

# **Estudos acerca de Impactos da Liderança sobre Cultura Organizacional**

**em sociedades abertas**

**Heitor Luiz M. de M. Quintella, DSc**  
**Professor e Consultor Certificado**  
**Analista Transaccional Organizacional Certificado**  
Rua Professor Manoel Ferreira, 88 apto 306  
22451-030 Gávea Rio de Janeiro – RJ  
hquintel @unisys.com.br

## **Resumo**

Este artigo analisa as evidências produzidas por um conjunto de pesquisas acerca dos efeitos da liderança sobre a cultura organizacional. Particular atenção é dada aos traços culturais mais suscetíveis à influência dos líderes. A partir desta identificação procura-se descobrir, através da análise destas pesquisas de campo, que perfis de liderança são mais eficazes na consecução das ações de transformação desses traços culturais.

**Palavras-chave** – Liderança, cultura organizacional.

## **Abstract**

This article analyzes evidence produced in a number of research projects dealing with the effect of leadership on Organizational culture. Particular attention is given to cultural traits more likely to be influenced by leaders. Following this identification it is made an analysis of field research data in Brazilian companies towards discovering what leadership profiles are more effective in business transformation.

**Key-words** – Leadership, organizational culture.

## **Agradecimentos**

*Agradecimentos aos revisores que com suas sugestões contribuíram para o aperfeiçoamento deste artigo.*

## **1. Introdução**

Neste artigo estudam-se que fatores no perfil de liderança são mais importantes para formação e sustentação da cultura organizacional. Dois grandes interrogantes são abordados:

Como se inicia uma cultura?

Parte-se da premissa seguinte: que os fundadores, líderes primários, começam a cultura e quando a organização fundada é bem sucedida, os indivíduos que a constituem assumem que suas opiniões e visão são a maneira correta de operar. O tom e o modo em que a organização vai operar no futuro é então estabelecido e somente forças muito fortes do mercado, internas ou um processo consultivo de transformação podem mudar esta situação e sua perspectiva.

Como uma cultura é sustentada?

A observação mostra que fundadores e seus líderes sucessores se cercam de pessoas que adotam os traços da cultura. Os indivíduos selecionados por sua vez selecionam outros que acreditam nesta estrutura e nos traços que parecem garantir o sucesso da organização e assim por diante. Assim os candidatos a posições nesta organização e escolhem tornar-se membros da mesma porque ela expressa

seus valores pessoais e crenças sustentado ainda mais a cultura. Quando há feedback dos líderes e resultados de negócio positivos ocorre um reforço positivo sobre toda a população e a cultura cresce e prospera. Assim a cultura torna-se auto-sustentada (nutrindo-se constantemente) e auto-propagante, desde que nada dê errado.

Usando-se tres modelos de análise de liderança: O modelo de Estilos de Kouzes e Posner, o de Práticas de Blake e Mouton e o de Comportamentos de Hersey Blanchard procura-se identificar quais os perfis destes modelos são os mais indicados para influenciar alguns dos traços culturais mais importantes.

## **2. Cultura de Negócios, Mudança e Treinamento Estratégico – o objeto de estudo do grupo de pesquisa**

Originalmente define-se **cultura** (Schein, White, Lowie, Wissler, Kardiner, Malinovski, Benedict, Tylor e outros) como sendo a estrutura completa de **idéias**, crenças, moral, leis, língua, **tecnologia** (objetos, armas, máquinas) e **outros dispositivos** que um grupo humano emprega para **resolver problemas** ligados à sua vida em geral (em especial tudo que permite que ele adquira produtos e serviços para sua alimentação, abrigo, saúde, segurança, diversão e conhecimento) e que é **transmitido e aprendido** sistematicamente de geração em geração (Quintella, 2000) como **forma confiável de ação bem sucedida, adaptável e mutável no tempo**. Todos estes elementos são produto da mente humana e nos distinguem dos demais seres irracionais. De todos eles o mais relevante é a tecnologia, pois é o elemento que potencializa e amplifica a capacidade humana de transformação do mundo. Com base nessas definições clássicas foi elaborado no IBM Scientific Center e no IBM Consulting Group um modelo simplificado que tem sido usado no grupo de pesquisa e em particular neste subconjunto de pesquisadores que passou a aplicar o modelo em diversos trabalhos de campo, utilizando fundamentos teóricos oriundos de (Quintella, 83). Inicialmente define-se como Schein três níveis de expressão da cultura, a saber: **Artefatos, Sistema de Crenças e Pressupostos básicos** que estão presentes em todos os aspectos culturais.

No modelo de análise da cultura organizacional apresentado em (Alvarez et.al., 95)<sup>1</sup> Utiliza-se o **modelo difusionista**. Basicamente, este modelo trabalha com o conceito de átomo cultural que é o **traço cultural**, que são os elementos constituintes elementares que como fios delicados mas entrelaçados tecem uma cultura organizacional. Neste modelo trabalha-se, via de regra com o conjunto: *Visão, valores, fundamentos culturais, estrutura, (esses tres primeiros associados à ETIQUETA CULTURAL de BERNE) comunicações, processo de tomada de decisão, avaliação de desempenho, compensação (neste caso com a opção de usar remuneração estratégica), programas de RH, contrato de trabalho, skills ou competências individuais, capacidade organizacional, (todos esses associados à CULTURA TÉCNICA de BERNE) liderança, moral, (neste caso lidando com clima organizacional, motivação, lealdade, criatividade, etc..) e tolerância à mudança (Esses três últimos associados ao CARÁTER CULTURAL DE BERNE)*.

os quinze traços culturais que constituem o tecido cultural do modelo IBM de Cultura de Negócios com agrupamento dos 15 fatores em três vetores segundo o Método do Modelo Z3, para uso no curso  $\alpha 3$ . Cada vetor contempla cinco fatores. O traço **fundamentos culturais** na verdade é visto por este modelo como elementos superficiais dos fundamentos culturais e é constituído dos seguintes itens: Mitos, Ritos, celebrações, heróis, vestimentas, arte e entretenimento, esportes, lazer e repouso, sexo, alimentação, habitação, religião e filosofia, artefatos simbólicos e práticos, linguagem e comunicação.

---

<sup>1</sup> os quinze traços culturais que constituem o tecido cultural do modelo IBM de Cultura de Negócios com agrupamento dos 15 fatores em três vetores segundo o Método do Modelo Z3, para uso no curso  $\alpha 3$ . Cada vetor contempla cinco fatores. O traço **fundamentos culturais** na verdade é visto por este modelo como elementos superficiais dos fundamentos culturais e é constituído dos seguintes itens: Mitos, Ritos, celebrações, heróis, vestimentas, arte e entretenimento, esportes, lazer e repouso, sexo, alimentação, habitação, religião e filosofia, artefatos simbólicos e práticos, linguagem e comunicação.

Esse conjunto de traços culturais empregado nas pesquisas do grupo é denominado classe de negócios ou de manejabilidade. O modelo de Quintella contempla ainda a classe de traços tecnológicos, traços psico- sociais e traços de economia política. A título de completar a definição do modelo apresenta-se a lista completa dos fatores das demais classes na Tabela 1.

Tecnológicos	Psico-sociais	Economia Política
Tipos Autóctones	Distribuição de Renda GINI	Renda per capita
Tipos Importados	Estado do Eu dominante e Egogramas	Representação polírtica
Tipos Chave ( A e I)	Jogos mais frequentes	Seleção de Lideranças
Poder inovador produtivo	Scripts de repouso e missão	Estrutura partidária
Velocidade de transferência externa de inovações	Posição existencial	Investimento educacional
Velocidade de difusão de inovações	Posição dramática e impulsores	Investimento em P&D
Profundidade de difusão de inovações	Disfarces mais usados	Sistemas de produção dominantes
Áreas de influência ativa	Desqualificações mais frequentes	Sistema industrial
Áreas de influência passiva	Emoções autênticas dominantes	Sistema comercial
% de gastos percapita em tecnologias chave	Uso do tempo	Sistema Primário
Produtividade per capita	Nível de permissão proteção e potência	Sistema de logística
Pirâmide educacional executiva (% D, M, G, T)	Nível de motivação para inovação e competição	Sistema de Comunicação
Grau de maturidade de tecnologia	Nível de satisfação geral	Sistemas de governo e governabilidade
Grau de competitividade	Qualidade de vida percebida	Competitividade
Uso na cadeia de valor	Perfis de liderança e liderados	Cadeia de Valor

Tabela 1 – Fatores ou Traços culturais das demais classes

À associação de traços culturais dá-se o nome de **complexo cultural**. Alguns modelos de análise cultural especialmente concebidos para trabalhar com fundamentos culturais e programas de RH costumam estudar o significado e função de complexos culturais como: rituais, festividades, etc... . Em nosso caso preferiu-se agrupar de forma arbitrária alguns traços culturais sob o rótulo de **dimensões culturais** (ao todo cinco dimensões) (Quintella et Souza. 01) e (Quintella, Souza et Leone. 2002). A associação de complexos denomina-se **padrão cultural de Wissler** e este define a forma sub-cultural de um sistema empresarial, setorial, regional, nacional, etc... .

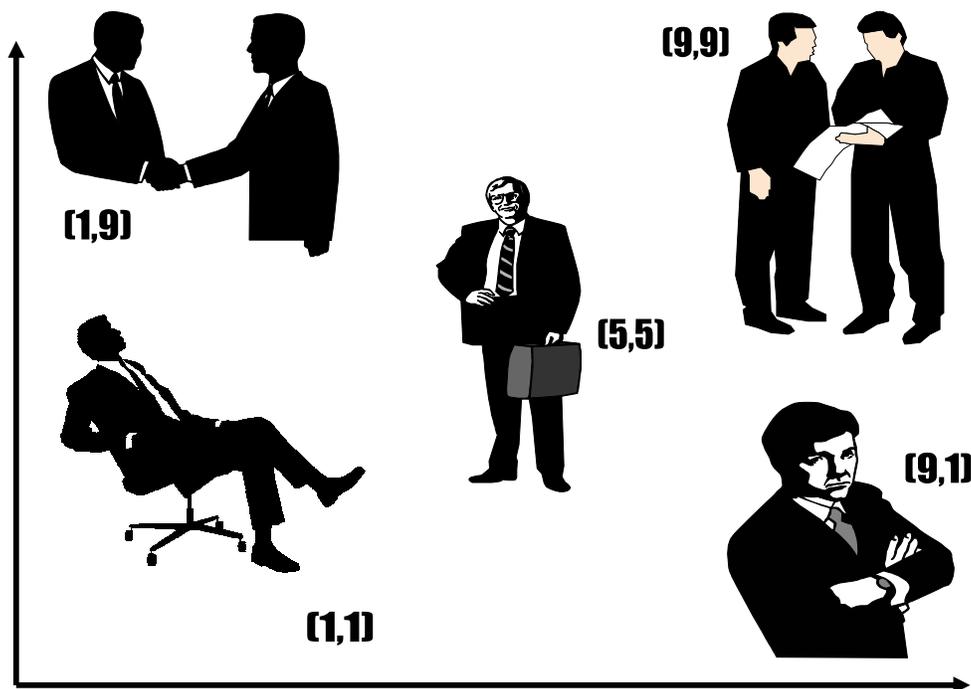
Este modelo permite que se pesquise que fatores são mais importantes na criação da harmonia em que devem atuar esses traços culturais para obtenção de um padrão cultural competitivo. Para identificar a potência de um padrão cultural usa-se o conceito de **área cultural**, que compreende o conceito de círculos concêntricos de conjuntos de pessoas a partir de um **centro cultural** constituído de lideranças capazes de influenciar os demais círculos.

Para simplificar a análise adotou-se um grupamento em cinco dimensões, cada uma constituída de três traços culturais.

### 3. Modelos de Liderança

O referencial teórico utilizado para identificar os Estilos de Liderança foi o modelo Grid Gerencial de Blake e Mouton<sup>2</sup>. As Práticas de Liderança foram identificadas através da metodologia desenvolvida por Kouzes e Posner<sup>3</sup>, com aplicação do teste Leadership Practices Inventory<sup>4</sup> – LPI, adaptado para a língua portuguesa.

Segundo o modelo de Blake e Mouton, os Estilos de Liderança são representados por cinco tipos de gerência, localizadas no plano cartesiano como mostra a figura 1.



**Legenda: Figura 1**

- (1,1) - O Gerente dedica um esforço mínimo necessário para realizar o trabalho requerido e suficiente para garantir um lugar na organização.
- (1,9) - O Gerente tem sua atenção concentrada nas necessidades das pessoas, no sentido de criar um relacionamento amistoso, levando a uma atmosfera agradável e a um ritmo de trabalho confortável.
- (5,5) - O Gerente crê que o desempenho organizacional adequado é possível mediante o equilíbrio entre a necessidade de alcançar resultados e a manutenção da satisfação do pessoal em nível aceitável.
- (9,1) - O Gerente busca a eficiência operacional como resultado da organização das condições de trabalho de tal forma que o elemento humano interfira em grau mínimo.
- (9,9) - O Gerente apregoa que os resultados do trabalho provêm do empenho do pessoal. A interdependência através do comprometimento de todos com os objetivos organizacionais leva a equipe a um relacionamento de confiança e respeito.

Segundo Charles Handy<sup>5</sup>, o estilo gerencial de um líder, em si mesmo, não é responsável por uma

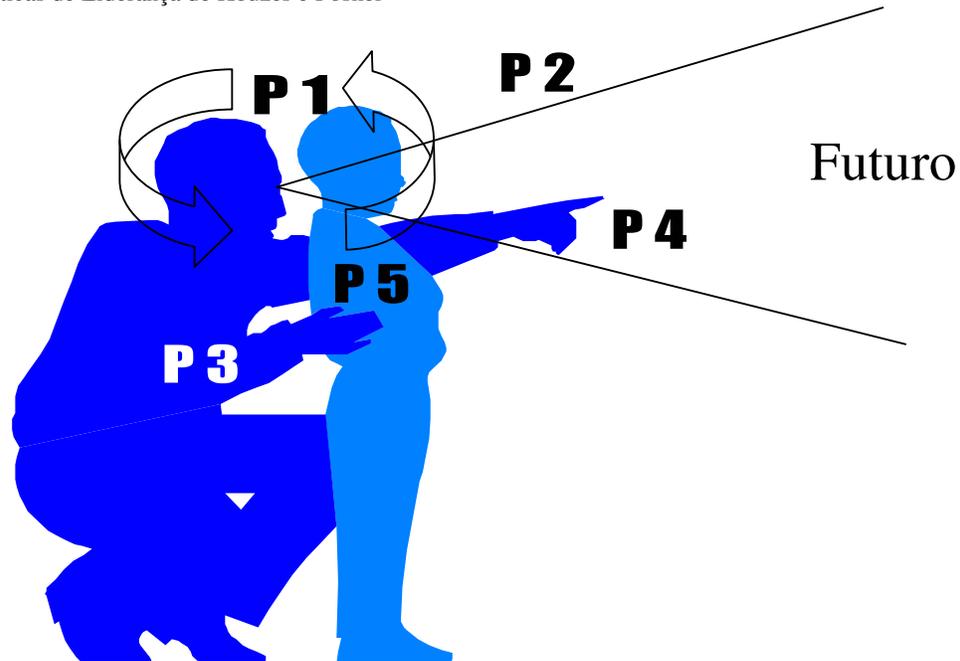
<sup>2</sup> BLAKE, R. R., e J. S. Mouton. **O Novo Grid Gerencial**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1984.

<sup>3</sup> KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z. **O desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

liderança eficiente, embora hajam indícios de que o estilo, apoiado pelo contrato psicológico, provoque um grau mais elevado de contentamento e um maior envolvimento do grupo de trabalho.

O modelo de Kouzes e Posner apresenta as cinco Práticas de Liderança, representadas na figura 2.

**Figura 2** – Práticas de Liderança de Kouzes e Posner



- P1 - Prática 1 - O Líder costuma **desafiar as regras**, incentivando as mudanças, envolvendo seus colaboradores neste desafio.
- P2 - Prática 2 - O Líder **inspira uma visão compartilhada** em toda a equipe, envolvendo seus colaboradores nesta visão de futuro.
- P3 - Prática 3 - O Líder é uma pessoa que **permite que os outros ajam**, isto é, as iniciativas e ações espontâneas são bem aceitas e estimuladas.
- P4 - Prática 4 - O Líder **aponta o caminho que deve ser seguido** pela equipe para alcançar melhores níveis de desempenho e relacionamento.
- P5 - Prática 5 - O Líder procura **encorajar o coração** de seus subordinados, motivando-os para que enfrentem os obstáculos e desafios do dia-a-dia.

**Fonte:** KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z. **O desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

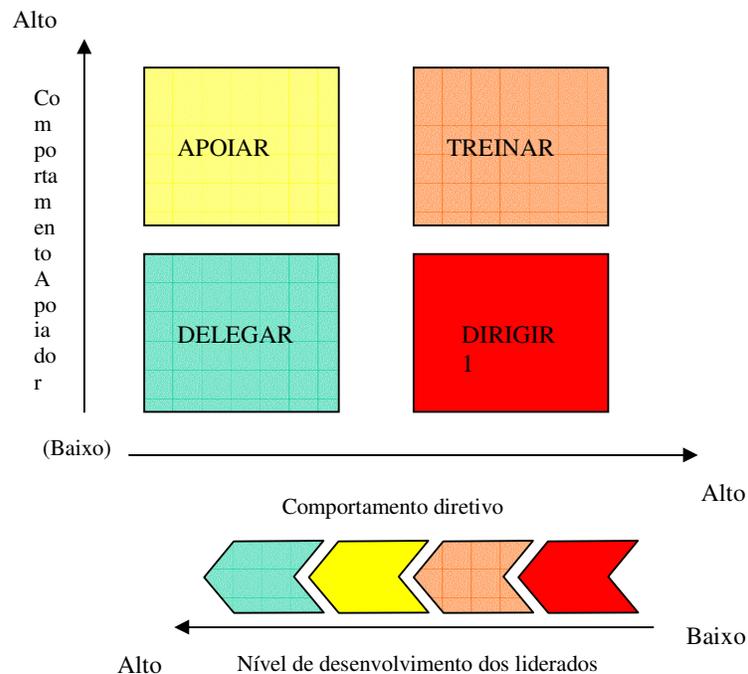
Utilizou-se ainda como referencial teórico o modelo de Liderança Situacional<sup>6</sup>, de Paul Hersey e Kenneth Blanchard. Neste modelo de Hersey e Blanchard (Figura 3), as duas dimensões do comportamento do líder – *Tarefa ( Direção)* e *Relacionamento( Apoio)* – formam quatro estilos possíveis de liderança:

<sup>4</sup> KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z. **Leadership practices inventory**. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1997

<sup>5</sup> HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976

<sup>6</sup> Hersey, P., K. Blanchard, **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986

A Liderança Situacional é uma teoria que possibilita ao líder variar de técnica de acordo com as diferentes condições e pessoas com as quais se defronta.



**Figura 3 – Fundamentos da Liderança Situacional**

- 1– Direção (“*Determinando*”) – o líder fornece instruções específicas e supervisiona diretamente a execução da tarefa;
- 2– Treinamento (“*Persuadindo*”) – o líder continua a dirigir e supervisionar a realização de tarefas, mas explica o trabalho, as decisões, pede sugestões e desenvolve sua equipe;
- 3– Apoio (“*Compartilhando*”) – o líder facilita e apóia os esforços dos subordinados para cumprir tarefas e compartilha com eles a tomada de decisões;
- 4– Delegação (“*Delegando*”) – o líder transfere a autoridade na execução do processo decisório e da solução de problemas aos subordinados.

Finalmente o último modelo aplicado na pesquisa foi o modelo de Followership de (Kelley, 1982)<sup>7</sup> Este modelo complementa especialmente o modelo de Hersey Blanchard mas tem grande utilidade nos demais modelos. Nele se consideram as premissas:

1 Líderes são responsáveis apenas por 20% do sucesso enquanto os liderados são responsáveis por 80% do mesmo.

2 Na maior parte do tempo as pessoas passam se reportando a alguém e não liderando.

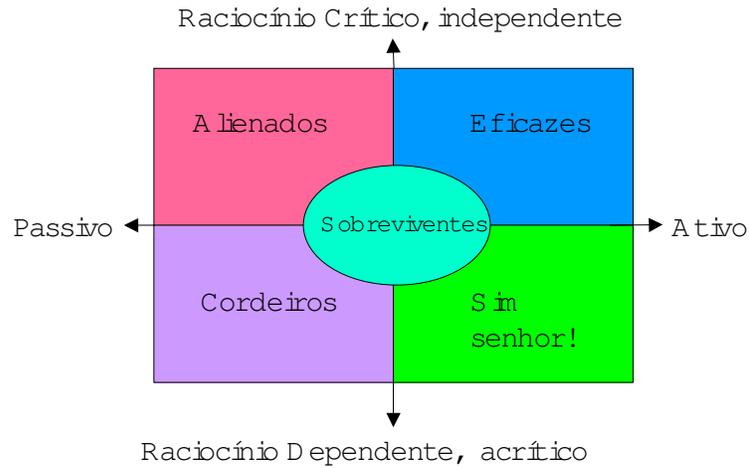
3 A liderança permanente ou de longa duração tem alguns efeitos nocivos sobre o desempenho a saber: redução de **desempenho da liderança**, redução da iniciativa e **criatividade dos liderados**, redução do **desempenho da organização**, impedem o desenvolvimento de **novas lideranças** situacionais e nos diversos níveis da organização.

Com base nestas premissas Kelley julga que o maior investimento na Formação de lideranças deve ser feito no desenvolvimento de seguidores capazes de assumir a liderança quando a situação assim o exigir e principalmente serem capazes de entender as diretrizes de outras lideranças situacionais e agir de forma eficaz na direção certa.

Em seu modelo Kelley identifica uma tipologia de seguidores mostrada abaixo:

<sup>7</sup> Kelley, R. Followership, DoubledayCurrency, New York, 1992)

### Two-Dimensional Model of Follower Behavior



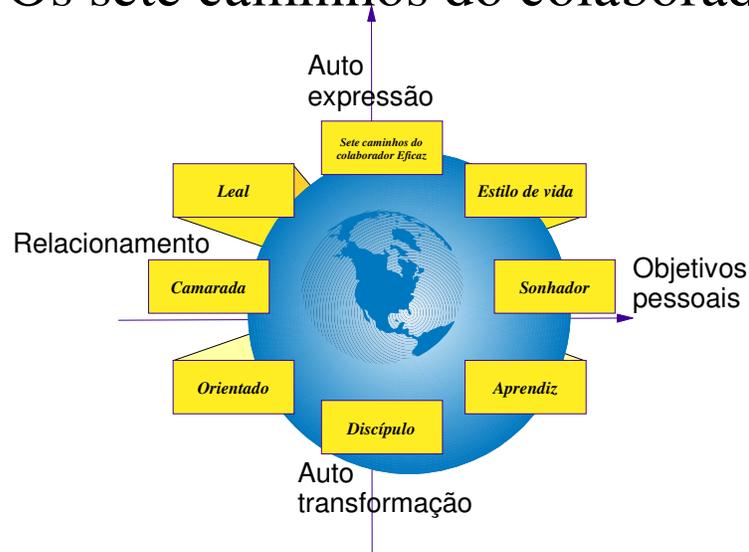
Followership Environment

Slide 5

**Figura 7 Modelo bidimensional de Kelley de comportamento do seguidor ou colaborador**

Aplicou-se o teste padrão de classificação dos seguidores nestes quadrantes. Tal teste cobre os seguintes sete caminhos do colaborador eficaz apresentados na figura abaixo:

### Os sete caminhos do colaborador



Followership Environment

Slide 7

**Figura 8 Modelo de comportamento do seguidor ou colaborador**

#### 4. Resultados encontrados dentro dos trabalhos de pesquisa

Na primeira pesquisa trabalhou-se a influência da liderança sobre o desenvolvimento de RH. .

### **As questões e a pesquisa número 1. (QUINTELLA et FREITAS, 2001)**

– Existe um estilo de liderança com mais potencial de influenciar o processo de desenvolvimento de recursos humanos? Há uma relação de dependência entre um determinado estilo de liderança e os investimentos feitos pelas organizações em programas de treinamento e desenvolvimento (T&D)?

Para analisar estas questões foi realizada no início do ano de 1999 uma pesquisa junto aos gerentes – em um total de doze – da atividade de informática em doze indústrias farmacêuticas instaladas no Rio de Janeiro listadas a seguir: **Ache Laboratórios Farmacêuticos S/A, Carlo Erba S/A, Darrow Laboratórios S/A, Distribuidora de Medicamentos Santa Cruz, Farmaquímica S/A, Glaxo Wellcome S/A, Indústria Química Farmacêutica Schering Plough S/A, Laboratório Wyeth Whitehall, Laboratórios B. Braun, Merck S/A Indústrias Químicas, Miller Industrial Farmacêutica, Produtos Roche Químicos e Farmacêuticos S/A**

Utilizou-se como referencial teórico o modelo de Liderança Situacional, de Paul Hersey e Kenneth Blanchard. Foram feitas entrevistas com os executivos daquelas empresas utilizando-se um questionário padronizado com doze mini-casos, cada um deles com quatro alternativas de tomada de decisão.

Os principais resultados encontrados para este trabalho são:

- a) Pôde-se observar que há um estilo de liderança predominante nas doze empresas pesquisadas – **“Persuadindo” em primeiro lugar e “Compartilhando” em segundo lugar – que está relacionado diretamente aos valores aplicados como investimento em T & D.** Os maiores investimentos são feitos pelos líderes do estilo “Persuadindo”, seguido dos líderes do estilo “Compartilhando”. Sob a ótica da Análise Transacional, o estilo de liderança “Persuadindo” implica no comportamento “Controle” referido por (Temple, 1999). necessário ao “Pai Crítico”, de modo que as coisas sejam direcionadas por ele e mantidas sob sua estrutura. Ao mesmo tempo, o estilo “Compartilhando” implica no “Cuidado” exercido pelo “Pai Protetor” com compreensão e sensatez junto aos membros de sua equipe. Além dessas características autocráticas e paternalistas, observaram-se traços do “Eu Adulto” correspondente aos estilos gerenciais Participativo (principal), e Consultivo e Democrático (secundários) – conforme correlação feita por Krausz *apud* Quintella (Quintella, 1994) – pelo pragmatismo e racionalidade encontrados na atividade empresarial de informática.
- b) Existem características semelhantes quanto ao fator *FLEXIBILIDADE* do estilo da liderança em todos os gerentes pesquisados. Este fator próprio do estado do Eu “Adulto”, justifica-se ser encontrado na pesquisa, pois os gerentes em seu ambiente de informática necessitam compreender a realidade interna e externa de modo a compatibilizar os recursos (*softwares*) avançados existentes no mercado e disponibilizá-los internamente para solucionar os problemas existentes. A aplicação do treinamento e desenvolvimento para sua equipe é fundamental para a eficácia desse processo.

Na segunda pesquisa trabalhou-se a influência da liderança sobre valores e desempenho.

### **As questões e a pesquisa número 2 (QUINTELLA et BRUNO 2002)**

Das 76 CECMs do Estado do Rio de Janeiro, 45 estão localizadas na Cidade do Rio de Janeiro. Do universo de 45 CECMs foram identificados 11 casos de sucesso, segundo os Critérios de Sucesso estabelecidos junto a CECRERJ. A pesquisa foi realizada envolvendo todas as 11 CECMs onde cada Presidente foi entrevistado e respondeu a um questionário de identificação e dois testes (01 Teste de Estilos e 01 Teste de Práticas de Liderança) específicos – auto-avaliação. No mesmo dia da entrevista com o Presidente, outros colaboradores (Diretores, Gerentes, Supervisores e demais Colaboradores) foram entrevistados e responderam aos mesmos testes para identificação dos Estilos e Práticas de Liderança do Presidente avaliado – hetero-avaliação. Após a tabulação dos questionários e testes, de posse dos Estilos e Práticas de Liderança de cada Presidente avaliado, uma nova rodada de entrevista foi realizada envolvendo todos os Avaliados e Avaliadores para o fechamento da pesquisa.

Esta pesquisa foi conduzida em 2002 e dela participaram 11 CECM’s. A hipótese relevante para este estudo é a apresentada em seguida.

*Hipótese B* – Existe uma relação entre o sucesso, no desenvolvimento de Cooperativas de Economia e Crédito Mútuo, localizadas na Cidade do Rio de Janeiro, e as Práticas de Liderança adotadas pelos seus Presidentes.

Os resultados indicam que a veracidade da Hipótese acima é plausível. As Práticas de Liderança P3, P4 e P5 foram identificadas como as práticas mais adotadas pelos Presidentes de CECM. Assim como o Estilo de Liderança (Gerência 9,9), o **exercício das Práticas de Liderança P3, P4 e P5 repercute na estrutura organizacional, na Força de Trabalho, nos processos, resultados e principalmente, no moral do quadro de associados.**

### **As questões e a pesquisa número 3 (Quintella a ser publicado)**

Na terceira pesquisa retomou-se o tema do papel do seguidor no suporte ao líder. Em 2004 analisaram-se 6 empresas cobrindo 63 gerentes em sua relação com seus executivos dos setores Petróleo (Petrobrás 20 e Shell 13) Farmacêutica ( Glaxo 5 e Merck 10) e Tecnologia de Informação ( IBM10 e Unisys 5 ). Usou-se o referencial de (Kelley, 1982) de Followership e o teste de Power of Followership.

Os setores foram estudados em função dos perfis dos líderes segundo Hersey / Blanchard Conforme apresentado na tabela 1. Petróleo (Perfil do Líder Dirigir), Farma (Perfil do Líder Treinando – apoiando), T/I (Perfil do Líder Apoiando – delegando).

A hipótese 1 deste trabalho ´de que há uma relação forte entre o perfil dos liderados e o perfil do líder. ( Princípio 1 da teoria Z3 de liderança **A nation of sheep begets a government of wolves** e Princípio 2 da Teoria Z3 de liderança : **If people will lead the leaders will follow**) Assim, selecionaram-se grupos de trabalho que tinham líderes com os perfis acima. E levantou-se o perfil dos colaboradores para verificar o grau de adaptação entre ambos. Assim espera-se no caso ideal que grupos de colaboradores Sim senhor, Cordeiros e Alienados estejam ligados a líderes “Dirigir”. Por outro lado espera-se que colaboradores sobreviventes e cordeiros estejam ligados a líderes “Treinar”. Colaboradores Eficazes são esperados estar associados a líderes “delegar e apoiar “.

Na figura 9 ilustra-se graficamente a relação entre os perfis de líderes e colaboradores observando-se por setor que a liderança “dirigir” atrai liderados predominantemente alienados. E assim por diante nos demais setores.

Na figura 10 ilustra-se graficamente que os colaboradores “Sim senhor” estão predominantemente junto a líderes “Dirigir”. E assim por diante nos demais tipos de colaborador.

Por fim na figura 11 faz –se a associação entre os perfis dos líderes e colaboradores.

	Perfil Líder	Perfil dos seguidores	SS	C	S	A	E	
Petróleo	Determinando	Sim senhor / Alienados 75%		30	20	3	45	2
Farma	Treinando / Apoiando	Sobreviventes / Eficazes 65%	15	10	35	10	30	
T/I	Apoiando / Delegando	Sobreviventes / Eficazes 74%	16	5	30	5	44	

Tabela 1 Perfil dos líderes por setor e perfil dos colaboradores / seguidores

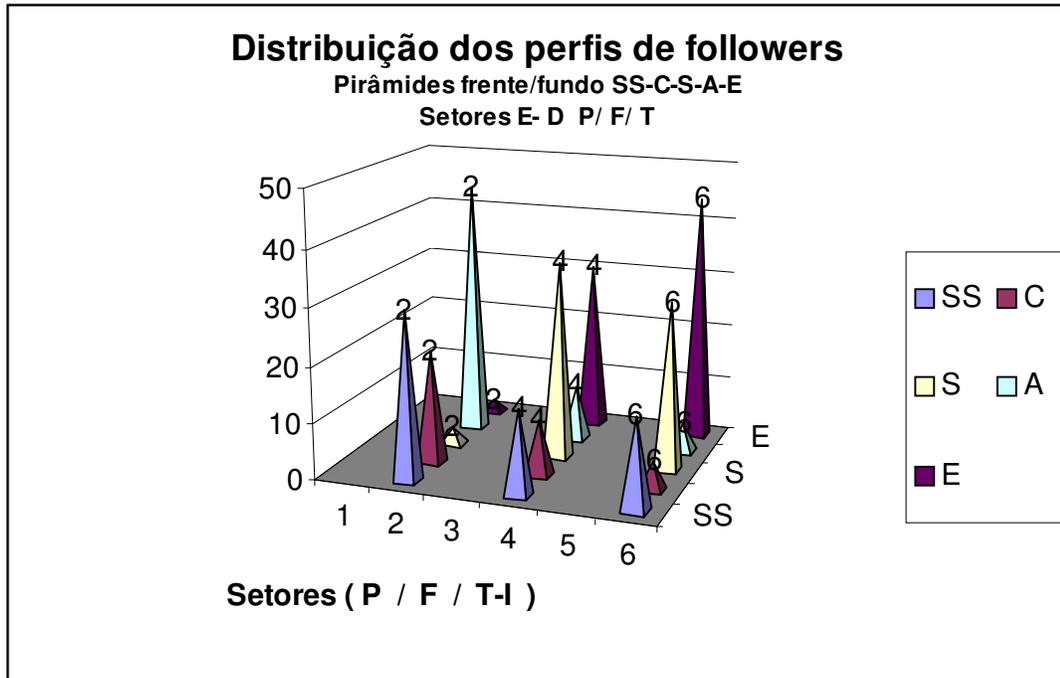


Figura 9 Distribuição de Perfis X Colaboradores por setor

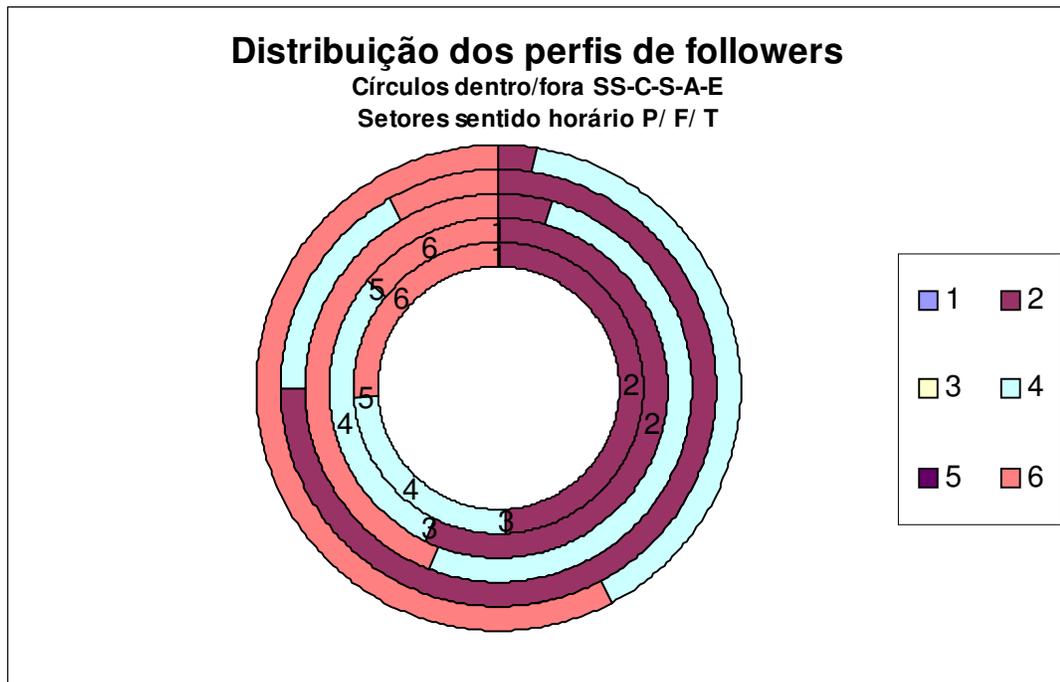
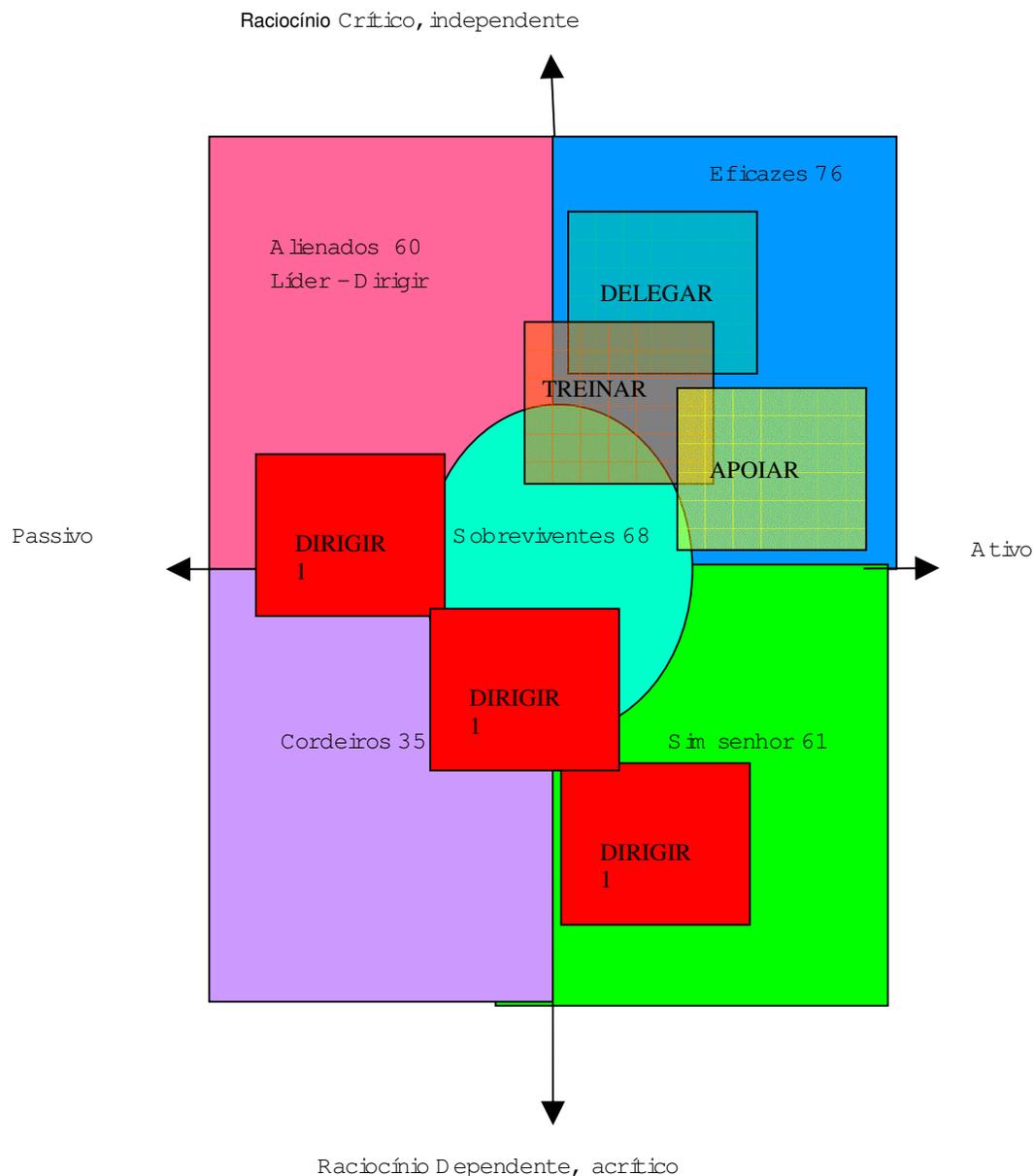


Figura 10 Distribuição de Perfis X Colaboradores por tipo de colaboração



**Figura 11- Associação encontrada entre líderes e colaboradores na amostra**

**4. Breve Análise Preliminar dos Resultados encontrados**

Na tentativa de responder às questões chave formuladas para testar as hipóteses construiu-se uma tabela que resume os fatos encontrados.

A Liderança e sua influência sobre traços culturais foi determinada considerando todas as experiências em conjunto e detetou-se que há seis traços que são fortemente influenciados pela liderança e reconhecidos pelos colaboradores como sendo o papel esperado dos líderes. Na tabela 2 Pode ver-se quais são estes traços

Traços culturais de Categoria 1	Visão	83%
	valores	76%
	Capacidade organizacional	74%
Traços culturais de Categoria 2	Remuneração Estratégica	68%
	Moral	65%
	Avaliação de desempenho	56%

**Tabela 2 Traços culturais mais influenciados pelos líderes segundo os colaboradores**

Por outro lado os Perfis desejáveis sob comum acordo na opinião de líderes e liderados são os apresentados na Tabela 3.

Modelo de Liderança	Classes de traços culturais	Visão valores capacidade organizacional	Rem. Estrat., Moral, Avaliação de desempenho
K&P Kouzes & Posner		Desafiar Inspirar apontar	Permitir apontar encorajar
H&B Hersey & Blanchard		Del & Det	Persuadindo Compartilhando
B&M Blake & Mouton		5,5 & 1,9	9,9

**Tabela 3 Traços culturais e perfis preferenciais**

Por fim analisando-se a figura 11 mostra que o perfil ‘Dirigir’ tende a ser melhor aceito por um número maior de tipos de colaboradores sendo rejeitado pelos colaboradores eficazes.

## 5. Conclusão

Como se pode ver pela análise, a principal contribuição deste trabalho se constitui na constatação de que existem alguns perfis de liderança mais eficazes, contudo o experimento parece indicar também que os liderados de uma certa forma condicionam o perfil do líder e seu comportamento. Pela análise das associações entre Perfis de Líderes e liderados pode se ver que há polarização para alinhamento entre certas categorias de líderes e de liderados.

No futuro espera-se desenvolver um aprofundamento sobre as causas deste alinhamento e como estes perfis se encontram nas organizações. Acredita-se que analisando-se os perfis psicológicos e suas ligações naturais possa haver algum racional explicativo.

Adicionalmente um estudo interessante que está sendo já iniciado trata da comparação dos resultados encontrados dentro do grupo com a produção da comunidade e de outros grupos de pesquisa. Sem dúvida este estudo pode trazer inúmeros ‘*insights*’ sobre as práticas de pesquisa em voga. Em particular pretende-se estudar algumas das regras contidas no Anexo <sup>a</sup>

Finalmente um estudo mais amplo pode contemplar outras áreas de interesse tais como o papel da liderança no aumento da renda do grupo e seu grau de aceitação e sucesso.

## Bibliografia

(Alvarez. M. 95) **Alvarez, M., H Quintella**, Relatório IBM de Transformação na Votorantim, Recife: IBM Consulting Group, fev 1995. 308 pgs.

(Quintella. 1983 - A) **Quintella,H.**, Modelo Z3: Técnicas japonesas aplicadas à administração brasileira, Revista de Administração da USP- Universidade de São Paulo, vol 18 – num 3 – jul/set 1983, pg 88 - 93 (ISSN 0080-2107)

(Quintella,1994) **QUINTELLA, H.** Manual de Psicologia Organizacional da Consultoria Vencedora, São Paulo: Makron Books, 1994

(Quintella, 2000) **Quintella,H.**, Inovação Estratégia e Gestão do Produto Vol I – Gestão Total do Produto, Rio de Janeiro: Ed Tama, 2000. 137 pgs.

(QUINTELLA et BRUNO 2002) QUINTELLA, H. L. M. M., BRUNO, J. R. Leadership and successful performance in mutual credit coops, In: Balas , 2002, Tampa Florida. Association of Latin American Studies, 2002, Tampa Florida.

(Quintella et Freitas, 2001) **QUINTELLA, H. L. M. M., FREITAS, J. C.** Leadership and investment in IT Education in pharmaceutical Industries In: BALAS 2001 Business Association of Latin American Studies, 2001, San Diego California.

(Quintella et Souza. 2001 - A) **Quintella,H., L . Souza**, Cultura de negócios: Uma perspectiva dos estudos sobre o comportamento organizacional nas empresas de TV educativa, Tendências do Trabalho, num 321, mai. 2001, pgs 16 – 20, Rio de Janeiro: SUMA ECONÔMICA, 2001. (ISSN 0101 – 1669)

(Quintella et Souza. 2001 - B) **Quintella,H., L . Souza**, Cultura de negócios:Estudo de caso em emissoras de TV educativa, Enanpad 2001, Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, Campinas, set. 2001, 14 pgs {reimpresso em Revista Adm.Made, ano 2 – num 3- jan 2002, pg 63 – 76, Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá, 2002 (ISSN 1518-9929)}

(Quintella, Souza, et Leone. 2002) **Quintella,H., L . Souza, N. Leone** A comparative field study of business culture in brasilian educational TV's, BALAS 2002, Business Association of Latin American Studies, Tampa: University of Tampa, 2002, 19 pgs.

(Temple, 1999) TEMPLE, S. **Functional Fluency for Educational Transactional Analysis.** (in) Transactional Analysis Journal, vol.29. no. 3, julho 1999, publicado pela International Transactional Analysis Association, Inc. San Francisco.