

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS
GERAIS - *CAMPUS* SÃO JOÃO EVANGELISTA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANA PAULA PIRES BARBOSA

**INTERRELAÇÕES ENTRE PERFIS DE LIDERANÇA E VALORES HUMANOS:
UM ESTUDO COM DISCENTES EM UMA UNIDADE PARTICULAR DE ENSINO**

São João Evangelista
2021

ANA PAULA PIRES BARBOSA

**INTERRELAÇÕES ENTRE PERFIS DE LIDERANÇA E VALORES HUMANOS:
UM ESTUDO COM DISCENTES EM UMA UNIDADE PARTICULAR DE ENSINO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Minas Gerais - Campus São João Evangelista para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Marcelo Costa de Souza.

São João Evangelista
2021

REDE DE BIBLIOTECAS

FICHA CATALOGRÁFICA PARA TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

FICHA CATALOGRÁFICA

B2638i Barbosa, Ana Paula Pires.

Inter-relações entre perfis de liderança e valores humanos: um estudo com discentes em uma unidade particular de ensino. [recurso eletrônico] / Ana Paula Pires Barbosa.- 2021.
46p.:il.

TCC, no formato PDF.

Orientador: Prof. Me. Marcelo Costa de Souza.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* São João Evangelista, 2021.

1. Liderança. 2. Valores Humanos. 3. Motivação. I. Instituto Federal de Minas Gerais. II. Título.

CDD 658.314

Catálogo: Rejane Valéria Santos - CRB-6/2907

Ana Paula Pires Barbosa

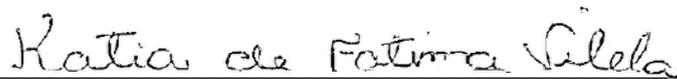
**INTER-RELAÇÕES ENTRE PERFIS DE LIDERANÇA E VALORES
HUMANOS: UM ESTUDO COM DISCENTES EM UMA UNIDADE
PARTICULAR DE ENSINO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
ao Curso Bacharelado em Administração do
Instituto Federal de Minas Gerais – *Campus*
São João Evangelista para obtenção do grau
de bacharel em Administração.

Aprovado em: 21/ 12 / 2021 pela banca examinadora:



Prof. Me. Marcelo Costa de Souza- IFMG/SJE (Orientador)



Prof. Dra. Kátia de Fátima Vilela – IFMG/ SJE



Prof. Me. Demetrius Gonçalves - IFMG/SJE

AGRADECIMENTOS

A palavra que melhor descreve meu ser é gratidão, pois, além disso, não existem palavras nem linguagem na terra, suficientes para expressarem sentimentos tão puros e divinos. Sou grata primeiramente a Deus, que sempre esteve comigo, que conhece minha essência e verdadeiras vontades. Não há como medir o infinito, pois é de infinito amor e gratidão o meu ser perante a Deus. Obrigada Senhor, por tudo que me proporcionou, desde noites mal dormidas, problemas e dificuldades enfrentadas, até cada singelo sorriso e os mais simples momentos de felicidade sincera que presenciei em minha vida, e que no fim, fizeram tudo valer a pena. Eu sei que você nunca falhou e nunca há de falhar com seus filhos. Eu te amo. Obrigada pelas suas bênçãos.

Por fim, agradeço a minha família e amigos por compartilharem comigo nesta vida esta jornada, juntos, mas em caminhos diferentes. Obrigada a cada um que me apoiou e também a cada um que tornou meu caminho mais difícil, sem as dificuldades e desafios diários, eu não seria quem sou hoje, uma pessoa forte e cheia de vida. Gratidão.

“Vigiai e Orai”

Mateus 26:41^a

RESUMO

A liderança é um conceito cada vez mais estudado principalmente no contexto gerencial. Mais que uma habilidade pessoal, a liderança pode ser um diferencial competitivo nas organizações. Assim, o presente trabalho teve por objetivo investigar se há relação entre perfis de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) e os valores humanos definidos por Schwartz (1992), observado o constructo da motivação, a partir da hipótese de que as hierarquizações internas das dimensões de valores humanos em um indivíduo possam servir como guia de comportamento quanto a perfis de liderança. Essa pesquisa é de natureza quantitativa, adotando-se escala para identificação de perfis de liderança e escala likert para mensuração das hierarquias de valores humanos examinados a cada estilo de liderança. Utilizou-se uma amostra de 62 alunos provenientes de um curso de gestão em marketing, com caráter não probabilístico e selecionado por conveniência, constituída por acessibilidade. Os resultados demonstraram não haver uma relação direta entre as dimensões de valores e inclinações de comportamento aos distintos perfis de liderança. Entretanto, verificou-se que dentre os três estilos diferentes de liderança pesquisados, todos unanimemente apresentaram *scores* de hierarquização interna mais altos nos valores benevolência, universalismo e autodeterminação, o que suscita uma possível interveniência geracional, ao que se recomenda novos estudos.

Palavras-chave: Liderança; Liderança Transformacional; Liderança Transacional; Liderança *Laissez-Faire*; Valores Humanos; Motivação humana.

ABSTRACT

Leadership is a concept that is being studied more and more, mainly in the managerial context. More than a personal skill, leadership can be a competitive advantage in organizations. Thus, this study aimed to investigate whether there is a relationship between leadership profiles (transformational, transactional and laissez-faire) and the human values defined by Schwartz (1992), observing the construct of motivation, based on the hypothesis that hierarchies internal dimensions of human values in an individual can serve as a guide to behavior regarding leadership profiles. This research is quantitative in nature, adopting the scale to identify leadership profiles, and the Likert scale to measure the hierarchies of human values examined for each leadership style. A sample of 62 students from a marketing management course, with a non-probabilistic character and selected for convenience, constituted by accessibility, was used. The results showed that there is no direct relationship between the dimensions of values and behavior inclinations to different leadership profiles. However, it was found that among the three different styles of leadership surveyed, all unanimously presented higher internal hierarchy scores in the values of benevolence, universalism and self-determination, which raises a possible generational intervention, which is why further studies are recommended.

Keywords: Leadership. Transformational Leadership. Transactional Leadership. Laissez-Faire Leadership. Humans values. Human motivation.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Hierarquia individual de valores da Liderança Transformacional.....	31
Gráfico 2 - Hierarquia individual de valores da Liderança Transformacional com diferenciação por gênero	32
Gráfico 3 - Hierarquia individual de valores da Liderança Transacional.....	33
Gráfico 4 - Hierarquia individual de valores da Liderança Laissez-faire.....	35
Gráfico 5 - Hierarquia individual de valores da Liderança Laissez-faire com diferenciação por gênero	37
Gráfico 6 - Configurações bipolares de valores da Liderança Transformacional	38
Gráfico 7 - Configurações bipolares de valores da Liderança Transacional	39
Gráfico 8 - Configurações bipolares de valores da Liderança Laissez-faire.....	39

LISTA DE QADROS

Quadro 1 - Orientação interna pelos valores e as metas motivacionais.	25
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura motivacional dos valores humanos	24
Figura 2 - Correspondências entre motivações de ordem superior e as metas profissionais....	27

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Justificativa	13
1.2. Problema de pesquisa	13
1.3. Objetivos.....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1. Conceito de Liderança	15
2.2. Principais correntes teóricas da liderança.....	16
2.2.1. <i>Teoria Comportamental</i>	18
2.2.2. <i>Teoria contingencial</i>	18
2.2.3. <i>Teorias processuais</i>	19
2.3. Motivação humana	20
2.4. Valores humanos	22
3. METODOLOGIA.....	28
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS	41
ANEXOS	44
Anexo A - Questionário de Pesquisa	44

1. INTRODUÇÃO

Liderança é a capacidade de um indivíduo comum influenciar outro indivíduo. A liderança pode surgir de um contexto formal, conferida por cargos dentro de uma organização ou, emerge independente de uma estrutura hierárquica de cargos, são lideranças que vão surgindo indiretamente dentro de um grupo, geralmente condicionadas às habilidades e competências de determinados integrantes (ROBBINS, 2005).

Independente do contexto no qual surgem os líderes é essencial a figura destes nas organizações. Para Araújo *et al.*, (2019), o líder não é apenas alguém que influencia os demais, é uma pessoa que pode direcionar o desenvolvimento e crescimento do ambiente no qual está inserido. Isso porque ele pode direcionar toda equipe de colaboradores para o comprometimento e foco organizacional. Representa, portanto, um agente que provém competitividade. O contrário também é válido, se o líder apresenta um mau comportamento ou ações negativas, os resultados do grupo como um todo, também serão desfavoráveis.

Na prática, isso implica dizer que as organizações precisam estar atentas aos perfis de liderança exercidos, isso porque, a ação do líder, seja ela positiva ou negativa, irá orientar as ações de todos. Se bem explorada, a liderança pode capitanear uma ótima estratégia competitiva. Por isso, o interesse pelos estudos sobre liderança vem apresentando relevância não só no cenário acadêmico, mas principalmente no ambiente empresarial. Um dos principais desafios dos gestores é fazer com que a equipe trabalhe em prol de objetivos comuns, com sinergia, focados em resultados. É evitar a perda de foco e falta de comprometimento dos envolvidos. Gubert *et al.*, (2016) discute que nesse caso, a liderança mostra-se então como um caminho ao desenvolvimento corporativo.

Entendendo a importância do líder nos diversos contextos sociais, é preciso identificar quais fatores externos e internos podem influenciar em seu comportamento. Algumas pesquisas apontam que os valores pessoais de cada um interferem nos mesmos quanto ao exercício de suas competências e habilidades. Algumas correntes teóricas defendem que não existe um perfil em específico errado de liderança, entretanto, existe um perfil ideal para cada situação ou contexto organizacional. Portanto, é de extrema importância que os administradores e gestores possuam características de liderança, adequados ao ambiente que atuam, em que os auxiliem no planejamento, organização, direção e controle das atividades (ROBBINS, 2005).

Mediante o supracitado, o meio acadêmico tem buscado meios para melhor compreender as fontes de comportamento dos líderes, a fim de fomentar o entendimento

acerca do desenvolvimento das lideranças no meio organizacional, de suma importância para o êxito corporativo. Considerando tal questão, faz-se extremamente necessário conhecer melhor o perfil motivacional de um líder e os fatores que possam guiar o seu comportamento. Nesse sentido, a literatura científica tem demonstrado ao longo de décadas, que os valores humanos têm se apresentado como um dos fatores mais relevantes como determinante do comportamento individual (GIL, 2000).

A ter em conta que o campo de estudo da motivação é multifatorial e muito complexo, conforme indica Santos (2014), as pesquisas em torno dos valores humanos cresceram bastante nas últimas décadas como fonte de compreensão à motivação dos comportamentos, conforme Albuquerque (2006). Robbins (p.54, 2005) esclarece que os valores são como “convicções básicas de que um modo específico de conduta ou de condição de existência é individualmente, ou socialmente preferível a modo contrário ou oposto de conduta ou de existência. Eles contêm um elemento de julgamento baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável”. Salienta-se que pesquisas nos últimos anos tem buscado compreender por meio de diversas teorias e modelos, os fatores que possam influenciar o comportamento do líder, e, dentre tais estudos, se incluem os valores humanos.

Diante do exposto, levanta-se uma indagação se os valores humanos possuem relações com estilos de liderança, bem como se estes valores podem constituir um guia de comportamento dos líderes. Ressalta-se que, líderes que sejam propensos ao perfil transacional, transformacional ou *laissez-faire* possuem diferenças de condutas em suas atitudes características, por isso é salutar entender os seus valores.

Portanto, o princípio básico desta pesquisa consiste no cruzamento entre “perfis de liderança” e “valores humanos”, tendo o objetivo de verificar se há dimensões de valores humanos que sejam mais relevantes a um estilo de liderança predominante, quer seja transacional, transformacional ou *laissez-faire*. Enfim, pretende-se identificar o perfil motivacional de indivíduos a partir dos valores que orientam o seu comportamento e as interrelações com o seu perfil de liderança.

1.1. Justificativa

O contexto organizacional atual caracteriza-se por um cenário de mudanças constantes, competitividade global e demandas mercadológicas cada vez mais exigentes quanto ao nível de qualidade e prestação de serviços. O profissional de administração, responsável pela gestão da empresa, se torna então um ator de papel extremamente importante dentro da organização, cabendo a ele, se adaptar ao cenário exposto. Para essa adaptação, o administrador, como alguém que ocupa uma posição hierárquica superior na empresa, precisa de várias habilidades e competências, sendo uma delas o espírito de liderança.

Os indivíduos podem apresentar estilos de liderança distintos, mas é imprescindível para uma organização que haja líderes. A liderança dentro de uma empresa pode aperfeiçoar a gestão e torná-la eficiente, otimizando o tempo, maximizando o lucro e, conseqüentemente, favorecendo ao crescimento e progresso da empresa. Logo, a presença da liderança pode ser caracterizada como um fator competitivo das organizações de suma importância para os administradores.

Entendendo que as pessoas possam ter variados perfis de liderança, os quais são suscetíveis às influências de sua própria motivação e normas de conduta, a presente pesquisa justifica-se pela necessidade de investigar possíveis inter-relações entre perfis de liderança e valores humanos dos discentes do curso de gestão em marketing – tecnólogo, em uma instituição de ensino privado na cidade de Belo Horizonte/ MG. O intuito é verificar se valores humanos poderiam determinar os perfis de liderança que guiam os estilos de comportamento dos discentes, visto que estes como futuros profissionais irão se inserir num mercado complexo, e, possivelmente, poderão ocupar postos de comando, cujo entendimento do perfil profissional poderá ser relevante.

Além de contribuir para o campo acadêmico, que carece de estudos nesse âmbito, a pesquisa também pretende apresentar uma contribuição gerencial, ao testar a vinculação dos valores com o comportamento de liderança de possíveis gestores do futuro. Portanto, as conclusões deste trabalho poderão ainda favorecer o autoconhecimento em indivíduos que pretendam passar por um processo para se autodesenvolverem como líderes.

1.2. Problema de pesquisa

Pretende-se por meio da interseção dos estudos entre os valores humanos e os perfis de liderança propiciar a abrangência necessária à realização da pesquisa. Tal interseção teórica se dá em primeiro por meio do estudo dos valores humanos, os quais são elementos

internos fundamentais ao processo da motivação individual, em que estes refletem comportamentos e padrões capazes de influenciar as atitudes das pessoas. A outra fonte teórica que compõe o objeto da pesquisa se dá pelos perfis de liderança, os quais se caracterizam por inclinações ou disposições individuais nas quais um indivíduo é capaz de influenciar outros em busca do cumprimento de um objetivo. A fim de cumprir aos interesses da pesquisa, foram utilizados três diferentes perfis de liderança: transformacional, transacional e *laissez-faire*, sendo que, entre os três há diferenças e nuances quanto ao estilo individual e a forma de ascendência aos liderados.

Diante do exposto, assume-se como problema de pesquisa a seguinte indagação: existe relação entre a base motivacional de valores humanos predominantes em um indivíduo com sua propensão a determinado perfil de liderança? A partir deste problema, elabora-se a seguinte hipótese:

H1: Indivíduos em que predominam as mesmas bases motivacionais de valores humanos priorizam de forma semelhante os perfis de liderança que guiam seu comportamento.

1.3. Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é investigar se existe relação entre a base motivacional de um indivíduo composta pelo conjunto dos polos bipolares de valores, com a sua propensão ao perfil de liderança. A partir disso foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Investigar os valores humanos como possibilidade de influência ao princípio-guia das propensões individuais de liderança dos inquiridos;
- b) Identificar os perfis de liderança dos participantes da pesquisa;
- c) Apurar os valores humanos individuais e polos bipolares de valores para cada um dos três perfis de liderança dos participantes da pesquisa;
- d) Identificar os perfis de liderança priorizados no grupo de indivíduos que tenham a mesma base de polos bipolares de valores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar o referencial teórico que sustenta o

problema de pesquisa proposto a partir de uma revisão pela literatura acadêmica já desenvolvida por outros pesquisadores a respeito da liderança e dos valores humanos.

2.1. Conceito de Liderança

Liderança pode ser conceituada como a capacidade que um indivíduo tem de influenciar outro indivíduo ou mesmo um determinado grupo ao alcance de um mesmo objetivo ou meta. Tal processo pode ocorrer apenas por uma questão de hierarquia, em que o cargo mais alto é considerado o líder, isto é, a estrutura básica das organizações, ou pode acontecer entre pessoas com mesmo nível hierárquico, porém, uma pessoa consegue sobressair, exercendo influência aos demais (ROBBINS, 2005).

A liderança formal acontece meramente como uma forma de estabelecer posições, enquanto a liderança informal acontece quando uma pessoa faz as melhores escolhas, tem objetivos claros e diretos, fazendo com que os demais decidam seguir suas orientações independente de sua posição (COELHO, 2008). Isso demonstra que um líder pode não ser respeitado como tal se não exercer as funções que se espera de um líder. Embora o Diretor Executivo (CEO) seja o líder formal, os funcionários podem seguir um colega que, para eles, compartilha de suas visões e objetivos.

Conforme indica Mapa (2018), há certa confusão quanto ao conceito do que é ser um líder e um gestor. Nesse sentido, Robbins (2013), define que o gestor está mais ligado ao conceito de manuseio dos processos corporativos, com criação de planos formais e ferramentas de controle inerentes às estruturas mais rígidas. Já no livro “O Monge e o Executivo”, Hunter (2004) traz a discussão sobre o perfil de um líder. Para entender isso, ele estabelece a diferença entre poder e autoridade. Segundo o mesmo, poder é a capacidade de obrigar alguém a fazer algo, utilizando meios para persuadi-la, como impor uma penalidade.

O autor supracitado destaca que autoridade é diferente de poder, sendo essa uma habilidade que algumas pessoas têm ou desenvolvem, de convencer as pessoas a fazerem por escolha própria o que foi determinado, não porque foram obrigadas, mas porque elas concordam que seja o melhor a ser feito e confiam em quem sugeriu. Logo, liderança não é uma imposição de regras, de temor e de abuso de poder, mas sim de exercer autoridade, de influenciar positivamente as pessoas ao redor.

Nesse sentido do exercício da autoridade, conforme Gubert *et al.*, (2016), indica-se que o líder, direta ou indiretamente é responsável por todos os acontecimentos em torno do grupo que lidera. Se erros forem cometidos, cabe ao líder tomar as providências necessárias,

por outro lado, quando obtém-se o sucesso, os benefícios devem ser compartilhados. Logo, exige-se da figura do líder competências e valores como ética, honestidade e integridade. A liderança serve como ponto focal para direcionar os outros componentes do grupo, porém, todos devem trabalhar em prol de objetivos comuns.

De forma geral, a liderança é um processo do qual envolve o líder, que deve apresentar dedicação, priorizando as necessidades dos colegas, e, os liderados, que devem estar todos ligados ao alcance de um objetivo comum e, as situações e variáveis que podem acontecer. Portanto, o líder deve ser participativo e estar apto aos imprevistos que possam surgir (BIRCHAL, VILELA, 2013). A boa atuação de um líder, focado em gerar resultados, é de suma importância no cenário atual que vivemos. O líder comunica valores e objetivos, que através de um elo de confiança, estimulam os liderados (BOLDUAN, MARTINS, 2016).

Os estudos sobre liderança assim como os estudos da administração, aconteceram de forma gradativa e evolutiva, em que foi possível elaborar diferentes posicionamentos e abordagens teóricas, cada uma com suas características e ideais diferentes (GUIOMAR, 2010). Partindo disso, diversas outras teorias sobre liderança foram sendo levantadas.

2.2. Principais correntes teóricas da liderança

Conforme acentua Mapa (2018), os diversos estudos teóricos sobre o tema liderança vêm passando por contínua evolução ao longo do tempo, com resultados que permanecem apresentando novas perspectivas, em que o conceito do que é ser um líder perpassa várias mudanças. Tal fenômeno ocorre desde os pioneiros estudos sobre liderança que partiram de uma visão voltada às características pessoais inatas, intelectuais e físicas, até alcançar outros paradigmas defendidos, os quais posteriormente trouxeram o contexto como elemento influenciador ao exercício do papel de líder. A primeira teoria aqui discutida, é a teoria dos traços.

A teoria com base nos traços, de acordo com Carrilho (2003), é uma abordagem que parte do pressuposto que os líderes possuem características próprias e individuais que os diferem dos demais liderados. Essas características seriam particulares de cada um, que já nasceriam com ela. Não podendo então ser desenvolvida com o tempo (OLIVEIRA, FERREIRA, MOURÃO, 2013).

As características poderiam ser habilidades humanas, competências técnicas, princípios, valores, normas de conduta ética e moral dentre outras. Gil (2000) discute que essa teoria tinha como foco entender o que diferenciava grandes líderes do resto da população. Avançando os estudos sobre essa teoria, os estudiosos e pesquisadores entenderam que as

características individuais dos líderes são sim importantes, mas não as únicas determinantes, visto que, existem influências externas que também podem interferir (JESUÍNO, 2005).

2.2.1. Teoria Comportamental

Avançando os estudos, surgiu a teoria comportamental. Nessa, o pressuposto é que as características que determinam o líder, não são individuais e próprias de cada um, mas sim são aprendidas ao decorrer do tempo (JESUÍNO, 2005).

O pesquisador Kurt Lewin foi um dos precursores desse estudo pautado nas características apreendidas por um líder, identificando três estilos de líderes, sendo eles o *laissez-faire*, autocrático e o democrático (GARCIA, 2017). Nessa abordagem, o comportamento do líder é o fator determinante para seu estilo de liderança, sendo que, esse comportamento pode ser moldado e aprendido, diferente da teoria dos traços que prevê características únicas para cada pessoa (GUIOMAR, 2010).

O *laissez-faire*, ou liderança liberal, caracteriza-se principalmente por um líder que exerce uma influencia mínima nos liderados, deixando-os a vontade para tomarem decisões e participando apenas quando requisitado pelo grupo. “O líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões” (MAXIMIANO, 2000, p.344). Já o estilo autocrático, tem como figura um líder centralizador, com uma gestão não participativa e supervisão acirrada, na qual os liderados não têm muita liberdade ou oportunidade de exporem suas ideias (BONOME, 2008). Por fim, o estilo democrático, como o próprio nome supõe, é estabelecida uma gestão participativa em que os liderados são envolvidos em toda e qualquer atividade (BIRCHAL e VILELA, 2013). A principal crítica a essa teoria está no fato que ela considera apenas o perfil do líder, além de supor que um estilo de liderança seja melhor que o outro (GIL, 2000).

2.2.2. Teoria contingencial

De acordo com Guiomar (2010), a teoria contingencial ou situacional, parte do pressuposto de que os estilos de liderança dependem da situação, sendo estas, portanto, as determinantes para o comportamento do líder. Essa teoria trata da interação entre líder, liderados e as situações que os envolvem. Implica dizer que as circunstâncias externas que delineiam o líder.

Gil (2000) *apud* Stoner (1985) destaca tais situações e fatores que também influenciariam o estilo de liderança. Apresenta então a personalidade do líder, as experiências dele ao longo da vida, as experiências e expectativas dos liderados, as exigências das tarefas,

o clima organizacional, e o comportamento da equipe.

A partir dessa concepção, Jesuíno (2005) salienta que existem quatro tipos de liderança. O estilo diretivo, focado em execução de tarefas e não nas pessoas que as executa. O estilo *coaching*, focado nas competências do líder que deve buscar novos aprendizados todos os dias para repassar. O estilo delegado, no qual o líder delega o que precisa ser feito, haja vista que os liderados já sabem como fazer e, por fim, o estilo apoiante, no qual líder e liderados aprendem e crescem juntos em suas competências e motivação.

2.2.3. *Teorias processuais*

A despeito das diversas teorias, outras ainda foram levantadas. Nesse sentido, surgem as teorias processuais, inclusive, destaca-se que, neste trabalho, tais teorias são as que compõem o objeto de investigação da pesquisa. A principal teoria processual foi inicialmente desenvolvida por meio da pesquisa de James MacGregor Burns, década de 1970. A principal característica que distingue a teoria processual das demais é que ela está pautada não no estilo do líder, mas sim, na forma como líder e liderados se relacionam e se desenvolvem (OLIVEIRA, FERREIRA, MOURÃO, 2013).

Essa teoria se divide em três estilos de liderança, sendo a transacional, a transformacional e *laissez-faire*. A liderança transacional é um processo de troca entre líder e liderado. O líder transacional conduz as pessoas através de trocas (CUNHA, 2008). “O líder transacional, por sua vez, é aquele que possibilita transações gratificantes tanto para ele, quanto para sua equipe em determinado contexto organizacional. Esse líder orienta sua equipe para as metas, para as exigências do papel e da tarefa” (FARIA, p. 65, 2006).

Essa liderança possui dois pressupostos básicos, o reforço de contingência, que é o processo de reforço positivo ou negativo, no qual, o nível de desempenho dos liderados determinará suas recompensas. Assim como, o não cumprimento do que foi estabelecido, pode culminar numa espécie de penalidade, ou reforço negativo (GUIOMAR, 2010).

É um processo em que a obediência é recompensada. Para isso, o líder estabelece metas, propõe atividades a serem executadas para o alcance das mesmas, e à medida que os liderados seguem as orientações são recompensados ou sujeitos às ações corretivas (GUBERT; NASCIMENTO; CICONET; CAMARGO, 2016). Cabe ao líder, planejar e orientar a execução das tarefas. “Sob essa perspectiva, então, a habilidade de obter resultados mediante o planejamento e a organização de tarefas, segundo os limites das estruturas e processos organizacionais, é o que torna o líder eficaz” (OLIVEIRA, FERREIRA, MOURÃO, p. 597, 2013).

O segundo pressuposto é a gestão por exceção, que significa que o líder estabelece o que precisa ser feito e raramente interfere no processo de execução, apenas quando percebe desvio do que foi proposto (GUIOMAR, 2010). Em suma, a liderança transacional é uma relação em que se estabelece um objetivo e o cumprimento do mesmo gerando uma recompensa, seja econômica, política ou psicológica. Num contexto organizacional, são os líderes ou gestores extremamente focados em atingir metas e que para isso, propõem benefícios e recompensas para o funcionário que atingir o que foi estabelecido. Essas recompensas podem ser participação nos lucros, promoção de cargos, viagens, dentre outros (ARAÚJO, 2019).

A liderança transformacional, por sua vez, como indica o nome, é a liderança que instiga à transformação, a melhoria, a mudança. Segundo Oliveira *et al.* (2013) *apud* Burns (1978), a liderança transformacional acontece de forma muito diferente da transacional, uma vez que, na transacional o poder do líder está ligado apenas à hierarquia e ao controle do comando direto. Já na transformacional, o poder do líder advém de uma confiança que é gerada entre o grupo. Esse líder é responsável por desenvolver seus liderados, capacitando-os e desenvolvendo-os em busca de sempre se superarem.

Tal líder tem um perfil mais carismático, que não se preocupa apenas com os objetivos organizacionais, mas que busca ajudar os seus seguidores nos seus objetivos pessoais para que juntos busquem os objetivos organizacionais ou do grupo como um todo (ROBBINS, DECENZO, 2004). “O líder transformacional é aquele que possibilita transformações tanto no seu grupo como nele próprio, em termos de conscientização, envolvimento e busca de autorrealização” (FARIA, p. 65, 2006).

Robbins (2013) ressalta que a liderança transformacional acontece quando é criado um elo de confiança entre os membros do grupo. Todos trabalham com sinergia, satisfação e os resultados são positivos, isso por que tudo é feito de forma coletiva, um incentivando o outro, pois a liderança transformacional costuma ocorrer em contextos de grande cooperação. Para Vizeu (2007), esse tipo de liderança exige um líder capaz de transformar padrões, despertar os sentimentos de coletividade no grupo, incentivando os liderados ao desenvolvimento contínuo, em que os objetivos coletivos são sempre prioridade. O líder transformacional é capaz de despertar a motivação dos liderados de forma que o desempenho do grupo seja superior ao esperado (ARAÚJO, 2019). Essa motivação não é estabelecida através de imposições como na liderança transacional, ela acontece de forma espontânea, em que o líder consegue que por livre escolha os liderados deem o melhor de si (PEREIRA, 2006).

Por fim, retoma-se a liderança *laissez-faire*, ou liderança livre, já citada anteriormente, na qual Araújo (2006) entende que essa liderança se caracteriza por uma intervenção quase inexistente do líder. O grupo tem autonomia para desenvolver, resolver problemas, tomar iniciativa, chamando o líder apenas em casos raros. Para Tecchio *et al.* (2010) é como se o líder fosse apenas uma figura ilustrativa, não exercendo seu papel de influenciar e direcionar os liderados, responsabilidade essa que se espera de um líder.

Conclui-se então que, a partir dessas teorias existem diversos estilos de liderança bem como características distintas de líder. Ao ter ascendência nos demais, o líder pode impactar no comportamento do grupo, quer seja positivamente ou negativamente. Então, surge uma discussão pertinente, se de certa forma, os valores e princípios pessoais podem determinar o perfil que o líder irá apresentar. Cabe então, entender quais características ou valores influenciam nesses estilos. Para tal, o próximo tópico abordará sobre os valores pessoais e sua possível relação ou não com os estilos de liderança.

2.3. Motivação humana

Num espaço de tempo secular tem-se desenvolvido vários estudos voltados a desvendar o fenômeno da motivação humana nas organizações a partir de inúmeras pesquisas (BUENO, 2005). Esse estudo e compreensão da motivação humana teve seu estopim a partir da Escola de Relações humanas, em 1924, quando Elton Mayo realizou em *Hawtorne*, um estudo na empresa *Western Electric Company* para identificar os efeitos da iluminação na produtividade. Muito além do que se esperava, os resultados mostraram que o fator produtividade não estava ligado a fatores extrínsecos como iluminação, mas sim às relações humanas dentro da empresa (GIL, 2000).

Os estudos não pararam e diversas outras teorias foram sendo desenvolvidas. Todos esses avanços levaram a um melhor entendimento do comportamento humano. Em suma, a concepção geral que permeia aos pesquisadores é que a motivação é um campo muito complexo, visto que, as pessoas podem ter fontes motivacionais diferentes (SANTOS, 2014).

Para Gil (2000), a motivação é uma força que move as pessoas, e que sempre parte de uma necessidade individual, portanto, a motivação é estritamente pessoal, não sendo possível motivar outra pessoa. É um processo individual de acordo com as particularidades de cada um. Sendo possível apenas criar situações a oferecer condições para que a motivação possa ou não surgir.

Retomando o conceito de liderança, entende-se que possa estar intimamente ligada à motivação humana. Isso porque o líder não precisa apenas estar motivado, como cabe

a ele oferecer os meios para que os liderados também se motivem. O líder deve indicar caminhos de alcance à satisfação e também motivação, criando possibilidades de crescimento e realização dos liderados. Cabe a ele também, buscar conhecer os fatores motivadores de cada um, porque as pessoas têm necessidades e perspectivas diferentes. Se o líder estiver motivado, ele não desiste fácil e influencia os que o cercam a esse mesmo comportamento. A grande questão é entender as variantes que possibilitam essa motivação ocorrer (VOIGTLAENDER, BEILER, WALKOWSKI, 2018).

Os autores supracitados salientam nas suas conclusões sobre liderança e motivação pontos interessantes, indicando que a motivação é desenvolvida em cada pessoa, todavia, a figura do líder é importante nesse processo, porque atua como um espelho, em que seus comportamentos e atitudes são copiados. Se o líder é altruísta, persistente, ético e focado, os liderados tendem a adotar esse comportamento, inspirados pela figura do líder. Quando o líder age de maneira correta, agrega valor para os demais, instiga as pessoas ao desenvolvimento e crescimento, a motivação se torna consequência.

“Os líderes são essenciais no processo de motivação. Quando o líder está motivado, o mesmo transmite credibilidade, força e coragem aos seus liderados, e faz com que todos da equipe exerçam suas tarefas com mais satisfação” (ROSA, p.11, 2016). Gil (2000) argumenta que em um mercado cada vez mais competitivo, pessoas motivadas são essenciais para as organizações ou qualquer grupo que se proponha fazer algo. Os resultados de uma equipe motivada serão sempre melhores. Logo, o desempenho de um líder motivado também será sempre melhor.

Rosa (p.7, 2016) sintetiza que “a motivação é um impulso interno que nos leva a praticar uma determinada ação. Os fatores motivacionais estão essencialmente ligados ao comportamento de cada indivíduo”. Maximiano (2002) acrescenta que a motivação pode ser instigada a partir de dois conjuntos de motivos. O primeiro, por meio dos motivos pessoais, tais como interesses, valores e habilidades. E, o segundo, por motivos externos criados pelo ambiente.

Santos (2014) indica que a motivação pode ter uma preponderância mais intrínseca, estando relacionada com os valores humanos de cada um, a impactar às características dos indivíduos no exercício da liderança. Por isso, os valores, que guiam a maioria das ações das pessoas, e que delimitam também os desejos e necessidades das mesmas, são essenciais para a compreensão da motivação. Isso implica dizer que os valores pessoais dos líderes possam ser fatores preponderantes nesse contexto, ao que cabe o próximo e último tópico deste referencial.

2.4. Valores humanos

De acordo com Alburqueque (2006), o estudo dos valores humanos tem crescido bastante principalmente nas últimas três décadas, tendo em vista uma profunda relação destes com o processo motivacional. Segundo Robbins (2005), os valores...

[...] representam convicções básicas de que um modo específico de conduta ou de condição de existência é individualmente ou socialmente preferível a modo contrário ou oposto de conduta, ou de existência. Eles contêm um elemento de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável. Os valores possuem atributos tanto de conteúdo como de intensidade. O atributo de conteúdo determina que um modo de conduta ou condição de existência é importante. O atributo de intensidade especifica o quanto é importante (ROBBINS, p.54, 2005).

Sendo assim, os valores se tornam comportamentos e padrões específicos de cada indivíduo. “Se, por um lado, a presença de determinados traços culturais nos caracteriza, a ausência de outros traços nos diferencia” (GASTALDELLO, p.15, 1999). Ainda conforme Gastaldello (1999), a ciência que estuda os valores é chamada de axiologia. Embora a sociologia e a antropologia tenham aportado grandes esforços no estudo dos valores, foi a filosofia quem teve mais sucesso nessa empreitada.

Robbins (2005) salienta que os valores são essenciais para compreender a motivação. Além do mais, concebe-se que os valores humanos, como atributos universais, são reconhecidos em todas as pessoas, independentemente da sua cultura de pertença. (FORMIGA, GOUVEIA, 2005). E ainda, “nas situações de decisão do cotidiano individual ou organizacional, entende-se que normalmente ocorre uma competição de valores influenciando as análises que, por sua vez, determinarão o rumo da decisão, a despeito das componentes técnicas envolvendo a situação” (TINOCO; ASSÊNCIO; DO NASCIMENTO; CLARO, p. 143, 2011).

Partindo da importância de entender a influência dos valores na vida e atitudes das pessoas, Shalom H. Schwartz desenvolveu uma pesquisa transcultural em diversos países, e, os resultados o conduziram na constituição de um modelo universal dos valores humanos (ASSÊNCIO; DO NASCIMENTO; CLARO, 2011). Schwartz (1992) estabelece cinco características principais sobre os valores. A primeira característica é que valores são crenças intrinsecamente ligadas à emoção. A segunda é que os valores são um construto motivacional: referem-se a objetivos desejáveis que as pessoas se empenham em obter. A terceira é que valores transcendem situações específicas. A quarta é que os valores guiam a seleção e

avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos. E quinta e última, é que valores são ordenados por importância relativa, possuindo uma hierarquia.

A partir de sua pesquisa, Schwartz (1992) identificou dez tipos de valores comuns na maior parte das amostras de pesquisa. E, a partir disso, estabeleceu dez categorias de valores com características próprias, a saber: autodireção, estimulação, hedonismo, poder, benevolência, conformidade, tradição, segurança e universalismo.

De acordo Porto e Tamayo (2007) *apud* Schwartz e Bilsky (1987), os dez valores se reúnem em três esferas de necessidades humanas; biológicas, interacionais e socioinstitucionais, em que, além da biológica, a interacional visa à interação interpessoal com os demais e a socioinstitucional visa o bem estar do grupo. Desta maneira, resulta dizer que os valores atendem às necessidades individuais, as necessidades coletivas, ou ambas.

“Em última instância, tal estrutura dá sentido aos interesses que são prioritários na vida das pessoas, sendo estes classificados como individuais (autodireção, estimulação, hedonismo e poder), coletivos (benevolência, conformidade e tradição) ou mistos (segurança e universalismo)” (TINOCO; ASSÊNCIO; DO NASCIMENTO; CLARO, 2011).

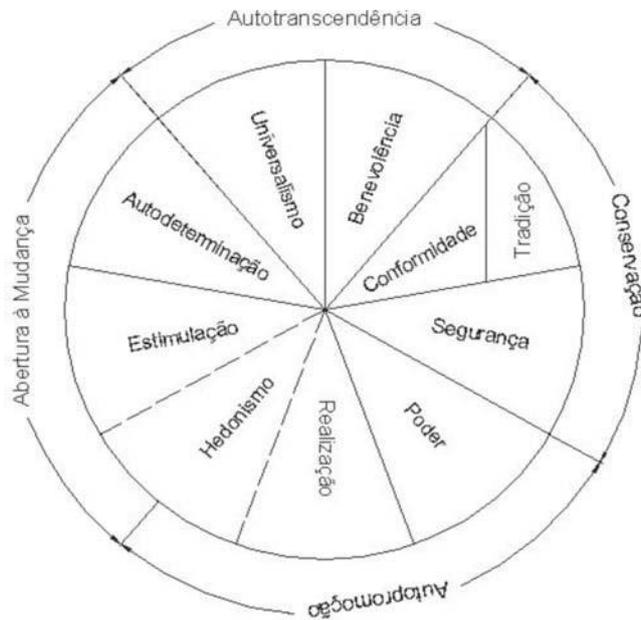
Schwartz (1992) esclarece a significação dos valores humanos: (1) autodeterminação, caracterizado como autonomia na execução das tarefas; (2) estimulação, caracterizado pelo trabalho interessante, variação; (3) hedonismo, caracterizado por atividades prazerosas relacionadas ao trabalho; (4) realização, caracterizada por treinamento e desenvolvimento profissional; (5) poder, caracterizado por prestígio dos papéis e tarefas realizadas, participação nas decisões; (6) segurança, caracterizada pela estabilidade; (7) conformidade, caracterizada pela socialização, supervisão adequada; (8) tradição, caracterizada por normas claras e precisas, comunicação assertiva; (9) benevolência; caracterizada pela proteção familiar; (10) universalismo; caracterizado pelo clima organizacional harmônico, sustentabilidade.

Tamayo e Paschoal (2003) *apud* Schwartz (1992, 1994) revelam que os dez tipos motivacionais se organizam num espaço multifuncional, no qual há relações dinâmicas entre eles. Dessa forma, se postula a compatibilidade entre tipos motivacionais vizinhos no espaço multidimensional (por exemplo, valores como estimulação e hedonismo, ou tradição e conformidade são harmônicos) e há existência de conflitos entre as metas motivacionais de valores situados em direções opostas (por exemplo, estimulação com conformidade, ou hedonismo com tradição são valores que não se associam).

Tais autores (p. 11, 2003), ainda esclarecem que “a busca simultânea de alvos pertencentes às áreas adjacentes é compatível porque esses alvos satisfazem interesses afins,

enquanto que a procura de alvos pertencentes a motivações opostas pode ser conflitante, já que estas visam interesses díspares”, conforme esquema teórico disposto na figura 1.

Figura 1 - Estrutura motivacional dos valores humanos



Fonte: Adaptado por Tamayo e Paschoal (2003).

A partir da figura 1 que representa o modelo motivacional de Shalom Schwartz, os valores humanos são agrupados em quatro diferentes polos de dimensões motivacionais, a indicarem certas tendências humanas, sendo elas: (1) altruísmo (ou autotranscendência); (2) abertura à mudança; (3) estabilidade (ou autoconservação); (4) prestígio (ou autopromoção). Por sua vez, essas quatro dimensões se posicionam em polos antagônicos, sendo que estas funcionam em uma dinâmica bipolar: altruísmo (ou autoconservação) *versus* prestígio (ou autopromoção); mudança *versus* estabilidade (ou conservação). A bipolaridade se dá porque alguns valores são contrários ou opostos, tal como o valor de estimulação, que foca nas mudanças, sendo diretamente inverso ao valor de tradição, que mantém o *status quo*, a preservação de costumes. Em contrapartida, existem valores que são próximos, tal como o valor de tradição que é muito parecido com o de conformidade (TINOCO; ASSÊNCIO; DO NASCIMENTO; CLARO, 2011).

Assim, há alguns agrupamentos de valores com certa similaridade dentro das quatro diferentes categorias bipolares de valores. Os valores benevolência e universalismo fazem parte da dimensão motivacional do altruísmo (ou autotranscendência), sendo pautados na importância do bem estar alheio, mesmo que isso signifique mal estar pessoal. É colocar o bem estar do próximo em primeiro lugar. Em contraposição, somam-se os valores poder, realização e hedonismo, que fazem parte da dimensão do prestígio (ou autopromoção), sendo pautados no interesse próprio e individual, em que o bem estar íntimo está acima de tudo (TEIXEIRA, 2014 *apud* SCHARTZ, 1994).

Em outro polo, têm-se as categorias bipolares representadas pela dimensão motivacional da mudança em oposição à estabilidade (autoconservação). Os valores autodeterminação e estimulação, que fazem parte da dimensão motivacional da mudança são pautados na propensão a seguir direções incertas, a tomar novos caminhos, a inovação, assumir novos desafios. O contraponto se dá pelos valores da segurança, conformidade e tradição, que reunidos, fazem parte da dimensão da estabilidade (ou conservação), pautados na aversão às mudanças e ao risco, a segurança e a ordem (TINOCO; ASSÊNCIO; DO NASCIMENTO; CLARO, 2011).

Tamayo e Paschoal (2003) acrescentam que os valores exercem um forte impacto na dimensão motivacional, principalmente naquilo que diz respeito às práticas da vida profissional e social, sendo que os valores humanos podem estar alinhados à motivações bastantes específicas, as quais estimulam ao indivíduo buscar alcançar metas motivacionais ambiente laboral, conforme a figura 1.

Quadro 1 - Orientação interna pelos valores e as metas motivacionais.

Demandas	PERSPECTIVAS DE VALORIZAÇÃO
Autodeterminação	Autonomia na execução das tarefas, controle na execução do trabalho.
Estimulação	Trabalho interessante, variado, desafiador, criativo.
Hedonismo	Atividades prazerosas associadas ao trabalho.
Realização	Treinamento, desenvolvimento profissional, promoções e avanços na carreira, gerenciamento do desenvolvimento profissional.
Poder	Prestígio dos papéis e tarefas laborais, participação nas decisões, reconhecimento do mérito.
Segurança	Estabilidade no emprego, transparência, seguro médico.
Conformidade	Socialização organizacional, supervisão adequada, sistema de controle eficiente e justo, redução da incerteza do comportamento.
Tradição	Normas claras e precisas, divulgação das informações relacionadas com o trabalho.
Benevolência	Proteção familiar, atividades que envolvem a família.
Universalismo	Clima organizacional harmônico, respeito da natureza.

Fonte: Adaptado por Tamayo e Paschoal (2003).

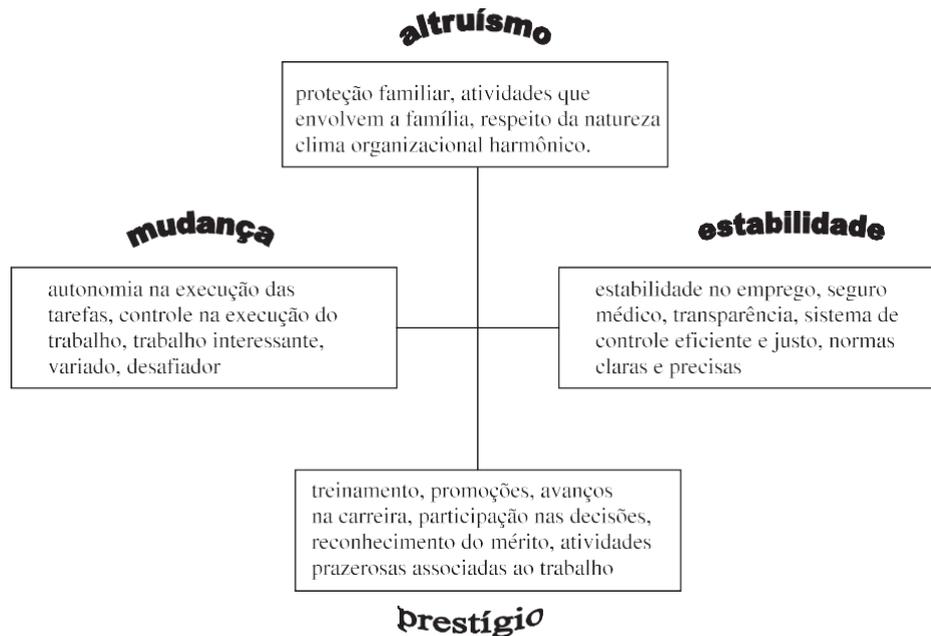
De acordo com os autores Tamayo e Paschoal (2003):

Como pode ser observado no quadro, as metas dos cinco primeiros tipos motivacionais visam alvos que se relacionam direta e fundamentalmente com a própria pessoa, tais como o prazer, o sucesso e o prestígio. As metas dos tipos motivacionais tradição, conformidade e benevolência visam a satisfazer interesses mais diretamente relacionados com a família, a organização e a sociedade. Finalmente, as metas de universalismo e segurança referem-se a interesses tanto da própria pessoa como dos outros (TAMAYO, PASCHOAL, 2003).

Tamayo e Paschoal (2003) ainda defendem que conforme os indivíduos se identifiquem com os próprios valores pessoais e as vertentes motivacionais deles decorrentes, podem fomentar algumas perspectivas de valorização profissional que correspondem às suas metas e interesses. Assim, mediante o exposto, pode-se aventar que, como todo trabalhador, o líder projeta suas perspectivas profissionais, as quais talvez possam direcionar certos comportamentos com o potencial de influenciarem seu estilo de atuação.

Por fim, Tamayo e Paschoal (2003) ainda estabelecem um terceiro e último elo entre a orientação interna a partir dos valores humanos e suas ligações com as motivações laborais. Os autores salientam que os dez valores humanos quando aglutinados nos quatro grupos que compõem a estrutura bidimensional bipolar (prestígio, altruísmo, mudança, estabilidade) podem levar os indivíduos a projetarem metas íntimas no campo profissional. Estes acrescentam que quando os valores se condensam nos polos bidimensionais passam a constituir motivações de ordem superior, que são de maior ascendência sobre o comportamento, conforme figura 2.

Figura 2 - Correspondências entre motivações de ordem superior e as metas profissionais



Fonte: Adaptado por Tamayo e Paschoal (2003).

A principal ideia da teoria de Schwartz é que cada valor é definido por um objetivo motivacional. Por isso é que os valores se dividem em polos distintos. Os valores que são próximos e complementares têm motivações semelhantes, ao passo que aqueles mais distantes têm motivações diferentes. Quer dizer, o sistema de valores de cada indivíduo está presente em diversas facetas de sua vida, manifestando-se nas suas escolhas e na forma como se relaciona com as outras pessoas em sociedade (ALMEIDA, SOBRAL, 2009).

Se os valores humanos podem afetar o comportamento de um indivíduo, é possível supor que eles também afetem as atitudes perante os estilos de liderança e o comportamento do líder em um contexto organizacional. O ensaio teórico promovido pelo pesquisador Robert F. Russel, em 2001, contou com a perspectiva de que as práticas de liderança seriam afetadas pelos valores dos líderes. Os valores determinam as percepções e atitudes da liderança diante de situações diversas. As atitudes tomadas por cada líder, partem do conjunto de crenças, valores e motivações que ele possui (FONSECA, PORTO, BARROSO, 2012).

Por fim, pesquisas prosseguem no sentido de averiguar possíveis relações entre os elementos que compõem os diversos estilos de liderança e os valores humanos, os quais possam ser determinantes no comportamento individual do líder.

3. METODOLOGIA

Na abordagem realizada, o procedimento adotado foi o de pesquisa de campo, o que conforme Marconi e Lakatos (2012) consiste na observação de fatos e fenômenos espontâneos *in loco*. Para a realização do trabalho, em etapa anterior à realização da pesquisa de campo, realizou-se uma revisão de literatura acerca dos temas estudados, a fim de buscar a fundamentação teórica necessária ao trabalho.

A pesquisa teve uma abordagem quantitativa, com o uso de recursos e técnicas de estatística, os quais traduzem números em conhecimento (MALHOTRA, 2013), em que, neste estudo específico foi utilizada estatística de natureza descritiva simples, visando investigar as variáveis que compõem este estudo.

A amostra utilizada se deu por um critério de modo intencional, sendo não probabilística. O processo amostral empregado foi pelo critério de acessibilidade (MARCONI; LAKATOS, 2012). Foram investigados 62 jovens universitários dentre um universo total de 129 indivíduos, os quais todos cursantes dos dois últimos períodos em uma faculdade de ensino particular em funcionamento noturno, exclusivamente do curso de tecnólogo em marketing, num bairro típico de classe C, na cidade de Belo Horizonte/ MG.

A média de idade dos participantes era de 24,7 anos, sendo 53% representado por mulheres e 47% por homens. Tendo em vista que quanto à faixa etária os participantes da pesquisa possuíam idades muito próximas a da média encontrada, se optou por não realizar análise nesse sentido, verificando-se então somente as nuances de gênero (masculino *versus* feminino).

Para este estudo foram utilizados dois instrumentos de coleta: o primeiro, elaborado pela autora da pesquisa, que contou com frases de escolha em um questionário fechado, constituído por três breves parágrafos a elucidarem ao pesquisado os três perfis de liderança que foram avaliados - transacional, transformacional e *laissez-faire* – devendo este optar por aquele com o qual mais se identificasse.

Quanto ao formato do instrumento acima citado, conforme Malhotra (2013) se denomina “escala nominal de qualificação”, na qual o pesquisado deve decidir exclusivamente por uma única opção, a qual expresse sua preferência. No caso deste trabalho, o pesquisado deveria decidir por uma opção única de perfil de liderança com a qual mais se identificasse. Foi realizado um pré-teste em seis indivíduos com perfis similares aos pesquisados.

O segundo instrumento foi composto por escala tipo Likert, a fim de aferir medidas de opiniões e atitudes com escala de classificação e *ranking* ordinal (MALHOTRA, 2013). Neste estudo foi utilizada a escala PVQ-21, traduzida e validada para o Brasil por Lombardi *et al.* (2010).

A referida escala trata da mensuração dos valores humanos estabelecidos por Schwartz (1992), cujo instrumento é capaz de mensurar os valores humanos universais dos indivíduos e dispô-los hierarquicamente frente à estrutura motivacional interna dos mesmos. Além disso, a escala também mensura a composição das dimensões bipolares de valores que guiam o comportamento das pessoas. Registra-se que no processo de validação da escala por Lombardi *et al.* (2010) verificou-se entre os pesquisadores haver cargas fatoriais satisfatórias que referendassem a utilização do instrumento.

Para a coleta dos dados aplicou-se simultaneamente os instrumentos da pesquisa *in loco* com os participantes, ocorrendo aos mesmos uma breve explicação dos propósitos da pesquisa e a forma de preenchimento dos formulários. Após a coleta, foram analisados os domínios de cada escala a partir da revisão dos autores, em que, para o experimento, buscou-se promover um cruzamento entre os resultados das duas escalas utilizadas na pesquisa (nominal de qualificação e Likert), a fim de relacionar os distintos perfis de liderança com o composto das dimensões bipolares de valores.

A análise ocorreu em duas fases. Na primeira, se verificou as frequências com obtenção de *scores* nas subescalas de cada um dos dez tipos de valores - autodireção, estimulação, hedonismo, poder, benevolência, conformidade, tradição, segurança e universalismo - que variaram entre 1 a 6. Logo após, foi realizada a totalização e cálculo da média dos *scores* em todos os questionários, em que estes foram agrupados em separado por cada uma das três categorias distintas de perfis de liderança.

O objetivo do procedimento acima foi identificar e analisar a distribuição hierárquica dos valores humanos referente a cada um dos três perfis de líderes que foram pesquisados. Os resultados encontrados foram dispostos em um gráfico de barras a fim de promover uma comparação das disposições de valores humanos individuais entre os 03 perfis de liderança.

Na segunda fase, foi realizada apuração por meio do somatório em separado por cada perfil de liderança referente aos *scores* de valores humanos, totalizados e reunidos a cada um dos quatro grupos de dimensões bipolares de valores: abertura a mudanças, estabilidade, altruísmo, autopromoção.

Após apurações dos resultados das duas escalas (nominal de qualificação e Likert) efetuou-se o cruzamento entre elas, em que se buscou verificar a hipótese de que uma maioria significativa de indivíduos que possuam o mesmo perfil de liderança compartilhem as mesmas dimensões bipolares de valores que espelhem suas tendências de comportamento. Para validação da hipótese, adotou-se como critério considerar “maioria significativa de indivíduos” um total no mínimo de 2/3 (dois terços) dentre os pesquisados.

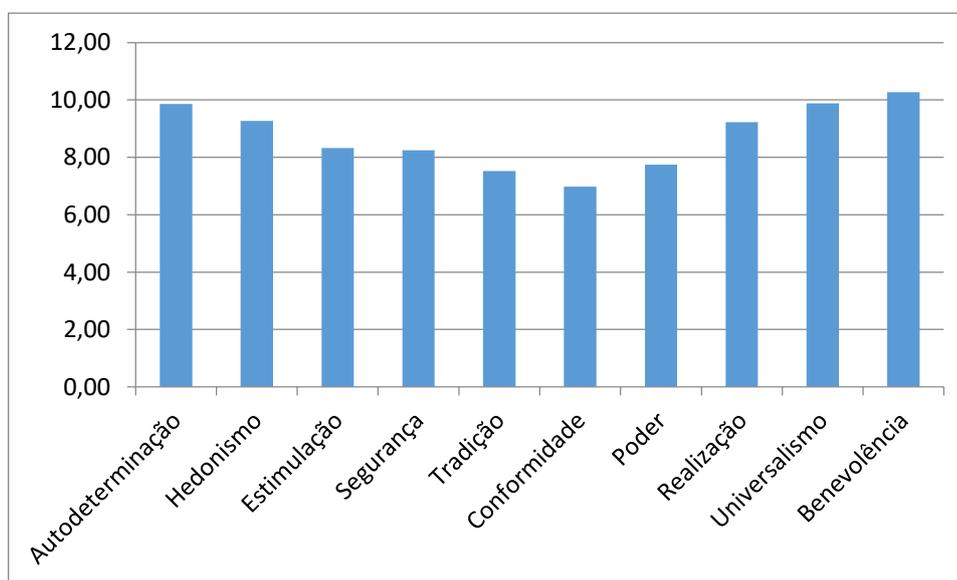
Nesse sentido, partiu-se do pressuposto que os valores humanos, os quais possuem forte influência sobre a estrutura motivacional dos indivíduos, possam ter ascendência às orientações íntimas em perfis de liderança dos mesmos. Após o cruzamento das escalas foi confeccionado um quadro comparativo que pudesse representar a priorização das dimensões bipolares de valores humanos por cada perfil de liderança, e, assim, validar ou não a maioria de 2/3 (dois terços) no compartilhamento das dimensões bipolares entre um mesmo perfil, conforme estipulado na hipótese. Os procedimentos analítico-descritivos estão listados abaixo:

- a) Tabulação simples de identificação da frequência absoluta de cada uma das categorias de valores humanos da amostra;
- b) Representação da amostra em gráficos de barras, conforme a incidência (frequência absoluta) em médias dos *scores* totalizados dos valores humanos individuais em cada um dos três perfis de liderança;
- c) Confeção de quadros comparativos de resultados dos perfis “transacional”, “transformacional” e “*laissez-faire*”, formatados para cada um dos 04 grupos de dimensões bipolares de valores;
- d) Identificação dos perfis de liderança priorizados por grupo de dimensões bipolares de valores, pela comparação das médias dos *scores* nos perfis “transacional”, “transformacional” e “*laissez-faire*”.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Essa seção apresentará os resultados obtidos a partir da aplicação da pesquisa, por meio de gráficos que trazem a hierarquia individual de valores para cada tipo de liderança e também as configurações bipolares.

Gráfico 1 - Hierarquia individual de valores da Liderança Transformacional



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

De acordo como gráfico 1, os valores predominantes na liderança transformacional são benevolência, universalismo e autodeterminação. A benevolência faz menção à proteção familiar, o que de certa forma pode remeter a preocupação do líder com seus liderados, principalmente em discursos que muitas vezes são pronunciados no cotidiano de equipes de trabalho, tal como “aqui somos uma família”.

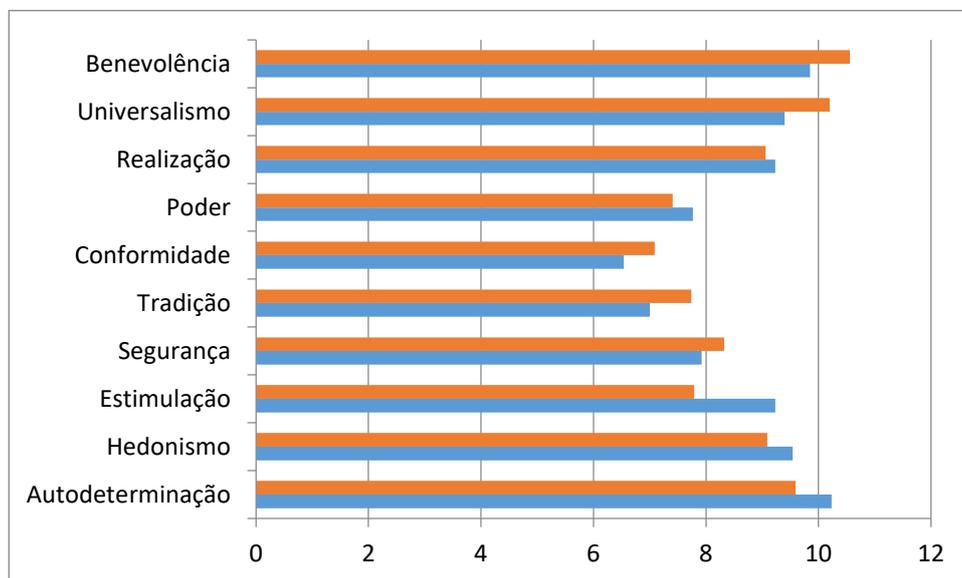
O universalismo refere-se ao sentimento de manter a harmonia do grupo, um clima organizacional positivo. Na liderança transformacional, o líder desenvolve os liderados os incentivando a sempre se superarem, o que justifica a predominância do valor autodeterminação. Como propôs Robbins e Decenzo (2004), o líder transformacional é carismático, o qual caminha junto aos membros da equipe, buscando aos objetivos do grupo como um todo. Incentiva todos a trabalharem com sinergia e cooperação. Logo, é coerente a predominância dos valores universalismo e benevolência.

Destaca-se ainda, que dos três valores predominantes, dois deles; benevolência e universalismo estão dispostos no polo de dimensão motivacional altruísmo (ou autotranscendência). Esse polo é pautado na importância do bem estar alheio, de cuidados com o próximo. A liderança transformacional sintetiza essa mesma ideia, Por outro lado, a autodeterminação faz parte do polo motivacional da mudança, ou seja, tomar novos caminhos, assumir novos desafios. Apesar de estar em um polo diferente, ainda se justifica como um valor predominante na liderança transformacional visto que, essa liderança refere-se como o

próprio nome sugere às transformações, a viver coisas novas, superar os desafios coletivos e buscar se aperfeiçoar cada vez mais.

Os valores conformidade e tradição foram os menos predominantes. Esses valores estão localizados no polo motivacional da estabilidade, o que em via de regra apresenta-se contrário a vertente da liderança transformacional, que busca mudanças e inovações constantes.

Gráfico 2 - Hierarquia individual de valores da Liderança Transformacional com diferenciação por gênero



Linha superior: mulheres

Linha inferior: homens

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

A pesquisa trouxe dados interessantes quando analisada sob o ponto de vista dos valores pessoais por gênero. Ainda na hierarquia de valores da liderança transformacional, percebe-se a partir do gráfico 2, que as mulheres e homens, possuem predominância de valores diferentes. Nas mulheres, mantém-se a predominância dos valores benevolência, universalismo e autodeterminação. No entanto, no gênero masculino, observa-se que apesar de manter a predominância dos mesmos valores, a ordem hierárquica de predominância se altera, ficando a autodeterminação como principal valor, sendo seguido por benevolência e o universalismo.

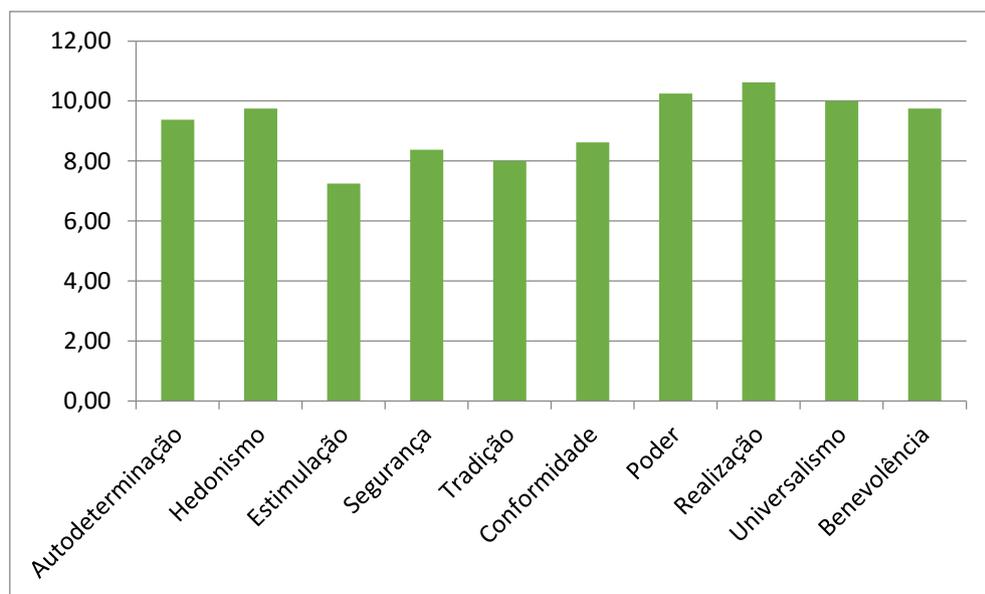
É importante destacar que concernente aos dados, implica dizer que a autodeterminação é um valor principal para os homens na liderança transformacional,

enquanto para as mulheres, outros dois valores são mais importantes. Uma das características da autodeterminação é o controle e autonomia no trabalho. Advindo de um contexto social em que predomina o patriarcalismo, no qual os homens seriam de certa forma considerados superiores e os únicos que deviam tomar posições importantes, justifica essa necessidade do homem estar no controle.

A mulher, socialmente e biologicamente mais centrada num contexto familiar e com um pensamento costumeiramente diferente ao homem, talvez não tenha tanta necessidade de estar no controle para sentir-se importante. Por via de regra, ao possuir características pessoais mais sensíveis, e também, por um contexto biológico, a mulher, por natureza, tenderia a nutrir o instinto de cuidar da família e de quem ama, de se preocupar mais com os entes, por isso o valor benevolência em primeiro lugar.

Para mais, o valor autodeterminação refere-se ao polo motivacional da mudança, característica que poderia ser atribuída a um senso de dominância em possível predominância nos homens. Ainda sobre o contexto social e biológico, as mulheres ao se dividirem entre trabalho e família geralmente necessitam de estabilidade, ao contrário de parte dos homens. Nesse sentido, o altruísmo, a preocupação com o próximo, com a natureza e com a harmonia seria presumivelmente mais característico à mulher.

Gráfico 3 - Hierarquia individual de valores da Liderança Transacional



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Referente à hierarquia de valores da liderança transacional, o gráfico 3 apresenta como valores predominantes, a realização, o poder e o universalismo. Como já discutido, a

liderança transacional é aquela em que ocorre um processo de troca entre líder e liderados. O líder expõe metas, impõe exigências e, à medida que são cumpridas, os liderados vão sendo recompensados (FARIA, 2006). Para que os liderados cumpram o que foi estabelecido, é ideal que haja treinamento e capacitações dos mesmos, por isso, a predominância do valor realização, caracterizado pelo treinamento e desenvolvimento pessoal, e, avanço na carreira. O valor poder talvez possa apontar para posição superior, meritocracia. Tal liderança remete ao conceito da meritocracia, uma vez que possui o reforço de contingência, em que quando cumpre o que foi proposto, o liderado é recompensado, caso não cumpra, pode ser penalizado (GUIOMAR, 2010).

Por fim, o valor universalismo, referente ao clima organizacional harmônico, em que se justifica porque o líder transacional impõe a ordem por meio do poder e da recompensa por mérito. Quanto aos polos motivacionais, realização e poder localizam-se no polo bipolar do prestígio. Isso faz sentido, visto que nesse polo, tende a predominar o interesse individual. O líder transacional não foge muito disso, porque para ele importa o cumprimento de metas. Em contrapartida, o valor universalismo, localiza-se no polo altruísmo.

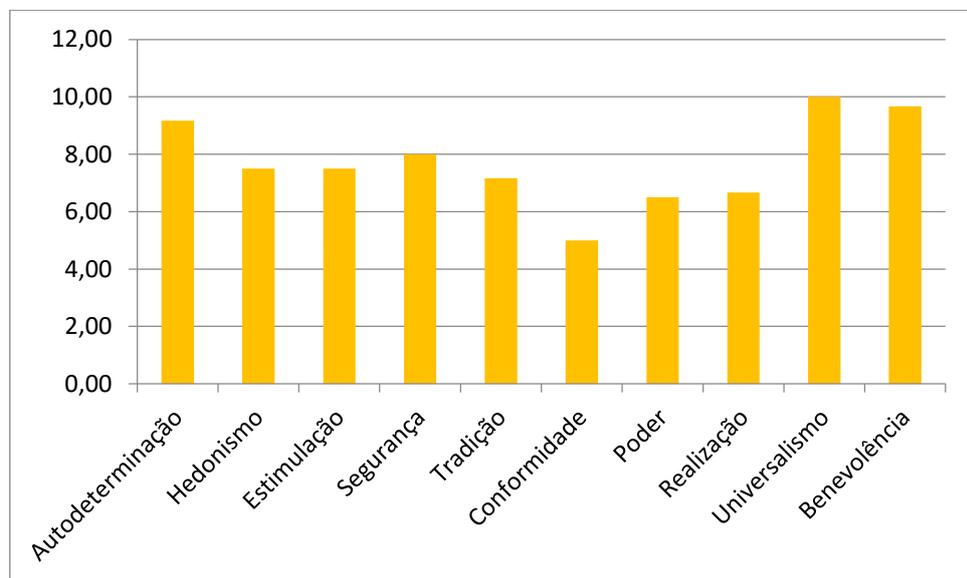
Apesar de parecer contraditório, visto que altruísmo e prestígio são polos opostos, entende-se que cada pessoa possui em si todos os mesmos valores humanos, ainda que em hierarquias distintas. No caso do líder transacional talvez o valor universalismo ligado ao bem estar geral possa como significado simbólico remeter a uma equipe que consegue cumprir metas e possui desempenho eficaz.

O valor menos predominante foi a estimulação, valor que tem por característica concessão ao trabalho variado, criativo e desafiador. Visto que no escopo da liderança transacional as atividades são pré-estabelecidas, as metas impostas, e os liderados apenas cumprem o que foi pedido, parece coerente o desempenho tão baixo de tal valor. Além disso, esse valor localiza-se no polo motivacional da mudança, o que não é uma preocupação do líder transacional que anseia à estabilidade.

Diferente da liderança transformacional, na qual a pesquisa apontou haver tanto homens como mulheres, no caso da liderança transacional, 100% dos identificados com este perfil eram mulheres. Isso retoma a discussão sobre o papel social de cada gênero. Ao longo da história da humanidade, as mulheres veem lutando para ocupar espaço e se imporem no mercado. Admitidas numa sociedade que estabelece padrões e ditam paradigmas, as mulheres são vistas como inferiores aos homens. Talvez, por isso a predominância de mulheres na liderança transacional, em que, por questões de mercado de trabalho, essas sejam remetidas a tomarem algumas posições tidas como masculinas.

Outra questão, é que a liderança transformacional implica em um elo de confiança entre líder e liderado, ao contrário da transacional. Nesse sentido, uma parte das pessoas por questões culturais podem não confiar na liderança de uma mulher. Como a liderança transacional acontece por trocas, em que importa mais cumprir as metas, e a autonomia é exercida pelo líder em função de recompensas e não pela admiração que ele consiga provocar, as mulheres talvez assim consigam mais espaço na liderança. A partir desse dado, em que dos pesquisados apenas mulheres foram identificadas nessa liderança, justifica-se também a presença do valor universalismo e menor predominância da estimulação.

Gráfico 4 - Hierarquia individual de valores da Liderança Laissez-faire



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

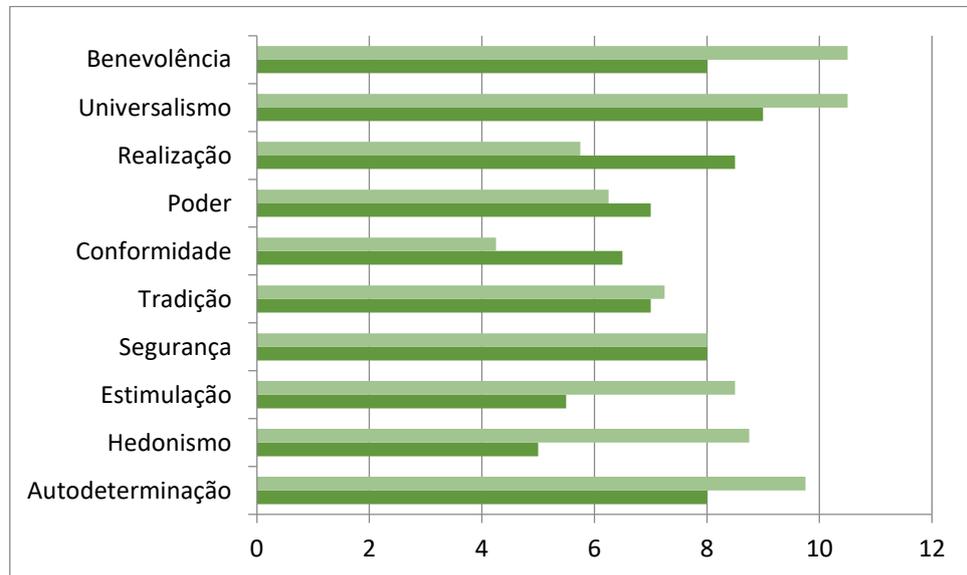
Por último, analisando a hierarquia individual de valores da liderança *laissez-faire*, predominam-se os valores universalismo, benevolência e autodeterminação, como pode ser identificado no gráfico 4. O universalismo busca um clima organizacional saudável e harmônico, a benevolência e a preocupação coletiva. Como proposto por Paschoal (2003), as metas do valor universalismo, visam aos interesses próprios e do próximo. Seguindo essa mesma perspectiva, as metas do valor benevolência visam satisfazer interesses relacionados à organização e sociedade como um todo. Ambos localizados no polo motivacional do altruísmo configuram a liderança *laissez-faire*, na qual o líder não só confia e se preocupa com o grupo, como também dá autonomia para os mesmos, e, intervindo apenas quando solicitado.

Quando o líder dá liberdade para o grupo tomar iniciativas e decisões, ele mostra confiança. Isso gera um sentimento de pertencimento aos liderados, que trabalham com maior disponibilidade e flexibilidade sem a presença do líder, o que pode até incomodar alguns, mas talvez uma supervisão que não interfira muito no trabalho nos subordinados, então possa propiciar um clima organizacional mais harmônico, por isso a predominância do universalismo. Mas, por outro lado, pode remeter a um sentimento de abandono por parte de alguns liderados.

A autodeterminação, a qual diz respeito ao controle de execução do próprio trabalho, pode ser um valor no qual faça o líder *laissez-faire* considerar que cada um sabe quais são as funções e responsabilidades inerentes ao próprio trabalho, e, assim, se justificaria uma baixa interferência por parte deste líder, implicando numa maior distribuição do poder (este último sendo o segundo valor menos predominante no *laissez-faire*) aos liderados. Além do que, na estrutura motivacional dos valores humanos por Tamayo e Paschoal (2003), conforme a figura 1, o valor autodeterminação encontra-se em posição oposta ao valor poder, o que indica coerência aos *scores* atingidos por estes valores em questão.

O valor com menor predominância foi o de conformidade. Ele diz respeito à supervisão e controle, o qual tem pouco a ver com a liderança *laissez-faire*, que como o nome sugere, é uma liderança livre. Além do mais, está localizado no polo motivacional da estabilidade, o que pode ser interpretado como oposto ao sentido de liberdade e que talvez não seja condizente com esse tipo de liderança.

Gráfico 5 - Hierarquia individual de valores da Liderança Laissez-faire com diferenciação por gênero



Linha superior: mulheres

Linha inferior: homens

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

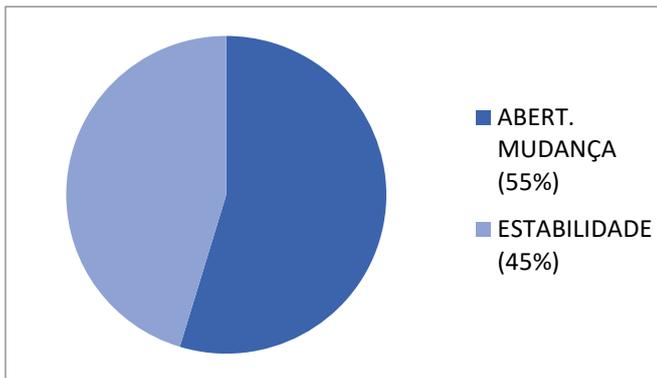
Quando observado os valores quanto aos diferentes gêneros, existe uma pequena diferença, refletidas no gráfico 5. As mulheres mantêm a mesma ordem de predominância dos valores - universalismo, benevolência e autodeterminação. O menos predominante permanece sendo a conformidade. Já o masculino, apresenta uma diferença na ordem, predominando os valores universalismo, realização e por fim, benevolência e a autodeterminação. Em suma, a diferença está no valor realização, que assume posição importante. Faz referência ao crescimento profissional e está localizado no polo motivacional prestígio, em uma sociedade competitiva e masculinizada, algo que parte dos homens possa prezar muito, ao então serem bem sucedidos e focando mais em si próprios. Para as mulheres, conseguir um espaço no mercado que por muito tempo as oprimiu, já representaria um grande passo.

Outra diferença percebida, é que para os homens em específico, o valor menos predominante não é a conformidade e sim, o hedonismo. Esse valor fala sobre realizar coisas prazerosas, que tragam felicidade. Apesar de também estar no polo motivacional do prestígio, pensando nas pessoas que querem ser bem sucedidas, para algumas delas o teor da tarefa poderia ser menos importante, mas sim, o status que a mesma representa. Por fim, é pertinente destacar, que embora predominantes nos homens e nas mulheres, os valores benevolência, universalismo e autodeterminação são mais acentuados nas mulheres. Isso porque se tratando

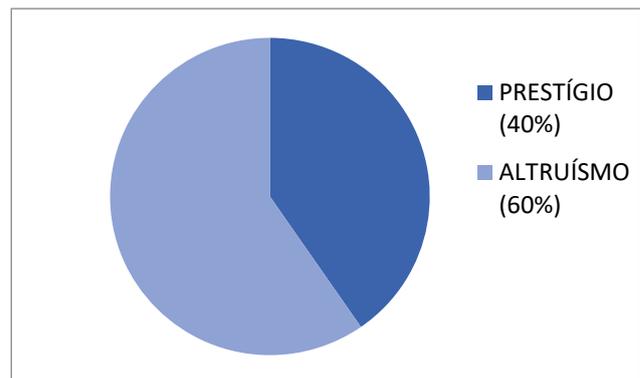
de uma liderança livre, as mulheres talvez tivessem maior facilidade em abrirem mão do controle e confiarem no potencial de outras pessoas.

Gráfico 6 - Configurações bipolares de valores da Liderança Transformacional

A)



B)



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

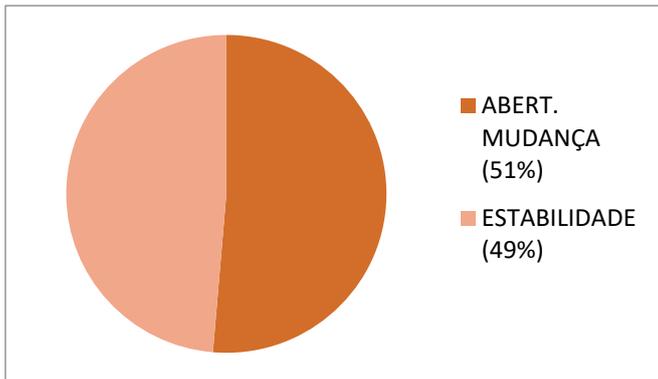
Os dados do gráfico 6A e 6B apresentam as configurações bipolares de valores da liderança transacional. Os dados mostram que no gráfico 6A, os polos bipolares mudança *versus* estabilidade, apresentam 55% e 45%, respectivamente. Nesse mesmo sentido, no gráfico 6B, o polo prestígio *versus* altruísmo, apresentam 40% e 60% respectivamente. Isso refuta a hipótese de que indivíduos com um mesmo perfil de liderança possam ter configurações de valores bipolares que guiam seu comportamento. Isso porque para essa hipótese ser verdadeira, conforme critério metodológico seria necessário que os polos coincidisse em pelo menos 2/3, ou seja, 66,66%, o que não ocorreu. Tal resultado remete à Tamayo e Paschoal (2003), em que, se por um lado os sabe-se que os valores exercem um alto impacto na dimensão motivacional, por outro, a motivação é um conceito muito amplo, no qual pese algo muito individual e particular.

Como Gil (2000) aborda, a motivação parte de uma necessidade individual, essas necessidades variam de indivíduo para indivíduo, de acordo com as particularidades de cada. Então, mesmo que os indivíduos possuam o mesmo perfil de liderança, podem ter configurações de valores diferentes. Basta pensar que cada um foi constituído num ambiente social, cultural e político diferente. Que cada um vem de um contexto familiar diferente. Que tiveram educação e aprendizagem diferentes. Isso não só determina o perfil de liderança de

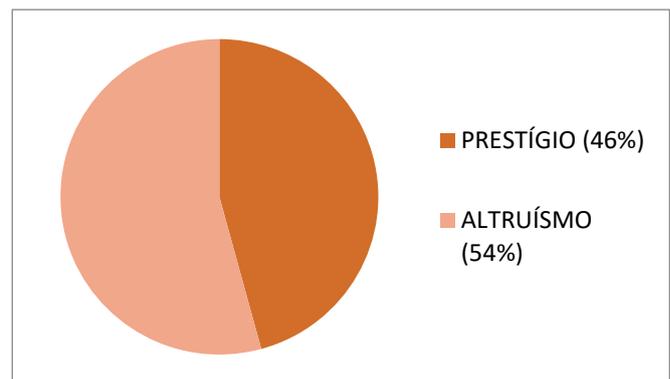
cada um, como também os valores, que não necessariamente seja imprescindível os mesmos estarem em mesmos polos bipolares.

Gráfico 7 - Configurações bipolares de valores da Liderança Transacional

A)



B)

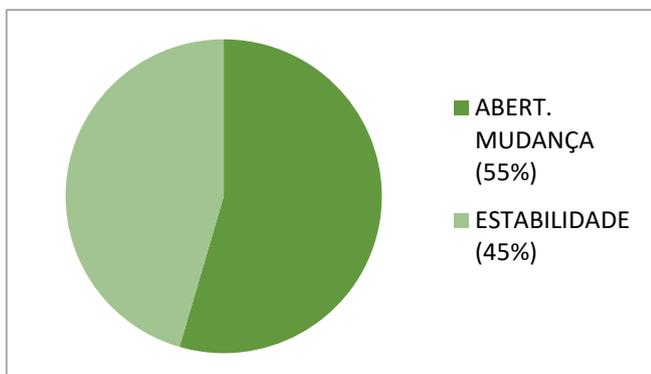


Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

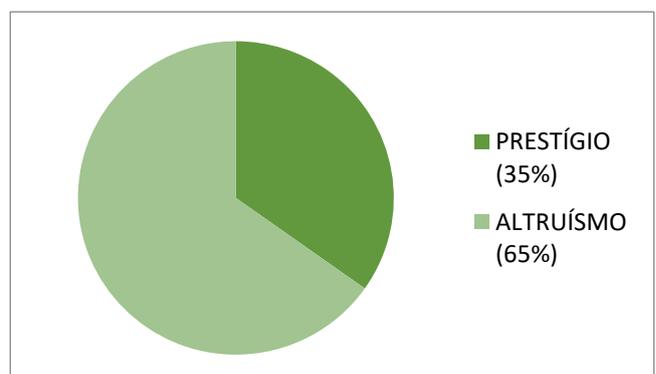
O gráfico 7A e 7B apresenta a mesma compreensão do gráfico anterior, em que, para a liderança transacional, também as configurações bipolares não apresentam o percentual necessário para validar a hipótese. O gráfico 7A, o polo mudança *versus* estabilidade apresentou 51% e 49%, enquanto o gráfico 7B, polo prestígio *versus* altruísmo apresentou 46% e 54%, respectivamente, não se alcançado o percentual sugerido de 66,66%.

Gráfico 8 - Configurações bipolares de valores da Liderança Laissez-faire

A)



B)



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

Por fim, concluindo as análises, a liderança *laissez-faire*, também refuta a hipótese de indivíduos com mesmo perfil de liderança possuir configurações similares de valores bipolares, visto que também não atingiu a meta de 66,66% em nenhum dos polos bipolares, embora no gráfico 8B, no polo prestígio (35%) *versus* altruísmo (65%) tenha chegado a um patamar próximo à hipótese, porém, bastante distante no gráfico 8A, no polo mudança *versus* estabilidade, com 55% e 45% respectivamente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permitiu responder aos objetivos, apresentando os valores humanos predominantes nos participantes da pesquisa, sendo eles a benevolência, o universalismo e a autodeterminação. Verificou-se que, mesmo em perfis de liderança diferentes, esses valores se mantiveram predominantes. A questão talvez a ser elucidada a partir de novas pesquisas, é se não haveria para os valores humanos uma interveniência geracional, o que não foi postulado dentro do objeto da pesquisa.

Na liderança transacional, foram identificados apenas perfis femininos, enquanto na liderança transformacional e *laissez-faire*, ambos os gêneros. As informações adquiridas sobre a liderança *laissez-faire* indicam três valores predominantes, sendo eles universalismo, benevolência e autodeterminação. Quanto ao valor autodeterminação, este se refere à autonomia na execução de tarefas e controle na execução do próprio trabalho, o poderia justificar ao líder *laissez-faire* considerar que os liderados seriam autossuficientes no cumprimento de suas atribuições.

Apurando os valores humanos individuais e polos bipolares de valores para cada um dos três perfis de liderança, refutou-se a hipótese de que indivíduos nos quais predominam as mesmas bases motivacionais conjuntas de valores humanos priorizam de forma semelhante os perfis de liderança que guiam seu comportamento, visto que, nenhum polo bipolar, em nenhuma configuração de liderança, atingiu a porcentagem estabelecida como critério metodológico de decisão.

É crucial observar que comparando os polos bipolares de prestígio e altruísmo, no caso da liderança *laissez-faire*, o altruísmo atingiu 65% em detrimento do prestígio com 35%. Essa informação é importante porque demonstra que os pesquisados identificados nessa liderança, se preocupam mais com o bem estar e sucesso coletivo do que com o individualismo. Na atual conjuntura, é muito importante que haja profissionais preocupados

com o coletivo, no entanto, sem menosprezar o alcance das metas empresariais.

Ressalta-se também que em todas as configurações bipolares de todas as lideranças, no polo de abertura a mudança *versus* estabilidade, à abertura a mudança se manteve sempre maior. Isso mostra que os participantes da pesquisa entendem a necessidade de serem flexíveis frente ao atual mundo globalizado. As informações obtidas nessa pesquisa mostram dados quantitativos sobre perfis de liderança e valores individuais, o que como estudo contribui ao desenvolvimento da temática e o despertar acadêmico, indicando assim, a necessidade de mais trabalhos correlatos.

Quanto às limitações da pesquisa, como anteriormente citado, não foram testadas outras faixas etárias que pudessem indicar alguma interveniência geracional nos resultados. Outro aspecto, diz respeito à configuração dos instrumentos de coleta, pois o primeiro, para verificar os perfis de liderança, tratava-se de uma escala nominal de qualificação, a qual foi cruzada com uma escala de valores humanos do tipo Likert, limitando-se assim, a amplitude de uma maior apuração estatística dos resultados.

Outro ponto foi que a pesquisa não considerou os fatores extrínsecos dos participantes, tais como classe social e contexto cultural, enfim, variáveis sociodemográficas, visto que ditames sociais podem sim ter influência na priorização dos valores humanos por parte dos indivíduos. Mas, enfim, espera-se que a pesquisa possa suscitar à realização de novos estudos, visto que mediante os desafios empresariais contemporâneos irão demandar cada vez mais o papel da liderança, o que pode se converter num diferencial competitivo das organizações.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Francisco José Batista et al. Valores humanos básicos como preditores do bem-estar subjetivo. **Psico**, v. 37, n. 2, 2006.

ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro de; SOBRAL, Felipe João Bera de Azevedo. O sistema de valores humanos de administradores brasileiros: adaptação da escala PVQ para o estudo de valores no Brasil. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, p. 101-126, 2009.

ARAUJO, Luiz Cezar. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAÚJO, Luiz Fernando Gonçalves da Silva et al. **Perfil de liderança: estilo transformacional, transacional e laissez-faire**. 2019.

BIRCHAL, Fabiano Fernandes Serrano; VILELA, Cristina. Um estudo sobre o modelo de

liderança situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard em uma empresa brasileira de pequeno porte. **Tourism & Management Studies**, v. 2, p. 462-478, 2013.

BOLDUAN, Rafael; MARTINS, Rosana Musumeci. Estilos de liderança e sua influência na motivação do funcionário: um estudo de caso. **Estação Científica-Juiz de Fora**, n. 16, 2016.

BONOME, J. B. V. **Introdução à Administração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**, v. 6, 2002.

CARRILHO, Rui M. da G. **Liderança transformacional e transaccional no corpo de fuzileiros da marinha de guerra portuguesa**. 2003. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

COELHO, M. **A essência da administração: conceitos introdutórios**. São Paulo: Saraiva, 2008.

Cunha, D. (2008) **A liderança transformacional nas escolas estatais e privadas – percepções dos professores**. Em Costa, J. A., Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (Ed.), Trabalho Docente e Organizações Educativas. Aveiro: Universidade de Aveiro.

OLIVEIRA RODRIGUES, Alexandra; FERREIRA, Maria Cristina; MOURÃO, Luciana. **O Fenômeno da Liderança: uma revisão das principais teorias**. Fragmentos de Cultura, v. 23, n. 4, p. 587-601, 2013.

FARIA, Maria de Fátima Bruno. **Gestão de pessoas**. Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2006.

FONSECA, Ana Márcia de Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros; BARROSO, Aline Cavalcanti. O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, p. 122-149, 2012.

FORMIGA, Nilton Soares; GOUVEIA, Valdiney V. Valores humanos e condutas anti-sociais e delitivas. **Psicologia: teoria e prática**, v. 7, n. 2, p. 134-170, 2005.

GARCIA, Denise B. Os diferentes tipos de Liderança e sua influência no clima organizacional. **Data da publicação**, v. 13, 2017.

GASTALDELLO, Alexandre Turra. **A influência de valores pessoais de executivos brasileiros e argentinos em negociações comerciais**. 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. Editora Atlas SA, 2000.

GUBERT, Flávia; NASCIMENTO, Ricardo José; CICONET, Bruno; CAMARGO, Maria Emília. Estilo de liderança: Percepção dos graduandos de enfermagem de uma instituição da Serra Gaúcha. In: **XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão**. 2016.

GUIOMAR, Andreia Sofia Botelho. **Relação entre os estilos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire e o comprometimento organizacional**. 2010. Tese de Doutorado.

HUNTER, James C. O monge e o executivo. **Rio de Janeiro: Sextante**, v. 103, 2004.

LOMBARDI, Marta Fabiano Sambiase; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; BILSKY, Wolfgang; DE ARAUJO, Bruno Felix Von Borell; DE DOMENICO, Silvia Marcia Russi. **Confrontando Estruturas de Valores: Um Estudo Comparativo entre PVQ-40 e PVQ-21**. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010, p. 1 -16, 2010.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. Atlas, 2012.

MAPA, Núbia Cristina Rodrigues. **DESENVOLVER O POTENCIAL DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: DESAFIOS E OPORTUNIDADES RECENTES**. **Observatorio de La Economía Latinoamericana**. ISSN: 1696-8352, 2018

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA Rodrigues, Alexandra; FERREIRA, Maria Cristina; MOURÃO, Luciana. O fenômeno da liderança: uma revisão das principais teorias. **Revista Fragmentos de Cultura-Revista Interdisciplinar de Ciências Humanas**, v. 23, n. 4, p. 587-601, 2013.

PEREIRA, H. (2006). **Liderança nas escolas. Comportamentos docentes e desempenho de estudantes – um estudo empírico**. Lisboa: DGIDC.

PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. Estrutura dos valores pessoais: a relação entre valores gerais e laborais. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 23, p. 63-70, 2007.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. Pearson Educação Superior da UA de 2013.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

ROBBINS, Sthepen. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSA, Renata Helena Rodrigues. A importância da liderança e motivação nas organizações. In: **XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2016.

SANTOS, Necéssio Adriano. **VALORES E MOTIVAÇÃO: UMA ANÁLISE NO. A Gestão**

Pública na visão dos Técnicos Administrativos em Educação das Universidades Públicas e Institutos Federais, p. 3, 2014.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), **Advances in experimental social psychology**, 25, 1- 65. New York: Academic Pres.

STONER, J. A. F. **Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda.1985.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

TECCHIO, Edivandro Luiz et al. Liderança transformacional em processos de tutoria: a identificação do estilo de liderança de orientadores de tutoria. **RENOTE**, v. 8, n. 3, 2010.

TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes et al. Peculiaridades da estrutura de valores básicos dos brasileiros. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 2, 2014.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio; ASSÊNCIO, Eduardo Wilson; DO NASCIMENTO, João Belmiro; CLARO, José Alberto Carvalho dos Santos. Influência dos valores individuais no desempenho empresarial: um estudo usando o inventário de valores de Schwartz. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 6, n. 2, 2011.

VIZEU, Fabio. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1, p. 53-81, 2011.

VOIGTLAENDER, Karin; BEILER, Grazielle; WALKOWSKI, Marcelo. **Liderança e motivação nas organizações**. 2018.

ANEXOS

Anexo A - Questionário de Pesquisa

Sexo: () M () F

Idade: _____

ESCLARECIMENTO: registra-se que todas as informações obtidas dos questionários (partes 1 e 2) serão utilizadas estritamente para fins de experimento acadêmico, tendo o pesquisador dever de preservar em sigilo os dados pessoais dos pesquisados, que rege sob a ética do rigor metodológico científico, em que o respondente ao preencher acorda em participar. Caso deseje receber um retorno com os resultados da pesquisa, digite seu e-mail: _____

QUESTIONÁRIO 1

Instruções: leia atentamente os 03 perfis de liderança, marcando uma única opção com a qual mais se identificar, mesmo se nunca tiver sido um líder. Responda: “Ao ocupar uma posição de liderança”...

1. () “...mantenho totalmente às regras vigentes para assegurar estabilidade no ambiente, mudanças causam riscos e problemas. Controlo o trabalho da minha equipe bem de perto e dou a direção necessária, sou muito exigente, não me agrada desviar da rota”.
2. () “...não gosto de interferir no trabalho de meus subordinados, os deixo sozinhos para realizarem suas tarefas. Acho desnecessário estabelecer a eles padrões de trabalho ou criar metas, pois imagino estarem preparados e maduros para agirem por si próprios”.
3. () “...busco mobilizar a todos em busca de um objetivo comum, envolvendo o grupo com meu carisma pessoal. Passo à equipe a visão geral da empresa, e, também assumo riscos e articulo metas. Procuro ser inspirador aos subordinados e elevar as suas expectativas”.

QUESTIONÁRIO 2

Instruções: descrevemos resumidamente abaixo algumas pessoas. Leia cada descrição e avalie o quanto cada uma dessas pessoas é semelhante a VOCÊ. Assinale a opção que indica o quanto a pessoa descrita se parece com VOCÊ.

1	2	3	4	5	6
Não se parece nada comigo	Não se parece comigo	Se parece pouco comigo	Se parece mais ou menos comigo	Se parece comigo	Se parece muito comigo

1) Pensar em novas ideias e ser criativa é importante para ela. Ela gosta de fazer as coisas de maneira própria e original.

1	2	3	4	5	6

11) É importante para ela tomar suas próprias decisões sobre o que faz. Ela gosta de ser livre e não depender dos outros.

1	2	3	4	5	6

10) Aproveitar os prazeres da vida é importante para ela. Ela gosta de se mimar.

1	2	3	4	5	6

21) Ela procura todas as oportunidades para se divertir. É importante para ela fazer coisas que lhe tragam prazer.

1	2	3	4	5	6

6) Ela gosta de surpresas e está sempre procurando coisas novas para fazer. Ela acha ser importante fazer muitas coisas diferentes na vida.

1	2	3	4	5	6

15) Ela procura por aventuras e gosta de correr riscos. Ela quer ter uma vida excitante.

1	2	3	4	5	6

5) É importante para ela viver em um ambiente seguro. Ela evita qualquer coisa que possa colocar sua segurança em risco.

1	2	3	4	5	6

14) É importante para ela que o governo garanta sua segurança contra todas as ameaças. Ela deseja que o Estado seja forte para poder defender seus cidadãos.

1	2	3	4	5	6

1	2	3	4	5	6
Não se parece nada comigo	Não se parece comigo	Se parece pouco comigo	Se parece mais ou menos comigo	Se parece comigo	Se parece muito comigo

9) É importante para ela ser humilde e modesta. Ela tenta não chamar atenção para si.

1	2	3	4	5	6

20) Tradição é importante para ela. Ela procura seguir os costumes transmitidos por sua religião ou pela sua família.

1	2	3	4	5	6

7) Ela acredita que as pessoas deveriam fazer o que lhes é ordenado. Ela acredita que as pessoas deveriam sempre seguir as regras, mesmo quando ninguém está observando.

1	2	3	4	5	6

16) É importante para ela sempre se comportar de modo adequado. Ela quer evitar fazer qualquer coisa que as pessoas possam dizer que é errado.

1	2	3	4	5	6

2) Ser rica é importante para ela. Ela quer ter muito dinheiro e possuir coisas caras.

1	2	3	4	5	6

17) É importante para ela ter o respeito dos outros. Ela deseja que as pessoas façam o que ela diz.

1	2	3	4	5	6

4) É muito importante para ela demonstrar suas habilidades. Ela quer que as pessoas admirem o que ela faz.

1	2	3	4	5	6

13) Ser muito bem-sucedida é importante para ela. Ela espera que as pessoas reconheçam suas realizações.

1	2	3	4	5	6

3) Ela acredita que é importante que todas as pessoas do mundo sejam tratadas igualmente. Ela acredita que todos deveriam ter oportunidades iguais na vida.

1	2	3	4	5	6

8) É importante para ela ouvir as pessoas que são diferentes dela. Mesmo quando não concorda com elas, ainda quer entendê-las.

1	2	3	4	5	6

19) Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para ela.

1	2	3	4	5	6

12) É muito importante para ela ajudar as pessoas ao seu redor. Ela quer cuidar do bem-estar delas.

1	2	3	4	5	6

18) É importante para ela ser leal a seus amigos. Ela quer se dedicar às pessoas próximas a ela.

1	2	3	4	5	6