



## O EFEITO DE VALORES PESSOAIS NAS ATITUDES PERANTE ESTILOS DE LIDERANÇA

### **ANA MÁRCIA DE OLIVEIRA FONSECA**

*Mestranda em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pelo Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de Brasília (UnB).  
Campus Universitário Darcy Ribeiro, Instituto Central de Ciências Sul, Instituto de Psicologia/AT – 013,  
Asa Norte, Brasília – DF – Brasil – CEP 70910-900  
E-mail: anamfonseca@hotmail.com*

### **JULIANA BARREIROS PORTO**

*Doutora em Psicologia pelo Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de Brasília (UnB).  
Professora do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de Brasília.  
Campus Universitário Darcy Ribeiro Instituto Central de Ciências Sul, Instituto de Psicologia/ AT – 013,  
Asa Norte, Brasília – DF – Brasil – CEP 70910-900  
E-mail: porto.juliana@gmail.com*

### **ALINE CAVALCANTI BARROSO**

*Graduanda em Psicologia pelo Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de Brasília (UnB).  
Campus Universitário Darcy Ribeiro Instituto Central de Ciências Sul, Instituto de Psicologia/ AT – 013,  
Asa Norte, Brasília – DF – Brasil – CEP 70910-900  
E-mail: alinecavalcanti11@gmail.com*

## RESUMO

Segundo a teoria dos valores humanos, valores são metas transituacionais normadoras da vida do indivíduo e se agrupam em dez tipos motivacionais: realização, poder, segurança, conformidade, tradição, benevolência, universalismo, autodeterminação, estimulação e hedonismo. Trata-se de construtos abstratos que podem influenciar outros mais específicos, como atitudes, entendidas como tendências psicológicas em avaliar uma entidade particular com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade. O objetivo deste estudo foi mensurar o efeito dos valores nas atitudes dos indivíduos em relação aos estilos de liderança transformacional e transacional. O primeiro estilo é caracterizado por inspirar os liderados e levá-los a transcender o próprio interesse pelo bem da organização. Já o segundo baseia-se em negociar trocas e punir desempenhos aquém do esperado. Um questionário foi aplicado a 324 profissionais da cidade de Brasília, sendo 88,5% de órgãos públicos, 76% homens, com idade média de 33,36 anos (DP = 8,67). Valores pessoais foram mensurados com a versão reduzida do questionário de perfis de valores pessoais (PQ21), a desejabilidade social com a escala de Marlowe-Crowne e as atitudes com a escala de atitudes perante estilos de liderança. Análises apontaram que as duas atitudes estavam positivamente relacionadas, embora aquela ante a liderança transformacional tenha obtido maiores índices de favorabilidade. A atitude perante o estilo transformacional teve correlação positiva com universalismo, benevolência e autodeterminação, e negativa com poder, realização e tradição. Já a atitude ante o estilo transacional relacionou-se positivamente com autodeterminação e negativamente com poder, realização e tradição. Na regressão hierárquica para a liderança transformacional, após controle de variáveis sociodemográficas e da desejabilidade social, a inclusão dos valores trouxe mudança no  $R^2$  de 0,17, e universalismo, poder, tradição e hedonismo foram preditores significativos dessa atitude. Já para a liderança transacional, a mudança no  $R^2$  foi de 0,06, não havendo contribuição significativa de nenhum valor em específico. No geral, os resultados indicam que a atitude perante a liderança transformacional é mais influenciada por valores,

apontando caminhos para gestores interessados em promover esse estilo de liderança. Sugere-se a replicação do estudo em outros contextos e com a inclusão da variável comportamento gerencial.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Valores; Atitudes; Liderança; Transformacional; Transacional.

## **1 INTRODUÇÃO**

Liderança tem sido um tema intensamente investigado na literatura da psicologia organizacional desde meados do século XX, mas, conforme relatam Silva (2008) e Melo (2004), ainda há limitada coesão conceitual e empírica nas pesquisas realizadas. Embora tentativas tenham sido feitas para tentar descrever e entender os antecedentes do comportamento gerencial, o que se pode dizer é que ele é multifacetado e sofre influências de variáveis intraindividuais e contextuais.

Um modelo que tenta integrar variáveis influentes da atuação gerencial é o de Szabo et al. (2001). Os autores preveem que a ação do gestor sofra influência de variáveis situacionais (como preferências da equipe), contextuais (como a cultura organizacional) ou externas (como a cultura nacional). No entanto, a ação também sofre influência de fatores intraindividuais, uns mais distais, como valores pessoais, outros bem próximos da ação, como a intenção comportamental. Entre os fatores distais e os próximos da ação, situam-se ainda algumas variáveis mediadoras, algumas delas ligadas ao processamento de informações. Entre as mediadoras, estão as atitudes. Assim, neste modelo, variáveis distais, como os valores, influenciariam as mediadoras, como as atitudes, que, por sua vez, influenciariam as variáveis proximais, e estas, sim, atuariam diretamente sobre o comportamento. Trata-se, no entanto, de um modelo teórico. Szabo et al. (2001) sugerem que se façam mais estudos empíricos abordando a relação entre valores humanos e comportamentos e também investigando em mais detalhes como se dá a relação entre variáveis intraindividuais.

O presente estudo vem justamente atender à última sugestão. As duas principais variáveis em foco são valores e atitudes, ou seja, duas variáveis intraindividuais, uma distal e outra mediadora. O objetivo é investigar o efeito de valores pessoais sobre as atitudes dos indivíduos em relação a dois estilos de liderança: transformacional e transacional. Pretende-se, assim, contribuir para o estudo dos antecedentes do comportamento gerencial para que, futuramente, seja possível elaborar estratégias para a formação de gestores cada vez mais efetivos.

## 2 VALORES E ATITUDES

Valores pessoais são critérios ou metas que transcendem situações específicas, que são ordenados por sua importância e que servem como princípios que guiam a vida do indivíduo (SCHWARTZ, 1999).

Embora diversos autores tenham contribuído para o estudo dos valores pessoais, como Parsons, Kluckhohn e Rokeach (ROS, 2006a), inclusive alguns brasileiros (GOUVEIA, 2003), desde o fim da década de 1980 vem tomando força a teoria dos valores humanos de Schwartz (1994, 2005a, 2005b). A teoria pressupõe que os valores humanos se organizam em uma estrutura dinâmica circular de conflitos e congruências, sendo ali categorizados em dez tipos motivacionais distintos: realização, poder, segurança, conformidade, tradição, benevolência, universalismo, autodeterminação, estimulação e hedonismo. A disposição dos tipos na estrutura circular forma ainda duas dimensões bipolares: uma contrastando abertura à mudança (autodeterminação e estimulação) e conservação (segurança, conformidade e tradição), e outra opondo autopromoção (poder e realização) a autotranscendência (universalismo e benevolência). O hedonismo teria elementos de abertura à mudança e de autopromoção. Para Schwartz (2005b), essa estrutura tende a ser universal, pois está baseada em requisitos básicos para a existência humana. No entanto, ainda que a estrutura seja a mesma, indivíduos e grupos diferem na importância relativa que atribuem a seus valores, formando hierarquias ou prioridades axiológicas diferentes. Schwartz (2005a, 2005b) lembra que as pessoas podem buscar valores antagônicos, mas em contextos diferentes. Em uma mesma ação, elas precisam decidir por um dos valores opostos e usam, para isso, suas prioridades axiológicas.

A avaliação empírica da teoria tem sido feita em diversos países, e eis aí a maior vantagem desse modelo. Schwartz (2005b) afirma que, embora haja uma variação em torno da média para amostras específicas, os dados, em geral, confirmam sua teoria. Para orientações amplas, representadas por tipos adjacentes com conteúdo motivacional compartilhado, o conjunto de valores é quase universal. Em quase todas as amostras, cada tipo emergiu em posição adjacente a outro tipo com conteúdo motivacional compartilhado e em posição oposta a tipos com conteúdo conflitante. A avaliação empírica comprovou ainda a ideia do *continuum* motivacional. Foram realizadas também pesquisas transculturais, como mostram Smith, Bond e Kağitçibaşı (2006), e elas fortaleceram o modelo e facilitaram a compreensão do impacto dos valores no comportamento do indivíduo.

Evidências têm mostrado que a relação entre valores humanos e comportamento efetivamente existe, mas é mais fraca do que diria nosso senso comum (BARDI; SCHWARTZ, 2003). Schwartz (2005a), por exemplo, relata o resultado de pesquisas que conseguiram apontar a relação entre valores humanos e com-

portamentos de cooperação, votação e compra de produtos ecologicamente corretos. E mais: as associações dos valores com comportamentos tenderam a seguir a ordem circular da teoria de valores, formando uma curva sinusoidal. Mas como essa relação se estabelece? Para o pesquisador (SCHWARTZ, 2005a), as relações entre valores e comportamentos se dão por meio dos seguintes processos: maior acessibilidade dos valores importantes; maior motivação para realizar ações congruentes com valores importantes; influência dos valores sobre a atenção, percepção e interpretação de situações, e sobre o planejamento de ações.

Em pelo menos um dos processos mencionados por Schwartz (2005a), a influência sobre a atenção, percepção e interpretação de situações, é possível que o efeito dos valores sobre o comportamento seja mediado por um outro construto: as atitudes. Atitudes podem ser entendidas como “tendências psicológicas expressas por meio da avaliação de uma entidade particular com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade” (EAGLY; CHAIKEN, 1998, p. 269). Trata-se de um estado interno que pode ser aferido com base em observações de respostas avaliativas positivas ou negativas em relação ao objeto atitudinal, e este pode ser uma coisa, um lugar, um grupo ou mesmo um comportamento. Essa resposta avaliativa pode se apresentar em três dimensões: uma afetiva (sentimentos), uma cognitiva (pensamentos) e outra comportamental (intenção para a ação). Essa última dimensão reflete o papel das atitudes de influenciar o comportamento humano. Segundo Eagly e Chaiken (1998), uma das formas pelas quais as atitudes influenciam o comportamento é justamente pela seletividade atitudinal. As atitudes interferem em diversas fases do processo informacional: na exposição, na atenção, na percepção, no julgamento e na memorização das informações. Informações congruentes com atitudes prévias do indivíduo tendem a ser priorizadas em relação às incongruentes. E o que elas têm a ver com os valores?

Para Rokeach (1981), atitudes e valores estão interligados dentro do sistema cognitivo do indivíduo. Para o autor, uma atitude é uma “organização de crenças, relativamente duradoura, em torno de um objeto ou situação que predispõe que se responda de alguma forma preferencial” (ROKEACH, 1981, p. 91). Já o valor é “uma disposição de uma pessoa, exatamente como uma atitude, mas mais fundamental do que uma atitude, freqüentemente subjacente a ela” (ROKEACH, 1981, p. 100). Para Rokeach (1981), o valor é uma crença também duradoura, mas mais central que a atitude, sobre modos de conduta e estados finais de existência. É um ideal abstrato que não está atado a nenhum objeto ou situação específicos. Enquanto uma pessoa pode ter milhares de atitudes (uma vez que elas são específicas para cada objeto ou situação), o número de valores de uma pessoa é mais restrito, pois eles são transituacionais, isto é, aplicam-se a diversas situações. Apesar dessas diferenças, os dois construtos estão interligados dentro do sistema de atitudes e valores de cada indivíduo, e uma das funções das atitudes é

a expressão de valores do indivíduo. Ou seja, para Rokeach (1981, p. 132), o valor seria determinante da atitude e também do comportamento, pois, uma vez internalizado, ele se torna, “consciente ou inconscientemente, um padrão ou critério para guiar a ação, para desenvolver e manter as atitudes em relação a objetos e situações relevantes, para julgar moralmente a si e aos outros e para se comparar com os outros”. Segundo Reigh e Adcock (1976), há uma coerência intrapessoal entre valores e atitudes, e as orientações de valor podem ser boas indicadoras de atitudes específicas.

Resultados empíricos têm corroborado a ideia dessa relação entre valores e atitudes (MELLEMA; BASSILI, 1995; HOMER; KAHLE, 1988 apud ROS, 2006b). No entanto, quando os comportamentos são também incluídos, o poder preditivo de valores e atitudes sobre comportamento nem sempre é elevado. O efeito dos valores é ainda menor do que o de atitudes, talvez porque eles sejam conceitos mais distais e mais gerais do que elas (REIGH; ADCOCK, 1976). Eagly e Chaiken (1998) lembram ainda que as atitudes podem ser direcionadas a metas e comportamentos, e as metas têm maior poder preditivo sobre o efetivo comportamento do indivíduo, pois estão mais próximas da ação.

Considerando essa diferenciação proposta por Eagly e Chaiken (1998), dentro do contexto organizacional é possível supor que os indivíduos tenham atitudes ante comportamentos gerenciais ou estilos de liderança. Dadas as evidências da relação entre valores e atitudes, é possível supor ainda que os valores pessoais afetem de alguma forma as atitudes dos indivíduos ante esses comportamentos, o que será descrito a seguir.

## 2.1 VALORES, ATITUDES E LIDERANÇA

Antes de abordar a relação entre valores e atitudes perante estilos de liderança, é pertinente compreender um pouco mais sobre liderança. Liderança será aqui entendida como sinônimo de atuação gerencial, ou seja, um

[...] conjunto de comportamentos que possibilitam os ocupantes de funções gerenciais realizarem a coordenação de atividades executadas pelos membros de uma equipe de trabalho e a articulação da equipe com o contexto organizacional no qual está inserida (SILVA, 2008, p. 19).

O estudo do tema liderança remonta a meados do século XX. Assim como outros autores que se encarregaram dessa revisão histórica (BERGAMINI, 2009; HACKMAN; JOHNSON, 2009), Melo (2004) constatou que, desde então, há basicamente três grandes movimentos de pesquisa: 1. enfoque nas características pessoais e nos traços de personalidade do líder, com o objetivo de investigar

quais seriam as qualidades de um bom gestor; 2. enfoque nos comportamentos do líder que possibilitam o exercício da influência ou do poder (aí se enquadram, por exemplo, os estudos de Ohio e Michigan, bem como a grade gerencial de Blake e Mouton); e 3. enfoque contingencial da liderança, que procura ligar um comportamento a um contexto específico, considerando, assim, a situação (inclui modelo contingencial de Fiedler, teoria de troca líder-membro, abordagem caminho-objetivo, modelo participação-líder de Vroom e Yetton). Abordagens mais recentes, como a da liderança carismática, da liderança transformacional/transacional e da liderança situacional de Hersey e Blanchard, representariam de certa forma a retomada de uma das grandes linhas de pesquisa anteriores, acrescentando o papel do seguidor no reconhecimento da efetiva manifestação do fenômeno da liderança (MELO, 2004).

Segundo Avolio, Walumbwa e Weber (2009), dentre as diversas abordagens sobre o tema, a da liderança transformacional e transacional está entre as mais estudadas nos últimos 20 anos. O estilo transformacional se refere aos comportamentos gerenciais que transformam os liderados e os inspiram a ir além das expectativas, transcendendo o interesse pessoal pelo bem da organização. Bass (1990, 1999) aponta quatro dimensões características do comportamento desse líder, que são ampliadas para seis por Podsakoff et al. (1990):

- Prover um modelo apropriado a ser seguido pelos liderados, consistente com os valores espousados pelo líder.
- Articular uma visão de futuro inspiradora, de forma a identificar novas oportunidades para sua unidade, divisão ou organização.
- Estimular intelectualmente os liderados, desafiando-os a reexaminar algumas de suas crenças sobre o trabalho e a repensar como ele pode ser desenvolvido.
- Dar suporte individualizado e preocupar-se com seus sentimentos e suas necessidades pessoais.
- Incentivar a aceitação de metas de grupo, promovendo a cooperação entre os liderados e fazendo com que trabalhem juntos em direção a uma meta comum.
- Esperar uma alta *performance* dos liderados e demonstrar que deseja excelência e qualidade no desempenho dos trabalhos.

Estudos recentes (FONSECA; PORTO, no prelo; GOODWIN; WOFFORD; WHITTINGTON, 2001; HINKIN; SCHRIESHEIM, 2008) têm apontado ainda como característica desse líder o reconhecimento do bom desempenho e o fornecimento de *feedback* positivo, características que, a princípio, haviam sido designadas para o líder transacional. Este, por sua vez, tem como comportamentos típicos: 1. a negociação de trocas e o estabelecimento de acordos na busca por

um desempenho satisfatório; e 2. o gerenciamento por exceção ativo, ou punição contingente, com o monitoramento de desvios e erros e a adoção de medidas corretivas. Bass (1990, 1999) aponta ainda uma terceira característica para o comportamento desse líder: o gerenciamento por exceção passivo, quando o líder aguarda passivamente e só toma providências quando o erro já ocorreu. No entanto, pesquisas recentes têm apontado que essa categoria de comportamentos pode ser mais bem classificada como uma liderança passiva ou ausência de liderança (BASS; RIGGIO, 2006; FONSECA; PORTO, no prelo; HINKIN; SCHRIESHEIM, 2008). Bergamini (2009) reforça que, na busca por atingir os objetivos organizacionais, o líder transacional deixa claro aos seguidores o que deve ser feito e como fazê-lo. No entanto, a autora lembra que esse líder considera o seguidor um ser passivo e estabelece com ele uma relação de simples troca, o que gera um vínculo mais fraco e passageiro, baseado apenas na autoridade burocrática. Segundo Bergamini (2009), esse estilo seria hoje muito frequente na maioria das empresas.

Segundo Bass (1999), inicialmente se acreditava na existência de uma dicotomia entre os dois tipos de liderança, o que, em termos de atitudes, levaria a supor que uma atitude favorável em relação a um estilo corresponderia a uma atitude desfavorável em relação ao outro. Entretanto, pesquisas têm apontado que haveria de fato uma complementaridade entre os estilos, de forma que a liderança transformacional teria um efeito aditivo sobre a transacional (BASS, 1999; HACKMAN; JOHNSON, 2009). Líderes poderiam apresentar comportamentos de ambos os estilos, embora houvesse uma predominância de um deles, e os líderes mais transformacionais seriam mais efetivos por trazerem maior comprometimento, satisfação, lealdade, envolvimento e *performance* dos liderados (BASS, 1999; LOWE; KROECK; SIVASUBRAMANIAM, 1996). Nesse contexto, pode-se supor que não exista uma dicotomia entre as atitudes em relação a cada estilo, mas uma correlação positiva entre elas. Em virtude disso, apresenta-se a primeira hipótese deste estudo:

- *Hipótese 1*: as atitudes perante o estilo de liderança transformacional estão correlacionados positivamente às atitudes ante os estilos de liderança transacional.

Ainda que não haja dicotomia entre os dois estilos, Bass (1999) reconhece que há predominância de um ou outro tipo de comportamento em cada gestor. Mas o que levaria a essas diferenças de comportamento? Que variáveis antecedentes, no nível individual, podem explicar essa variabilidade? Se os valores humanos podem afetar o comportamento do indivíduo, é possível supor que eles podem também afetar as atitudes perante os estilos de liderança e o comportamento do líder em um contexto organizacional.



Corroborando a ideia da relação entre valores e comportamento dos líderes, Russell (2001) fez um ensaio teórico no qual retoma a perspectiva de Kouzes e Posner (1993 apud RUSSELL, 2001), para os quais os processos e as práticas de liderança, embora fundamentalmente amorais, são afetados por valores porque os próprios líderes são eles mesmos morais ou imorais. Para England e Lee (1974 apud RUSSELL, 2001), valores interferem no comportamento dos gestores porque afetam a percepção das situações (inclusive de sucesso ou insucesso), a geração de soluções para problemas, as relações interpessoais, a diferenciação entre o ético e o antiético, a aceitação ou rejeição de pressões e até a *performance*.

Estudos empíricos encontraram relações entre valores pessoais e liderança, sob a ótica da teoria de valores humanos de Schwartz (2005b) e das teorias da liderança transformacional e transacional. No entanto, eles usualmente vinculam valores e comportamento gerencial. Como se daria, então, a relação entre valores e atitudes perante esses comportamentos gerenciais? Se a maneira de os valores afetarem o comportamento gerencial está ligada ao efeito dos valores sobre a percepção de situações, é possível supor que a relação entre esses dois construtos seja mediada pelas atitudes, já que elas atuam no processo de seletividade informacional (EAGLY; CHAIKEN, 1998). Esse efeito mediador já foi proposto no modelo de Szabo et al. (2001), segundo o qual variáveis de processamento informacional, entre elas as atitudes, mediarão o efeito de variáveis distais, como valores, no comportamento gerencial. Assim, é possível supor ainda que relações encontradas entre valores e comportamentos se repliquem quando a variável “comportamento” é substituída por sua antecedente, “atitudes”.

E que relações foram encontradas? Sarros e Santora (2001), por exemplo, examinaram valores humanos de executivos australianos e sua correlação com comportamentos de liderança. Os comportamentos foram avaliados por meio de uma escala que mede fatores ligados aos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* (isto é, ausência de comportamentos de liderança). Os autores concluíram que, em geral, os fatores do estilo de liderança transformacional estiveram mais associados a valores pessoais, em especial aos de benevolência, realização, autodeterminação e estimulação. Ou seja, comportamentos do estilo transformador estão ligados a uma mistura entre virtudes fundamentais humanas, como honestidade, e a necessidade de gratificação pessoal e sucesso. O estilo *laissez-faire* e o fator gerenciamento por exceção do estilo transacional não tiveram correlações significativas com os valores.

Na mesma linha, Fein, Vasiliu e Tziner (2011) também investigaram a relação entre valores humanos e liderança na Romênia, mas, em vez de trabalharem com comportamentos reais, optaram por estudar comportamentos preferidos, ou seja, o tipo ideal de atuação gerencial, na opinião dos pesquisados. Seus achados indicam que os valores de benevolência e realização predisseram tanto a

preferência por um estilo de liderança transformacional quanto a preferência por um estilo transacional. Segundo os autores, a consideração pelos outros (característica da benevolência) e a definição de metas e estrutura (características da realização) são elementos centrais do que se considera uma liderança efetiva, e talvez por isso esses valores tenham estado positivamente relacionados a ambos os estilos de liderança. Já o poder esteve negativamente relacionado à liderança transformacional e positivamente correlacionado à transacional, o que pode ser explicado pelo fato de que a primeira está ligada ao estabelecimento de metas coletivas, e a segunda, a metas pessoais. Estas, portanto, seriam mais capazes de levar à reputação, ao reconhecimento social e à riqueza, aspectos característicos do poder (FEIN; VASILIU; TZINER, 2011).

Já no estudo de Friman (2001 apud KARK; VAN DIJK, 2007) com 153 gestores, que também testou a relação entre valores e liderança, a liderança transacional esteve relacionada aos valores de segurança e conformidade, enquanto a transformacional esteve negativamente relacionada à tradição.

Dadas as evidências empíricas supramencionadas e a suposição teórica de que as atitudes medeiam as relações entre valores e comportamento, as seguintes hipóteses de pesquisa são levantadas:

- *Hipótese 2:* atitude perante o estilo de liderança transformacional relaciona-se positivamente a valores pessoais de benevolência, autodeterminação, estimulação e realização.
- *Hipótese 3:* atitude perante o estilo de liderança transformacional relaciona-se negativamente a valores pessoais de poder e tradição.
- *Hipótese 4:* atitude perante o estilo de liderança transacional relaciona-se positivamente a valores pessoais de poder, realização e conformidade e segurança.

As hipóteses anteriores falam de possíveis relações entre tipos motivacionais e cada estilo de liderança, mas, no geral, seriam os dois estilos igualmente afetados por valores pessoais? Ao considerarem que variáveis contextuais também podem afetar o comportamento, Nader e Solano (2009) incluíram a cultura organizacional e os valores organizacionais (tomados como variáveis diferentes) no modelo de estudo da relação entre valores humanos e liderança. A amostra foi composta por 226 líderes civis e 138 líderes militares. Os resultados indicaram que líderes civis transformacionais e transacionais eram afetados pela cultura organizacional. No caso dos líderes militares, os transformacionais eram afetados por valores pessoais e organizacionais, enquanto os transacionais eram influenciados somente pelos valores organizacionais. Tais resultados corroboraram os achados de Sarros e Santora (2001), que não encontraram correlações

significativas entre valores e uma das dimensões transacionais (gerenciamento por exceção ou punição contingente). Ou seja, há indícios de que a liderança transformacional seja mais impactada por valores pessoais. Feitas essas considerações, uma última hipótese é aventada:

- *Hipótese 5*: controladas as variáveis sociodemográficas e a desejabilidade social, os valores pessoais são melhores preditores das atitudes perante o estilo transformacional quando comparado ao estilo transacional.

A seguir, relata-se o método adotado para o teste das hipóteses.

## 3 MÉTODO

### 3.1 AMOSTRA

O teste de hipóteses foi feito com uma amostra não probabilística por conveniência de 324 profissionais de Brasília, sendo 76% homens, 61,1% com nível superior completo, 88,5% de órgãos públicos e 68,2% vinculados a organizações de cunho militar. A idade média foi de 33,36 anos (DP = 8,67), o tempo médio de serviço na atual organização era de 6,75 anos (DP = 8,94), e o tempo médio de exercício de função gerencial era de 2,26 anos (DP = 4,34). Após o tratamento dos casos omissos (*missings*) e de valores extremos (*outliers* uni e multivariados), 303 questionários foram considerados válidos.

### 3.2 INSTRUMENTOS

As seguintes escalas foram utilizadas:

- *Valores pessoais*: utilizou-se o questionário de perfis de valores pessoais – PQ 21 (SCHWARTZ, 2005a), traduzido e validado para o Brasil por Campos e Porto (2010), por meio de escalonamento multidimensional, e obtiveram-se os coeficientes de S-Stress de 0,01 e de congruência de Tucker (coeficiente de ajuste) de 0,99. A escala avalia os dez tipos motivacionais propostos teoricamente por Schwartz (2005a, 2005b): poder, realização, hedonismo, estimulação, autodeterminação, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança. Na validação, os itens de conformidade e segurança agruparam-se em um único fator. O instrumento apresenta 21 descrições breves de pessoas. O respondente deve indicar o quanto cada uma dessas descrições se parece com ele, em uma escala de resposta de 6 pontos que

varia de “parece-se muito comigo” a “não se parece nada comigo”. Na amostra, os alfas de Cronbach giraram entre 0,22 e 0,69, com alfa médio de 0,55. Esses resultados podem ser decorrentes do fato de que, segundo Hair Jr. et al. (2009), há uma correlação positiva entre o alfa de Cronbach e o número de itens da escala. Como esta é uma escala com número reduzido de itens, dos nove fatores, sete apresentavam apenas dois itens, portanto os alfas foram baixos. Exemplo de item: “Pensar em novas ideias e ser criativa é importante para ela. Ela gosta de fazer coisas de maneira própria e original”.

- *Atitude perante estilo de liderança*: utilizou-se a escala de atitudes perante estilos de liderança (FONSECA; PORTO, no prelo). A escala avalia atitudes dos sujeitos ante os estilos de liderança transformacional e transacional. Os participantes são solicitados a indicar o quão favoráveis ou contrários são em relação à adoção, por um gestor, de cada um dos 32 comportamentos elencados, em uma escala de resposta que varia entre -3 (totalmente contrário) e +3 (totalmente favorável), sendo 0 equivalente a neutro. Nessa amostra, os alfas de Cronbach foram de 0,93 para o fator transformacional (24 itens) e 0,71 para o fator transacional (oito itens). Exemplo de item transformacional: “Conseguir que o grupo trabalhe junto em busca do mesmo objetivo”. Exemplo de item transacional: “Reprender membros da equipe se seu trabalho estiver abaixo dos padrões”.
- *Desejabilidade social*: como há o risco de respostas socialmente desejáveis em ambos os construtos (valores e atitudes), incluiu-se uma escala de desejabilidade social para o posterior controle dessa variável. Utilizou-se a escala de desejabilidade social de Marlowe-Crowne (GOUVEIA et al., 2009), unifatorial, composta por 20 itens, com respostas dicotômicas (V e F). Nessa amostra, o alfa de Cronbach foi de 0,73. Exemplo de item: “Nunca tive uma forte antipatia por qualquer pessoa”.

Além da resposta às escalas mencionadas, foram solicitados dados socio-demográficos dos participantes: sexo, idade, escolaridade, cidade de origem, tipo de organização na qual trabalha (pública, privada ou de economia mista), tempo na organização atual e tempo em função gerencial. Essas variáveis também foram controladas na regressão realizada.

### 3.3 PROCEDIMENTOS

As escalas foram aplicadas em questionário impresso, antecedido por um termo de consentimento que explicava os objetivos do estudo e garantia o sigilo das informações prestadas. Os profissionais foram abordados em seus locais de

trabalho, em salas de treinamento ou em cursos de graduação e pós-graduação. Após a coleta, os dados foram submetidos às análises estatísticas, realizadas com o *software* SPSS, versão 19.

## 4 RESULTADOS

Após o cálculo das médias fatoriais, verificou-se que a distribuição da variável atitude perante a liderança transformacional distanciava-se bastante da curva normal, tendo assimetria negativa e curtose positiva. Embora, para a regressão linear, o pressuposto seja a normalidade multivariada, e não univariada, identificou-se que a falta de normalidade nessa variável estava causando problemas de heterocedasticidade. A transformação inversa da variável, recomendada por Tabachnick e Fidell (2007), corrigiu o problema. A correlação de Spearman entre a variável original e a transformada indicou uma correlação de 1,00 entre elas. Assim sendo, a variável continuará a ser tratada pelo nome original. Outros pressupostos da regressão foram testados, conforme recomendações de Field (2009), mas não foram detectadas outras violações.

De acordo com as recomendações de Schwartz (2005a), os escores de valores pessoais foram centralizados, ou seja, para cada indivíduo o seu escore médio em toda a escala de valores pessoais foi subtraído de seus escores fatoriais. Esse procedimento visa considerar os diferentes usos que as pessoas fazem da escala. Algumas tentam utilizar todos os pontos, outras concentram suas respostas em um dos extremos. A centralização reduz o impacto do uso subjetivo da métrica. Além disso, duas variáveis categóricas com mais de duas categorias (escolaridade e tipo de organização) foram transformadas em variáveis *dummy*, tendo uma das categorias como referência (ensino fundamental, para escolaridade, e organização de economia mista, para tipo de organização).

A Tabela 1 mostra a média, o desvio padrão e correlação de Pearson entre as variáveis estudadas. A análise dos resultados permite verificar se as hipóteses 1 a 4 foram corroboradas ou refutadas.

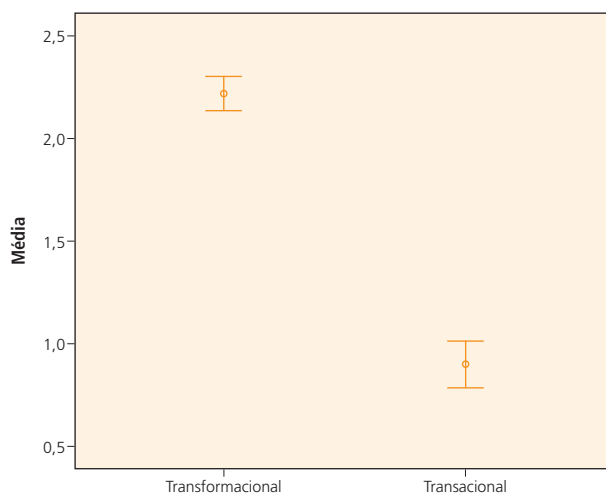
A primeira hipótese previa que houvesse uma correlação positiva entre as atitudes ante os dois estilos de liderança. A hipótese foi corroborada, visto que houve uma correlação significativa de 0,33 ( $p < 0,01$ ) entre a atitude perante o estilo transacional e a atitude perante o estilo transformacional, isto é, as duas variáveis compartilham cerca de 10% de sua variância.

Além dessa relação entre os dois estilos, verificou-se uma maior favorabilidade em relação ao estilo transformacional. A média original das atitudes perante o estilo transformacional, antes da transformação inversa, foi de 2,22 ( $DP = 0,73$ ,

EP = 0,04), enquanto a média em relação ao estilo transacional foi de 0,90 (DP = 1,00, EP = 0,06). A Figura 1 representa a média com um intervalo de confiança de 95%. Verifica-se, pela Figura 1, que não há sobreposição dos intervalos de confiança. Destaca-se ainda que, como a escala de resposta variava de -3 a +3, a média da atitude perante o estilo transformacional ficou próxima do extremo superior da escala.

FIGURA 1

**MÉDIA E BARRA DE ERRO DAS ATITUDES PERANTE OS ESTILOS TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL (INTERVALO DE CONFIANÇA DE 95%)**



Fonte: Elaborada pelas autoras.

A hipótese 2 era de que a atitude perante o estilo transformacional de liderança estaria positivamente relacionada com benevolência, autodeterminação, estimulação e realização. As correlações indicam que a hipótese foi parcialmente corroborada, pois as correlações foram positivas e significativas para benevolência e autodeterminação, mas não foram significativas para estimulação, e a relação com realização foi negativa. Também se observou uma relação positiva e não prevista com universalismo. Universalismo e benevolência, em especial, foram os valores pessoais com as maiores correlações positivas (0,33 e 0,30, respectivamente) com a atitude perante o estilo transformacional.

A hipótese 3 previa que a atitude perante o estilo transformacional estaria negativamente relacionada com os valores de poder e tradição. A hipótese foi corroborada, pois as correlações foram negativas e significativas a  $p < 0,01$ . A

correlação com poder foi a maior dentre as correlações negativas dessa variável ( $r = -0,29$ ,  $p < 0,01$ ).

A hipótese 4 era de que a atitude perante o estilo transacional estaria positivamente relacionada a poder, realização e conformidade e segurança (visto que, na validação do PQ21, instrumento aqui utilizado, esses dois tipos motivacionais se agruparam em um único fator). Nenhuma das hipóteses foi confirmada. A correlação com poder e com realização foi significativa ( $p < 0,05$ ), mas na direção oposta à esperada (negativa). Já a correlação com conformidade e segurança foi positiva, mas não significativa. Registre-se que houve ainda duas correlações significativas não previstas: com tradição ( $r = -0,10$ ,  $p < 0,05$ ) e com autodeterminação ( $r = 0,18$ ,  $p < 0,01$ ).

**TABELA I**

**MÉDIAS, DESVIOS PADRÃO, CORRELAÇÕES DE PEARSON ENTRE VARIÁVEIS E ALFAS DE CRONBACH**

VARIÁVEIS	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Desejabilidade social	0,49	0,19	(0,73)											
2. Poder <sup>a</sup>	-1,23	0,97	0,12*	(0,32)										
3. Realização <sup>a</sup>	-0,49	1,00	0,21**	0,35**	(0,60)									
4. Conformidade/segurança <sup>a</sup>	0,03	0,69	-0,09	-0,25**	-0,36**	(0,66)								
5. Tradição <sup>a</sup>	-0,21	0,87	-0,16**	-0,18**	-0,30**	0,23**	(0,22)							
6. Benevolência <sup>a</sup>	0,70	0,71	-0,10*	-0,33**	-0,21**	-0,10*	-0,15**	(0,73)						
7. Universalismo <sup>a</sup>	0,51	0,70	-0,19**	-0,40**	-0,36**	-0,06	-0,01	0,24**	(0,66)					
8. Autodeterminação <sup>a</sup>	0,56	0,73	0,08	-0,11*	-0,06	-0,36**	-0,28**	0,04	0,03	(0,49)				
9. Estimulação <sup>a</sup>	-0,41	0,97	0,00	-0,05	-0,05	-0,39**	-0,28**	-0,19**	-0,06	0,09	(0,55)			
10. Hedonismo <sup>a</sup>	0,53	0,78	0,10*	-0,22**	-0,12*	-0,31**	-0,16**	0,09	0,00	0,04	0,03	(0,69)		
11. AL_transformacional <sup>b</sup>	0,64	0,20	0,06	-0,29**	-0,15**	0,07	-0,19**	0,30**	0,33**	0,11*	-0,04	0,03	(0,93)	
12. AL_transacional	0,90	1,00	0,04	-0,11*	-0,10*	0,02	-0,10*	0,06	0,05	0,18**	0,09	-0,03	0,33**	(0,71)

N = 303.

\*  $p < 0,05$ .

\*\*  $p < 0,01$ .

AL = atitude perante o estilo de liderança. Alfas de Cronbach aparecem na diagonal.

<sup>a</sup> Escores de valores pessoais foram centralizados.

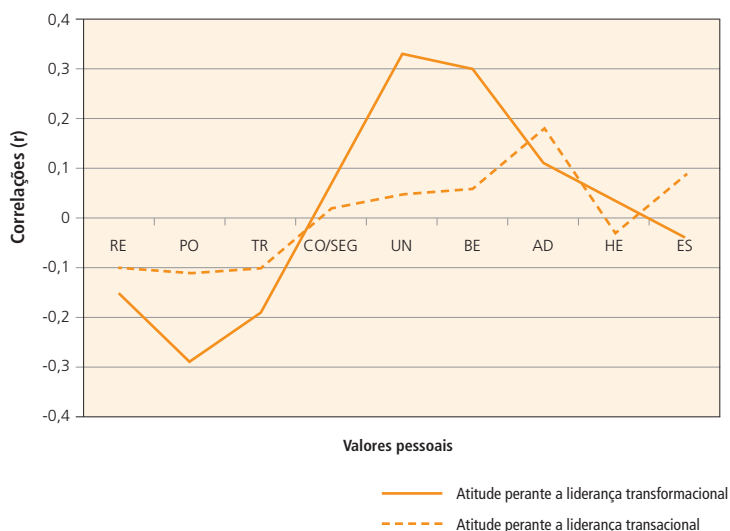
<sup>b</sup> Escore após transformação inversa. Média original = 2,22 (DP = 0,73).

Fonte: Elaborada pelas autoras.

É interessante notar que, no caso da atitude perante a liderança transformacional, as correlações com os valores obedecem à ordem circular dos valores, formando a curva sinusoidal proposta por Schwartz (2005a, 2005b), conforme mostra o Gráfico 1. Já para a atitude perante o estilo transacional, as correlações são, em geral, mais fracas, e a curva não é tão clara como na transformacional.

GRÁFICO 1

### CORRELAÇÕES ENTRE VALORES PESSOAIS E ATITUDES PERANTE A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL



A ordem dos valores foi estabelecida conforme MDS de Campos e Porto (2010).

RE = realização; PO = poder; TR = tradição; CO/SEG = conformidade/segurança; UN = universalismo; BE = benevolência; AD = autodeterminação; HE = hedonismo; ES = estimulação.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Por fim, a hipótese 5 era de que, controladas as variáveis sociodemográficas e a desejabilidade social, os valores pessoais são melhores preditores das atitudes perante a liderança transformacional do que das atitudes perante a liderança transacional.

Regressões lineares hierárquicas foram realizadas para verificar o efeito de cada variável preditora sobre as duas variáveis critério (atitude perante a liderança transformacional e perante a liderança transacional). No passo 1, entraram as variáveis sociodemográficas; no passo 2, a desejabilidade social; e, no passo 3, os valores pessoais.



A Tabela 2 mostra os resultados da regressão para a liderança transformacional. Observa-se que, após a inserção das variáveis de controle (modelos 1 e 2), os valores pessoais provocam uma mudança significativa do poder explicativo do modelo, com  $\Delta R^2 = 0,17$  ( $p < 0,001$ ) no modelo 3. Ou seja, os valores conseguem explicar 17% de variância na variável critério, além da variância explicada pelas variáveis controladas. No total, o modelo explicou 31% da variância na variável critério, parecendo ter uma boa adequação com os dados,  $F(19, 283) = 6,80$ ,  $p < 0,001$ . O valor do  $R^2$  ajustado foi de 0,27. No modelo 3, tiveram contribuição significativa os valores de universalismo, poder, tradição e hedonismo, tendo os três primeiros betas absolutos superiores a 0,20 ( $p < 0,01$ ). Universalismo esteve positivamente relacionado à atitude perante o estilo transformacional, enquanto poder, tradição e hedonismo estiveram negativamente relacionados à variável critério. Registre-se que o valor de conformidade/segurança foi excluído para evitar multicolinearidade entre as variáveis preditoras. Na Tabela 1, pode-se verificar que esse valor apresentava correlações significativas com diversas outras variáveis preditoras, três delas superiores a 0,35. Ressalte-se ainda que, no modelo 3, além desses quatro valores, tiveram contribuição significativa o tempo como gestor ( $\beta = 0,14$ ,  $p < 0,05$ ) e a desejabilidade social ( $\beta = 0,12$ ,  $p < 0,05$ ). Quando se avaliam a codificação das variáveis e o sinal do beta, verifica-se que, quanto maior o tempo como gestor e maior a desejabilidade social, mais favorável tende a ser a atitude perante o estilo transformacional.

Já na regressão que teve como variável critério a atitude perante o estilo transacional, verificou-se que a inserção dos dois blocos de variáveis controladas não trouxe mudança significativa no modelo ( $p > 0,05$ ), mas a inserção de valores pessoais no terceiro passo provocou uma mudança significativa no poder explicativo, com  $\Delta R^2 = 0,06$  ( $p < 0,05$ ). No entanto, foi uma mudança bastante inferior à observada na regressão com a liderança transformacional, pois os valores só conseguiram explicar 6% a mais da variância na variável critério, após controle das sociodemográficas e da desejabilidade social. O modelo final explicou 9% da variância na variável critério, no entanto há indícios de que não tenha uma boa adequação com os dados,  $F(19, 283) = 1,55$ ,  $p = 0,07$ . O  $R^2$  ajustado ficou em 0,03, ou seja, menos da metade do  $R^2$  inicial de 0,09. Ressalte-se ainda que nenhuma variável, em nenhum dos três modelos testados, apresentou beta significativo. Em virtude disso, a tabela com os betas não foi incluída neste relato. Novamente, o valor de conformidade/segurança foi excluído para evitar multicolinearidade entre as variáveis preditoras.

A comparação desses resultados corrobora a hipótese 5. Os valores foram melhores preditores da atitude perante o estilo transformacional do que da atitude perante o estilo transacional. Enquanto, no primeiro caso, os valores conseguiram explicar 17% a mais na variância, no segundo o acréscimo foi de apenas

6%. O modelo referente à atitude perante a liderança transaccional apresentou ainda um pior ajuste aos dados, e nenhum valor pessoal em específico contribuiu significativamente. Já no modelo referente à atitude perante a liderança transformacional, o ajuste foi bom, e quatro valores tiveram contribuição significativa no terceiro passo da regressão hierárquica.

Calculou-se o poder dos dois testes *a posteriori*, por meio do *software* GPower (ERDFELDER; FAUL; BUCHNER, 1996), na opção “aumento de R<sup>2</sup>” (R<sup>2</sup> increase), considerando o tamanho da amostra (303 sujeitos), um nível de significância de 0,05 e os tamanhos de efeito obtidos nos terceiros passos de cada regressão (0,17 para liderança transformacional e 0,06 para transaccional). Para o estilo transformacional, o poder obtido foi de 0,99, enquanto, para o transaccional, o poder foi de 0,88, ambos, portanto, superiores ao índice de 0,80 recomendado por Hair Jr. et al. (2009). Isso significa que os testes realizados tinham um nível adequado de poder para detectar a relação entre os fenômenos.

**TABELA 2**

**RESULTADOS DA REGRESSÃO HIERÁRQUICA COM ATITUDE PERANTE A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL COMO VARIÁVEL CRITÉRIO**

VARIÁVEIS <sup>a</sup>	MODELO 1			MODELO 2			MODELO 3		
	B	EP	BETA	B	EP	BETA	B	EP	BETA
Sexo (masc. = 0; fem. = 1)	0,09	0,03	0,18**	0,08	0,03	0,17**	0,00	0,03	0,01
Idade	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,03
Cidade (Brasília = 0; outras = 1)	0,04	0,03	0,08	0,04	0,03	0,08	-0,00	0,02	-0,01
Tempo de serviço	-0,00	0,00	-0,09	-0,00	0,00	-0,09	0,00	0,00	-0,03
Tempo como gestor	0,01	0,00	0,20**	0,01	0,00	0,20**	0,01	0,00	0,14*
Ens. fund. versus médio	0,06	0,07	0,11	0,06	0,07	0,11	0,03	0,06	0,05
Ens. fund. versus superior	0,12	0,07	0,29	0,12	0,07	0,29	0,10	0,06	0,24
Ens. fund. versus pós-graduação	0,11	0,07	0,22	0,11	0,07	0,23	0,12	0,06	0,24

(continua)

**TABELA 2 (CONCLUSÃO)**

**RESULTADOS DA REGRESSÃO HIERÁRQUICA COM  
ATITUDE PERANTE A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL  
COMO VARIÁVEL CRITÉRIO**

VARIÁVEIS <sup>a</sup>	MODELO 1			MODELO 2			MODELO 3		
	B	EP	BETA	B	EP	BETA	B	EP	BETA
Econ. mista <i>versus</i> org. privada	-0,00	0,07	-0,00	-0,00	0,07	-0,00	-0,01	0,06	-0,01
Econ. mista <i>versus</i> org. pública	0,12	0,06	0,19*	0,12	0,06	0,19*	0,07	0,05	0,12
Desejabilidade social				0,02	0,06	0,02	0,13	0,06	0,12*
Realização							-0,02	0,01	-0,09
Poder							-0,05	0,01	-0,23**
Tradição							-0,05	0,02	-0,22**
Universalismo							0,06	0,02	0,21**
Benevolência							0,03	0,02	0,10
Autodeterminação							-0,00	0,02	-0,02
Hedonismo							-0,03	0,01	-0,11*
Estimulação							-0,02	0,01	-0,09
Constante	0,34	0,10		0,33	0,10		0,27	0,09	

N = 303; EP = erro padrão; \*p < 0,05; \*\*p < 0,01; R<sup>2</sup> = 0,14 (p < 0,001) no modelo 1, ΔR<sup>2</sup> = 0,00 (ns) no modelo 2 e ΔR<sup>2</sup> = 0,17 (p < 0,001) no modelo 3; R<sup>2</sup> ajustado = 0,27 no modelo 3.

<sup>a</sup> Houve exclusão da variável conformidade/segurança por excesso de multicolinearidade.

Fonte: Elaborada pelas autoras.

## 5 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi verificar o impacto dos valores pessoais nas atitudes perante dois estilos de liderança: transacional e transformacional. Se valores e atitudes estão interligados no sistema cognitivo do indivíduo (ROKEACH, 1981), é de se esperar que atitudes estejam relacionadas a valores pessoais. Tendo isso

em mente, profissionais de Brasília foram solicitados a responder às escalas de valores pessoais e de atitudes perante a liderança transformacional e transacional. Os dados foram analisados por meio de correlações e regressões para testar as hipóteses aventadas.

Um primeiro achado desta pesquisa foi que as atitudes perante os dois estilos apresentaram correlação positiva, isto é, uma atitude mais favorável em relação a um estilo está vinculada a uma atitude também favorável em relação ao outro. Tal resultado está alinhado às ideias de Bass (1999) de que os dois estilos não são opostos, e sim complementares. Apesar de Bass (1999) referir-se aos comportamentos de liderança e este estudo a atitudes perante esses estilos, os indícios apresentados reforçam a complementaridade, visto que, se fossem de fato opostos, uma atitude favorável em relação a um provavelmente corresponderia a uma atitude contrária em relação ao outro. Ainda que haja algum grau de correlação entre as duas atitudes, elas estão longe de serem iguais. A variância em comum foi de 10%, indicando que há 90% de variância não compartilhada.

Os resultados apontam ainda que houve maior favorabilidade em relação à atitude perante o estilo transformacional, sendo inclusive a média desse estilo próxima do extremo da escala. Segundo Bass (1999), o estilo transformacional tende a ser mais efetivo, estando associado a resultados organizacionais como comprometimento, envolvimento, lealdade, satisfação e *performance* do líder. A metanálise de Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam (1996) indicou que esse estilo estava positivamente associado à efetividade do líder, e em maior grau do que a liderança transacional. Além disso, Yulk (1999) aponta que a liderança transformacional apresenta um viés em direção a conceitos heroicos de liderança. Portanto, pode-se supor que a descrição dos comportamentos desse líder se aproxime da descrição do líder ideal, tendendo, portanto, a gerar maior favorabilidade nas atitudes perante esse estilo. Como os estudos apontam que a liderança transformacional é mais efetiva, pode haver uma disseminação desse ideal entre os trabalhadores, de forma a promover uma visão mais positiva desse estilo. Os resultados da relação entre desejabilidade social e atitudes perante a liderança transformacional reforçam essa afirmação, pois indicam uma relação positiva entre as duas variáveis.

E como os valores podem influenciar as atitudes perante cada um desses tipos de liderança? Com base em pressupostos teóricos e evidências empíricas anteriores, diversas hipóteses haviam sido levantadas, sendo algumas delas corroboradas, outras refutadas. No que se refere à liderança transformacional, verificou-se que as atitudes em relação a esse estilo tiveram correlações positivas significativas com universalismo, benevolência e autodeterminação, mas não com estimulação e realização, como se esperava. Com realização, a correlação foi negativa e significativa, assim como com poder e tradição. Considerando

os números absolutos, as correlações com universalismo, benevolência e poder foram as mais elevadas. Observou-se ainda que as correlações formaram a curva sinusoidal proposta por Schwartz (2005a). No geral, em poucas exceções, as correlações tenderam a ser positivas com valores representativos de autotranscendência e abertura à mudança, e negativas com valores representativos de autopromoção e conservadorismo. Quando os valores foram inseridos na regressão para tentar prever as atitudes perante a liderança transformacional, após controle de variáveis sociodemográficas e da desejabilidade social, tiveram contribuição significativa o universalismo, o poder, a tradição e o hedonismo. Esses resultados parecem indicar que, quando se fala em atitudes perante o estilo transformacional de liderança, quanto mais o indivíduo dá importância a valores como preocupação com o outro, tolerância e igualdade, mais favorável tenderá a ser sua atitude. Entretanto, quanto mais o indivíduo dá importância a riqueza, controle de recursos, tradicionalismo e diversão, menos favorável será sua atitude.

Tais resultados vão ao encontro das ideias de Podsakoff et al. (1990) de que o líder transformacional promove a cooperação e o trabalho em equipe em busca de uma meta comum, preocupa-se com os sentimentos e necessidades individuais e busca novas oportunidades para o grupo e a organização. No entanto, não foi encontrada a relação positiva esperada com os valores de estimulação e realização, como havia ocorrido nos estudos de Sarros e Santora (2001) e Fein, Vasiliu e Tziner (2011). No caso da realização, a correlação foi significativa, mas negativa, ou seja, na direção oposta à esperada. Apesar dessa inconsistência com relação aos estudos empíricos, os resultados desta pesquisa são mais coerentes com a proposta teórica de Schwartz (2005a), que afirma que há compatibilidades e conflitos entre os valores. Como o estilo transformacional está positivamente relacionado a valores autotranscendentes, é logicamente previsto que ele se relacionará negativamente com valores de autopromoção, o que de fato ocorreu.

Ressalte-se ainda que, além dos valores supracitados, também tiveram contribuição significativa na explicação da atitude perante a liderança transformacional o tempo como gestor e a desejabilidade social, ambos com beta positivo, ou seja, quanto mais tempo como gestor e maior a tendência a dar respostas socialmente desejáveis, mais favorável a atitude. Quanto à desejabilidade, o resultado novamente corrobora a ideia de Yulk (1999) de que o líder transformacional tem um viés da liderança heroica e idealizada. Portanto, indivíduos com maior tendência a respostas socialmente desejáveis apresentaram mais favorabilidade na atitude ante esse estilo. Quanto ao tempo como gestor, o resultado é interessante por indicar que a experiência em cargo gerencial parece levar o indivíduo a acreditar que esse tipo de liderança é de fato mais efetivo, como postula Bass (1999).

Em relação à liderança transacional, houve correlações negativas e significativas com poder e realização, direção oposta à esperada, bem como com tradição. Não

foi encontrada a relação hipotetizada com conformidade e segurança, e houve uma correlação positiva e significativa com autodeterminação, teoricamente um tipo motivacional oposto a conformidade e segurança. Novamente, tais resultados vão de encontro aos achados de Sarros e Santora (2001) e de Fein, Vasiliu e Tziner (2011). No entanto, deve-se ressaltar que Fein, Vasiliu e Tziner (2011) esperavam uma relação positiva entre a liderança transacional e os valores de autodeterminação, mas não a encontraram. Aqui, sim, esses resultados apareceram. Segundo Bass (1999), o líder transacional é pragmático, utilitarista, deixa claro o que precisa ser feito, estabelece acordos na busca pelo bom desempenho, indica sua desaprovação se o desempenho for abaixo da capacidade da equipe e repreende caso o trabalho fique aquém dos padrões. Ou seja, há um foco e metas claras. Schwartz (2005b) indica que o valor autodeterminação deriva de necessidades orgânicas para controle e dominância, com a valorização do planejamento e da escolha de objetivos, o que pode ser congruente com a favorabilidade da atitude em relação a um líder que também valorize o controle e o estabelecimento de objetivos. Cabe ressaltar ainda que as correlações, apesar de significativas, foram muito fracas e demonstram que os valores pessoais contribuem muito pouco para a explicação das atitudes.

Quanto à correlação negativa com poder, realização e tradição, uma possível explicação pode estar justamente no fato de que os dois tipos de atitude tiveram uma correlação positiva, ainda que moderada ( $r = 0,33$ ,  $p < 0,01$ ). Não havendo oposição entre as atitudes, seria de fato incoerente se uma delas (atitude em relação à liderança transformacional) tivesse correlações negativas com esses valores, e a outra, correlações positivas. Pode ser mais um indício de que as duas lideranças sejam complementares, e não opostas. Ainda assim, deve-se lembrar que, quando inseridos na regressão que buscava explicar as atitudes perante o estilo transacional, após o controle das variáveis sociodemográficas e das atitudes, os valores pessoais, em geral, trouxeram uma mudança significativa na explicação, mas nenhum deles em específico se destacou como um preditor com contribuição significativa. Outro aspecto que merece destaque é a semelhança nas relações com a dimensão que opõe abertura à mudança à conservação. Ambos os estilos apresentam relações mais positivas com valores de abertura à mudança e negativas com conservação. Entretanto, há diferenças quando observadas as relações para a dimensão que opõe a autotranscendência à autopromoção. Nesse aspecto, as atitudes perante a liderança transformacional estão mais associadas à preocupação com o outro e bem-estar do grupo. Isso pode indicar que os dois estilos promovem a mudança, mas que o estilo transformacional apresenta maior preocupação com o coletivo.

Além disso, o poder explicativo do modelo completo, com as variáveis controladas e os valores, para as atitudes perante o estilo transacional foi de 9%

(3% considerando o  $R^2$  ajustado). Os valores representaram 6% desse poder. No entanto, o modelo não apresentou boa adequação aos dados. Já na regressão que tinha como variável critério as atitudes perante a liderança transformacional, a explicação total do modelo foi de 31% (27% considerando  $R^2$  ajustado), com os valores representando 17%. O modelo aqui apresentou boa adequação aos dados. Pode-se dizer, portanto, que o modelo em geral e os valores pessoais em particular conseguiram explicar melhor as atitudes perante o estilo transformacional do que perante o estilo transacional. Esse resultado vai ao encontro dos achados de Sarros e Santora (2001) e Nader e Solano (2009). Os líderes transformacionais tendem a ser menos pragmáticos e utilitaristas, como o transacional, e mais imbuídos de idealismo, de desejo de estimular a cooperação, o espírito de coletividade e o desenvolvimento dos liderados.

Apesar da contribuição desta pesquisa em relacionar valores e liderança, deve-se ressaltar que não foram avaliados os comportamentos dos líderes, nem a opinião deles, mas a atitude de profissionais sobre os estilos de liderança. Assim, uma primeira sugestão para pesquisas futuras é ampliar o escopo do trabalho para incluir valores, atitudes e comportamentos gerenciais. Nesse caso, é preciso ainda lembrar que, segundo Rokeach (1981), os comportamentos dos indivíduos são influenciados pelo menos por dois tipos de atitudes: sobre o objeto atitudinal (lugar, grupo, comportamento etc.) e sobre a situação (contexto). Diversos autores defendem ainda a importância de variáveis contextuais na determinação do comportamento humano (BARDI; SCHWARTZ, 2003; KRISTIENSEN; HOTTE, 1996 apud ROS, 2006b; SCHWARTZ, 2005a). Ou seja, é possível que, para a explicação do comportamento, sejam necessários não só os valores e as atitudes sobre o comportamento, mas outras variáveis, como atitudes sobre o contexto e variáveis de fato contextuais.

Outra sugestão é replicar o trabalho em outros ambientes e com outras amostras. Os resultados deste trabalho são provenientes de uma amostra de profissionais que atuam em uma só cidade brasileira, sendo a maioria homens (76%) e servidores públicos (88,5%). Tendo em vista o plano de amostragem não probabilística por conveniência, grande parte dos respondentes está vinculada a organizações de cunho militar (68,2%). Embora tenham sido controladas variáveis sociodemográficas, é possível que alguns dados aqui encontrados sejam decorrentes de especificidades da amostra. Portanto, é aconselhável replicar a pesquisa com profissionais de contextos distintos.

Uma outra limitação do estudo, além da especificidade da amostra, é a coleta dos dados das duas variáveis (preditora e critério) na mesma fonte. O mesmo respondente nos informou tanto seus valores como suas atitudes, o que pode gerar o viés do método comum (PODSAKOFF et al., 2003). Uma sugestão para

pesquisas futuras seria a inclusão de fontes diversificadas, como líderes e liderados, ou mesmo a adoção de técnicas alternativas de coleta, como a observação.

Ainda que tenha apresentado essas limitações, o estudo aqui relatado trouxe uma contribuição para a área de comportamento organizacional ao encontrar evidências empíricas da relação entre valores e atitudes perante estilos de liderança. Tais resultados, além de contribuírem para a compreensão dos antecedentes dos comportamentos gerenciais, podem auxiliar as organizações que pretendam incentivar seus gestores a adotar mais comportamentos transformacionais, o que pode ser feito por meio do estímulo a valores mais congruentes com esse perfil.

## THE EFFECT OF PERSONAL VALUES ON ATTITUDES TOWARD LEADERSHIP STYLES

### ABSTRACT

According to Human Values Theory, values are transituational goals that guide our lives. They can be organized in 10 motivational types: achievement, power, security, conformity, tradition, benevolence, universalism, self-direction, stimulation and hedonism. As abstract constructs, they can influence other more specific constructs, such as attitudes, which are psychological tendencies to evaluate a particular entity with some degree of favorability. This study aimed to measure the effect of values on attitudes toward transformational and transactional leadership styles. The primer consists in inspiring subordinates and stimulating them to go beyond self-interest in favor of organizational well-being. The latter focuses on negotiating exchanges and punishing performances above expectations. A sample of 324 professionals from the city of Brasilia has answered the questionnaire, 88,5% from public organizations, 76% male, with average age of 33,36 years (SD = 8.67). Personal values were measured with the reduced version of the Portraits Questionnaire (PQ21), social desirability with Marlowe-Crowne scale and attitudes with the scale of attitudes toward leadership styles. Results indicate that the two types of attitude were positively related, although the one toward transformational style had more favorable responses. Attitude towards transformational style had a positive relationship with universalism, benevolence and self-direction and negative relationship with power, achievement and tradition. On the other hand, attitude toward transactional style related positively with self-direction and negatively with power, achievement and tradition. Hierarchical regression for transformational leadership showed that, after controlling for socio-demographic variables and social desirability, the inclusion of values



caused an increase of 0.17 in the  $R^2$ . Universalism, power, tradition and hedonism were significant predictors of this attitude. In contrast, for transactional leadership,  $R^2$  change was of 0.06. There was no significant contribution of any specific value. In general, results indicate that the attitude toward transformational leadership style is more influenced by values, pointing directions to managers interested in promoting this kind of leadership. We would recommend replicating this research in other contexts and including actual management behavior as a variable.

## KEYWORDS

Values; Attitudes; Leadership; Transformational; Transactional.

## EL EFECTO DE LOS VALORES PERSONALES EN LAS ACTITUDES RELATIVAS A ESTILOS DE LIDERAZGO

### RESUMEN

Según la teoría de valores humanos, valores son metas transituacionales que guían la vida del individuo y se organizan en 10 tipos motivacionales: logro, poder, seguridad, conformidad, tradición, benevolencia, universalismo, autodirección, estimulación y hedonismo. Son constructos abstractos que pueden influenciar otros más específicos, como actitudes, esas definidas como tendencias psicológicas en evaluar una entidad particular con algún nivel de favorabilidad. El objetivo de esta pesquisa fue mensurar el efecto de los valores en las actitudes de los individuos en relación a los estilos de liderazgo transformacional y transaccional. El primer consiste en inspirar a los subordinados y conducirlos a trascender sus intereses personales por la organización. El segundo está basado en negociar cambios y punir rendimientos abajo del esperado. Participaron de esta pesquisa 324 profesionales de la ciudad de Brasília, 88,5% de organizaciones públicas, 76% hombres, con edad media de 33,36 años ( $DE = 8,67$ ). Fueron administrados la versión reducida del cuestionario de perfiles de valores personales (PQ21), la escala de Marlowe-Crowne para la deseabilidad social y la escala de actitudes relativas a estilos de liderazgo. Los análisis indicaron que los dos tipos de actitudes estaban positivamente relacionados, aunque aquel relativo al liderazgo transformacional tenga obtenido mayores índices de favorabilidad. La actitud relativa al estilo transformacional tuvo correlaciones positivas con universalismo, benevolencia y autodirección y negativas con poder, logro y tradición.

Por otro lado, la actitud relativa al estilo transaccional tuvo correlaciones positivas con autodirección y negativas con poder, logro y tradición. En la regresión jerárquica para el liderazgo transformacional, una vez controladas las variables sociodemográficas y la deseabilidad social, la inclusión de los valores ha aumentado en 0,17 el  $R^2$ . Universalismo, poder, tradición y hedonismo fueron predictores significativos de esta actitud. Para el liderazgo transaccional, el cambio en el  $R^2$  fue de 0,06, sin contribución significativa de ningún valor en específico. Los resultados indican que la actitud relativa al liderazgo transformacional sufre más influencia de valores, lo que abre caminos para administradores interesados en promover este tipo de liderazgo. Se sugiere la replicación de la pesquisa en otros contextos y con la inclusión de la variable comportamiento gerencial.

## PALABRAS CLAVE

Valores; Actitudes; Liderazgo; Transformacional; Transaccional.

## REFERÊNCIAS

- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, v. 60, p. 421-449, 2009.
- BARDI, A.; SCHWARTZ, S. H. Values and behaviour: strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 29, n. 10, p. 1207-1220, 2003.
- BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.
- \_\_\_\_\_. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 8, n. 1, p. 9-32, 1999.
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. *Transformational leadership*. 2. ed. New York: Psychology Press, 2006.
- BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. 2. ed. São Paulo: Altas, 2009.
- CAMPOS, C. B. D.; PORTO, J. B. Escala de valores pessoais: validação da versão reduzida em amostra de trabalhadores brasileiros. *Psico*, v. 41, n. 2, p. 208-213, 2010.
- EAGLY, A. H.; CHAIKEN, S. Attitude structure and function. In: GILBERT, D. T.; FISKE, S. T.; LINDZEY, G. *The handbook of social psychology*. 4. ed. New York: McGraw-Hill, 1998. p. 269-322.
- ERDFELDER, E.; FAUL, F.; BUCHNER, A. GPower: a general power analysis program. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, v. 28, p. 1-11, 1996.
- FEIN, E. C.; VASILIU, C.; TZINER, A. Individual values and preferred leadership behaviours: a study of Romanian managers. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 41, n. 3, p. 515-535, 2011.
- FIELD, A. *Discovering statistics using SPSS*. 3. ed. London: Sage, 2009.
- FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B. Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. No prelo.

- GOODWIN, V. L.; WOFFORD, J. C.; WHITTINGTON, J. L. A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, v. 22, p. 759-774, 2001.
- GOUVEIA, V. V. A natureza motivacional dos valores humanos: evidências acerca de uma nova tipologia. *Estudos de Psicologia*, v. 8, n. 3, p. 431-443, 2003.
- GOUVEIA, V. V. et al. Escala de deseabilidade social de Marlowe-Crowne: evidências de sua validade fatorial e consistência interna. *Avaliação Psicológica*, v. 8, n. 1, p. 87-98, 2009.
- HACKMAN, M. Z.; JOHNSON, C. E. *Leadership: a communication perspective*. 5. ed. Long Grove, IL: Waveland Press, 2009.
- HAIR JR., J. F. et al. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HINKIN, T. R.; SCHRIESHEIM, C. A. Theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, v. 19, p. 501-513, 2008.
- KARK, R.; VAN DIJK, D. Motivation to lead, motivation to follow: the role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 2, p. 500-528, 2007.
- LOWE, K. B.; KROECK, K. G.; SIVASUBRAMANIAM, N. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, v. 7, n. 3, p. 385-425, 1996.
- MELLEMA, A.; BASSILI, J. N. On the relationship between attitudes and values: exploring the moderating effects of self-monitoring and self-monitoring schematicity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 21, n. 9, p. 885-892, 1995.
- MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Psicologia: organizações e trabalho*, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.
- NADER, M.; SOLANO, A. C. Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares. *Anuario de Psicología*, v. 40, n. 2, p. 237-254, 2009.
- PODSAKOFF, P. M. et al. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, v. 1, n. 2, p. 107-142, 1990.
- \_\_\_\_\_. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003.
- REIGH, B.; ADCOCK, C. *Valores, atitudes e mudança de comportamento*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- ROKEACH, M. *Crenças, atitudes e valores*. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.
- ROS, M. Psicologia social dos valores: uma perspectiva histórica. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (Org.). *Psicologia social dos valores humanos*. São Paulo: Senac, 2006a. p. 23-53.
- \_\_\_\_\_. Valores, atitudes e comportamento: uma nova visita a um tema clássico. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (Org.). *Psicologia social dos valores humanos*. São Paulo: Senac, 2006b. p. 87-114.
- RUSSELL, R. F. The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 22, n. 2, p. 76-84, 2001.
- SARROS, J. C.; SANTORA, J. C. Leaders and values: a cross-cultural study. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 22, n. 5, p. 243-248, 2001.
- SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, v. 50, n. 4, p. 19-45, 1994.
- \_\_\_\_\_. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, v. 48, n. 1, p. 23-47, 1999.

- SCHWARTZ, S. H. Validade e aplicabilidade da teoria de valores. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Org.). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005a. p. 56-95.
- \_\_\_\_\_. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura inter-cultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Org.). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005b. p. 21-55.
- SILVA, W. *O impacto de ações de capacitação na atuação gerencial: um estudo de caso no setor público*. 2008. 167 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)–Universidade de Brasília, Brasília, 2008.
- SMITH, P. B.; BOND, M. H.; KAĞITÇIBAŞI, C. *Understanding social psychology across cultures: living and working in a changing world*. London: Sage, 2006.
- SZABO, E. et al. Values and behaviour orientation in leadership studies: reflections based on findings in three German-speaking countries. *The Leadership Quarterly*, v. 12, p. 219-244, 2001.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. *Using multivariate statistics*. 4. ed. Boston: Allyn and Bacon, 2007.
- YULK, G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, v. 10, n. 2, p. 285-305, 1999.