CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDADE DE LÍDERES EMPRESÁRIOS DO SETOR DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO ATUANTES EM ENTIDADES EMPRESARIAIS

Márcio Luis Miorelli

RESUMO

Este artigo apresenta um estudo cujo objetivo geral é identificar características de personalidade existentes em empresários que atuam e lideram associações empresariais. Estes empresários líderes doam espontaneamente seu tempo e trabalho pessoal, e muitas vezes também envolvem suas empresas, em prol de um desenvolvimento conjunto e associativo. Esta pesquisa foi realizada com empresários do setor de Tecnologia da Informação, que atuam ou atuaram, de forma voluntária, como lideranças em associações empresariais a nível estadual e nacional no Brasil. O método utilizado para este artigo baseou-se na apresentação de um conjunto de fundamentações teóricas das principais teorias da personalidade, com o intuito de criar e estabelecer condições de análise e determinação das principais características de personalidade que se verificam presentes neste tipo de empresário. A partir desta fundamentação realizou-se uma pesquisa qualitativa e quantitativa com empresários envolvidos no tema da pesquisa, que responderam questionários e foram entrevistados. Como resultado e conclusão do trabalho obtivemos um conjunto de características determinantes e presentes nas personalidades destes empresários, as quais podem servir de direcionadores de preparação, formação e desenvolvimento de jovens empresários para a liderança.

Palavras-chave: Liderança; Personalidade; Formação; Associações.

PERSONALITY CHARACTERISTICS OF LEADERS ENTREPRENEURS OF INFORMATION TECHNOLOGY AREA IN ACTIVE BUSINESS ENTITIES

ABSTRACT

This paper presents a study whose objective is to identify general features of existing entrepreneurs involved in personality and leading business associations. These business leaders spontaneously donate their time and personal work, and often also involve their companies, in favor of a set associative and development. This research was conducted with entrepreneurs, which act or acted, in the Information Technology sector on a voluntary basis, as business leaders in the state and national associations in Brazil. The method used for this article was based on the presentation of a set of theoretical foundations of major theories of personality, in order to create and establish conditions for analysis and determination of the major personality characteristics that are found present in this type of entrepreneur. From this foundation conducted a qualitative and quantitative survey of entrepreneurs engaged in the research topic, which answered questionnaires and were interviewed. As a result of completion of the work, we got a set of determinants characteristics present in the personalities of these entrepreneurs, which can serve as drivers of preparation, training and development of young entrepreneurs for leadership.

Keywords: Leadership; Personality; Training; Associations.

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de estudos relacionados às características da personalidade vem sendo realizado há muitos anos por várias ciências. Dentre estas podemos citar a administração em especial sobre o aspecto de aplicabilidade nas organizações e na formação de lideranças; a filosofia, por sua vez, discutindo o ser no seu íntimo e na sua episteme, com sua concepção de existência, de origem, de formação humana. A psicologia, por sua vez, sendo a ciência que objetiva a busca constante pela identidade humana, e responsável por este conhecimento racionalizado, abrangendo todas as suas teorias e experiências, com alto nível de detalhamento; e mais recentemente a ontopsicologia, expondo que " o homem , em qualquer campo de aplicação que se encontre, deve sempre verificar se o critério está com ele, e se o que está fazendo é coerente à diretiva do próprio critério" (Meneghetti, 2010, p. 126). O presente artigo objetiva identificar quais são as características de personalidade existentes em empresários que lideram associações empresariais de forma voluntária. Juntamente, como objetivos mais específicos iremos identificar as características de personalidade predominantes nas lideranças e que se sobressaem nestes líderes. Por fim, buscaremos propor, a partir dos dados e resultados da pesquisa, elementos que possam contribuir para estudos de formação de futuras lideranças em ambientes empresariais associativos.

Assim, o presente artigo é composto por uma fundamentação teórica, pela exposição do método aplicado para a pesquisa, a apresentação dos resultados e discussão. Juntamente, apresentam-se como conclusão as características de personalidade predominantes a serem discutidas para a formação de personalidades empresariais para ambientes associativos, seguido das conclusões e considerações finais do artigo. Cabe salientar ainda que o presente artigo configura-se como um extrato de uma pesquisa mais ampla através da qual se buscou identificar, além de elementos personológicos associados a lideranças associativistas, também aspectos motivacionais.[1]

[1] O presente trabalho, em seu formato integral foi apresentado junto a Cátedra de Ontopsicologia da Universidade de São Petersburgo (Rússia) como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Ontopsicologia nesta Instituição.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fundamentar teoricamente a construção deste artigo, utilizamos várias teorias importantes que foram relacionadas ao objetivo da pesquisa e aos resultados esperados. Destacamos em particular o estudo das Teorias da Personalidade, da Liderança, além de fazermos uma objetiva menção acerca do Associativismo, por relacionar-se diretamente com o tema deste artigo.

Teorias da Personalidade

A perspectiva psicanalítica da formação da personalidade idealizada por Sigmund Freud nos demonstra uma grandiosa linha de pensamento, além de fundamentar toda a teoria psicanalítica atual também proporcionou a evolução de novos estudos sobre a personalidade. Dentre os tópicos que Freud aborda, destaca-se em sua teoria a importância do inconsciente, no início usando a hipnose para alcançar esta área da mente, mas logo passou a usar a associação livre e a análise dos sonhos. Freud desenvolveu as teorias sobre a estrutura da psique e sobre o desenvolvimento psicossexual. De acordo com Freud:

> “ ...o indivíduo tem um ser essencial, denominado “id”, pulsionado a obter prazer, um “ego” com a finalidade de encontrar maneiras de realizar o id, e o “superego” que se assemelha à consciência, mas com um aspecto inconsciente que internaliza as normas sociais, orientando o comportamento a sempre buscar realizar metas ou objetivos para as atividades relacionadas ao ambiente social (FREUD, 2014).

Freud desenvolveu também uma teoria psicossexual sobre o desenvolvimento da personalidade da pessoa, onde os indivíduos se deparam com várias fases em sua trajetória de vida, em que determinadas metas são mais importantes, postulando que o indivíduo fixar-se-ia em determinada fase caso o conflito não fosse solucionado. No entanto, muitos dos pressupostos de Freud não receberam apoio ou foi constatado que estavam ligados à época, à cultura e às inclinações de Freud. Mais expressivamente podemos salientar a teoria dos mecanismos de defesa, desenvolvida por Anna Freud, uma das mais complexas que mostram as tentativas da mente de distorcer a realidade a fim de tornar a vida mais agradável e menos ameaçadora para o Eu do sujeito.

Para Carl Jung, somos programados para ver e aceitar determinadas verdades não apenas por causa de nossas próprias experiências passadas, mas também por causa de nossas experiências cumulativas de nossos ancestrais. Ou seja, determinados elementos psíquicos são passados de geração para geração por meio de um canal inconsciente. Esse ponto de vista

ofereceu importante fundamentação para sua teoria sobre a personalidade. Jung preferia ver a personalidade em termos de suas metas e orientação futuras, sendo que a personalidade compreenderia um conjunto de forças competitivas opostas que estão em luta entre si para atingir o equilíbrio. Jung dedica-se a compreensão das tipologias de personalidade:

> "Tipo é uma disposição geral que se observa nos indivíduos, caracterizando-os quanto a interesses, referências e habilidades. Por disposição deve-se entender o estado da psique preparada para agir ou reagir numa determinada situação." (Jung, 2011). Ainda segundo Jung, "Tipo é um aspecto unilateral do desenvolvimento" (Jung, 2011).

O behaviorismo por sua vez, nasceu nos EUA e teve início baseado nas ideias de Wilhelm Wundt (1832-1920), que se alicerçavam- no método de introspecção controlada. Isto porque a pessoa que estava sujeita ao teste teria que apresentar os sentimentos que tinha. É necessário lembrar que naquele momento a psicanálise tinha atingido seu auge no EUA, mas naquele momento era a teoria destacada, a qual não tinha um contraponto. A psicanálise era praticada mais nas universidades, e se estudava o método de Wundt, o qual se baseava nas sensações objetivas dadas pela pessoa. Wundt afirma: *"Todo o composto psíquico é dotado de características que de modo algum consistem na mera soma das características das partes."* (Monteiro & Ferreira, 2013) Com esta citação, Wundt quer dizer que as características da consciência não são as mesmas do que as dos seus constituintes.

A psicologia como qualquer ciência deveria estar certa e precisa com cálculos, afirmava John Watson (1878-1958) psicólogo estadunidense, considerado o fundador do comportamentalismo ou behaviorismo, dizia que se não conseguimos ver dentro da psique podemos ver o que é evidente, complementava dizendo que o que era acessível era o comportamento, pois podemos assistir, filmar, entre outras coisas (Schultz & Schultz, 2005). Nesta época Watson também foi influenciado por Ivan Pavlov, fisiólogo russo premiado com o Nobel de Fisiologia ou Medicina de 1904, por suas descobertas sobre os processos digestivos de animais. Ivan Pavlov é reconhecido mundialmente por sua pesquisa sobre o reflexo condicionado na psicologia do comportamento, além de estudos sobre a inibição transmarginal e a modificação do comportamento. Pavlov disse:

> "Estou convencido de que uma fase importante do pensamento humano terá sido atingida quando o fisiológico e o psicológico, o objetivo e o subjetivo, estiverem realmente unidos. Quando os conflitos ou contradições entre a minha consciência e meu corpo tiverem sido resolvidos ou descartados (Pavlov, 1927)."

A psicologia humanista surge como um contraponto às correntes existentes e em especial com a retomada do objeto principal de estudo, o homem. A psicologia humanista ocupa-se de pessoas e não de animais, isto é, os psicólogos humanistas protestavam contra os dados que eram transferidos para pessoas, oriundos de pesquisas com animais. A história do aparecimento da psicologia humanista foi diferente. Nos meados dos anos 50 do século XX, uma associação de psicólogos compreendeu que a psicanálise e o behaviorismo, que reinavam naquele tempo, não podiam representar de maneira verdadeira o pensamento único sobre o humano. Cada tempo tem as suas neuroses e cada tempo tem que ter a sua psicoterapia. Por isso a psicologia humanista foi ligada a necessidade de responder a algumas perguntas que foram criadas naquele tempo.

A posição principal das idéias de Maslow pode ser descritas da seguinte forma: " Cada pessoa tem a sua natureza interna" (FRIEDMAN & SCHUSTACK), "Nossa natureza interna é antes nosso potencial e nossas possibilidades, e elas desenvolvem-se ou se bloqueiam sob influência do contexto externo" (FRIEDMAN & SCHUSTACK),

> "Nossa natureza interna frequentemente se vence e se bloqueia pelas interferências externas, mas ela nunca morre na pessoa por completo e pode renascer, se nós seguirmos nossa natureza interna seremos bem sucedidas e teremos saúde, se nos afastarmos de nossa natureza interna ficaremos tristes, infelizes e doentes." (FRIEDMAN & SCHUSTACK).

A teoria e o método ontopsicológico criado por Antonio Meneghetti a partir dos anos de 1970 têm uma relevante importância neste estudo. Visto a grande experiência e vivência prática de Meneghetti junto a empresários e pessoas de diferentes países e culturas, sempre auxiliando no desenvolvimento do homem no seu potencial único e intrínseco. Antonio Meneghetti (1936-2013)[2] dedicou grande parte de sua vida e obra no estudo, no desenvolvimento e na aplicação prática dos postulados científicos da Ontopsicologia aplicado a psicologia do líder, e a formação de lideranças empresariais em todo o mundo, além de outras áreas como Direito, Pedagogia, entre outras,...

Segundo Meneghetti, a Ontopsicologia é uma ciência de formação humanista, cuja visão é o "homem protagonista responsável, baseado em uma virtualidade capaz de atuação no ser" (Meneghetti, 2010), seu objeto de estudo é a atividade psíquica, apresenta três novas

[2] Italiano, filósofo, teólogo, psicólogo, empresário internacional, artista, com grande formação intelectual, tendo em seu currículo quatro doutorados nas principais universidades de Roma e Milão, e Gran Doctor Nauk em Ciências Psicológicas concedido pela Suprema Corte de Avaliação Interministerial da Federação Russa.

descobertas que são princípios complementares: o Em Si Ôntico, Campo semântico e monitor de deflexão. Seu método é bilógico baseado num processo racional indutivo-dedutivo com a novidade das três descobertas. Seu fim é “reportar a lógica do Eu à lógica do Em Si Ôntico para consentir a realização” (Meneghetti, 2010). Com isto demonstra-se, segundo o autor, o desaparecimento do sintoma ou do problema, e o desenvolvimento do sujeito no plano da funcionalidade integral a si mesmo na globalidade existencial. A. Ontopsicologia funda sua teoria e a sua práxis nas três descobertas, assim definidas:

> -"O campo semântico é a comunicação-base que a natureza usa entre as suas individuações. É um transdutor informático sem deslocamento de energia. Permite conhecer em primeira atualidade a dinâmica que uma realidade que está operando. O Em Si Ôntico é a radicalidade da atividade psíquica, o projeto de natureza que constitui o ser humano. O critério metodológico para identificar o Em Si Ôntico é a identidade funcional do sujeito. Toda práxis ontopsicológica consiste na identificação, no isolamento e na aplicação do Em Si Ôntico. Como primeiro aspecto, o Em Si Ôntico - quando referido ao contexto orgânico energético universal - é também a unidade de ação que identifica e distingue qualquer indivíduo do real: da partícula elementar, da molécula, ao composto psicorgânico. O monitor de deflexão é o mecanismo que distorce e interfere na exatidão dos processos cognoscitivos e voluntários do ser humano , determinando a fenomenologia regressiva conhecida pelo homem como doença, dor, angústia, falência sócio-econômica". (Meneghetti, 2010, p.135-136).

A teoria ontopsicológica da personalidade explica de forma científica, ou seja, é possível comprovar, compreender e repetir, a solução para o problema fundamental que é: o que é o homem? Nesta indagação residem alguns milhares de pesquisas, estudos e pensamentos que nos últimos milênios de nossa civilização fundaram doxas e práticas de comportamento que vem sendo executadas pelo homem contemporâneo.

Na simplicidade da teoria ontopsicológica revela-se a formação da personalidade com os seguintes elementos: Em Si Ôntico, Eu Lógico-histórico e monitor de deflexão. Nesta dialética e dinâmica entre estes elementos realiza-se toda a vida do homem. "O Em Si é o starter da vida, o Eu é a tomada de consciência que controla a situação e, conexo, há o monitor de deflexão, inserido no interior de determinados processos sinápticos cerebrais". (Meneghetti, 2010, p.219). Isto significa que quando realizamos uma intencionalidade e esta

por sua vez recebe a forma, a virtualidade de sua realização em ato, reflete ao Eu Lógico-histórico consciente para a ação concreta. No entanto, antes deste passo recebemos a interceptação do monitor de deflexão que deforma a informação original, baseada nas estruturas complexuais instauradas na fase da infância. De forma indireta através de um adulto-mãe, que realizam transfert para o sujeito dependente afetivamente, e de forma direta sobre o sujeito, através de situações de transe, oblações místicas, uso de psicotrópicos, entre outros. Neste momento de formação da personalidade, muitas situações vivenciadas na família determinam as estruturas que o sujeito possuirá e como atuará na fase adulta tomando como formação a repetição de atitudes e comportamentos adquiridos na família. Tais situações programam o monitor de deflexão impedindo uma atuação real originária da natureza do sujeito. Segundo o Meneghetti, "o ponto otimal é quando o Eu lógico-histórico encontra-se como o Eu sou e isso é consciência ôntica". (Meneghetti, 2010, p.220).

Assim, dentro do objetivo do presente estudo, que contemplam identificar quais são as características de personalidade existentes em empresários, que lideram associações empresariais de forma voluntária, a teoria ontopsicológica se faz presente com grande importância. Isto porque, com a teoria ontopsicológica possuímos os pressupostos para identificar características da personalidade do líder em sua ação histórica, tendo como base informações da pesquisa referentes a estruturação da personalidade do líder baseado na estrutura da personalidade da teoria ontopsicológica. Dentro deste caminho, o presente estudo trabalhará na investigação e formatação das principais características presentes nestes indivíduos.

Liderança

Neste estudo também abordaremos o conceito de liderança sob a visão de vários autores, dentro de um enfoque organizacional e empresarial visando fundamentar a definição, a etimologia e a contextualização do conceito atrelado a personalidade e a motivação de empreendedores que atuam em associações empresarias de forma voluntária.

Com o surgimento do interesse pelo tema liderança nos últimos anos, vários estudos foram produzidos para complementar os conceitos que vem sendo tratados desde a época da Grécia Antiga, com abordagens de filósofos gregos. Estes estudos contribuíram de forma a concretizar um entendimento primordial e iniciático da relação e vínculo entre líder e

liderado. Por outro lado, o ponto principal em todo o contexto evidencia-se no processo de influenciação do líder para com seus liderados. E neste aspecto podemos citar algumas definições de liderança: “Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo” (ROACH & BEHLING, 2009, p. 46), ou ainda, “Liderança é influência pessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de se atingir um objetivo específico” (TUNENBALL, WESCHLER, & MASSARIK, 1961, p. 24). Além disso, Hemphill e Coons definem “Liderança como sendo o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum” (HEMPHILL & COONS, 1957, p. 7), neste ponto o indivíduo destaca-se com suas qualidades, seu caráter, sua personalidade e motivação. Para Meneghetti:

> “Líder, propriamente, indica dirigente, a pessoa-vetor, aquele que controla as operações. É uma capacidade de síntese de um contexto de relações. É o centro operativo de diversas relações e funções” (MENEGHETTI, 2008, p. 22). É um estimulador de inteligência e dialética, que impõem uma aceleração à existência, por isso, substancialmente,n é um estimulador de super-homens. É um homem que compreende que ou dominas ou és dominado. É uma capacidade e uma escolha” (MENEGHETTI, 2008, p. 21).

Também se referindo a características do líder o autor considera que, “ o líder é um sujeito com três características fundamentais: a) superioridade de potencial humano de nascimento, portanto, se refere ao talento de fazer e coordenar; b) superioridade de conhecimento e práxis sobre atitudes e profissões particularmente solicitadas pela sociedade local ou múltipla; c) superioridade de realização devido a realizações intuitivas.” (MENEGHETTI, 2008, p. 32) Neste contexto, trataremos de identificar na pesquisa como estão relacionados os indivíduos dentro desta concepção teórica.

Juntamente, na atividade empresarial ou mundo do *Business* estamos inseridos em contextos científicos que, a partir de postulações teóricas, e de experiências trazidas pelo conhecimento, induzem como forma padrão de organização, modelos que requerem lideranças específicas. Lideranças estas que, para conduzir os principais processos da organização, departamentos, setores, diretorias, presidência, conselhos, entre outros, culminando no principal líder. Que por sua vez, ocupa o cargo máximo da organização e, portanto, possui a maior responsabilidade no que tange a escolhas, decisões e a tudo que se

refere à vida organizacional da empresa. Quando estas lideranças empresariais assumem postos de lideranças em associações, muitas vezes, o fazem por interesses próprios, pessoais, individuais, ou o fazem por interesse coletivo, de sua organização, e até de representação de uma categoria de grandes empresários.

A teoria dos estilos, tendo como um dos principais cientistas Kurt Lewin, buscou identificar um conjunto de traços comportamentais responsáveis por maneiras de agir, formando o que se chama de estilo de liderança. Estes, por sua vez, têm origem nas diferenças individuais de personalidade. Nesta fase passa-se a acreditar que, uma vez sendo conhecido o comportamento responsável pela liderança, as pessoas poderiam ser treinadas para exibirem esse tipo de comportamento. O´Toole (2001, p.190) quando se refere à liderança, considera-a como: " um processo racional e analítico, não um traço natural com o qual nascem alguns poucos felizardos" (O'TOOLE, 2001, p. 190). O comportamento natural ou estilo de cada um é o caminho que se toma com maior frequência, isto é de maneira preferida.

Kotter coloca em seu texto sobre liderança de que,

> "(...) há pessoas que nascem líderes e há outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo de décadas. A questão de ser ou não uma habilidade inata, já é considerado como uma discussão desnecessária, diante da necessidade de se ter que contar com líderes eficazes" (KOTTER, 1997, p. 12).

O importante como ponto de partida é conscientizar a primordial característica, ou seja, o treinamento deles nunca acaba, uma vez que eles continuam abertos para desenvolver o potencial que têm. Contudo Meneghetti esclarece,

> " O líder possui em si mesmo algo que se pode definir como vocação ôntica. Em um determinado aspecto já nasce com a predisposição, com a atitude: tem um dote natural. Depois, por meio da vida e da escola, aprende o ofício. Não é o resultado de uma carreira, de anos, mas é uma predisposição de natureza aperfeiçoada por meio da experiência" (MENEGHETTI, 2008, p. 28).

Para Kouzes e Posner, "liderança é uma relação entre aqueles que aspiram a ela e aqueles que escolheram segui-la" (KOUZES & POSNER, 1991, p. 98). Desta forma, podemos entender que existe uma relação objetiva de poder desenvolver características de liderança dentro de um contexto organizacional, posicionando desta forma uma relação direta com o querer aprender e a capacidade nata presente no líder.

O Associativismo Empresarial

A história do associativismo empresarial no Brasil abrange um conjunto imenso de experiências que tiveram sua origem baseadas nas ideias e nos movimentos europeus, em especial os movimentos pós-revolução industrial, que a exemplo dos trabalhadores, os movimentos empresariais começaram a se reforçar. Estes movimentos iniciaram a criação de um modelo de associativismo que objetiva o desenvolvimento das empresas de um determinado setor econômico, incorporando o conceito de cooperação e colaboração para fins de crescimento coletivo e proteção dos interesses. Além disso, as empresas visualizaram que unidas teriam maior poder de negociação junto aos vários partícipes, inclusive e primordialmente com os governos, especialmente em função da legislação que regulamenta as atividades destas empresas. Assim várias solicitações de mudanças na legislação ganhavam mais poder para seguirem quando eram suportadas por uma imensa base de empresas interessadas na mudança e fortes geradoras de desenvolvimento e economia. Com este cenário de competição acirrada e de poder de representação frente a governos, tornou-se condição preponderante que o associativismo empresarial se consolidasse como forte estratégia de sobrevivência e competição de nossas empresas.

Aos poucos foi havendo uma mudança quanto ao estigma cultural do empresário brasileiro, possibilitando o ressurgimento de lideranças com grande consciência política e de representatividade de classe. Os empresários adquirem poder político ao se organizar, tomam conhecimento de seus interesses e vêem as possibilidades de desenvolvimento do setor econômico frente a competição e a concorrência. Com esta posição, também veem a possibilidade de influência e de controle de parte do fluxo de investimentos no país, através do Estado ou de outros tipos de investimentos, tendo em vista o atendimento de seus interesses e suas demandas. Para isso, dão coerência aos interesses do capital em formato de projetos econômicos e políticos.

Juntamente, as associações iniciam diversos tipos de ações, tais como: ações que permitem um diálogo horizontal com os governos, dando ao empresariado poder junto à esfera política e executiva dos governos; ações que objetivam a criação de vantagens competitivas através de alianças estratégicas, que iniciam a criar formatos específicos que visam o fortalecimento para atuação em mercados globalizados, aprendendo novas dinâmicas mercadológicas; ações de capacitação em gestão e formação de mão de obra especializada;

ações de investimento em inovação tecnológica; entre outras. Desta forma, inicia-se um processo de formação da base de sustentação para o sucesso de qualquer empreendimento.

Contudo, sabemos que o processo do associativismo também é utilizado como ferramenta de coordenação de interesses particulares do empresariado, e com isso é interesse do próprio capital a manutenção do sistema capitalista, podendo utilizar o associativismo empresarial como obstáculo para outras práticas.

Vimos que o fenômeno da ação coletiva institucionalizada por meio de associações civis pode ser interpretado a partir de diversas perspectivas teóricas e de diversos argumentos. O que nos interessa destacar é a personalidade da liderança que assume o compromisso de conduzir esta organização de forma voluntária, com o dever de desenvolver o interesse coletivo em todas as esferas de atuação. Personalidade esta, que está disposta a enfrentar as situações apodíticas de confronto, de conflitos, de sucessos e de realizações em suas mais variadas formas.

3. MÉTODO

Nesta pesquisa objetivamos estabelecer um método e um conjunto de informações altamente relevantes ao atingimento do objetivo. O objetivo geral é identificar quais são as características de personalidade existentes em empresários que lideram associações empresariais de forma voluntária. Assim, atendendo aos critérios necessários para obtermos estes dados de forma segura e precisa, optamos em realizar uma pesquisa de caráter quantitativo e qualitativo, ou seja, uma abordagem mista. Com isto, esta pesquisa teve como base de coleta de dados, uma amostra expressiva que caracterizava os indivíduos pesquisados. Para tanto, a pesquisa desenvolveu questionários para obter informações, as quais foram submetidas à análise e confrontadas aos padrões estabelecidos e conhecidos nos métodos estatísticos, apontando tendências, correlações e comportamentos de variáveis dentro da amostra pesquisada. Os indivíduos pesquisados responderam um questionário biográfico, um questionário “Big Five”, um questionário de tipo de comportamento além de terem sido entrevistados .

INSTRUMENTOS DA PESQUISA

Os instrumentos da pesquisa foram elaborados e aplicados com base no escopo e nas tarefas da Pesquisa. Além das metodologias standard, foram utilizados o questionários Biográfico, o questionário de Tipo de Comportamento A e B, o questionário " *Big Five*". Juntamente, verificou-se a necessidade de compor mais informações específicas através de uma série de questionamentos elaborado pelo próprio autor. E além disso, também foram realizadas entrevistas com os empresários.

Questionário Biográfico

O questionário biográfico[3] aplicado aos participantes da amostra teve diversos tópicos abordados, os quais objetivavam a coleta de informações referentes a história individual durante a infância, a aspectos de convívio e identificação com adultos de referência, aos momentos de liderança nos períodos escolares e no período de universidade. O questionário também contemplou aspectos da situação atual relacionados a atividade profissional, a atividades e história familiar, ao aperfeiçoamento nos estudos e conhecimentos, às realizações e conquistas, à saúde, entre outros aspectos criados pela autora.

Questionário Tipo de Comportamento A e B

A pesquisa utilizou o questionário tipo de comportamento A e B como instrumento para identificação de padrões de comportamento nos indivíduos, de forma a identificar qual o tipo determinante e mais relevante reconhecido pelos resultados.

Para a interpretação, segue-se o seguinte padrão:

TIPO A: O comportamento do tipo A é caracterizado por um forte envolvimento com o trabalho, a constante falta de tempo, a impaciência, a tendência para competir, rivalidade, alto nível de ambição e vaidade. Também é caracterizado por hiperatividade em alcançar objetivos, por agressividade, o desejo de dominar o grupo, a preocupação crônica, a instabilidade emocional, com o sentimento freqüente de frustração causada por fenômenos externos e a baixa resistência ao stress.

---

[3] O presente questionário foi elaborado junto a Faculdade de Psicologia da Universidade Estatal de São Petersburgo, pela professora pesquisadora Nathalia Grisina, sendo amplamente utilizado em pesquisas comportamentais.

TIPO AB: Ela pertence à maioria que tem alguma característica de ambos os tipos A e B. Normalmente o indivíduo sabe relaxar, não é agressivo ou apaixonado, mas tem uma atitude muito séria para certas coisas, e algumas situações podem ser ativo, determinado a alcançar resultados. Uma característica precisa do tipo AB é que cabe ao indivíduo decidir se a influência afeta ou não a sua saúde e seu modo de vida.

TIPO B: É caracterizada pela lentidão, por decisões equilibradas, retendo reações emocionais e comportamentais, pela falta de aspiração para a competição, pela a resistência à mudança dos estereótipos de atividade. O indivíduo pode aceitar a vida tal como ela é, e não permitir que problemas possam complicá-la.

Questionário Big Five

Este questionário foi elaborado de maneira científica nos primórdios da década de 60, mas alcançou aperfeiçoamento, organização e funcionalidade com o psicólogo norte-americano Goldberg. O propósito final era de destacar as características principais da personalidade, também Cattell estudou e aperfeiçoou a teoria, baseando-se na teoria léxica fundamental. Atualmente se considera esta teoria como uma das mais modernas, e na base da sua teoria ele elaborou um teste que pode de maneira rápida, detectar os fatores principais da personalidade.

O método se baseia no modelo de cinco fatores de personalidade: Extroversão; Autoconsciência, Colaboração, Estabilidade emocional e Recursos Pessoais.

Entrevista com Participantes da Pesquisa

Um dos instrumentos utilizados na pesquisa para identificar características de personalidade dos empresários para trabalharem nas associações empresariais de forma voluntária, foi a entrevista. A entrevista teve sua construção baseada em questões que ainda não tinham sido realizadas nos outros instrumentos e também focando no contexto pessoal, ou seja, as perguntas tinham um caráter voltado para a sua percepção de si mesmo.

AMOSTRA DA PESQUISA

Participaram no total de vinte (20) empresários líderes que possuem empresas na área de tecnologia da informação, de todos os tamanhos e portes: grandes empresas, médias empresas e pequenas. Estes empresários operam com suas empresas em diversos mercados, atuando no Brasil e em países de todo o mundo. Identificação dos Participantes:

Idade: 70% dos participantes tem idade entre 41 e 50 anos, 15% entre 31 e 40 anos, e 15% acima de 50 anos. Estado Civil: 85% dos participantes são casados e 15% são solteiros. Sexo: 100% dos participantes são do sexo masculino. Grau de instrução: 100% dos participantes possuem nível superior completo, 95% dos participantes uma ou mais pós-graduações, 20% dos participantes são mestres e 5% são doutores. Número de empresas trabalhadas: 50% dos participantes trabalharam de 1 a 3 empresas, 10% trabalharam entre 3 e 5 e 40% trabalharam em mais de 5 empresas. Tempo de serviço: 10% dos participantes têm entre 15 e 20 anos de trabalho, 75% têm entre 21 e 30 anos de trabalho e 15% tem acima de 30 anos de trabalho. Genitura: 85% dos participantes são primogênitos, 5% são segundo-gênitos e 10% são terceiro-gênitos.

Procedimento da Pesquisa

O processamento de dados foi realizado na Faculdade de Psicologia da UESP utilizando-se as chaves padrões dos questionários técnicos “Big Five” e “Tipo de Comportamento A e B”. Foram escolhidos os seguintes métodos de tratamento estatístico:

- Análise comparativa das respostas para o questionário biográfico da autora sobre as características de personalidade no grupo de empresários.
- Análise de conteúdo das respostas abertas para o questionário biográfico da autora sobre motivação para trabalhar na associação de forma voluntária.
- Estatísticas primárias (procura de média, desvio normal e erro normal)
- Aplicação das chaves de resultados para os questionários Big Five e tipo de Comportamento A e B.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Análise dos Elementos Biográficos

A presente análise constitui-se na verificação e avaliação dos principais elementos evidenciados através da aplicação do instrumento questionário biográficos. Para esta análise foram selecionados cinco tópicos de maior relevância. Os quais se apresentam a seguir:

A) INDEPENDÊNCIA E AUTONOMIA DURANTE A INFÂNCIA

Para este item analisado, identificamos que 70% (setenta por cento) dos entrevistados, os quais representam a soma dos que responderam positivamente, concordaram que cresceram como

uma criança independente. Com isto, podemos concluir que tal independência desenvolvida na infância estabelece uma grande característica de personalidade. Ou seja, a capacidade de desenvolverem-se independentemente nos estágios sucessivos da vida de forma autônoma, e com sua identidade própria de natureza. Podendo com isto envolver-se nas grandes oportunidades que a vida lhe oferece e também de enfrentar e resolver grandes desafios, tais como liderança de grandes empresas e associações.

B) PESSOAS DE REFERÊNCIA E CONFIANÇA DURANTE A INFÂNCIA

Este tópico também é demonstrado, pela amostra pesquisada, que pode atuar como um determinante para uma estabilidade personológica do indivíduo, consolidando e comprovando um comportamento referenciado nas pessoas próximas, cuja relação é de dependência afetiva e de confiança é expressiva e deveras importante. Seguindo a teoria ontopsicológica da formação da personalidade, segundo Meneghetti (MENEGHETTI, 2010), durante os primeiros contatos do indivíduo com o adulto-mãe de referência afetiva, estabelece-se a formação da matriz reflexa, que é a predisposição a estruturação dos estereótipos no indivíduo. A partir dela, se introduz o código base no qual o estereótipo se articula. Na amostra pesquisada temos a referência familiar prevalecendo nas respostas emitidas, trazendo a conclusão de que grande parte dos indivíduos absorveu em suas experiências familiares as condutas totais oriundas das referencias adultas. Outra indagação foi conduzida para a relação com os genitores, demonstrando que a figura do pai representa 50% da influência e referência na infância, sendo os demais 50% distribuídos entre mãe, outros parentes e não informado. Desta forma consolida a estruturação familísta presente na formação das características da personalidade.

C) A LIDERANÇA DURANTE A FORMAÇÃO ESCOLAR

De forma bem simples, podemos concluir que, as respostas obtidas às perguntas inerentes a relação do indivíduo com situações de liderança, apontam para uma determinante indubitável. Ou seja, que a característica de liderança acompanha o indivíduo desde os primeiros momentos de sua atuação no social e no ambiente familístico. Como não poderia deixar de ser, para esta amostra de empresários empreendedores e líderes, sua formação em liderança, mesmo que de natureza, inicia nos primórdios de sua relação com o mundo. Também se comprovou isto, com perguntas referentes a sua atuação como líder na fase de escola primária, fundamental e

universitária. E o resultado foi positivo, ou seja, houve atuação como líder de classe na escola, e posteriormente no período universitário.

D) EDUCAÇÃO CONTÍNUA (LONG LIFE LEARNING)

Uma das características também muito presentes é a determinação por adquirir conhecimentos constantemente no modelo "*long life learnig*" e procurar evoluir com sabedoria. Todos os indivíduos participantes concluíram o ensino superior e continuaram realizando novos cursos de pós-graduação, mestrado e doutorado. Esta disponibilidade para o estudo aliada às atividades empresariais e às atividades da associação, determinam uma característica importante relacionada a dinâmica de objetividade, de pragmatismo no desempenhar das atividades profissionais aliadas ao tempo de estudo e aprendizagem. Tal característica e estilo de vida, constantemente auferidas por estes indivíduos, indicam uma forte virtualidade concisa e determinística para empreendedores de alto nível de desempenho. Este percurso de estudar, aprender e aplicar praticamente demonstra também uma disponibilidade para mudanças e para atitudes inovadoras voltadas para o crescimento e desenvolvimento pessoal e de suas organizações. O resultado obtido demonstra que cem por cento dos indivíduos pesquisado possuem graduação e noventa e cinco por cento cursos de pós-graduação. Também concluiu-se que a média de anos de estudo é superior a vinte (20) anos, e também, a partir das questões subjetivas, há uma grande predisposição para evolução nos estudos individualmente.

E) RELAÇÃO COM O TRABALHO

Como característica importante da personalidade destes empresários, podemos salientar a relação com o trabalho de forma bastante objetiva, podendo concluir que todos possuem determinação, dedicação para com seus objetivos profissionais, sendo muito baixa a rotatividade nos empregos. Além disso, a mudança de emprego, também apresenta um índice muito baixo nas respostas que dizem respeito a mudança freqüente de emprego, sendo determinística a visão de estabilidade nos empregos bem como o desenvolvimento e evolução individual com visão de médio e longo prazos. Por fim, salientamos o nível e a trajetória individual, no âmbito de cargos ocupados dentro das organizações que o empresário atuou, sendo esta sua empresa ou outras empresas que trabalhou como empregado. O resultado da pesquisa com esta ótica de análise demonstra também que a grande maioria atingiu cargos de elevada importância nas organizações.

Com isso podemos concluir que neste item, os empresários entrevistados, demonstraram uma total dedicação a sua carreira de trabalho objetivando manter-se em empresas por bons períodos de tempo, sem mudanças freqüentes e objetivando cargo de elevada representatividade e responsabilidade.

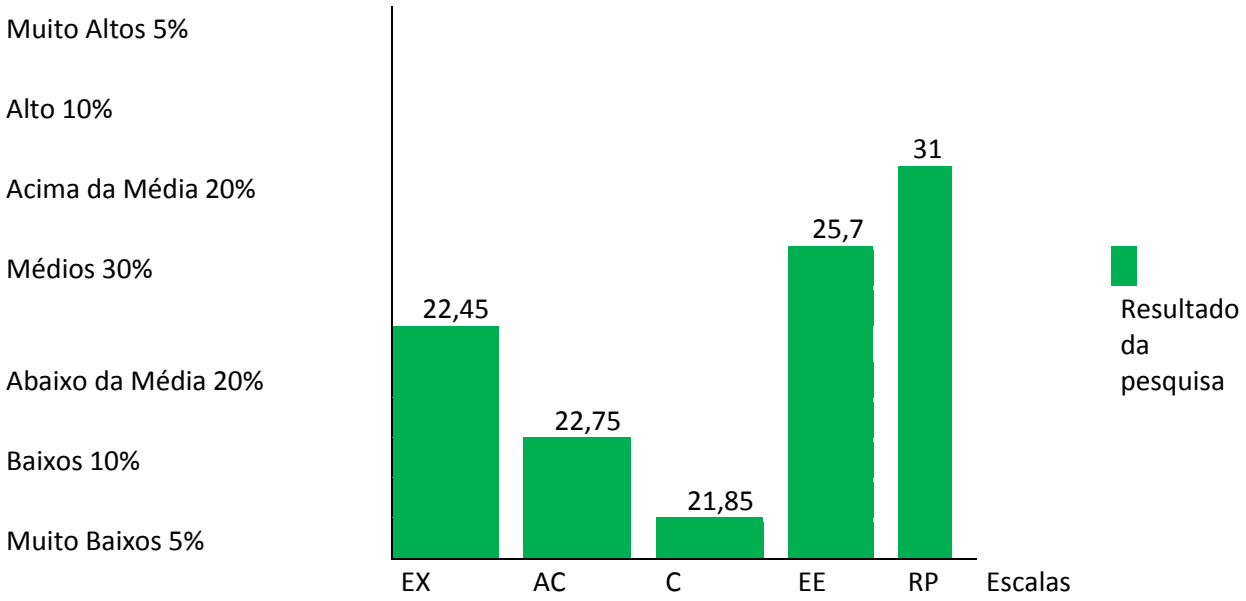
Análise dos resultados do questionário Big Five

Uma vez aplicado o questionário Big Five ao grupo de empresários obtivemos o seguinte resultado para as escalas dos fatores de personalidade, já descritos no capítulo dois:

1 Escala – Extroversão (EX)	**2 Escala – Autoconsciência (AC)**	**3 Escala – Colaboração (C)**	**4 Escala – Estabilidade Emocional (EE)**	**5 Escala – Recursos Pessoais (RP)**
22,45	**22,75**	**21,85**	**25,7**	**31,15**
Abaixo da Média	Baixos	Muito Baixos	Médios	Acima da Média

Assim, apresentamos um gráfico ilustrativo de comparação com os valores da distribuição de significações pelas escalas, seguindo a seleção européia, da média do grupo de empresários pesquisados.

Distribuição de Significações pelas escalas (seleção européia)



Extroversão: Mede a amplitude de contatos interpessoais, o nível de atividade, a necessidade de estímulo externo e contato externo e uma prontidão para responder emocionalmente. Neste caso, os valores foram abaixo da média significando que na amostra, as pessoas tendem a serem mais introvertidas, reservadas, com reações emocionais não muito bem definidas, com certa passividade.

Autoconsciência: Caracteriza até que grau a pessoa está concentrada, orientada e motivada para fazer qualquer coisa. Na amostra observamos os valores baixos o que indica características de personalidade como insegurança, negligência, que não tem a força de vontade bem desenvolvida, indiferentes e não detalhistas no trabalho.

Colaboração: Este fator mede a relação da pessoa com outras pessoas, de cooperar e de interagir, considerar os interesses o seu estado emocional, sentir a simpatia a eles. Os valores mais baixos apresentados na pesquisa são características das pessoas que tem relações frias, calculistas, suspeitosas, não confiam plenamente, que facilmente manifestam à agressividade, a irritação para com outras pessoas, e que estão inclinadas para conduzir outras pessoas.

Estabilidade emocional: O valor alto quanto à estabilidade emocional significa que as pessoas são estáveis emocionalmente, tem segurança de si, fazem uma auto-avaliação boa, e possuem uma auto-realização livre, e que está ligada a naturalidade e a liberdade do comportamento associado a uma coragem social.

Recursos pessoais: A amostra demonstrou que os valores são altos, e caracterizam o grupo como de interesses muito amplos, como as pessoas criativas, originais, que procuram as abordagens próprias e autênticas para resolver os problemas habituais com uma imaginação rica. Em geral, tais pessoas têm o potencial criativo muito alto. Estas qualidades também se ligam com a tolerância, com algo de novo e se espalham às pessoas de outras culturas.

Análise dos resultados do questionário Tipo de Comportamento A e B

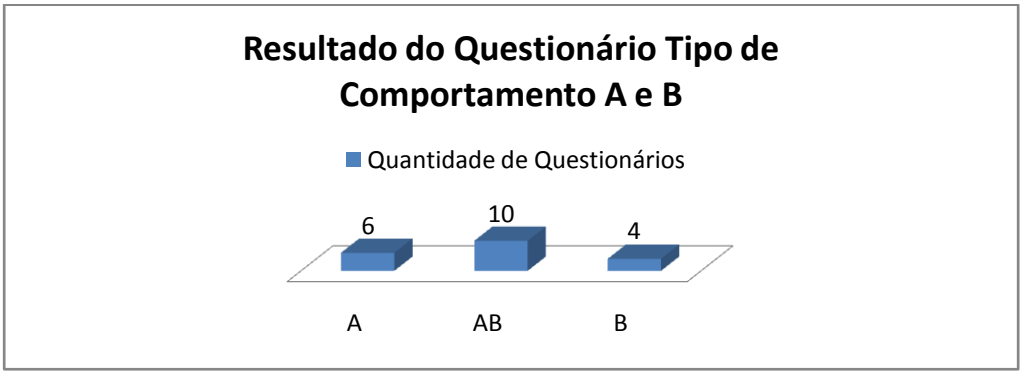
O questionário Tipo de Comportamento A e B foram respondidos pelos empresários com o objetivo de identificar um padrão de comportamento destas lideranças segundo esta técnica. Assim podemos concluir com as seguintes análises.

Seguindo a norma técnica apresentada pela metodologia, onde a soma dos valores de cada questionário individual culminou num valor total que foi submetido a tabela da norma padrão:

SOMA	TIPO DE COMPORTAMENTO
100-150	A
76-99	AB (Intermediário)
30-75	B

Assim, o resultado obtido para toda a amostra está apresentado na tabela e gráfico abaixo:

A	**AB**	**B**
6	10	4
30%	50%	20%



Os resultados da análise das respostas deste questionário determinaram como primeiro tipo predominante o tipo de comportamento AB, sendo que o tipo A em segundo plano mas com uma representativa percentagem , e o tipo B em menor percentual. Desta forma se conclui que a maioria que tem alguma característica de ambos os tipos A e B. Ou seja, normalmente o indivíduo sabe relaxar, não é agressivo ou apaixonado, mas tem uma atitude muito séria para certas coisas, e algumas situações podem ser ativo, determinado a alcançar resultados. Uma característica precisa do tipo AB é que cabe ao indivíduo decidir se a influência afeta ou não a sua saúde e seu modo de vida.

Análise das Entrevistas

As entrevistas realizadas com os empresários demonstraram e confirmaram, através das perguntas realizadas, que existe uma ampla visão de cooperação e de fortalecimento do conjunto para ampliar a representatividade e a defesa dos interesses comuns. Também ficou evidente que a

dedicação individual é refletida nas causas coletivas e se visualiza com a principal virtude identificada. Juntamente, identificou-se que estes empresários possuem estilo de vida muito próprios e particulares, demonstrando equilíbrio entre o trabalho e o lazer, e entre os compromissos de suas empresas e de suas famílias. Muito importante salientar também que a arte de dialogar foi identificada como uma grande qualidade destes empresários, pois defrontam-se com situações e momentos que grande importância, sejam em negociações sejam em manifestações e posicionamentos do setor que representam.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo tem como objetivo identificar quais são as características de personalidade existentes e predominantes em empresários que lideram associações empresariais de forma voluntária. Após a utilização de vários instrumentos e técnicas, dentre os quais o questionário biográfico, os questionários *Big Five* e Tipo de Comportamento A e B e as entrevistas com os empresários, trabalhou-se na identificação de características padrões e semelhantes entre os empresários, de forma a estabelecer um conjunto de características predominantes.

Assim:

1) Identificaram-se características de personalidades predominantes, constantes e presentes nos relatos e nos questionários, tais como:
    - Altruísmo, pois os empresários se doam por um bem maior.
    - Alto nível de sociabilidade e relacionamento pessoal.
    - Iniciativa, Independência e autonomia.
    - Equilíbrio e Estabilidade Emocional.
    - Independência de ação.
    - Autonomia nas decisões
    - Comunicativo e aberto ao diálogo
    - Busca pelo conhecimento com educação contínua.
    - Estável nas relações com trabalho e negócios.
    - Confiante de si mesmo, de seu potencial.
    - Honestidade e autenticidade como principais virtudes
    - Visão coletiva e holística da atuação num contexto associativo

2) Identificaram elementos para contribuição na formação de futuras lideranças de associações.
    - Inserir a Formação Humanista na formação dos líderes da associação.
    - Fortalecer a Comunicabilidade, desenvolvendo aptidões para o diálogo, o relacionamento e a diplomacia.
    - Fortalecer o desenvolvimento da autenticidade nos empresários.
    - Fortalecer os mecanismos para ampliar o desenvolvimento jovem empresários, com as características de personalidades preponderantes.

As duas hipóteses de pesquisa foram:

H1: Pode-se estabelecer um padrão de características de personalidade a partir das informações biográficas e psicológicas do empresário líder que atua em entidades associativas de forma voluntária.

Sim, a hipótese H1 se verifica pela similaridade das respostas dos questionários, onde o resultado acima exposto representa um padrão de características baseados nas técnicas e instrumentos aplicados.

H2: As informações biográficas e psicológicas do empresário líder que atua em entidades associativas de forma voluntária estabelecem um padrão de características de personalidade determinantes para esta atuação, e que podem ser utilizadas na formação de futuras lideranças.

Sim, a hipótese H2 é confirmada pois as características de personalidade são de certa forma possíveis de serem desenvolvidas e reforçadas com capacitações, treinamentos e formação continuada. A preparação de jovens empresários para grandes desafios futuros passa também pelo conhecimento da própria personalidade e dos critérios que utiliza para atuar na sua vida .

Na perspectiva Ontopsicológica de Meneghetti,

> "Para fazer o verdadeiro business total, são necessárias as regras da FOIL(Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística): estilo de vida, conhecimento de campo semântico, preparação sobre o que é psicologia negativa, atenção às relações afetivas e agressivas, coragem, iniciativa, capacidade etc." (MENEGHETTI, Psicologia do Líder, 2008, p. 254).

Os resultados obtidos, em sua grande parte, convergem para a visão de Meneghetti, demonstrando que existe uma importante possibilidade de desenvolvimento de lideranças, que

pode contribuir fortemente para o fortalecimento do desenvolvimento dos empresários líderes e na formação de novas lideranças. Desenvolvimento este, que passa pelo conhecimento e formação humanista, pela conhecimento e compreensão do ambiente, da cultura e das relações, pelo conhecimento sistêmico no qual se está inserido, entre outros, Estes conhecimentos devem ser dinamizados, ou seja, disseminados, praticados, experimentados, possibilitando um crescimento e fortalecimento do ponto principal, que é, conhecer, saber e aprender "O que é ser líder?" Assim, estes conhecimentos aliados a maturidade individual proporcionam um desenvolvimento capaz de estabelecer uma melhor compreensão do sentido do que é ser uma liderança inserida no meio associativista.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adler, A. (1967). *A CiÊncia da Natureza Humana* (6 ed.). São Paulo: CIA Editora Nacional.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory.* Englewood Cliff: Prentice-Hall.

BASS, B., & STOGDILL, R. (1990). *Handbook of leadershio: theory, research and managerial application.* New York: Free Press.

BERGAMINI, C. W. (2009). *Liderança: Administração do sentido.* São Paulo: Atlas.

BERNABEI, P. (2003). *As Estruturas Organizacionais da Empresa. In: Meneghetti, A et al. Psicologia da organização.* São Paulo: FOIL.

Cattell, R. (1966). *"The Meaning and Strategic Use of Factor Analysis." In: Handbook of Multivariate Experimental Psychology.* Chicago: Rand McNally.

CHIAVENATO, I. (2007). *Administração, Teoria, Processo e Prática, 4 ed.* Rio de Janeiro: Elsiever.

Creswell, J. W. (2010). *Método Qualitativo, Quantitativo e Misto* (3 ed.). (M. Lopes, Trad.) Porto Alegre, RS, Brasil: Artmed.

Eysenck, H. J., & Wilson, G. D. (1976). *Know your own personality.* Harmondsworth: Penguin Books.

FREUD, S. (2014). *Compêndios da Psicanálise* (1 ed.). (R. Zwick, Trad.) LP&M.

FRIEDMAN, H. S., & SCHUSTACK, M. W. *Teorias da Personalidade - Da teoria Clássica a Pesquisa Moderna.* Rio de Janeiro - Brasil: PRENTICE HALL BRASIL.

Friedman, H. S., & Schustack, M. W. (2007). *Terorias da Personalidade.* São Paulo: Prentice Hall.

HEMPHILL, J., & COONS, A. (1957). *Development of leader behavior description questionnarie. In STOGDILL, R.M.;COONS, A.E.(Ed.). Leader Behavior: its description and measurement.* Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio Stae University.

Herzberg, F. (1959). *Motivação para Trabalhar.* Nova Iorque, Londres, Sydney: John Wiley and Filhos INC.

HUSSERL, E. (1976). *Die Krisis der europäaishen Wissenshaften und die transzendentale Phänomenologie. Eine Einlentung in die phänomenologische Philosophie.*

Jung, C. (2011). *Tipos Psicológicos - Obras Completas de Carl Gustav Jung VI* (1 ed., Vol. 6). Sao Paulo: Vozes.

KOTTER, J. P. (1997). *Os Líderes necessários. HSM Management, no. 4, set/out. 1997.* São Paulo: HSM Management.

KOUZES, J. M., & POSNER, B. (1991). *O desafio da liderança: como conseguir feitos extraordinários em organizações.* Rio de Janeiro: Campus.

Landy, F. J., & Trumbo, D. A. (1980). *Psychology of work behavior.* Homewood Ill: Dorsey Press.

Maslow, A. H. (1966). *Psychology of Science: A Reconnaissance.* Maurice Basset.

MENEGHETTI, A. (2010). *Manual de Ontopsicologia.* Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária.

MENEGHETTI, A. (2008). *Psicologia do Líder.* Recanto Maestro: Ontopsicologia Editrice.

Monteiro, M. M., & Ferreira, P. T. (2013). *Ser Humano - Psicologia B 12o. Ano.* Porto Editora.

O'TOOLE, I. (2001). *Quando Liderança é um traço organizacional. In: BENNIS, W.;SPREITZER, G.M.; CUMMINGS T.G. O Futuro da Liderança: uma coletânia comideiais dos maiores líderes da atualidade.* São Paulo: Futura.

Pavlov, I. (1927). *Conditioned Reflexes.* Oxford, Inglaterra: Oxford University Press.

ROACH, C., & BEHLING, O. (2009). *Functionalism: bases for an alternate approach to the study os leadership. In: SCHEIN, E.H. Cultura Organizacional e Liderança.* São Paulo: Atlas.

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional.* São Paulo: Prentice Hall.

Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2005). *História da Psicologia Moderna.* São Paulo: Thomson.

Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior.* New York: The Macmillan Company.

TUNENBALL, R., WESCHLER, I., & MASSARIK, F. (1961). *Leadership and organization.* New York: MacGraw-Hill.

Vigostky, L. S. (2007). *A Formação social da mente : o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores.* São Paulo: Martins Fontes.

Vroom, V. H. (1995). *Work and motivation.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers .

YUKL, G. (1994). *Leadershio in organizations.* Prentice Hall International.