

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
MESTRADO PROFISSIONAL**

**INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS E DOS
VALORES PESSOAIS SOBRE O NÍVEL DE LIDERANÇA DOS GESTORES**

Leonardo Alves de Oliveira Casimiro

**CASCADEL-PR
2019**

Leonardo Alves de Oliveira Casimiro

**INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS E DOS
VALORES PESSOAIS SOBRE O NÍVEL DE LIDERANÇA DOS GESTORES**

**INFLUENCE OF SOCIODEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS AND PERSONAL
VALUES ON LEADERSHIP LEVEL OF MANAGERS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – Mestrado Profissional: da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Professor Dr. Ivano Ribeiro

**CASCAVEL-PR
2019**

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Casimiro, Leonardo Alves de Oliveira
INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS E DOS
VALORES PESSOAIS SOBRE O NÍVEL DE LIDERANÇA DOS GESTORES
/ Leonardo Alves de Oliveira Casimiro; orientador(a),
Ivano Ribeiro; coorientador(a), Vanessa Nunes de Sousa
Alencar Vasconcelos, 2019.
71 f.

Dissertação (mestrado profissional), Universidade
Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em
Administração, 2019.

1. Estratégia e competitividade. 2. Tomada de decisão
estratégica. 3. Liderança transformacional. 4. Estratégia
comportamental. I. Ribeiro, Ivano. II. Vasconcelos,
Vanessa Nunes de Sousa Alencar . III. Título.



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Campus de Cascavel CNPJ 78680337/0002-65
Rua Universitária, 2069 - Jardim Universitário - Cx. P. 000711 - CEP 85819-110
Fone:(45) 3220-3000 - Fax:(45) 3324-4566 - Cascavel - Paraná



PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO

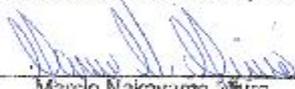
LEONARDO ALVES DE OLIVEIRA CASIMIRO

Influência das características sociodemográficas e dos valores pessoais sobre o nível de liderança dos gestores.

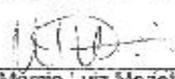
Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora.


Orientador(a) - Ivano Ribeiro

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)


Marcelo Nakayama Aikura

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)


Márcio Luiz Mariotto

Instituto Politécnico de Leiria (IPLeiria)

Cascavel, 15 de março de 2019

DEDICATÓRIA

Dedico esta Dissertação a toda minha família, aos meus pais, Luiz e Sônia, pelo apoio incondicional à minha educação. Ao meu irmão, Luiz Júnior, e minha companheira, Arianne, pelo companheirismo e apoio durante todo esse período, principalmente, nos momentos de questionamentos durante a jornada. Ao meu filho, José Pedro, que nasceu durante essa caminhada, me enchendo de energia visando à conclusão deste trabalho. Enfim, a todos citados acima, simplesmente por existirem, tornando meus dias mais felizes.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer, em primeiro lugar, a Deus, por ele ser sempre tão presente em minha vida. À minha querida companheira, Arianne, por ser minha fiel escudeira; ao meu filho, José Pedro, que é meu maior combustível de vida; aos meus pais, por serem exemplos grandiosos de união; ao meu Orientador, professor Dr. Ivano Ribeiro, por todo auxílio, dedicação, apoio, disponibilidade e confiança demonstrada na elaboração deste trabalho.

Agradeço também aos meus professores que foram bússolas em minha vida; aos meus amigos, com os quais tenho prazer de viver grandes histórias; e a todos que já cruzaram o meu caminho, pois tenho certeza de que, de alguma forma, me deixaram alguma lição, contribuindo com a minha história.

Por fim, a todas as pessoas que deixaram sua marca positiva em minha vida e que, de alguma maneira, doaram um pouco de si para que a conclusão deste trabalho se tornasse possível: o meu muito obrigado.

RESUMO

Casimiro, L. A. O. (2019). Influência das características sociodemográficas e dos valores pessoais sobre o nível de liderança dos gestores. 2019. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, PR, Brasil.

O direcionamento de uma organização depende, em parte, das características e base cognitiva da equipe de gestão. O propósito deste estudo foi investigar a relação entre as características e valores pessoais dos gestores com o seu nível de liderança. A partir de uma pesquisa quantitativa, foi testado um conjunto de hipóteses com uma amostra composta por 193 gestores de grandes corporações, ligadas ao agronegócio, na região oeste do Paraná - Brasil. Como método, foi empregada a Análise de Modelos de Equações Estruturais (MEE), por meio do método dos Mínimos Quadrados parciais - *Partial Least Squares* (PLS). Os resultados demonstram que os valores pessoais, medidos por meio das dimensões: abertura à mudança; autopromoção; conservação e autotranscendência, são fortes preditores do nível de liderança transformacional. Observou-se também que líderes mais velhos apresentam maior nível de liderança transformacional que gestores mais novos. A principal contribuição deste estudo reside nas evidências das relações entre valores pessoais e o nível de liderança transformacional, associações que ainda carecem de investigações empíricas.

Palavras-chave: Estratégia e competitividade, Tomada de decisão estratégica; Liderança transformacional; Estratégia comportamental; Psicologia cognitiva.

ABSTRACT

Casimiro, L.A. O. (2019). Influence of sociodemographic characteristics and personal values on the level of managerial leadership. 2019. Master's Dissertation, Western State University of Paraná, Cascavel, PR, Brazil.

The direction of an organization depends, in part, on the characteristics and cognitive basis of the management team. The purpose of this study was to investigate the relationship between managers' personal characteristics and values with their level of leadership. From a quantitative research, a set of hypotheses was tested with a sample composed of 193 managers of large corporations linked to agribusiness in the western region of Paraná. As a method, the Model Analysis of Structural Equations (MEE) was used, using the Partial Least Squares (PLS) method. The results demonstrate that personal values, measured by the dimensions: openness to change; self-promotion; conservation and self-transcendence, are strong predictors of the level of transformational leadership. It was also observed that older leaders have a higher level of transformational leadership than younger managers. The main contribution of this study lies in the evidences of the relations between personal values and the level of transformational leadership, associations that still lack empirical investigations.

Keywords: Strategy and Competitiveness, Strategic Decision Making; Transformational leadership; Behavioral strategy; Cognitive psychology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Estrutura teórica da relação entre valores.	36
Figura 02: Modelo de pesquisa.	38
Figura 03: Modelo de mensuração da pesquisa.	46
Figura 04: Estrutura de análise final da pesquisa.	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 01. Lista dos Tipos Motivacionais da escala Schwartz (1992).	38
Tabela 02. Características sociodemográficas dos entrevistados.	45
Tabela 03. Estatística descritiva e correlação entre as variáveis.	46
Tabela 04. Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variâncias Médias Extraídas.	48
Tabela 05. Raiz quadrada das AVEs e correlação.	49
Tabela 06. Valores de redundância e valores comum.	49
Tabela 07. Resultado do teste hipóteses.	51

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Geral	16
1.2.2	Específicos.....	16
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO	16
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	18
2	REFERÊNCIAL TEÓRICO	19
2.1	CARACTERÍSTICAS E VALORES PESSOAIS	19
2.2	LIDERANÇA	22
2.3	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	24
2.4	HIPÓTESES E MODELO DE PESQUISA	26
2.4.1	GÊNERO	26
2.4.2	IDADE.....	29
2.4.3	GRAU DE ESCOLARIDADE.....	31
2.4.4	TEMPO NO CARGO E EXPERIÊNCIA	33
2.4.5	VALORES.....	34
2.4.6	MODELO DE PESQUISA.....	39
3	MÉTODO	40
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	40
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	40
3.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	42

4	RESULTADOS	43
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E ANÁLISE DESCRITIVA	44
4.2	VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO	45
4.3	TESTE DE HIPÓTESES	49
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	50
5.1	LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS	54
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
	REFERÊNCIAS	57
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	69

1 INTRODUÇÃO

Diversos estudos abordaram as características dos gestores, analisando dimensões como: os conhecimentos e atitudes perante a inovação (Hage & Dewar, 1973), posicionamento perante situações de risco (Gupta & Govindarajan, 1984), formação acadêmica e profissional como fator determinante das ações dos executivos e sua influência no sucesso das organizações (Bantel & Jackson, 1989), as experiências e impacto nas decisões (Finkelstein & Hambrick, 1990) e a influência do tempo de mandato (Hambrick & Fukotomi, 1991; Miller & Shamsie, 2001; Shen & Cannella, 2002).

Apesar de uma ampla literatura sobre o tema, na qual investigam principalmente a relação entre características sociodemográficas dos gestores e desempenho organizacional, são encontradas ainda diversas lacunas e oportunidades de pesquisa no campo (Ribeiro, Serra, Ferreira & Guerrazzi, 2016).

Tal fato se deve às diversas variáveis ligadas ao contexto dos negócios, como os antecedentes individuais e comportamentais que ainda merecem investigações (Chen, Treviño & Hambrick, 2009).

Dessa forma, além de características sociodemográficas, aspectos ligados com a intuição, cognição, sentimentos, pensamentos, emoção, criatividade e valores, bem como a história de vida, memórias e interações devem ser considerados (Eisenhardt & Zbaracki, 1992).

No último século, várias teorias e estudos científicos foram desenvolvidos, visando explicar a importância dos valores pessoais (Bardi & Goodwin, 2011).

O principal motivo é o crescente interesse por parte dos pesquisadores na constatação de que estudar valores permite antecipar o comportamento, atitudes, escolhas e as preferências dos indivíduos e de grupos de interesse, por meio de análises internas de suas prioridades (Tamayo, 2007).

Gouveia, Milfont, Fischer e Miranda Coelho (2009) argumenta que, para o campo organizacional, os valores pessoais têm se destacado por fundamentarem e se articularem em interações sociais do indivíduo com colegas e chefes, podendo vir a influenciar os valores organizacionais. Essa perspectiva segue a premissa de que o ser humano tem sua natureza voltada para o bem; que os valores que são internalizados servem como referência de conduta

individual; e que os valores apresentam uma base motivacional à medida que orientam a conduta individual.

Para Simon (1979), os indivíduos constroem modelos mentais com base em estruturas cognitivas; a maioria dos estímulos e influência do comportamento na decisão por ele tomada são internos, construídos na mente de cada um. Tal processo leva o sujeito a uma percepção seletiva durante o processo de decisão, fazendo com que o indivíduo não seja capaz de avaliar todas as variáveis relevantes para a tomada de decisão, pois possui uma racionalidade limitada.

Essa decisão é influenciada pelos aspectos subjetivos, podendo ser categorizadas pelos seus objetivos, como a maximização de valores, do conhecimento, dos objetivos da organização, assim como pelos objetivos do indivíduo (Ribeiro, 2015).

Nesta dissertação, o objetivo foi investigar a relação entre as características e valores pessoais de gestores com o seu nível de liderança, buscando entender como tais relações podem ser melhor compreendidas.

Para elaboração deste estudo, foi utilizada a classificação dos valores pessoais do modelo de Schwartz (1992), o qual aponta que os valores podem ser divididos em quatro dimensões: abertura à mudança; autopromoção; autotranscendência; e conservação. As variáveis sociodemográficas utilizadas foram: sexo; idade; escolaridade e experiência. Já para a verificação do nível de liderança, foi adotado o conceito de liderança transformacional, proposto por Jansen, Van den Bosch e Volberda (2006).

Os dados são decorrentes de uma survey, realizada com uma amostra de 193 gestores, ligados a organizações do agronegócio; foram analisados por meio de modelagem de equações estruturais. Essa análise permitiu a verificação das relações múltiplas entre as variáveis de pesquisa, fornecendo a possibilidade de testar um conjunto de hipóteses relativo ao fenômeno pesquisado.

Como principal contribuição, o estudo aponta em seus resultados que os valores são variáveis, as quais não podem ser desconsideradas, já que apresentaram relações significantes com o nível de liderança transformacional, enquanto que, das variáveis sociodemográficas investigadas, somente a idade apresentou valor significativo.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A liderança é um dos pontos centrais na definição do posicionamento estratégico de uma organização, por meio de um processo de tomada de decisão (Porter, 1996; Weymer & Moreira, 2017). Contudo, poucos estudos sobre tomada de decisão estratégica abordaram a liderança como reflexo das características do indivíduo, sejam elas características sociodemográficas ou psicológicas.

Este estudo investigou a liderança transformacional, que é considerada por autores como Dionne, Yammarino, Atwater e Spangler (2004); Moynihan, Wright e Pandey (2012), um modelo orientador para o alcance das metas e objetivos de uma organização. Os autores afirmam que, por meio dela, é possível melhorar o desempenho dos indivíduos e/ou grupos envolvidos

O líder transformacional se esforça de maneira contínua, visando superar quaisquer ceticismos internos e dificuldades externas, de modo que exercem influência sobre os seguidores, por meio de ideologias e valores socialmente compartilhados (influência idealizada). Projeta, ainda, uma visão otimista de futuro para os subordinados (Northouse, 2009).

O líder transformador assume a função de um agente de mudanças, ajustado com a proposta do sistema de crenças de inspirar estratégias correntes e emergentes (Burns, 1978).

O ambiente dentro das empresas se torna cada vez mais desafiador, com mudanças constantes que exigem direcionamentos criativos e inovadores, bem como colaboradores comprometidos, em que a liderança transformacional possui um papel central. A partir desses argumentos, é apresentada a questão de pesquisa que orientou este estudo.

1.1.1 Questão de Pesquisa

De que forma se relacionam as características sociodemográficas (sexo, idade, grau de escolaridade e experiência), valores pessoais e o nível de liderança dos gestores do agronegócio na região Oeste do Paraná?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Analisar a relação das características sociodemográficas (sexo, idade, grau de escolaridade e experiência) e valores pessoais sobre o nível de liderança dos gestores do agronegócio na região Oeste do Paraná.

1.2.2 Específicos

- a) Identificar as características sociodemográficas (sexo, idade, grau de escolaridade e experiência) dos gestores investigados;
- b) Classificar os gestores investigados quanto aos seus valores pessoais, a partir do modelo de Schwartz (1992);
- c) Verificar o nível de liderança dos gestores investigados, utilizando o conceito de liderança transformacional, a partir do modelo de Jansen et al. (2006);
- d) Verificar a relação das características sociodemográficas (sexo, idade, grau de escolaridade e experiências), valores pessoais e o nível de liderança dos gestores.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO

Uma pesquisa foi realizada no início desta dissertação com objetivo de averiguar as produções acadêmicas que abordaram as características dos gestores no processo decisório. Utilizou-se como base de dados o banco de teses e dissertações (BDTD) e o catálogo da CAPES, assim como os principais periódicos da plataforma sucupira e os principais eventos da Anpad, no período entre 2007 e 2017.

Foram selecionados 27 artigos, cuja temática pudesse auxiliar na construção desta proposta de pesquisa. O estudo evidenciou os diferentes aspectos abordados, como: intuição, cognição, valores pessoais, influência da composição do grupo tomador de decisão, racionalidade limitada, poder e liderança, tendo como perspectivas valores organizacionais, estruturas de poder, gênero e estilos de liderança.

Desses artigos, não se encontrou proposta similar à realizada nesta pesquisa. No Brasil, a temática ainda é pouco explorada nas produções acadêmicas, tendo uma baixa

representatividade, o que indica novas e ricas oportunidades para o avanço dos estudos sobre tomada de decisão estratégica (Ramos, Takahashi, & Roglio, 2013).

Este estudo pauta-se em um modelo que analisa a relação das características individuais dos gestores e o nível de liderança, levando em consideração os dois grupos de características, mencionados na literatura, as características psicológicas, de base cognitivas (não perceptíveis), assim como as características sociodemográficas, observáveis (perceptíveis). Alguns estudos, como Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009), analisaram tais elementos de forma isolada.

Diante desse contexto, Eisenhardt e Zbaracki (1992); Langley, Mintzberg, Pitcher, Posada e Saint-Macary (1995); e Nutt (2011) ressaltam, em seus estudos, que pesquisas que observem as características individuais dos gestores, destacando os aspectos de sua personalidade e sua maneira de decidir, podem ser evidenciadas como lacuna de pesquisa no campo da tomada de decisão estratégica.

Nutt (2011) explora tal fato de maneira crítica, ao observar estudos sobre processo decisório, sob a ótica de que o campo pode trazer algumas limitações. Por isso, aponta como oportunidade de investigação a exploração das decisões derivadas das interações entre pessoas, buscando a aproximação da prática com a teoria nos estudos sobre a temática.

Haja vista que os mercados globais, nos dias atuais, fornecem às organizações acesso similar aos recursos, a pesquisa em estratégia tem evoluído, visando entender e auxiliar as organizações na busca por vantagens competitivas (Porter, 1991).

Nesse cenário, a liderança transformacional apresenta-se como uma importante ferramenta de construção de valor, por meio da sua capacidade de influência, pois pode mudar os comportamentos, atitudes e o quadro de valores de outros indivíduos. Dessa forma, é apontada como possível fator de vantagem competitiva nas organizações em que se faz presente (Pereira, 2015).

Justifica-se, ainda, a importância do tema para academia, bem como para o ambiente corporativo, de forma específica, pois agrega conhecimento relevante e amplia a literatura sobre as características pessoais dos gestores e liderança. No que tange à sua relevância em termos teóricos, o estudo visa ampliar a compreensão sobre a temática, as questões e os desafios que marcam os trabalhos sobre as características e valores pessoais, liderança e tomada de decisão.

Dessa forma, este trabalho justifica-se ao fornecer subsídios a problematizações que permitam o delineamento de novas perguntas, novas abordagens teórico-metodológicas e linhas de pesquisa, assim como novas concepções de programas e disciplinas sobre o tema.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está organizada em 6 Capítulos. O Capítulo 1 apresenta a introdução, por meio de uma visão geral do tema abordado. Em seguida, evidencia-se a questão de pesquisa que norteia o estudo, o objetivo geral e os específicos e, por fim, a justificativa e contribuição deste trabalho.

O Capítulo 2 aborda o referencial teórico, que sustenta o desenvolvimento desta pesquisa, sendo: Características e Valores pessoais, Liderança e Liderança transformacional. Em seguida, apresentam-se as hipóteses a serem testadas, assim como o modelo de pesquisa.

No Capítulo 3, estão descritos os aspectos metodológicos, bem como as técnicas de coleta e análise de dados empregados no estudo.

Já no Capítulo 4, são apresentados os resultados da pesquisa, enquanto o Capítulo 5 evidencia a discussão acerca dos resultados. Por fim, o Capítulo 6 explana as considerações finais.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda as referências teóricas que sustentam o desenvolvimento desta pesquisa, a saber: Características e Valores pessoais, Liderança e Liderança transformacional.

Em seguida, são apresentadas as hipóteses testadas neste estudo, assim como o modelo contextual.

2.1 CARACTERÍSTICAS E VALORES PESSOAIS

Eisenhardt e Zbaracki (1992), Langley et al. (1995) e Nutt (2010) ressaltam, em seus estudos, que pesquisas que observem as características individuais dos tomadores de decisão, destacando os aspectos de sua personalidade e sua maneira de decidir, podem ser evidenciadas como lacuna de pesquisa no campo da tomada de decisão estratégica.

Estudos empíricos acerca da tomada de decisão estratégica, que analise a correlação entre as características pessoais dos gestores e liderança, podem vir a se apresentar como tema de grande interesse na literatura de gestão (Hoskisson, Wan, Yiu e Hitt, 1999).

Os estudos em processo decisório, que exploram as características não perceptíveis do indivíduo, têm se tornado a agenda de pesquisa recomendada pelos principais autores da área, nos últimos anos, como Hambrick e Mason (1984); Papadakis e Barwise (2002); Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004); Hambrick (2007); Hambrick, Finkelstein e Cannella (2009); Nutt (2010).

Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) destacam a existência de uma ampla literatura, abordando os valores dos executivos, mas apontam que poucas pesquisas se destinam à compreensão de como os valores são convertidos em ação, ou como esses valores influenciam na decisão organizacional.

Pereira, Lobler e Simonetto (2010) e Rocha, Castro, Maçaneiro e Agnes (2016) argumentam que não há como negligenciar os diferentes estilos cognitivos na tomada de decisão, pois há um sistema que se relaciona entre os elementos de natureza objetiva e os elementos de natureza subjetiva, que prevalece na influência dos valores dos decisores.

O tomador de decisões é um ator psicossocial que escolhe e interpreta informações, de acordo com as suas experiências e vivências.

Rocha et al. (2016) afirmam que a cognição tem atuação na interpretação da informação, limitando a racionalidade. Dessa forma, os valores e as crenças se tornam os responsáveis por nortear as escolhas do tomador de decisão.

Almeida (2007); Macalli, Minghini, Walger e Roglio (2014) e Macalli (2015) afirmam que os gestores transportam consigo os seus valores no decorrer de sua trajetória profissional e que, mesmo com os valores organizacionais, ainda demonstram preferências por determinadas práticas.

Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009) destacam a existência de uma ampla literatura, abordando os valores pessoais dos gestores, mas apontam que poucas pesquisas se destinam à compreensão de como os valores são convertidos em ação, ou como esses valores influenciam a decisão organizacional. Para os autores, as experiências dos indivíduos moldam seus valores, crenças e modelo cognitivo, afetando seu comportamento e sua tomada de decisão.

A premissa de que os valores dos executivos refletem nas decisões estratégicas é um elemento central nos modelos de estratégia organizacional. Na busca da compreensão sobre atitudes e comportamentos pessoais dos gestores estratégicos, o estudo de valores pessoais se apresenta como de suma importância, visando esclarecer o funcionamento das organizações (Knafo, Roccas & Sagiv, 2011).

Rokeach (1973) afirma que valores devem ser compreendidos como crenças que, quando internalizadas, atuam orientando as ações e julgamentos do indivíduo; esses valores podem ser tanto individuais quanto sociais. Sobre os valores individuais, o autor ressalta que são percebidos e influenciados pelos valores sociais; ou seja, constituindo-se em uma crença estabelecida, um modo específico de conduta ou estado fim de existência, preferível pessoalmente e/ou socialmente, os quais podem atuar de forma a influenciar quanto à orientação, seleção e padronização das ações na vida do indivíduo e das organizações.

Em 1992, Schwartz avança no trabalho de Rokeach, afirmando que os valores individuais são propósitos que mudam em importância e conduzem a vida das pessoas (Torres, Schwartz & Nascimento, 2016).

De acordo com Schwartz (1992), a teoria dos valores humanos constitui uma base para os estudos dos valores organizacionais, os quais são definidos como princípios ou crenças sobre comportamentos ou estados de existência, sendo os valores representações cognitivas de

três exigências humanas absolutas: necessidades biológicas do indivíduo; necessidades sociais de interação e necessidades socioconstitucionais de sobrevivência e bem-estar dos grupos.

Tamayo (2007), a partir da abordagem desenvolvida por Schwartz (1992), repete que os valores organizacionais têm sua origem nos valores pessoais, à medida em que são inseridos nas organizações por pessoas.

No âmbito de investigação, que diz respeito ao comportamento organizacional, o tema liderança provavelmente se configura como um dos temas centrais (Menezes & Gomes, 2010).

Ainda que se apresente como um fenômeno que desperte o interesse de filósofos, desde a antiguidade, estudos relacionados ao processo de liderança só tiveram início nas ciências sociais a partir de 1930 (House & Aditya, 1997).

O conhecimento reunido por diversos estudos, realizados durante esse período, nas mais diversas áreas, como a psicologia, sociologia, administração e ciências políticas (Yukl & Van Fleet, 1992), permitiu que fosse conhecido muito sobre o fenômeno em foco.

Portanto, compreender a relação entre líder e liderado, a partir das características pessoais dos indivíduos, configura-se por determinadas situações que ambos os envolvidos enfrentam para proporcionar melhorias no mercado cada vez mais competitivo. Acredita-se, assim, que a construção do sucesso das pessoas e organizações se concretize com o comprometimento, com os valores compartilhados, com as metas similares e transparência de ações colaborativas (Burns, 1978).

O interesse na temática liderança torna-se evidente devido ao aumento da quantidade de estudos que emergem nos meios de divulgação de ensino, pesquisa e promoção do conhecimento, como livros, periódicos e encontros acadêmicos dentro do campo das ciências administrativas (Delfino, Silva & Rohde, 2010).

Ainda que exista uma série de estudos publicados, o tema liderança continua atraindo crescente interesse e atenção dos pesquisadores, devido ao surgimento de novas abordagens e perspectivas, que buscam compreender o processo de influência de uma pessoa na orientação de indivíduos ou grupos para o alcance de objetivos organizacionais (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; House & Aditya, 1997).

2.2 LIDERANÇA

Nas áreas de gestão e administração de negócios, a liderança é considerada um fenômeno de interesse fundamental, essencial na criação de valor nas empresas, no desenho e na execução eficaz de estratégias nas organizações (Turano & Cavazotte, 2016).

Tal importância do tema se faz notável pela força com que o assunto é apresentado tanto no âmbito acadêmico quanto no âmbito empresarial. No campo da gestão e do comportamento organizacional, estudar tal tema tem sido parte importante e central da literatura há algumas décadas (Yukl, 1989).

Em grande parte, a discussão sobre liderança parece estar articulada ao surgimento do mundo industrial. Contudo, para Bergamini (1994), esse tema tem sido objeto de discussão dos filósofos políticos desde a República de Platão, quando a preocupação central estava na formação dos líderes políticos. O surgimento da organização industrial apenas migrou essa discussão de um âmbito mais extenso para o gerencial.

Os estudos sobre liderança na teoria administrativa surgem quando a administração é visualizada como um campo de conhecimento. Para Bitencourt (2009), por volta do começo do século XX, na escola da administração científica, o líder desempenhava o papel de manipulação dos empregados, pois sua ênfase era firmada na produção e em técnicas que gerassem a eficiência, ou seja, o líder tinha como objetivo o cumprimento das tarefas, influenciando os empregados nas atividades, de forma a alcançar, assim, os objetivos organizacionais.

Bennis, Nanus e Simões (1988) argumentam que a liderança é um assunto em constante evolução. Definir o fenômeno liderança origina diversas posições conceituais diferentes, sendo muitas delas contraditórias ou reflexões de tendências passageiras, tanto para área gerencial quanto para a área acadêmica.

Embora a liderança seja foco de diversos estudos ao longo do tempo, ainda assim se faz difícil encontrar consenso sobre o seu conceito, bem como sobre o comportamento e o estilo do que seja um líder (Burns, 1978). A temática liderança apresenta diversos trabalhos com resultados inconclusivos e contraditórios.

Dessa forma, Stogdill (1950), Rauch e Behling (1984) definem liderança como um processo de influência das atividades de um grupo organizado em seus esforços para o estabelecimento de metas e realização de objetivos.

Katz e Kahn (1978) definem liderança como uma influência estimuladora sobre o cumprimento mecânico com as diretrizes rotineiras da organização.

Jacobs e Jaques (1990); Portugal e Yukl (1994) e Sadler-Smith, Hampson, Chaston e Badger (2003) complementam argumentando que a liderança supera a influência mecânica e traz sentido ao esforço coletivo, trabalhando, principalmente, a influência interpessoal por meio da comunicação.

Já Bass e Avolio (1993), afirmam que a liderança ocorre quando um membro do grupo modifica a motivação e as competências dos outros no grupo. O autor aborda a liderança como objeto central no processo de grupo, como uma questão de personalidade, como um exercício de influência e de persuasão, resultante de comportamentos específicos, como uma relação de poder, um instrumento para alcançar metas, um esforço de interação.

Ao longo dessas definições, Bergamini (1994) afirma que existem dois aspectos comuns presentes na grande maioria das definições de liderança existentes. O primeiro se refere ao fato dessas definições afirmarem que a liderança está ligada a um fenômeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas. Uma vez que a liderança não ocorre no isolamento, não há líderes sem seguidores (Dorfman, 1996). O segundo evidencia o exercício da influência de forma intencional por parte dos líderes sobre seus liderados.

Hollander (1978) abrange a grande maioria desses aspectos e ressalta que o processo de liderança, de uma forma geral, envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, que é orientado, principalmente, para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade.

Dentre as diversas teorias relacionadas à liderança, nos últimos anos, tem se destacado uma vertente teórica denominada “nova liderança”, que, por sua vez, foca a capacidade do líder de entender e agir, considerando a síntese dos desejos e crenças compartilhadas pelo grupo, isto é, a habilidade de aprender e ordenar os significados da realidade e suas ressonâncias no imaginário coletivo (Carvalho Neto, Tanure, Mota Santos & Simão Lima, 2012; Sadler-Smith et al., 2003; Parry & Bryman, 2006).

Diante disso, têm sido observadas diversas abordagens, cabendo destaque para a liderança transformacional, que, segundo Hu, Wang, Liden e Sun (2012), tem se apresentado como corrente dominante ao se pensar em liderança nos tempos atuais, absorvendo

características de várias abordagens anteriores; é apontada como uma das mais influentes teorias contemporâneas de liderança.

2.3 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A teoria da liderança transformacional tem sido empregada na literatura visando compreender o papel do líder na atualidade, e tem sua origem na obra *Leadership*, de James McGregor Burns no fim da década de 1978 (Beveren, 2015).

Essa teoria foi ajustada para as organizações por Bass e Avolio, nas décadas de 1980 e 1990, com o objetivo de investigar o comportamento do líder em períodos de mudanças, não deixando de considerar as teorias que a precederam (Sadler-Smith, 2003).

Tal teoria logo se tornou uma das mais influente no atual contexto de negócios (Carvalho neto et al., 2012).

Como o próprio nome indica, o estilo transformacional de liderança traz como referência os comportamentos gerenciais que convertem os liderados e os inspiram a ir além das expectativas, transcendendo o interesse pessoal pelo bem da organização (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

A liderança transformacional caracteriza-se por uma grande carga de motivação e aproximação entre líderes e liderados. A proposta da liderança transformacional considera que o ato de liderar envolve a criação de novos líderes, a partir das pessoas que estão ao seu redor, envolvendo-as não apenas com as tarefas rotineiras, mas oferecendo-lhes, além de reconhecimento, perspectivas e condições de desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão (Calaça & Vizeu, 2015).

De acordo com Hu et al. (2012), a liderança transformacional é a arte de se relacionar construtivamente com outras pessoas, mobilizando-os para atingir objetivos comuns.

Neto, Tanure, Santos e Lima (2012) apontam algumas características predominantes nos líderes transformacionais, destacando a atenção às necessidades dos liderados, estímulo intelectual, empatia e inspiração motivacional, baseada na capacidade de articular uma visão atraente de futuro, capaz de ser persuasiva e adotada pelos liderados.

Líderes transformacionais motivam seus seguidores e fazem com que trabalhem além do que inicialmente estavam destinados a trabalhar; são proativos e buscam sensibilizar seus

seguidores da importância de alcançar os objetivos previstos (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003; Bass, 1985).

Bass e Riggio (2006); Boonyachai (2011); Hu et al. (2012) e Vizeu (2011) identificaram quatro comportamentos peculiares de um líder transformacional: influência idealizada (Carisma), motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada.

A influência idealizada diz respeito a capacidade de influenciar liderados por meio de um ideal, uma ideologia ou valores socialmente compartilhados. Tais autores reiteram que essa é a principal característica que relaciona o estilo transformador a comportamentos coletivamente orientados, como o comportamento cívico e atitudes ligadas ao altruísmo. O líder se torna exemplar e ganha o respeito, a admiração, a confiança e o carisma de seus liderados.

A motivação inspiradora diz respeito à criação de significado para o trabalho do liderado, ao estímulo do trabalho em equipe, estabelecendo-se uma visão de futuro atrativa, de modo que a comunicação de metas seja clara, com o objetivo de superar limites. A estimulação intelectual remete-se a capacidade do líder em provocar a reflexão do liderado, fazendo com que ele ultrapasse sua visão das coisas. Está relacionada à criatividade e inovação.

A consideração individualizada é relativa ao estímulo e autodesenvolvimento dos liderados por meio de um tratamento individualizado. O líder dedica tempo em atividades de mentoria, reconhecendo os desejos e necessidades diferentes de cada indivíduo. A comunicação de mão dupla é incentivada, e o líder interage de maneira personalizada com cada liderado.

Para Bass e Avolio (1993), a liderança transformacional, exercida pelos gestores, não procura apenas alcançar o desempenho esperado, mas objetiva convencer os liderados a alcançar elevados níveis de desempenho, bem como aumentar os níveis morais e éticos.

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) argumentam que a liderança transformacional é tida como uma liderança carismática, em que as abordagens são centradas nas relações e na mudança dos indivíduos.

Burns (1978) ressalta que o líder transformacional eleva o nível de maturidade de seus funcionários, bem como os engajam e motivam sem o uso do poder. Essa liderança faz com

que seus funcionários transcendam seus próprios interesses em nome da equipe e da organização.

2.4 HIPÓTESES E MODELO DE PESQUISA

Eisenhardt e Zbaracki (1992) argumentam que os estudos, que buscam entender a influência das características individuais dos gestores, devem levar em consideração as características sociodemográficas (gênero, idade, experiência, grau de escolaridade, tempo de mandato, etc.) e não perceptíveis (psicológicas, cognitivas, crenças, valores, etc.) desses indivíduos, já que complementam a racionalidade humana.

Hollander (1978) e Waldman, Ramirez, House e Puranam (2001) indicam que os líderes desempenham um papel determinante na eficácia organizacional a todos os níveis; uma liderança eficaz pode melhorar o desempenho dos indivíduos e das organizações.

Para Jansen et al. (2006) e Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004), alguns comportamentos e a liderança transformacional são influenciados por diversas variáveis como idade, sexo, tempo no cargo, habilidades intelectuais, crenças e valores pessoais.

Do mesmo modo, Beveren (2015) afirma que a liderança representa um papel extremamente importante e que a marca pessoal da liderança tem reflexos diretos nos resultados das organizações.

Nesta seção, foram desenvolvidas as hipóteses que levam em conta a relação das características sociodemográficas e dos valores pessoais, além do nível de liderança dos gestores. E, por fim, o modelo contextual deste estudo.

2.4.1 GÊNERO

Nos últimos anos, as pesquisas, visando entender a relação entre gênero e estilos de liderança, emergiu de forma significativa. O impacto do gênero sobre as práticas de liderança tem sido amplamente investigado (Zhou, Zhang & Xie, 2014).

Dado que nas organizações há homens e mulheres em posições que exigem tomada de decisão, se faz pertinente investigar se ambos os gêneros decidem da mesma maneira ou se as características de cada gênero influenciam em como se realizam as decisões. Pelled,

Eisenhardt e Xin (1999) apontam que as pessoas de gêneros diferentes possuem diferentes normas, atitudes, crenças e perspectivas, portanto, suas tomadas de decisão são diferentes.

Smith, Smith e Verner (2006) investigaram a influência do gênero e o desempenho de suas organizações. Os autores argumentam que, apesar de a proporção de mulheres em cargos de alto escalão tender a ter efeitos positivos sobre o desempenho das empresas, esses efeitos dependem fortemente das qualificações dos gestores de topo do sexo feminino, minimizando o efeito do gênero sobre o desempenho da organização.

Costa (2014) investigou as teorias de tomada de decisão por gênero, concluindo que a maneira como homens e mulheres tomam decisões estratégicas nas organizações não têm relação direta com as teorias de tomada de decisão por gênero, e sim, com o nível de liderança que exercem e o “empowerment” que possuem dentro das empresas em que atuam.

A literatura propõe que as mulheres são mais democráticas e orientadas para as relações interpessoais do que os homens e têm uma percepção sobre o mundo que dá mais importância às relações e redes sociais. De tal forma, isso faz com que as mulheres sejam mais propensas do que os homens a utilizar um estilo interativo de gerenciamento, chamado liderança transformacional (Burke & Collins, 2001).

Como resultado, uma orientação feminina poderia ser considerada, particularmente adequada às características socialmente esperadas para um líder transformacional. (Burke & Collins, 2001; Linstead, Brewis, & Linstead, 2005).

Zhou, Zhang e Xie (2014) afirmam que as mulheres tendem a adotar estilo de liderança transformacional, ao passo que os homens adotam estilos de liderança mais autocráticos e orientados para a punição. Os pesquisadores afirmam ainda que o estilo de liderança, adotado principalmente por mulheres, prova ser benéfico para a eficácia, integrando, principalmente, o sistema de recompensa, motivação, expectativa e entusiasmo.

Segundo Engen, Leeden e Willemsen (2001), a participação das mulheres no mercado de trabalho ainda não é proporcional a dos homens, porém, há uma tendência de crescimento no número em cargos estratégicos.

Para Reszecki (2001), os motivos podem ser a falta de experiência, oportunidades de carreira inadequada, estereótipos, ou até mesmo a falta de interesse das próprias mulheres. O autor afirma ainda que esse lento avanço é por conta do estilo de liderança feminino, uma vez

que, nas organizações, a competitividade, a autoridade hierárquica e a ênfase no controle são características predominantemente masculinas.

Já o estilo feminino caracteriza-se pelas relações interpessoais; segundo Kanter (1997) e Powell (1988), as percepções de sucesso estão ligadas ao estilo masculino de liderança, dificultando a chegada das mulheres a posições de liderança.

Appelbaum, Audet e Miller (2002) mencionam que o conceito de gênero no papel da liderança é um dilema para as mulheres líderes, uma vez que, agindo como o gênero feminino, a líder é associada à incompetência, enquanto que agir de forma competente está associado com os traços masculinos.

Milliken e Martins (1996); Brown (2006); Hillman, Shropshire e Cannella (2007) argumentam que, embora a codificação de características de liderança comum aos gêneros não varie em função do gênero, a codificação de comportamento de liderança pareceu ser dependente do gênero, de forma que traços de liderança eram menos acessíveis quando o líder era do sexo feminino, em comparação com o masculino.

Carreira, Ajamil e Moreira (2001) também mencionam que mulheres líderes utilizam com mais frequência os comportamentos conhecidos como transformacionais, compartilhando a visão da empresa com seus funcionários de maneira descentralizada e com uma preocupação maior com a eficácia em vez da eficiência.

As mulheres também são frequentemente vistas como mais colaborativas do que os homens, preferindo a cooperação à coerção e ao controle (Gilligan, 1982; Thomas, 1994; Burke & Collins, 2001).

Quando confrontados com um conflito, acredita-se que as mulheres busquem soluções inclusivas, que deixem todos envolvidos mais felizes, do que enquadrar a questão como jogo de soma zero com vencedores e perdedores (Gilligan 1982).

Burke e Collins (2001) concluem que o estilo de liderança transformacional das mulheres é superior ao dos homens. Os autores acreditam que existe um vínculo entre o gênero de um gestor e seu estilo de liderança, sugerindo assim que:

Hipótese (H1). Gestores do sexo feminino possuem maior nível de liderança transformacional que gestores do sexo masculino.

2.4.2 IDADE

É notável, nos dias atuais, a grande variação de idade dos colaboradores; enquanto alguns gestores são relativamente muitos jovens, outros são significativamente muito velhos. Estudos abordando a relação entre idade de gestores e os aspectos organizacionais continuam sendo centrais na literatura (Menegazzo, 2016). Taylor (1975) e Korac-Kakabadse, Korac-Kakabadse e Myers (1998) afirmam que a idade, dentre outras características, pode interferir em aspectos como: gestão de conflitos, rotatividade de colaboradores, cultura organizacional, atitudes e comportamento de líderes, afetando o desempenho da organização.

Hambrick e Mason (1984); Barker e Mueller (2002) sugerem que, em organizações com gestores mais jovens, as estratégias são mais propensas a assumir riscos do que em empresas com gestores de maior idade, compreendendo aspectos relacionados à diversificação, inovação e influência financeira.

O conservadorismo demonstrado pelos gestores com maior idade ocorre em função de aspectos como: maior dificuldade para compreender novas ideias e aprender novos comportamentos, assim como menores capacidades físicas e mentais para explorar aspectos inovadores e de risco; possibilidade do conhecimento técnico ser inferior e mais desatualizado do que de gestores mais jovens (Bantel & Jackson, 1989); gestores mais velhos consideram muito importante a estabilidade financeira e de carreira (Vroom & Pahl, 1971; Hambrick & Mason, 1984; Barker & Mueller, 2002).

A relação entre a idade dos executivos e as escolhas estratégicas da sua organização, considerando a experiência e know-how, também são foco dos estudos em estratégia (Griffith et al., 1989; Angriawan & Abebe, 2011). Em estudos como Arnold, Turner, Barling, Kelloway e McKee (2007) e Henderson et al. (2006), verificou-se que o acúmulo de conhecimento e experiência, à medida que envelhecem, impacta nas decisões envolvidas.

Por outro lado, trabalhos, como os de Hambrick e Mason (1984) e Barker e Mueller (2002), sugerem que as organizações com gestores mais jovens são mais propensas a assumir riscos relacionados à diversificação, inovação e nível de endividamento.

Finucane, Mertz, Slovic e Schmidt (2005) argumentaram que existe diferença significativa na tomada de decisão, tendo como perspectiva a idade dos decisores. Os autores afirmam que as funções cognitivas dos indivíduos diminuem em função de sua idade e o desempenho das decisões tende a diminuir na mesma proporção.

Bruin, Parker e Fischhoff (2007) afirmam que os indivíduos mais velhos tendem a ser mais confiantes em relação à sua capacidade de tomar decisões, inibindo sua capacidade de aplicar novas estratégias.

Em contraste com os achados de Griffith et al. (1989), que afirmaram não encontrar evidências de que os indivíduos mais velhos tendem a considerar menos opções que os mais jovens, Child (1972) afirma que executivos mais jovens tendem a apresentar maior capacidade de processamento e análise de informações, podendo, assim, desenvolver uma melhor compreensão da situação e do problema. Essa capacidade auxilia ainda na resposta às mudanças no ambiente em que a organização está inserida.

Richard e Shelor (2002) afirmam que, com o passar do tempo, a idade muda suas crenças e sua rede de contatos, fazendo com que os gestores se tornem menos dispostos a buscar estratégias inovadoras. Conseqüentemente, esses gestores serão mais inflexíveis e conservadores, evitando riscos que possam prejudicar sua reputação ou ameaçar sua posição (Finucane et al., 2005; Grimm & Smith, 1991).

Liderança refere-se ao processo de influenciar os outros a perseguir os objetivos do grupo (Pontes, 2008). Zhou, Zhang e Xie (2014) ressaltam que alguns aspectos comportamentais são afetados pela idade; os autores afirmam que a idade tende a propiciar maior ou menor grau de individualismo entre os gestores, sendo que gestores de gerações mais jovens tendem a exibir comportamentos mais individualistas.

Da mesma forma, Kabacoff e Stoffey (2001) alegam que gestores mais jovens trabalham para se desenvolver e promover a si mesmos, enquanto que gestores mais velhos trabalham para desenvolver e promover outras pessoas.

Gestores mais jovens possuem perfis distintos dos gestores mais velhos, no que diz respeito a atitudes e comportamentos, afetando diretamente o estilo de liderança; gestores mais velhos são mais abertos e participativos do que os mais novos (Taylor, 1975; Mitchell, 2000; Kabacoff & Stoffey, 2001; Oshagbemi, 2004). Portanto, a seguinte hipótese de pesquisa é colocada:

Hipótese (H2). Quanto maior for a idade, maior será o nível de liderança transformacional dos gestores.

2.4.3 GRAU DE ESCOLARIDADE

Hambrick e Mason (1984) apontam que gestores com maiores níveis de educação formal possuem maior capacidade e especialização em atividades que exigem a busca de uma formação.

Níveis mais elevados de formação educacional são associados com maior capacidade cognitiva (Wally & Baum, 1994), podendo vir a induzir a uma melhor capacidade de tolerar ambiguidade (Wiersema & Bantel, 1992), captar novas ideias (Barker & Mueller, 2002), aprender novos comportamentos, gerar e implementar soluções criativas para problemas complicados (Bantel & Jackson, 1989).

Graham e Harvey (2002) complementam que executivos com níveis elevados de educação formal se sentem melhor preparados e estariam mais dispostos a usar metodologias sofisticadas. Assim, o nível de educação formal tem sido considerado fator importante na literatura sobre tomada de decisão estratégica, como um indicador de orientações cognitivas de um indivíduo que pode influenciar o desempenho da empresa (Rajagopalan, Rasheed, & Datta, 1993).

Boyatzis (2011) argumenta que o desempenho máximo ocorre quando a capacidade ou talento de um indivíduo está de acordo com as demandas de seu trabalho e do ambiente, no qual a organização está inserida, fazendo com que as competências específicas de um CEO, em determinadas áreas de conhecimento, passem a ser vantajosas para sua organização.

As características de setores mais dinâmicos da economia representam desafios mais complexos para os executivos, como o trabalho gerencial e as tarefas de processamento de informações (Rajagopalan, Rasheed, & Datta, 1993).

Em contraste, Serra, Três e Ferreira (2016) analisaram organizações brasileiras; os autores afirmam que os CEOs com educação formal em níveis elevados não apresentam melhor desempenho. Empresas nas quais o CEO tem melhores qualificações acadêmicas não apresentam melhoras no desempenho.

Na mesma linha, Hambrick e Mason (1984); Gottesman e Morey (2006) não encontraram evidências da relação entre o nível educacional dos gestores do alto escalão com o desempenho de suas organizações.

Embora a literatura mostre que CEOs, com níveis elevados de educação formal, são mais abertos à adoção de técnicas de processamento de dados, que podem trazer uma visão

diferenciada para o ambiente em que a empresa atua (Graham & Harvey, 2002), os resultados mostram que empresas com CEOs com níveis educacionais elevados não apresentam melhor desempenho relacionado.

Gottesman e Morey (2006) afirmaram que a educação formal contribui de forma especial para a obtenção e a ampliação das competências gerenciais. Esses fatores são importantes, visando atingir melhores resultados no segmento em que a organização encontra-se inserida.

Lloyd-Walker e Walker (2011) argumentam que a liderança transformacional está em harmonia com o novo paradigma organizacional, que consiste na força de trabalho ser baseada em capacidades e competências. Trabalhadores com elevadas capacidades e competências não podem ser eficientes quando tratados como máquinas e quando se programa tudo o que tem para fazer.

Sosik, Avolio e Kahai (1997) afirmam que a liderança transformacional fornece estímulo intelectual e encoraja indivíduos a pensar “fora da caixa”, olhar para os problemas de diferentes ângulos e adotar processos de pensamento exploratório.

Kanter (2004) ressalta que níveis moderados de liderança transformacional se mostram eficazes para energizar os gerentes de nível médio e inferior, para que eles desenvolvam sistemas melhorados.

Além disso, promovendo e exibindo esses comportamentos, tais líderes servem como modelos e ajudam a transformar esses comportamentos em níveis mais baixos de gerenciamento (Waldman & Yammarino, 1999).

He e Wong (2004); Gibson e Birkinshaw (2004) argumentam que o desempenho organizacional está sustentado no desenvolvimento e exploração das competências existentes em seus colaboradores; diante disso, a liderança transformacional tem sido frequentemente destacada. Dessa maneira, formula-se a seguinte hipótese de pesquisa:

Hipótese (H3). Quanto maior o grau de escolaridade, maior será o nível de liderança transformacional dos gestores.

2.4.4 TEMPO NO CARGO E EXPERIÊNCIA

Uma das características mais estudadas em gestores é o tempo no cargo e sua relação com diferentes indicadores de desempenho (Hambrick & Fukutomi, 1991; Henderson, Miller e Hambrick, 2006).

O tempo de cargo pode ser considerado uma proxy para a experiência, pois significa que o gestor aprende durante o tempo em que exerce sua função (Reed & Reed, 1989; Angriawan & Abebe, 2011).

Em relação aos efeitos ocasionados pelo tempo no cargo, Haleblian e Finkelstein (1993) afirmam que longos mandatos tendem a desenvolver uma equipe de gestão de topo mais homogênea, do mesmo modo, mais favoráveis às ideias, permitindo respostas com maior velocidade.

Já Finkenstein e Hambrick (1990) afirmam que o tempo de mandato dos gestores estratégicos pode vir a exercer grande influência sobre aspectos como persistência estratégica, conformidade estratégica e conformidade de resultado.

Meyer e Rowan (1977); Pfeffer (1981); Bass (1985); Fein, Vasiliu e Tziner (2011) pressupõem que o poder de um gestor aumenta conforme aumenta o tempo no cargo; os autores atribuem tal fato devido a, principalmente, três efeitos: o compromisso com o curso de ação de sua escolha, a institucionalização de crenças e práticas e o estabelecimento de uma crescente rede de contatos.

Do mesmo modo, Meyer e Rowan (1977) mostraram que essa institucionalização de crenças, durante o mandato de um gestor, tem, por um lado, um efeito positivo no desempenho resultante de uma maior legitimidade e, por outro lado, um efeito negativo, que reflete na ineficiência de regras obsoletas.

Hambrick e Mason (1984) afirmaram que as experiências de um gestor durante sua carreira e os anos vividos no setor e na empresa podem ter um efeito significativo em suas decisões, pois eles interpretam as estratégias e situações à luz de suas experiências (Hambrick & Mason, 1984); sua capacidade intelectual é fortalecida à medida que eles passam mais tempo na mesma posição.

Wally e Baum (1994) e Milliken e Martins (1996) observaram que o conhecimento acumulado, com base na experiência, aumenta a velocidade de tomada de decisão.

Kor (2003) observou que os gestores mais experientes trazem mais conhecimento do ambiente para a organização. No entanto, experiências semelhantes ou mesmo idênticas podem resultar em diferentes formas de comportamento (Kutz, 2008).

Para autores como Stogdill (1950); Bass (1985) e Hogg (2001), líderes com maior experiência podem influenciar o comportamento de seus liderados, evidenciando papel crucial no desempenho da equipe, assim como apontam que o estilo transformacional exerce uma maior influência no desempenho individual e da equipe. Diante de tais afirmações, formulamos a seguinte hipótese de pesquisa:

Hipótese (H4). Quanto maior a experiência, maior será o nível de liderança transformacional dos gestores.

2.4.5 VALORES

Para Finkelstein, Hambrick e Cannella (2009), as experiências dos indivíduos moldam seus valores, crenças e modelo cognitivo, afetando seu comportamento e sua tomada de decisão.

A premissa de que os valores dos pessoais dos gestores refletem nas decisões estratégicas é um elemento central nos modelos de estratégia organizacional. Na busca da compreensão sobre atitudes e comportamentos pessoais dos gestores estratégicos, o estudo de valores pessoais se apresenta como de suma importância, visando esclarecer o funcionamento das organizações (Knafo, Roccas & Sagiv, 2011).

Nos últimos anos, diversas teorias foram desenvolvidas, visando explicar a importância dos valores pessoais na tomada de decisão.

Estudar valores permite antecipar o comportamento, as atitudes, as escolhas e preferências dos indivíduos. A importância de explorar e conhecer os valores pessoais tem se fundamentado na ideia de prenunciador do comportamento humano, buscando entender como os valores pessoais interferem nas decisões do indivíduo (Bardi & Goodwin, 2011; Tamayo, 2007).

Na psicologia social, valores se definem como guias gerais, que transcendem objetos ou situações específicas. Os valores tornaram-se essenciais a partir do momento em que o

homem percebeu a si mesmo como indivíduo, tendo consciência de suas ações (Torres & Neiva, 2011)

O consenso sobre a maneira mais útil de conceituar valores básicos surgiu gradualmente desde os anos 50. Braithwaite (1998) resumiu as principais características da concepção de valores de alguns pesquisadores:

a. Valores são crenças e estruturas cognitivas intimamente ligadas ao afeto. Por exemplo: quando os valores são ativados, eles ficam infundidos de sentimento. Para as pessoas que consideram a independência como um valor importante, discutir isso se torna apaixonante. Afastá-lo de sua independência torna-se uma ameaça, tendo em vista que entram em desespero, quando incapazes de se protegerem.

b. Valores referem-se a objetivos desejáveis. Por exemplo: igualdade social e justiça.

c. Valores transcendem ações e situações específicas. Obediência e honestidade, por exemplo, são valores que podem ser relevantes no trabalho ou na escola, nos esportes, nos negócios, na política, com a família, amigos ou estranhos. Esses recursos de valores se tornam normas e atitudes, referindo-se a ações, objetos ou situações.

d. Valores servem como padrões ou critérios. Ou seja, os valores guiam a seleção ou avaliação de algumas ações. As pessoas decidem se ações são boas ou ruins, se vale a pena se aproximar ou evitar; levam em consideração se tal ação facilita ou prejudica a obtenção de valores estimados.

e. Os valores são ordenados por importância em relação um ao outro. O conjunto ordenado de valores forma um sistema de prioridades de valor. Os indivíduos podem ser caracterizados por suas prioridades de valor. As pessoas atribuem mais importância à conquista ou à justiça, à novidade ou à tradição, à riqueza ou à espiritualidade. Qual desses valores é mais ou menos importante como guias e justificativas para as decisões tomadas pelos atores em instituições sociais (políticas, econômicas, educacionais, familiares, religiosas, etc.).

f. A importância do conjunto de valores relevantes orienta a ação. Qualquer atitude ou comportamento normalmente tem implicações para vários valores. Por exemplo, ao frequentar uma igreja, o sujeito pode expressar e promover valores de tradição, conformidade, segurança e benevolência para uma outra pessoa, mas à custa de hedonismo, autodireção e

valores de estimulação. São as compensações entre os valores concorrentes que estão implicados simultaneamente na atitude ou comportamento que guia o indivíduo (Schwartz, 1992).

Segundo Schwartz (1992), a teoria dos valores humanos se estabelece como premissa para os estudos dos valores organizacionais, pois esses são definidos como princípios ou crenças sobre comportamentos ou situações de existência, sendo os valores personificações cognitivas de três exigências universais do ser humano, que são definidas pelo autor como: suas necessidades biológicas individuais; suas necessidades de interação e sobrevivência social e sócioconstitucional; e o bem-estar dos grupos.

Tendo como base esses três requisitos, Schwartz (1992) constrói uma tipologia com dez tipos motivacionais de valores: autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder, benevolência, conformidade, tradição, segurança e universalismo, que se organizam num sistema definido por duas dimensões bipolares contrárias.

Em uma dimensão, os extremos se referem ao conflito entre motivar-se pela promoção e por interesses próprios (autopromoção) versus motivar-se pela transcendência de si e pela promoção do bem-estar alheio (autotranscendência).

Na outra dimensão, os polos se referem ao conflito entre a motivação pelos interesses intelectuais e emocionais não previstos (abertura à mudança), versus a motivação pela manutenção do status quo e de instituições e tradições (conservação).

Os polos ou extremos de cada dimensão são chamados de valores de ordem superior; eles reúnem um conjunto de outros valores que podem ser entendidos como metas motivacionais, as quais orientam as pessoas ao longo da vida. Eles se distribuem em um continuum circular, formado pelo cruzamento perpendicular das duas dimensões citadas.

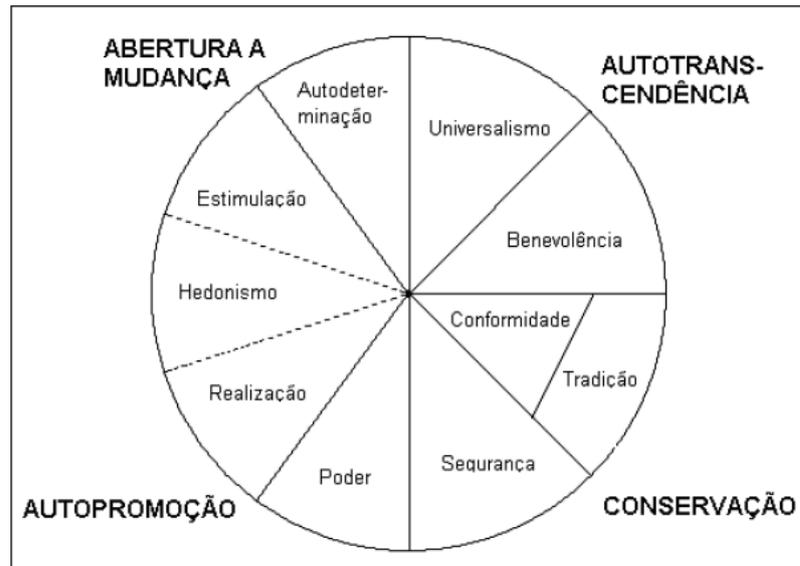


Figura 01: Estrutura teórica da relação entre valores.
Fonte: Schwartz (1992).

A Figura 2 ilustra a estrutura teórica da relação entre valores, conforme sugerido por Schwartz (2005); na Tabela 01, são apresentadas as metas motivacionais relativas a cada valor de ordens superior e inferior. A estrutura dos dez tipos motivacionais e a quase universalidade dos dois polos opostos apresentados têm sido confirmadas em diversas pesquisas, em diferentes culturas (Verplanken & Holland, 2002; Ess, 2009; Araujo, Bilsky & Oliveira Moreira, 2012).

Tais valores específicos medem dez orientações de valores, baseadas na teoria Schwartz (2003), conforme Tabela 01.

Tabela 01. Lista dos Tipos Motivacionais da escala Schwartz (1992)

Conjunto de valores		Metas motivacionais
	ABERTURA A MUDANÇA	AUTODIREÇÃO E ESTIMULAÇÃO
1	Autodeterminação	Independência de pensamento e ação; criar e explorar.
2	Estimulação	Manter-se em excelente nível de ativação; excitação, novidade e desafio na vida.
3	Hedonismo	Prazer, procura satisfazer seus desejos; curte os prazeres da vida, gozar a vida.
	AUTOPROMOÇÃO	HEDONISMO, REALIZAÇÃO E PODER
4	Realização	Realizar padrões internos de excelência.
5	Poder	Status social e prestígio.
	CONSERVAÇÃO	CONFORMIDADE, TRADIÇÃO E SEGURANÇA
6	Segurança	Estabilidade da sociedade, das relações e da própria pessoa.
7	Tradição	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias que uma cultura impõe ao indivíduo.
8	Conformidade	Restringir ações, inclinações e impulsos socialmente indesejáveis
	AUTOTRASCENDÊNCIA	UNIVERSALISMO E BENEVOLÊNCIA
9	Benevolência	Preservação e bem-estar das pessoas mais próximas.
10	Universalismo	Entender, apreciar, tolerar e proteger tendo em vista o bem-estar da humanidade e a natureza.

Fonte: Adaptado de Schwartz, (1992).

Considerar tal estrutura de valores mostra-se fundamental à capacidade de prever e entender as relações de valores com atitudes, opiniões, comportamento e experiência social. Isto exemplifica a concepção de valores delineados acima, demonstrando a importância que os indivíduos atribuem a esse conjunto de valores relevantes e que os orientam (Schwartz, 2003).

Bass (1985), Jansen et al. (2006) e Northouse (2009) argumentam que os valores, crenças e missão da organização são relevantes para o líder transformacional.

Marchiori, Vilaça, Simões, Pinto e Fonseca (2010) afirmam que o diferencial da liderança transformacional encontra-se na capacidade de influenciar o outro, podendo mudar seu comportamento e seu quadro de valores. Assim, a inspiração que o líder promove em seus seguidores para que busquem novas oportunidades é influenciada pelo estilo transformacional.

Posner e Kouzer (1993) e Russell (2001) afirmam que os processos e práticas de liderança são afetados pelos valores pessoais dos líderes.

Na mesma linha, England e Lee (1974), Sarros e Santora (2001), Fein, Vasiliu e Tziner (2011) argumentam que os valores interferem no comportamento dos gestores porque

afetam a percepção das situações, indo desde a geração de soluções para problemas, das relações interpessoais, da diferenciação entre o ético e o antiético, da aceitação ou rejeição de pressões, até a performance.

Essas observações reforçam a ideia de que os líderes transformacionais fazem o uso desse tipo de liderança, tendo como objetivo aumentar a motivação e o desempenho de seus seguidores. Assim, espera-se que:

Hipótese (H5). Os valores pessoais influenciam positivamente o nível de liderança transformacional dos gestores.

2.4.6 MODELO DE PESQUISA

O modelo de investigação, apresentado na Figura 02, foi elaborado para que, de uma forma compreensível, se possa visualizar e resumir os desígnios do presente estudo. Pretende-se analisar a relação entre as características sociodemográficas (gênero, idade, grau de escolaridade, tempo no cargo e experiência) e as características não perceptíveis (valores) sobre o nível de liderança dos gestores investigados.

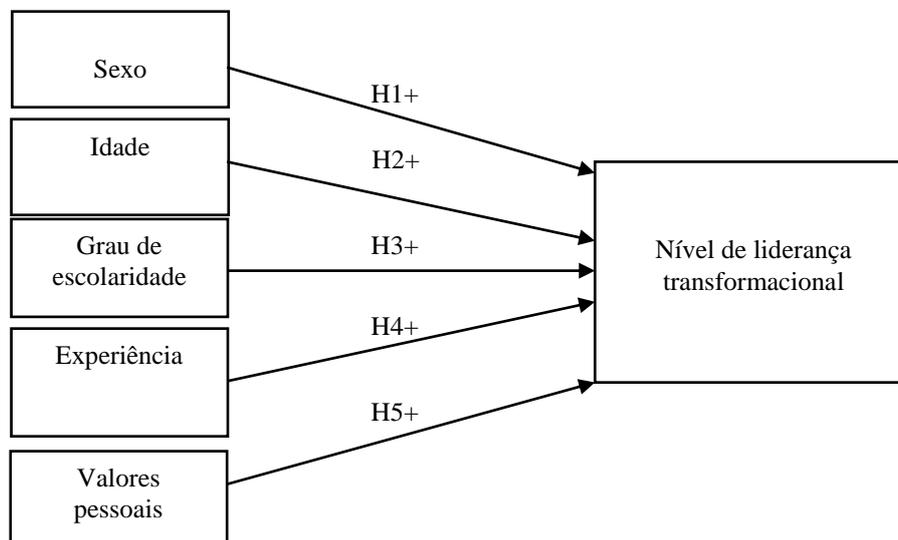


Figura 02: Modelo de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

3 MÉTODO

Neste capítulo, apresentam-se o delineamento da pesquisa, a população, a amostra e os procedimentos de coleta e análise de dados, utilizados para o alcance dos objetivos propostos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

No que tange à abordagem do problema, conforme Sampieri, Collado e Lucio (2006), este estudo tem um enfoque quantitativo; utilizou-se de coleta de dados para testar hipóteses com base na medição numérica e análise estatística para estabelecer padrões de comportamento.

Em relação à sua natureza, define-se essa pesquisa como básica, visto que, de acordo com Gil (2007), o objetivo da pesquisa básica é de caráter intelectual, procurando alcançar a aprendizagem e adquirir novos conhecimentos. Isto proporciona informações passíveis de aplicações práticas, podendo ter seus resultados para definir leis, estruturas, sistemas e teorias.

O estudo caracteriza-se quanto aos objetivos, como sendo descritivo, uma vez que tem como principal objetivo identificar, analisar e interpretar características da população analisada, empregando técnicas estatísticas e coleta de dados padronizada (Rodrigues, 2007).

Esta pesquisa buscou analisar a relação entre as características e valores pessoais e o nível de liderança dos gestores de organizações, que fazem parte da cadeia produtiva do agronegócio na região Oeste do Paraná.

Quanto ao método de abordagem, este estudo utiliza o método hipotético-dedutivo, preconizado por Lakatos e Marconi (1991), no qual o pesquisador identifica uma lacuna que vem a constituir a questão de pesquisa e propõe uma tentativa de resposta, formulando uma ou mais hipóteses de pesquisa. Se corroborada pela análise dos achados, é aceita como resposta válida à questão de pesquisa.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Nesta pesquisa, a amostra se caracteriza como não probabilística, sendo adaptada à amostragem por conveniência. Essa forma de amostragem é utilizada quando não se tem

acesso à lista completa dos indivíduos que formam a população, não tendo conhecimento da probabilidade que cada indivíduo tem de ser selecionado para a amostra.

Essa técnica consiste em selecionar uma amostra da população que seja acessível, ou seja, os indivíduos da pesquisa são selecionados porque estão prontamente disponíveis e não por meio de um critério estatístico (Flick, 2012).

Quanto aos procedimentos, neste estudo, foi utilizado uma *survey*, que é a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas - indicados como representantes de uma população alvo -, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (Fonseca, 2002).

O questionário foi aplicado para gestores (proprietários, sócios-proprietários, presidentes, vice-presidentes, diretores e membros de conselhos administrativos), alta gerência (gerentes com atuação em âmbito nacional e estadual), média gerência (gerentes com atuação em subdivisões regionais) e supervisores/coordenadores, ou seja, todos os participantes ligados a organizações do agronegócio brasileiro.

Essas organizações caracterizam-se de grande porte, com receita bruta anual superior a trezentos milhões de reais (Brasil, 2007); algumas possuem origem regional, outras são multinacionais de origem estrangeira.

Essas empresas atuam nos diversos elos da cadeia do Agronegócio, como: insumos (multinacionais fabricantes de defensivos agrícolas), produção agrícola (cerealistas e cooperativas), indústria (cooperativas e tradings), distribuição (transportadoras) e varejo (venda ao consumidor). Participaram da pesquisa 193 entrevistados; o público selecionado foi escolhido pela conveniência e fácil acesso do pesquisador ao grupo de entrevistados.

O questionário final foi composto por três instrumentos de pesquisa: o primeiro é destinado a identificar as características sociodemográficas (gênero, idade, grau de escolaridade e experiência) dos participantes. As perguntas desse instrumento foram perguntas abertas, breves e simples, mas capazes de caracterizar os participantes de forma que a informação obtida pudesse ser relevante para se relacionar posteriormente com o restante dos dados.

O segundo instrumento utilizado, visando classificar os valores dos gestores investigados, foi a escala resumida de Schwartz (1992), também chamada SSVS (*Short Schwartz Values Survey*). Esse instrumento, já validado no Brasil, permite o conhecimento

dos tipos motivacionais dos indivíduos, com base no agrupamento de seus valores pessoais hierarquizados, seguindo as prioridades apontadas pelo próprio indivíduo (Lindeman & Verkasalo, 2005).

O SSVS é atualmente o instrumento mais utilizado pelos pesquisadores de diversos países para estudar as diferenças individuais relacionadas aos valores pessoais (Tamayo, 2007).

A escala pede aos entrevistados que classifiquem a importância de valores específicos como princípios em sua vida. São 61 itens que se apresentam reunidos em 10 grupos: Conformidade, Tradição, Benevolência, Universalismo, Autodireção, Estimulação, Hedonismo, Realização, Poder e Segurança. Os respondentes indicam quão importante cada valor é como um princípio norteador em sua vida, sendo aferido em uma escala de 6 pontos, indicando: 1 = não possui importância alguma, até 6 = muito importante.

O terceiro instrumento, utilizado com o objetivo de verificar o nível de liderança transformacional dos gestores investigados, foi o instrumento amplamente utilizado em pesquisas relacionadas à liderança transformacional, já validado por Jansen et al. (2006) e adaptado de Bass e Avolio (1993), composto de 6 questões dispostas numa escala do tipo *Likert* de 6 pontos (1 = discordo fortemente, 6 = concordo fortemente), que possibilita que o próprio líder consiga realizar sua avaliação e tenha uma noção exata do seu estilo de liderança.

Em seguida, o questionário final, formado pelos três instrumentos citados acima, foi aplicado em suporte online a uma base de dados selecionada pelos pesquisadores, sendo elaborado com recursos da plataforma de pesquisa virtual, denominada *GoogleForms*, que, além de servir de motor de difusão e acesso para preenchimento do questionário, serviu também como armazenamento dos dados.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise foi realizada de forma quantitativa. A primeira etapa de análise dos dados compreendeu a identificação do perfil dos investigados, por meio da análise descritiva dos dados. A estatística descritiva destina-se a esclarecer certos fenômenos pela utilização de números na construção de descrições detalhadas, que podem ser organizadas em variáveis enquadradas em modelos para testar possíveis relações entre elas (Pestana & Gageiro, 2003).

A segunda etapa consistiu no teste do modelo teórico. Para essa etapa, foi empregada a Análise de Modelos de Equações Estruturais (MEE), por meio do método dos Mínimos Quadrados parciais - *Partial Least Squares* (PLS), com a utilização do software SmartPLS 3.0. A escolha do método deve-se ao fato de que ele permite visualizar, por meio das hipóteses, as relações entre as variáveis de pesquisa (Hair et al., 2014).

O modelo PLS (*path models*) é desenvolvido, tomando por base a teoria. Nesse contexto, a teoria representa um conjunto de hipóteses sistematicamente relacionadas desenvolvidas seguindo o método científico que pode ser usado para explicar e prever resultados (Ringle, Silva & Bido, 2014)

Ele se fundamenta em dois elementos: um de mensuração - validade do modelo e um estrutural - verificação das relações entre as variáveis (Hair et al., 2014). O modelo estrutural apresenta medidas empíricas de relações entre os construtos e o modelo de mensuração representa as relações entre indicadores e construtos.

Desse modo, é possível analisar o ajuste da teoria aos dados, isto é, comparar o modelo estrutural com a realidade teórica determinada (Hair et al., 2014). Via de regra, o PLS-PM consiste numa abordagem estatística que modela relações multivariadas complexas entre variáveis observadas (indicadores) e variáveis latentes (construtos). As variáveis observáveis devem transmitir informações sobre o comportamento de variáveis latentes, conceitos teóricos que não podem ser observados diretamente (Vinzi, Trinchera & Amato, 2010).

No contexto estudado, as variáveis latentes incluem: características sociodemográficas dos investigados, que se referem a gênero, idade, grau de escolaridade e experiência; características não perceptíveis, que se referem aos valores pessoais dos investigados; e como variável observada, o nível de liderança dos investigados.

4 RESULTADOS

Nesta seção, é apresentada a análise dos dados, inicialmente, por meio da caracterização da amostra do estudo. Em seguida, foi realizada a validação do modelo por meio da confiabilidade dos construtos testados junto aos entrevistados.

Por último, apresenta-se o teste de hipóteses desta investigação.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E ANÁLISE DESCRITIVA

A amostra avaliada neste estudo consiste em 193 respostas. De acordo com os resultados, apresentados na Tabela 02, observa-se a descrição das características sociodemográficas dos entrevistados. A Tabela 02 responde ao primeiro objetivo específico da pesquisa, que é identificar as características sociodemográficas (sexo, idade, grau de escolaridade e experiência) dos gestores investigados.

Tabela 02. Características sociodemográficas dos entrevistados.

Dados	Frequência relativa	%	Média	Desvio padrão
Nível hierárquico				
Gestão de topo	59	31	-	-
Alta gerência	33	17	-	-
Média gerência	49	25	-	-
Supervisão/coordenação	52	27	-	-
Sexo				
Masculino	134	69	-	-
Feminino	59	31	-	-
Idade	-	-	37,7	11,8
Grau de escolaridade				
Ensino fundamental	0	0	-	-
Ensino médio	31	16	-	-
Ensino superior	79	41	-	-
Especialização/MBA	64	33	-	-
Mestrado/Doutorado	19	10	-	-
Tempo no cargo				
Até 1 ano	20	10	-	-
Entre 1 e 2 anos	30	16	-	-
De 2 a 5 anos	51	26	-	-
Entre 5 e 10 anos	42	22	-	-
Mais de 10 anos	50	26	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 02, é possível destacar os maiores percentuais encontrados. Observa-se que 31% dos entrevistados fazem parte da gestão de topo de suas empresas.

Em relação ao gênero, a pesquisa compreende 69% de homens e 31% de mulheres. No que diz respeito à idade dos entrevistados, a média aferida foi 37,7 anos, com desvio padrão de 11,8. Quanto ao grau de escolaridade, 41% dos entrevistados possuem ensino superior completo, sendo o maior percentual de respostas, seguido de 33% dos entrevistados que possuem alguma especialização/MBA.

Por fim, identificou-se a experiência dos gestores investigados com base no tempo de cargo; 26% dos entrevistados estão no cargo atual de 2 a 5 anos; da mesma forma, outros 26% dos entrevistados permanecem no atual cargo há mais de 10 anos.

A Tabela 03 exibe a estatística descritiva (valor médio e desvio padrão) e mostra as correlações entre cada par de variáveis. A medida de correlação é o tipo de medida que se usa quando se quer saber se duas variáveis possuem algum tipo de relação, de maneira que, quando uma varia, a outra varia também (Morettin & Bussab, 2017).

As variáveis idade e experiência apresentam correlação ao nível de significância de 0,05 com o nível de liderança. A variável escolaridade não apresentou significância em nenhum nível. Cabe destaque para a relação da variável valores com nível de liderança, que apresentou alto valor significativo ao nível de 0,01. A Tabela 03 confirma a correlação entre cada variável que forma o modelo.

Tabela 03. Estatística descritiva e correlação entre as variáveis.

Variável	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5
1 Idade	37,7	11,8	1				
2 Experiência	3,4	1,3	,633**	1			
3 Escolaridade	3,4	0,9	0,042	0,095	1		
4 Valores	5,0	0,6	0,099	,172*	0,05	1	
5 Nível liderança	5,1	0,6	,184*	,177*	0,13	,581**	1

** significativa ao nível de 0.01.

* significativa ao nível de 0.05.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

4.2 VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Esta etapa consistiu na verificação do modelo de mensuração. Incluindo a análise dos indicadores de validade convergente e discriminante, mediu a relação entre os construtos

latentes e as variáveis observadas. Isto é, afere se as variáveis observadas representam os construtos, considerando que esses não são medidos diretamente (Hair et al., 2014).

Visando mensurar a relação existente entre as variáveis analisadas, foram verificadas suas cargas fatoriais. Segundo Comrey e Lee (1992), as cargas fatoriais são classificadas em desprezíveis (menor que 0,31), pobres (igual ou maior a 0,32 e até a 0,44), razoáveis (igual ou maior a 0,45 e até a 0,54), boas (igual ou maior a 0,55 e até 0,62), muito boas (igual ou maior a 0,63 e até 0,70) e excelentes (iguais ou maior que 0,71).

Na Figura 3, é observado o modelo de mensuração da pesquisa e as cargas fatoriais dos construtos investigados (valores entre os construtos em azul e as variáveis observáveis em amarelo).

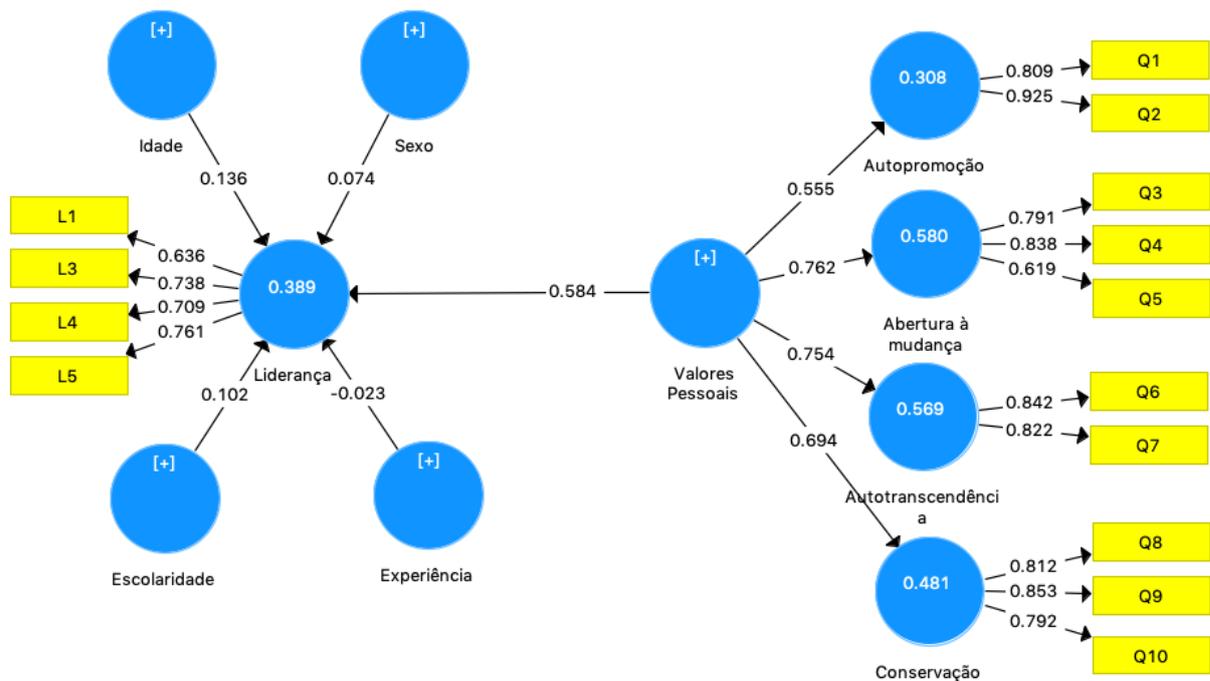


Figura 03: Modelo de mensuração da pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Constata-se que todas as cargas fatoriais podem ser consideradas boas, muito boas ou excelentes. Em seguida, foi avaliada a confiabilidade e validade convergente dos construtos, utilizando o coeficiente do Alfa de Cronbach (AC), a Confiabilidade Composta (CC) e as *Average Variance Extracted* (AVEs).

Tanto AC como CC são usados para se avaliar se a amostra está livre de vieses, ou ainda, se as respostas são confiáveis. Valores do AC acima de 0,60 são considerados adequados e valores de 0,70 a 0,90 do CC são considerados satisfatórios (Hair et al., 2014).

Estabelecendo sequência, foram observadas as Validades Convergentes, obtidas pelas observações das Variâncias Médias Extraídas (*Average Variance Extracted* - AVEs). Para tal, usou-se o critério de Fornell e Larcker (Henseler et al., 2009), isto é, os valores das AVEs devem ser maiores que 0,50 ($AVE > 0,50$).

A AVE é a porção dos dados (nas respectivas variáveis) que é explicada por cada um dos construtos, respectivos aos seus conjuntos de variáveis, ou quanto, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos construtos. Neste estudo, admite-se que o modelo converge a um resultado satisfatório, pois todos os critérios avaliados se apresentam dentro de valores adequados, conforme Tabela 04.

Tabela 04. Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variâncias Médias Extraídas.

Variáveis	Alfa de Cronbach (AC)	Confiabilidade Composta (CC)	AVEs
Abertura à mudança	0,614	0,797	0,570
Autopromoção	0,688	0,860	0,755
Autotranscendência	0,556	0,818	0,693
Conservação	0,755	0,860	0,672
Liderança	0,675	0,804	0,508

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na sequência, foi avaliada a validade discriminante (VD) entre os construtos. A VD é um indicador de que as variáveis de um construto não estão associadas a outro construto, ou seja, a necessidade de os construtos apresentarem validade discriminante independentemente um dos outros (HAIR et al., 2014).

Para tal, utilizou-se o critério de Fornell e Larcker (1981). Esse critério tem por objetivo comparar as raízes quadradas dos valores dos *Average Variance Extracted* (AVEs) de cada construto com as correlações entre as variáveis latentes, ou seja, um construto deve apresentar mais variância com as variáveis a ele relacionadas do que qualquer outro construto (Hair et al., 2014). A Tabela 05 traz os valores das raízes quadradas das AVEs (em negrito).

Tabela 05. Raiz quadrada das AVEs e correlação.

	Abertura a mudança	Autopromoção	Autotranscendência	Conservação	Liderança
Abertura a mudança	0,755				
Autopromoção	0,544	0,869			
Autotranscendência	0,371	0,172	0,832		
Conservação	0,209	0,037	0,530	0,820	
Liderança	0,438	0,277	0,448	0,456	0,712

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Nota-se que todos os valores das raízes quadradas dos AVEs são superiores à correlação de cada construto, confirmando a validade discriminante do modelo. A partir dessa análise, foi efetuada a verificação do coeficiente de Pearson (R^2), que avalia a porção da variância das variáveis endógenas, explicada pelo modelo estrutural, indicando a qualidade do modelo ajustado. Cohen e McKay (1988) sugere que $R^2=2\%$ seja classificado como efeito pequeno; $R^2=13\%$ como efeito médio e $R^2=26\%$ como efeito grande. Dessa forma, o modelo proposto possui um alto poder explicativo, pois seu valor é de 0,389 ou 38,9%, conforme Figura 3.

Posteriormente, os valores de redundância e comunalidades foram calculados. A função da redundância é avaliar a precisão do modelo, ou seja, como o modelo se aproxima ao que foi proposto. Os valores devem ser maiores que zero e são calculados apenas para as construções dependentes (Hair et al., 2014).

Já para as comunalidades (tamanho do efeito ou indicador de Cohen), são calculados pela inclusão e subsequente exclusão de cada construto do modelo, permitindo uma avaliação de como cada construto é adequado para a configuração do modelo. Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados efeitos pequeno, médio e grande, respectivamente (Hair Jr. et al., 2014). Esses valores são mostrados na Tabela 06, confirmando a precisão do modelo ajustado.

Tabela 06. Valores de redundância e valores comuns.

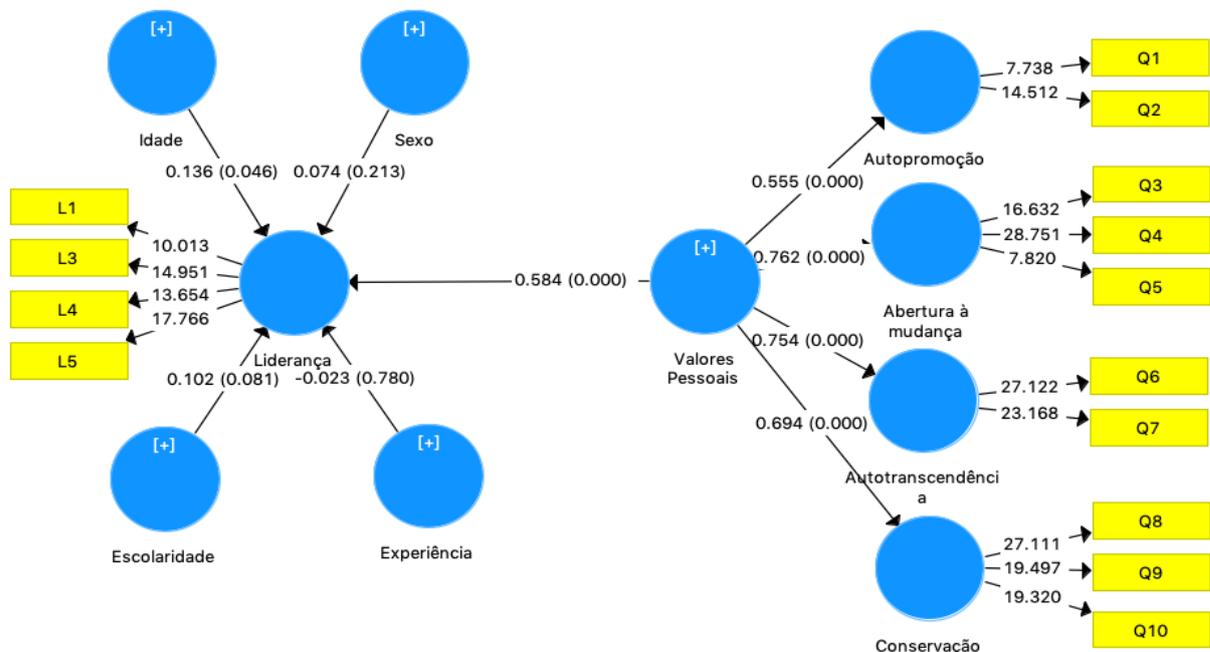
Variáveis	Redundância	Comunalidades
Abertura à mudança	0,312	0,193
Autopromoção	0,213	0,267
Autotranscendência	0,379	0,142
Conservação	0,304	0,339
Liderança	0,177	0,208

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

4.3 TESTE DE HIPÓTESES

Na sequência, procedeu-se ao teste das hipóteses, propostas pelo modelo estabelecido neste estudo, examinadas a partir do teste *t-student*, *p-valor* e coeficientes beta- β (coeficientes de regressão padronizados) de mínimos quadrados.

Sendo assim, para uma significância de 5%, um *p-valor* inferior a 0,05 ou valor *t-student* acima de 1,96, são considerados significantes ao nível de 5%. Os valores de β estão compreendidos no intervalo de -1 a + 1, sendo que valores próximos a 1 indicam associação positiva forte entre os construtos; valores próximos a -1 indicam associação negativa forte entre os construtos e valores próximos a 0 indicam relação fraca entre os construtos. Na Figura 04, observa-se o modelo estrutural final.

**Figura 04:** Estrutura de análise final da pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os resultados apresentados na Tabela 07 indicam que as hipóteses H1) Gestores do sexo feminino possuem maior nível de liderança transformacional; H3) Quanto maior o grau de escolaridade, maior será o nível de liderança transformacional dos gestores; e H4) Quanto maior a experiência, maior será o nível de liderança transformacional dos gestores, não foram suportadas pela pesquisa.

Já as hipóteses H2) Quanto maior for a idade, maior será o nível de liderança transformacional dos gestores; e H5) Os valores pessoais influenciam positivamente o nível de liderança transformacional dos gestores, foram suportadas pelo teste de hipóteses.

Tabela 07: Resultado do teste hipóteses.

Hipóteses	Coefficiente de caminho	Estatística t	p. valor	Conclusão
H1) Sexo -> Liderança	0,074	1,248	0,213	Não suportada
H2) Idade -> Liderança	0,136	2,027	0,043	Suportada
H3) Grau de escolaridade -> Liderança	0,102	1,749	0,081	Não suportada
H4) Experiência -> Liderança	-0,023	0,279	0,780	Não suportada
H5) Valores pessoais -> Liderança	0,584	13,554	0,000	Suportada

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Após a apresentação dos resultados, o capítulo a seguir discute os resultados encontrados neste estudo.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A primeira hipótese testada, H1, teve como objetivo verificar se gestores do sexo feminino possuem maior nível de liderança transformacional; de acordo com os resultados da pesquisa, essa hipótese foi rejeitada. Esses resultados divergem de pesquisas anteriores, como: Gilligan (1982), Thomas (1994), Burke e Collins (2001), Carreira, Ajamil e Moreira (2001), Linstead, Brewis e Linstead (2005) e Zhou, Zhang e Xie (2014). Esses estudos, em geral, mencionam que o estilo de liderança transformacional das mulheres é superior ao dos homens. Os autores acreditam que existe um vínculo entre o gênero de um gestor e seu estilo de liderança e que as mulheres líderes se apresentam com características mais próximas de uma liderança transformacional; elas também seriam mais propensas que os homens a adotar com mais frequência os comportamentos associados ao estilo de liderança transformacional.

Contudo, os resultados obtidos possibilitam corroborar com Smith et al. (2006) e Costa (2014), que argumentam que os efeitos dependem fortemente das qualificações dos gestores do sexo feminino, de forma que o “empowerment”, que possuem dentro das organizações, pode minimizar o efeito do gênero.

A hipótese H2 teve como objetivo verificar se, quanto maior for a idade, maior será o nível de liderança transformacional dos gestores. Para o universo pesquisado, tal hipótese foi suportada. Quando se trata de liderança, a literatura refere-se ao processo de influenciar os outros a perseguir os objetivos do grupo.

Os resultados encontrados vão de encontro com as afirmações de Taylor (1975), Pontes (2008), Zhou, Zhang e Xie (2014), os quais alegam que gestores mais jovens trabalham para se desenvolver e promover a si mesmos, enquanto que gestores mais velhos trabalham para desenvolver e promover outras pessoas, ficando em contraponto ao comportamento de líderes transformacionais.

Kabacoff e Stoffey (2001), Oshagbemi (2004) argumentam que gestores com menor idade apresentam atitudes e comportamentos distintos dos gestores com maior idade, o que afeta diretamente o estilo de liderança. Ressalta-se que alguns aspectos comportamentais são afetados pela idade, pois ela tende a oferecer maior ou menor grau de individualismo entre os gestores. Gestores mais velhos são mais abertos e participativos que os mais novos. Já gestores de gerações mais jovens, tendem a exibir comportamentos mais individualistas, o que diverge dos comportamentos de um líder transformacional.

A hipótese H3 discorreu sobre o grau de escolaridade dos gestores participantes do estudo e teve como objetivo verificar se, quanto maior o grau de escolaridade, maior será o nível de liderança transformacional dos gestores. Essa hipótese não foi suportada pelo estudo.

Os resultados encontrados são análogos aos de Hambrick e Mason (1984); Gottesman e Morey (2006); Serra, Três e Ferreira (2016), que não encontraram evidências da relação entre o grau de escolaridade dos gestores com o desempenho de suas organizações. Da mesma forma, esse estudo não evidenciou que os gestores com educação formal elevada apresentam maior nível de liderança transformacional.

Dessa forma, o grande papel do grau de escolaridade na liderança transformacional parece se apresentar no fato de ser eficaz para energizar os gestores. Conforme Bantel e Jackson (1989), Wiersema e Bantel (1992), Wally e Baum (1994), Sosik, Avolio e Kahai

(1997), Barker e Mueller (2002), afirma-se que níveis mais elevados de formação educacional são associados com maior capacidade cognitiva, induzindo a uma melhor capacidade de captar novas ideias, assim como aprender e ensinar novos comportamentos.

O líder transformacional apresenta características ligadas à influência idealizada e motivação inspiradora, comportamentos que podem vir a fornecer estímulo intelectual e encorajar indivíduos a pensar “fora da caixa”, olhar para os problemas de diferentes ângulos e adotar processos de pensamento exploratório.

Na mesma linha, Waldman e Yammarino (1999), Kanter (2004), He e Wong (2004), Gibson e Birkinshaw (2004) argumentam que, promovendo e exibindo esses comportamentos, tais líderes servem como modelos e ajudam a transformar os comportamentos nos níveis mais baixos de gerenciamento. Essa relação apresenta-se como uma sinergia, favorecendo o desenvolvimento organizacional, que está sustentado no desenvolvimento e exploração das competências existentes em seus colaboradores.

A quarta hipótese da pesquisa está relacionada à experiência dos investigados, neste estudo, medido por meio do tempo no cargo, H4: Quanto maior a experiência, maior será o nível de liderança transformacional dos gestores. Essa questão está no cerne da teoria do ciclo de vida do líder em seu cargo, desenvolvida por Hambrick e Fukutomi (1991).

Tal hipótese não foi suportada pelo estudo. O resultado contraria os achados de Stogdill (1950), Meyer e Rowan (1977), Pfeffer (1981), Bass (1985), Hogg (2001), Fein, Vasiliu e Tziner (2011), que pressupõem que o poder de um gestor aumenta de acordo com o seu tempo no cargo e sua experiência, vindo a ocorrer a institucionalização de crenças e práticas. Isso influencia o comportamento de seus liderados, elevando o nível de liderança transformacional de sua equipe.

Pfeffer (1981) argumenta que os gestores desenvolvem suas posições de poder ao longo do tempo, à medida que seus relacionamentos, ações e crenças tornam-se regras que não são mais colocadas em questão por outros membros da organização. Desse modo, sugere-se que o poder está negativamente relacionado à liderança transformacional, o que pode ser explicado pelo fato de que o poder está associado ao estabelecimento de metas pessoais. Portanto, seriam mais capazes de levar à reputação, ao reconhecimento social e à riqueza, características não ligadas à liderança transformacional.

É necessário entender que poder é a capacidade de obrigar, por causa de sua posição ou força, os outros a obedecerem à sua vontade, mesmo que eles preferissem não o fazer; a influência, presente na liderança transformacional, busca, por meio da comunicação, elevar o espírito de equipe, gerando grandes expectativas em seus liderados. Além disso, faz com que consigam realizar mais do que o esperado, com base na influência carismática e motivação inspiradora, características de destaque em um líder transformacional.

Dessa forma, pode-se justificar o achado dessa pesquisa pelo fato de o tempo do mandato e experiência dos gestores investigados estarem relacionados com a influência pelo poder e não pela influência idealizada, que é a capacidade de influenciar liderados por meio de um ideal - uma ideologia ou valores socialmente compartilhados, como rege a teoria da liderança transformacional.

Por fim, a quinta e última hipótese testada, H5, discorreu sobre: os valores pessoais influenciam positivamente o nível de liderança transformacional dos gestores. Essa hipótese foi suportada pelos resultados deste estudo. Analisando esse construto a partir dos valores de t-student (13,554) e coeficientes beta- β (0,584), foi o que apresentou maior poder explicativo da variação do nível de liderança dos entrevistados, ou seja, quanto mais os valores pessoais, ligados ao comportamento de um líder transformacional, estão presentes, maior a probabilidade de os gestores possuírem um maior nível de liderança transformacional.

Ao avaliar as respostas dos entrevistados, relacionadas à estrutura teórica da relação entre valores de Schwartz (1992), se faz notável a diferença das médias de respostas dos polos conflitantes. Em uma dimensão, os extremos se referem ao conflito entre motivar-se pela promoção e por interesses próprios (autopromoção), guiados por metas motivacionais, como status social e prestígio, características distantes de um líder transformacional. Tal dimensão apresentou a menor média de respostas entre os tipos motivacionais - Poder: 3,89.

Em outra dimensão, o extremo refere-se a motivar pela transcendência de si e pela promoção do bem-estar alheio (autotranscendência), guiados por metas motivacionais relacionadas à preservação e bem-estar das pessoas mais próximas, características presentes em um líder transformacional. Essa dimensão apresentou a maior média de respostas entre os tipos motivacionais - Benevolência 5,54.

Esse resultado é mais um indício de que, quanto mais presentes os valores pessoais, ligados à liderança transformacional, maior a probabilidade de os gestores possuírem um

maior nível de liderança transformacional. Esses resultados vão de encontro a Schwartz (2005), que relata o resultado de pesquisas que conseguiram apontar a relação entre valores humanos e comportamentos de cooperação, assim como as associações dos valores com os comportamentos que tendem a seguir a ordem circular da teoria de valores.

Para o autor, as relações entre valores e comportamentos acontecem por meio dos seguintes movimentos: há uma maior acessibilidade dos valores mais importantes, ocasionando uma elevada motivação para realizar ações de acordo com os valores mais importantes, o que, por fim, ocasiona a influência dos valores sobre a atenção, percepção e interpretação de situações, assim como sobre o planejamento das ações.

Do mesmo modo, esse resultado vai ao encontro dos trabalhos de England e Lee (1974), Posner e Kouzes (1993), Russell (2001), Sarros e Santora (2001), Fein, Vasiliu e Tziner (2011), que afirmam que a liderança transformacional é afetada pelos valores individuais. Assim como observado pelos autores, neste estudo, os tipos motivacionais de valores, benevolência e autodeterminação, também predisseram o nível de liderança transformacional.

Os indícios encontrados neste estudo reforçam os argumentos de Bass (1985), Jansen et al. (2006), Northouse (2009) e Marchiori et al. (2010), os quais destacam que os valores pessoais exercem influência na liderança transformacional, assim como são de extrema importância para o líder transformacional, já que o grande diferencial do líder transformacional se encontra na capacidade de influenciar o outro, podendo mudar seu comportamento e seu quadro de valores.

Desse modo, os líderes transformacionais tendem a se utilizar dessa capacidade, visando aumentar a motivação e o desempenho de seus seguidores, assim, conseqüentemente, o seu próprio nível de liderança transformacional.

Esse resultado reforça a existência de um fluxo que permeia as relações sociais, destacando a capacidade dos valores pessoais de influenciar o nível de liderança transformacional dos gestores.

5.1 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Este estudo possui limitações metodológicas que devem ser detalhadas para efeito de compreensão de seus resultados. Uma delas refere-se à composição de uma amostra não probabilística (por conveniência), assim como um contexto específico de negócio, que pode trazer algum viés aos resultados. Assim, os resultados devem ser apreciados sob a perspectiva da amostra considerada, sem generalizações, em vista das características desse tipo de amostragem.

Ademais, outra limitação está relacionada ao número de variáveis investigadas neste estudo, ou seja, é possível que, para a explicação da influência das características dos gestores sobre o nível de liderança transformacional, sejam necessárias não só as características observadas neste estudo, mas outras variáveis sociodemográficas, como diversificação de escolaridade, experiências diversificadas, origem cultural, trilha funcional, heterogeneidade, dentre outras. Além disso, outras variáveis, relacionadas aos aspectos cognitivos, como ética, religiosidade, entre outros, podem ser uma interessante agenda de pesquisas futuras.

Sugere-se que novas coletas de dados sejam efetuadas, com outras amostras para comparações com os resultados encontrados nesta pesquisa. Além disso, no que se refere a estudos futuros, investigações com outros públicos e em diferentes dinâmicas organizacionais permitiriam comparar os resultados em função das especificidades de cada público e suas características; a incorporação de outras variáveis, por sua vez, poderia representar um avanço na construção do modelo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança e seus líderes são um recurso potencialmente estratégico dentro de uma organização. Desse modo, a discussão em torno da liderança vem se desenvolvendo em uma sucessão significativa de pesquisas, que se concentram nos indivíduos (gestores), grupos (equipes de diretores) ou outros órgãos de governança (conselho de administração).

Este estudo analisou as relações entre as características sociodemográficas e valores pessoais dos gestores com o nível de liderança. Inicialmente, destacam-se as hipóteses suportadas no presente estudo, que reforçam os indicativos presentes na literatura. A hipótese H2 sugere que, quanto maior for a idade, maior será o nível de liderança transformacional dos

gestores. A hipótese H5 indica que os valores pessoais influenciam positivamente o nível de liderança transformacional dos gestores.

Contudo, algumas hipóteses não foram suportadas, mesmo que existam alguns indícios na literatura de haver relações e são destacadas na sequência. A hipótese H1, que propunha que gestores do sexo feminino possuem maior nível de liderança transformacional. A hipótese H3, a qual sugeria que, quanto maior o grau de escolaridade, maior seria o nível de liderança transformacional dos gestores; e a hipótese H4, apontando que, quanto maior o tempo no cargo e sua experiência, maior seria o nível de liderança transformacional dos gestores. Vale ressaltar que, embora as indicações na literatura afirmem que existam relações significativas, não se deve esgotar a necessidade de mais investigações acerca do tema, conforme já citado nas limitações e sugestões de pesquisas futuras deste estudo.

A partir dos achados, pode-se inferir que, para o público pesquisado, alguns aspectos comportamentais são afetados pela idade, o que tende a propiciar maior ou menor grau de individualismo entre os gestores. Dessa forma, gestores mais jovens trabalham para se desenvolver e promover a si mesmos, enquanto que gestores mais velhos trabalham para desenvolver e promover outras pessoas, indo de encontro ao comportamento de líderes transformacionais.

Da mesma forma, pode-se inferir que o construto valores foi o que apresentou maior poder explicativo da variação do nível de liderança dos entrevistados, ou seja, quanto mais próximos os valores pessoais, ligados à liderança transformacional, estiverem presentes nos gestores, maior a probabilidade de os gestores possuírem um maior nível de liderança transformacional. A liderança transformacional é afetada pelos valores pessoais; as dimensões de valores: abertura à mudança; autopromoção; conservação e autotranscendência predisseram o nível de liderança transformacional.

Este estudo traz como principal contribuição o fato de preencher uma das lacunas e oportunidades de pesquisa na área, que é o fato de diversos estudos apresentarem maior ênfase nas características sociodemográficas, ou também denominadas perceptíveis/observáveis.

A literatura destaca que poucas pesquisas empíricas foram desenvolvidas com o objetivo de determinar a natureza e o grau de prioridade dos valores pessoais, principalmente, relacionadas à temática liderança, já que são encontrados poucos estudos com enfoque nas características psicológicas, ou não observáveis, dada a grande dificuldade de obtenção de

dados psicométricos. Isso indica a necessidade de novos estudos abordando o tema, a partir da compreensão de como os valores pessoais dos gestores são convertidos em ação ou como esses valores influenciam na decisão organizacional.

A contribuição deste estudo, ao encontrar evidências empíricas da influência da idade e dos valores pessoais dos gestores sobre a liderança transformacional, efetiva-se tanto para a academia como para o ambiente corporativo, pois busca agregar conhecimento relevante e ampliar a literatura sobre as características dos gestores e o seu nível de liderança. Além disso, pode auxiliar as organizações que tenham como objetivo incentivar seus gestores a adotar comportamentos transformacionais, podendo vir a ser feito por meio do estímulo a valores mais congruentes com esse perfil. Com isso, o estudo visa a uma melhor compreensão das articulações no âmbito organizacional desses importantes temas na área de estratégia.

REFERÊNCIAS

- Almeida, F. J. R. D. (2007). Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(3), 105-125.
- Angriawan, A., & Abebe, M. (2011). Chief Executive Background Characteristics and Environmental Scanning Emphasis: An Empirical Investigation. *Journal of Business Strategies*, 28(1).
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Appelbaum, S. H., Audet, L., & Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 43-51.
- Araujo, B. F. V. B., Bilsky, W., & Oliveira Moreira, L. M. C. (2012). Valores pessoais como antecedentes da adaptação transcultural de expatriados. *Revista de Administração Mackenzie* 13(3-22).
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 193.

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic management journal*, 10(S1), 107-124.
- Barker III, V. L., & Mueller, G. C. (2002). CEO characteristics and firm R&D spending. *Management Science*, 48(6), 782-801.
- Bardi, A., & Goodwin, R. (2011). The dual route to value change: Individual processes and cultural moderators. *Journal of cross-cultural psychology*, 42(2), 271-287.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bennis, W. G., Nanus, B., & Simões, A. B. (1988). *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. Editorial Harbra.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34, (3), 102-114.
- Beveren, P. Q. F. V. (2015). *Liderança transformacional e autonomia grupal: adaptação de instrumentos de medida*. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho), Universidade de Coimbra-Portugal.
- Bitencourt, C. (2009). *Gestão Contemporânea de Pessoas-: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais*. Bookman Editora.
- Boyatzis, R. E. (2011). Managerial and leadership competencies: A behavioral approach to emotional, social and cognitive intelligence. *Vision*, 15(2), 91-100.
- Boonyachai, Y. (2011). An investigation of the leadership styles of middle managers in the Thai hotel industry using the MLQ (5X-Short Form) and Hofstede's Cultural Dimensions.
- Brasil. Lei Nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm. Acesso em 28. fev. 2019.

- Braithwaite, V. (1998). Communal and exchange trust norms: Their value base and relevance to institutional trust. *Trust and governance*, 1, 46-74.
- Brown, S. W. (2006). Timing and executive function: Bidirectional interference between concurrent temporal production and randomization tasks. *Memory & Cognition*, 34(7), 1464-1471.
- Burke, S., & Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in management review*, 16(5), 244-257.
- Burns, M. J., de Ferro, A. M., & Etapa, N. (1978). A liderança.
- Calaça, P. A., Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? Revisiting James MacGregor Burns' perspective: what is the idea behind the concept of transformational leadership? *Cadernos Ebape. BR*, 13 (1), 121.
- Carreira, D., Ajamil, M., & Moreira, T. (2001). Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21. *Cortez*.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of management*, 30(6), 749-778.
- Carvalho Neto, A., Tanure, B., Mota Santos, C. M., & Simão Lima, G. (2012). Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *Revista de Ciências da Administração*, 14 (32).
- Chen, G., Treviño, L. K., & Hambrick, D. C. (2009). CEO elitist association: Toward a new understanding of an executive behavioral pattern. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 316-328.
- Child J. 1972. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology* 6 (1): 1 – 22.
- Cohen, S., & McKay, G. (1984). Social support, stress and the buffering hypothesis: A theoretical analysis. *Handbook of psychology and health*, 4, 253-267.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). Interpretation and application of factor analytic results. Comrey AL, Lee HB. *A first course in factor analysis*, 2, 1992.
- Costa, L. C. (2014). Tomada de decisão por gênero: um olhar sobre homens e mulheres em posição de alta gestão. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro.

- Delfino, I. A. L., Silva, A.B., & Rohde, L. R. (2010). A produção acadêmica sobre liderança no Brasil: uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos entre 1995 e 2009. *ENCONTRO DA ANPAD*, v. 34.
- Parker, A. M., De Bruin, W. B., & Fischhoff, B. (2007). Maximizers versus satisficers: Decision-making styles, competence, and outcomes. *Judgment and Decision making*, 2(6), 342.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (2), 177-193.
- Eisenhardt, K. M.; Zbaracki, M. J. Strategic Decision Making. (1992). *Strategic Management Journal*. Special Issue: Fundamental Themes in Strategy Process, (13), 17-37.
- England, G. W., & Lee, R. (1974). The relationship between managerial values and managerial success in the United States, Japan, India, and Australia. *Journal of Applied Psychology*, 59(4), 411.
- Engen, M. L., Leeden, R., & Willemsen, T. M. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(5), 581-598.
- ESS. European Social Survey Education Net. Measuring Values. (2009). Chapter 4. Disponível em: <<http://essedunet.nsd.uib.no/opencms.war/opencms/ess/en/topics/1/4/>>. Acesso em: 28/04/2018.
- Fein, E. C., Vasiliu, C., & Tziner, A. (2011). Individual values and preferred leadership behaviors: A study of Romanian managers. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(3), 515-535.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press, USA.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative science quarterly*, 484-503.
- Finucane, M. L., Mertz, C. K., Slovic, P., & Schmidt, E. S. (2005). Task complexity and older adults' decision-making competence. *Psychology and aging*, 20(1), 71.
- Flick, U. (2012). *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes*. Penso Editora, 2012.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da Pesquisa Científica*.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.

- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. *São Paulo*, 5(61), 16-17.
- Gilligan, C. (1982). In a different voice. *Psychological theory and women's development*.
- Gottesman, A. A., & Morey, M. R. (2006). Manager education and mutual fund performance. *Journal of empirical finance*, 13(2), 145-182..
- Graham, J., & Harvey, C. (2002). How do CFOs make capital budgeting and capital structure decisions?. *Journal of applied corporate finance*, 15(1), 8-23.
- Grimm, C. M., & Smith, K. G. (1991). Research notes and communications management and organizational change: A note on the railroad industry. *Strategic Management Journal*, 12(7), 557-562.
- Gouveia, V. V., Milfont, T. L., Fischer, R., & de Miranda Coelho, J. A. P. (2009). Teoria funcionalista dos valores humanos: Aplicações para organizações. *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, 10(3).
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management journal*, 27(1), 25-41.
- Hage, J., & Dewar, R. (1973). Elite values versus organizational structure in predicting innovation. *Administrative science quarterly*, 279-290.
- Haleblian, J., & Finkelstein, S. (1993). Top management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion. *Academy of management journal*, 36(4), 844-863.
- Hambrick, D. C., & P. A. Mason: (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, (9), 193-206.
- Hambrick, D. C., & Fukotomi, G. D. (1991). The seasons of a CEO's tenure. *Academy of Management Review*, 16, 719-742.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Henderson, A. D., Miller, D., & Hambrick, D. C. (2006). How quickly do CEOs become obsolete? Industry dynamism, CEO tenure, and company performance. *Strategic Management Journal*, 27(5), 447-460.

- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Hillman, A. J., Shropshire, C., & Cannella Jr, A. A. (2007). Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal*, 50(4), 941-952.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review*, 5(3), 184-200.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. Free Pr.
- Hoskisson, R. E., Wan, W. P., Yiu, D., & Hitt, M. A. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of management*, 25(3), 417-456.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of management*, 23(3), 409-473.
- Hu, J., Wang, Z., Liden, R. C., & Sun, J. (2012). The influence of leader core self-evaluation on follower reports of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 23(5), 860-868.
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). *Military executive leadership*.
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and financial performance: how do organizational antecedents and environmental moderators matter? *Management Science*, 52, 1661-74.
- Kabacoff, R. I., & Stoffey, R. W. (2001). Age differences in organizational leadership”, paper presented at the 16th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA. San Diego: California.
- Kanter, R. M. (2004). The middle manager as innovator. 1982. *Harvard business review*, 82(7-8), 150-152.
- Katz D.; Kahn, R. L. (1978). Organizations and the system concept. *Classics of organization theory*, 161-172.
- Knafo, A., Roccas, S., & Sagiv, L. (2011). The value of values in cross-cultural research: A special issue in honor of Shalom Schwartz.
- Kor, Y. Y. (2003). Experience-based top management team competence and sustained growth. *Organization Science*, 14(6), 707-719.
- Korac-Kakabadse, A., Korac-Kakabadse, N., & Myers, A. (1998). Demographics and leadership philosophy: exploring gender differences. *Journal of Management Development*, 17(5), 351-388.

- Kutz, M. (2011). Contextual intelligence: overcoming hindrances to performing well in times of change. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25(3), 8-11.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (1991). *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Langley, A., Mintzberg, H., Pitcher, P., Posada, E., & Saint-Macary, J. (1995). Opening up decision making: The view from the black stool. *Organization Science*, 6(3), 260-279.
- Lindeman, M., & Verkasalo, M. (2005). Measuring values with the short Schwartz's value survey. *Journal of personality assessment*, 85(2), 170-178.
- Linstead, S., Brewis, J., & Linstead, A. (2005). Gender in change: gendering change. *Journal of Organizational Change Management*, 18 (6), 542-560.
- Pereira, B. A. D., Lobler, M. L., & de Oliveira Simonetto, E. (2010). Análise dos modelos de tomada decisão sob o enfoque cognitivo. *Revista de Administração da UFSM*, 3(2), 260-268.
- Lloyd-Walker, B., & Walker, D. (2011). Authentic leadership for 21st century project delivery. *International Journal of Project Management*, 29(4), 383-395.
- Maccali, N., Minghini, L., Walger, C. D. S., & Roglio, K. D. D. (2014). O método de história de vida: Desvendando a subjetividade do indivíduo no estudo das organizações/Life history method: Unraveling the subjectivity of the individual in the study of organizations. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 15(3), 439.
- Maccali, N. (2015). *Influências de valores pessoais de gestores estratégicos no processo decisório organizacional*. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Paraná.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Marchiori, M., Vilaça, W., Simões, F., Pinto, R., & Fonseca, R. (2010). A liderança transformacional e discursiva revelada ou desvelada? Um estudo empírico no campo da indústria gráfica. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*.
- Menegazzo, G. D. (2016). *Análise da relação entre as características demográficas do gestor e o uso de informações para apoio à decisão em micro e pequenas empresas catarinenses*. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina.
- Menezes, I. G., & Gomes, A. C. P. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, 16(1), 158-179.

- Miller, D. & Shamsie, J. (2001). Learning across the life cycle: Experimentation and performance among the Hollywood studio heads. *Strategic Management Journal*, 22(8), 725–745.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21(2), 402-433.
- Moynihan, D. P., Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2012). Working within constraints: can transformational leaders alter the experience of red tape. *International Public Management Journal*, 15(3), 315-336.
- Morettin, P. A., & Bussab, W. O. (2017). *Estatística básica*. Editora Saraiva.
- Neto, A. C., Tanure, B., Santos, C. M. M., & Lima, G. S. (2012). Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *Revista de Ciências da Administração*, 14(32), 35-49.
- Northouse, P. G. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika*/Peter G. Northouse; iš anglų kalbos vertė Donatas Masilionis; moksl. red. Nijolė Petkevičiūtė.
- Nutt, P. C. (2010). Building a Decision-making Action Theory. In: *Hand book of Decision Making*. John Wiley & Sons, Cap. 7, pp. 155-196.
- Oshagbemi, T. (2004). Age influences on the leadership styles and behaviour of managers. *Employee Relations*, 26(1), 14-29.
- Parry, K., & Bryman, A. (2006). I: 2.1 Leadership in organizations. *The SAGE handbook of organization studies*, 447.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative science quarterly*, 44(1), 1-28.
- Pereira, M. M. (2015). *Liderança estratégica como diferencial competitivo nas empresas: análise da liderança de Zeinal Bava na Portugal Telecom*. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico de Lisboa. Lisboa/POR.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*.
- Pfeffer, J. (1981). Understanding the role of power in decision making. Jay M. Shafritz y J. Steven Ott, *Classics of Organization Theory*, Wadsworth, 137-154.
- Pontes, C. M. (2008). *O novo papel da liderança nas organizações*.
- Porter, M. E. (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review.

- Portugal, E., & Yukl, G. (1994). Perspectives on environmental leadership. *The Leadership Quarterly*, 5, (3-4), 271-276.
- Posner, B. Z., & Kouzes, J. M. (1993). Psychometric properties of the leadership practices inventory-updated. *Educational and psychological measurement*, 53(1), 191-199.
- Powell, W. W. (1988). Institutional effects on organizational structure and performance. *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, 115136.
- Rajagopalan, N., Rasheed, A. M., & Datta, D. K. (1993). Strategic decision processes: Critical review and future directions. *Journal of management*, 19(2), 349-384.
- Ramos, S. C., Takahashi, A. R. W., & Roglio, K. D. D. (2015). Análise da produção nacional sobre processo decisório no período de 2004-2014. *Contextus—Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 13(3), 156-184.
- Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). *Functionalism: Basis for an Alternate Approach to Study of Leadership* (Adı Geçen Kaynak: Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 2002, Hamilton Printing Company, New Jersey).
- Reed, R., & Reed, M. (1989). CEO experience and diversification strategy fit. *Journal of Management Studies*, 26(3), 251-270.
- Reszecki, M. C. (2010). Diversidade Cultural: Analisando a ocupação de mulheres em cargos de média e alta administração. *REGE Revista de Gestão*, 8(2).
- Ribeiro, I. (2015). Implicações da Obra de March e Simon para as Teorias das Organizações e Tomada de Decisão. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 14(4), 149-159.
- Ribeiro, I., Serra, F. A. R., Ferreira, P. F., & Guerrazzi, L. A. C. (2016). Tomada de decisão estratégica: Uma análise das dimensões de investigação a partir da Teoria do Alto Escalão. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração-EnANPAD*.
- Richard, O. C., & Shelor, R. M. (2002). Linking top management team age heterogeneity to firm performance: Juxtaposing two mid-range theories. *International Journal of Human Resource Management*, 13(6), 958-974.
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Rocha, C. M., Castro, M., Maçaneiro, M. B., Agnes, J. S. (2016). Reflexos Cognitivos no Processo de Tomada de Decisão: O Caso de uma Comarca do Tribunal de Justiça do Paraná. In: IX Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO), 2016, Belo Horizonte. Rio de Janeiro: ANPAD, 2016. v. 1. p. 1-12.

- Rodrigues, W. C. (2007). *Metodologia científica*. Faetec/IST. Paracambi, 2-20.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free press.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-84.
- Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., & Badger, B. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of small business management*, 41(1), 47-67.
- Sampieri, R. H., Collado, C. H., Lucio, P. B., Murad, F. C., & Garcia, A. G. Q. (2006). *Metodologia de pesquisa*.
- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & organization development journal*, 22(8), 383-394.
- Serra, F. R., Três, G., & Ferreira, M. P. (2016). The 'CEO'Effect on the Performance of Brazilian Companies: An Empirical Study Using Measurable Characteristics. *European Management Review*, 13 (3), 193-205.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Academic Press.
- Schwartz, S. H. (2003). A proposal for measuring value orientations across nations. *Questionnaire Package of the European Social Survey*, 259(290), 261.
- Schwartz, S. H. (2005). Basic human values: Their content and structure across countries. *Valores e comportamento nas organizações*, 21-55.
- Simon, H. A. (1979) Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American economic review*, 69(4), 493-513.
- Shen, W. & Cannella Jr, A. A. (2002). Revisiting the performance consequences of CEO succession: The impacts of successor type, postsuccession senior executive turnover, and departing CEO tenure. *Academy of management journal*, 45(4), 717-733.
- Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of productivity and Performance management*, 55(7), 569-593.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of applied psychology*, 82(1), 89.

- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47(1), 18-35.
- Taylor, R. N. (1975). Age and experience as determinants of managerial information processing and decision making performance. *Academy of Management Journal*, 18(1), 74-81.
- Tamayo, A. (2007). Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 23(2), 7-15.
- Torres, C. V., Schwartz, S. H., & Nascimento, T. G. (2016). A Teoria de Valores Refinada: associações com comportamento e evidências de validade discriminante e preditiva. *Psicologia USP*, 27(2), 341-356.
- Thomas, N. (1994). *Colonialism's culture: anthropology, travel and government*.
- Torres, C., & Neiva, E. R. (2011). *Psicologia Social*. Artmed Editora.
- Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do *The Leadership Quarterly*. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 434-457.
- Verplanken, B., & Holland, R. W. (2002). Motivated decision making: Effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. *Journal of personality and social psychology*, 82(3), 434.
- Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). PLS path modeling: from foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement. In *Handbook of partial least squares* (pp. 47-82). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12 (1-21).
- Vroom, V. H., & Pahl, B. (1971). Relationship between age and risk taking among managers. *Journal of applied psychology*, 55(5), 399
- Zhou, J., Zhang, Z. & Xie, T. (2014). Making Collaborators Happy: The Outcome Priming Effect in Integrative Negotiation. *Public Personnel Management*, 43 (3), 290-300.
- Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of management review*, 24(2), 266-285.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of management journal*, 44(1), 134-143.

- Wally S., Baum J. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management Journal*, (37), 932–956.
- Weymer, A. S. Q., & Moreira, V. R. (2017). O Papel da Liderança Transformacional na Reconstrução de Significados Compartilhados de uma Unidade Estratégica de Negócios da Área da Saúde. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, 6(1), 23-31.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal*, 35(1), 91-121.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). *Theory and research on leadership in organizations*.
- Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (2014). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil-2*. AMGH Editora.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Instrumento 1 – Características sociodemográficas dos entrevistados.

Qual o seu nível hierárquico na organização?

- Gestão de topo
- Alta gerência
- Média gerência
- Supervisão/Coordenação

Gênero

Qual o seu sexo:

- Masculino
- Feminino

Idade

Qual a sua idade? _____

Grau de escolaridade

Qual o nível de sua escolaridade?

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior
- Especialização/MBA
- Mestrado/Doutorado

Experiência

Há quanto tempo você atua na atual função/cargo? _____

Instrumento 2 – Características não perceptíveis dos entrevistados (Valores pessoais)

Por favor, considere a importância dos seguintes valores como um princípio orientador de sua vida. Avalie os itens assinalando: 1 = não possui importância alguma, até 6= muito importante.

	Não possui importância alguma						Muito importante
1. PODER (poder social, autoridade, riqueza)	0	1	2	3	4	5	6
2. REALIZAÇÃO (sucesso, capacidade, ambição, influência nas pessoas e eventos)	0	1	2	3	4	5	6
3. HEDONISMO (gratificação de desejos, prazer na vida, auto-indugência)	0	1	2	3	4	5	6
4. ESTIMULAÇÃO (criatividade, Liberdade, curiosidade, independência, escolha dos próprios objetivos)	0	1	2	3	4	5	6
5. AUTO-DIREÇÃO (criatividade, Liberdade, curiosidade, independência, escolha dos próprios objetivos)	0	1	2	3	4	5	6
6. UNIVERSALISMO (mente aberta, beleza da natureza e das artes, justiça social, um mundo em paz, sabedoria, unidade com a natureza, proteção ambiental)	0	1	2	3	4	5	6
7. BENEVOLENCIA (utilidade, honestidade, perdão, lealdade, responsabilidade)	0	1	2	3	4	5	6
8. TRADIÇÃO (respeito pela tradição, humildade, aceitação de costumes e opiniões, devoção, modéstia)	0	1	2	3	4	5	6
9. CONFORMIDADE (obediência, honrar pais e idosos, autodisciplina, cortesia)	0	1	2	3	4	5	6
10. SEGURANÇA (segurança nacional, segurança familiar, ordem social, harmonia, reciprocidade de favores)	0	1	2	3	4	5	6

Instrumento 3 – Liderança Transformacional (Nível de liderança)

Avalie as afirmações e responda assinalando: 1 = Discordo fortemente e 6 = Concordo fortemente.

	Discordo fortemente						Concordo fortemente
1. Eu vou além do meu interesse próprio para o bem do grupo	0	1	2	3	4	5	6
2. Eu considero a moral e a ética consequências de decisões	0	1	2	3	4	5	6
3. Eu falo de forma otimista sobre o futuro	0	1	2	3	4	5	6
4. Eu reexamino as considerações críticas para questionar se elas são apropriadas	0	1	2	3	4	5	6
5. Eu ajudo os outros desenvolver suas forças	0	1	2	3	4	5	6
6. Eu deixo claro o que um colaborador pode esperar quando os objetivos forem alcançados	0	1	2	3	4	5	6