos trabalhos autobiográficos. Entre os comportamentos que têm maior relação entre *significado* e liderança, são as expressões de verbos mentais muito relacionadas ao pensamento e tomada de decisão. Na tabela a seguir, os verbos que indicam *significado* e que tiveram maior frequência. Importante ressaltar que apesar de serem os verbos com maior frequência, a dispersão é muito grande e aqueles com maior frequência estão na faixa dos 6%.

Tabela 30 Frequência de verbos que indicam mais significado

MENTAL	23884	100%
APRENDER	1423	6%
DEVER	1260	5%
FOCAR	1202	5%
CONSIDERAR	1119	5%
GOSTAR	1107	5%
ASSUMIR	1086	5%
SABER	866	4%
SENTIR	860	4%
PENSAR	809	3%
ENTENDER	726	3%
ANALISAR	707	3%
CONHECER	705	3%
PERMITIR	643	3%
PERCEBER	633	3%
DECIDIR	546	2%
ENVOLVER	465	2%
PRETENDER	443	2%
ESTABELECEER	404	2%
DEFINIR	380	2%

Observe-se que a expressão de *significado* se dá basicamente pelo uso de verbos relacionados a pensamento, tomada de decisão, análise e definição. Pode-se depreender a partir da própria prerrogativa da gramática sistêmico-funcional, a influência do contexto no modo de expressão e que esses executivos exercem suas atividades; o *significado* se dá pelo envolvimento racional e de reflexão e pensamento sobre as atividades que exercem. Um questionamento para reflexão futura: seria conveniente um envolvimento emocional maior desses executivos e líderes na condução de seus negócios para a conquista de melhores resultados?

Não há evidências de que executivos em posições de carreira hierarquicamente mais elevadas expressem mais *significado*. Nem há evidências de que idade, gênero ou experiência profissional expressa em anos de carreira, ou pelo indicador de cargo, indiquem maior expressão de *significado*. Pelo resultados apurados entre as variáveis descritivas (IDADE, GÊNERO, INDICADOR DE CARGO, INDICADOR DE EMPRESA E INDICADOR DE CARREIRA) as correlações encontradas foram muito baixas, todas menores do 0,13 em relação às variáveis que poderiam indicar algum *significado* expresso, como os processos verbais e pronomes. Há também a limitação de que nossa amostra de mulheres é de 19%, insuficiente para conclusões mais abrangentes, mesmo no escopo deste estudo.

Tabela 31 Correlação de variáveis descritivas e expressão de significado

	Correlations (BASE FINAL .sta) Marked correlations are significant at $p < ,05000$ N=244 (Casewise deletion of missing data)				
	IDADE	GÊNERO BINARIO	IND Cargo	IND empresa	IND CARREIRA
1a Pessoa %	-0,06	0,03	0,11	0,01	0,08
MENTAL %	-0,08	0,03	-0,07	0,05	-0,02
RELACIONAL %	-0,01	-0,09	-0,06	-0,09	-0,06
1a pessoa PL PESSOAL	-0,05	0,09	0,03	0,09	0,08
1a pessoa SING PESSOAL	-0,07	-0,06	0,13	0,11	0,13
1a pessoa PL TRABALHO	0,11	0,03	0,00	-0,02	-0,01
1a pessoa SING TRABALHO	-0,06	-0,03	-0,06	-0,12	-0,09

Corroborando com essa não evidência de relação entre a expressão de *significado* e nenhuma das variáveis descritivas, na plotagem dos fatores mais evidentes e construtores do modelo, em nenhum dos extremos dos eixos houve a convergência de variáveis descritivas, conforme o Gráfico 35. Mesmo com a rotação dos eixos, não foi possível identificar alguma correlação entre a expressão de significado e essas variáveis descritivas.

Gráfico 35 Plotagem de Fatores e variáveis descritivas

Diante dessas evidências estatísticas, considera-se, para a amostra estudada e no escopo deste estudo, que não há evidências de relação entre a expressão de *significado* e características descritivas de gênero, idade e posição hierárquica que ocupam.

Procuramos também investigar se as características, transacionais ou transformacionais da liderança estão mais ou menos associadas à expressão de significado na interpretação de suas experiências de carreira. A partir da análise completa dos verbos associados a características transformacionais e transacionais, observou-se que 63% das frequências de 156.553 verbos expressos nas redações são verbos ligados a atos, comportamentos e ações transacionais, o que parece aderente ao perfil de executivos que foram usados na amostra em posições de gerência. Apenas 10% expressaram-se com atos, comportamentos e ações transformacionais, indicando que, para esses grupos, a expressão de suas carreiras está muito mais relacionada a aspectos transacionais de gestão e manutenção de *status quo*, do que de transformar a realidade que vivem. O Gráfico 36 apresenta essa situação:

Gráfico 36 Frequências de verbos transacionais ou transformacionais

Na Tabela 32 a seguir apresenta-se a classificação deste autor considerada para os principais verbos transacionais e transformacionais utilizados na formatação do modelo fatorial, e suas frequências. A tabela geral de classificação de todos os verbos encontra-se no APÊNDICE F.

Tabela 32 Principais Verbos Transacionais e Transformacionais

Transacionais			Transformacionais		
SER	17731	18%	APRENDER	1423	9%
TER	9633	10%	GOSTAR	1107	7%
ESTAR	5370	5%	ASSUMIR	1086	7%
FAZER	4167	4%	SABER	866	6%
PODER	3348	3%	SENTIR	860	6%
DESENVOLVER	2534	3%	ENTENDER	726	5%
BUSCAR	1811	2%	MUDAR	679	4%
DEVER	1260	1%	CRIAR	673	4%
FOCAR	1202	1%	TORNAR	656	4%
CONSIDERAR	1119	1%	ENVOLVER	465	3%
ATUAR	1117	1%	ESTUDAR	441	3%
IR	772	1%	MOTIVAR	214	1%
98446			15451		

É conveniente ressaltar que a Tabela 32 indica que os verbos transacionais estão mais relacionados a ações materiais e de reflexão pontual no momento, enquanto as ações transformacionais estão mais relacionadas com aspectos de significado e sua possível

influencia em outros.

Quanto à análise de quais características inatas ou agênticas (atribuídas ou intencionais) estão mais associadas à expressão de *significado*, observamos que na distribuição dos atos, comportamentos e ações destacados nas redações autobiográficas, cerca de 40% são inatos (*taken for granted*), 33% são agênticos (intencionais ou passíveis de desenvolvimento), o que caracteriza a amostra com aproximadamente a mesma proporção de indivíduos com características inatas 40% e agênticas para a liderança.

Gráfico 37 Frequência de verbos agênticos ou inatos

Na Tabela 33, a seguir, estão listadas as frequências dos verbos classificados como Inatos ou agênticos que indicam atos, ações e comportamentos dessas duas expressões verbais.

Tabela 33 Verbos classificados como “inatos” ou “agênticos”

Inatos			Agênticos		
SER	17731	28%	FAZER	4167	8%
TER	9633	15%	DESENVOLVER	2534	5%
ESTAR	5370	9%	BUSCAR	1811	4%
PODER	3348	5%	ATUAR	1300	3%
62526			51371		

A partir das evidências apontadas nas respostas das questões Q4 e Q5 de pesquisa, é possível se fazer uma tabela de referência cruzada (BUSSAB; MORETIN, 2006) com as frequências relativas dos verbos identificados. Como são todos da mesma amostra inicial, a amostra nos dois grupos tem mesmo tamanho, permitindo a multiplicação cruzada das frequências relativas:

Tabela 34 Referência Cruzada entre os tipos de verbos

	Inatos	Agênticos	Neutros	Total
Transformacional	4%	3%	3%	10%
Transacional	25%	21%	17%	63%
Neutros	11%	9%	7%	27%
Total	40%	33%	27%	100%

Observa-se, nessa tabela, que apenas 4% das expressões são transacionais inatas, isto é, o padrão de expressão está mais relacionado a atividades transacionais, de manutenção e gestão do estado das coisas, do que a propostas de grandes transformações. A baixa proporção de verbos agênticos transacionais reafirma isto também. Por outro lado, abre-se um espaço de estudo e pesquisa sobre como conduzir os indivíduos a atitudes de liderança que independem de possuírem ou não essas características natas, podendo desenvolvê-las. Mais discussões sobre essas possibilidades serão indicadas nos itens a seguir.

6.4. Limitações do Estudo

Algumas limitações certamente são passíveis de apontamento neste trabalho, o que talvez nesta visão não invalide o esforço de avançar na fronteira do *estado da arte* no estudo da liderança, aprofundando-se os estudos neste tema.

A análise da gramática sistêmico-funcional não é uma análise de conteúdo *stricto sensu*, como conhecida e relativamente aplicada em situações de análise de conteúdo. A abordagem da gramática sistêmico-funcional trabalha com as escolhas de *significado* e, portanto, indica indiretamente suposições sobre o pensamento e cognição usados pelos indivíduos ao redigir suas redações. Nessa perspectiva há sempre a possibilidade de interpretações errôneas,

construções gramaticais que não se encaixam ou não representem exatamente o significado real como o significado interpretado, assim como a possibilidade de que alguns desses textos sejam mesmo extratos de outros exercícios, ou mesmo, no limite, acertados por terceiros. Porém, as observações lá constantes são peculiares de cada indivíduo e foram por vezes questionadas e discutidas com o autor deste estudo, o que, apesar de não cientificamente comprovado, “faz sentido” quando se reúne o autor e seu comportamento em aulas e convívio no ambiente estudantil.

A escolha do método estatístico e da amostra não-probabilística não permite generalizações, nem rotulagens dos fatores identificados, porém, indica algumas reflexões úteis, especialmente no campo da liderança.

6.5. Considerações adicionais sobre os achados da pesquisa

Como afirmado durante todo este estudo, a proposição de se executar uma tese sobre liderança passa distante de um desafio simples. Associar este tema aos aspectos de *significado* torna a discussão um pouco mais complexa e arriscada. Porém, com a utilização do instrumental da gramática sistêmico-funcional que parte do pressuposto do semânticos das escolhas de construções linguísticas a partir do *significado*, a possibilidade de discutir o tema tem uma forma um pouco mais pragmática e concreta. O uso da gramática sistêmico-funcional ainda é muito restrito aos campos da linguística, semântica e estudos puros das Letras, ainda com exígua aplicação em casos no campo das Ciências Sociais Aplicadas, especialmente na Administração, fato que exige um esforço adicional de organização e utilização.

A despeito das limitações indicadas anteriormente, a identificação da expressão de *significado* parece um tema que pode ser relevante em um futuro próximo. O contexto de negócios, econômico e social em que se está inseridos demanda por lideranças e, por outro lado, em uma sociedade de informação, com universalização, pulverização e descentralização da informação, o apelo por lideranças legítimas parece passar pelo *significado* que esses líderes expressam e influenciarão em seus liderados.

6.5.1. Sobre líderes natos ou formados

Os resultados deste estudo lançam algumas luzes sobre esta distinção, apoiados especialmente na teoria agêntica, na qual ações e comportamentos externos e reflexivos conduzem os indivíduos a desenvolverem e aprenderem atributos de líderes, de modo consciente e objetivo. Nesta linha, a liderança pode ser desenvolvida. Assim como há virtuosos de instrumentos musicais que nascem com um dom, há indivíduos que aprendem tecnicamente. A liderança pode seguir esta lógica, a medida que indivíduos podem aprender intencionalmente a desempenhar o papel de líderes, independente de existirem aqueles indivíduos que são líderes inatos.

6.5.2. Sobre características de liderança e *significado*

Três eixos foram identificados na análise fatorial de atos, comportamentos e ações expressas pelos executivos pesquisados, com forte correlação entre eles no cruzamento entre eixos, o que pode indicar uma nova tipologia de perfis de liderança.

Figura 36. Grupos identificados no estudo

Por essa tipologia, os "Mentalistas Transformacionais" são indivíduos que têm em si um forte sentido de *significado* e objetivam transformações nos ambientes e atividades que desempenham, expressando esse forte *significado*. Seria deste grupo que possíveis líderes com fortes características transformacionais surgiriam e poderiam conduzir mudanças, expressando e influenciando *significado* em outros que os seguirão. Porém, esses indivíduos também dependem de situações contextuais favoráveis, além do simples *significado* que expressam, qualidades inatas de comunicação, envolvimento, valores éticos e morais que sejam aderentes a um contexto ou situação em que esse "significado transformacional" se concretize em liderança e transformação efetiva.

Os Executores Pragmáticos são os implementadores, executores, que se mantiveram, neutros em suas expressões em relação ao *significado*. São indivíduos direcionados a materializar e tornar concretas realizações, independentemente do *significado* que isso tenha para eles, o que não implica em nenhum juízo de valor sobre questões de valores morais, qualidade ética ou algo do gênero, simplesmente a expressão de *significado* não é evidente. Associado a isto,

esses indivíduos se manifestaram com verbos agênticos, quer transacionais, quer transformacionais, que reforçam o conjunto de comportamentos intencionais de autorregulação, autorreflexão e autocontrole alinhados aos líderes e executivos de suas posições. Notou-se, que a maior parte dos indivíduos neste grupo trabalha em empresas estruturadas em que a transformação do *status quo*, por mais que esteja no discurso, não se encontra na pauta executiva dessas organizações.

Finalmente no grupo III estão aqueles indivíduos que não percebem *significado* no que fazem, os “Operadores de Sísifo”, em alusão ao mito de Sísifo que por desfiar os deuses se mantinha em uma rotina eterna de rolar uma pedra até o alto de uma montanha e eternamente vê-la rolar novamente montanha abaixo, contente por (achar) ter controle de sua rotina, mas com alguns lapsos de infelicidade por repetir aquele ato sem sentido eternamente. Nesta perspectiva, este grupo III é daqueles que não expressaram significado naquilo que fazem, mas se mantêm fazendo aquilo a que “estão condenados”. Mais uma vez não há juízo de valor aqui e talvez esses indivíduos vejam *significado* em outras áreas de trabalho e vida e “aquela pedra que carregam” é apenas o fardo da rotina imposta e como Sísifo estão satisfeitos por “acharem” que tem controle de suas rotinas.

Essa distinção em grupos, como qualquer tipologia modular, tem suas críticas, exceções e limitações, mas permite uma reflexão adiante sobre o tema. Mais uma vez, verifica-se que há indivíduos amostrados, nos três grupos, com intensidades diferentes que podem ser alvo de trabalhos futuros e suas relações com outros testes e métodos de orientação de carreira ou identificação de perfis de liderança. Como outras características individuais, não é possível se fazer uma empresa só com líderes mentalistas transformacionais, executores pragmáticos e operadores de Sísifo. É preciso que todos coexistam em uma organização.

6.6. Observações finais

Com a proposição desta tipologia de perfis de liderança e *significado* espera-se uma contribuição á fronteira de discussão sobre liderança. Em momentos de turbulência e incerteza como o atual, a figura do líder assume um papel preponderante na condução de organizações.

Neste tempos em que as ideologias parecem ter perdido espaço para o mercado de consumo, e que a informação é universal e irrestrita, a existência de líderes que expressam *significado* e são capazes de conduzir pessoas a um objetivo comum podem fazer a diferença nas organizações. Alguns indivíduos aclamados como líderes atuais expressam esse *significado* em suas entrevistas, discursos e falas. Steve Jobs, por exemplo, um dos mais aclamados atualmente, pelo sucesso de sua indústria e pelo seu precoce passamento, em algumas oportunidades expressou o *significado* de sua trajetória nas frases que dizia, por exemplo, quando convidou John Sculley para trabalhar na Apple em 1983:

Você quer passar o resto da sua vida vendendo água adocicada ou você quer uma chance de mudar o mundo?¹³(SCULLEY; BYRNE, 2012)

Em 2005 em seu famoso discurso na Universidade de Stanford:

[...] Lembrar que você vai morrer é o melhor modo de evitar a armadilha de que há alguma coisa a perder. Você já está nu. Não há razão para não seguir seu coração.[...] Você tem que achar o que você ama.¹⁴ (STANFORD, 2005).

E em sua apresentação a acionistas em abril de 2007:

Eu desejo desenvolver grandes produtos tão facilmente como preencher um cheque [...] (CNET, 2007).¹⁵

O co-fundador do *site* de buscas Google, Larry Page fala sobre o mecanismo de buscas que criou e originou os diferenciais competitivos do Google:

O mecanismo de pesquisa perfeito deve entender exatamente o que você quis dizer e retornar

¹³ “Do you want to spend the rest of your life selling sugared water or do you want a chance to change the world?”

¹⁴ “Remembering that you are going to die is the best way I know to avoid the trap of thinking you have something to lose. You are already naked. There is no reason not to follow your heart [...] You’ve got to find what you love”.

¹⁵ “I wish developing great products was as easy as writing a check.”

exatamente o que você quer (GOOGLE, 2012).

Sam Walton do Wal-Mart fala sobre a missão da empresa que se tornou o maior varejista do mundo:

[...] Se nós trabalharmos juntos, nós baixaremos o custo de vida para todos [...] nós daremos ao mundo a oportunidade de ver o que é economizar e ter uma vida melhor. (WAL-MART, 2012).¹⁶

Mesmo o enunciado da missão de empresas muitas vezes passa um *significado* profundo que deve envolver os colaboradores e o mercado, por exemplo, da *Lockeed Martin*:

Nós nunca esquecemos para quem nós estamos trabalhando (LOCKHEED MARTIN, 2012).¹⁷

Há empresas, porém, que tem sua missão um processo verbal mais material, e talvez, não por coincidência tenham passado por problemas derivados da contradição do “o que nos propomos a fazer” como organização e “o que, na verdade, fazemos”:

Alimentar consumidores e clientes com produtos saborosos e saudáveis com soluções diferenciadas (SADIA, 2012).

Seriam infinitas as possibilidades de análise e de sugestões de avaliação e estudo. Fica a oportunidade para outros pesquisadores identificarem relações entre a expressão, manifestação e influência do *significado* em marcas, produtos, empresas, negócios e pessoas e como os líderes conduzirão essas organizações dentro desse paradigma.

O campo de estudos da liderança, comparado com outras áreas do estudo da administração, ainda tem um vasto caminho de desenvolvimento. Entender o *significado* das coisas e mesmo sentido da vida é um questionamento perene enquanto a humanidade existir e houver um questionamento racional do mundo em que vive.

¹⁶ “If we work together, we’ll lower the cost of living for everyone...we’ll give the world an opportunity to see what it’s like to save and have a better life”

¹⁷ “We’re never forget who we’re working for”

A Administração de Empresas não é um campo exato e, invariavelmente, tem como objetivo e como meio as pessoas que compõem as organizações. Em um tempo em que a tecnologia é cada vez mais complexa e universal, as pessoas serão cada vez mais os indivíduos que farão a diferença nos negócios. A liderança e o *significado* pelo qual se exerce uma rotina de atividades, comprando e vendendo produtos e nossas experiências de vida parecem ocupar mais espaço nas discussões atuais, e entender esses mecanismos de liderança e *significado* podem ser mais relevantes no mundo atual.

7. REFERÊNCIAS

ACHUA, Christopher F. LUSSIERS, Robert N. *Effective Leadership*, Canada: South-western, Cengage Learning, 2010.

ALBUQUERQUE, L. G **Estratégias de recursos humanos e competitividade**. In: Vieira, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.) São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **A gestão estratégica de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. pp. 35-50.

ALLPORT, GW; ODBERT, HS. **Traço de nomes: Um estudo psico-lexical**. Psicológica Monografias, 47, No. 211.p. 1936.

ANCONA, Deborah, MALONE, Thomas W., ORILIKOWSKI, Wanda J, SENGE, Peter. *In praise of the invomplete leader*. Harvard Business Review 2007.

ANDRÉ, Hildebrando. **Gramática ilustrada**. São Paulo: Moderna, 1990

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Londres: Dover, 1998.

BANDURA, Albert, *Toward an Agentic: Theory of the Self*, Stanford University Self-Processes, Learning, and Enabling Human Potemtil, pages 15–49 Age Publishing 2008.

BARNARD, C. I. *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Pres 1968.

BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.1985.

_____. *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Journal of Organizational dynamics, (Winter): 19-31; 1990.

_____. *Executive and Strategic Leadership*; International Journal of Business 2007 33-52, 2007

BASS, B. M.; STEIDLMEIER, P. *Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership*, 1998 disponível em <<http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html>> acessado em 28/12/2011.

BEN-SAHAR, Tal. *Happier: Can you learn to be happy?* New York: McGraw-Hill Professional, 2008.

BENNER, P. *From novice to expert*. Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ. 2001.

BENNIS, W., NANUS, B., *Leaders. The strategies for taking charge*, arper&Row, Pub, New York, 1985.

BEZANKO, D., *et al. Economia da estratégia*. 3ªed. Porto Alegre: Bookman 2006

BHAGWATI, Jagdish. *Em defesa da globalização*. São Paulo: Campus, 2004.

BHUSHAN, N.; K. RAI. *Strategic decision making: Applying the Analytic Hierarchy Process*. London, GBR: Springer, 2004.

BIRD, C. *Social Psychology*. New York: Appleton-Century. (1940).

BLAKE, Robert R.; MOUNTON, J. , Jane **S.O Grid Gerencial III**. São Paulo Editora Pioneira, 1989.

_____. **A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo grid**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

BLANC, Cláudio. **O Novo Relatório da CIA : como será o mundo amanhã** / The National Intelligence Council's ; introdução de Heródoto Barbeiro ; tradução e notas adicionais

BOAL, K. B. *Strategic leadership research: Moving on*. Leadership Quarterly, 11(4), 515-549.2000.

BOJE, D. M. *Making a Horse Out of a Camel: A Contingency Model for Managing the Problem Solving Process in Groups*. In H. Leavitt, L. Pondy & D. Boje (Eds), Readings in Managerial Psychology. IL: University of Chicago Press, 445-470.1980

_____. *The leadership box – Outside and Inside the box*, disponível em < <http://business.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/>> acessado em 26/12/2011.

BOLDEN, R.; GOSLING, J. *Leadership competencies: Time to change the tune?* Leadership, 2(2), 147-164; 2006.

BOLDRINI, C. FIGUEIREDO, W. **Álgebra Linear**. São Paulo: Harba, 1986.

BOLMAN, L.; DEAL, T. *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2003.

BOMBASSARO, Luiz Carlos. **As fronteiras da Epistemologia**. 3a. ed. Petrópolis: Vozes, 1993.

BORNIA, Antonio C.; WERNKE, Rodney. **A contabilidade gerencial e os métodos multicriteriais**. Revista Contabilidade & Finanças. FIPECAPI – FEA – USP. v.14, n. 25, p. 60-71, jan./abr. 2001

BOWLES, R.N. *What color is your parachute?* Berkeley, CA: Ten Speed Press.2001.

BOYATZIS, R. E. *The competent Manager*. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRATMAN, M. E. *Faces of intention: Selected essays on intention and agency*. New York: Cambridge University Press, 1999.

BROMLEY, H. R.,; KIRSCHNER-BROMLEY V. A. *Are You a Transformational Leader?* The Physician Executive, 54-58. 2007.

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

BUSSAB, W. O.; MIAZAKI, É. S.; ANDRADE, D. F. **Introdução à análise de agrupamentos**: In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE PROBABILIDADE E ESTATÍSTICA, 9.,1990, São Paulo. Resumos. São Paulo, 1990.

BUSSAB, W.O.;MORETTIN, P.A. **Estatística Básica**. 5ª Edição. Atual. Editora. São Paulo, SP. 2006

CAHNMAN, WERNER J., WEBER and TOENNIES: *Comparative Sociology In Historical Perspective*. New Brunswick: Transaction; 1995

CAMPBELL, R.S.; PENNEBAKER, J.W. *The secret life of pronouns: Flexibility in writing style and physical health*. Psychological Science, 14, 60-65.2003.

CAMUS, Albert. **O estrangeiro**, 1942 disponível em http://e-livro.clube-de-leituras.pt/upload/e_livros/clle000082.pdf acesso em 15/08/2010.

CAMUS, Albert. **O mito de sísifo**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Record Record, 2008

CARROLL, G., and Y. HUO. *Organizational task and institutional environments in ecological perspective: Findings from the local newspaper industry*. American Journal of Sociology, 91, 838-73 – 1986.

CASADO, T. **Tipos Psicológicos e estilos de comportamento motivacional: O diálogo entre Jung e Fromm** . Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia e Administração da USP, São Paulo, 1993.

CATTEL, R. B. *The screen test for the number of factors*. In: ---. Multivariate behavior research. v.1, p. 245-276, 1966.

CATTELL, H.E.P.; MEAD, A.D. *The 16 Personality Factor Questionnaire (16PF)*. In G.J. Boyle, G. Matthews, and D.H. Saklofske (Eds.), *Handbook of personality theory and testing*: Vol. 2: Personality measurement and assessment. London: Sage. 2007.

CHAKRAVARTHY, B. S; LORANGE, P. *Managing the Strategy Process*. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1991

CHESNAIS, F. **A globalização e o curso do capitalismo de fim-de-século**. Economia e Sociedade, Campinas, n. 5, 1995.

CIA, *Mapping the Global Future*, disponível em <http://www.foia.cia.gov/2020/2020.pdf> 2004 acesso em 04/03/2011.

CNET: *Apple's Jobs brushes aside backdating concerns*. CNet News (May 10, 2007). Disponível em http://news.cnet.com/2100-1041_3-6182965.html?part=rss&tag=2547-1_3-0-5&subj=news acessado em 07/05/2011

COASE, R. H. *The nature of firm*, *Economica N. S.*, 4 386-408, 1937

CONGER, J.A. *The Charismatic Leadership; behind the mystique exceptional leadership* San Francisco: Jossey-Bass, 1989

COSTA, H. G. **Auxílio multicritério à decisão: método AHP**. R. Janeiro: ABEPRO, 2006.

COUFFIGNAL, Louis. **A cibernética**, Coleção Saber Atual, São Paulo, Difusão Européia do Livro, 1966.

COUTINHO, L. **A fragilidade do Brasil em face da globalização**. In: BAUMANN, R. O Brasil e a economia global.—Rio de Janeiro: Campus, SOBEE II, 1996.

COVEY, Stephen R. *The seven habits of highly effective people: Restoring the character ethic*. New York: Simon and Schuster. 1990.

DANE, E.; PRATT, M. *Exploring intuition and its role in managerial decision making*. *Academy of Management Review*, 32(1), 33-54.2007.

DELFIM NETO, Antonio, Mercado Aberto - **O comunismo sempre salva o capitalismo**, Folha de São Paulo, 21 de setembro de 2008, disponível em Mercado Aberto - O comunismo sempre salva o capitalismo <http://clippingmp.planejamento.gov.br/?NOTCod=458440> acesso em 29/03/2011

DIGMAN, J.M. *Personality structure: Emergence of the five-factor model*. *Annual Review of Psychology* 41: 417–440.1990.

DIK, S. C. *Functional grammar*. Dordrecht-Holland/Cinnaminson: Foris Publications, 1978.

_____. *The theory of functional grammar*. 2.ed. by K. HENGVELD. Berlin/New York: Mouton de Gruyter, 1997. Fonte: <http://www.webartigos.com/articles/64794/1/Funcionalismo-e-a-lingua-como-objeto-de-ensino-o-dinamismo-do-processo-de-gramaticalizacao/pagina1.html#ixzz1Nse9BkNB>

DRIVER, M. J., *The Driver Decision* Style Exercise, Santa Monica; Decision Dynamics Corporation, 1987.

DRUCKER, Peter F. *Administração*. São Paulo : Pioneira, 1975.

_____. *Managing oneself*. Harvard Business Review (January, 1999): 100-109

_____. **Liderança é conversa fiada** Revista Exame. Exame. 2006. <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0861/gestao/m0080578.html> (acesso em 31/10/2010).

DUPAS, Gilberto. **Ética e poder na sociedade da informação**(2ª ed. revista e ampliada). São Paulo: Editora Unesp, 2001

DURKHEIM, E. **O Suicídio – Um Estudo Sociológico**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.

_____. *The division of labor in society*, translated by George Simpson, Glencoe IL: The free press, 1947.

DUTRA, Joel Souza, **Gestão de pessoas, modelos, processos, tendências e perspectivas**, 1ª. Edição, São Paulo, Editora Atlas, 2002.

EAGLY, A. H.; WOOD, W.; DIEKMAN, A. *Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal*. In T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), The developmental social psychology of gender (pp. 123-174). Mahwah, NJ: Erlbaum. 2000.

ECKERSLEY, C. E. (M.A.); MACAULAY, Margaret (M. A.). *Brighter Grammar*. London: Longsman, Green & Co. Ltd., 1955.

ECO, Umberto, *A Theory of Semiotics*, Bloomington, Indiana Univ. Press. 1976.

_____. *Semiotics and the Philosophy of Language*, Bloomington, Indiana Univ. Press. 1984.

ECONOMIST: *The shackled boss*, January 21th 2012, disponível em <http://www.economist.com/node/21543117> acesso em 25/01/2012.

FÁVERO, Luiz. Paulo *et al.* **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**, Rio de Janeiro; Elsevier Editora, 2009.

FERREIRA, D. F. **Análise multivariada**. Lavras, 1996.

FIEDLER, Fred E. *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill: Harper and Row Publishers Inc., 1967.

FLAVELL, JH. *Metacognitive aspects of problem solving*. In LB Resnick (ed.), *The nature of intelligence*, p. 231-235. Hillsdale, N.J.: Erlbaum, 1976

FRIEDMAN, Howard S.; SCHUSTACK, Miriam W. **Teorias da personalidade, da teoria clássica à pesquisa moderna**, São Paulo, Editora Pearson, Prentice Hall, 2007.

FUKUYAMA, F. *The End of History and the Last Man*. Free Press, 1992

GABRIEL, Y. Essai: *On Parragrammatic uses of organizational theory* – A provocation. *Organization Studies*, 23(1), 133-151. 2002.

GARDNER, Howard. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books, 1983.

GEAR, Maria; LIENDO, Ernesto; PRIETO, Luis. **Semiologia Psicanalítica**, Imago, RJ-1976

GERTH, Hans; MILLS C. W., *From Max Weber: Essays in Sociology*, New York, Oxford University Press, 1958.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GLADWELL, Malcolm *Outliers The Story of Success*. Boston: Little, Brown, 2008

GOOGLE: **Nossa filosofia**, disponível em <http://www.google.com/intl/pt-BR/about/corporate/company/tenthings.html> acessado em 17/12/2011

GRAEN, G., NOVAK, M. A., and SOMMERKAMP, P. *The Effects of LeaderMember Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model*, *Organizational Behaviour and Human Performance*, August, 1982

GRINT, K. *Learning to lead: Can Aristotle help us find the road to wisdom*. *Leadership*, 3(2), 231-246. 2007.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. *Development of the job diagnostic survey*. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, n. 2, p. 159-70, 1975.

HAIR, J. F.; ANDERSON, *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre, 2005.

HALLIDAY, M.A.K.. *Notes in transitivity and theme in English*: Parts 1, 2 & 3. Journal of Linguistics 3.1, 3.2 & 4.2. 1967/8

_____. *Learning how to mean*. London: Edward Arnold, 1975.

_____. *System and function in language: selected papers*, ed. G. Kress. London: Oxford University Press, 1976.

_____. *An introduction to Functional Grammar*. London: Edward Arnold. 1985.

_____. *An introduction to functional grammar*. 2nd edition. London: Edward Arnold, 1994.

HALLIDAY, M.A.K.; MATTHIESSEN, Christian M.I.M., *Construing Experience through Meaning: A Language-based Approach to Cognition* (Open Linguistics Series.). Cassell/Continuum, London, 2008.

HANNAN, M.; J. FREEMAN. *Organizational Ecology*. Cambridge, Mass: Harvard, 1989.

HEIFETZ Ronald; GRASHOW Alexander; LINSKY Marty *Leadership in a (Permanent) Crisis* Harvard Business Review on line disponível em <http://hbr.org/2009/07/leadership-in-a-permanent-crisis/ar/1> acesso em 22/12/2010.

HEGEL, G.W.F. **Fenomenologia do espírito – parte I**. Petrópolis: Vozes, 1992.

_____. **Princípios da Filosofia do Direito**. Trad. Orlando Vitorino. São Paulo: Martins Fontes, 2000, 329p.

HEIDEGGER, M. **Ser e Tempo**, V. I e VII Petrópolis, Editora Vozes 1989

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **So you want to know your leadership style?** , Training and development journal, p. 22-37, *Feb.* 1974.

HIRSCHMAN, Albert O. *The Passions and the Interests*. Princeton University Press, 1977.

HISGAIL, Fani, **Bibliografia Sintoma da Cultura**. Hackjer Editores, 1997.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Strategic Management: competitiveness and globalization*. Ohio: Thomson South-Western, 2005.

HOBBS, T. **Leviatã**. (Monteiro, J.P. e Silva, M.B.N., Trad.). São Paulo: Martins Fontes. 2003.

HOBBS, Eric. **A Era dos extremos**, São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

_____. **Tempos interessantes**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

HOLLANDER, E.P. *Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships*. Nova York: Free Press, 1984.

HORKHEIMER, Max; ADORNO, Theodor W.. **Temas básicos da Sociologia**. Trad. Álvaro Cabral. São Paulo: Cultrix/Editora da USP, 1973. 205p. (Tradução de: *Soziologische Exkurse*).

HOUSE, B. *Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and Reformulated Theory*, Leadership Quarterly, Vol. 7, No. 3, 323-352. 1996.

HOUSE, R. J. *A 1976 theory of charismatic leadership*. In J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds.), Leadership: The cutting edge (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press. 1977.

HOUSE, R.J.; MITCHELL, R.T. *Path-goal theory of leadership*, Journal of Contemporary Business, p. 81-97, autumn.1974.

HOWELL, J. M.; AVOLIO, B. J. *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance*. Journal of Applied Psychology, 78, 891-902.1993.

HUSTON, T. *Enabling adaptability and innovation through hastily formed networks. Reflections*: The SoL Journal, 7(1), 9-27. 2006.

ISAACK, T. *Intuition: An ignored dimension of management*. Academy of Management Review, 917-922(1978, October).

JACKSON, J.E. *Principal componets and factor analysis: Part I – principal componets*. Journal of Quality Technology. v.12, n.4, p.201-213, Oct. 1991.

JAGO, A. *Leadership: perspectives in theory and research*, Management Sciences, v. 28, p. 315-336, Mar. 1982.

JAMES, William. **O pragmatismo**. [Tradução de Jorge Caetano da Silva]. São Paulo: Martin Claret, 2007

JENSEN, M.; MECKLING, W. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and capital structure*. Journal of Financial Economics, v. 3, p. 305-360, 1976. In. SATO, Fabio. R. L. **A teoria da agência no setor da saúde: o caso do relacionamento da Agência Nacional de Saúde Suplementar com as operadoras de planos de assistência supletiva no Brasil** RAP Rio de Janeiro 41(1):49-62, jan./fev. 2007

JOHONSON, R.A.; WICHERN, D.W. *Applied multivariate statistical analysis*. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.

JUNG, C.G. **Tipos Psicológicos**. Tradução Álvaro Cabral. Rio de Janeiro, Editora Vozes, 1971.

_____. **O Eu e o Inconsciente**. Petropolis: Vozes, 1978.

KATZ, D.; KAHN, R.L **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973a.

_____. *Leadership practices in relation to productivity and morale*. Group Dynamics: Research and Theory. 2. ed. Elmsford: Row, Paterson, 1973b.

KELLY, E.; DOBBIN, F. '*How Affirmative Action became diversity management: Employer responses to antidiscrimination law, 1961 to 1996*', American Behavioral Scientist 41: 960-984. 1998.

KERR, S.; J. M. JERMIER *Substitutes for leadership: their meaning and measurement*. Organizational Behavior and Human Performance. 22: 395-403. 1978.

KETS DE VRIES M. F. R; MILLER, D. **Narcisismo e Liderança**. Uma perspectiva de relações Uma perspectiva de relações de objetos. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.30. n.3, . 5-16, jul/set. 1990.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.

KHATRI, N.; NG, H. A. *The role of intuition in strategic decision making*. Human Relations, 53: 57-86. 2000.

KIRKPATRICK, S. A.; LOCKE, E. A. *Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes*. Journal of Applied Psychology, 81,36-51.1996.

KOFMAN, F.; SENGE, P. *Communities of commitment: The heart of learning organizations*. Organizational Dynamics, 22(2), 4-23.1993.

KOTTER, J.P. *What Leaders really do*. Harvard Business Review. Boston: Harvard Business School Press, p.103-111, *May/June*, 1990.

KRUGMAN, Paul R. **A crise de 2008 e a economia da depressão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KUNDA, G. *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple University Press. 1992.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1982.

LARSON, I.L.; HUNT, J.G.; OSBORN, R.N. *The great hi-hi leader myth: a lesson from Occam's Razor*, Academy of management journal, v. 19, pp. 628-641, 1976.

LAVE, J.; WENGER, E. *Situated learning: Legitimate peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press. 1991.

LAY, Maria Cristina D. , REIS, Antônio Tarcísio da Luz; **Análise quantitativa na área de estudos ambiente comportamento**, Associação Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído. Ambiente Construído, Porto Alegre, v. 5, n. 2, pp. 21-36, abr./jun. 2005.

LEVITT, Theodore . *The managerial merry-go-round*. Harvard Business Review. 120-128. 1974, July-August.

_____ *The Globalization of Markets*, Harvard Business Review, May 1983.

LEWIN, K., LIPPITT, R.; WHITE, R. K. *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. Journal of Social Psychology, 10, 271-299. 1939.

LIDEN, R.C. ; GRAEN, G. *Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership*, Academy of management journal, v. 23, n. 3, p. 451-465, *Sept.*, 1980.

LIEBERSON, S; O' CONNOR, J, *Leadership and organization performance: A study of large corporations.*; American Sociological Review; n°37; pp. 117-130. 1972.

LINKED IN: Site de relacionamento profissional – acesso a informações profissionais dos pesquisados, disponível em < www.linkedin.com > acesso em 28/01/2012.

LISINSKI, M.; SARUCKIJ, M. *Principles of the application of strategic planning methods*. Journal of Business Economics and Management, 7(2), 37-43. 2006.

LOCKHEED MARTIN: *Who we are*. Disponível em <<http://www.lockheedmartin.com/us/who-we-are.html>> acessado em 17/01/2012.

LOJKINE, J. **A revolução informacional**. Editora Cortez, 1995.

LOW, S. *Qualitative Methods in Research Design*. In: ZUBE, E. H.; MOORE, G. T. (Ed.). *Advances in environment, behaviour and design*. New York: Plenum Press, 1987. v. 1, p. 279-303.

LYONS, John. **Lingua(gem) e linguística: uma introdução**. Rio de Janeiro: LTC, 1987, p. 161-175.

MAGNUSSON, W. E.; MOURÃO, G. **Estatística sem matemática: a ligação entre as questões e a análise**. Curitiba: 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing – Uma orientação aplicada**. São Paulo: Bookman, 2001.

MANLY, B. F. J. *Multivariate statistical methods: a primer*. London: Chapman and Hall, 1986.

MANN, R.D. *A review of the relationship between personality and performance in small groups*. Psychological Bulletin, 56, 241-270. 1959.

MARCOVITCH, J. . **Pioneiros e Empreendedores - A Saga do Desenvolvimento no Brasil - Volume 1**. São Paulo - SP: Editora da Universidade de São Paulo-Edusp, 2003. v. 1.

_____. **Pioneiros e Empreendedores - A Saga do Desenvolvimento no Brasil - Volume 2**. São Paulo - SP: Editora da Universidade de São Paulo-Edusp, 2005. v. 1.

_____. **Pioneiros e Empreendedores - A Saga do Desenvolvimento no Brasil - Volume 3**. São Paulo - SP: Editora da Universidade de São Paulo-Edusp, 2007. v. 1.

MARDIA, K.V.; KENT, J. T. i BIBBY, J. M. *Multivariate analysis*. London: Academic, 1979.

MARTINS, Gilberto de A.; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**, 1ª.ed. São Paulo, Editora Atlas, 2007

MARTIN, J., & SIEHL, C. *Organizational culture and counter-culture: An uneasy symbiosis*. *Organizational Dynamics*, 12, 52-64., 1983

MARX, Karl **Manuscritos Econômicos Filosóficos**, São Paulo, Ed. Martin Claret, 2005

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento – volume 1**. São Paulo: Atlas, 2005.

MATTHEW R. Kutz, *Toward a Conceptual Model of Contextual Intelligence: A Transferable Leadership Construct*, Kravis Leadership Institute, Leadership Review, Vol. 8, Winter 2008, pp. 18-31.

MAXIMIANO, Antoni C. Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo. Atlas, 2000.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2002.

MCCLELLAND, D. C. *Testing for Competence Rather than 'Intelligence'*. American Psychologist 28: 1-14.1973

McGREGOR, D. **Motivação e Liderança**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1973

McGUIGAN, J.R.; MOYER, C.R; HARRIS, F.H.B. **Economia de Empresas: Aplicações, Estratégias e Táticas**. 9 ed., São Paulo Ed.2007.

MEINDL, J. R.; EHRLICH, S. B. (1987). *The Romance of Leadership and the evaluation of organizational performance*. Academy of Management Journal, 30, 91-109.

MENDEHALL, J. **Fundamentos de estatística**, São Paulo, Editora Campus, 1985.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento científico: quantitativa em saúde**. 2ª. Edição. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. Nova York: Harper & Row, 1973.

MODESTO, Artaxerxes *Abordagens funcionalistas* REVISTA LETRA MAGNA Revista Eletrônica de Divulgação Científica em Língua Portuguesa, Linguística e Literatura - Ano 03-n.04 - 1º Semestre de 2006 ISSN 1807-5193

MOORE, J. *Predators and prey: A new ecology of competition*. Harvard Business Review. 75-86. (1993, May-June).

MOTTA, F. P.; VASCONCELOS, I. G. **O estruturalismo e a teoria da burocracia**. In: _____. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson, 2002. p. 131-168.

MOURÃO, Fernando Augusto Albuquerque, **Alca-Mercosul: um discurso desfocado em CASELLA, Paulo B e SANCHEZ, Rodrigo E. (Coordenadores) Quem tem medo da ALCA?**, Belo Horizonte, Livraria Del Rey, 2005

MYERS, I.; MYERS, P.. **Introdução à Teoria dos Tipos Psicológicos**; Tradução e edição da Coaching Psicologia Estratégica. São Paulo, 1997.

NETO, M. M. J. **Estatística multivariada**. Revista de Filosofia e Ensino. 9 maio 2004. Disponível em: http://www.criticanarede.com/cien_estatistica.html. Acesso em: 9 de dezembro de 2011.

NEVES, M. Helena de Moura. **A gramática funcional**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

_____. **A gramática funcional**. Boletim da ABRALIN, 15: 67-73. 1994.

_____. **Gramática de Usos do Português**. São Paulo: Editora UNESP, 2000.

_____. **Texto e Gramática**. 1. ed. São Paulo: Contexto, 2006. 334 p

_____. **A gramática funcional** 1.ed.São Paulo: Martins Fontes, 2004. 160 p.

NEW YORK TIMES, *Leadership Crisis*, artigo on line 17 de fevereiro de 2011 disponível em <http://www.nytimes.com/2011/09/18/opinion/sunday/leadership-crisis.html>, acesso em 22 de dezembro de 2011.

NIETZSCHE, Friedrich. **Genealogia da moral**. Tradução, notas e posfácio de Paulo César de Souza; São Paulo: Cia. das Letras; 1998;

NOHRIA, Nitin; KHURANA; Rakesh; MAYO, Antony. *Handbook of leadership: theory and practice*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2010

NOHRIA, Nitin; KHURANA, Rakesh. *Advancing leadership theory and practice*. In: *Handbook of leadership: theory and practice*, por Nitin Nohria e Rakesh Khurana, 3-26. Boston: Harvard Business School Publishing, 2010.

NOHRIA, Nitin; MAYO, Anthony *In their time*, he Greatest Business Leaders of the Twentieth Century, Harvard Business School Press 2007

NORTH, W. *Handbook of Semiotics*. Indiana University Press, Bloomington, IN. 1995.

OSBORN, R., HUNT, G.; JAUCH, L. *Toward a contextual theory of leadership*. Leadership Quarterly, 13, 797-837.2002.

PAIVA, M. **Matemática 2**. São Paulo: Moderna, 1995.

PALMER, F.R. **A semântica**, Cambridge University Press, São Paulo, 1976

PAYNE, W. L. *A study of emotion: developing emotional intelligence; self integration; relating to fear, pain and desire*. Dissertation Abstracts International, 47, p. 203A. (University microfilms No. AAC 8605928) (1983/1986).

PEIRCE, Charles Sanders. *Estudos coligidos*. Tradução: A. M. D'Oliveira. São Paulo: Abril Cultural, 1983

PENA, Felipe *Teoria da Biografia sem fim*. São Paulo, Mauad, 2004

PENNEBAKER, J.W.; KING, L.A. *Linguistic styles: Language use as an individual difference*. Journal of Personality and Social Psychology, 77, 1296-1312. 1999.

PENNEBAKER, J.W., MEHL, M.R.; NIEDERHOFFER, K. *Psychological aspects of natural language use: Our words, our selves*. Annual Review of Psychology, 54, 547-577.2003.

PICCOLO, R. F.; COLQUITT, J. A. *Transformational Leadership And Job Behaviors: The Mediating Role Of Core Job Characteristics*. Academy of Management Journal. 2006, vol. 49, n. 2, 327-340.

PLA, L. E. *Analysis multivariado: Método de componentes principais*. Washington: Secretaria General de la Organización de Los Estados Americanos, , D. C. 1986.

PLUTARCO. *Obras Morais & O Banquete dos sete sábios*. [Tradução do grego, introdução e notas de Delfim F. Leão]. Coimbra, Portugal: Centro de Estudos Clássicos e Humanísticos da Universidade de Coimbra, 2008

PODOLNY, J.M., KHURANA, R.; BESHAROV, M.L. *Revisiting the meaning of leadership* Handbook of Leadership Theory and Practice: A Harvard Business School Centennial Colloquium, HBS Publishing Corporation, Mass., USA. 2010

POPCORN, Faith *The Popcorn Report: on the Future of Your Company, Your World, Your Life*. New York: Doubleday, 1991.

POPPER, Karl. *A lógica da pesquisa científica*. São Paulo: Cultrix,1993.

PORTER, Michael E *Estratégia Competitiva*, Rio de Janeiro, Campos, 1a Edição, 1986.

_____.*A Vantagem Competitiva das Nações*. Editora Campus, 1990

_____.*Vantagem competitiva*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1992.

_____.*What is Strategy*. Harvard Bussines Review, Mar-April, 1996

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. G. *The core competence of corporation*. Harvard Business Review, v. 68, no. 3, p. 79-91, May/June 1990.

_____. *Competindo para o futuro*. Ed. Campus, São Paulo, 1995.

PRAHALAD, C. K. (1999). *Preparing for leadership*. In F. HESSELBEIN, M. GOLDSMITH, & I. SOMERVILLE (Eds.), *Leading beyond the walls* (pp. 29-36). San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1999.

REIS, E. *Estatística multivariada aplicada*, Lisboa, 2001.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROBERTS, John. *The modern firm*. New York, Oxford: Oxford University Press, 2007.

ROCHE, H.; Vejo, C. *Análisis multicriterio em la toma de decisiones. Metodos Cuantitativos aplicados a la administracion. Analisis multicriterio – AHP*. 2004. Material apoyo AHP, 11f.

ROUBINI, Nouriel, MIHM, Stephen A *economia das crises*, Rio de Janeiro, Ed. Intrínseca, 2010

_____. *Warning: More Doom Ahead*, Foreign Policy, p. 63-64, Jan-Feb 2009. Disponível em http://www.foreignpolicy.com/story/cms.php?story_id=4591. Acesso 10/04/2011.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. *O Contrato Social*. São Paulo: Martins Fontes, 2003

_____. *Discurso sobre a origem e os fundamentos da desigualdade entre os homens*. São Paulo: Martin Claret, 2005

RUSSELL, M.T.; KAROL, D. 16PF *Fifth Edition administrator's manual*. Champaign, IL: Institute for Personality & Ability Testing. 1994.

SAATY, T. L. *Theory and applications of the Analytic Network Process: Decision making with benefits, opportunities, costs, and risks*. Pittsburgh, USA: RWS, 2005.

_____. *The Analytic Hierarchy Process*. N. York, USA: McGraw-Hill, 1980.

_____. *Decision making for leaders*. Pittsburgh, USA: WS. Publications, 2000.

SADIA: *Sobre a Sadia*. 2012. Disponível em <http://www.sadia.com.br/sobre-a-sadia/missao.jsp> acessado em 17/12/2011.

SANTAELLA, Lucia. Peirce's *Semioses and the Logic of Evolution*. *Signs of humanity l'homme et ses signens*. Mouton de Gruyter, 1992.

SARTRE, Jean. Paul. *O ser e o nada*. 13. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2005. 782p

SAUSSURE, Ferdinand de; **Curso de Lingüística Geral**. 30ª Edição. São Paulo: Cultrix, 2002

SCHEIN, Edgard H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. 1985

_____. *Organizacional Culture and leadership*. San Francisco. Josseu-Bass, 1992.

SCULLEY, John; BYRNE, John A.,Odyssey: *Pepsi to Apple*, ISBN 0-06-015780-1 (October 1, 1987) disponível em <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/president/players/sculley.html> acesso em 28/12/2011.

SEARLE, J. R. *Rationality in action*. Cambridge, MA: The MIT Press. 2003.

SEBEOK, T. A. *Encyclopedic Dictionary of Semiotics*. Berlin&New York: Mouton de Gruyter. 1994

SELZNICK, Philip, *Leadership in Administration*, Berkeley, University of California Press, first published 1957, New York: Harper & Row. 1984.

SERVICE, R. W. *The development of strategic intelligence: A managerial perspective*. International Journal of Management, 23(1), 61-77. 2006.

SHAMIR, B., ARTHUR, M. B.; HOUSE, R. J. *The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study, and implications for research*. The Leadership Quarterly, 5, 25–42.1994.

SHILS, Edward. *The constitution of society* Chicago: University of Chicago Press, 1982

SOARES, João Paulo, **Estudo Sistêmico-Funcional da Estrutura Lógica de Artigos de Revista em Inglês** Mestrado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem Pontifícia Universidade Católica de São Paulo 2008

SOUZA, Medianeira *Transitividade e ensino compreendendo a construção de opiniões no editorial*, Revista Odisséia, número 3, p. Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Natal, 2009 disponível em http://www.cchla.ufrn.br/odisseia/numero3/arquivos/Medianeira_Souza_TRANSITIVIDAD

[E E ENSINO COMPREENDENDO A CONSTRUCAO DE OPINIOES NO EDITORIAL.pdf](#) >

SPILLANE, James P.; et al., Richard; Diamond, John *Towards a theory of leadership practice*. Journal of Curriculum Studies 36 (1): 3–34, 2004.

STANFORD UNIVERSITY: *Commencement address delivered by Steve Jobs*, 14 de junho de 2005, disponível em <<http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html>>. Acessado em 07/05/2011.

STERNBERG, R. *Successful intelligence: how practical and creative intelligence determine success in life*. NY: Simon & Schuster. 1996.

STIGLITZ, Joseph; *The fruit of hipocrisy*; The Guardian, – disponível em <<http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2008/sep/16/economics.wallstreet>> Tuesday 16 September 2008– Acesso em 5/5/2011

_____. Nobel Laureate: *How to Get Out of the Financial Crisis*. Time Magazine, 17 de outubro 2008. Disponível em <<http://www.time.com/time/business/article/0,8599,1851739-1,00.html>>. Acesso em 5/5/2011.

STOGDILL, R.M. *Personal factors associated with leadership*: A survey of the literature. Journal of Psychology, 25, 35-71.1948.

SUTTON, J.R., DOBBIN, F., MEYER, J.W.; SCOTT, W.R. *The legalization of the workplace*, *American Journal of Sociology*, 4: 944-971., 1994.

TANNENBAUM, R.; **Liderança e Organização**. São Paulo: Atlas, 1970.

TAPSCOTT, Don. *Grow up digital*. New York: McGraw-Hill, 2009.

TAYLOR, Frederick, *Scientific Management* [(inclui "Shop Management" (1903), "*The Principles of Scientific Management*" (1911) e "*Testimony Before the Special House Committee*" (1912)], Routledge, 2003

TEKLEAB, A. G., YUN, S., TESLUK, P., COX, J.; SIMS, H. P. Jr. (2008). *Are we on the same page? The effects of leaders' self-awareness of their leadership behavior on follower and leader outcomes*. Journal of Leadership and Organizational Studies, 14, 185-201.

THOMPSON, Geoff *Introducing Functional Grammar*. 2nd edition, London: Edward Arnold. 2004.

TROTSKY, Leon. **Moral e revolução**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1969.p. 77-79.

TUPES, E.C.; CHRISTAL, R.E., **Recurrent Personality Factors Based on Trait Ratings**. Technical Report ASD-TR-61-97, Lackland Air Force Base, TX: Personnel Laboratory, Air Force Systems Command, 1961

VAN DER MAAS, DOLAN, GRASMAN, & RAOUL P. *A Dynamical Model of General Intelligence: The Positive Manifold of Intelligence by Mutualism* Psychological Review, 113(4), 842-861. 2006

VAN MAANEN, J. *The Smile Factory: Work at Disneyland*, in Frost, P., Moore, L., Luis, M., LUNDBERG, C. and MARTIN, J. (eds.) *Reframing Organizational Culture*. California, Sage. 1991.

VEJA: **A crise internacional também é uma crise de liderança! O mundo derrete e os governantes estão de férias.** 2011. Disponível em <http://veja.abril.com.br/blog/reinaldo/geral/crise-internacional-tambem-e-uma-crise-de-lideranca-o-mundo-derrete-e-governantes-estao-de-ferias/> > acessado em 16/12/2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VOLTAIRE, **Dicionário Filosófico**, São Paulo, Ed. Martin Claret, 2004.

VROOM, Victor H.; JAGO, Arthur G. *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1988.

VROOM, Victor H.; YETTON, Phillip W. *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press. 1973.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Ed. Saraiva, 1999.

WALMART: **What we do?** (2012) disponível em <http://walmartstores.com/aboutus/8123.aspx> acesso em 28/12/2011

WALL STREET JOURNAL, *Leadership in crisis – how to be a leader*, 2012, disponível em <http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/how-to-lead-in-a-crisis/> > acesso em 22/01/2012.

WEBER, Max. *From Max Weber: Essays of sociology*. Edição: H.H. Gerth and C. Wright Mills. New York: Oxford University Press, 1946.

_____. *The theory of social and economic organization*. New York: The Free Press, 1964

_____. **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** São Paulo: Pioneira, 1967.

_____. **Ciência e política: duas vocações.** São Paulo: Cultrix, 1970.

_____. **Os três aspectos da autoridade** IN ETIZIONE, Amitai (org) Organizações Complexas . São Paulo: Atlas 1973

WEEKS, J. ***Unpopular culture: The ritual of complaint in a British bank.*** Chicago: University of Chicago Press, 2004

WILLIAMSON, Oliver **The economic institutions of capitalism, firms, markets, relational contracting.** USA, The Free Press, 1985

WORDSMITH, Manual de operação do software WordSmith tools, disponível em <<http://www.lexically.net/downloads/version4/wordsmith.pdf>> acessado em 17 de dezembro de 2009.

WRIGHT James. T. Coulter e GIOVINAZZO, Renata S. **O país no futuro: aspectos metodológicos e cenários,** Estudos Avançados no. 56, São Paulo, Instituto de Assuntos Avançados da USP, 2006

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

YNTEMA, T. ***The transferable skills of a manager.*** Journal of the Academy of Management, 3(2), 79-86., 1960.

YUKL, G. ***Managerial leadership: A review of theory and research.*** Journal of Management, 15: 251-289.1989.

APÊNDICE A. As orientações da redação autobiográficas

TRABALHO GESTÃO DE PESSOAS

Caros Alunos

Até este momento do curso de Gestão de Pessoas, alguns testes e questionários foram aplicados buscando auxiliá-los no seu autoconhecimento e para uma avaliação preliminar de suas características pessoais e profissionais:

- Inventário de competências – Auto avaliação das competências;
- Âncora de Carreira;
- MBTI – Perfis Psicológicos;

Korn Ferry – Estilos de decisão.

Com base nesses referenciais, desenvolva uma análise do seu perfil profissional e proponha um plano de autodesenvolvimento de competências e conhecimentos. Considere, no curto prazo, seus objetivos até a conclusão do curso, e no médio e longo prazo, seus objetivos de carreira em um horizonte de 5 a 10 anos. Se pertinente, inclua nesta avaliação elementos do seu plano de carreira na empresa em que atua.

Critério de avaliação: Pede-se um trabalho sintético com 4 ou 5 páginas.

Evidentemente, não há respostas certas ou erradas; a avaliação será feita com relação ao uso dos instrumentos apresentados no curso e a coerência da análise.

BOM TRABALHO!

APÊNDICE B. Distribuição estatística das variáveis analisadas

Gráficos: 1a Pessoa %

Estatísticas:1a Pessoa %
Válidos N=250
Média= 0,880165
Mínimo= 0,000000
Máximo= 1,000000
Desvio Padrão= 0,156109

Gráficos: MATERIAL %

Estatísticas:MATERIAL %
Válidos N=251
Média= 0,535111
Mínimo= 0,428446
Máximo= 0,800000
Desvio Padrão= 0,055588

Gráficos: MENTAL %

Estadísticas:MENTAL %
Válidos N=251
Média = 0,212905
Mínimo = 0,097902
Máximo = 0,336927
Desvio Padrão= 0,040379

Gráficos: RELACIONAL %

Estadísticas:RELACIONAL %
Válidos N=251
Média = 0,161176
Mínimo = 0,000000
Máximo = 0,306630
Desvio Padrão = 0,047096

Gráficos: AGENTIC TRANSACIONAL %

Estatísticas:AGENTIC TRANSACIONAL %

Válidos N=250

Média = 0,274975

Mínimo = 0,147132

Máximo = 0,565217

Desvio Padrão = 0,066594

Gráficos: TAKEN TRANSACIONAL %

Summary Statistics:TAKEN TRANSACIONAL %

Válidos N = 250

Média = 0,311403

Mínimo = 0,000000

Máximo = 0,446886

Desvio Padrão = 0,064992

Gráficos: TAKEN TRANSFORMACIONAL %

Estatísticas:TAKEN TRANSFORMACIONAL %

Válidos N=250

Média = 0,050575

Mínimo = 0,000000

Máximo = 0,187898

Desvio Padrão = 0,022429

APÊNDICE C. Verbos com maior frequência

Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
SER	8993	8,3311%
PARAR	8916	8,2598%
TER	5079	4,7052%
TRABALHAR	3651	3,3823%
POR	3162	2,9293%
ESTAR	2821	2,6134%
PODER	2221	2,0575%
FAZER	2186	2,0251%
DESENVOLVER	1343	1,2442%
BUSCAR	1193	1,1052%
FORMAR	1172	1,0857%
FOCAR	996	0,9227%
PASSAR	938	0,8690%
ENTRAR	802	0,7430%
APRENDER	741	0,6865%
DEVER	729	0,6753%
TOMAR	726	0,6726%
ATUAR	684	0,6337%
FICAR	676	0,6262%
CONSIDERAR	640	0,5929%
GOSTAR	596	0,5521%
PRECISAR	588	0,5447%
ASSUMIR	568	0,5262%
INICIAR	567	0,5253%
DAR	565	0,5234%
MELHORAR	558	0,5169%
SENTIR	552	0,5114%
POSSUIR	549	0,5086%
ACREDITAR	515	0,4771%
REALIZAR	497	0,4604%
CONSEGUIR	477	0,4419%
ENTENDER	475	0,4400%
SABER	466	0,4317%
SEGUIR	464	0,4298%
HAVER	462	0,4280%
MANTER	459	0,4252%
TORNAR	456	0,4224%
APRESENTAR	456	0,4224%
COMEÇAR	447	0,4141%
IR	444	0,4113%

Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
PENSAR	435	0,4030%
IDENTIFICAR	435	0,4030%
PARTICIPAR	424	0,3928%
UTILIZAR	420	0,3891%
PERMITIR	418	0,3872%
CONHECER	399	0,3696%
CRIAR	394	0,3650%
VIR	392	0,3631%
AUMENTAR	386	0,3576%
ANALISAR	386	0,3576%
MUDAR	369	0,3418%
PROCURAR	368	0,3409%
OBTER	364	0,3372%
CONTINUAR	364	0,3372%
LEVAR	358	0,3317%
ENCONTRAR	358	0,3317%
CHEGAR	352	0,3261%
TESTAR	347	0,3215%
PERCEBER	343	0,3178%
APESAR	341	0,3159%
ATINGIR	338	0,3131%
USAR	336	0,3113%
VER	333	0,3085%
MOSTRAR	327	0,3029%
LIDAR	317	0,2937%
AJUDAR	314	0,2909%
VOLTAR	310	0,2872%
DECIDIR	301	0,2788%
DEIXAR	293	0,2714%
PARTIR	292	0,2705%
DIZER	288	0,2668%
RECEBER	281	0,2603%
PREPARAR	281	0,2603%
RESPEITAR	277	0,2566%
DEFINIR	277	0,2566%
ENVOLVER	276	0,2557%
ADQUIRIR	269	0,2492%
ACEITAR	268	0,2483%
TRAZER	262	0,2427%
ESTABELECER	262	0,2427%
CONSTRUIR	252	0,2335%
EXISTIR	249	0,2307%

APÊNDICE D. Frecuencias dos 1559 Verbos (ordem Alfabética)

Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
ABAFAR	1	0,0009%	ACREDITAR	515	0,4674%
ABALAR	3	0,0027%	ACRESCENTAR	13	0,0118%
ABANDONAR	24	0,0218%	ACRESCER	3	0,0027%
ABASTECER	2	0,0018%	ACULTURAR	1	0,0009%
ABATER	2	0,0018%	ACUMULAR	87	0,0790%
ABDICAR	4	0,0036%	ACURAR	2	0,0018%
ABENÇOAR	1	0,0009%	ADAPTAR	115	0,1044%
ABOMINAR	2	0,0018%	ADENSAR	1	0,0009%
ABORDAR	45	0,0408%	ADEQUAR	167	0,1516%
ABORRECER	2	0,0018%	ADERIR	9	0,0082%
ABORTAR	4	0,0036%	ADIENTAR	7	0,0064%
ABRAÇAR	9	0,0082%	ADIAR	6	0,0054%
ABRANDAR	1	0,0009%	ADICIONAR	14	0,0127%
ABRANGER	11	0,0100%	ADQUIR	1	0,0009%
ABREVIAR	1	0,0009%	ADMINISTRAR	69	0,0626%
ABRIGAR	2	0,0018%	ADMIRAR	10	0,0091%
ABRIR	187	0,1697%	ADMITIR	33	0,0300%
ABSORVER	53	0,0481%	ADORAR	31	0,0281%
ABSTRAIR	1	0,0009%	ADOTAR	59	0,0535%
ACABAR	246	0,2233%	ADPTAR	2	0,0018%
ACALENTAR	5	0,0045%	ADQUIRIR	269	0,2441%
ACARRETAR	9	0,0082%	ADVERTIR	3	0,0027%
ACATAR	2	0,0018%	ADVOGAR	1	0,0009%
ACEITAR	268	0,2432%	AFASTAR	18	0,0163%
ACELERAR	28	0,0254%	AFERIR	4	0,0036%
ACENTUAR	21	0,0191%	AFETAR	48	0,0436%
ACERTAR	12	0,0109%	AFILIAR	1	0,0009%
ACESSAR	7	0,0064%	AFIRMAR	35	0,0318%
ACHAR	224	0,2033%	AFLORAR	3	0,0027%
ACHATAR	2	0,0018%	AFUNDAR	1	0,0009%
ACIONAR	5	0,0045%	AGARRAR	4	0,0036%
ACLAMAR	1	0,0009%	AGENDAR	8	0,0073%
ACOLHEDOR	2	0,0018%	AGILIZAR	8	0,0073%
ACOMODAR	25	0,0227%	AGIR	84	0,0762%
ACOMPANHAR	127	0,1153%	AGITAR	4	0,0036%
ACONSELHAR	5	0,0045%	AGLOMERAR	1	0,0009%
ACONTECER	151	0,1370%	AGLUTINAR	1	0,0009%
ACORDAR	190	0,1724%	AGONIZAR	1	0,0009%
ACOSTUMAR	15	0,0136%	AGRADAR	13	0,0118%

Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
AGRADECER	14	0,0127%	ANEXAR	3	0,0027%
AGRAVAR	10	0,0091%	ANGARIAR	2	0,0018%
AGREDIR	2	0,0018%	ANGUSTIAR	1	0,0009%
AGREGAR	139	0,1262%	ANIMAR	4	0,0036%
AGRUPAR	7	0,0064%	ANOTAR	1	0,0009%
AGUARDAR	14	0,0127%	ANSIAR	1	0,0009%
AGUÇAR	7	0,0064%	ANTECEDER	2	0,0018%
AGUENTAR	1	0,0009%	ANTECIPAR	34	0,0309%
AJUDAR	314	0,2850%	ANTEVER	6	0,0054%
AJUIZAR	1	0,0009%	ANULAR	1	0,0009%
AJUSTAR	23	0,0209%	ANUNCIAR	6	0,0054%
ALARGAR	3	0,0027%	APAGAR	1	0,0009%
ALAVANCAR	49	0,0445%	APAIXONAR	6	0,0054%
ALCANÇAR	198	0,1797%	APARAR	1	0,0009%
ALÇAR	6	0,0054%	APARECER	117	0,1062%
ALEGAR	1	0,0009%	APARENTAR	4	0,0036%
ALERTAR	1	0,0009%	APARTAR	2	0,0018%
ALIAR	47	0,0427%	APAZIGUAR	2	0,0018%
ALICERÇAR	1	0,0009%	APEGAR	1	0,0009%
ALIENAR	2	0,0018%	APEQUENAR	1	0,0009%
ALIMENTAR	7	0,0064%	APERFEIÇOAR	29	0,0263%
ALINHAR	141	0,1280%	APERTO	1	0,0009%
ALIVIAR	11	0,0100%	APESAR	341	0,3095%
ALMEJAR	45	0,0408%	APIMENTAR	1	0,0009%
ALMOÇAR	1	0,0009%	APIMORAR	1	0,0009%
ALOCAR	27	0,0245%	APLICAR	203	0,1842%
ALONGAR	2	0,0018%	APOIAR	88	0,0799%
ALTERAR	27	0,0245%	APONTAR	96	0,0871%
ALUGAR	2	0,0018%	APORTAR	2	0,0018%
ALVANCAR	1	0,0009%	APOSENTAR	21	0,0191%
ALVOROÇAR	1	0,0009%	APOSTAR	11	0,0100%
AMADURECER	20	0,0182%	APRECIAR	45	0,0408%
AMAR	9	0,0082%	APREENDER	9	0,0082%
AMARRAR	2	0,0018%	APREGOAR	1	0,0009%
AMBICIONAR	7	0,0064%	APRENDER	741	0,6725%
AMEAÇAR	8	0,0073%	APRESENTAR	456	0,4139%
AMEALHAR	1	0,0009%	APRESSAR	2	0,0018%
AMENIZAR	6	0,0054%	APRIMORAR	159	0,1443%
AMPLIAR	215	0,1951%	APROFUNDAR	92	0,0835%
AMPLIFICAR	1	0,0009%	APROPRIAR	153	0,1389%
ANALISAR	386	0,3503%	APROVAR	57	0,0517%
ANCORAR	12	0,0109%	APROVEITAR	134	0,1216%
ANDAR	6	0,0054%	APROXIMAR	36	0,0327%

Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
ARAR	2	0,0018%	ATRAPALHAR	15	0,0136%
ARCAR	2	0,0018%	ATRASAR	24	0,0218%
ARGUMENTAR	7	0,0064%	ATRAVANCAR	2	0,0018%
ARMAZENAR	4	0,0036%	ATRAVESSAR	10	0,0091%
ARQUITETAR	1	0,0009%	ATRELAR	19	0,0172%
ARQUIVAR	3	0,0027%	ATREVER	1	0,0009%
ARRAIGAR	4	0,0036%	ATRIBUIR	28	0,0254%
ARRANCAR	1	0,0009%	ATROPELAR	4	0,0036%
ARRANJAR	2	0,0018%	ATUALIZAR	55	0,0499%
ARRASAR	1	0,0009%	ATUAR	684	0,6208%
ARRASTAR	2	0,0018%	AUFERIR	1	0,0009%
ARRECADAR	1	0,0009%	AUMENTAR	386	0,3503%
ARRENDAR	2	0,0018%	AUSENTAR	8	0,0073%
ARREPENDER	2	0,0018%	AUTO-APRESENTAR	1	0,0009%
ARRISCAR	9	0,0082%	AUTO-AVALIAR	3	0,0027%
ARROJAR	2	0,0018%	AUTOCONHECER	1	0,0009%
ARROLAR	1	0,0009%	AUTODESENVOLVER	1	0,0009%
ARRUMAR	5	0,0045%	AUTOINVENTARMOS	1	0,0009%
ARTICULAR	16	0,0145%	AUTOMATIZAR	6	0,0054%
ASCENDER	14	0,0127%	AUTOMOTIVAR	5	0,0045%
ASPIRAR	6	0,0054%	AUTO-PROMOVER	1	0,0009%
ASSEGURAR	42	0,0381%	AUTOREALIZAR	1	0,0009%
ASSEMBELHAR	3	0,0027%	AUTOSUPERAR	1	0,0009%
ASSESSORAR	1	0,0009%	AUTO-SUPERAR	2	0,0018%
ASSIMILAR	16	0,0145%	AUXILIAR	142	0,1289%
ASSINALAR	1	0,0009%	AVALIAR	232	0,2106%
ASSINAR	7	0,0064%	AVALIZAR	1	0,0009%
ASSINAREM	1	0,0009%	AVANÇAR	56	0,0508%
ASSISTIR	8	0,0073%	AVENTURAR	5	0,0045%
ASSOCIAR	36	0,0327%	AVERIGUAR	1	0,0009%
ASSOLAR	1	0,0009%	BAIXAR	153	0,1389%
ASSUMIR	568	0,5155%	BALANÇAR	4	0,0036%
ATACAR	5	0,0045%	BALANCEAR	20	0,0182%
ATAR	1	0,0009%	BALISAR	1	0,0009%
ATENDER	152	0,1380%	BANCAR	5	0,0045%
ATENTAR	10	0,0091%	BARGANHAR	1	0,0009%
ATENUAR	3	0,0027%	BARRAR	1	0,0009%
ATER	6	0,0054%	BASEAR	190	0,1724%
ATESTAR	2	0,0018%	BASTAR	11	0,0100%
ATINGIR	338	0,3068%	BATALHAR	1	0,0009%
ATIVAR	42	0,0381%	BATER	10	0,0091%
ATORMENTAR	2	0,0018%	BATIZAR	1	0,0009%
ATRAIR	31	0,0281%	BEBER	1	0,0009%

Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
BENEFICIAR	18	0,0163%	CHEIRAR	1	0,0009%
BLINDAR	1	0,0009%	CHOCAR	1	0,0009%
BRIGAR	2	0,0018%	CHORAR	1	0,0009%
BRILHAR	3	0,0027%	CITAR	61	0,0554%
BRINCAR	5	0,0045%	CLAMAR	1	0,0009%
BUSCAR	1193	1,0828%	CLARIFICA	1	0,0009%
CABER	53	0,0481%	CLASSIFICAR	26	0,0236%
CAIR	38	0,0345%	COBRAR	42	0,0381%
CALAR	4	0,0036%	COGITAR	4	0,0036%
CALCAR	1	0,0009%	COINCIDIR	32	0,0290%
CALCULAR	5	0,0045%	COLABORAR	19	0,0172%
CAMINHAR	169	0,1534%	COLECIONAR	4	0,0036%
CANALIZANDO	1	0,0009%	COLETAR	8	0,0073%
CANALIZAR	5	0,0045%	COLHER	3	0,0027%
CANALIZARAM	1	0,0009%	COLIGAR	1	0,0009%
CANCELAR	3	0,0027%	COLOCAR	193	0,1752%
CANDIDATAR	11	0,0100%	COMANDAR	26	0,0236%
CANSAR	3	0,0027%	COMBINAR	41	0,0372%
CANTAR	5	0,0045%	COMEÇAR	447	0,4057%
CAPACITAR	39	0,0354%	COMEMORAR	2	0,0018%
CAPITALIZAR	7	0,0064%	COMENTAR	53	0,0481%
CAPTAR	16	0,0145%	COMER	5	0,0045%
CAPTURAR	4	0,0036%	COMERÇAR	1	0,0009%
CARACTERIZAR	39	0,0354%	COMERCIALIZAR	13	0,0118%
CARECER	2	0,0018%	COMETER	22	0,0200%
CARREGAR	14	0,0127%	COMODITIZAR	1	0,0009%
CASAR	175	0,1588%	COMPARAR	85	0,0771%
CATEGORIZAR	1	0,0009%	COMPARTILHAR	75	0,0681%
CATIVAR	5	0,0045%	COMPARTIR	10	0,0091%
CAUSAR	34	0,0309%	COMPATIBILIZAR	6	0,0054%
CEDER	9	0,0082%	COMPELIR	1	0,0009%
CELEBRAR	8	0,0073%	COMPENSAR	15	0,0136%
CENSURAR	1	0,0009%	COMPETER	1	0,0009%
CENTRALIZAR	13	0,0118%	COMPETIR	14	0,0127%
CENTRAR	4	0,0036%	COMPILAR	3	0,0027%
CENTRE	1	0,0009%	COMPLEMENTAR	51	0,0463%
CERCAR	14	0,0127%	COMPLETAR	68	0,0617%
CERTIFICAR	3	0,0027%	COMPLICAR	18	0,0163%
CESSAR	1	0,0009%	COMPOR	11	0,0100%
CHAMAR	133	0,1207%	COMPORTAR	14	0,0127%
CHECAR	5	0,0045%	COMPRAR	76	0,0690%
CHEFIAR	5	0,0045%	COMPREENDER	93	0,0844%
CHEGAR	352	0,3195%	COMPROMETER	88	0,0799%

Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
COMPROVAR	21	0,0191%	CONSIDERAR	640	0,5809%
COMUNGAR	1	0,0009%	CONSISTIR	11	0,0100%
COMUNICAR	115	0,1044%	CONSOLAR	1	0,0009%
CONCATENAR	1	0,0009%	CONSOLIDAR	142	0,1289%
CONCEBER	8	0,0073%	CONSTAR	5	0,0045%
CONCEDER	11	0,0100%	CONSTATAR	16	0,0145%
CONCEITUALIZAR	3	0,0027%	CONSTITUIR	37	0,0336%
CONCEITUAR	6	0,0054%	CONSTRUIR	252	0,2287%
CONCENTRAR	74	0,0672%	CONSULTAR	13	0,0118%
CONCERNIR	1	0,0009%	CONSUMIR	4	0,0036%
CONCILIAR	60	0,0545%	CONTABILIZAR	2	0,0018%
CONCLUIR	231	0,2097%	CONTAGIAR	1	0,0009%
CONCORDAR	56	0,0508%	CONTAR	48	0,0436%
CONCORRER	11	0,0100%	CONTATAR	24	0,0218%
CONCRETIZAR	29	0,0263%	CONTEMPLAR	28	0,0254%
CONDENAR	1	0,0009%	CONTENTAR	2	0,0018%
CONDICIONAR	6	0,0054%	CONTER	5	0,0045%
CONDIZER	4	0,0036%	CONTESTAR	2	0,0018%
CONDUZIR	80	0,0726%	CONTINUAR	364	0,3304%
CONECTAR	12	0,0109%	CONTORNAR	7	0,0064%
CONFERIR	12	0,0109%	CONTRABALANCEAR	2	0,0018%
CONFESSAR	45	0,0408%	CONTRADIZER	2	0,0018%
CONFIAR	48	0,0436%	CONTRAIR	2	0,0018%
CONFIGURAR	7	0,0064%	CONTRARIAR	11	0,0100%
CONFIRMAR	68	0,0617%	CONTRASTAR	3	0,0027%
CONFLITAR	6	0,0054%	CONTRATAR	96	0,0871%
CONFORMAR	1	0,0009%	CONTRIBUIR	193	0,1752%
CONFORTAR	1	0,0009%	CONTROLAR	88	0,0799%
CONFRONTAR	18	0,0163%	CONVENCER	24	0,0218%
CONFUNDIR	6	0,0054%	CONVERGIR	13	0,0118%
CONGELAR	2	0,0018%	CONVERSAR	45	0,0408%
CONGREGAR	3	0,0027%	CONVERTER	5	0,0045%
CONGRUIA	1	0,0009%	CONVIDAR	113	0,1026%
CONHECER	399	0,3621%	CONVIVER	45	0,0408%
CONJUGAR	3	0,0027%	CONVOCAR	3	0,0027%
CONJUMINOU	1	0,0009%	COOPERAR	6	0,0054%
CONQUISTAR	150	0,1361%	COORDENAR	85	0,0771%
CONSAGRAR	1	0,0009%	COPIAR	1	0,0009%
CONSCIENTIZAR	3	0,0027%	COROAR	2	0,0018%
CONSEGUIR	477	0,4329%	CORRELACIONAR	3	0,0027%
CONSENSAR	6	0,0054%	CORRER	59	0,0535%
CONCERTAR	1	0,0009%	CORRESPONDER	20	0,0182%
CONSERVAR	2	0,0018%	CORRIGIR	25	0,0227%

Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
CORROBORAR	11	0,0100%	DELEGAR	65	0,0590%
CORROMPER	1	0,0009%	DELIBERAR	2	0,0018%
CORTAR	4	0,0036%	DELIMITAR	4	0,0036%
COSTUMAR	41	0,0372%	DELINEAR	9	0,0082%
COTUCAR	1	0,0009%	DEMANDAR	107	0,0971%
COZINHAR	2	0,0018%	DEMITIR	19	0,0172%
CREDENCIAR	5	0,0045%	DEMOCRATIZAR	1	0,0009%
CRESCER	161	0,1461%	DEMONSTRAR	201	0,1824%
CRIAR	394	0,3576%	DEMOROU	15	0,0136%
CRISTALIZAR	20	0,0182%	DENOMINAR	12	0,0109%
CRUZAR	6	0,0054%	DENOTAR	6	0,0054%
CUBRIR	3	0,0027%	DEPARAR	22	0,0200%
CUIDAR	71	0,0644%	DEPENDER	101	0,0917%
CULMINAR	11	0,0100%	DEPOSITAR	3	0,0027%
CULPAR	1	0,0009%	DEPREENDER	1	0,0009%
CULTIVAR	27	0,0245%	DERIVAR	3	0,0027%
CUMPRIMENTAR	1	0,0009%	DERRUBAR	4	0,0036%
CUMPRIR	69	0,0626%	DESABAFAR	2	0,0018%
CURSAR	30	0,0272%	DESACOMPANHAR	1	0,0009%
CURTIR	4	0,0036%	DESAFIAR	41	0,0372%
CURVAR	22	0,0200%	DESAGRADAR	5	0,0045%
CUSTAR	4	0,0036%	DESANIMAR	2	0,0018%
CUSTEAR	6	0,0054%	DESAPARECER	4	0,0036%
CUSTOMIZAR	1	0,0009%	DESAPERCEBER	2	0,0018%
DAR	565	0,5128%	DESAPONTAR	2	0,0018%
DASAFIADOR	2	0,0018%	DESAPROVAR	1	0,0009%
DEBATER	21	0,0191%	DESARMAR	1	0,0009%
DEBILITAR	10	0,0091%	DESATIVAR	1	0,0009%
DECIDIR	301	0,2732%	DESBALANCEAR	1	0,0009%
DECIFRAR	8	0,0073%	DESBRAVAR	2	0,0018%
DECLARAR	3	0,0027%	DESCANSAR	7	0,0064%
DECLINAR	2	0,0018%	DESCARREGAR	1	0,0009%
DECOLAR	1	0,0009%	DESCARTAR	12	0,0109%
DECORRER	33	0,0300%	DESCENTRALIZAR	4	0,0036%
DEDICAR	228	0,2069%	DESCER	5	0,0045%
DEFASAR	4	0,0036%	DESCOBRIR	64	0,0581%
DEFENDER	39	0,0354%	DESCOLAR	1	0,0009%
DEFINHAR	3	0,0027%	DESCONFIAR	4	0,0036%
DEFINIR	277	0,2514%	DESCONHECER	11	0,0100%
DEFLAGRAR	1	0,0009%	DESCONSIDERAR	9	0,0082%
DEFRONTAR	9	0,0082%	DESCONTINUAR	3	0,0027%
DEITAR	2	0,0018%	DESCORTINAR	1	0,0009%
DEIXAR	293	0,2659%	DESCREVER	87	0,0790%

Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
DESCUIDAR	3	0,0027%	DESPERTAR	18	0,0163%
DESCULPAR	2	0,0018%	DESPLEGAR	1	0,0009%
DESDOBRAR	3	0,0027%	DESPONTAR	9	0,0082%
DESEJAR	215	0,1951%	DESPRENDER	1	0,0009%
DESEMBARAÇAR	2	0,0018%	DESPREOCUPAR	2	0,0018%
DESEMBARCAR	1	0,0009%	DESPREPARAR	2	0,0018%
DESEMPENHAR	79	0,0717%	DESPREZAR	3	0,0027%
DESENCORAJAR	6	0,0054%	DESRESPEITAR	1	0,0009%
DESENHAR	35	0,0318%	DESTACAR	181	0,1643%
DESENLVOLVER	1	0,0009%	DESTINAR	12	0,0109%
DESENROLAR	3	0,0027%	DESTOAR	1	0,0009%
DESENVOLVER	1343	1,2189%	DESTRUIR	5	0,0045%
DESESPERAR	1	0,0009%	DESVALORIZAR	2	0,0018%
DESESTIMULAR	3	0,0027%	DESVANECER	1	0,0009%
DESESTRUTURAR	3	0,0027%	DESVENCILHAR	1	0,0009%
DESFAVORECER	1	0,0009%	DESVIAR	31	0,0281%
DESFAZER	2	0,0018%	DESVINCULAR	3	0,0027%
DESFRUTAR	13	0,0118%	DETALHAR	60	0,0545%
DESGASTAR	3	0,0027%	DETECTAR	30	0,0272%
DESIGNAR	21	0,0191%	DETER	13	0,0118%
DESINTERESSAR	6	0,0054%	DETERIORAR	3	0,0027%
DESISTIMULAR	1	0,0009%	DETERMINAR	120	0,1089%
DESISTIR	13	0,0118%	DETESTAR	10	0,0091%
DESLANCHOU	1	0,0009%	DEVER	729	0,6617%
DESLIGAR	26	0,0236%	DEVOLVER	1	0,0009%
DESLOCAR	3	0,0027%	DEVOTAR	5	0,0045%
DESLUMBRAR	2	0,0018%	DIAGNOSTICAR	10	0,0091%
DESMATAR	1	0,0009%	DIALOGAR	1	0,0009%
DESMEMBRAR	1	0,0009%	DIFERENCIAR	41	0,0372%
DESMENTIR	1	0,0009%	DIFERIR	16	0,0145%
DESMERECER	2	0,0018%	DIFER	1	0,0009%
DESMESURAR	1	0,0009%	DIFICULTAR	17	0,0154%
DESMINERALIZAR	1	0,0009%	DIFUNDIR	5	0,0045%
DESMOTIVAR	18	0,0163%	DIGERIR	3	0,0027%
DESOBRIGO	1	0,0009%	DIGITAR	2	0,0018%
DESORDENAR	1	0,0009%	DIMENSIONAR	3	0,0027%
DESORGANIZAR	6	0,0054%	DIMINUIR	29	0,0263%
DESORIENTAR	1	0,0009%	DIRECIONAR	80	0,0726%
DESPACHAR	2	0,0018%	DIRIGIR	55	0,0499%
DESPEDIR	5	0,0045%	DIRIMIR	1	0,0009%
DESPENDER	7	0,0064%	DISCIPLINAR	11	0,0100%
DESPERCEBER	1	0,0009%	DISCORDAR	15	0,0136%
DESPERDIÇAR	2	0,0018%	DISCORRER	10	0,0091%

Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
DISCUTIR	64	0,0581%	ELEVAR	55	0,0499%
DISFRUTAR	3	0,0027%	ELIMINAR	20	0,0182%
DISPENDER	3	0,0027%	ELOGIAR	15	0,0136%
DISPONIBILIZAR	16	0,0145%	ELUCIDAR	1	0,0009%
DISPOR	9	0,0082%	EMANAR	1	0,0009%
DISPUTAR	7	0,0064%	EMANCIPAR	1	0,0009%
DISSEMINAR	9	0,0082%	EMBALAR	1	0,0009%
DISSOCIAR	2	0,0018%	EMBARCAR	3	0,0027%
DISSOLVER	1	0,0009%	EMBASAR	7	0,0064%
DISSUADIR	1	0,0009%	EMBRULHAR	1	0,0009%
DISTANCIAR	23	0,0209%	EMCAMPAR	1	0,0009%
DISTINGUIR	7	0,0064%	EMENDAR	2	0,0018%
DISTORCER	4	0,0036%	EMERGIR	5	0,0045%
DISTRAIR	3	0,0027%	EMITIR	6	0,0054%
DISTRIBUIR	11	0,0100%	EMPENHAR	25	0,0227%
DIVERGIR	4	0,0036%	EMPODERAR	1	0,0009%
DIVERSIFICAR	22	0,0200%	EMPOLGAR	3	0,0027%
DIVERTIR	15	0,0136%	EMPREENDER	31	0,0281%
DIVIDIR	61	0,0554%	EMPREGAR	165	0,1498%
DIVORCIAR	3	0,0027%	EMPRESTAR	4	0,0036%
DIVULGAR	22	0,0200%	EMPURRAR	6	0,0054%
DIZER	288	0,2614%	EMPUXAR	1	0,0009%
DOAR	1	0,0009%	ENCAIXAR	36	0,0327%
DOBRAR	9	0,0082%	ENCAMINHAR	10	0,0091%
DOCUMENTAR	3	0,0027%	ENCANTAR	10	0,0091%
DOER	8	0,0073%	ENCARAR	53	0,0481%
DOMICILIAR	2	0,0018%	ENCARECER	1	0,0009%
DOMINAR	42	0,0381%	ENCARNAR	1	0,0009%
DORMIR	3	0,0027%	ENCARREGAR	5	0,0045%
DOSAR	5	0,0045%	ENCERRAR	12	0,0109%
DOTAR	5	0,0045%	ENCHER	1	0,0009%
DRENAR	1	0,0009%	ENCOBRIR	1	0,0009%
DURAR	38	0,0345%	ENCOMENDAR	2	0,0018%
DUVIDAR	1	0,0009%	ENCONTRAR	358	0,3249%
ECONOMIZAR	3	0,0027%	ENCORAJAR	19	0,0172%
EDIFICAR	1	0,0009%	ENCURTAR	1	0,0009%
EDITAR	5	0,0045%	ENDEREÇAR	12	0,0109%
EDUCAR	5	0,0045%	ENERGIZAR	5	0,0045%
EFETIVAR	67	0,0608%	ENFATIZAR	37	0,0336%
EFETUAR	77	0,0699%	ENFEITAR	1	0,0009%
ELABORAR	76	0,0690%	ENFOCAR	24	0,0218%
ELEGER	16	0,0145%	ENFRAQUECER	1	0,0009%
ELENCAR	10	0,0091%	ENFRENTAR	130	0,1180%

Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
ENGAJAR	24	0,0218%	ESGOTAR	3	0,0027%
ENGANAR	1	0,0009%	ESPANTAR	2	0,0018%
ENGESSAR	3	0,0027%	ESPECIALIZAR	80	0,0726%
ENGLOBAR	22	0,0200%	ESPECIFICAR	96	0,0871%
ENGRANDECER	2	0,0018%	ESPELHAR	14	0,0127%
ENGRAXAR	1	0,0009%	ESPERAR	205	0,1861%
ENOBRECER	1	0,0009%	ESQUECER	23	0,0209%
ENQUADRAR	13	0,0118%	ESQUIVAR	2	0,0018%
ENRIQUECER	6	0,0054%	ESTABELECER	262	0,2378%
ENROLAR	1	0,0009%	ESTABILIZAR	10	0,0091%
ENSAIAR	3	0,0027%	ESTACIONAR	1	0,0009%
ENSINAR	141	0,1280%	ESTAGIAR	36	0,0327%
ENTEDIAR	14	0,0127%	ESTAGNAR	3	0,0027%
ENTENDER	475	0,4311%	ESTALAR	1	0,0009%
ENTRAR	802	0,7279%	ESTAR	2821	2,5604%
ENTREGAR	169	0,1534%	ESTENDER	12	0,0109%
ENTRELAÇAR	1	0,0009%	ESTIMAR	9	0,0082%
ENTREVISTAR	5	0,0045%	ESTIMULAR	125	0,1135%
ENTUSIASMAR	40	0,0363%	ESTIPULAR	2	0,0018%
ENUNCIAR	9	0,0082%	ESTOURAR	6	0,0054%
ENVELOPAR	1	0,0009%	ESTRAGAR	1	0,0009%
ENVERGONHAR	1	0,0009%	ESTREITAR	9	0,0082%
ENVIAR	25	0,0227%	ESTRESSAR	1	0,0009%
ENVOLVE	3	0,0027%	ESTRUTURAR	229	0,2078%
ENVOLVER	276	0,2505%	ESTUDAR	240	0,2178%
ENXERGAR	73	0,0663%	ESVAZIAR	1	0,0009%
ENXUGAR	2	0,0018%	ETIQUETAR	1	0,0009%
EQUACIONAR	2	0,0018%	EVIDENCIAR	24	0,0218%
EQUALIZAR	1	0,0009%	EVITAR	137	0,1243%
EQUILIBRAR	88	0,0799%	EVOCAR	1	0,0009%
EQUIPAR	5	0,0045%	EVOLUIR	72	0,0653%
EQUIVOCAR	2	0,0018%	EXACERBAR	6	0,0054%
ERRAR	38	0,0345%	EXAGERAR	19	0,0172%
ESBARRAR	3	0,0027%	EXAMINAR	13	0,0118%
ESBOÇAR	2	0,0018%	EXAURIR	1	0,0009%
ESCALAR	5	0,0045%	EXCEDER	7	0,0064%
ESCAPAR	6	0,0054%	EXCETUAR	2	0,0018%
ESCLARECER	7	0,0064%	EXCITAR	1	0,0009%
ESCOLHER	211	0,1915%	EXCLAMAR	1	0,0009%
ESCONDER	6	0,0054%	EXCLUIR	5	0,0045%
ESCREVER	64	0,0581%	EXECUTAR	99	0,0899%
ESCUTAR	51	0,0463%	EXEMPLIFICAR	5	0,0045%
ESFORÇAR	120	0,1089%	EXERCER	200	0,1815%

Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
EXERCITAR	51	0,0463%	FIXAR	56	0,0508%
EXIGIR	146	0,1325%	FLAGRAR	1	0,0009%
EXISTIR	249	0,2260%	FLEXIBILIZAR	2	0,0018%
EXORTAR	1	0,0009%	FLUIR	1	0,0009%
EXPANDIR	57	0,0517%	FOCAR	996	0,9040%
EXPATRIAR	15	0,0136%	FOMENTAR	21	0,0191%
EXPERIMENTAR	23	0,0209%	FORÇAR	85	0,0771%
EXPLANAR	1	0,0009%	FORJAR	5	0,0045%
EXPLICAR	52	0,0472%	FORMALIZAR	7	0,0064%
EXPLICITAR	2	0,0018%	FORMAR	1172	1,0637%
EXPLORAR	64	0,0581%	FORMATAR	3	0,0027%
EXPOR	28	0,0254%	FORMULAR	15	0,0136%
EXPORTAR	2	0,0018%	FORNECER	56	0,0508%
EXPRESSAR	63	0,0572%	FORTALECER	59	0,0535%
EXPRIMIR	1	0,0009%	FRACASSAR	4	0,0036%
EXTENDER	4	0,0036%	FRACIONAR	1	0,0009%
EXTERNAR	2	0,0018%	FRAGILIZAR	1	0,0009%
EXTINGUIR	1	0,0009%	FRAGMENTAR	2	0,0018%
EXTIRPAR	1	0,0009%	FRANQUEAR	1	0,0009%
EXTRAIR	20	0,0182%	FRAUDAR	1	0,0009%
EXTRAPOLAR	6	0,0054%	FREAR	3	0,0027%
FABRICAR	3	0,0027%	FREQUENTAR	10	0,0091%
FACILITAR	65	0,0590%	FRETAR	1	0,0009%
FALAR	192	0,1743%	FRITAR	1	0,0009%
FALECER	2	0,0018%	FRUSTAR	19	0,0172%
FALHAR	16	0,0145%	FUGIR	7	0,0064%
FALIR	6	0,0054%	FUNCIONAR	55	0,0499%
FALTAR	62	0,0563%	FUNDAMENTAR	14	0,0127%
FAMILIARIZAR	7	0,0064%	FUNDAR	11	0,0100%
FASCINAR	10	0,0091%	FUNDIR	2	0,0018%
FATURAR	3	0,0027%	GALGAR	15	0,0136%
FAVORECER	13	0,0118%	GANHAR	147	0,1334%
FAZER	2186	1,9840%	GARANTIR	124	0,1125%
FECHAR	61	0,0554%	GARIMPAR	1	0,0009%
FERIR	1	0,0009%	GASTAR	21	0,0191%
FICAR	676	0,6135%	GELAR	2	0,0018%
FIDELIZAR	2	0,0018%	GENERALIZAR	5	0,0045%
FILIAR	1	0,0009%	GERAR	162	0,1470%
FILTRAR	5	0,0045%	GERENCIAR	192	0,1743%
FINALIZAR	68	0,0617%	GERIR	67	0,0608%
FINANCIAR	14	0,0127%	GIRAR	7	0,0064%
FINDAR	3	0,0027%	GLOBALIZAR	6	0,0054%
FIRMAR	11	0,0100%	GOSTAR	596	0,5409%

Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
GOZAR	4	0,0036%	INCIDIR	3	0,0027%
GRADUAR	9	0,0082%	INCLINAR	3	0,0027%
GRATIFICAR	2	0,0018%	INCLUIR	182	0,1652%
GRAVAR	12	0,0109%	INCOMODAR	23	0,0209%
GRAVITAR	1	0,0009%	INCORPORAR	36	0,0327%
GRITAR	3	0,0027%	INCORRER	3	0,0027%
GUARDAR	7	0,0064%	INCREMENTAR	13	0,0118%
GUIAR	21	0,0191%	INCUMBIR	1	0,0009%
GUINAR	1	0,0009%	IDENTIFICAR	1	0,0009%
HABILITAR	7	0,0064%	INDESEJAR	1	0,0009%
HABITUAR	9	0,0082%	INDICAR	157	0,1425%
HARMONIZAR	1	0,0009%	INDUZIR	6	0,0054%
HAYER	462	0,4193%	INFERIR	1	0,0009%
HERDAR	3	0,0027%	INFERNIZAR	1	0,0009%
HESITAR	6	0,0054%	INFLIGIR	1	0,0009%
HONRAR	5	0,0045%	INFLUENCIAR	128	0,1162%
HOSPEDAR	1	0,0009%	INFLUIR	8	0,0073%
HUMILHAR	1	0,0009%	INFORMAR	30	0,0272%
IDEALIZAR	5	0,0045%	INGRESSAR	103	0,0935%
IDENTIFICAR	435	0,3948%	INIBIR	7	0,0064%
IGNORAR	5	0,0045%	INICIAR	567	0,5146%
ILUDIR	1	0,0009%	INOVAR	15	0,0136%
ILUMINAR	3	0,0027%	INSCREVER	7	0,0064%
ILUSTRAR	10	0,0091%	INSERIR	19	0,0172%
IMAGINAR	51	0,0463%	INSISTIR	6	0,0054%
IMIGRAR	1	0,0009%	INSPECIONAR	1	0,0009%
IMITAR	1	0,0009%	INSPIRAR	24	0,0218%
IMOBILIZAR	1	0,0009%	INSTALAR	14	0,0127%
IMPACTAR	27	0,0245%	INSTIGAR	1	0,0009%
IMPEDIR	20	0,0182%	INSTITUIR	3	0,0027%
IMPERAR	4	0,0036%	INSTRUIR	1	0,0009%
IMPLANTAR	201	0,1824%	INSTRUMENTAR	2	0,0018%
IMPLICAR	33	0,0300%	INSURGIR	1	0,0009%
IMPOR	4	0,0036%	INTEGRAR	139	0,1262%
IMPORTAR	22	0,0200%	INTEIRAR	4	0,0036%
IMPREGNAR	1	0,0009%	INTENCIONAR	1	0,0009%
IMPRESSIONAR	5	0,0045%	INTENSIFICAR	22	0,0200%
IMPRIMIR	2	0,0018%	INTERAGIR	63	0,0572%
IMPROVISAR	2	0,0018%	INTERAR	1	0,0009%
IMPULSIONAR	15	0,0136%	INTERATUAR	1	0,0009%
INACABAR	1	0,0009%	INTERCEDER	1	0,0009%
INADEQUADA	6	0,0054%	INTERCONECTAR	2	0,0018%
INCENTIVAR	48	0,0436%	INTERESSAR	240	0,2178%

Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
INTERFERIR	12	0,0109%	LICENCIAR	4	0,0036%
INTERIORIZAR	2	0,0018%	LIDAR	317	0,2877%
INTERLIGAR	1	0,0009%	LIDERAR	220	0,1997%
INTERMEDIAR	1	0,0009%	LIGAR	97	0,0880%
INTERNACIONALIZAR	5	0,0045%	LIMITAR	52	0,0472%
INTERNALIZAR	1	0,0009%	LIMPAR	1	0,0009%
INTERNAR	71	0,0644%	LISTAR	11	0,0100%
INTERPRETAR	30	0,0272%	LOCALIZAR	23	0,0209%
INTERRELACIONADO	1	0,0009%	LOCAR	1	0,0009%
INTERROMPER	14	0,0127%	LOGRAR	33	0,0300%
INTERVIR	3	0,0027%	LUTAR	17	0,0154%
INTIMIDAR	5	0,0045%	MAGOAR	4	0,0036%
INTITULAR	2	0,0018%	MANDAR	8	0,0073%
INTRIGAR	3	0,0027%	MANEJAR	16	0,0145%
INTRINCADO	1	0,0009%	MANIFESTAR	15	0,0136%
INTRODUZIR	15	0,0136%	MANIPULAR	1	0,0009%
INVENTAR	9	0,0082%	MANOBRAR	1	0,0009%
INVERTER	3	0,0027%	MANTER	459	0,4166%
INVESTIR	133	0,1207%	MAPEAR	12	0,0109%
INVIABILIZAR	4	0,0036%	MARCAR	42	0,0381%
IR	444	0,4030%	MASCATEAR	1	0,0009%
IR - SER	599	0,5437%	MASSACRAR	1	0,0009%
IRRADIAR	5	0,0045%	MATAR	2	0,0018%
IRRITAR	5	0,0045%	MATERIALIZAR	6	0,0054%
ISENTAR	7	0,0064%	MATRICULAR	4	0,0036%
ISOLAR	4	0,0036%	MAXIMIZAR	20	0,0182%
JANTAR	1	0,0009%	MEDIR	29	0,0263%
JOGAR	15	0,0136%	MELHORAR	558	0,5064%
JULGAR	101	0,0917%	MENCIONAR	46	0,0418%
JUNTAR	21	0,0191%	MENOSPREZAR	3	0,0027%
JUSTIFICAR	22	0,0200%	MENSURAR	3	0,0027%
LABORAR	1	0,0009%	MENTIR	1	0,0009%
LANÇAR	25	0,0227%	MERECER	23	0,0209%
LARGAR	6	0,0054%	MERGULHAR	18	0,0163%
LAVAR	2	0,0018%	MESCLAR	5	0,0045%
LECIONAR	27	0,0245%	MEXER	8	0,0073%
LEGITIMAR	2	0,0018%	MIGRAR	29	0,0263%
LEMBRAR	71	0,0644%	MINAR	6	0,0054%
LER	64	0,0581%	MINGUAR	1	0,0009%
LEVANTAR	23	0,0209%	MINIMIZAR	30	0,0272%
LEVAR	358	0,3249%	MINISTRAR	23	0,0209%
LIBERAR	8	0,0073%	MISTURAR	17	0,0154%
LIBERTAR	2	0,0018%	MITIGAR	4	0,0036%

Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
MOBILIZAR	24	0,0218%	OPERACIONALIZAR	7	0,0064%
MODELAR	13	0,0118%	OPERAR	37	0,0336%
MODERAR	2	0,0018%	OPINAR	5	0,0045%
MODERNIZAR	3	0,0027%	OPTAR	37	0,0336%
MODIFICAR	10	0,0091%	ORDENAR	4	0,0036%
MOLDAR	13	0,0118%	ORGANIZAR	100	0,0908%
MONITORAR	19	0,0172%	ORGULHAR	4	0,0036%
MONTAR	79	0,0717%	ORIENTAR	127	0,1153%
MORAR	189	0,1715%	ORIGINAR	6	0,0054%
MORRER	12	0,0109%	ORQUESTRAR	1	0,0009%
MOSTRAR	327	0,2968%	OSCILAR	1	0,0009%
MOTIVAR	204	0,1852%	OTIMIZAR	12	0,0109%
MOVER	14	0,0127%	OUSAR	14	0,0127%
MOVIMENTAR	9	0,0082%	OUVIR	147	0,1334%
MUDAR	369	0,3349%	PADRONIZAR	3	0,0027%
NADAR	4	0,0036%	PAGAR	43	0,0390%
NAMORAR	17	0,0154%	PAIRAR	3	0,0027%
NASCER	75	0,0681%	PALADAR	1	0,0009%
NAVEGAR	6	0,0054%	PALESTRAR	2	0,0018%
NECESSITAR	112	0,1017%	PARABENIZAR	1	0,0009%
NEGAR	6	0,0054%	PARALISAR	10	0,0091%
NEGLIGENCIAR	18	0,0163%	PARAR	8916	8,0923%
NEGOCIAR	68	0,0617%	PARECER	164	0,1488%
NIVELAR	1	0,0009%	PARTICIPAR	424	0,3848%
NOMEAR	6	0,0054%	PARTILHAR	3	0,0027%
NORTEAR	17	0,0154%	PARTIR	292	0,2650%
NOTABILIZAR	2	0,0018%	PASSAR	938	0,8513%
NOTAR	55	0,0499%	PATROCINAR	7	0,0064%
OBEDECER	3	0,0027%	PATRULHAR	1	0,0009%
OBJETIVAR	28	0,0254%	PAUTAR	14	0,0127%
OBRIGAR	11	0,0100%	PEDALAR	2	0,0018%
OBSERVAR	135	0,1225%	PEDIR	92	0,0835%
OBTER	364	0,3304%	PEGAR	17	0,0154%
OCASIONAR	10	0,0091%	PENDER	3	0,0027%
OCORRER	141	0,1280%	PENETRAR	3	0,0027%
OCULTAR	4	0,0036%	PENSAR	435	0,3948%
OCUPAR	149	0,1352%	PERCEBER	343	0,3113%
ODIAR	12	0,0109%	PERCORRER	19	0,0172%
OFERECER	147	0,1334%	PERDER	147	0,1334%
OFERTAR	45	0,0408%	PERDOAR	1	0,0009%
OLHAR	95	0,0862%	PERDURAR	4	0,0036%
OMITIR	4	0,0036%	PERFAZER	3	0,0027%
ONERAR	2	0,0018%	PERFILAR	1	0,0009%

Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
PERFORMAR	5	0,0045%	PRÉ-AVALIAR	1	0,0009%
PERGUNTAR	27	0,0245%	PRECEDER	4	0,0036%
PERMANECER	75	0,0681%	PRECIPITAR	6	0,0054%
PERMEAR	9	0,0082%	PRECISAR	588	0,5337%
PERMITIR	418	0,3794%	PRECONIZAR	2	0,0018%
PERPETUAR	3	0,0027%	PREDOMINAR	8	0,0073%
PERSEGUIR	16	0,0145%	PREENCHER	26	0,0236%
PERSEVERAR	3	0,0027%	PREFERIR	118	0,1071%
PERSISTIR	11	0,0100%	PREGAR	2	0,0018%
PERSONALIZAR	6	0,0054%	PREJUDICAR	34	0,0309%
PERSONIFICAR	1	0,0009%	PREMEDITAR	1	0,0009%
PERSUADIR	2	0,0018%	PREMIAR	8	0,0073%
PERTENCER	27	0,0245%	PRENDER	3	0,0027%
PERTURBAR	1	0,0009%	PREOCUPAR	46	0,0418%
PESAR	29	0,0263%	PREPARAR	281	0,2550%
PESQUISAR	169	0,1534%	PREPONDERAR	3	0,0027%
PICAR	1	0,0009%	PRESCINDIR	1	0,0009%
PILOTAR	4	0,0036%	PRESENCIAR	7	0,0064%
PINTAR	1	0,0009%	PRESERVAR	8	0,0073%
PIORAR	3	0,0027%	PRESIDIR	1	0,0009%
PISAR	1	0,0009%	PRESSENTIR	1	0,0009%
PLAJENAR	174	0,1579%	PRESSIONAR	7	0,0064%
PLANEJAR	1	0,0009%	PRESSUPOR	1	0,0009%
PLANTAR	32	0,0290%	PRESTAR	59	0,0535%
PLEITEAR	7	0,0064%	PRESTIGIAR	3	0,0027%
PODAR	1	0,0009%	PRESUMIR	1	0,0009%
PODER	2221	2,0158%	PRETENDER	235	0,2133%
POLICIAR	12	0,0109%	PRETERIR	6	0,0054%
POLITIZAR	2	0,0018%	PREVALECER	26	0,0236%
PONDERAR	16	0,0145%	PREVENIR	8	0,0073%
PONTUAR	10	0,0091%	PREVER	28	0,0254%
POR	3162	2,8699%	PREVILEGIAR	1	0,0009%
PORTAR	24	0,0218%	PREZAR	19	0,0172%
POSICIONAR	41	0,0372%	PRIMAR	17	0,0154%
POSSIBILITAR	73	0,0663%	PRIORIZAR	44	0,0399%
POSSUIR	549	0,4983%	PRIVATIZADA	1	0,0009%
POSTERGAR	14	0,0127%	PRIVILEGIAR	18	0,0163%
POSTULAR	84	0,0762%	PROCEDER	2	0,0018%
POTENCIALIZAR	21	0,0191%	PROCESSAR	4	0,0036%
POTENCIAR	3	0,0027%	PROCURAR	368	0,3340%
POUPAR	4	0,0036%	PRODUZIR	30	0,0272%
PRATICAR	95	0,0862%	PROFERIR	2	0,0018%
PRAZER	64	0,0581%	PROFETIZAR	1	0,0009%

Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
PROGRAMAR	8	0,0073%	REARTICULAR	1	0,0009%
PROGREDIR	26	0,0236%	REASSOCIAR	1	0,0009%
PROIBIR	2	0,0018%	REATIVAR	6	0,0054%
PROJETAR	22	0,0200%	REAVALIAR	9	0,0082%
PROLONGAR	6	0,0054%	RECAIR	5	0,0045%
PROMETER	10	0,0091%	RECARREGAR	1	0,0009%
PROMOVER	140	0,1271%	RECEAR	20	0,0182%
PRONUNCIAR	1	0,0009%	RECEBER	281	0,2550%
PROPICIAR	53	0,0481%	RECHAÇAR	1	0,0009%
PROPOR	112	0,1017%	RECHEAR	1	0,0009%
PROPORCIONAR	142	0,1289%	RECICLAR	11	0,0100%
PROPRICIAR	2	0,0018%	RECLAMAR	1	0,0009%
PROSPECTAR	10	0,0091%	RECOLHER	1	0,0009%
PROSPERAR	7	0,0064%	RECOLOCAR	5	0,0045%
PROSSEGUIR	13	0,0118%	RECOMEÇAR	3	0,0027%
PROTEGER	10	0,0091%	RECOMENDAR	31	0,0281%
PROVAR	21	0,0191%	RECOMPENSAR	26	0,0236%
PROVER	32	0,0290%	RECOMPOR	2	0,0018%
PROVIDENCIAR	2	0,0018%	RECONCILIAR	1	0,0009%
PROVIR	2	0,0018%	RECONHECER	201	0,1824%
PROVOCAR	18	0,0163%	RECONSIDERAR	1	0,0009%
PUBLICAR	9	0,0082%	RECONSOLIDAR	1	0,0009%
PULAR	1	0,0009%	RECONSTRUIR	6	0,0054%
PULSAR	1	0,0009%	RECORDAR	15	0,0136%
PUXAR	6	0,0054%	RECRIAR	5	0,0045%
QUALIFICAR	23	0,0209%	RECRUTAR	5	0,0045%
QUANTIFICAR	3	0,0027%	RECUAR	2	0,0018%
QUEBRAR	15	0,0136%	RECUPERAR	8	0,0073%
QUERER	186	0,1688%	RECUSAR	11	0,0100%
QUESTIONAR	39	0,0354%	REDEFINIR	2	0,0018%
QUITAR	12	0,0109%	REDESENHAR	8	0,0073%
RACIONALIZAR	3	0,0027%	REDIGIR	2	0,0018%
RATIFICAR	4	0,0036%	REDIRECIONAR	2	0,0018%
RE-ABORDAR	1	0,0009%	REDOBRAR	1	0,0009%
REABRIR	1	0,0009%	REDUZIR	102	0,0926%
REAFIRMAR	6	0,0054%	REEDIFICAR	1	0,0009%
REAGIR	29	0,0263%	REEMBOLSAR	1	0,0009%
REALÇAR	2	0,0018%	REENCONTRAR	1	0,0009%
REALINHAR	1	0,0009%	REERGUER	1	0,0009%
REALIZAR	497	0,4511%	REESTRUTURAR	24	0,0218%
REAPARECER	1	0,0009%	REESTUDAR	1	0,0009%
REAPODERAR	1	0,0009%	REFAZER	17	0,0154%
REARRANJAR	1	0,0009%	REFERIR	65	0,0590%

Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
REFINAR	7	0,0064%	REPENSAR	13	0,0118%
REFLETIR	173	0,1570%	REPERCUTIR	2	0,0018%
REFORÇAR	58	0,0526%	REPETIR	16	0,0145%
REFORMAR	3	0,0027%	REPLANDECER	1	0,0009%
REFORMULAR	1	0,0009%	REPLANEJAR	2	0,0018%
REFUTAR	1	0,0009%	REPONDER	1	0,0009%
REGER	5	0,0045%	REPORTAR	52	0,0472%
REGISTRAR	19	0,0172%	REPOSICIONAR	2	0,0018%
REGRESSAR	10	0,0091%	REPRESENTAR	129	0,1171%
REGULAMENTAR	2	0,0018%	REPRIMIR	2	0,0018%
REGULAR	19	0,0172%	REPRODUZIR	1	0,0009%
REINAR	1	0,0009%	REPROVAR	3	0,0027%
REINICIAR	5	0,0045%	REPUTAR	1	0,0009%
REINVENTAR	10	0,0091%	REQUER	50	0,0454%
REIVINDICAR	2	0,0018%	REQUERER	56	0,0508%
REJEITAR	1	0,0009%	REQUINTAR	14	0,0127%
RELACIONAR	183	0,1661%	RESERVAR	38	0,0345%
RELATAR	16	0,0145%	RESGATAR	14	0,0127%
RELAXAR	11	0,0100%	RESGUARDAR	1	0,0009%
RELEGAR	3	0,0027%	RESIDIR	9	0,0082%
RELEMBRAR	4	0,0036%	RESISTIR	8	0,0073%
RELER	5	0,0045%	RESOLVER	172	0,1561%
RELEVAR	3	0,0027%	RESPALDAR	2	0,0018%
RELUTAR	4	0,0036%	RESPEITAR	277	0,2514%
REMAR	1	0,0009%	RESPIRAR	7	0,0064%
REMEDIAR	3	0,0027%	RESPONDER	111	0,1007%
REMETER	5	0,0045%	RESPONSABILIZAR	6	0,0054%
REMODELAR	2	0,0018%	RESSALTAR	71	0,0644%
REMontAR	2	0,0018%	RESSALVAR	1	0,0009%
REMOVER	3	0,0027%	RESSIGNIFICAR	1	0,0009%
REMUNERAR	18	0,0163%	RESTAR	14	0,0127%
RENASCER	1	0,0009%	RESTRINGIR	4	0,0036%
RENDER	11	0,0100%	RESTRUTURAR	1	0,0009%
RENEGOCIAR	2	0,0018%	RESULTAR	71	0,0644%
RENOMAR	5	0,0045%	RESUMIR	46	0,0418%
RENOVAR	8	0,0073%	RETARDAR	1	0,0009%
RENTABILIZAR	1	0,0009%	RETER	5	0,0045%
RENUNCIAR	3	0,0027%	RETIFICAR	1	0,0009%
REORGANIZAR	1	0,0009%	RETIRAR	10	0,0091%
REPACTUAR	3	0,0027%	RETOMAR	39	0,0354%
REPARAR	4	0,0036%	RETORNAR	118	0,1071%
REPASSAR	6	0,0054%	RETRABALHAR	2	0,0018%
REPELIR	2	0,0018%	RETRAIR	9	0,0082%

Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
RETRIBUIR	3	0,0027%	SEPULTAR	2	0,0018%
REUNIR	26	0,0236%	SEQUER	8	0,0073%
REVALIDAR	2	0,0018%	SER	8993	8,1622%
REVELAR	50	0,0454%	SERVIR	100	0,0908%
REVENDER	12	0,0109%	SIGNIFICAR	101	0,0917%
REVER	39	0,0354%	SIMBOLIZAR	1	0,0009%
REVERENCIAR	1	0,0009%	SIMILAR	27	0,0245%
REVERTER	16	0,0145%	SIMPLIFICAR	9	0,0082%
REVIDAR	1	0,0009%	SIMULAR	4	0,0036%
REVISAR	17	0,0154%	SINALIZAR	13	0,0118%
REVISITAR	11	0,0100%	SINTETIZAR	21	0,0191%
REVITALIZAR	3	0,0027%	SINTONIZAR	6	0,0054%
REVOGAR	1	0,0009%	SISTEMATIZAR	25	0,0227%
REVOLUCIONAR	1	0,0009%	SITUAR	4	0,0036%
RIR	8	0,0073%	SOAR	5	0,0045%
RODAR	5	0,0045%	SOBRAR	5	0,0045%
RODEAR	8	0,0073%	SOBRECARRREGAR	4	0,0036%
ROMPER	6	0,0054%	SOBRESSAIR	7	0,0064%
RONDAR	3	0,0027%	SOBREVIVER	3	0,0027%
ROUBAR	2	0,0018%	SOCIALIZAR	3	0,0027%
SABER	466	0,4229%	SOFISTICAR	2	0,0018%
SACAR	1	0,0009%	SOFRER	31	0,0281%
SACRIFICAR	8	0,0073%	SOLICITAR	59	0,0535%
SAIR	170	0,1543%	SOLIDIFICAR	8	0,0073%
SALIENTAR	6	0,0054%	SOLTAR	4	0,0036%
SALTAR	20	0,0182%	SOLUCIONAR	80	0,0726%
SALVAR	5	0,0045%	SOMAR	58	0,0526%
SANAR	1	0,0009%	SONDAR	1	0,0009%
SANEAR	1	0,0009%	SONHAR	74	0,0672%
SATISFAZER	143	0,1298%	SORRIR	3	0,0027%
SATURAR	1	0,0009%	SORVER	1	0,0009%
SEDIAR	5	0,0045%	SUAVIZAR	2	0,0018%
SEDIMENTAR	5	0,0045%	SUBAPROVEITAR	2	0,0018%
SEDUZIR	4	0,0036%	SUBDIVIDIR	2	0,0018%
SEGMENTAR	138	0,1253%	SUBESTIMAR	10	0,0091%
SEGREGAR	1	0,0009%	SUBIR	28	0,0254%
SEGUIR	464	0,4211%	SUBJUGAR	2	0,0018%
SEGURAR	17	0,0154%	SUBMETER	16	0,0145%
SELAR	1	0,0009%	SUBORDINAR	15	0,0136%
SELECIONAR	40	0,0363%	SUBSIDIAR	11	0,0100%
SENTAR	54	0,0490%	SUBSISTIR	1	0,0009%
SENTIR	552	0,5010%	SUBSTITUIR	17	0,0154%
SEPARAR	23	0,0209%	SUBUTILIZAR	3	0,0027%

Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
SUBVALORIZAR	2	0,0018%	TOPAR	21	0,0191%
SUCEDER	35	0,0318%	TORNAR	456	0,4139%
SUCUMBIR	3	0,0027%	TRABALHAR	3651	3,3137%
SUFOCAR	1	0,0009%	TRAÇAR	83	0,0753%
SUGERIR	58	0,0526%	TRADUZIR	24	0,0218%
SUJAR	1	0,0009%	TRAFEGAR	2	0,0018%
SUJEITAR	9	0,0082%	TRAIR	1	0,0009%
SUMARIZAR	6	0,0054%	TRANCAR	4	0,0036%
SUPERAR	81	0,0735%	TRANSCENDER	7	0,0064%
SUPERUTILIZAR	1	0,0009%	TRANSCORRER	2	0,0018%
SUPERVALORIZAR	1	0,0009%	TRANSCREVER	2	0,0018%
SUPERVISIONAR	25	0,0227%	TRANSFERIR	65	0,0590%
SUPLANTAR	1	0,0009%	TRANSFORMAR	51	0,0463%
SUPLEMENTAR	1	0,0009%	TRANSITAR	18	0,0163%
SUPOR	3	0,0027%	TRANSMITIR	31	0,0281%
SUPORTAR	79	0,0717%	TRANSPARECER	5	0,0045%
SUPRIR	14	0,0127%	TRANSPOR	3	0,0027%
SURFAR	3	0,0027%	TRANSPORTAR	3	0,0027%
SURGIR	122	0,1107%	TRATAR	164	0,1488%
SURPREENDER	13	0,0118%	TRAVAR	3	0,0027%
SUSCITAR	1	0,0009%	TRAZER	262	0,2378%
SUSTENTAR	33	0,0300%	TREINAR	36	0,0327%
TALHAR	1	0,0009%	TREMER	3	0,0027%
TANGENCIAR	1	0,0009%	TRILHAR	28	0,0254%
TANGIBILIZAR	1	0,0009%	TRIPLICAR	4	0,0036%
TARDAR	3	0,0027%	TROCAR	92	0,0835%
TAXAR	1	0,0009%	TUMULTUAR	1	0,0009%
TECER	2	0,0018%	TURBINAR	3	0,0027%
TELEFONAR	1	0,0009%	ULTRAPASSAR	12	0,0109%
TEMER	3	0,0027%	UNIFICAR	7	0,0064%
TENCIONAR	2	0,0018%	UNIR	10	0,0091%
TENDER	127	0,1153%	USAR	336	0,3050%
TENTAR	191	0,1734%	USUFRUIR	8	0,0073%
TEORIZAR	2	0,0018%	UTILIZAR	420	0,3812%
TER	5079	4,6098%	VALER	79	0,0717%
TERCEIRIZAR	2	0,0018%	VALIDAR	18	0,0163%
TERMINAR	76	0,0690%	VALORAR	132	0,1198%
TESTAR	347	0,3149%	VALORIZAR	40	0,0363%
TIRAR	40	0,0363%	VARIAR	39	0,0354%
TOCAR	20	0,0182%	VELEJAR	2	0,0018%
TOLERAR	15	0,0136%	VENCER	48	0,0436%
TOLHER	2	0,0018%	VENDER	94	0,0853%
TOMAR	726	0,6589%	VER	333	0,3022%

Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Verbos	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
VERBALIZAR	2	0,0018%	VITIMAR	1	0,0009%
VERIFICAR	66	0,0599%	VIVENCIAR	41	0,0372%
VESTIR	5	0,0045%	VIVENVIAR	1	0,0009%
VETAR	2	0,0018%	VIVER	160	0,1452%
VIABILIZAR	47	0,0427%	VOAR	51	0,0463%
VIAJAR	111	0,1007%	VOLTAR	310	0,2814%
VIGORAR	1	0,0009%	VOTAR	3	0,0027%
VINCULAR	18	0,0163%	erros	1635	1,4839%
VIR	392	0,3558%	Total Geral	110179	100,0000%
VIRAR	16	0,0145%			
VISAR	127	0,1153%			
VISITAR	42	0,0381%			
VISLUMBRAR	37	0,0336%			
VISUALIZAR	24	0,0218%			

APÊNDICE E. Pronomes

WORD	PRONOME/ VERBO	TRANSITIVIDADE	PESSOA	TAK/AGEN	TRANSF/TRANSAC
EU	Caso Reto	1a Pessoa	Singular	neutro	neutro
TU	Caso Reto	2a Pessoa	Singular	neutro	neutro
ELE	Caso Reto	3a Pessoa	Singular	neutro	neutro
NÓS	Caso Reto	1a Pessoa	Plural	neutro	neutro
VÓS	Caso Reto	2a Pessoa	Plural	neutro	neutro
ELES	Caso Reto	3a Pessoa	Plural	neutro	neutro
MEU	Possessivo	1a Pessoa	Singular	neutro	neutro
MINHA	Possessivo	1a Pessoa	Singular	neutro	neutro
NOSSO	Possessivo	1a Pessoa	Singular	neutro	neutro
NOSSA	Possessivo	1a Pessoa	Singular	neutro	neutro
VOSSO	Possessivo	2a Pessoa	Singular	neutro	neutro
VOSSA	Possessivo	2a Pessoa	Singular	neutro	neutro
DELE	Possessivo	3a Pessoa	Singular	neutro	neutro
DELES	Possessivo	3a Pessoa	Plural	neutro	neutro
DELA	Possessivo	3a Pessoa	Singular	neutro	neutro
DELAS	Possessivo	3a Pessoa	Plural	neutro	neutro
NOSSOS	Possessivo	1a Pessoa	Plural	neutro	neutro
NOSSAS	Possessivo	1a Pessoa	Plural	neutro	neutro
VOSSAS	Possessivo	2a Pessoa	Plural	neutro	neutro
MEUS	Possessivo	1a Pessoa	Singular	neutro	neutro
MINHAS	Possessivo	1a Pessoa	Plural	neutro	neutro
SEU	Possessivo	3a Pessoa	Singular	neutro	neutro
SEUS	Possessivo	3a Pessoa	Plural	neutro	neutro
NOS	Caso Reto	1a Pessoa	Plural	neutro	neutro

APÊNDICE F. Verbos e classificação de Transitividade

VERBO	TRANSITIVIDADE	INATO/ AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL / TRANSACIONAL.
ABORDAR	VERBAL	neutro	neutro
ABORRECER	MENTAL	neutro	neutro
ABRAÇAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
ABAFAR	MATERIAL	neutro	neutro
ABALAR	MENTAL	neutro	neutro
ABANDONAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
ABATER	MATERIAL	neutro	neutro
ABDICAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
ABRANDAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
ABRANGER	MATERIAL	neutro	neutro
ABRIGAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
ABRIR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
ABSORVER	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
ABSTRAIR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
ACABAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
ACARRETAR	MATERIAL	neutro	neutro
ACATAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
ACEITAR	MENTAL	neutro	neutro
ACELERAR	MATERIAL	neutro	neutro
ACENTUAR	MENTAL	neutro	neutro
ACERTAR	MENTAL	neutro	neutro
ACESSAR	MATERIAL	neutro	neutro
ACHAR	MENTAL	neutro	neutro
ACIONAR	MATERIAL	neutro	neutro
ACLAMAR	VERBAL	neutro	neutro
ACOLHEDOR	MENTAL	neutro	neutro
ACOMODAR	MATERIAL	neutro	neutro
ACOMPANHAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
ACONSELHAR	MENTAL	neutro	neutro
ACONTECER	MATERIAL	neutro	neutro
ACORDAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
ACOSTUMAR	MENTAL	neutro	neutro
ACREDITAR	MENTAL	neutro	neutro
ACRESCENTAR	MATERIAL	neutro	neutro
ACULTURAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
ACUMULAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
ADAPTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ADENSAR	MATERIAL	neutro	neutro
ADEQUAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
ADERIR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
ADIAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ADICIONAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
ADMINISTRAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
ADMITIR	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL
ADORAR	MENTAL	neutro	neutro
ADOTAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
ADQUIRIR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
ADVOGAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL

VERBO	TRANSITIVIDADE	INATO/ AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL / TRANSACIONAL.
AFASTAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
AFERIR	MATERIAL	neutro	neutro
AFETAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
AFIRMAR	VERBAL	INATO	TRANSACIONAL
AFLORAR	MATERIAL	neutro	neutro
AGENDAR	MATERIAL	neutro	neutro
AGILIZAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
AGIR	COMPORTAMENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
AGRADAR	MENTAL	neutro	neutro
AGRADECER	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
AGREDIR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
AGREGAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
AGRUPAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
AGUARDAR	MATERIAL	neutro	neutro
AGUÇAR	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL
AGUENTAR	MENTAL	neutro	neutro
AJUDAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
AJUIZAR	MATERIAL	neutro	neutro
AJUSTAR	MATERIAL	neutro	neutro
ALARGAR	MATERIAL	neutro	neutro
ALAVANCAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ALCANÇAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ALÇAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ALIAR	MATERIAL	neutro	neutro
ALIENAR	MENTAL	neutro	neutro
ALIMENTAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
ALINHAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ALIVIAR	MENTAL	neutro	neutro
ALMEJAR	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
ALMOÇAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
ALOCAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ALONGAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
ALTERAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ALUGAR	MATERIAL	neutro	neutro
AMADURECER	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
AMAR	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
AMARRAR	MATERIAL	neutro	neutro
AMEALHAR	MATERIAL	neutro	neutro
AMENIZAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
AMPLIAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ANALISAR	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL
ANCORAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
ANDAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
ANEXAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ANGARIAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ANTECIPAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ANTEVER	COMPORTAMENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
ANULAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
APAGAR	MATERIAL	neutro	neutro
APARAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
APARECER	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro

VERBO	TRANSITIVIDADE	INATO/ AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL / TRANSACIONAL.
APARENTAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
APAZIGUAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
APEQUENAR	MATERIAL	neutro	neutro
APERFEIÇOAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
APESAR	MENTAL	neutro	neutro
APIMENTAR	MATERIAL	neutro	neutro
APIMORAR	MATERIAL	neutro	neutro
APLICAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
APOIAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
APONTAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
APORTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
APOSENTAR	MATERIAL	neutro	neutro
APOSTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
APRECIAR	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
APREENDER	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
APRENDER	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
APRESENTAR	VERBAL	INATO	TRANSACIONAL
APRESSAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
APRIMORAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
APROFUNDAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
APROPRIAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
APROVAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
APROVEITAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
APROXIMAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ARCAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ARGUMENTAR	VERBAL	INATO	TRANSACIONAL
ARMAZENAR	MATERIAL	neutro	neutro
ARQUITETAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ARQUIVAR	MATERIAL	neutro	neutro
ARRENDAR	MATERIAL	neutro	neutro
ARRISCAR	COMPORTAMENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
ARRUMAR	MATERIAL	neutro	neutro
ARTICULAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ASCENDER	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
ASPIRAR	COMPORTAMENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
ASSEGURAR	MENTAL	neutro	neutro
ASSESSORAR	MATERIAL	neutro	neutro
ASSIMILAR	MENTAL	neutro	neutro
ASSINALAR	MATERIAL	neutro	neutro
ASSINAR	MATERIAL	neutro	neutro
ASSISTIR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
ASSOCIAR	MATERIAL	neutro	neutro
ASSUMIR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
ATACAR	MATERIAL	neutro	neutro
ATENDER	MATERIAL	neutro	neutro
ATENTAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
ATENUAR	MATERIAL	neutro	neutro
ATER	MENTAL	neutro	neutro
ATESTAR	MATERIAL	neutro	neutro
ATINGIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ATIVAR	MATERIAL	neutro	neutro

VERBO	TRANSITIVIDADE	INATO/ AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL / TRANSACIONAL.
ATRAIR	MATERIAL	neutro	neutro
ATRAPALHAR	MATERIAL	neutro	neutro
ATRASAR	MATERIAL	neutro	neutro
ATRAVESAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
ATRAVESSAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
ATRIBUIR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
ATROPELAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
ATUALIZAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ATUAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
AUFERIR	MATERIAL	neutro	neutro
AUMENTAR	MATERIAL	neutro	neutro
AUSENTAR	MATERIAL	neutro	neutro
AUTO-APRESENTAR	MATERIAL	neutro	neutro
AUTO-AVALIAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
AUTODESENVOLVER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
AUTOMATIZAR	MATERIAL	neutro	neutro
AUTO-MOTIVAR	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
AUTO-PROMOVER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
AUTOSUPERAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
AUTO-SUPERAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
AUXILIAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
AVALIAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
AVALIZAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
AVANÇAR	MATERIAL	neutro	neutro
AVENTURAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
BAIXAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
BALANCEAR	MATERIAL	neutro	neutro
BALISAR	MATERIAL	neutro	neutro
BARGANHAR	MATERIAL	neutro	neutro
BARRAR	MATERIAL	neutro	neutro
BASEAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
BATER	MATERIAL	neutro	neutro
BEBER	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
BENEFICIAR	MATERIAL	neutro	neutro
BLINDAR	MATERIAL	neutro	neutro
BRIGAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
BRILHAR	MATERIAL	neutro	neutro
BRINCAR	MATERIAL	neutro	neutro
BUSCAR	COMPORTAMENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
CAIR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
CALCAR	MATERIAL	neutro	neutro
CALCULAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
CAMINHAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
CANALIZAR	MATERIAL	neutro	neutro
CANCELAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
CANDIDATAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
CAPACITAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
CAPITALIZAR	MATERIAL	neutro	neutro
CAPTAR	MATERIAL	neutro	neutro
CAPTURAR	MATERIAL	neutro	neutro
CARACTERIZAR	MATERIAL	neutro	neutro

VERBO	TRANSITIVIDADE	INATO/ AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL / TRANSACIONAL.
CARREGAR	MATERIAL	neutro	neutro
CASAR	MATERIAL	neutro	neutro
CATEGORIZAR	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL
CATIVAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
CAUSAR	MATERIAL	neutro	neutro
CEDER	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
CELEBRAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
CENSURAR	MENTAL	neutro	neutro
CENTRALIZAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
CERCAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
CHAMAR	VERBAL	neutro	neutro
CHECAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
CHEGAR	MATERIAL	neutro	neutro
CHEIRAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
CITAR	VERBAL	neutro	neutro
CLASSIFICAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
COBRAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
COBRIR	MATERIAL	neutro	neutro
COGITAR	MENTAL	neutro	neutro
COINCIDIR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
COLABORAR	MATERIAL	neutro	neutro
COLETAR	MATERIAL	neutro	neutro
COLOCAR	MATERIAL	neutro	neutro
COMANDAR	MATERIAL	neutro	neutro
COMBINAR	MENTAL	neutro	neutro
COMEÇAR	MATERIAL	neutro	neutro
COMEMORAR	MENTAL	neutro	neutro
COMENTAR	VERBAL	neutro	neutro
COMERCIALIZAR	MATERIAL	neutro	neutro
COMETER	MATERIAL	neutro	neutro
COMODITIZAR	MATERIAL	neutro	neutro
COMPARAR	MATERIAL	neutro	neutro
COMPARTILHAR	MATERIAL	neutro	neutro
COMPARTIR	MATERIAL	neutro	neutro
COMPATIBILIZAR	MATERIAL	neutro	neutro
COMPENSAR	MATERIAL	neutro	neutro
COMPETIR	MATERIAL	neutro	neutro
COMPLEMENTAR	MATERIAL	neutro	neutro
COMPLETAR	MATERIAL	neutro	neutro
COMPLICADOR	MATERIAL	neutro	neutro
COMPOR	MATERIAL	neutro	neutro
COMPORTAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
COMPRAR	MATERIAL	neutro	neutro
COMPREENDER	MENTAL	neutro	neutro
COMPROMETER	MENTAL	neutro	neutro
COMPROVAR	MATERIAL	neutro	neutro
COMUNICAR	VERBAL	neutro	neutro
CONCATENAR	MENTAL	neutro	neutro
CONCEBER	MATERIAL	neutro	neutro
CONCEDER	MATERIAL	neutro	neutro
CONCEITUALIZAR	MATERIAL	neutro	neutro

VERBO	TRANSITIVIDADE	INATO/ AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL / TRANSACIONAL.
CONCEITUAR	MATERIAL	neutro	neutro
CONCENTRAR	MENTAL	neutro	neutro
CONCILIAR	MENTAL	neutro	neutro
CONCLUIR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
CONCORDAR	MENTAL	neutro	neutro
CONCORRER	MATERIAL	neutro	neutro
CONCRETIZAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
CONDENAR	MATERIAL	neutro	neutro
CONDUZIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
CONECTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
CONFERIR	MATERIAL	neutro	neutro
CONFESSAR	MENTAL	neutro	neutro
CONFIAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
CONFIGURAR	MATERIAL	neutro	neutro
CONFIRMAR	MENTAL	neutro	neutro
CONFLITAR	MATERIAL	neutro	neutro
CONFORMAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
CONFORTAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
CONFRONTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
CONGREGAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
CONHECER	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL
CONJUGAR	MATERIAL	neutro	neutro
CONQUISTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
CONSCIANTIZAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
CONSEGUIR	MATERIAL	neutro	neutro
CONSENSAR	MENTAL	neutro	neutro
CONSIDERAR	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL
CONSOLIDAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
CONSTATAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
CONSTITUIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
CONSTRUIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
CONSULTAR	VERBAL	neutro	neutro
CONTABILIZAR	MATERIAL	neutro	neutro
CONTAR	MENTAL	neutro	neutro
CONTATAR	VERBAL	neutro	neutro
CONTEMPLAR	MENTAL	neutro	neutro
CONTER	MATERIAL	neutro	neutro
CONTINUAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
CONTORNAR	MATERIAL	neutro	neutro
CONTRABALANCEAR	MATERIAL	neutro	neutro
CONTRAIR	MATERIAL	neutro	neutro
CONTRARIAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
CONTRATAR	MATERIAL	neutro	neutro
CONTRIBUIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
CONTROLAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
CONVENCER	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
CONVERGIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
CONVERSAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
CONVERTER	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
CONVIDAR	MATERIAL	neutro	neutro
CONVIVER	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro

VERBO	TRANSITIVIDADE	INATO/ AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL / TRANSACIONAL.
CONVIVIR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
COOPERAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
COORDENAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
COROAR	MATERIAL	neutro	neutro
CORRER	MATERIAL	neutro	neutro
CORRESPONDER	MATERIAL	neutro	neutro
CORRIGIR	MATERIAL	neutro	neutro
CORROBORAR	MATERIAL	neutro	neutro
COZINHAR	MATERIAL	neutro	neutro
CREDENCIAR	MATERIAL	neutro	neutro
CRECER	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
CRESCER	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
CRIAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
CRISTALIZAR	MATERIAL	neutro	neutro
CRITICAR	MENTAL	neutro	neutro
CUIDAR	COMPORTAMENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
CULMINAR	MATERIAL	neutro	neutro
CULPAR	MENTAL	neutro	neutro
CULTIVAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
CUMPRIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
CURSAR	MATERIAL	neutro	neutro
CURTIR	MENTAL	neutro	neutro
CURVAR	MATERIAL	neutro	neutro
CUSTAR	MATERIAL	neutro	neutro
CUSTEAR	MATERIAL	neutro	neutro
DAR	MATERIAL	neutro	neutro
DASAFIADOR	MENTAL	neutro	neutro
DEBATER	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DECIDIR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DECIFRAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DECORER	MATERIAL	neutro	neutro
DECORRER	MATERIAL	neutro	neutro
DEDICAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
DEFENDER	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DEFINIR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DEFRONTAR	MENTAL	neutro	neutro
DEITAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
DEIXAR	MENTAL	neutro	neutro
DELEGAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DELIBERAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DELIMITAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DELINEAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DEMANDAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
DEMITIR	MATERIAL	neutro	neutro
DEMOCRATIZAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DEMONSTRAR	MATERIAL	neutro	neutro
DEMORAR	MATERIAL	neutro	neutro
DENOTAR	VERBAL	neutro	neutro
DEPARAR	MENTAL	neutro	neutro
DEPENDER	MATERIAL	neutro	neutro
DERIVAR	MATERIAL	neutro	neutro

VERBO	TRANSITIVIDADE	INATO/ AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL / TRANSACIONAL.
DERRUBAR	MATERIAL	neutro	neutro
DESABAFAR	VERBAL	neutro	neutro
DESAFIAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
DESAGRADAR	MENTAL	neutro	neutro
DESANIMAR	MENTAL	neutro	neutro
DESAPONTAR	MENTAL	neutro	neutro
DESATIVAR	MATERIAL	neutro	neutro
DESBALANCEAR	MATERIAL	neutro	neutro
DESBRAVAR	MATERIAL	neutro	neutro
DESCANSAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
DESCARREGAR	MATERIAL	neutro	neutro
DESCARTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DESCER	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
DESCOBRIR	MENTAL	neutro	neutro
DESCOLAR	MATERIAL	neutro	neutro
DESCONFIAR	MENTAL	neutro	neutro
DESCONSIDERAR	MENTAL	neutro	neutro
DESCONTINUAR	MATERIAL	neutro	neutro
DESCREVER	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DESCUIDAR	MATERIAL	neutro	neutro
DESCULPAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
DESEJAR	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
DESEMPENHAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
DESENCORAJAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
DESENHAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DESENLVOLVER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DESENROLAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DESENVOLVER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DESEVOLVER	MATERIAL	neutro	neutro
DESESTIMULAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
DESFIZER	MATERIAL	neutro	neutro
DESEFRUTAR	MENTAL	neutro	neutro
DESGASTAR	MENTAL	neutro	neutro
DESIGNAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DESINTERESSAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DESISTIMULAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DESISTIR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
DESLIGAR	MATERIAL	neutro	neutro
DESLOCAR	MATERIAL	neutro	neutro
DESMATAR	MATERIAL	neutro	neutro
DESMEMBRAR	MATERIAL	neutro	neutro
DESMERECER	MENTAL	neutro	neutro
DESMOTIVAR	MENTAL	neutro	neutro
DESPACHAR	MATERIAL	neutro	neutro
DESPEDIR	MENTAL	neutro	neutro
DESPENDER	MATERIAL	neutro	neutro
DESPERDIÇAR	MATERIAL	neutro	neutro
DESPERTAR	COMPORTAMENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
DESPLEGAR	MATERIAL	neutro	neutro
DESPONTAR	VERBAL	neutro	neutro
DESPREZAR	MENTAL	neutro	neutro

VERBO	TRANSITIVIDADE	INATO/ AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL / TRANSACIONAL.
DESRESPEITAR	MENTAL	neutro	neutro
DESTACAR	MENTAL	neutro	neutro
DESTINAR	MATERIAL	neutro	neutro
DESTRUIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
DESVIAR	COMPORTAMENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DESVINCULAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DETALHAR	MATERIAL	neutro	neutro
DETECTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DETER	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
DETERIORAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DETERMINAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DETESTAR	MENTAL	neutro	neutro
DEVER	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL
DEVOLVER	MATERIAL	neutro	neutro
DEVOTAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
DIAGNOSTICAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DIALOGAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DIFERENCIAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DIFERIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DIFICULTAR	MENTAL	neutro	neutro
DIFUNDIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DIGERIR	MATERIAL	neutro	neutro
DIMENSIONAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DIMINUIR	MATERIAL	neutro	neutro
DIRECIONADOR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DIRECIONAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DIRIGIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DIRIMIR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DISCIPLINAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
DISCORDAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
DISCORRER	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DISCUTIR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
DISFRUTAR	MENTAL	neutro	neutro
DISPENDER	MATERIAL	neutro	neutro
DISPONIBILIZAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DISPOR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DISSEMINAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DISSOCIAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DISSUADIR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DISTINGUIR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DISTORCER	MATERIAL	neutro	neutro
DISTRIBUIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DIVERSIFICAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DIVERTIR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DIVIDIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DIVULGAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DIZER	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
DOBRAR	MATERIAL	neutro	neutro
DOCUMENTAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
DOER	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
DOMINAR	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL

VERBO	TRANSITIVIDADE	INATO/ AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL / TRANSACIONAL.
DORMIR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
DOSAR	MATERIAL	neutro	neutro
DOTAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
DURAR	MATERIAL	neutro	neutro
ECONOMIZAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
EDITAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
EDUCAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
EFETIVAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
EFETUAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ELABORAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ELEGER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ELENCAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ELEVAR	MATERIAL	neutro	neutro
ELIMINAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ELOGIAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
ELUCIDAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
EMANAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
EMANCIPAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
EMBARCAR	MATERIAL	neutro	neutro
EMENDAR	MATERIAL	neutro	neutro
EMITIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
EMPENHAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
EMPREENDER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
EMPRENDER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
EMPREGAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
EMPRESTAR	MATERIAL	neutro	neutro
EMPURRAR	MATERIAL	neutro	neutro
ENCAIXAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ENCAMINHAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ENCANTAR	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
ENCARAR	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
ENCARECER	MATERIAL	neutro	neutro
ENCERRAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ENCOBRIR	MATERIAL	neutro	neutro
ENCONTRAR	MATERIAL	neutro	neutro
ENCORAJAR	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
ENDEREÇAR	VERBAL	neutro	neutro
ENERGIZAR	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
ENFATIZAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ENFEITAR	MATERIAL	neutro	neutro
ENFRAQUECER	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ENFRENTAR	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL
ENGAJAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
ENGRANDECER	MENTAL	neutro	neutro
ENOBRECER	MENTAL	neutro	neutro
ENQUADRAR	MATERIAL	neutro	neutro
ENRIQUECEDOR	MENTAL	neutro	neutro
ENSINAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
ENTENDER	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
ENTRAR	MATERIAL	neutro	neutro
ENTREGAR	MATERIAL	neutro	neutro

VERBO	TRANSITIVIDADE	INATO/ AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL / TRANSACIONAL.
ENTREVISTAR	MATERIAL	neutro	neutro
ENTUSIASMAR	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
ENUNCIAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ENVELOPAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ENVIAR	MATERIAL	neutro	neutro
ENVOLVER	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
ENXERGAR	COMPORTAMENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
EQUACIONAR	MATERIAL	neutro	neutro
EQUALIZAR	MATERIAL	neutro	neutro
EQUILIBRAR	MATERIAL	neutro	neutro
EQUIPAR	MATERIAL	neutro	neutro
ERRAR	MENTAL	neutro	neutro
ESBARRAR	MATERIAL	neutro	neutro
ESCALAR	MATERIAL	neutro	neutro
ESCAPAR	MATERIAL	neutro	neutro
ESCLARECER	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
ESCOLHER	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ESCONDER	MATERIAL	neutro	neutro
ESCREVER	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
ESCUTAR	COMPORTAMENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
ESFORÇAR	COMPORTAMENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ESPECIALIZAR	MATERIAL	neutro	neutro
ESPECIFICAR	MATERIAL	neutro	neutro
ESPELHAR	VERBAL	INATO	TRANSACIONAL
ESPERAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ESQUECER	MENTAL	neutro	neutro
ESTABELECER	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ESTABILIZAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ESTACIONAR	MATERIAL	neutro	neutro
ESTAGIAR	MATERIAL	neutro	neutro
ESTAGNAR	MATERIAL	neutro	neutro
ESTAR	RELACIONAL	INATO	TRANSACIONAL
ESTIVER	RELACIONAL	INATO	TRANSACIONAL
ESTENDER	MATERIAL	neutro	neutro
ESTIMAR	MENTAL	neutro	neutro
ESTIMULAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
ESTIPULAR	MATERIAL	neutro	neutro
ESTOURAR	MATERIAL	neutro	neutro
ESTREITAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ESTRESSAR	MENTAL	neutro	neutro
ESTRUTURAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ESTUDAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
ESVAZIAR	MATERIAL	neutro	neutro
EVIDENCIAR	MENTAL	neutro	neutro
EVITAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
EVOLUIR	MATERIAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
EXACERBAR	MENTAL	neutro	neutro
EXAGERAR	MATERIAL	neutro	neutro
EXAMINAR	MENTAL	neutro	neutro
EXCEDER	MATERIAL	neutro	neutro
EXCLUIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL

VERBO	TRANSITIVIDADE	INATO/ AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL / TRANSACIONAL.
EXECUTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
EXEMPLIFICAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
EXERCER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
EXERCITAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
EXIBIR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
EXIGIR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
EXISTIR	EXISTENCIAL	INATO	TRANSACIONAL
EXPANDIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
EXPATRIAR	MATERIAL	neutro	neutro
EXPERIMENTAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
EXPLICAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
EXPLICITAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
EXPLODIR	MATERIAL	neutro	neutro
EXPLORAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
EXPOR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
EXPORTAR	MATERIAL	neutro	neutro
EXPRESSAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
EXTENDER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
EXTERNAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
EXTINGUIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
EXTIRPAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
EXTRAIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
EXTRAPOLAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
FABRICAR	MATERIAL	neutro	neutro
FACILITAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
FALAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
FALHAR	MATERIAL	neutro	neutro
FAMILIARIZAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
FAVORECER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
FAZER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
FIZER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
FECHAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
FERIR	MENTAL	neutro	neutro
FICAR	MATERIAL	neutro	neutro
FIDELIZAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
FILTRAR	MATERIAL	neutro	neutro
FINALIZAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
FINANCIAR	MATERIAL	neutro	neutro
FIRMAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
FIXAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
FOCALIZAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
FOCAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
FOMENTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
FORÇAR	MATERIAL	neutro	neutro
FORJAR	MATERIAL	neutro	neutro
FORMALIZAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
FORMADOR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
FORMAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
FORMATAR	MATERIAL	neutro	neutro
FORMULAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
FORNECER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL

VERBO	TRANSITIVIDADE	INATO/ AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL / TRANSACIONAL.
FORTALECER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
FRACASSAR	MENTAL	neutro	neutro
FRAGMENTAR	MATERIAL	neutro	neutro
FREAR	MATERIAL	neutro	neutro
FREQUENTAR	COMPORTAMENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
FRITAR	MATERIAL	neutro	neutro
FUGIR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
FUNCIONAR	MATERIAL	neutro	neutro
FUNDAMENTAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
FUNDAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
GALGAR	MATERIAL	neutro	neutro
GANHAR	MATERIAL	neutro	neutro
GARANTIR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
GARIMPAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
GASTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
GELAR	MATERIAL	neutro	neutro
GENERALIZAR	MENTAL	neutro	neutro
GERAR	MATERIAL	neutro	neutro
GERENCIAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
GERIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
GOSTAR	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
GRITAR	VERBAL	neutro	neutro
GUARDAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
GUIAR	COMPORTAMENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
HABITUAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
HAYER	EXISTENCIAL	INATO	TRANSACIONAL
HOUVER	EXISTENCIAL	INATO	TRANSACIONAL
HONRAR	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
HOSPEDAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
HUMILHAR	MENTAL	neutro	neutro
IDEALIZAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
IDENTIFICAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
ILUSTRAR	MATERIAL	neutro	neutro
IMAGINAR	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
IMITAR	MATERIAL	neutro	neutro
IMPACTAR	MATERIAL	neutro	neutro
IMPEDIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
IMPLANTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
IMPLEMENTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
IMPLICAR	MATERIAL	neutro	neutro
IMPORTAR	MENTAL	neutro	neutro
IMPRESSIONAR	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
IMPRIMIR	MATERIAL	neutro	neutro
IMPULSIONAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
INCENTIVAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
INCIDIR	MATERIAL	neutro	neutro
INCLINAR	MATERIAL	neutro	neutro
INCLUIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
INCOMODAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
INCORPORAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
INCORRER	MATERIAL	neutro	neutro

VERBO	TRANSITIVIDADE	INATO/ AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL / TRANSACIONAL.
INCREMENTAR	MATERIAL	neutro	neutro
INCUMBIR	MATERIAL	neutro	neutro
IDENTIFICAR	MATERIAL	neutro	neutro
INDICAR	MATERIAL	neutro	neutro
INDUZIR	MATERIAL	neutro	neutro
INFERIR	MATERIAL	neutro	neutro
INFERNIZAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
INFLIGIR	MENTAL	neutro	neutro
INFLUENCIAR	MATERIAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
INFLUIR	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
INFORMAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
INGRESSAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
INIBIR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
INICIAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
INOVAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
INSCREVER	MATERIAL	neutro	neutro
INSERIR	MATERIAL	neutro	neutro
INSISTIR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
INSPIRAR	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
INSTALAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
INSTITUIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
INSTRUMENTALIZAR	COMPORTAMENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
INSURGIR	MENTAL	neutro	neutro
INTEGRAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
INTENSIFICAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
INTERAGIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
INTERAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
INTERATUAR	MENTAL	neutro	neutro
INTERCONECTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
INTERESSAR	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL
INTERFERIR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
INTERMEDIAR	MATERIAL	neutro	neutro
INTERNACIONALIZAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
INTERPRETAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
INTERROMPER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
INTERVIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
INTIMIDAR	MENTAL	neutro	neutro
INTRODUZIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
INVENTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
INVERTER	MATERIAL	neutro	neutro
INVESTIGAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
INVESTIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ISOLAR	MATERIAL	neutro	neutro
JOGAR	MATERIAL	neutro	neutro
JULGAR	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL
JUNTAR	MATERIAL	neutro	neutro
JUSTIFICAR	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL
LABORAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
LANÇAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
LARGAR	MATERIAL	neutro	neutro
LECIONAR	MATERIAL	neutro	neutro

VERBO	TRANSITIVIDADE	INATO/ AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL / TRANSACIONAL.
LEGITIMAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
LEMBRAR	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL
LER	MATERIAL	neutro	neutro
LEVANTAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
LEVAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
LIBERAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
LIBERTAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
LICENCIAR	MATERIAL	neutro	neutro
LIDAR	MENTAL	neutro	neutro
LIDERAR	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
LÍDERAR	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
LIGAR	MATERIAL	neutro	neutro
LIMITAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
LISTAR	MATERIAL	neutro	neutro
LOCALIZAR	MATERIAL	neutro	neutro
LOGRAR	MATERIAL	neutro	neutro
LUTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
MAGOAR	MENTAL	neutro	neutro
MANDAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
MANEJAR	MATERIAL	neutro	neutro
MANIFESTAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
MANIPULAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
MANOBRAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
MANTER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
MAPEAR	MATERIAL	neutro	neutro
MARCAR	MATERIAL	neutro	neutro
MASCATEAR	MATERIAL	neutro	neutro
MATRICULAR	MATERIAL	neutro	neutro
MAXIMIZAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
MEDIR	MATERIAL	neutro	neutro
MELHORAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
MENCIONAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
MENOSPREZAR	MENTAL	neutro	neutro
MENSURAR	MATERIAL	neutro	neutro
MENTIR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
MERECER	MENTAL	neutro	neutro
MERGULHAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
MESCLAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
MEXER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
MIGRAR	MATERIAL	neutro	neutro
MINAR	MATERIAL	neutro	neutro
MINIMIZAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
MINISTRAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
MITIGAR	MATERIAL	neutro	neutro
MOBILIZAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
MODELAR	MATERIAL	neutro	neutro
MODERAR	MATERIAL	neutro	neutro
MODERNIZAR	MATERIAL	neutro	neutro
MODIFICAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
MOLDAR	MATERIAL	neutro	neutro
MONITORAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL

VERBO	TRANSITIVIDADE	INATO/ AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL / TRANSACIONAL.
MONTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
MORAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
MORRER	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
MOSTRAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
MOTIVAR	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
MOVER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
MOVIMENTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
MUDAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
NADAR	MATERIAL	neutro	neutro
NAMORAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
NAScer	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
NAVEGAR	MATERIAL	neutro	neutro
NECESSITAR	MENTAL	neutro	neutro
NEGAR	MENTAL	neutro	neutro
NEGLIGENCIAR	MENTAL	neutro	neutro
NEGOCIAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
NIVELAR	MATERIAL	neutro	neutro
NOMEAR	MATERIAL	neutro	neutro
NORTEAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
NOTAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
OBJETIVAR	MATERIAL	neutro	neutro
OBSERVAR	COMPORTAMENTAL	INATO	TRANSACIONAL
OBTER	MATERIAL	neutro	neutro
OCASIONAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
OCORRER	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
OCULTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
OCUPAR	MATERIAL	neutro	neutro
OFERECER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
OFERTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
OLHAR	COMPORTAMENTAL	INATO	TRANSACIONAL
OMITIR	MENTAL	neutro	neutro
OPERACIONALIZAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
OPERAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
OPINAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
OPTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ORDENAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ORGANIZAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ORGULHAR	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
ORIENTAR	COMPORTAMENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ORIGINAR	MATERIAL	neutro	neutro
OTIMIZAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
OUSAR	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
OUVIR	COMPORTAMENTAL	INATO	TRANSACIONAL
PADRONIZAR	MATERIAL	neutro	neutro
PAGAR	MATERIAL	neutro	neutro
PAIRAR	MATERIAL	neutro	neutro
PALESTRAR	VERBAL	neutro	neutro
PARAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PARECER	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
PARTICIPAR	COMPORTAMENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PARTIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL

VERBO	TRANSITIVIDADE	INATO/ AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL / TRANSACIONAL.
PASSAR	MENTAL	neutro	neutro
PATROCINAR	MATERIAL	neutro	neutro
PATRULHAR	MATERIAL	neutro	neutro
PEDALAR	MATERIAL	neutro	neutro
PEDIR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PEGAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PENDER	MATERIAL	neutro	neutro
PENETRAR	MATERIAL	neutro	neutro
PENSAR	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL
PERCEBER	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL
PERCORRER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PERDER	MATERIAL	neutro	neutro
PERDOAR	MENTAL	neutro	neutro
PERFAZER	MATERIAL	neutro	neutro
PERFORMAR	MATERIAL	neutro	neutro
PERGUNTAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PERMANECER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PERMEAR	MATERIAL	neutro	neutro
PERMITIR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PERPETUAR	MATERIAL	neutro	neutro
PERSEGUIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PERSISTIR	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL
PERSONALIZAR	MATERIAL	neutro	neutro
PERSONIFICAR	MENTAL	neutro	neutro
PERSUADIR	MENTAL	neutro	neutro
PERTENCER	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
PESAR	MENTAL	neutro	neutro
PESQUISAR	MATERIAL	neutro	neutro
PILOTAR	MATERIAL	neutro	neutro
PINTAR	MATERIAL	neutro	neutro
PIORAR	MENTAL	neutro	neutro
PISAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
PLAJENAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PLEITEAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PODER	RELACIONAL	INATO	TRANSACIONAL
PUDER	MATERIAL	neutro	neutro
POLICIAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PONDERAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PONTUAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
POSICIONAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
POSSIBILITAR	RELACIONAL	INATO	TRANSACIONAL
POSSUIR	RELACIONAL	INATO	TRANSACIONAL
POSTERGAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
POSTULAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
POTENCIALIZAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
POTENCIAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
POUPAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PRATICAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PRAZER	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
PRÉ-AVALIAR	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL
PRECISAR	MENTAL	neutro	neutro

VERBO	TRANSITIVIDADE	INATO/ AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL / TRANSACIONAL.
PREENCHER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PREFERIR	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL
PREJUDICAR	MENTAL	neutro	neutro
PREOCUPAR	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL
PREPARAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PRESCINDIR	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL
PRESENCIAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
PRESERVAR	MATERIAL	neutro	neutro
PRESIDIR	MATERIAL	neutro	neutro
PRESSIONAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
PRESTAR	MATERIAL	neutro	neutro
PLANEJAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PLANTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PREVALECER	MATERIAL	neutro	neutro
PREVENIR	MENTAL	neutro	neutro
PREVER	COMPORTAMENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PRIMAR	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL
PRIORIZAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PRIVILEGIAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PROCESSAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PROCURAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PRODUZIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PROFERIR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PROFETIZAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PROGRAMAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PROGREDIR	MENTAL	neutro	neutro
PROJETAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PROLONGAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PROMOVER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PRONUNCIAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PROPICIAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PROPOR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PROPORCIONAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PROPRICIAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PROSPECTAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PROSPERAR	MENTAL	neutro	neutro
PROSSEGUIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PROTEGER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PROVAR	MENTAL	neutro	neutro
PROVER	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
PROVIDENCIAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
PROVOCAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
PULSAR	MATERIAL	neutro	neutro
PUXAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
QUALIFICAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
QUANTIFICAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
QUEBRAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
QUERER	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
QUESTIONAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
QUITAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RACIONALIZAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL

VERBO	TRANSITIVIDADE	INATO/ AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL / TRANSACIONAL.
RATIFICAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RE-ABORDAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REAFIRMAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REAGIR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
REALÇAR	MATERIAL	neutro	neutro
REALINHAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REALIZAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REARTICULAR	VERBAL	neutro	neutro
REATIVAR	MATERIAL	neutro	neutro
REAVALIAR	MATERIAL	neutro	neutro
RECEBER	MATERIAL	neutro	neutro
RECICLAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RECOLOCAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RECOMEÇAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RECOMPENSAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RECOMPOR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RECONHECER	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL
RECONSIDERAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RECONSOLIDAR	MATERIAL	neutro	neutro
RECONSTRUIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RECORDAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RECORRER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RECRIAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RECRUTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RECUAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RECUPERAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RECUSAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REDEFINIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REDESENHAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REDIGIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REDIRECIONAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REDUZIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REEDIFICAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REENCONTRAR	MATERIAL	neutro	neutro
REERGUER	MATERIAL	neutro	neutro
REESTRUTURAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REESTUDAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REFAZER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REFINAR	MENTAL	neutro	neutro
REFLETIR	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
REFORÇAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REFORMAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REFUTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REGER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REGISTRAR	MATERIAL	neutro	neutro
REGRESSAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REGULAMENTAR	MATERIAL	neutro	neutro
REINICIAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RE-INICIAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REINVENTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REIVENTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL

VERBO	TRANSITIVIDADE	INATO/ AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL / TRANSACIONAL.
REIVINDICAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RELACIONAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RELATAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RELAXAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
RELEMBRAR	MENTAL	neutro	neutro
RELER	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
RELEVAR	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL
REMONTAR	MATERIAL	neutro	neutro
REMUNERAR	MATERIAL	neutro	neutro
RENDER	MATERIAL	neutro	neutro
RENEGOCIAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RENOVAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
RENTABILIZAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RENUNCIAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
REPACTUAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REPARAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REPASSAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REPENSAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REPETIR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REPLANEJAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REPONDER	VERBAL	neutro	neutro
REPORTAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REPOSICIONAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REPRESENTAR	MATERIAL	neutro	neutro
REPRIMIR	MENTAL	neutro	neutro
REPRODUZIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REPUTAR	MENTAL	neutro	neutro
REQUER	VERBAL	neutro	neutro
REQUERER	VERBAL	neutro	neutro
REQUISITAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RESERVAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RESGATAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RESIDIR	MATERIAL	neutro	neutro
RESISTIR	MENTAL	neutro	neutro
RESOLVER	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
RESPEITADOR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
RESPEITAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
RESPIRAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
RESPONDER	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RESPONSABILIZAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
RESSALTAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RESSIGNIFICAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
RESTRUTURAR	MATERIAL	neutro	neutro
RESULTAR	MATERIAL	neutro	neutro
RESUMIR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RETARDAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RETER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RETIFICAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RETIRAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RETOMAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RETORNAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL

VERBO	TRANSITIVIDADE	INATO/ AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL / TRANSACIONAL.
RETRABALHAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RETRIBUIR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REUNIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REVALIDAR	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL
REVELAR	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL
REVER	COMPORTAMENTAL	INATO	TRANSACIONAL
REVERENCIAR	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL
REVERTER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REVISAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REVISITAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RE-VISITAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REVITALIZAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REVOGAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
REVOLUCIONAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
RIR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
ROMPER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
ROUBAR	MATERIAL	neutro	neutro
SABER	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
SACAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
SACRIFICAR	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL
SAIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
SALIENTAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
SALTAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
SALVAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
SATISFAZER	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
SEDIMENTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
SEDUZIR	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
SEGUIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
SEGURAR	MATERIAL	neutro	neutro
SELECIONAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
SENTAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
SENTIR	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
SEPARAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
SER	RELACIONAL	INATO	TRANSACIONAL
SERVIR	MATERIAL	neutro	neutro
SIGNIFICAR	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
SIMPLIFICAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
SIMULAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
SINALIZAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
SINTETIZAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
SISTEMATIZAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
SITUAR	MATERIAL	neutro	neutro
SOBRESSAIR	MENTAL	neutro	neutro
SOCIALIZAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
SOFRER	MENTAL	neutro	neutro
SOLICITAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
SOLIDIFICAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
SOLTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
SOLUCIONAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
SOMAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
SONDAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL

VERBO	TRANSITIVIDADE	INATO/ AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL / TRANSACIONAL.
SONHAR	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
SORRIR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
SUAVIZAR	MENTAL	neutro	neutro
SUBESTIMAR	MENTAL	neutro	neutro
SUBIR	MATERIAL	neutro	neutro
SUBJUGAR	MENTAL	neutro	neutro
SUBMETER	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
SUBSIDIAR	MATERIAL	neutro	neutro
SUBSISTIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
SUBSTITUIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
SUB-VALORIZAR	MATERIAL	neutro	neutro
SUCUMBIR	MENTAL	neutro	neutro
SUGERIR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
SUJEITAR	MENTAL	neutro	neutro
SUMARIZAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
SUPERAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
SUPERUTILIZAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
SUPERVALORIZAR	MATERIAL	neutro	neutro
SUPERVISIONAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
SUPLEMENTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
SUPOR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
SUPORTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
SUPRIR	MATERIAL	neutro	neutro
SURFAR	MATERIAL	neutro	neutro
SURGIR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
SURPREENDER	MENTAL	neutro	neutro
SUSCITAR	MENTAL	INATO	TRANSACIONAL
SUSTENTAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
TANGIBILIZAR	MATERIAL	neutro	neutro
TARDAR	MATERIAL	neutro	neutro
TECER	MATERIAL	neutro	neutro
TEMER	MENTAL	neutro	neutro
TENTAR	MENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
TER	RELACIONAL	INATO	TRANSACIONAL
TIVER	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
TERMINAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
TESTAR	MATERIAL	neutro	neutro
TIRAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
TOCAR	MATERIAL	neutro	neutro
TOLERAR	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
TOMAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
TORNAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
TRABALHAR	MATERIAL	neutro	neutro
TRAÇAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
TRADUZIR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
TRAFEGAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
TRANCAR	MATERIAL	neutro	neutro
TRANSCENDER	MENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
TRANSCORRER	MATERIAL	neutro	neutro
TRANSCREVER	VERBAL	INATO	TRANSACIONAL
TRANSFERIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL

VERBO	TRANSITIVIDADE	INATO/ AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL / TRANSACIONAL.
TRANSFORMACIONAL MAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSFORMACIONAL
TRANSITAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
TRANSMITIR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
TRANSPARECER	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
TRANSPOR	MATERIAL	neutro	neutro
TRANSPORTAR	MATERIAL	neutro	neutro
TRATAR	VERBAL	neutro	neutro
TRAVAR	MATERIAL	neutro	neutro
TRAZER	MATERIAL	neutro	neutro
TROUXER	MATERIAL	neutro	neutro
TREINAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
TRILHAR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
TRIPLICAR	MATERIAL	neutro	neutro
TROCAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
TURBINAR	MATERIAL	neutro	neutro
ULTRAPASSAR	MATERIAL	neutro	neutro
UNIFICAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
UNIR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
USAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
USUFRUIR	MENTAL	neutro	neutro
UTILIZAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
UTLIZAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
VALIDAR	MATERIAL	neutro	neutro
VALORAR	MATERIAL	neutro	neutro
VALORIZAR	MATERIAL	INATO	TRANSACIONAL
VARIAR	MATERIAL	neutro	neutro
VELEJAR	MATERIAL	neutro	neutro
VENCER	MATERIAL	neutro	neutro
VENDER	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
VER	COMPORTAMENTAL	INATO	TRANSACIONAL
VERBALIZAR	VERBAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
VERIFICAR	MENTAL	neutro	neutro
VESTIR	COMPORTAMENTAL	neutro	neutro
VIABILIZAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
VIAJAR	MATERIAL	neutro	neutro
VINCULAR	MATERIAL	neutro	neutro
VIR	MATERIAL	neutro	neutro
VIRAR	MATERIAL	neutro	neutro
VISITAR	MATERIAL	neutro	neutro
VISLUMBRAR	COMPORTAMENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
VISUALIZAR	COMPORTAMENTAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL
VIVENCIAR	COMPORTAMENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
VIVER	COMPORTAMENTAL	INATO	TRANSFORMACIONAL
VOAR	MATERIAL	neutro	neutro
VOLTAR	MATERIAL	AGÊNTICO	TRANSACIONAL