



**INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA**

A PERCEÇÃO DE COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE ASSESSORIA JURÍDICA SOBRE OS ASPECTOS RELACIONADOS A LIDERANÇA

RODRIGO FRASSETTO GÓES

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientadora: Prof. Inês Patrão

Co-orientador: Prof. Álvaro Augusto da Rosa

ISCTE Business School

Outubro/ 2022



Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

A percepção de colaboradores de uma empresa de assessoria jurídica sobre os aspectos relacionados a liderança

RODRIGO FRASSETTO GÓES

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientadora: Prof. Inês Patrão

Co-orientador: Prof. Álvaro Augusto da Rosa

ISCTE Business School

Outubro/2022

AGRADECIMENTOS:

Quero agradecer a Deus, por toda a minha vida, pois tudo vem dele, por ter me condicionado a várias experiências de vida, inclusive nesta etapa do trabalho do mestrado.

Meu agradecimento muito especial à minha esposa, que durante todo o período do curso me apoiou, foi compreensiva e me deu muito suporte ao longo dos meses de dedicação ao curso de Mestrado em Gestão, desde a inscrição até estes momentos finais do trabalho de conclusão de curso.

Agradeço à minha família, meus pais, minha filha e a todos eles que me incentivaram e apoiaram neste desafio.

Agradeço também ao meu sócio de empresa e colegas de trabalho pela compreensão e colaboração para todos os momentos em que tive que priorizar demandas do curso e também pela participação ativa no apoio.

Aos amigos que também participaram e contribuíram com a pesquisa.

Aos professores Prof. Inês Patrão e ao Supervisor Prof. Álvaro Augusto da Rosa, ambos com retornos muito rápidos em relação às minhas dúvidas, mesmo com o fuso horário atrapalhando o bom debate e diálogo, mas sempre com posicionamentos e respostas objetivas e certeiras que facilitaram o desenvolvimento do trabalho.

Finalizando, agradeço a todos que minimamente, seja de qualquer forma, me ajudaram nesta dissertação, pois tudo que foi favorável, acabou sendo de extrema importância para alcançar mais um objetivo na minha vida.

Muito obrigado a todos!

RESUMO

Os estudos e pesquisas sobre liderança e suas características ao longo da história trazem variados estilos e teorias de liderança, sendo que a cada abordagem de pesquisa realizada, os resultados destes estudos, por consequência, resultaram em novas teorias e sempre uma outra abordagem que quebra o paradigma sobre liderança, e assim sucessivamente. Existem inúmeras abordagens e aspectos teóricos que buscam detalhar e explicar o impacto do líder para com seus liderados no exercício das relações de trabalho dentro de uma organização. No entanto, não são muitas as pesquisas que possuem o objetivo de identificar e determinar o rol de comportamentos e características de um líder dentro dessas relações com o liderado, e ainda medir essa significância relativa ao resultado do indivíduo nas suas atividades laborais em prol do objetivo comum da organização. O presente estudo busca inicialmente fazer uma conceituação básica sobre liderança e líder, com a evolução das teorias e comportamentos dentro das abordagens estudadas, contextualizar o comportamento do líder dentro das organizações, e fazer o levantamento das preferências dos membros de uma equipe no que diz respeito aos padrões de comportamentos da liderança. Os resultados, de modo geral, fornecem embasamento para suportar que a liderança com padrões de comportamentos relacionadas aos estilos de liderança transacional, humilde e democrática, possuem preferência em relação aos demais estilos abordados, sendo que o estilo autocrático, foi o com a pior avaliação entre os entrevistados.

Palavras-chave: Comportamentos de liderança; Relação Líder-Liderado; Líder eficaz.

Classificação JEL:

M19 - Administração de empresas (outros)

D23 - Comportamento organizacional

ABSTRACT

The studies and research on leadership and its characteristics throughout history bring different styles and theories of leadership, and with each research approach carried out, the results of these studies, consequently, resulted in new theories and always another approach that breaks the paradigm on leadership, and so on. There are numerous approaches and theoretical aspects that seek to detail and explain the impact of the leader towards his followers in the exercise of work relationships within an organization. However, there are not many researches that aim to identify and determine the role of behaviors and characteristics of a leader within these relationships with the led, and still measure this significance relative to the result of the individual in their work activities in favor of the objective. common to the organization. The present study initially seeks to make a basic concept about leadership and leader, with the evolution of theories and behaviors within the studied approaches, contextualize the leader's behavior within organizations, and survey the preferences of team members with regard to leadership behavior patterns. The results, in general, bring The results, in general, provide a basis to support that leadership with behavior patterns related to transactional, humble and democratic leadership styles, have preference over the other styles addressed, and the style autocratic, was the one with the worst evaluation among the interviewees.

Keywords: Leadership behaviors; Leader-Led Relationship; Effective leader.

JEL Rating:

M19 - Business administration (others)

D23 - Organizational behavior

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Enquadramento do tema da dissertação.....	1
1.2 Objetivo Geral	3
1.2.1 Objetivos específicos.....	3
1.3 Questões da pesquisa.....	3
1.3 Estrutura da dissertação	3
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	5
2.1 Conceitos de Liderança.....	5
2.2 Evolução das teorias de Liderança.....	5
2.3 Líder e liderado no relacionamento profissional.....	9
3. METODOLOGIA.....	10
3.1 Tipo de pesquisa.....	10
3.2 População e amostra	11
3.3 Instituições pesquisadas.....	11
3.4 Instrumento de coleta de dados.....	12
3.5. Procedimentos de coleta de dados	13
3.6 Tratamento e análise dos dados.....	13
4. RESULTADOS.....	13
4.1 Resultados sobre a amostra em líder e liderados.....	13
4.2 Percepção sobre os aspectos relacionados ao comportamento de liderança.....	19
4.3 Percepção sobre o comportamento do líder.....	21
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	22
6. CONCLUSÕES.....	24
6.1 Limitações.....	25
6.2 Sugestões para futuras pesquisas.....	25
6.3 Implicações para a prática e aplicabilidades	25
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	27
8. APÊNDICES.....	30
Apêndice A - Carta de apresentação.....	30
Apêndice B – Questionário.....	31

Lista de tabelas e figuras

Tabelas

Tabela 1.0 Caracterização da amostra. Identificação dos participantes por sexo.....	17
Tabela 2.0 Quantidade de participantes que estão subordinados a um líder.....	18
Tabela 3.0 Quantidade de participantes que exercem o papel de liderança.....	18
Tabela 4.0 Quantidade de anos que os participantes exercem um papel de liderança.....	18
Tabela 5.0 Valores descritivos sobre a percepção sobre os aspectos relacionados ao comportamento de liderança.....	19

Figuras

Figura 1.0: Identificação da amostra. Sexo.....	14
Figura 1.1 Quantidade de participantes por faixa de anos de experiência no mercado de trabalho.....	14
Figura 1.2 Representatividade dos participantes por faixa de anos de experiência no mercado de trabalho.....	15
Figura 1.3 Participantes que exercem função de liderança.....	15
Figura 1.4 Quantidade de participantes que exercem a função de liderança por faixa de anos.....	16
Figura 1.5 Quantidade de anos que os participantes exercem a função de liderança (representatividade % por faixa de anos).....	16
Figura 1.6 Profissão que os participantes exercem (quantitativo por cargo).....	17
Figura 1.7 Profissão que os participantes exercem (representatividade por cargo exercido).....	17

1. INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento do tema

A cultura organizacional pode ser conceituada como um conjunto de suposições, expectativas ou regras tidas como certas para estar no mundo e as diferenças culturais deve ser analisada dentro das organizações e aceites como um aspecto que faz parte da gestão (Adler & Jelinek, 1986). A cultura organizacional, influencia como a insituição irá interagir com o mundo ao seu redor, levando em conta pressupostos e valores compartilhados com o qual permitem a construção de comportamentos típicos (Cruz, 2007), afetando desde o comportamento de seus profissionais e gestores até a formulação de estratégias e o desempenho organizacional (Barreto et al., 2013).

A relação da cultura organizacional com os aspectos do comportamento organizacional se dá pelo fato de que a cultura organizacional pode influenciar as atitudes e o comportamento dos colaboradores, baseado nas crenças e valores que existem dentro da organização e também às crenças dos profissionais e ao valor esperado de seu trabalho ou seja, a cultura é socialmente aprendida e transmitida pelos membros e fornece as regras de comportamento dentro das organizações (Tsai, 2011).

Liderança e cultura organizacional estão relacionadas pois de um lado, o líder tem a repsonsabilidade de criar, manter ou mudar tipos particulares de cultura e suas habilidades são fundamentais para definir a natureza, a direção e o impacto dessa gestão e por outro lado, considera-se que o líder – em seu pensamento, sentimento e respostas – também é moldado pela cultura organizacional, tornando-se importante entender e trabalhar a cultura como requisito para uma liderança eficaz (Barreto et al., 2013).

Pode-se assim definir liderança como um processo para a condução de um grupo de pessoas, com habilidade em motivar e influenciar os liderados para que contribuam da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização e para alcançarem um objetivo comum (Chiavenato, 2003; Northouse, 2016). A liderança passa a ter um caráter inspiracional e é reforçada a dinâmica motivacional entre líderes e liderados (Barreto et al., 2013).

Os resultados positivos ou negativos nas organizações, pode vir da conduta dos líderes que tem influencia direta nos seus liderados, ao passo de a liderança estar

diretamente ligada a motivação e satisfação dos colaboradores e dos desejos da organização (Silva, et al., 2020), ou seja, a liderança tem um impacto significativo no ambiente de trabalho ao afetar a satisfação do trabalho e, conseqüentemente, o desempenho e a motivação dos profissionais (Moura et al., 2017).

Considera-se a satisfação no trabalho como o mais importante e frequentemente aspecto investigado do comportamento organizacional (Belias et al., 2015), pois o trabalho envolve uma interação complexa de tarefas, responsabilidades e papéis, que podem afetar o trabalhador em relação às suas expectativas, necessidades e valores (Carvalho & Lopes, 2006). O desajuste entre o que é esperado e o que é realmente recebido, impulsiona o nível de satisfação no trabalho (Trivellasa, et al., 2013). A satisfação usualmente resulta em maior motivação e disposição para trabalhar produtivamente, visando o crescimento, desenvolvimento pessoal e organizacional (Campos, et al., 2009).

Por outro lado, índices de insatisfação, gera um estado emocional desagradável que pode bloquear a realização de seus valores (Wulandari, et al., 2015) e tendem a produzir sofrimento mental, frustração, fadiga, tensão emocional, esgotamento e até ao desenvolvimento de algumas doenças ocupacionais (Martins & Santos, 2006) e conseqüentemente, isto pode conduzir a resultados indesejáveis para o líder, tais como alienação, indiferença para com o trabalho, a diminuição do sentimento de apego à instituição empregadora, reclamações constantes sobre o trabalho, a queda da produtividade, entre outros (Altuntaş, 2014).

Pode-se dizer que, desde o início do novo milênio, estudiosos têm defendido que os líderes precisarão de mais humildade e menos arrogância para tratar com sucesso as exigências únicas e em rápida transformação do século XXI. A humildade tem sido considerada como uma das principais virtudes organizacionais, ou seja, ela contribui para desenvolver a base moral do ambiente de trabalho (Owens & Hekman, 2012). A humildade é cada vez mais crítica para os líderes que dirigem organizações em ambientes dinâmicos e turbulentos (Morris, et al., 2005; Vera & Rodriguez Lopez, 2004)

Assim, estudar e obter conhecimento sobre os fatores que estão envolvidos no processo de liderança que faz parte da cultura e do comportamento organizacional, torna-se relevante, pois pode indicar os aspectos de liderança que podem levar ao sucesso ou fracasso organizacional. Nesse sentido, aponta-se que líderes transformacionais são particularmente capazes de influenciar as atitudes e os comportamentos de funcionários,

gerando satisfação positiva, isto é, líderes admirados, visionários, atentos a seus subordinados e que os incentivam a alcançar metas extraordinárias, teriam um forte impacto sobre seu grupo (Abelha, et al., 2018).

Portanto nessa dissertação, hipotetizamos (a) que a percepção de colaboradores de uma empresa de assessoria jurídica sobre o comportamento de liderança, pode mostrar as relações entre os aspectos da liderança, como influenciadora no desempenho profissional de seus liderados, bem como suas características.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo foi analisar a percepção de colaboradores de uma empresa de assessoria jurídica sobre os aspectos relacionados ao comportamento de liderança.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A presente investigação tem os seguintes objetivos específicos:

- Identificar a percepção sobre os aspectos relacionados ao comportamento de liderança e subordinação na visão dos colaboradores.
- Identificar a preferência em relação aos estilos de liderança e dos comportamentos do líder na visão dos colaboradores.

1.3 QUESTÕES DE PESQUISA (QP)

Baseados nos objetivos acima mencionados surgem duas questões de pesquisa que serão exploradas na presente investigação:

QP1 - Qual é a percepção dos colaboradores de uma empresa de assessoria jurídica sobre os aspectos relacionados ao comportamento de liderança e subordinação?

QP2 - Quais os comportamentos de liderança que os colaboradores de uma empresa de assessoria jurídica consideram mais positivos?

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Com vista a cumprir os objetivos propostos, a presente dissertação será dividida da seguinte forma. A primeira parte é composta por três unidades onde é realizado uma revisão de literatura aos principais temas em estudo. Inicialmente são revistos o conceito de liderança, a evolução das teorias de liderança. Em seguida, explora-se a dimensões do líder e liderado no relacionamento. Por fim, aborda-se o tema as características dos líderes.

A segunda parte compreende a apresentação da metodologia, de acordo com os objetivos propostos e respetivas questões de pesquisa da presente investigação, bem como o método, amostra, instrumento e protocolo do instrumento de medida. Após a coleta dos dados apresenta-se a análise dos resultados, por meio da estatística descritiva, a discussão dos resultados e as implicações para a prática e aplicabilidades.

No final, apresenta-se uma breve conclusão, as sugestões para futuras pesquisas e, por fim, as limitações da investigação.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Conceito de Liderança

A liderança é algo antigo, em que antecede o próprio ser humano, é um fenômeno universal observado em várias outras espécies animais (Bass, 1990). Definir precisamente o que é liderança é algo muito difícil, pois existe diversas definições variadas, e a liderança é um processo de autodesenvolvimento, pois é uma arte, e para dominar esta arte, é extremamente necessário o autoconhecimento (Kouzes & Posner, 1991; Sobral & Peci, 2008).

Liderar é a arte de executar tarefas enquanto se constroem relacionamentos (Hunter, 2004). A liderança é fundamental no processo de engajamento, incentivando, convencendo, persuadindo ou se necessário, até mesmo obrigando as pessoas a sair de suas zonas de conforto (Kuzaqui, 2006), ou seja, é a habilidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que fazem a viabilidade em longo prazo da organização crescer, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo (Rowe, 2002).

Ainda, o termo liderança aborda duas formas de influência; a primeira definida pelo poder e a segunda pela autoridade. Para Weber (1992), um dos fundadores desta área de estudo, o poder é a capacidade de obrigar, decorrente de sua posição ou força, os outros, a obedecerem à sua vontade, mesmo que optem por não fazer. Autoridade é a habilidade de levar os outros, de boa vontade, a fazerem sua vontade. O líder tem que trazer significado e propósito ao colaborador individual em suas atividades, fazendo com que cada um deles saiba que o exercício de sua atividade individual dentro do contexto coletivo e de colaboração da empresa é essencial para que haja crescimento.

2.2 Evolução das teorias de Liderança

O início sobre liderança iniciou com o livro de Barnard (1938), que destaca o papel do profissional em cargo de liderança como canal de comunicação e tomador de decisões que empresta qualidade e moralidade à coordenação das organizações (Barnard, 1938). E após esse livro, os estudos buscaram traços físicos, sociais, intelectuais ou de personalidade, a fim

de definir se o indivíduo era ou não um líder, ou seja, acreditava-se que a liderança não era construída, mas sim nata e assim surge a Teoria dos Traços, onde o líder poderia ser visto como fato psicossocial, carismático ou grande homem histórico, ou seja, aquele com qualidades superiores como idade, altura, saúde, energia, beleza, inteligência, instrução, julgamento, originalidade, adaptabilidade, ambição, iniciativa, integridade, confiança em si, senso de humor (Aubert & Gaulejac, 1991).

A teoria dos traços apontava o que era necessário para se tornar certos indivíduos grandes líderes, e também era conhecida como a Teoria do Grande Homem, parte do pressuposto de que a liderança nascia com aqueles líderes, e assim existiu uma busca, para decifrar o que tornava certos indivíduos serem grandes líderes (Northouse, 2016). Essa busca por traços que caracterizassem um líder potencial, ou ainda que fosse a garantia de sucesso de pessoas que viessem a ocupar o papel de líder, não conseguiu êxito, pois os resultados das pesquisas revelaram que não existem traços universais, e que os traços preveem melhor a liderança em situações fracas que fortes; deixam pouco claras ou evidentes as relações de causa e efeito do sucesso na liderança; servem mais para prever o aparecimento da liderança do que para diferenciar os líderes eficazes dos ineficazes (Robbins, 2002).

As comparativas pesquisadas sobre o líder, verificam traços que tem a ver com a personalidade do indivíduo, tais como iniciativa, inteligência, determinação, autoconfiança, honestidade ou integridade, mas sem garantias de se tornar um líder eficaz, pois, a liderança eficaz não depende de um conjunto particular de características e sim do ajustamento das características do líder à situação (Sobral & Peci, 2008).

Após o movimento dos traços, no final da década de 40, a abordagem muda seu foco para o comportamento dos líderes, surgindo as Teorias Comportamentais, que verificaram não o que os líderes eram, mas o que faziam, procurando isolar as características comportamentais de líderes eficazes, trazendo a perspectiva de desenvolvimento de líderes, já não mais considerados natos ou inatos, mas analisar o impacto da liderança sobre o relacionamento interno do grupo com ênfase no contínuo comportamento autocrático-autoritário desenvolvido por Tannenbaum, et al., (1970), nos seguintes estilos: a) democrático – caracterizado pela participação e envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisão, pela delegação da autoridade e pela decisão em conjunto da forma e dos métodos de trabalho. b) autocrático – centralização de autoridade e do poder de

tomada de decisão, com o poder do líder definido pela posição e com o foco priorizando a tarefa; c) Laissez-faire – onde o líder deixa o grupo de pessoas a seu próprio cargo.

O reconhecimento dos estilos autocrático e democrático, foi confirmado por vários estudos e pesquisas sobre liderança e os seus estilos (Hersey & Blanchard, 1986). Este contexto ainda fez com que pesquisadores da Universidade de Michigan, identificassem padrões em relação a uma liderança eficaz. Estes estudos trouxeram conceitos de comportamentos de lideranças centradas ao funcionário, que priorizava as relações humanas, e centrado na produção, onde o foco é a tarefa. Então que surge as duas orientações e os conceitos autoritário e democrático (Hersey & Blanchard, 1986; Schermerhorn, et al., 1999).

Dentro do comportamento dos líderes, existem duas estruturas que contribuem positivamente para os resultados positivos de sua atividade, estrutura de iniciação e a estrutura de consideração. Um líder com alto grau de estrutura de iniciação, consegue se organizar melhor, delegar melhor, acompanha e monitora o cumprimento de metas dentro dos prazos a partir de padrões de desempenho, esse alcance do líder consegue estruturar o seu trabalho e o dos seus liderados para o atingimento dos objetivos estabelecidos pela organização. A estrutura da consideração tem de forma prioritária, o estabelecimento da confiança mútua, educação e respeito para com as ideias das pessoas do grupo de trabalho e bastante atenção aos seus sentimentos (Robbins, 2005), trazendo uma visão bidimensional do estilo de liderança.

As duas dimensões identificam comportamentos de líderes voltados para a tarefa, voltados para o relacionamento, ou para ambos e a análise em relação ao comportamento dos líderes foi nesta altura o foco dos estudos, foi o período em que se observou e analisou acerca das abordagens comportamentais dos líderes e na década de 60, ocorreu a evolução dos estudos acerca de temas sobre liderança, ficou evidenciado que prever o sucesso da liderança era algo muito mais complexo do que isolar traços ou comportamentos e deveriam ser consideradas as condições situacionais (Melo, 2001).

A teoria da liderança situacional, traz o conceito de liderança embasado na abordagem situacional centra-se assim na descrição de que o momento, a situação, o contexto o qual está inserido, e todas as demais circunstâncias, que possuem um certo grau de significatividade relativa à organização, podem alterar a influência e a eficácia de um líder (Yukl, 2013). E assim os estudos sobre liderança passaram então a ter novo enfoque,

buscando além da análise do comportamento dos líderes, dar ênfase à situação, e identificar fatores que pudessem determinar a eficácia de um líder em relação a outro sob o mesmo contexto (Robbins, 2005).

No início da década de 80, novas abordagens sobre liderança trouxeram os conceitos da teoria da liderança transformacional e teoria da liderança transacional. Dos estilos de liderança, observa-se que os líderes transacionais promovem estabilidade, já os líderes transformacionais criam mudanças significativas, não só em seus seguidores, mas também na organização que pertencem. Líderes efetivos possuem padrões de liderança transformacional e transacional, embora em diferentes proporções (Bass, 1985).

Existe diferenciação clara entre estes dois estilos, em que a liderança transformacional envolve a atribuição de recompensas aos liderados em troca destes aderirem, acatarem e obedecerem ao líder e atingirem os objetivos propostos. Sendo que o estilo de liderança transacional, o líder tem o foco de fazer com que os seguidores tenham desempenhos mais elevados (Cunha et al., 2016).

O final da década de 90 e início dos anos 2000s trouxe ao mundo um cenário mais inseguro, um ambiente globalizado de grande incerteza, como ataques terroristas, escândalos no mundo corporativo, crises econômicas e financeiras, e sendo assim, passa-se a exigir uma postura mais ética do profissional no seu papel de liderança, assim, as análises, pesquisas e estudos do comportamento do líder ganham mais uma ótica, a da ética, a teoria da liderança ética passa a ser considerada para definições sobre liderança (Yukl, 2013).

Por consequência da elucidação dos valores éticos no comportamento do líder, aumenta o interesse das teorias que colocam fortemente a liderança ética como protagonista, como por exemplo a liderança do servo, a liderança autêntica e a liderança humilde.

O tratamento que o líder dá aos seus liderados é o foco do estilo de liderança do líder servo, onde os comportamentos são voltados para servir os seus liderados para que os objetivos em comum sejam alcançados, este estilo coloca como ponto central a liderança da visão do líder e dos seus comportamentos e preocupa-se com a maneira que os líderes dão tratamento aos seus seguidores e com o resultado destes comportamentos (Northouse, 2016). O líder servo sempre prestará atenção em seus liderados, a fim de suprir tudo que for necessário para que o seu grupo de trabalho consiga desenvolver a atividade em prol do atingimento dos objetivos da organização, o papel da liderança é o de ajudá-los a se

desenvolverem, ou seja, o líder tem por obrigação servir com o foco de desenvolver os seus liderados (Yukl, 2013; Northouse, 2016).

Nos estudos de abordagens de liderança em relação a teoria do líder autêntico, a psicologia positiva ganha destaque, e observa-se ênfase dos estudos no que diz respeito a importância da consistência nas palavras, ações e valores de um líder (Yulk, 2013). Os quatro principais componentes deste estilo de liderança, onde o líder apresenta comportamentos com autenticidade, são a autoconsciência, a perspectiva moral internalizada, o processamento equilibrado de informação e a transparência nas relações (Walumbwa et al., 2008). Merecem destaque outros três fatores que pesquisadores trazem que influenciam a capacidade de um indivíduo se tornar um líder autêntico: capacidades psicológicas positivas como confiança, esperança, otimismo e resiliência, capacidade de raciocínio moral e eventos críticos da vida (Northouse, 2016).

O conceito de humildade gera perspectivas históricas, filosóficas, teológicas e psicológicas. A humildade representa uma característica individual que surge das interações sociais, baseando-se num comportamento e é reconhecível por outros indivíduos. Muitas das vezes a mesma, pode ressoar de forma contrária, trazendo à tona a fragilidade, fraqueza e falta de conhecimento dentro do contexto social (Owens et al., 2013).

O primeiro componente da definição de humildade, refere-se ao indivíduo humilde, onde tende a expressar um desejo de se envolver em um processo continuado de busca de uma autoconsciência alinhada através de interações com os outros, tornando-se engajados dentro do contexto de interação com os outros, podendo também se assentarem a si próprias (Nielsen et al., 2010).

Humildade na liderança se refere a uma melhor avaliação dos outros e não a uma pior avaliação de si mesmo, é mais sobre possuir uma visão apurada e positiva das capacidades dos outros do que uma visão negativa de si próprio. Os autores trazem à tona o segundo componente da definição de humildade, que reflete as atitudes que levam o indivíduo a reconhecer e mostrar que ele valoriza os pontos fortes dos outros. Demonstrando a humildade, falando no aspecto do líder, a mesma contribui para promover resultados positivos na organização, como o engajamento e a satisfação dos empregados, propõe-se que a humildade do líder tem impacto positivo no desempenho e no comportamento de cidadania organizacional dos liderados. (Morris et al., 2005)

2.3 Líder e liderado no relacionamento profissional

A troca social e a reciprocidade fazem parte da rotina no relacionamento que o líder deve ter com os seus liderados em um ambiente de trabalho, que deve ter estabilidade, como pilar de comportamento de pessoas que ajudam umas às outras, sendo que isso é inclusive algo dentro de um código moral nas organizações, e esta troca social, além de vários fatores, eleva o nível de confiança (Gouldner, 1960). O profissional que exerce papel de liderança, tem que fazer a frente da sua equipe, abrindo caminho e enfrentando as os desafios, assumindo a responsabilidade pelos resultados e sempre defendendo seus liderados (Kouzes & Posner, 1997).

O mecanismo de estabilização do grupo, seria um “mecanismo de partida”, ou seja, ajuda a iniciar o intercâmbio e interação social nas etapas iniciais em relação a certos grupos, antes que estes já tenham desenvolvido um combinado em comum de deveres. Quando absorvida por todas as partes, a norma obriga o recebedor de ajuda, aquele que recebeu um benefício pela primeira vez a retribuí-lo de alguma forma e em algum momento, gerando por consequência algumas bases realistas para que a confiança seja estabelecida. Notadamente, o primeiro passo é sempre nessa relação é sempre o mais demorado. A teoria de troca social está entre os paradigmas conceituais mais influentes para se compreender o comportamento no local de trabalho. Basicamente, a teoria de troca social se resume em constatar que os relacionamentos entre as partes vão evoluindo ao longo do tempo em termos de confiança, lealdade e compromissos mútuos. Para isso, as partes devem respeitar certas regras ou normas que orientam os processos de troca (Gouldner, 1960).

Se existe um aspecto característico do processo de liderança, ele reside na distinção entre mobilizar os outros para fazer e mobilizá-los para querer fazer. Os ocupantes de cargos de autoridade podem levar outras pessoas a fazer algo devido ao poder que possuem. Mas os líderes mobilizam os outros para que queiram agir graças à credibilidade de que dispõem. Há uma diferença monumental entre arregimentar apoio e dar ordens, entre conquistar compromisso e impor obediência. Os líderes mantêm a credibilidade em consequência de suas ações ao desafiar, inspirar, permitir, guiar e encorajar (Kouzes & Posner, 1997).

O grande desafio, de um profissional no papel de líder, em relação a qualidade na liderança está em ser o comunicador dos princípios, objetivos e metas. As funções da liderança focadas no crescimento de sua organização, deve ser exercida de forma holística,

com uma abordagem de macrovisão. Para conseguir desempenhar bem estas funções de líder, o profissional deve ser aceito e prestigiado pela equipe, tem que ser acima de tudo respeitado e só o conseguirá na proporção em que seja visto nele as características necessárias para o exercício de liderança e representação da equipe (Morgeson et al., 2009).

Posto isso, fomos compreender a preferência do liderado em relação ao líder em relação aos comportamentos e estilos.

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa caracterizou-se como uma pesquisa descritiva. Estas pesquisas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. O seu valor está baseado na premissa de que os problemas podem ser resolvidos e as práticas melhoradas por meio da observação, análise e descrição objetivas e completas (Liberali, 2011).

3.2 População e Amostra

A população do estudo corresponde a colaboradores de uma empresa do segmento de assessoria jurídica com um total de 1.100 funcionários, sendo que no setor de jurídico, cobrança e comercial totalizando uma população de N=120 colaboradores que fizeram parte dessa pesquisa.

A amostra foi calculada pela fórmula de estudo de tamanho da amostra para uma proporção ou um estudo descritivo, que calcula o tamanho de uma amostra para determinar a frequência de um fator em uma população, com os seguintes parâmetros: nível de confiança de 95%, poder do teste de 80%. Pelo programa Open Source Epidemiologic Statistics for Public Health (OpenEpi) 3.03a da Emory University, Escola Rollins de Saúde Pública, Atlanta, Estados Unidos da América, no site de domínios público www.openepi.com.

$$\text{Equação do tamanho da amostra } n = \frac{EDFF * Np(1-p)}{[(d^2/Z^2_{1-\alpha/2} * (N-1) + p * (1-p))]}$$

Resultando em uma amostra de n=74 colaboradores empresas do segmento de assessoria jurídica.

No que refere aos aspectos éticos, as avaliações não terão nenhum dado que identifique o indivíduo e que lhe causasse constrangimento ao responder. Além disso, serão incluídos no estudo os adultos que aceitarem participar voluntariamente, após obtenção de consentimento dos participantes e autorização por escrito. Dessa forma, os princípios éticos contidos na Declaração de Helsinki e na Resolução nº 196 de 10 de Outubro de 1996 do Conselho Nacional de Saúde serão respeitados em todo o processo de realização desta pesquisa (Apendice A).

3.3 Instituições pesquisadas

Com mais de 22 anos de existência, a empresa pesquisada é uma assessoria jurídica que presta serviços de recuperação de crédito e cobrança, e serviços jurídicos, com abrangência em todo território brasileiro, com sua matriz e principais filiais nas cidades de Criciúma-SC, São Paulo-SP, Curitiba-PR e Porto Alegre-RS. Presta serviços para empresas de grande porte, muitas multinacionais, instituições financeiras, fundos de investimetno, entre outras.

3.4 Instrumento de coleta de dados

Como não havia um questionário validado para a realização deste estudo, foi de artigos já publicados de autores como Bass (1985), Owens (2013) e Carless (2000), relacionados aos temas de liderança transacional, liderança humilde e liderança transformacional, respectivamente, resultando um questionário final para aplicação. O questionário foi aplicado para os colaboradores da empresa de assessoria jurídica, abordando as seguintes variáveis:

- Identificar a percepção sobre os aspectos relacionados ao comportamento de liderança e subordinação na visão dos colaboradores.
- Identificar a preferência em relação aos estilos de liderança e dos comportamentos do líder na visão dos colaboradores.

As perguntas elaboradas foram baseadas nos comportamentos de liderança definidos pelos autores.

Os questionamentos de Q7 à Q10 foram com situações referentes aos comportamentos de liderança humilde, onde o líder admite suas limitações, dá reconhecimento e respaldo aos liderados que possuem maior capacidade, é aberto a ouvir ideias e conselhos, e também busca receber feedbacks constantemente de seus liderados (Owens et al., 2013).

A Q11, traz um comportamento de liderança transacional, onde o líder tem busca promover a evolução do desempenho dos membros de sua equipe, e sendo as seguintes questões (Q12 e Q13) tratam de situações com comportamentos de liderança transformacional. Líderes efetivos possuem padrões de comportamentos nestes dois estilos, sendo que os transacionais promovem estabilidade, já os líderes transformacionais criam mudanças significativas envolvendo a organização (Bass, 1985).

Para Tannenbaum, et al., (1970) e Carless (2000), existem três estilos de comportamentos na liderança que se distinguem bastante, e no questionário, foi abordado nas situações dos questionamentos Q14, Q15 e Q16, temos respectivamente caracterizados os comportamentos de democrático (estimula e envolve a participação dos membros da equipe), autocrático (centraliza todo o poder) e liberal (deixa os liderados a seu próprio cargo) .

O questionário possui 3 partes. Algumas perguntas abertas, outras com escala ordinal e multipla escolha. E uma em escala likert de 1 a 5, onde: 1 Nada Positivo, 2 Pouco positivo, 3 Nem positivo e Nem negativo, 4 Positivo e 5 Muito Positivo. (Apêndice B).

3.5 Procedimentos de coletas de dados

O contato inicial foi por meio de uma ligação informal via um colaborador de grande hierarquia dentro da empresa explicando o projeto e objetivo do estudo. Posteriormente a este contato informal/inicial, foi formalizado via “WhatsApp” e/ou “e-mail”, o objetivo do trabalho (Apêndice A e B). Juntamente com esta formalização foi enviado o questionário para validação da pessoa de contato e após sua aprovação do conteúdo do questionário.

Após esta etapa enviou-se os questionários via ferramenta do *google drive*. Neste envio também foi enviada uma informação inicial explicando o estudo, relatando que o estudo é de natureza anônima e solicitando “*o concordo ou não concordo em responder*”.

A pesquisa apenas iniciava após o “concordo” dos respondentes. Sempre com prazo de 30 dias para as respostas. Após o prazo estabelecido realizada o *download* das respostas.

Na pesquisa, todo o procedimento de coleta de dados respeitou a privacidade dos participantes, bem como os termos da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), Lei nº 13.709/2018.

3.6 Tratamento e análise dos dados

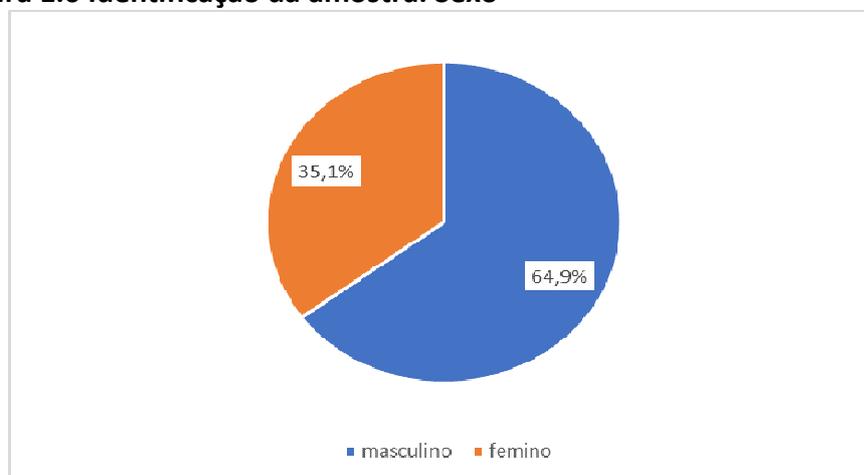
Os dados foram introduzidos em banco de dados do software estatístico excel. Os dados quantitativos foram analisados por meio da estatística descritiva (medidas e dispersão de tendências centrais média, desvio padrão, frequência absoluta e relativa).

4. RESULTADOS

4.1 Resultados sobre a amostra em líder e liderados

O perfil desta amostra de participantes que retornaram com respostas da pesquisa é composto por 26 pessoas que se identificaram como feminino e 48 masculino, com representatividade de 35,10% e 64,90% respectivamente.

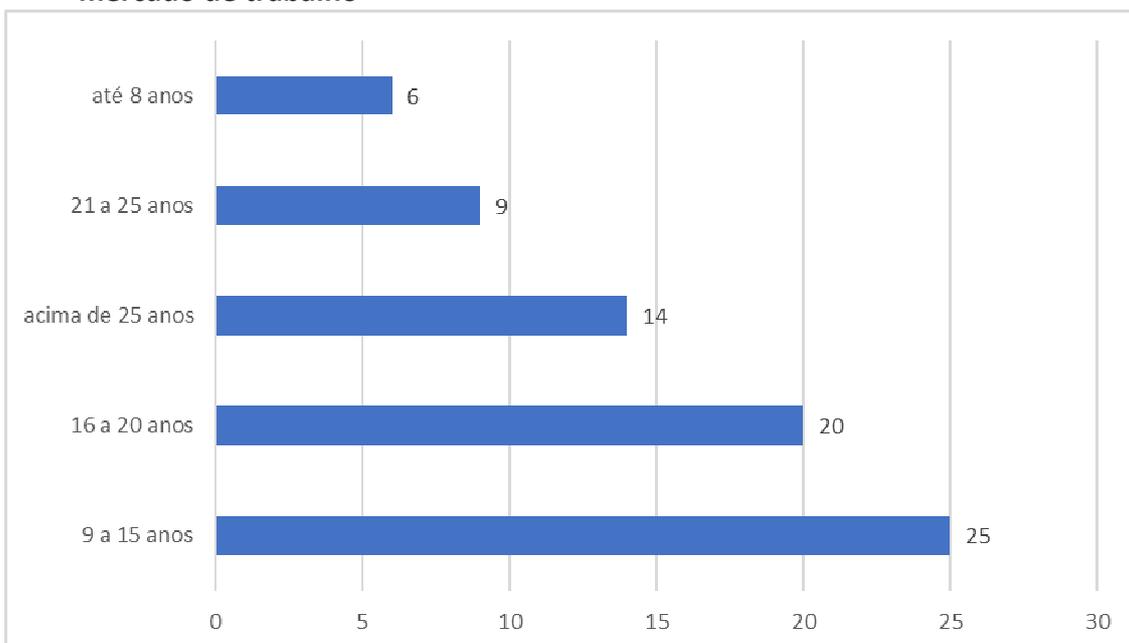
Figura 1.0 Identificação da amostra. Sexo



Fonte: Elaboração do Autor

Em relação a experiência no mercado de trabalho, constatou-se que a média da amostra em anos é de 18,48 com desvio padrão de 8,84 e sendo que das pessoas que retornaram, os profissionais que possuem menos experiência no mercado de trabalho tem no mínimo 5 anos de atuação profissional.

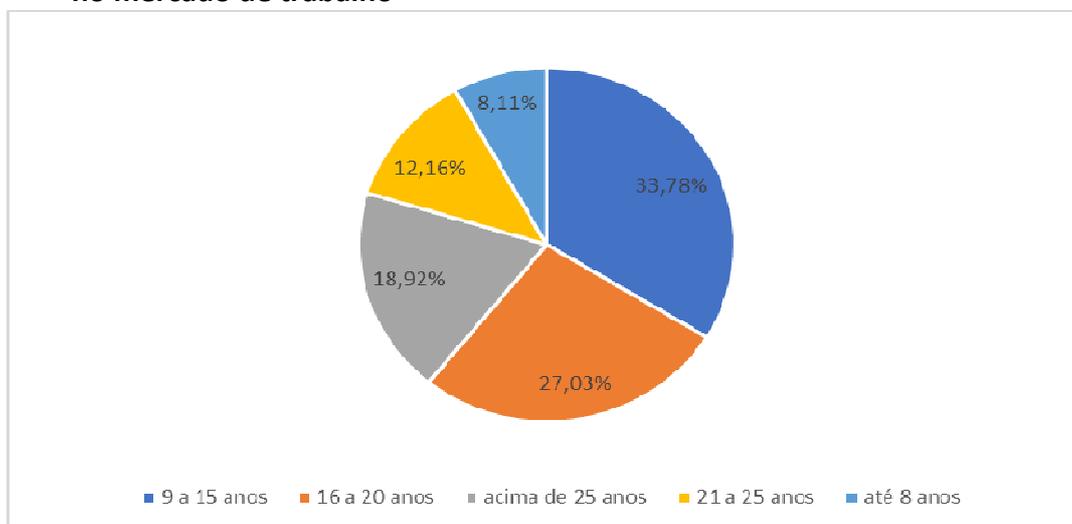
Figura 1.1 Quantidade de participantes por faixa de anos de experiência no mercado de trabalho



Fonte: Elaboração do Autor

Sendo que desta amostra, fica evidenciado que a maior concentração de pessoas tem experiência profissional na faixa de 9 a 15 anos.

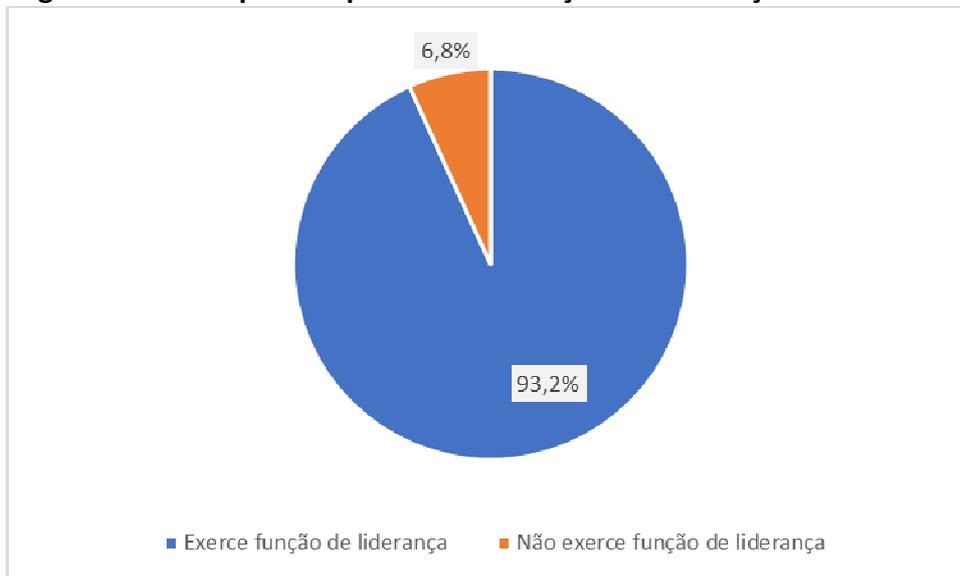
Figura 1.2 Representatividade dos participantes por faixa de anos de experiência no mercado de trabalho



Fonte: Elaboração do Autor

Dos retornos obtidos, apenas 5 (6,8%) pessoas não exercem diretamente uma função de liderança em seu ambiente profissional.

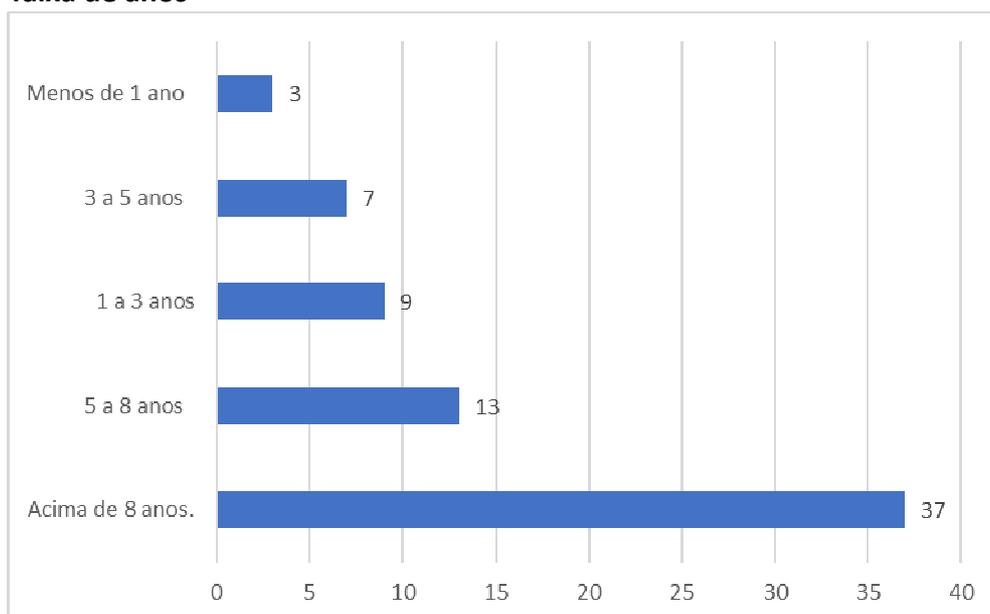
Figura 1.3 Participantes que exercem função de liderança



Fonte: Elaboração do Autor

Sendo que dos que exercem (69 pessoas) um papel de liderança, 37 pessoas (53,6%) o fazem há mais de 8 anos, e apenas 3 pessoas (4,30%) exerce a função de liderança em um período inferior a 1 ano.

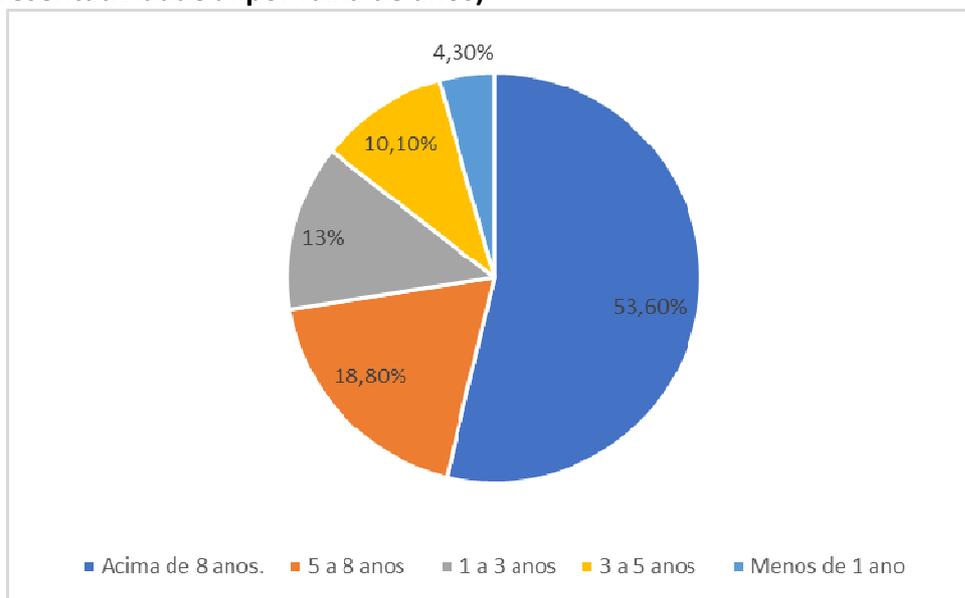
Figura 1.4 Quantidade de participantes que exercem a função de liderança por faixa de anos



Fonte: Elaboração do Autor

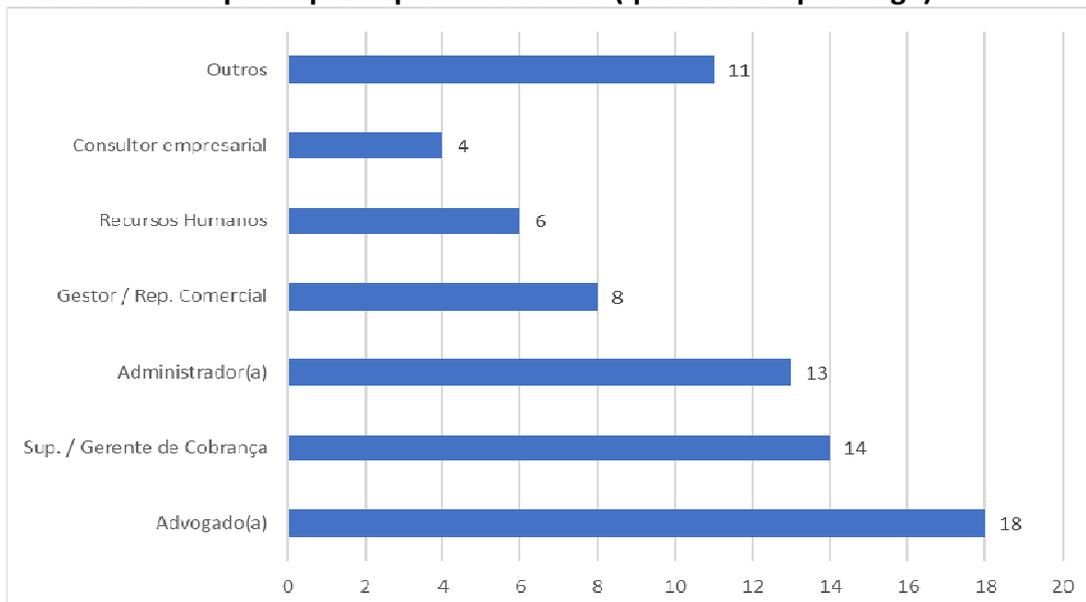
Fica evidenciado uma maior concentração de pessoas que exercem a função de liderança há mais de oito anos.

Figura 1.5 Quantidade de anos que os participantes exercem a função de liderança (representatividade % por faixa de anos)



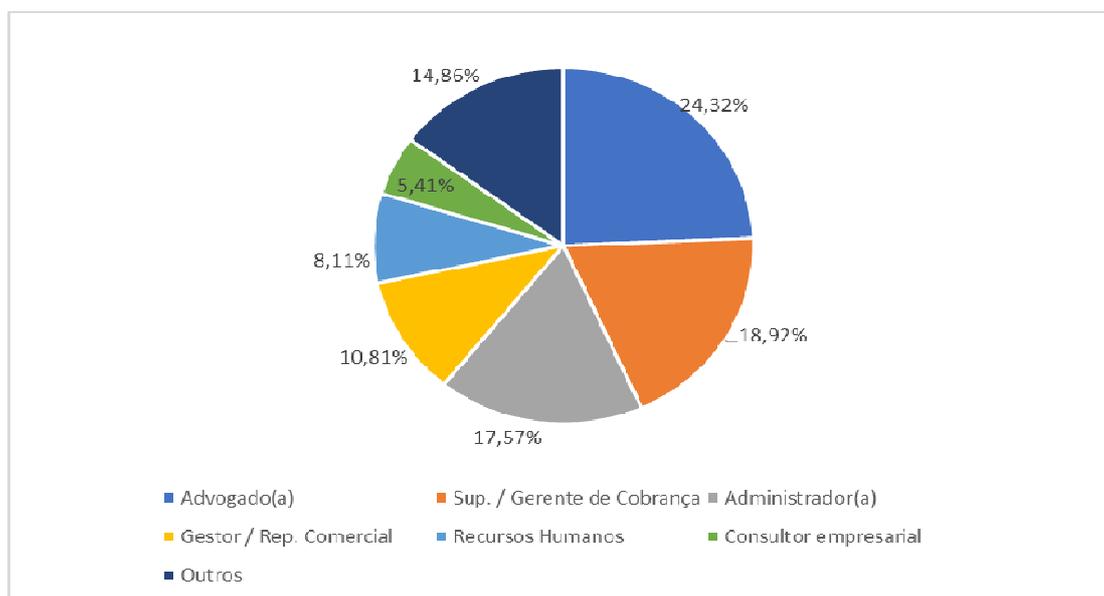
Fonte: Elaboração do Autor

Figura 1.6 Profissão que os participantes exercem (quantitativo por cargo)



Fonte: Elaboração do Autor

Figura 1.7 Profissão que os participantes exercem (representatividade por cargo exercido)



Fonte: Elaboração do Autor

Tabela 2.0 Quantidade de participantes que estão subordinados a um líder

	n	%
Possui subordinação a um líder na sua relação profissional?		
Sim	41	55,40%
Não	33	44,60%

Fonte: Elaboração do Autor

Tabela 3.0 Quantidade de participantes que exercem o papel de liderança

	n	%
Exerce papel de liderança profissional?		
Sim	69	93,20%
Não	5	6,80%

Fonte: Elaboração do Autor

Tabela 4.0 Quantidade de anos que os participantes exercem um papel de liderança

	n	%
Há quantos anos exerce o papel de liderança?		
Acima de 8 anos.	37	53,60%
5 a 8 anos	13	18,80%
1 a 3 anos	9	13%
3 a 5 anos	7	10,10%
Menos de 1 ano	3	4,30%

Fonte: Elaboração do Autor

4.2 Percepção sobre os aspectos relacionados ao comportamento de liderança

Na presente pesquisa, após uma conceituação de liderança e todo um histórico da evolução das teorias de liderança discorridos, buscou-se por identificar os comportamentos que são mais preferidos na liderança, dos observados por membros de uma equipe.

Através de uma abordagem com questões para que a amostra identificasse estilos e comportamentos de liderança que possuem maior avaliação positiva na liderança e suas relações de líder e liderado.

Dos padrões de comportamentos entendidos como positivo dentro dos estilos de liderança, observa-se através do questionário realizado, as preferências dos liderados em relação ao seu líder. O resultado transita em respostas de 1 Nada Positivo, 2 Pouco positivo, 3 Nem positivo e nem negativo, 4 Positivo e 5 Muito Positivo, observada na Tabela 4.2.

Das questões levantadas na pesquisa, Q11 *“Quando o líder comunica uma visão clara e positiva do futuro e encoraja os membros da equipe a buscarem desempenhos mais elevados”* é que mais se aproximou da nota máxima e que possui o menor desvio padrão, sendo que este questionamento envolve fatores, dentre os principais, a comunicação e o encorajamento dentro das relações de líder e liderado.

A que teve a pior média como resultado, foi a Q15 que traz a seguinte afirmativa *“Quando o líder centraliza todo o poder e tomada de decisão (no líder); ou seja, o líder decide tudo (sem a participação dos subordinados) e espera obediência por parte dos subordinados”*, evidenciando que os membros de equipe não tem preferência por líderes centralizadores.

Tabela 5.0 Valores descritivos sobre a percepção sobre os aspectos relacionados ao comportamento de liderança:

	Média ± Desvio Padrão
Q11 Quando o líder comunica uma visão clara e positiva do futuro e encoraja os membros da equipe a buscarem desempenhos mais elevados.	4,84 ± 0,37
Q10 Quando o líder mostra abertura às ideias e aos conselhos dos outros.	4,65 ± 0,56
Q9 Quando o líder reconhece que os outros têm mais capacidades ou conhecimentos e elogia os pontos fortes e contribuições dos outros.	4,57 ± 0,64
Q13 Quando o líder aplica gestão com base em meritocracias transparentes de forma equitativa a todos.	4,53 ± 0,74
Q7 Quando o líder procura receber feedback das suas próprias ações, mesmo que este seja crítico	4,45 ± 0,74
Q14 Quando o líder deixa os subordinados participarem e envolverem-se nas tomadas de decisão.	4,22 ± 0,91
Q8 Quando o líder admite que não sabe fazer algo.	4,16 ± 0,83
Q12 Quando o líder recompensa os membros da equipe sempre que estes alcançam os objetivos que o líder definiu e pune (sanções, advertências, redutores e etc) os que não satisfizerem as suas expectativas (ou seja, as expectativas do líder).	3,20 ± 1,35
Q16 Quando o líder não influencia diretamente os subordinados, deixando estes tomarem as suas próprias decisões	2,57 ± 1,28
Q15 Quando o líder centraliza todo o poder e tomada de decisão (no líder); ou seja, o líder decide tudo (sem a participação dos subordinados) e espera obediência por parte dos subordinados	1,89 ± 1,05

Fonte: Elaboração do autor

Q17 Por preferência, em relação a sua percepção da relação do líder e liderado, quais são os três comportamentos que considera sendo mais importantes nas situações (selecionar apenas 03): Usar a mesma lista supracitada acima (Q7 a Q16).

A preferência em relação ao comportamento do líder, sob a percepção dos participantes com base nos resultados obtidos na pesquisa, demonstrou que os três comportamentos mais observado como destaque positivo para um profissional que exerce o papel de liderança é *“Quando o líder aplica gestão com base em meritocracias transparentes de forma equitativa a todos”*, com 43 apontamentos (19,72%), seguido pelo comportamento *“Quando o líder comunica uma visão clara e positiva do futuro e encoraja os membros da equipe a buscarem desempenhos mais elevados”* com 42 apontamentos (19,27%) e *“Quando o líder deixa os subordinados participarem e envolverem-se nas tomadas de decisão”* com 36 apontamentos (16,51%), conforme resultados da pesquisa realizada.

4.3 Percepção sobre o comportamento do líder

Q18 Em relação a um modelo exemplar de liderança positiva, o que mais gosta no comportamento de um líder?

Nos resultados obtidos desta pergunta aberta no questionário da pesquisa, observou-se que dos retornos, os pesquisados destacam a humildade, transparência e confiança, como comportamentos que mais gostam de enxergar em seu líder no exercício da sua atividade de gestão e liderança.

Algumas das respostas que foram obtidas, como *“Abertura para conversar e resolver as situações de forma clara”*, *“Aceitar opiniões e ideias”* e *“Saber ouvir, e passar a mensagem com transparência”*, mostra que os liderados gostam de enxergar que seu líder busca estar sempre aberto, ser um bom ouvinte e dar oportunidade para conversas.

Além disso, como já citado, a referência à transparência que o líder deve ter com os seus liderados também foi bastante mencionado, podendo-se destacar a seguinte resposta *“Transparência nas ações, liberdade para trabalhar da sua maneira, respeitando a*

individualidade e saber ouvir e apoiar a equipe.”, e também “Transparência, sabemos que nem sempre o líder pode ser 100% transparente, mas é excepcional a confiabilidade que se cria quando sentimos que a liderança esta sendo o mais franca possível.”, ou seja, transparência na comunicação e atitudes, é enxergado como fator positivo, e tem muita preferência entre os liderados.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos mostram que os pesquisados possuem uma preferência por profissionais que buscam exercer o papel de liderança observando sempre um senso de justiça, estimulando os seus subordinados através de meritocracias, com condutas sempre pautadas em transparência, comunicação e humildade nas relações.

Ainda, na relação líder e liderado, analisando os resultados, observa-se que os líderes que buscam encorajar seus liderados para um patamar de alto desempenho também são preferidos pelos pesquisados, que inclusive enxergam como positivo o envolvimento de todos os membros da equipe para a tomada de decisões.

Os comportamentos de liderança elencados nos questionamentos de Q7 a Q16, foram: liderança humilde, liderança transacional, liderança transformacional, liderança democrática, liderança autocrática e liderança liberal.

No comportamento de liderança humilde, abordados nos questionamentos de Q7 a Q10 evolve em o líder assumir um papel de reconhecer suas limitações e reconhecer a capacidade superior de seus liderados em determinadas situações, sendo que isto, se não bem desenvolvido e aplicado, pode despertar imagem associada a fraqueza e liderança frágil. Do comportamento humilde na liderança, podemos notar uma característica individual que insurge das interações sociais, baseando-se num comportamento e é reconhecível por outros indivíduos (Owens et al., 2013).

Os estilos de liderança com comportamentos transacional e transformacional, foram abordados nos questionamentos de Q11 a Q13. A liderança transformacional tem padrões de comportamentos que o líder atribui recompensas aos liderados conforme constatado a aderência e obediência à mensagem e diretrizes que estão sendo passadas, vinculados ao objetivo proposto. Os comportamentos de um líder transacional são voltados para que seus liderados evoluam seu atual desempenho (Cunha et al., 2016).

O estilo democrático de liderança, onde o líder busca o envolvimento de todos para a participação na tomada de decisões foi representado pelo Q14 tendo 4,22 de avaliação na escala, já o comportamento autocrático (centralização do poder) de liderança da situação na questão Q15 teve a pior avaliação, com 1,89 na escala, e o estilo liberal com avaliação de 2,57 na escala.

Os três comportamentos melhor avaliados na escala e com o menor indicador de desvio padrão, na seguinte ordem foram Q11, comportamentos com traços de uma liderança transacional, quando o líder comunica uma visão clara e positiva do futuro e encoraja os membros da equipe a buscarem desempenhos mais elevados, Q10 e Q9, relatando comportamentos de uma liderança humilde, em que o líder mostra abertura às ideias e aos conselhos dos outros e também daquele líder que reconhece que os outros têm mais capacidades ou conhecimentos e elogia os pontos fortes e contribuições dos outros.

A Q17 da pesquisa realizada, onde o entrevistado escolheu três preferências de comportamentos da liderança, com base nas questões de Q7 a Q16, confirmou e reforçou o resultado obtido para avaliar situações de comportamento do líder, onde se percebe como sendo muito relevante e importante o comportamento da liderança que tem boa comunicação e encoraja os membros de sua equipe na relação de líder e liderado, *“Quando o líder comunica uma visão clara e positiva do futuro e encoraja os membros da equipe a buscarem desempenhos mais elevados”*, sempre com o objetivo da busca por um melhor desempenho.

Ao final, na pergunta aberta, observou-se muitas respostas relativas a humildade, transparência e confiança, sendo muito disso respaldado por comentários ressaltando a importância da boa comunicação.

Um dos entrevistados respondeu *“Envolvimento com a equipe, organização, tomada de decisão rápida e assertiva, abertura para ouvir os subordinados, conhecimento do mercado de atuação, conhecimento profundo dos processos da empresa, resiliência em momentos difíceis”*, ressaltando pontos de comportamento de uma liderança humilde, assim como observado da seguinte resposta *“Que ele de abertura de os colaboradores mostrarem o que sabem fazer, que os encorajem a crescer na empresa”*.

Outro entrevistado trouxe preferências além do estilo de liderança humilde, *“O compartilhamento de ideias e a construção a quatro mãos das decisões da empresa como um todo visando o futuro e realizando checkpoints evolutivos. A liderança horizontal possui*

efeito extremamente positivo nas relações entre líder e liderado. Todos devem se sentir peça fundamental no processo sabendo das suas respectivas responsabilidades e afazers.” alguns traços da liderança democrática.

Os estilos de liderança mais bem avaliados foram aqueles com padrões de comportamentos da liderança humilde, transacional e democrática. Na pesquisa realizada, ainda, observou que comportamentos com padrões de liderança autocrática tiveram a pior avaliação na amostra.

6. CONCLUSÃO

No contexto geral da pesquisa realizada, fica evidenciado que os comportamentos de liderança que priorizam encorajar proativamente e dar voz a todos os membros da equipe, são os de maior preferência. Os membros da equipe possuem expectativa de serem estimulados a evolução de seus desempenhos individuais em prol do objetivo da equipe, eles anseiam por um líder que tenha um comportamento afim de estimular esta evolução para uma superação de patamar de desempenho.

A gestão a ser realizada pelo líder, com base em práticas de meritocracia bem transparentes para avaliação de desempenho é enxergada de forma muito positiva, sendo este comportamento, de levar a meritocracia em conta na hora de liderar, a atitudes mais importante, segundo apontamentos da pesquisa realizada.

A criação de uma base sólida para exercer o papel de líder, pautada em confiança, é também um fator destacado como positivo na relação do líder e liderado, o nível de confiança tem que ser elevado.

O comportamento de liderança autocrática, com a centralização de poder, atualmente não é bem-vista por membros de equipe, este comportamento por parte da liderança, não pode ser considerado positivo. A liderança liberal também não teve avaliação muito positiva, são os líderes que pouco influem os seus subordinados, deixando-os tomarem suas próprias decisões. Estes dois estilos de comportamentos da liderança tiveram as piores avaliações.

O líder democrático, que envolve os seus liderados na participação da tomada de decisões, é um profissional com comportamento positivo no exercício da liderança.

Nos comportamentos positivos, os liderados tem preferência por líderes participativos, transparentes, que apliquem meritocracias e deem abertura e voz aos membros da equipe.

Diante disso, observa-se da pesquisa, que a preferência dos padrões de comportamentos da liderança, são aqueles relacionados a uma liderança transacional, humilde e democrática.

Por fim, da pesquisa, destacando o comportamento de liderança mais bem avaliado na escala, temos o comportamento da liderança transacional, com avaliação em 4,84 e desvio padrão em 0,37 onde o liderado prefere enxergar no líder comportamentos que são voltados a elevar o desempenho de todos os membros da equipe.

6.1 Limitações

As limitações são com relação a que esta amostra tem por base um mesmo segmento de negócios, onde a cultura do ambiente profissional é muito semelhante, ficando esta pesquisa muito distante de trazer uma conclusão sobre o cenário geral de todas as relações que envolvem líderes e liderados do mercado profissional de trabalho no Brasil.

6.2 Sugestões para futuras pesquisas

Para futuras pesquisas em relação ao tema, a sugestão é que se foque em alguns tipos de comportamentos da liderança, sem deixar muito amplo o rol de comportamentos e situações a serem explorados na pesquisa e embasamento histórico.

Com o intuito de ampliar a percepção de comportamentos positivos da liderança para que se tenha uma noção maior em relação ao tema dentro do Brasil, é necessário que se determine uma participação maior de todos os estados brasileiros na amostragem realizada. Trazer mais situações de um mesmo segmento, de empresas que tenham sede e prestação de serviços em outros estados do país.

Fica como sugestão para próximas pesquisas que seja dado um enfoque em alguns comportamentos de liderança referente a um rol um pouco menos amplo de estilos de liderança.

6.3 Implicações para a prática e aplicabilidades

O tema liderança, como já mencionado, é algo bem amplo, sendo difícil tratar do tema por inteiro, assim, uma pesquisa focada em alguns comportamentos da liderança é que se tem como objetivo, sendo que esta pesquisa, deixa um direcionamento para explorar mais detalhadamente alguns dos comportamentos mais destacados como positivo.

O Brasil é um país muito grande, e sendo assim, uma pesquisa que faça uma abordagem com abrangência significativamente relevante para que se tenha resultados da percepção do mercado de trabalho brasileiro, é algo que provavelmente a participação de um grupo maior de autores a conduzirem a pesquisa e estudo seria necessário.

O Estudo realizado trouxe as preferências nos comportamentos do líder para com seus liderados dentro de empresa profissional do segmento de serviços jurídicos e de cobrança de uma determinada região, não podendo ser utilizado seus resultados de forma literal para outras empresas de outros segmentos ou até mesmo as de mesmo segmento em outras regiões do Brasil que se encontram em situações muito distintas.

Este estudo traz orientações de diretrizes comportamentais enxergadas como positiva, que os líderes podem observar para aplicarem nas suas relações entre líder e liderado no ambiente profissional.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abelha, D.M., Carneiro, P.C.D.C., & Cavazotte, F.D.S.C.N. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: Avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20, 516-532.
- Adler, N. J., & Jelinek, M. (1986). Is “organization culture” culture bound?. *Human Resource Management*, 25(1), 73-90.
- Altuntaş, S. (2014). Factors affecting the job satisfaction levels and quit intentions of academic nurses. *Nurse Education Today*, 34, 513–519.
- Aubert, N. & Gaulejac, V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris: Éditions du Seuil.
- Barreto, L. M. T. S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: Uma relação possível?. *Revista de Administração*, 48(1), 34-52.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., & Aspridis, G. (2015). Job satisfaction, role conflict and autonomy of employees in the Greek Banking Organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 324-333.
- Campos, R.M., Farias, G.M., & Ramos, C.S. (2009). Satisfação profissional da equipe de enfermagem do SAMU/Natal. *Rev Eletr Enf*, 11(3), 647-57.
- Carvalho, L., & Lopes, S. (2006). Satisfação profissional do enfermeiro em uma unidade de emergência de hospital geral. *Arq Ciênc Saúde*, 13(4), 215-9.
- Chiavenato, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, v.25, n.2, p.161-177.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.

- Hunter, J. C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- Liberali, R. (2011). Metodologia científica prática: um saber-fazer competente da saúde à educação. 2ª ed rev ampl, Florianópolis: Postmix, 206p.
- Kouzes, J. Posner, B. Z. (2007). Líder- Mestre: o verdadeiro líder serve aos outros e se sacrifica por eles. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kuzaqui, E. Liderança e criatividade em negócios. 1ª ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- Martins, M.C.F., & Santos, G.E. (2006). Adaptação e validação de construto da escala de satisfação no trabalho. *Psico-USF*, 11(2), 195-205.
- Melo, E. A. A. (2001). Comprometimento organizacional, estilos gerenciais e poder organizacional: um estudo relacional. 2001. 120 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Universidade de Brasília, Brasília.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2009). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, XX-(X), 1-39.
- Morris, J. A.; Brotheridge, C. M.; Urbanski, J. C. Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, v.58, n.10, p.1323- 1350, 2005.
- Moura, A. A. D., Bernardes, A., Balsanelli, A. P., Zanetti, A. C. B., & Gabriel, C. S. (2017). Liderança e satisfação no trabalho da enfermagem: Revisão integrativa. *Acta Paulista de Enfermagem*, 30, 442-450.
- Nielsen, R.; Marrone, J. A.; Slay, H. S. A New Look at humility: exploring the humility concept and Its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v.17, n.1, p.33-43, 2010.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, California: SAGE.
- Owens, B. P.; Hekman, D. R. Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, v.55, n.4, p.787-818, 2012.
- Owens, B. P.; Johnson, M. D.; Mitchell, T. R. Expressed humility in organizations: implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, v.24, n.5, p.1517-1538, 2013.

- Robbins, S.P. (2002). A verdade sobre gerenciar pessoas. São Paulo: Pearson Education.
- Robbins, S. (2005). Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rowe, W.G. Liderança estratégica e criação de valor. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 1, p.7-18, jan./mar. 2002.
- Silva, C.P., Paschoalotto, M.A.C., & Endo, G.Y. (2020). Liderança organizacional: Uma revisão integrativa brasileira. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 14(1), 146-159.
- Sobral, F.; Peci, A. (2008). Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Prentice Hall.
- Tannenbaum, R.; Wescheler, J. R.; Massarik, F. (1970). Liderança e organização: Uma Schermerhorn, J.R.; Hunt, J.G.; Osborn, R.N. Fundamentos de comportamento organizacional. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Trivellasa, P., Reklitisa, P., & Platis, C. (2013). The effect of job related stress on employees' satisfaction: A survey in Health Care. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 73, 718-726.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. BMC health services research, 11(1), 1-9.
- Vera, D.; Rodriguez-Lopez, A. Humility as a source of competitive advantage. Organizational Dynamics, v.33, n.4, p.393-408, 2004.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. Journal of Management, 34 (1): 89–126.
- Weber, M. Economia e sociedade. 2 ed. Brasília: UNB, 1992.
- Wulandari, P., Mangundjaya, W., & Utoyo, D.B. (2015). Is job satisfaction a moderator or mediator on the relationship between change leadership and commitment to change? Procedia- Social and Behavioral Sciences, 172, 104-111.
- Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Apêndice A

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezados,

Sou Rodrigo Frassetto Góes, aluno do curso de mestrado em Gestão pelo ISCTE (Portugal). Estou em fase de encerramento do curso de mestrado. Precisarei de poucos minutos de sua atenção. Peço sua contribuição para responder o questionário da tese referente ao trabalho de conclusão do curso de Mestrado em Gestão.

Se concordar em participar da pesquisa, peço a gentileza informar o endereço de e-mail e número de telefone para que eu proceda com o envio do questionário.

Desde já, muito obrigado.

Apêndice B – QUESTIONÁRIO APLICADO

1- Perfil sobre líder e liderados

Q1 Sexo: () Feminino () Masculino

Q2 Qual profissão exerce atualmente?

Q3 Esta no mercado de trabalho há quantos anos (preencher apenas com números)?

Q4 Possui subordinação a um líder na sua relação profissional?

() sim () não

Q5 Exerce papel de liderança profissional?

() Sim () Não

Q6 Se sim, há quantos anos exerce o papel de liderança?

() Menos de 1 ano () 1 a 3 anos () 3 a 5 anos () 5 a 8 anos () Acima de 8 anos.

2. Percepção sobre o comportamento de liderança e subordinação

Assinale a alternativa que mais se adeque seguindo a escala likert

1	2	3	4	5
Nada Positivo	Pouco positivo	Nem positivo Nem negativo	Positivo	Muito Positivo

Assinale a alternativa que melhor define o comportamento de liderança:

Q7 Quando o líder procura receber feedback das suas próprias ações, mesmo que este seja crítico

Q8 Quando o líder admite que não sabe fazer algo.

Q9 Quando o líder reconhece que os outros têm mais capacidades ou conhecimentos e elogia os pontos fortes e contribuições dos outros.

Q10 Quando o líder mostra abertura às ideias e aos conselhos dos outros.

Q11 Quando o líder comunica uma visão clara e positiva do futuro e encoraja os membros da equipe a buscarem desempenhos mais elevados.

Q12 Quando o líder recompensa os membros da equipe sempre que estes alcançam os objetivos que o líder definiu e pune (sanções, advertências, redutores e etc) os que não satisfizerem as suas expectativas (ou seja, as expectativas do líder)

Q13 Quando o líder aplica gestão com base em meritocracias transparentes de forma equitativa a todos.

Q14 Quando o líder deixa os subordinados participarem e envolverem-se nas tomadas de decisão.

Q15 Quando o líder centraliza todo o poder e tomada de decisão (no líder); ou seja, o líder decide tudo (sem a participação dos subordinados) e espera obediência por parte dos subordinados

Q16 Quando o líder não influencia diretamente os subordinados, deixando estes tomarem as suas próprias decisões

Q17 Por preferência, em relação a sua percepção da relação do líder e liderado, quais são os três comportamentos que considera sendo mais importantes nas situações (selecionar apenas 03): Usar a mesma lista supracitada acima (Q7 a Q16).

3. Percepção sobre o comportamento de liderança positiva

Q18 Em relação a um modelo exemplar de liderança positiva, o que mais gosta no comportamento de um líder?

Relação entre a variáveis/objetivos, revisão de literatura, discussão, escalas e as questões de pesquisa

Variável /Objetivo	Questões	Escala
Caracterizar o perfil de líder e liderados	Q1 Sexo Q2 Profissão atual Q3 Tempo no mercado de trabalho Q4 Papel de Subordinação Q5 Papel de liderança Q6 Tempo de liderança	Q1: nominal Q2: aberta Q3: aberta Q4: nominal Q5: nominal Q6: ordinal
Identificar a percepção sobre o comportamento de liderança e subordinação na visão dos colaboradores.	Q7 Quando o líder procura receber feedback das suas próprias ações, mesmo que este seja crítico Q8 Quando o líder admite que não sabe fazer algo. Q9 Quando o líder reconhece que os outros têm mais capacidades ou conhecimentos e elogia os pontos fortes e contribuições dos outros. Q10 Quando o líder mostra abertura às ideias e aos conselhos dos outros. Q11 Quando o líder comunica uma visão clara e positiva do futuro e encoraja os membros da equipe a buscarem desempenhos mais elevados. Q12 Quando o líder recompensa os membros da equipe sempre que estes alcançam os objetivos que o líder definiu e pune (sanções, advertências, redutores e etc) os que não satisfizerem as suas expectativas (ou seja, as expectativas do líder) Q13 Quando o líder aplica gestão com base em meritocracias transparentes de forma equitativa a todos. Q14 Quando o líder deixa os subordinados participarem e envolverem-se nas tomadas de decisão.	Q7 a Q16: Escala Likert de 1 a 5, onde: 1 Nada Positivo 2 Pouco positivo 3 Nem positivo Nem negativo 4 Positivo 5 Muito Positivo Q17 Aberta

	<p>Q15 Quando o líder centraliza todo o poder e tomada de decisão (no líder); ou seja, o líder decide tudo (sem a participação dos subordinados) e espera obediência por parte dos subordinados</p> <p>Q16 Quando o líder não influencia diretamente os subordinados, deixando estes tomarem as suas próprias decisões</p> <p>Q17 Por preferência, em relação a sua percepção da relação do líder e liderado, quais são os três comportamentos que considera sendo mais importantes nas situações (selecionar apenas 03): Usar a mesma lista supracitada acima (Q7 a Q16).</p>	
<p>Identificar a percepção sobre o comportamento de liderança positiva na visão dos colaboradores.</p>	<p>Q18 Em relação a um modelo exemplar de liderança positiva, o que mais gosta no comportamento de um líder?</p>	<p>Q18: aberta</p>