

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

CADERNO DE IDEIAS

C1003



O IMPACTO DA LIDERANÇA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

LÉO F. C. BRUNO

A Fundação Dom Cabral é um centro de desenvolvimento de executivos e empresas que há mais de 30 anos pratica o diálogo e a escuta comprometida com as organizações, construindo com elas soluções educacionais integradas. É orientada para formar equipes que vão interagir crítica e estrategicamente dentro das empresas.

Depois de formar milhares de executivos, em constante integração com as empresas, a FDC tornou-se referência nacional em seu setor, participando da melhoria do nível gerencial e do desenvolvimento empresarial brasileiro. Circulam, anualmente, pelos seus programas abertos e fechados perto de 20 mil executivos de empresas de médio e grande portes.

A sinergia com as empresas é resultado da conexão que faz entre a teoria e a prática de efetivas tecnologias de gestão. Essa prática é reforçada pelo trabalho interativo de sua equipe técnica, que combina formação acadêmica com experiência empresarial. Nos Núcleos de Desenvolvimento do Conhecimento (Núcleo Andrade Gutierrez de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa, Núcleo CCR de Governança Corporativa, Competitividade, Núcleo de Desenvolvimento de Liderança, Núcleo de Empreendedorismo, Núcleo de Gestão Empresarial, Núcleo de Negócios Internacionais e Núcleo de Inovação) são produzidas pesquisas e outros trabalhos que dão sustentação aos programas da FDC, traduzindo seus avanços como instituição geradora de conhecimento.

Suas soluções educacionais combinam:

Desenvolvimento Empresarial

Soluções construídas na perspectiva do cliente, aliando conteúdo a estratégia e necessidade das empresas. Atendem públicos dos diversos níveis funcionais, possibilitando o aprendizado coletivo e a formação de massa crítica na busca de resultados para a empresa. O grande diferencial dos programas é valorizar e potencializar o conhecimento existente na própria empresa.

Desenvolvimento do Gestor

Com foco no desenvolvimento do indivíduo e na sua atuação na empresa, muitos programas são realizados em parceria com escolas internacionais e abordam temas de gestão geral e específicos. Propiciam a aplicação prática de conceitos, desenvolvendo no indivíduo a capacidade de aprender fazendo.

Pós-Graduação

Fundamentam-se na perspectiva da educação continuada, centrada na realidade empresarial e voltada para o crescimento do indivíduo como pessoa e gestor. Contemplam níveis diversos de formação de Especialização a Mestrado e se complementam de forma conveniente aos participantes.

Parcerias Empresariais

A FDC estimula a troca de experiências entre e intra-empresas, conciliando, de forma estratégica, conceitos e práticas que possibilitam a aprendizagem coletiva e a busca compartilhada de soluções.

CI 1003

O impacto da liderança no desempenho organizacional

Autor:

Léo F. C. Bruno

Professor da FDC

2010

The logo for FDC (Faculdade de Direito de Curitiba) consists of the letters 'FDC' in a white, bold, sans-serif font, centered within a dark blue rectangular background.

CI 1003

Projeto gráfico

Célula de Edição de Documentos

Revisão

Célula de Edição de Documentos

Revisão técnica

Teresa Goulart

Assessoria editorial

Centro de Informações

Supervisão de editoração

José Ricardo Ozólio

Impressão

Fundação Dom Cabral



Reproduções integrais ou parciais deste relatório somente com a autorização expressa da FDC. É permitida a citação de dados, tabelas, gráficos e conclusões, desde que indicada a fonte.

Para baixar a versão digital desta e de outras publicações de temas relacionados à Gestão Empresarial, acesse a Sala do Conhecimento da Fundação Dom Cabral através do link http://www.fdc.org.br/pt/sala_conhecimento

Copyright© 2007, Fundação Dom Cabral. Para cópias ou permissão para reprodução, contatos pelo telefone 55 31 3589-7413 ou e-mail: stela@fdc.org.br. Esta publicação não poderá ser reproduzida sem a permissão da FDC.

Sumário

Introdução.....	5
Valores pessoais	5
Metodologia.....	13
Amostragem.....	13
Resultados e análises.....	15
Conclusões e recomendações.....	21
Conclusões.....	21
Recomendações.....	22
Referências.....	23

Resumo

O objetivo deste estudo foi avaliar um grupo de executivos de várias organizações quanto ao seu perfil de valores pessoais, estilos predominantes de liderança, eficácia de liderança, relação entre o equilíbrio de valores pessoais e a eficácia de liderança, relação entre a eficácia de liderança e a diferenciação organizacional, e a relação entre equilíbrio de valores pessoais e a diferenciação organizacional. Para a avaliação do perfil de valores pessoais, foi desenvolvido e aplicado um instrumento fechado do tipo priorização. Na identificação dos estilos de liderança predominantes e da eficácia da 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-se o coeficiente de correlação entre as variáveis mencionadas, envolvendo 400 executivos. Para calcular a diferenciação organizacional, foi utilizado um modelo já existente – o Modelo de Diferenciação Organizacional –, com indicação de um índice 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 utilizado o método de regressão linear, computando-se 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 revelou um desequilíbrio nos perfis de valores pessoais dos executivos, com predominância dos valores econômicos e teóricos. Também evidenciou a falta de flexibilidade nos estilos de liderança dos executivos pesquisados, com predominância dos estilos persuasivo e participativo, e mostrou o nível moderado da eficácia de liderança dos executivos envolvidos. E, finalmente, apontou uma relação altamente positiva entre o equilíbrio dos valores pessoais e a eficácia de liderança, mostrando também 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 importantes para a compreensão do comportamento dessas pessoas. Tais aspectos também são importantes no entendimento do comportamento das pessoas no local de trabalho, sejam elas líderes ou não. Este estudo apresenta os determinantes essenciais e subjacentes do comportamento e dos valores dos líderes.

Segundo Spranger (1928), pioneiro e influente escritor, os valores podem ser definidos como uma conjugação de gostos, pontos de vistas, deveres, inclinações pessoais, julgamentos racionais e não racionais, preconceitos e padrões associativos que influenciam nossa percepção do mundo. Um sistema de valores é importante porque, uma vez internalizado, no nível consciente ou inconsciente, torna-se um guia normativo que orienta a ação de uma pessoa. Nesse sentido, a análise dos valores dos líderes é extremamente importante para o estudo da liderança.

Uma série de estudos vem sendo 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 (Quadro 1), alvos dos estudos desenvolvidos por Guth e Tagiuri (1965). Esses dois autores estudaram os valores pessoais de 653 executivos americanos, utilizando um instrumento fechado para classificar os de maior incidência no grupo. O estudo revelou, na média da amostra, uma predominância de valores orientados para os aspectos econômicos, políticos e práticos. Um aprofundamento dessas descobertas é encontrado em England (1967), com outra pesquisa que envolveu 1.072 gerentes americanos. Um estudo de acompanhamento dos resultados, feito sete anos mais tarde pelo mesmo autor, mostrou que os valores comungados pelos gerentes continuavam os mesmos (LUCK, 1974). O fato de que os gerentes, tomados como grupo, tendem a enfatizar a importância dos fins econômicos, políticos e práticos é intuitivamente atraente; afinal, a teoria e a investigação do processo gerencial sugerem que pessoas com esses valores seriam compatíveis com o grupo.

Outros fatores importantes que impedem qualquer mudança no sistema de orientação de valores são:

- Os gestores são selecionados por outras pessoas orientadas por valores semelhantes.
- O trabalho de gestão reitera a orientação pragmática.
- Os valores estão incontestavelmente no cerne dos indivíduos e, por isso, tendem a ser estáveis ao longo do tempo.

- O ente **econômico** está primariamente orientado para aquilo que é útil. Tem interesse nos aspectos práticos do mundo dos negócios – processos manufatureiros, comercialização, distribuição e consumo de mercadorias, utilização dos recursos econômicos e acúmulo de bens tangíveis (ética protestante). É profundamente “prático” e se adapta bem ao estereótipo do empresário.
- O ente **teórico** está primariamente interessado na descoberta da verdade e na ordenação sistemática dos seus conhecimentos. Ao perseguir esse objetivo, costuma ter 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.
- O ente **político** é orientado pelo poder, não necessariamente na política, mas em qualquer área em que trabalhe. A maioria dos líderes tem alta orientação para o poder. A competição desempenha um importante papel em sua vida. Para algumas pessoas, esse é um valor superior, que as leva a procurar continuamente o poder pessoal, a influência e o reconhecimento.
- O ente **estético** tem maior interesse pelos aspectos artísticos da vida, embora não precise ser um artista criativo. Valoriza a forma e a harmonia, enxergando a experiência em termos de graça, simetria ou harmonia. Vive o aqui e o agora, com entusiasmo.
- O ente **social** é essencialmente orientado para o bem-estar social. Seu valor intrínseco é o amor ao ser humano – dimensão altruísta ou filantrópica do amor. Como para ele as pessoas são os fins, tende a ser amável, empático e altruísta.

Quadro 1: Tipos de orientação de valores
 Fonte: GUTH; TAGIURI, 1965. Adaptação.

Valores e líderes de amanhã

Os valores afetam a percepção não apenas dos fins adequados, mas também dos meios adequados a eles. Do conceito e desenvolvimento das estratégias organizacionais, estruturas e 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 da liderança com base no argumento de que não se pode esperar dos gestores que adotem um estilo de liderança contrário à 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 fundamental – ela engloba, incidentalmente, o perfil da orientação de valor do indivíduo.

Tannenbaum e Schmidt (1958) descreveram 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 papel importante. As pessoas decidem de acordo com o seu perfil de valores, ou seja, suas decisões se baseiam no sistema de valores que elas incorporam. Em outras palavras, valores e atitudes são importantes porque podem moldar o comportamento, o que, em última instância, acaba por influenciar as outras pessoas.

Os funcionários, recursos essenciais das organizações do século 21, podem ser classificados em diversas gerações, cada uma com necessidades específicas de motivação. Kuzins (1999) afirma que dirigentes e gestores precisam entender as pessoas, independentemente da sua idade, descobrindo suas habilidades, pontos fortes e outras fontes de motivação. Assim, os líderes devem reconhecer que cada indivíduo é único e, por isso, têm que lidar com cada funcionário de maneira particular.

Por outro lado, há alguns fatores importantes com os quais os líderes de amanhã serão confrontados:

- O fenômeno do desemprego, decorrente do acelerado desenvolvimento da mecanização, automatização e centralização do aparelho econômico, e da ideia de estabilização monetária, que em vez de absorver todas as unidades de energia humana, cria um número crescente de mãos e, pior ainda, de cérebros ociosos.
- O fenômeno da investigação – Quem pode dizer hoje para onde nos levará o conhecimento combinado do átomo, hormônios, células e leis da hereditariedade?
- A necessidade de uma união verdadeira, associação plena dos seres humanos ordenados organicamente, que nos levará à 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, os quatro critérios que devem ser buscados no desenvolvimento dos líderes de amanhã são: a influência responsável, a liderança centrada em objetivos coletivos, a coerência e a fecundidade. Em suma, é preciso colocar em prática as ideias apresentadas por Nanus (1995), em seu livro *Visionary Leadership*: os líderes precisam definir a direção a ser seguida e o foco, de forma clara e visível, bem como as expectativas, que 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 da liderança.

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

Eficácia da liderança

O objetivo deste tópico não é rever toda a literatura sobre liderança, mas explicar o motivo da escolha explícita de um modelo – o método de Liderança Situacional, desenvolvido por Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard (1969). Para além da abordagem dos traços e atitudes, o modelo tridimensional de eficácia da liderança de Hersey-Blanchard foi considerado o mais adequado, por ter sido concebido para medir três aspectos do comportamento dos líderes adequados a responder às questões pesquisadas no estudo. São eles: estilo, gama ou flexibilidade de estilos e adaptabilidade de estilo ou eficácia de liderança.

O estilo de liderança de uma pessoa envolve uma combinação dos comportamentos nas tarefas e relacionamentos. Os dois tipos de comportamento centrais para a ideia de estilo de liderança são definidos da seguinte forma:

- Comportamento nas tarefas: Os líderes são suscetíveis a organizar e definir as funções dos membros do seu grupo.
- Comportamento nos relacionamentos: Os líderes são suscetíveis a manter relações pessoais entre si e com 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 operam. A adequação vem da correspondência entre o estilo do líder e a maturidade para a execução das tarefas ou entregas, por parte dos colaboradores, ou a prontidão para o desempenho dessas tarefas. Na Liderança Situacional, essa prontidão é definida pela demonstração da capacidade (conhecimentos, experiência e habilidade) e disposição (confiança, comprometimento e motivação) de um colaborador em realizar uma tarefa específica (HERSEY; BLANCHARD; JOHNSON, 2001). A FIG. 1 sumariza o modelo.

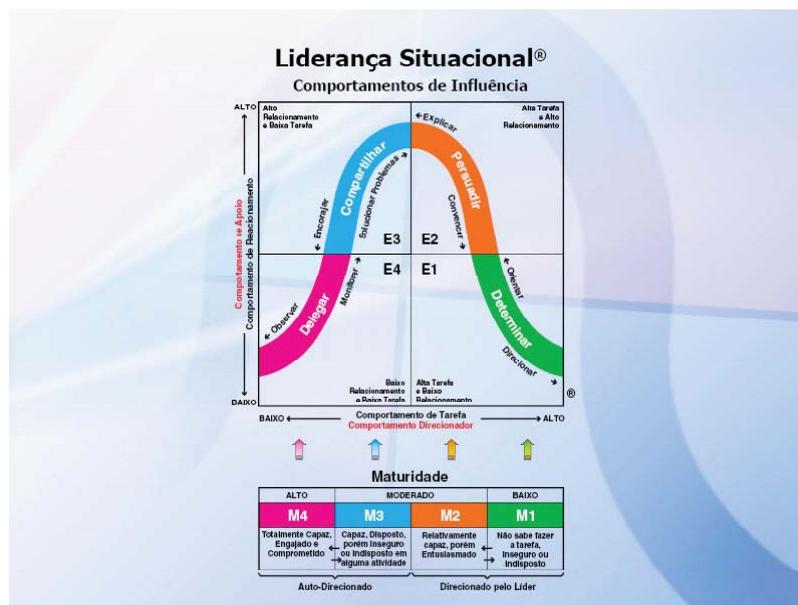


Figura 1: Modelo de Liderança Situacional
Fonte: HERSEY; BLANCHARD, 1969.

Diferenciação organizacional

Para medir a diferenciação organizacional, foi utilizado o Modelo de Diferenciação Organizacional – MDO –, segundo Bruno (2006). Trata-se de uma abordagem holística, baseada em duas variáveis:

- comprometimento, que diz respeito à maneira como se perseguem resultados na organização;
- resultado, que leva em conta os resultados finais atingidos, econômicos e financeiros.

A abordagem visa – com a interação das duas variáveis – aumentar o valor de mercado da organização, se for privada, ou aumentar o *goodwill*, se for governamental, sem fins lucrativos ou ONG.

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

- Comprometimento – “Capital humano”, “capital de inovações”, “capital de processos”, “capital de relações”, “meio ambiente” e “sociedade”
- Resultado – “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, **Comprometimento**, está relacionado aos vetores do capital intelectual (intangível) da organização – pessoas, processos, inovação e parcerias – e ao entorno da empresa – meio ambiente e sociedade. O “capital humano” não pertence à empresa, está nela e é consequência direta da soma das habilidades e conhecimentos de seus funcionários. O “capital de processos” refere-se aos processos internos e externos que existem dentro da 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 consequência direta da cultura da empresa e de sua capacidade em 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 –o verdadeiro ambiente construído pela organização para gerenciar e gerar adequadamente o seu conhecimento. “Meio ambiente e sociedade” refere-se à forma como a organização lida com a proteção dos recursos naturais e 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. Eles fornecem uma pontuação média para os comprometimentos (a média das médias por instrumento). É levada em conta a pontuação relativa referente a cada instrumento, 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, **Resultado**, está relacionado aos resultados econômicos e financeiros da organização. Para analisar o desempenho da gestão operacional,

selecionamos a “margem operacional” e, 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, foi selecionado como indicador o EBITDA (lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização). Finalmente, para verificar a eficácia da gestão dos investimentos de capital, foram escolhidos os indicadores “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. Os valores relativos assim obtidos são levados em conta, calculando-se sua média aritmética simples. 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 cálculo 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 não apenas quanto a organização investe em bens intangíveis como também sua relação com a sociedade e os aspectos ambientais. 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 produto dos seus resultados pela forma como os atinge; os indicadores do lado esquerdo (IDO) têm a ver com trajetória e movimento (as medições são periódicas – por exemplo, anuais), enquanto os indicadores do lado direito se referem à matéria e à energia humana e não humana.

A FIG. 2 apresenta a estrutura conceitual do modelo.

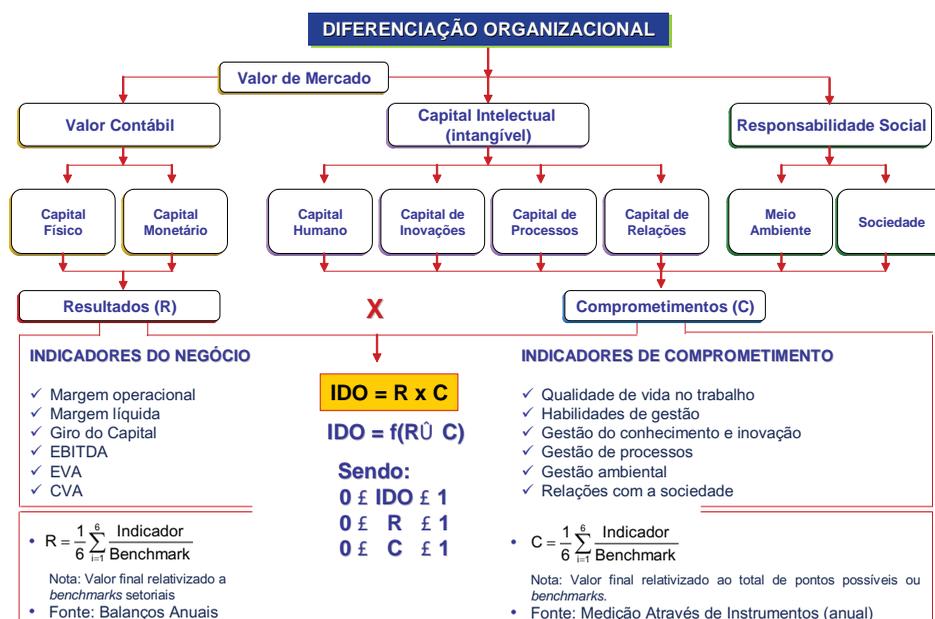


Figura 2: Estrutura conceitual do modelo

Fonte: BRUNO, 2006.

As organizações diferenciadas têm pontuação mais 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. Outras possibilidades são: as organizações “patrocinadas”, com pontuações altas em comprometimentos e baixas em resultados; as organizações “econômico-financeiras”, que apresentam pontuações baixas em comprometimentos e altas em resultados.

A FIG. 3 mostra a interpretação gráfica do modelo, em que foram consideradas as pontuações de seis organizações imaginárias (A a F).

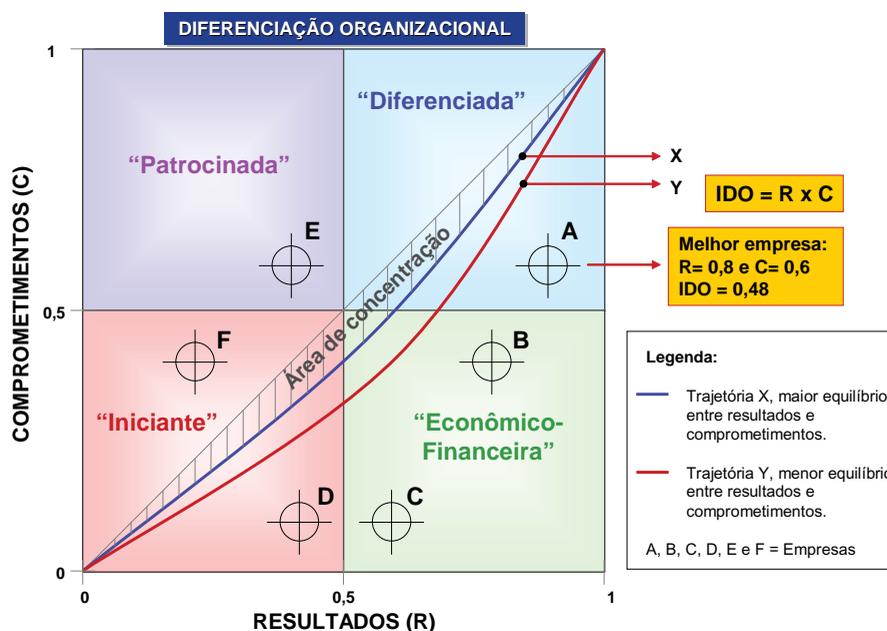


Figura 3: Interpretação gráfica do modelo

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 prazo, podem conduzi-la a jogos de “perde-perde”, dificultando seu desenvolvimento harmonioso na busca da diferenciação.

Outra vantagem na utilização desse modelo é que as pontuações nas dimensões específicas dos Comprometimentos e nos indicadores de desempenho econômico-financeiro dos

Resultados podem revelar a existência de significativa margem para melhoria nos componentes das duas variáveis. A FIG. 4 indica as lacunas por dimensão considerada e conduz a um plano de ação para colocar a organização em trajetória de evolução ao longo do tempo.

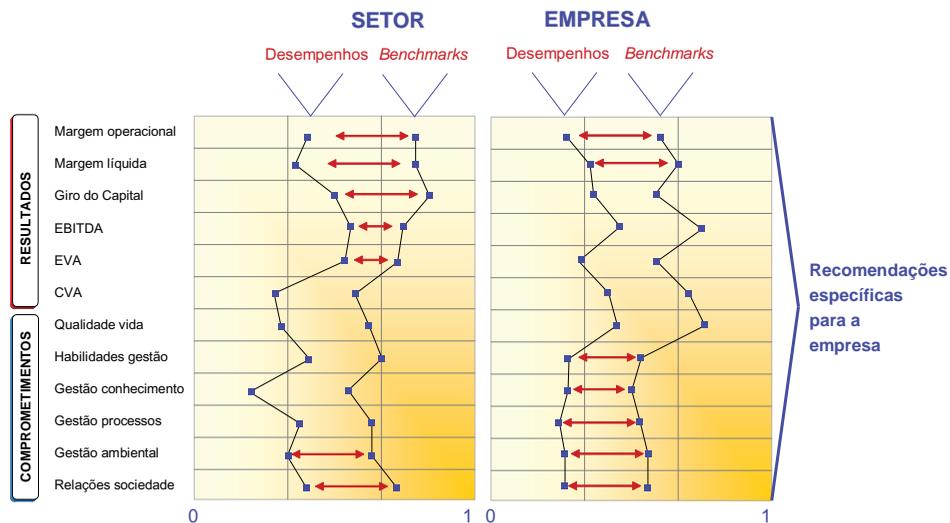


Figura 4: Lacunas (*gaps*) por dimensão considerada
 Fonte: BRUNO, 2006.

Observa-se na FIG. 4 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:

1. Qual o perfil de valores pessoais dos executivos envolvidos na pesquisa?
2. Qual o seu estilo predominante de liderança?
3. Qual 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 com 400 executivos de 48 empresas de médio e grande porte, que operam no Brasil e na América do Sul, a maioria dos seguintes setores: eletroeletrônico, 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 domésticos, 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 entre 28 e 48 anos.

Coleta dos dados

Com o objetivo de levantar os valores pessoais dos executivos, foi desenvolvido e aplicado um questionário para medir a importância relativa de cada valor, cobrindo as cinco orientações de valores, conforme apresentado na TAB. 1.

Os 10 itens validados para cada um dos cinco valores variaram de 0,30 a 0,81, e a confiabilidade dos resultados, de 0,80 a 0,89. Todos os coeficientes foram importantes para o nível de significância de 0,01. Para medir o comportamento do líder, foram levados em consideração o Modelo de Liderança Situacional e o instrumento LEAD (Eficácia da Liderança e Descrição da Adaptabilidade), desenvolvido pelo Centro de Estudos de Liderança (HERSEY; BLANCHARD, 1965). Os três aspectos contemplados por esse modelo são: estilo, gama de estilo ou flexibilidade, e adaptabilidade do estilo ou eficácia de liderança. O LEAD autoavaliação 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; 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. Onze coeficientes foram significativos para além do 0,01 de significância e um foi significativo no nível 0,05 de significância. A confiabilidade do LEAD foi moderadamente forte. Em duas administrações, num intervalo de seis semanas, 75% dos gerentes mantiveram seu estilo dominante, e 71%, o estilo alternativo. Os dois coeficientes de contingência foram de 0,71 e cada um deles foi significativo no nível 0,01 de significância. Enquanto a correlação da pontuação de adaptabilidade foi 0,69, o nível de significância foi de 0,01. Por apresentar uma resposta certa, esse tipo de instrumento só precisa ser validado uma vez.

Para calcular o equilíbrio dos valores pessoais, foi utilizado o seguinte critério: 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 escolhidos para definir a zona de equilíbrio; assim, foi possível computar o EVP – Equilíbrio de Valores Pessoais – EVP –, em porcentagem, para cada respondente. Dividiu-se a quantidade de valores com pontuação dentro do intervalo arbitrado por 5 (total de valores pesquisados) e multiplicou-se por 100.

Para verificar se existe uma relação entre o equilíbrio dos valores pessoais e a eficácia de liderança, foi calculado o coeficiente de correlação linear, 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 Índice de Diferenciação Organizacional – IDO –, foi calculado o coeficiente de correlação linear, 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 à primeira questão da pesquisa, as pontuações médias dos respondentes foram calculadas levando-se em consideração cada uma das cinco orientações de valor consideradas no instrumento de medição (TAB. 1).

Tabela 1
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 TAB. 1 revela que essa amostra de executivos, obviamente, valoriza mais os aspectos teóricos e econômicos do que os estéticos e políticos. É bom destacar que a pontuação reflete a importância relativa de cada valor, ou seja, o aumento de um valor acarreta a redução dos outros. Por outro lado, são resultados em termos das médias do grupo. Alguns executivos, individualmente, podem ter respondido de modo diferente do resto do grupo. De qualquer maneira, a TAB. 1 apresenta uma falta de equilíbrio quanto ao perfil de valores pessoais dos executivos envolvidos – conseqüentemente, em seu processo decisório eles darão mais importância aos valores predominantes. O equilíbrio médio de valores pessoais na amostra foi de 40%, ou seja, apenas dois dos cinco valores estão no intervalo central.

Dos 400 executivos pesquisados, apenas 82 (20%) apresentaram três ou mais valores no intervalo médio de pontuação, ou seja, entre 11 e 13, incluindo-se os extremos, o que significa 60% ou mais de equilíbrio em seus valores pessoais, denotando um perfil de líder.

Comparando-se esse resultado com estudo anterior da mesma natureza (LUCK; OLIVER, 1974), nota-se uma mudança envolvendo os valores políticos e sociais. Luck e Olivier (1974) encontraram o valor político na segunda posição, e o social, na última. Isso pode ser explicado pelo fato de que, nas últimas décadas, esse tipo de orientação de valor (político) foi visto pelas pessoas como “meio sujo”, devido ao mau exemplo dado pela maioria dos políticos. No topo, 72% da amostra pertencem à geração X (ZAMKE; FILIPCZAK, 2000), com idades entre 23 e 34 anos. Esse grupo tem demonstrado preocupação com

sua sobrevivência tanto econômica quanto psicológica, e tem uma relação casual com poder e autoridade.

Para responder às 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 TAB. 2 apresenta o perfil dos executivos pesquisados considerando-se seus estilos de liderança.

Tabela 2
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 TAB. 2, a amostra dos executivos revela a predominância do 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, têm dificuldades em lidar com problemas de disciplina ou com grupos com baixos níveis de maturidade, em suas tarefas ou de prontidão, bem como com pessoas que possuam alta maturidade em relação às tarefas a elas confiadas.

Os resultados da adaptabilidade de estilo ou eficácia de liderança são mostrados na TAB. 3, agrupados em quartis, cobrindo um intervalo de respostas que varia entre 0 e 36.

Tabela 3
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.

Vemos na TAB. 3 que 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. A amostra de executivos tem predominantemente um nível moderado de eficácia de liderança. **Apenas 23 (5,8%) respondentes apresentaram nível adequado de eficácia de liderança, ou seja, pontuaram no intervalo de 27 a 36.** Esse resultado era esperado, pois, 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-se o conjunto de dados pareados, incluindo-se todos os respondentes, com duas pontuações variáveis: a do equilíbrio dos valores pessoais e a da eficácia de liderança. 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 existe uma relação entre a média dos equilíbrios de valores pessoais dos executivos – EVP –, por organização, e sua diferenciação organizacional, calculada através do Índice de Diferenciação Organizacional (IDO), bem como entre a média da eficácia de liderança (EL) dos executivos, por organização, e o IDO, foram calculadas as médias por empresa do equilíbrio dos valores pessoais e da eficácia de liderança dos executivos, e os coeficientes lineares, envolvendo os dados pareados por organização, do IDO e do EVP, assim como do IDO e da EL. A TAB. 4 apresenta os cálculos envolvendo as 48 organizações pesquisadas.

Tabela 4

Índice de diferenciação organizacional, resultados do equilíbrio dos valores pessoais e da eficácia de liderança

Nbr.	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

4	Componentes elétricos O 07	0,45	0,65	0,29	40	20
	O 08	0,71	0,40	0,28	60	26
5	Transporte/Logística O 09	0,30	0,50	0,15	20	16
	O 10	0,56	0,66	0,37	60	23
	O 11	0,54	0,50	0,27	40	21
6	Eletrônicos O 12	0,35	0,25	0,09	0	15
	O 13	0,65	0,55	0,36	60	24
	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	Lojas 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

IDO = Índice de Diferenciação Organizacional

Fonte: Dados da pesquisa.

Como já mencionado, o coeficiente de correlação linear foi calculado levando-se em conta um conjunto de dados pareados envolvendo as 48 organizações, com duas variáveis: o equilíbrio de valores pessoais e o índice de diferenciação organizacional. 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. Além disso, confirma os resultados de estudos anteriores (SIKULA, 1971).

Finalmente, o coeficiente de correlação linear foi calculado levando-se em conta um conjunto de dados pareados, também envolvendo as 48 organizações, com duas variáveis: a eficácia de liderança e 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% (3) das organizações pesquisadas situaram-se na região de diferenciação plena (IDO \geq 0,49).**

Conclusões e recomendações

Conclusões

A partir dos dados obtidos, foram evidenciadas as seguintes conclusões:

1. A pesquisa mostrou que os executivos da amostra apresentam um desequilíbrio no seu perfil de valores pessoais. E, ainda pior, sua orientação política – em parte relacionada à influência sobre as pessoas, ou seja, a liderança – recebeu a mais baixa pontuação média (10,0). Isso pode ser parcialmente explicado, como dito anteriormente, pelo fato de a maior parte da amostra (72%) pertencer à geração X (ZAMKE; FILIPCZAK, 2000), grupo preocupado com sua sobrevivência e que mantém uma relação casual com poder e autoridade. Por outro lado, o valor político está associado à política, o que é considerado algo “sujo” para a maioria dos cidadãos. De toda forma, este é o momento de encarar o problema, se quisermos ter líderes com os seguintes traços: influência responsável, foco nas pessoas, coerência entre comportamentos e ações, e fecundos, isto é, com competência para liderar os progressos com firmeza. Precisamos trabalhar com afinco para desenvolver o conhecimento que nos ajude a entender melhor e influenciar os valores pessoais dos líderes.
2. Os resultados sobre a flexibilidade no estilo de liderança e a eficácia de liderança (adaptabilidade) nos levam a concluir que o grupo de executivos envolvidos na pesquisa precisa ser treinado em termos de habilidades de liderança. Devem ser mais flexíveis e capazes de usar o estilo correto para cada situação. Estudos anteriores (HERSEY; BLANCHARD; JOHNSON, 2001) sugerem que, com o novo perfil, esse grupo de executivos seria capaz de gerar melhores resultados em suas organizações.
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. Afinal, todos os valores pessoais considerados neste estudo são importantes e, por isso, precisam ser valorizados. Assim, teremos líderes com uma visão de mundo mais abrangente, garantindo decisões mais apropriadas nas várias situações em que estiverem envolvidos.

Recomendações

Gerais

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

- Considerar questões como a liderança nos esforços educacionais da sociedade desde a infância, preparando as novas gerações para a prática da liderança focada nas pessoas e em suas necessidades profissionais e pessoais.
- Perceber que a hora da escolha é agora – devemos assegurar que dois terços da humanidade, com baixa qualidade de vida, recebam uma rápida e efetiva atenção dos líderes de hoje e de amanhã. É preciso acelerar o processo de democratização do conceito de liderança, isto é, torná-la acessível a pessoas de todas as disciplinas, idades e regiões.
- Estimular e dar suporte a organizações, como a Organização das Nações Unidas – ONU – e em particular a Unesco, e a todos os sistemas educacionais ao redor do mundo, para multiplicar e potencializar os projetos e decisões que levem ao desenvolvimento social da humanidade. Assim, poderemos assegurar a convergência do mundo dos negócios, instituições políticas e sociedade civil. Mas é preciso ter em mente que isso só será possível se todas as partes envolvidas compartilharem os mesmos valores básicos e 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, as extrapolações dos dados obtidos devem ser feitas com cautela.

Para estudos futuros da mesma natureza, sugerimos uma abordagem 360 graus, que envolva os estilos de liderança, flexibilidade e eficácia de liderança. Também recomendamos que estudos posteriores considerem amostras maiores e sejam conduzidos em outras culturas.

Referências

- BRUNO, Léo Fernando Castelhana. *Valores pessoais: estudo de caso*. Manaus: UFAM, 2000.
- BRUNO, Léo Fernando Castelhana; LAY, Eduardo G. E. Personal values and leadership effectiveness. *Caderno de Idéias*, n. 507, Nova Lima, Fundação Dom Cabral, 2005.
- BRUNO, Léo Fernando Castelhana. Organizational differentiation: leading organizations into adding value to society. *Caderno de Idéias*, n. 603, Nova Lima, Fundação Dom Cabral, 2006.
- BRUNO, Léo Fernando Castelhana. Levantamento do índice de diferenciação organizacional Brascabos. *Relatório de Pesquisa*, n. 601, Nova Lima, 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, 1967.
- GUTH, W. D.; TAGIURI, Renato. Personal values and corporate strategies. *Harvard Business Review*, Boston, v. 43, n. 5, p. 123-132, Sep.-Oct. 1965.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, v. 23, n. 5 p. 26-34, May 1969.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H.; JOHNSON, D. E. *Management of organizational behavior: leading human resources*. New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- HERSEY, Paul (Org.). *Survey on leadership flexibility, adaptability and power source*. CA: Center for Leadership Studies, 2003. Internal publication.
- 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.; OLIVER, Bruce L. American managers' personal value system – revisited. *Academy of Management Journal*, v. 17, n. 3, p. 549-554, Sep. 1974.
- NANUS, B. *Visionary leadership: creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1995.
- SAFTY, Adel *et al.* *Value leadership*. Istanbul: University of Bahcesehir, 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. ANNUAL MEETING OF THE ACADEMY OF MANAGEMENT, 31, 1971. *Proceedings*, p. 271-272.
- SPRANGER, E. *Types of men*. Halle, Germany: Max Niemeyer Verlag, 1928.
- TANNENBAUN, R.; SCHMIDT, Warren. How to choose a leadership pattern. *Harvard*

Business Review, p. 95-102, Mar.-Apr. 1958.

ZAMKE, Raines; FILIPCZAK. Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace. *American Management Association Publication*, p. 30-31, 2000.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

CAMPUS ALOYSIO FARIA

Centro Alfa – Av. Princesa Diana, 760
Alphaville Lagoa dos Ingleses
34000-000 – Nova Lima (MG) – Brasil
Tel.: 55 (31) 3589-7200

UNIDADE BELO HORIZONTE

Rua Bernardo Guimarães, 3071
Santo Agostinho
30140-083 – Belo Horizonte (MG) – Brasil
Tel.: 55 (31) 3299-9700

UNIDADE SÃO PAULO

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1184
Vila Olímpia
04548-004 – São Paulo (SP) – Brasil
Tel.: 55 (11) 3513-4700

www.fdc.org.br

4005 9200 (Capitais)

0800 941 9200 (Demais Localidades)

INFORMAÇÕES

Stela Carvalho

Fone.: 55 31 3589-7413 – Fax: 55 31 3589-7402

stela@fdc.org.br

Faça uma visita virtual à FDC.

Acesse **www.fdc.org.br** e conheça
nossas instalações e programação..