

# IMPACTO DA LIDERANÇA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Léo F. C. Bruno, Fundação Dom Cabral

## RESUMO

O estudo procurou avaliar o perfil de valores pessoais, os estilos predominantes de liderança, a eficácia de liderança, a relação entre o equilíbrio de valores pessoais e a eficácia de liderança, a relação entre eficácia de liderança e a diferenciação organizacional e a relação entre equilíbrio de valores pessoais e a diferenciação organizacional de um grupo de executivos de várias organizações. Para avaliar o perfil de valores pessoais, um instrumento fechado do tipo priorização foi desenvolvido e aplicado. Para identificar os estilos de liderança predominantes, bem como a eficácia de liderança dos executivos envolvidos, foi utilizado um instrumento disponível no mercado. Para verificar a relação entre equilíbrio de valores pessoais e a eficácia de liderança foi utilizado o método de regressão linear, computando o coeficiente de correlação entre as variáveis mencionadas, envolvendo 400 executivos. Para calcular a diferenciação organizacional, um modelo já existente, o Modelo de Diferenciação Organizacional, foi utilizado, indicando o índice de diferenciação organizacional para cada uma das 48 organizações envolvidas. Para investigar a relação entre a eficácia de liderança, considerando-se a média por organização, e a diferenciação organizacional, foi usado o método de regressão linear computando o coeficiente de correlação entre as variáveis mencionadas. O mesmo procedimento foi usado para investigar a relação entre eficácia de liderança, considerando-se a média por empresa, e a diferenciação organizacional. O estudo mostrou que os executivos têm um desequilíbrio nos seus perfis de valores pessoais, com predominância dos valores econômico e teórico. Além disso, o estudo mostrou falta de flexibilidade no que concerne aos estilos de liderança dos executivos pesquisados, mostrando predominância dos estilos persuasivo e participativo. O estudo também mostrou que a eficácia de liderança dos executivos envolvidos estava em nível moderado. Finalmente, a pesquisa apontou para uma relação altamente positiva entre equilíbrio de valores pessoais e eficácia de liderança, e, além disso, mostrou que as duas variáveis estão positivamente relacionadas ao desempenho geral da organização, evidenciado por seus índices de diferenciação organizacional.

Palavras chave: valores pessoais, equilíbrio de valores pessoais, estilo de liderança, eficácia de liderança, diferenciação organizacional.

## INTRODUÇÃO

### Valores Pessoais

Muitos aspectos pessoais interagem na orientação das ações de um líder. Percepções, atitudes e motivações, personalidade, habilidades, conhecimentos, experiência, confiança, e compromisso são algumas das variáveis que são importantes para a compreensão do comportamento dessas pessoas. Tais aspectos não são menos importantes para o entendimento do comportamento das pessoas no local de trabalho, sejam elas líderes ou não. Contudo, este estudo apresentará os determinantes essenciais e subjacentes do comportamento e valores dos líderes.

Segundo Spranger (1928), um pioneiro e influente escritor, valores são definidos como uma conjugação de gostos, pontos de vistas, deveres, inclinações pessoais, julgamentos racionais e não-rationais, preconceitos e padrões associativos que influenciam a percepção acerca do mundo. A importância de um sistema de valores é que, uma vez internalizado, em nível consciente ou inconsciente, ele se torna um guia normativo para orientar a ação de uma pessoa. Nesse sentido, o estudo dos valores dos líderes é extremamente importante para o estudo da liderança.

Uma série de estudos tem sido realizada na tentativa de descobrir os valores comungados por líderes e gerentes. A teoria mais influente baseia-se no pensamento de Spranger (1928), que define os vários tipos de orientação de valores, conforme apresentado na tabela 1, e que foram alvos dos estudos desenvolvidos por Guth e Tagiuri (1965). Este dois autores estudaram os valores expressados por 653 executivos americanos e utilizaram para tal um instrumento fechado, de modo a classificar os valores de maior incidência no grupo, detectando que a amostra, em termos medianos, apresentou uma predominância de valores orientados para os aspectos econômico, político e prático. Um aprofundamento de tais descobertas é encontrado em England (1967), por meio de uma outra pesquisa envolvendo 1.072 gerentes americanos. Um estudo de acompanhamento dos resultados do mesmo autor, feito sete anos depois, mostrou que os valores comungados pelos gerentes não haviam mudado (LUCK, 1974). A idéia que os gerentes, tomados como grupo, tendem a enfatizar a importância dos fins econômico, político e prático é intuitivamente atraente; afinal, a teoria e a investigação do processo gerencial sugere que pessoas com esses valores seriam compatíveis com o grupo. Outros fatores importantes que impedem qualquer mudança no sistema de orientação de valores são: a) gestores são selecionados por outras pessoas que são orientadas por valores semelhantes, b) o trabalho de gestão reitera a orientação pragmática, e c) os valores estão axiomáticamente no cerne dos indivíduos e, por isso, tendem a ser estáveis ao longo do tempo.

## **Tabela 1**

### **Cinco Tipos de Orientação de Valores**

---

1. O ente **econômico** está primariamente orientado em direção aquilo que é útil. Ele está interessado em aspectos práticos do mundo dos negócios, nos processos manufatureiros, comercialização, distribuição, consumo de mercadorias, na utilização dos recursos econômicos e no acúmulo de bens tangíveis (ética protestante). Ele é profundamente "prático" e se adapta bem ao estereótipo do empresário.
2. O ente **teórico** está primariamente interessado na descoberta da verdade, na ordenação sistemática dos seus conhecimentos. Na perseguição deste objetivo, ele normalmente tem uma abordagem "cognitiva", buscando identidades e diferenças, com relação à beleza ou à utilidade dos objetos, de forma apenas a observar e raciocinar. Seus interesses são empíricos, críticos e racionais.
3. O ente **político** é orientado pelo poder, não necessariamente na política, mas em qualquer área em que ele trabalha. A maioria dos líderes tem uma alta orientação para o poder. A competição desempenha um importante papel em sua vida. Para alguns homens, este é um valor superior, levando-os a procurar continuamente o poder pessoal, a influencia e o reconhecimento.
4. O ente **estético** encontra seu principal interesse nos aspectos artísticos da vida, embora ele não precise ser um artista criativo. Ele valoriza a forma e a harmonia. Ele vê a experiência em termos de graça, simetria ou harmonia. Ele vive o aqui e o agora, com entusiasmo.
5. O ente **social** é essencialmente orientado para o bem-estar social. Seu valor intrínseco é o amor ao ser humano – as dimensões altruísta ou filantrópica do amor. Para o homem social, as pessoas são os fins, tendendo, com isso, ser amável, empático e altruísta.

---

Fonte: Adaptado de Guth e Tagiuri (1965).

### **Valores e líderes do amanhã**

Valores afetam não somente a percepção dos fins adequados, mas também a percepção dos meios adequados a esses fins. Do conceito e desenvolvimento das estratégias organizacionais, das estruturas e dos processos, ao uso de determinados estilos de liderança e avaliação do desempenho dos subordinados, os sistemas de valores são persuasivos. Fiedler (1967) desenvolveu uma teoria de liderança baseada no argumento que não se pode esperar que os gestores adotem um estilo de liderança contrário a sua orientação de valores.

Uma influente teoria da liderança (COVEY, 1990) baseia-se em quatro dimensões: pessoal, interpessoal, gerencial e organizacional. Não por acaso a dimensão pessoal é considerada a dimensão fundamental; ela engloba, incidentalmente, perfil da orientação de valor do indivíduo.

Tannenbaum e Schmidt (1958) sugeriram que há pelo menos quatro forças internas que influenciam o estilo gerencial de um líder: sistema de valores, confiança nos subordinados, inclinações pessoais e segurança em situações incertas. Novamente, o sistema de valores desempenha um papel importante. Em suma, as pessoas decidem de acordo com o perfil de valores que esposam, ou seja, as decisões de uma pessoa são baseadas no sistema de valores que ela incorpora. Em outras palavras, valores e atitudes são importantes porque

podem moldar o comportamento, que, em última instância, acaba por influenciar as demais pessoas.

### **Valores e líderes de amanhã**

Os funcionários serão os recursos essenciais das organizações do século XXI. Esses trabalhadores podem ser classificados em diversas gerações, cada uma com necessidades específicas de motivação. Kuzins (1999) sugere que os gestores e os dirigentes precisam entender as pessoas, independentemente da sua idade; eles precisam descobrir suas habilidades, pontos fortes, e qualquer outra fonte de motivação dessas pessoas. Dessa forma, os líderes precisam reconhecer que cada indivíduo é único e, como tal, eles têm que lidar com cada funcionário de maneira particular.

Por outro lado, há algumas considerações importantes com as quais os líderes de amanhã serão confrontados: a) o fenômeno do desemprego em consequência do extraordinariamente rápido desenvolvimento da mecanização e da automatização e da centralização do aparelho econômico, decorrente da idéia de estabilização monetária, que ao invés de absorver todas as unidades de energia humana, cria um número crescente de, tanto mãos quanto, pior ainda, cérebros ociosos; b) o fenômeno da investigação - quem pode dizer para onde nosso conhecimento combinado do átomo, dos hormônios, das células e das leis da hereditariedade nos levará? e c) a necessidade de uma união verdadeira, isto é, a associação plena dos seres humanos ordenados organicamente, que nos levará a diferenciação em termos de sociedade, e que não deve ser confundida com aglomeração, que tende a enrijecer e neutralizar os elementos que compõem a sociedade.

Portanto, a influência responsável, a liderança centrada em objetivos coletivos, a coerência e a fecundidade, são os quatro critérios que devem ser buscados no desenvolvimento de líderes de amanhã. Em suma, é necessário por em prática as idéias apresentadas por Nanus (1995) em seu livro *Visionary Leadership*, isto é, os líderes precisam definir as direções a serem seguidas e o foco de forma clara e visível, e bem como as expectativas, as quais devem levar em consideração as necessidades de todas as partes interessadas. Com isso, deve ser assegurada a criação de estratégias, sistemas e métodos para alcançar a excelência, a inovação e a construção de conhecimentos e capacidades, incluindo o desenvolvimento de liderança.

Finalmente, a democratização do conceito de liderança e, ao mesmo tempo, como uma atividade, essencialmente centrada nas pessoas e em suas necessidades, tal como proposto por Safty (2003), é uma necessidade a ser perseguida.

### **Liderança**

O objetivo deste tópico não é rever toda a literatura sobre liderança. Ao contrário, o objetivo será explicar o motivo da escolha e um modelo de liderança, explicitamente o método de liderança situacional. O modelo de Liderança Situacional foi desenvolvido por Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard (1969). Para além da abordagem dos traços e atitudinal, o modelo tridimensional de eficácia da liderança de Hersey-Blanchard foi escolhido como o mais adequado devido ao fato de ter sido concebido para medir três aspectos do comportamento dos líderes adequados para responder as questões pesquisadas no estudo. Esses três aspectos são: a) estilo, b) gama ou flexibilidade de estilos e c) adaptabilidade de estilo ou eficácia da liderança.

O estilo de liderança de uma pessoa envolve uma combinação dos comportamentos nas tarefas e nos relacionamentos. Os dois tipos de comportamento, centrais para a idéia de

estilo de liderança, são definidos da seguinte forma: a) comportamento nas tarefas: a medida em que líderes são susceptíveis a organizar e definir as funções dos membros do seu grupo e b) comportamento nos relacionamentos: a medida em que líderes são susceptíveis a manterem relações pessoais entre si e os membros do seu grupo. A eficácia dos líderes, por outro lado, depende da adequação entre seu estilo de liderança e a situação em que eles operam. A adequação vem da correspondência entre o estilo do líder e a maturidade para execução das tarefas ou entregas por parte dos colaboradores, ou a prontidão para o desempenho dessas tarefas. Tal prontidão, em Liderança Situacional, é definida como a medida em que um colaborador demonstra a capacidade (conhecimentos, experiência e habilidade) e disposição (confiança, comprometimento e motivação) para realizar uma tarefa específica (HERSEY, BLANCHARD e JOHNSON, 2001).

### **Diferenciação Organizacional**

A fim de medir a diferenciação organizacional, o Modelo de Diferenciação Organizacional (MDO) foi utilizado, segundo Bruno (2006).

O MDO é uma abordagem holística baseada em duas variáveis – variável interveniente chamada “comprometimentos”, que tem a ver com a maneira como se persegue resultados na organização, e, variável “resultados”, que leva em conta os resultados finais econômicos e financeiros atingidos. A abordagem visa aumentar o valor de mercado da organização, se ela for privada, ou aumentar o *goodwill* se a mesma for governamental, sem fins lucrativos ou ONG; através da interação das duas variáveis.

O modelo se baseia na avaliação de importantes dimensões, divididas em dois grupos:

- Comprometimentos – “capital humano”, “capital de inovações”, “capital de processos”, “capital de relações”, “meio-ambiente” e “sociedade”;
- Resultados – “margem operacional”, “margem líquida”, “giro do capital”, “lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização” (EBITDA), e “valor econômico agregado” (EVA) ou “valor agregado ao caixa” (CVA).

O primeiro grupo de dimensões, **Comprometimentos**, relaciona-se com os vetores do capital intelectual (intangível) da organização: pessoas, processos, inovação e parcerias; e com o entorno da mesma: meio ambiente e sociedade. O “capital humano” não pertence à empresa, está na empresa, e é a consequência direta da soma das habilidades e conhecimentos de seus funcionários. O “capital de processos” se refere aos processos internos e externos que existem dentro de uma organização; e entre ela e os outros atores, mais especificamente, o “capital de relações”, que diz respeito aos clientes, fornecedores, subcontratados e outras partes importantes envolvidas. Como a empresa global hoje é uma realidade, torna-se difícil determinar as fronteiras de uma organização. O “capital de inovações”, por sua vez, é uma consequência direta da cultura da empresa e de sua capacidade de criar novos conhecimentos a partir daquele existente. Essas últimas três fontes de capital constituem o que se denomina “capital estrutural”, que pertence à empresa e pode ser comercializado – é o verdadeiro ambiente construído pela organização para gerenciar e gerar adequadamente o seu conhecimento. Finalizando, “meio-ambiente e sociedade” referem-se à forma como a organização lida com a proteção dos recursos naturais e com o desenvolvimento da sociedade.

Com o objetivo de criar um quadro abrangente e desafiante que contemple os comprometimentos, foi desenvolvido um conjunto de instrumentos fechados, que podem ser encontrados em Bruno (2006), envolvendo as seis dimensões já mencionadas, que nos leva a uma pontuação média para os comprometimentos (a média das médias por instrumento). A pontuação relativa referente a cada instrumento é levada em conta, ou seja, a pontuação real média por instrumento, dividida pela pontuação máxima possível na escala considerada. Os instrumentos criados foram: Qualidade de Vida no Trabalho, Aprendizagem Organizacional, Habilidades de Gestão, Gestão de Processos, Gestão da Inovação e Meio Ambiente/Relacionamentos. Os dois primeiros são aplicados a uma amostra dos funcionários da organização, ao passo que os outros quatro são aplicados a uma amostra dos gestores.

O segundo grupo de dimensões, **Resultados**, relaciona-se com os resultados econômicos e financeiros da organização. Para analisar o desempenho da gestão operacional, selecionamos a “margem operacional”. Para nos certificar de que o acionista será contemplado, optamos tanto pela “margem líquida” quanto pelo “giro do capital”. No que se refere à capacidade de geração de caixa, o “EBITDA” (lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) foi selecionado como indicador. Finalmente, para verificar a eficácia da gestão dos investimentos de capital, os indicadores a seguir foram escolhidos – mais especificamente, o “valor agregado ao caixa” (CVA) e/ou o “valor econômico agregado” (EVA).

Com o objetivo de criar um quadro abrangente e desafiante os resultados atuais, acumulados nos últimos doze meses, são divididos pelos ideais no médio prazo e os valores relativos assim obtidos são levados em conta, calculando-se a média aritmética simples dos mesmos. Resultados negativos recebem “0” de pontuação, bem como os indicadores de desempenho, definidos pelo modelo e não computados. No caso do CVA e do EVA, é necessário contemplar pelo menos um deles.

A vantagem do modelo é que ele leva ao cômputo do Índice de Diferenciação Organizacional (IDO), multiplicando-se as pontuações finais dos comprometimentos (C) e resultados (R). Além de verificar a saúde econômica e financeira da organização, o índice revela quanto a organização está investindo em bens intangíveis e ainda nas suas relações com os aspectos ambientais e a sociedade. Esse índice varia de “0” a “1”. O valor máximo significa que a organização (empresa imaginária) alcançou a perfeição, no que se refere à diferenciação organizacional. Observe-se que a fórmula para o cálculo do IDO é a expressão matemática de qualquer organização, ou seja, uma organização é o produto dos seus resultados pela forma como os atinge; o membro à esquerda (IDO) tem a ver com trajetória e movimento (as medições são periódicas, por exemplo a cada ano), enquanto que o membro à direita se refere à matéria e à energia humana e não humana.

A Figura 1 apresenta a estrutura conceitual do modelo.

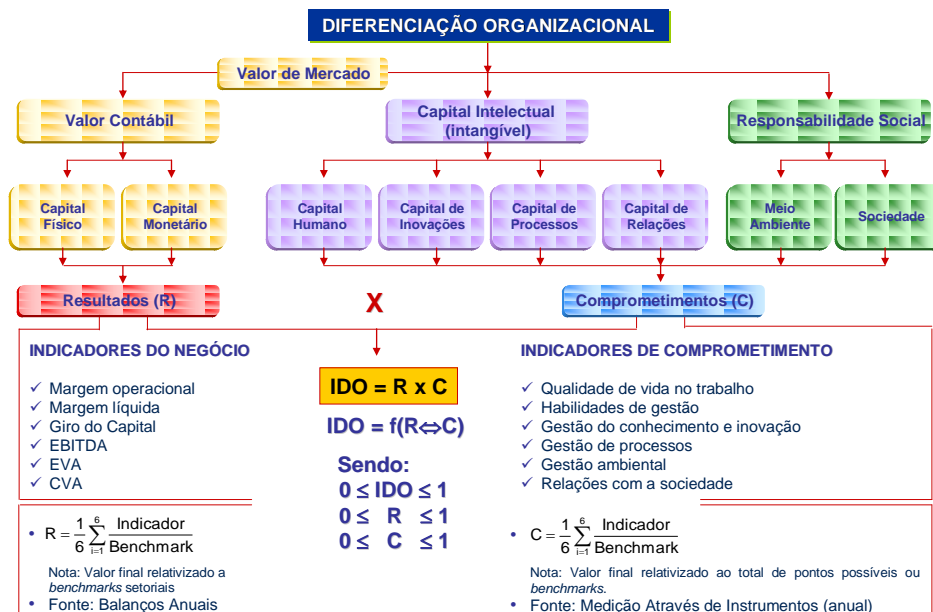


Figura 1 – Estrutura Conceitual do Modelo  
 Fonte: Bruno (2006).

As organizações diferenciadas têm uma pontuação alta no Índice de Diferenciação Organizacional e levam a novas fronteiras o valor que oferecem aos seus *stakeholders* (partes interessadas no negócio). Elas são as “vencedoras” em seus setores. No outro extremo estão as “iniciantes”, empresas com índices de diferenciação que seguem o comportamento básico do setor. As outras possibilidades são as organizações “patrocinadas”, isto é, aquelas com pontuações altas em comprometimentos e baixas em resultados, e as organizações “econômico-financeiras”, que apresentam pontuações baixas em comprometimentos e altas em resultados.

A Figura 2 mostra a interpretação gráfica do modelo, onde as pontuações de seis organizações imaginárias (A a F) foram consideradas.

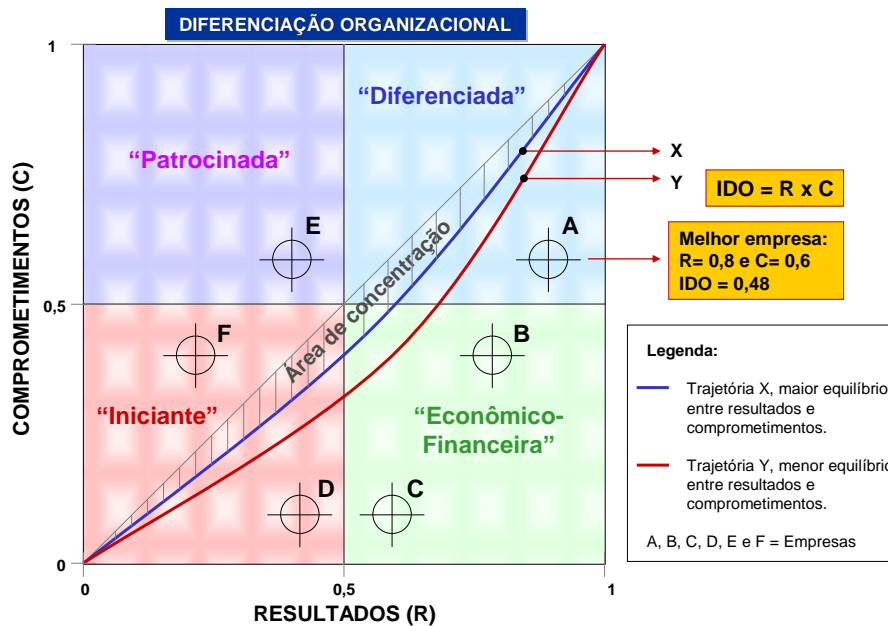


Figura 2 – Interpretação Gráfica do Modelo  
Fonte: Bruno (2006).

A interpretação gráfica do IDO pode ser a área ocupada multiplicando-se o segmento R por C da empresa considerada; logo “A” é uma organização vencedora, com pontuações altas nas duas variáveis, e, portanto, diferenciada, ocupando 48% da área possível. Note-se que uma organização como a “B”, que segue uma trajetória abaixo da diagonal, privilegia sistematicamente apenas o *stockholder* (acionista) que é um dos *stakeholders*, levando a organização à prática de jogos de “ganha-perde”, que no médio e longo prazos conduzirão a organização a jogos de “perde-perde”, dificultando seu desenvolvimento harmonioso na busca da diferenciação. Outra vantagem na utilização deste modelo é que as pontuações nas dimensões específicas dos **Comprometimentos** e nos indicadores de desempenho econômico-financeiro dos **Resultados** podem revelar a existência de uma significativa margem para melhoria nas componentes das duas variáveis. A Figura 3, a seguir, indica a lacuna por dimensão considerada e conduz a um plano de ação para colocar a organização em trajetória de evolução ao longo do tempo.

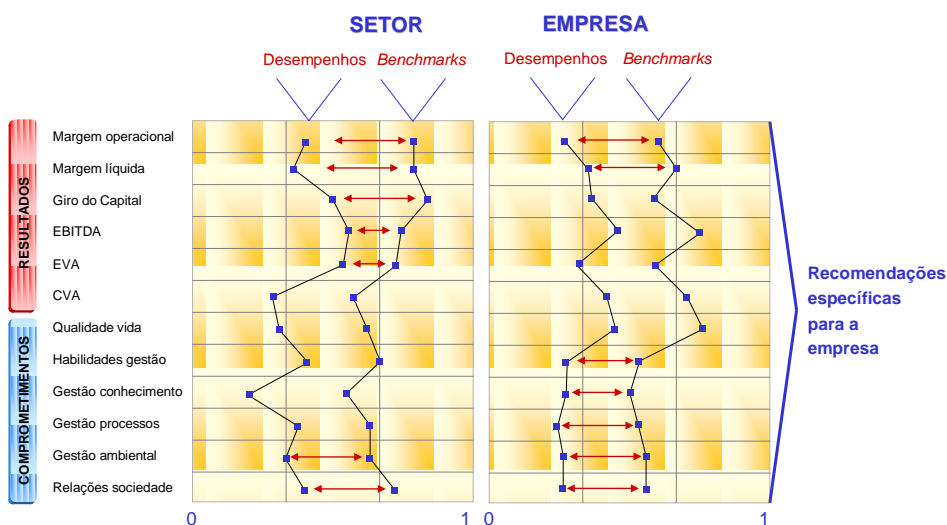


Figura 3 - Lacunas (*gaps*) por Dimensão Considerada

Fonte: Bruno (2006).

Observa-se na Figura 3 que o projeto prioritário para a empresa em questão seria melhorar a qualidade de vida no trabalho.

### Perguntas de pesquisa

O estudo procurou responder às seguintes perguntas de pesquisa:

1. Qual é o perfil de valores pessoais dos executivos envolvidos na pesquisa?
2. Qual é o estilo predominante de liderança dos executivos envolvidos na pesquisa?
3. Qual é a eficácia da liderança desses executivos?
4. Existe uma relação entre o equilíbrio dos valores pessoais desses executivos e a eficácia de suas lideranças?
5. Existe uma relação entre o equilíbrio dos valores pessoais desses executivos e a diferenciação organizacional?
6. Existe uma relação entre a eficácia de suas lideranças e a diferenciação organizacional?

## METODOLOGIA

### Amostragem

Foi selecionada aleatoriamente uma amostra de 400 executivos, envolvendo 48 organizações que operam no Brasil e na América do Sul, englobando empresas de médio e grande porte. A maioria dessas organizações pertence às seguintes áreas: eletroeletrônica, veículos, saúde, papel e embalagens, componentes elétricos e mecânicos, transporte e logística, mídia virgem, telecomunicações, serviços, energia, informática, supermercados, têxtil, sapatos, gráficas, lojas de departamento, aparelhos doméstico, material de escritório, equipamentos de proteção e telefonia. A maioria dos executivos selecionados era de brasileiros (366) e alguns estrangeiros (34), sendo 142 mulheres e 258 homens, com idades variando entre 28 e 48 anos.

### **Coleta dos dados**

A fim de descobrir os valores pessoais, foi desenvolvido e aplicado um questionário medindo a importância relativa de cada valor, cobrindo as cinco orientações de valores, conforme apresentado na Tabela 1. Os 10 itens validados para cada um dos cinco valores variaram de 0,30 a 0,81, e a confiabilidade dos resultados variaram de 0,80 a 0,89. Todos os coeficientes foram significativos para o nível de significância de 0,01. Para medir o comportamento do líder, o Modelo de Liderança Situacional foi levado em consideração, assim como o instrumento LEAD (Eficácia da Liderança e Descrição da Adaptabilidade), desenvolvido pelo Centro de Estudos de Liderança (HERSEY e BLANCHARD, 1965). Os três aspectos contemplados por este modelo são: a) estilo, b) gama de estilo ou flexibilidade, e c) adaptabilidade do estilo ou eficácia de liderança. O LEAD auto-avaliação foi aplicado pontuando quatro estilos contemplados no modelo e a adaptabilidade normativa (eficácia de liderança). De acordo com o Centro de Estudos de Liderança (HERSEY e BLANCHARD, 1965), os 12 itens validados para a pontuação de adaptabilidade variaram entre 0,11 e 0,52, e 10 dos 12 coeficientes (83%) obtiveram 0,25 ou pontuação superior. 11 coeficientes foram significativos para além dos 0,01 de significância e um foi significativo ao nível 0,05 de significância. A confiabilidade do LEAD foi moderadamente forte. Em duas administrações em um intervalo de seis semanas, 75% dos gerentes manteve seu estilo dominante e 71% manteve o seu estilo alternativo. Os coeficientes de contingência foram ambos 0,71 e cada um deles foi significativo ao nível 0,01 de significância. A correlação da pontuação de adaptabilidade foi 0,69, o nível de significância de 0,01. Este tipo de instrumento, por ter resposta certa só precisa ser validado uma vez.

Para calcular o equilíbrio dos valores pessoais, o seguinte critério foi utilizado: definiu-se uma zona de equilíbrio, tomando-se a média da pontuação (12) como base, e um intervalo entre 11 e 13, incluindo-se os extremos, arbitrariamente escolhido para definir a zona de equilíbrio; por conseguinte, para cada respondente pode-se computar o EVP – Equilíbrio de Valores Pessoais, em percentagem, dividindo-se a quantidade de valores com pontuação dentro do intervalo arbitrado por 5 (total de valores pesquisados) e multiplicando-se por 100.

Para verificar se existe uma relação entre equilíbrio dos valores pessoais e a eficácia de liderança, o coeficiente de correlação linear foi calculado levando-se em consideração o conjunto de dados pareados, para cada um dos respondentes, envolvendo as variáveis anteriormente mencionadas.

Para analisar uma possível relação entre a média do equilíbrio de valores pessoais dos executivos, por organização, e a diferenciação organizacional calculada para cada empresa através de seu IDO – Índice de Diferenciação Organizacional, o coeficiente de correlação linear foi calculado levando-se em conta o conjunto de dados pareados das 48 empresas envolvendo as variáveis em questão.

O mesmo processo foi utilizado para verificar uma possível relação entre a média da eficácia de liderança dos executivos, por organização, e a diferenciação organizacional.

## RESULTADOS E ANÁLISES

Para responder a primeira questão de pesquisa, as pontuações médias dos respondentes foram calculadas levando em consideração cada uma das cinco orientações de valor consideradas no instrumento de medição, como mostrado na Tabela 2, a seguir.

**Tabela 2**  
**Orientação de valor de uma amostra de 400 executivos**

Valor	Pontuação
Teórico	13,3
Econômico	13,2
Social	12,0
Estético	11,5
Político	10,0

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Tabela 2 mostra que esta amostra de executivos obviamente valoriza mais os aspectos teórico e econômico do que os estético e político. Deve ser destacado que a pontuação da Tabela 2 reflete a importância relativa de cada valor, isso é, o aumento de um valor é acarreta na redução dos outros. Por outro lado, os resultados são em termos das médias do grupo. Executivos, individualmente, podem ter respondido diferentemente do resto do grupo. De qualquer maneira, a Tabela 2 apresenta uma falta de equilíbrio no que tange ao perfil de valores pessoais dos executivos envolvidos e, conseqüentemente, em seu processo decisório, eles darão mais importância aos valores predominantes. **Note-se que apenas 20% dos executivos pesquisados apresentaram três ou mais valores dentro do intervalo central de pontuação, ou seja, apresentaram um perfil equilibrado, de líder.** Comparando-se este resultado com um estudo anterior de mesma natureza (LUCK,1974), nota-se uma mudança envolvendo os valores político e social. Luck (1974) encontrou o valor político na segunda posição e o social, na última. Isso pode ser explicado pelo fato que nas últimas décadas este tipo de orientação de valor (político) é visto pelas pessoas como um tanto quanto sujo devido ao mau exemplo dado pela maioria dos políticos e, no topo disso, 72% da amostra pertence a geração X (ZEMKE et al., 2000), com idade variando entre 23 e 34 anos. Este grupo tem demonstrado preocupação com a sobrevivência, tanto econômica quanto psicológica, e tem uma relação casual com poder e autoridade.

Para responder as duas questões sobre liderança, os dados foram divididos em dois grupos: gama ou flexibilidade de estilos e adaptabilidade do estilo de liderança ou eficácia da liderança.

A Tabela 3 apresenta o perfil dos executivos pesquisados considerando seus estilos de liderança.

**Tabela 3**  
**Perfil dos estilos de liderança de uma amostra de 400 executivos**

Estilo	Frequência (%)
E1 – Diretivo	16,2
E2 – Persuasivo	48,2
E3 – Participativo	28,6
E4 – Delegativo	7,0

Fonte: Dados da Pesquisa

Como apresentado na Tabela 3, a amostra dos executivos apresenta predominantemente o estilo E2 – Persuasivo e, como estilo suporte, o E3 – Participativo. Assim, eles tendem a trabalhar melhor com pessoas que possuam níveis médios de prontidão ou maturidade. Entretanto, eles têm dificuldades em lidar com problemas de disciplina ou com grupos que possuam baixos níveis de maturidade em suas tarefas ou de prontidão, bem como com pessoas que possuam alta maturidade em relação as tarefas a elas confiadas. Os resultados da adaptabilidade de estilo ou eficácia de liderança são mostrados na Tabela 4. Eles foram agrupados em quartis cobrindo um intervalo de respostas que varia entre 0 e 36.

**Tabela 4**  
**Resumo da eficácia de liderança em uma amostra de 400 executivos**

Intervalo de pontuação (escala de pontos entre 0 e 36)	Nível de eficácia de liderança	Frequência	
		Absoluta	Relativa (%)
27 Até 36	Alta	23	5,8
18 Até 26	Moderada	370	92,4
9 Até 17	Baixa	7	1,8
0 Até 8	Muito baixa	0	0,0

$$X^2 = 874,78 > X^2_{crit.} = 11,3; df = 3; p \leq 0,01$$

Fonte: Dados da Pesquisa

Como mostrado na Tabela 4, a hipótese nula foi rejeitada, uma vez que o qui-quadrado calculado de 874,78 foi maior do que o valor tabelado (crítico) de 11,3, com três graus de liberdade e nível de significância (p) menor ou igual a 0,01.

Como mostrado na Tabela 4, a amostra de executivos tem predominantemente um nível moderado de eficácia de liderança. **Apenas 6% dos executivos pesquisados apresentaram eficácia de liderança no intervalo de pontuação adequado que vai de 27 a 36.** Este resultado era esperado, uma vez que de acordo com estudos anteriores

(HERSEY, 2003), as pessoas, em seus locais de trabalho, tendem a apresentar um nível moderado de prontidão.

Para verificar se existe alguma relação entre o equilíbrio dos valores pessoais dos executivos e a eficácia de liderança, a pontuação do equilíbrio dos valores foi calculada para cada um dos respondentes. Em seguida, foi calculado o coeficiente de correlação linear, considerando o conjunto de dados pareados, incluindo todos os respondentes, sendo o a pontuação do equilíbrio dos valores pessoais uma variável e a pontuação da eficácia de liderança, a outra. Dessa forma, o cálculo envolveu 400 pares. O resultado do coeficiente de correlação linear foi + 0,89, o que sugere, de acordo com Schmidt (1975), um alto e positivo grau de relação entre as duas variáveis.

Finalmente, para verificar se há uma relação entre a média dos equilíbrios de valores pessoais dos executivos (EVP), por organização, e sua diferenciação organizacional, calculada através do IDO – Índice de Diferenciação Organizacional, bem como entre a média da eficácia de liderança (EL) dos executivos, por organização, e o IDO – Índice de Diferenciação Organizacional, as médias por empresa do equilíbrio dos valores pessoais e da eficácia de liderança dos executivos, foram calculadas, e os coeficientes lineares, envolvendo os dados pareados por organização, de IDO e o EVP, assim como o IDO e EL foram calculados.

A Tabela 5, a seguir, apresenta os cálculos envolvendo as 48 organizações pesquisadas no estudo.

**Tabela 5**  
**Índice de Diferenciação Organizacional, Resultados do Equilíbrio dos Valores Pessoais e da Eficácia de Liderança**

No.	SETOR		C	R	IDO	EVP	EL
1	Saúde	O 01	0,45	0,08	0,04	0	15
		O 02	0,55	0,26	0,14	20	18
		O 03	0,65	0,24	0,16	20	19
		O 04	0,62	0,40	0,25	40	23
2	Papel e Embalagem	O 05	0,63	0,45	0,28	80	27
3	Peças Mecânicas	O 06	0,30	0,05	0,02	0	16
		O 07	0,45	0,65	0,29	40	20
4	Componentes Elétricos	O 08	0,71	0,40	0,28	60	26
		O 09	0,30	0,50	0,15	20	16
		O 10	0,56	0,66	0,37	60	23
5	Transporte/Logística	O 11	0,54	0,50	0,27	40	21
		O 12	0,35	0,25	0,09	0	15
		O 13	0,65	0,55	0,36	60	24
6	Eletrônicos	O 14	0,60	0,65	0,39	40	25
		O 15	0,65	0,65	0,42	60	27

7	Veículos	O 16	0,48	0,70	0,34	40	18
8	Mídia Virgem	O 17	0,49	0,22	0,11	40	15
9	Tecnologia da Informação	O 18	0,63	0,62	0,39	60	28
		O 19	0,60	0,69	0,41	60	29
		O 20	0,63	0,77	0,49	80	23
		O 21	0,62	0,37	0,23	60	15
10	Serviços	O 22	0,62	0,58	0,36	60	24
		O 23	0,58	0,50	0,29	40	23
		O 24	0,58	0,76	0,44	60	27
11	Distribuição Física	O 25	0,54	0,62	0,33	40	25
12	Revendedores de Carros	O 26	0,59	0,37	0,22	40	19
13	Escola de Idiomas	O 27	0,63	0,40	0,25	40	20
14	Bancos	O 28	0,61	0,52	0,32	60	23
		O 29	0,64	0,71	0,45	60	26
11	Supermercados	O 30	0,56	0,40	0,22	40	15
		O 31	0,79	0,57	0,45	60	25
12	Telecomunicações	O 32	0,57	0,40	0,23	40	21
		O 33	0,57	0,54	0,31	40	23
		O 34	0,61	0,40	0,24	40	22
13	Vestimentas	O 35	0,64	0,56	0,36	40	24
		O 36	0,76	0,62	0,47	40	25
14	Sapatos	O 37	0,73	0,40	0,29	60	23
		O 38	0,69	0,77	0,53	80	25
15	Gráficas	O 39	0,63	0,40	0,25	40	23
		O 40	0,57	0,40	0,23	40	23
16	Aparelhos domésticos	O 41	0,65	0,45	0,29	40	18
17	Lojas de informática	O 42	0,58	0,59	0,34	40	24
18	Material de Construção	O 43	0,54	0,50	0,27	20	19
19	Rede de Hotéis	O 44	0,58	0,76	0,44	60	27
20	Material de Escritório	O 45	0,71	0,80	0,57	80	28
21	Equipamentos de Proteção	O 46	0,70	0,26	0,18	20	15

22	Têxtil	O 47	0,57	0,40	0,23	20	17
23	Loja de Departamento	O 48	0,66	0,23	0,15	40	19

Legenda: O = Organização, C = Comprometimentos, R = Resultados, EVP = Equilíbrio de Valores Pessoais, EL = Eficácia de Liderança e IDO = Índice de Diferenciação Organizacional

Fonte: Dados da Pesquisa

Como mencionado, o coeficiente de correlação linear foi calculado levando em conta um conjunto de dados pareados envolvendo todas as 48 organizações, sendo o equilíbrio de valores pessoais uma variável e o índice de diferenciação organizacional, a outra. O resultado foi um coeficiente de correlação linear de +0.80, o que sugere, de acordo com Schmidt (1975), um alto grau de correlação positiva entre as duas variáveis consideradas e, além disso, este resultado confirma os resultados de estudos anteriores (SIKULA, 1971).

Finalmente, o coeficiente de correlação linear foi calculado levando em conta um conjunto de dados pareados envolvendo todas as 48 organizações, sendo a eficácia de liderança uma variável e a outra, o índice de diferenciação organizacional. Novamente, o resultado do coeficiente de correlação linear foi + 0,80, sugerindo um alto grau de relação positiva entre as duas variáveis, o que confirma os resultados de estudos anteriores (BRUNO, 2005). **Note-se que apenas 6,25% das organizações pesquisadas atingiram a diferenciação plena (IDO  $\geq$  0, 49).**

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### Conclusões

Foram evidenciadas as seguintes conclusões a partir dos dados obtidos:

1. A pesquisa mostrou que os executivos da amostra apresentam um desequilíbrio nos seus perfis de valores pessoais e, ainda pior, é o fato da orientação política, que tem em parte a ver com influência sobre as pessoas, ou seja, liderança, ter recebido a mais baixa pontuação média (10,0). Este fato pode ser parcialmente explicado, como dito anteriormente, pelo fato que a maior parte da amostra (72%) pertence a Geração X (ZEMKE et al., 2000), a geração sobrevivência com uma relação casual com poder e autoridade, e que, por outro lado, o valor político está associado com a política, o que é considerado algo “sujo” para a maioria dos cidadãos. De toda forma, este é o momento de encarar este problema. Se queremos realmente ter líderes com os seguintes traços: influência responsável, foco nas pessoas, que mostrem coerência entre comportamentos e ações, e que sejam fecundos, isto é, tenham competência para liderar progressos com firmeza; precisamos trabalhar com afinco para desenvolver o conhecimento necessário para melhor entender e influenciar os valores pessoais dos líderes;
2. Os resultados de flexibilidade de estilo de liderança e da eficácia de liderança nos leva a concluir que o grupo de executivos envolvidos na pesquisa precisa ser treinado em termos de habilidades de liderança, uma vez que eles precisam ter mais flexibilidade em seus estilos e serem capazes de usar o estilo correto para cada situação. Estudos anteriores (HERSEY, BLANCHARD e JOHNSON, 2001) sugerem que, tendo este novo perfil, este grupo de executivos seria capaz de gerar melhores resultados em suas organizações; e

3. Considerando-se que este estudo mostrou uma relação alta e positiva entre o equilíbrio de valores pessoais e a eficácia de liderança, bem como entre o equilíbrio de valores pessoais e o desempenho organizacional, é fortemente recomendável que os esforços de desenvolvimento de lideranças levem em conta uma análise crítica do equilíbrio de valores pessoais, uma vez que todos os valores pessoais considerados neste estudo são importantes, de forma que todos precisam ser valorizados, e, como consequência, a sociedade terá líderes com visão de mundo mais abrangente, assegurando, decisões mais apropriadas nas várias situações em que estejam envolvidos.

## **Recomendações**

### **Gerais**

Iniciativas devem ser tomadas para melhorar o desenvolvimento de líderes focados no estabelecimento de uma nova sociedade:

- a) Considerar questões como liderança nos esforços educacionais da sociedade, desde a infância, para preparar as novas gerações para a prática da liderança primariamente focada na pessoas e em suas necessidades profissionais e pessoais;
- b) Perceber que a hora da escolha é agora, visando assegurar que 2/3 da humanidade, com baixa qualidade de vida, receberá rápida e efetiva atenção dos líderes de hoje e de amanhã, é preciso que aceleremos o processo de democratização do conceito de liderança, isto é, precisamos tornar liderança acessível às pessoas, de todas as disciplinas, idades e regiões;
- c) Estimular e dar suporte a organizações como a Organização das Nações Unidas, em particular a UNESCO, e a todos os sistemas educacionais ao redor do mundo para multiplicar e potencializar o surgimento de projetos e decisões que levem ao desenvolvimento social da humanidade, assegurando a convergência do mundo dos negócios, instituições políticas e da sociedade civil; entretanto, é preciso termos em mente que isto só será possível se todas as partes envolvidas compartilharem os mesmos valores básicos, assim como os propósitos subjacentes aos seus projetos e decisões (ações) – a verdadeira união (coração com coração) será uma necessidade.

### **Específicas**

A amostra deste estudo foi pequena; portanto, extrapolações dos dados obtidos devem ser feitas com cautela.

Em estudos futuros de mesma natureza, uma abordagem 360° envolvendo estilos de liderança, flexibilidade e eficácia de liderança é fortemente sugerida.

Estudos posteriores de mesma natureza englobando amostras maiores e conduzidos em outras culturas são fortemente sugeridos.

## **REFERÊNCIAS**

BRUNO, L. F. C. “Valores Pessoais: estudo de caso”. Publicação Interna Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Manaus/Brasil, 2000.

\_\_\_\_\_. “Personal Values and Leadership Effectiveness”. Fundação Dom Cabral Internal Publication, 2005.

“Organizational Differentiation: leading organizations into adding value to society”. Fundação Dom Cabral Internal Publication, 2006.

“Levantamento do Índice de Diferenciação Organizacional Brascabos”. Relatório de Pesquisa, Fundação Dom Cabral, 2006.

COVEY, S.R. “Principle Centered Leadership”. New York: Simon & Schuster, 1990.

FIEDLER, F. E. “A Theory of Leadership Effectiveness”. New York: McGraw-Hill Book Co., 1967.

GUTH, W. T. and TAGIURI, Renato. “Personal Values and Corporate Strategies”. Harvard Business Review, September – October, p. 126, 1965.

HERSEY, P. and BLANCHARD, Kenneth H. “Life Cycle Theory of Leadership”. Training and Development Journal, May, 1969.

HERSEY, P.; BLANCHARD K. H. and JOHNSON, D. E. “Management of Organizational Behavior – Leading Human Resources”. Prentice Hall, 2001.

HERSEY, P. (org.). “Survey on Leadership Flexibility, Adaptability and Power Source”, Center for Leadership Studies, CA, internal publication, 2003.

Joia, L. A. “Measuring Intangible Corporate Assets: linking business strategy with intellectual capital”, Journal of Intellectual Capital, Bradford, UK, v. 1, n.1, p. 68 – 84, 2000.

LUCK, E. J. and OLIVER, Bruce L. “American Managers’ Personal Value System – Revisited”. Academy of Management Journal, September, pp. 549 – 554, 1974.

NANUS, B. “Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization”. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1995.

SAFTY, A., et al. “Value Leadership”. University of Bahçesehir/Istanbul, 2003.

SCHMIDT, M. “Understanding and Using Statistics Basic Concepts”. Massachusetts, USA, D. C. Heath and Company, 1975.

SIKULA, A. F. “Values, Values Systems, and Their Relationship to Organizational Effectiveness”. Proceedings of the Thirty-First Annual Meeting of the Academy of Management, pp. 271 – 272, 1971.

SPRANGER, E. “Types of Men”. Halle: Germany: Max Niemeyer Verlag, 1928.

TANNENBAUN, R. and SCHMIDT, Warren. “How to Choose a Leadership Pattern”. Harvard Business Review, March – April, 1958, pp. 95 – 102.

ZAMKE, Raines and FILIPCZAK. “Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace”. American Management Association Publication, pp. 30 – 31, 2000.