

Limites culturais às teorias de liderança: um teste empírico no Brasil*

GEORGE F. FARRIS e ANTHONY D. BUTTERFIELD **

1. Introdução; 2. Métodos; 3. Resultados; 4. Discussão.

1. Introdução

A atual teoria organizacional é baseada em grande parte em pesquisas feitas nos Estados Unidos, que contêm aproximadamente 6% da população mundial. Mas a liderança também ocorre nos demais países que contêm os restantes 94%. Para que haja uma total compreensão do fenômeno de liderança, torna-se necessário a formulação de postulados que tenham maior aplicabilidade e que não se restrinjam à situação americana apenas. Como aponta William F. Whyte,¹ precisamos enfrentar duas questões cruciais:

a) Os resultados das pesquisas americanas podem ser generalizados a outras culturas, ou precisamos fazer modificações substanciais, levando em conta as diferenças de culturas?

b) Podemos interpretar o comportamento organizacional estrangeiro a partir do nosso prisma conceitual, ou precisamos mudar consideravelmen-

* Conferência feita a convite da Southern Illinois University em Carbondale, Illinois, no Simpósio sobre o Desenvolvimento Contemporâneo dos Estudos de Liderança, de 29 a 30 de abril de 1971. Este estudo foi patrocinado pela Fundação Ford, doação n.º 670-0122A ao Instituto de Tecnologia de Massachusetts e ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico.

** Professores da Alfred P. Sloan School of Management do Instituto de Tecnologia de Massachusetts. Tradução de Sergio Luiz Lenuzza.

¹ Whyte, William F. *Organizational behavior: theory and application*. Homewood, Illinois, Irwin-Dorsey, 1969.

te nossa orientação teórica para que possamos entender as informações de outros países?

Uma recente revisão da pesquisa organizacional, vista sob um ângulo intercultural, concluiu que "não existe uma boa orientação teórica, os dados são incompletos em muitos casos e as conclusões são de difícil compreensão".² Alguns dos melhores estudos sobre a liderança em outras culturas podem ser englobados em dois tipos: a) atitudes face à liderança ou atitudes ou "motivos" adotados pelas pessoas em posição de liderança,³ e b) alguns poucos estudos de comportamento de líderes.⁴ Se bem que estes trabalhos pioneiros pouco acrescentam a um todo coerente, eles oferecem hipóteses sugestivas e contrastantes sobre cultura e organização. Por exemplo, compare estas observações de dois eminentes cientistas sociais:

"O fator cultura tem que ser levado em consideração em todas as etapas da seleção e do treinamento do pessoal destinado a um trabalho intercultural. A cultura na qual o candidato foi criado, a cultura na qual trabalhará, as culturas originais das outras pessoas da equipe, a cultura dentro da qual o método burocrático específico ou ética de trabalho internacional originou-se ou na qual se baseia, tudo isso deve ser considerado."⁵

"Há um crescente volume de informações que indicam que os mesmos princípios fundamentais geram a mais alta produtividade e o melhor desempenho em países e culturas extremamente diversos. Os administradores de todas as nações, parcial e totalmente industrializadas, podem, portanto, melhorar seu desempenho orientando-se por estes princípios."⁶

² Roberts, Karlene H. On looking at an elephant: an evaluation of cross cultural research related to organizations. *Psychological Bulletin*, v. 74, p. 327-50, 1970.

³ Haire, M., Ghiselli, E. E. & Porter, L. W. *Managerial thinking - an international study*. New York, Wiley, 1966.

McClelland, D. C. *The achieving society*. Philadelphia, Pa., D. Van Nostrand, 1961.
— & Winter, D. G. *Motivating economic achievement*. New York, Free Press, 1969.
Bass, B. M. A plan to use programmed group exercises to study cross-cultural differences in management behavior. *International Journal of Psychology*, v. 4, p. 315-22, 1966.

Sirota, D. & Greenwood, J. M. Understand your overseas work force. *Harvard Business Review*, p. 53-60, 1971.

Peter, H. Shell managers and their organizations - a ten country survey. 1969.

Symposium presented to the convention of the American Psychological Association.

⁴ French, J. R. P., Israel, J. & As, D. An Experiment on participation in a Norwegian Factory. *Human Relations*, v. 13, p. 3-19, 1960.

Whyte, W. F. & Williams, L. K. Supervisory leadership: an international comparison. *Proceedings of the International Council for Scientific Management, Thirteenth International Management Congress*, v. 26, p. 481-8, 1963.

Williams, L. K., Whyte, W. F. & Green, C. S. - Do cultural differences affect worker attitudes? *Industrial Relations*, v. 5, p. 105-17, 1965.

⁵ Mead, Margaret. The factor of culture. In: Torre, M. ed. *The selection of personnel for international service*. Geneva, World Federation for Mental Health, p. 3-22, 1963.

⁶ Likert, R. - The relationship between management behavior and social structure - improving human performance: better theory, more accurate accounting. CIOS Tokyo Session I, Symposium C-3, p. 136-46, 1969.

O presente estudo tenta fornecer informações relevantes a este ponto de vista, pela investigação das relações entre a capacidade de liderança e o comportamento, a satisfação e o desempenho, as variáveis organizacionais e uma variável cultural em um país ainda não invadido pelo empirista americano: o Brasil.

A figura 1 mostra o esquema ilustrativo desta pesquisa. As organizações são vistas como sistemas abertos, influenciando e sendo influenciadas por seu ambiente central e periférico. De maneira geral, os fatores imediatamente relevantes à organização foram agrupados no ambiente central, tais como recursos humanos, fornecedores, clientes, agências controladoras e "o público". O ambiente periférico agrupa os fatores indiretamente relevantes para a organização, que podem influenciar as carac-

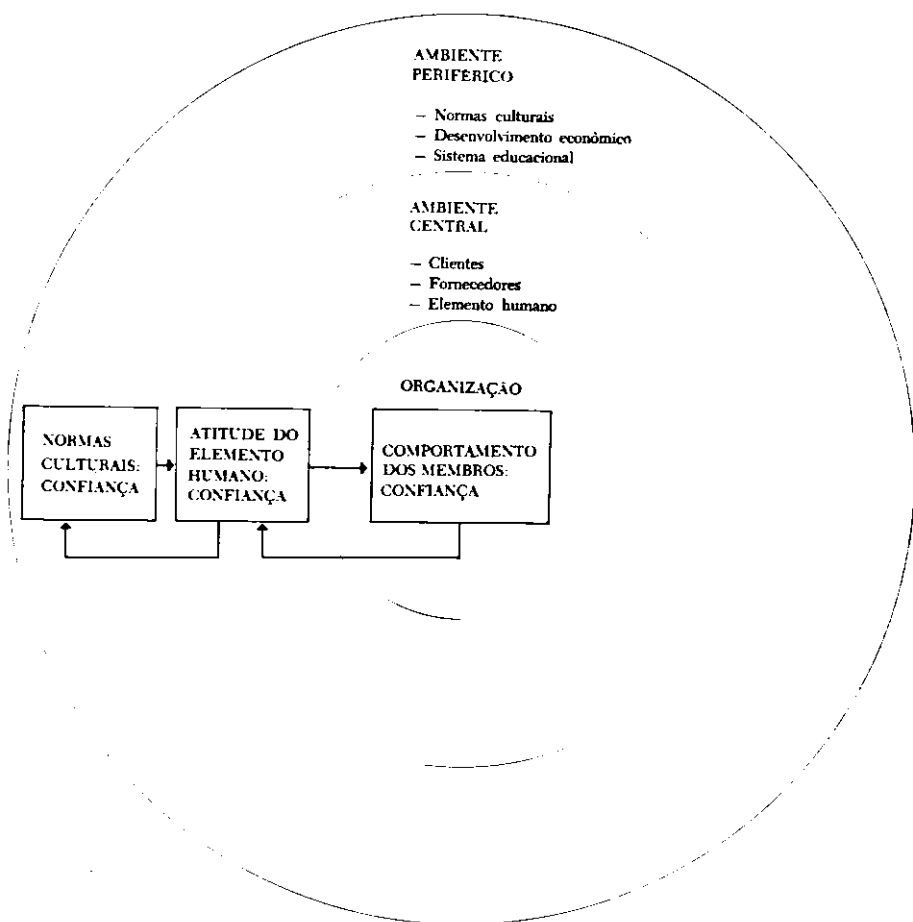


Figura 1. ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE

terísticas do ambiente central. Tais fatores seriam os padrões culturais, o nível de desenvolvimento econômico, os sistemas educacionais e governamentais. Sob este ponto de vista, uma norma cultural do ambiente periférico pode influenciar o comportamento de pessoas do ambiente central. Se uma destas normas afirmar que não devemos confiar nas pessoas, o elemento humano do ambiente central poderia acreditar que só deveria confiar na pessoas de sua família. Por sua vez, isto se refletiria no relacionamento hierárquico entre os membros da organização. Prosseguindo este raciocínio, o comportamento do elemento humano na organização pode influenciar suas atitudes, que podem influenciar as atitudes das outras pessoas nos ambientes periférico e central e que eventualmente influenciariam as próprias normas culturais.

De acordo com a estrutura geral citada, podemos aplicar o protótipo conceitual americano para estudarmos a liderança nas organizações, conforme nos mostra a figura 2. Em geral, temos encarado a satisfação e o desempenho do empregado em função das capacidades e do comportamento do líder. A natureza destas relações dependeria da tarefa, dos fa-

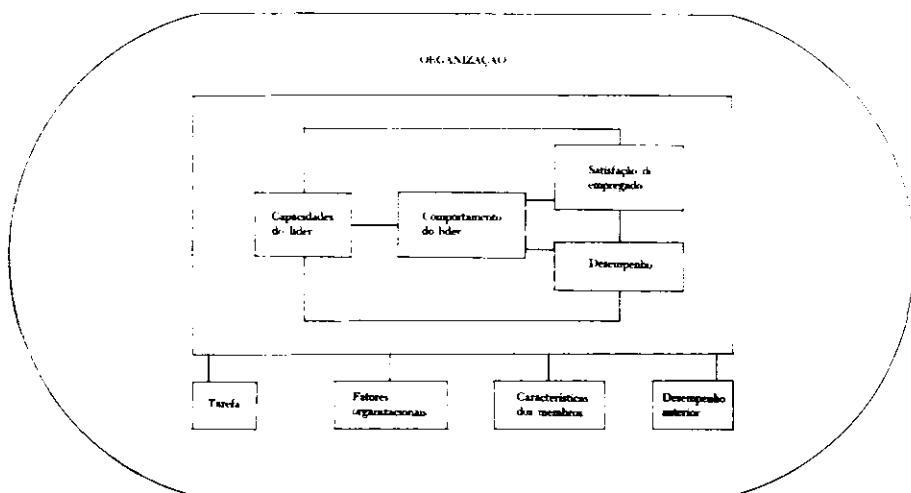


Figura 2. LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: PROTÓTIPO CONCEITUAL DE BASE AMERICANA

tores organizacionais, das características do pessoal e, de acordo com alguns de nós, de desempenho anterior.⁷ O ambiente onde ocorre a liderança pode afetar qualquer uma das nossas classes de variáveis ou as

⁷ Farris, G. F. Organizational factors and individual performance: a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, v. 53, p. 87-92, 1969.

— & Lim Jr., F. G. Effects of performance on leadership, cohesiveness, influence, satisfaction and subsequent performance. *Journal of Applied Psychology*, v. 53, p. 490-7, 1969.

relações entre elas. Um exemplo apenas: Whyte e seus colegas⁸ descobriram que a confiança dos estudantes peruanos é mais baixa do que nos Estados Unidos (ambiente periférico). Os funcionários de escritório de uma empresa peruana possuíam menos confiança do que seus colegas americanos (ambiente central). Os peruanos com menor confiança inclinavam-se a preferir uma supervisão mais rigorosa e os relativamente mais confiantes preferiam uma supervisão mais geral (liderança na organização).

No presente estudo, utilizamos o protótipo conceitual americano para orientar uma pesquisa de liderança em 16 instituições financeiras brasileiras. O protótipo foi adaptado ao ambiente local. Tentamos responder as “duas questões cruciais” de Whyte sobre liderança: “A estrutura seria útil e poderíamos generalizar os resultados das pesquisas americanas?” As questões foram examinadas especificamente:

- a) Os métodos americanos de pesquisa podem ser usados no Brasil?
- b) A capacidade de liderança está relacionada com o nível hierárquico, como a teoria de Mistura de Capacidades, de Mann, requer?⁹
- c) Quais os comportamentos e capacidades de liderança que influenciam a satisfação do empregado, sua motivação e o desempenho grupal e organizacional?
- d) A influência do líder para cima afetaria este relacionamento como seria de se esperar em uma sociedade mais tradicional?¹⁰
- e) A confiança afeta estas relações da mesma forma que no Peru?
- f) Qual a relação entre a liderança e a eficiência destas organizações?

Obviamente, estas questões não esgotam as possibilidades de pesquisa levantadas pela estrutura conceitual. Omitimos o tratamento sistemático de variáveis importantes como tarefa, o desempenho anterior e os aspectos críticos dos ambientes centrais e periféricos das organizações brasileiras. Esperamos que esta estratégia de investigar questões relativamente desconexas forneça um bom ponto de partida para a investigação da liderança no seu contexto cultural, pois usamos a amostragem de aspectos importantes de pesquisas anteriores e a teoria de liderança. Acharmos que essa atitude é um passo inicial de importância no desenvolvimento cumulativo desta teoria.

⁸ Whyte, W. F. & Williams, L. K. Supervisory leadership: an international comparison. *Proceedings of the International Council for Scientific Management, Thirteenth International Management Congress*, v. 26, p. 481-8, 1963.

— & —. Do cultural differences affect worker attitudes? *Industrial Relations*, v. 5, p. 107-17, 1965.

⁹ Mann, F. C. Toward an understanding of the leadership role in formal organization. In: Dubin, R., Homans, G., Mann, F. & Miller, D., ed., *Leadership and productivity*. San Francisco, Chandler, 1965. p. 68-103.

¹⁰ Pelz, D. C. Leadership within a hierarchical organization. *Journal of Social Issues*, v. 7, p. 49-55.

2. Método

2.1 Aplicação e amostragem

A pesquisa descrita neste estudo foi desenvolvida como parte de um programa maior de assistência técnica e pesquisa-ação entre o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e o Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). Este programa contou com a ajuda da Fundação Ford e manteve dois elementos trabalhando em tempo integral no Brasil.

Um dos principais objetivos do programa foi aumentar a eficiência de um sistema financeiro de desenvolvimento operado pelo BNDE através de bancos estaduais e regionais de desenvolvimento em todo o país. O sistema, conhecido por FIPEME (Fundo de Investimentos para a Pequena e Média Empresa) concede créditos a longo prazo, a juros baixos, a empresas pequenas e médias. Logo depois da aprovação de cada projeto, o dinheiro é "repassado" do BNDE aos bancos locais e destes para a firma requerente. Os bancos estaduais e regionais possuem outros programas de financiamento e o FIPEME é apenas uma parte das operações totais dos bancos.

Foram submetidos questionários a 297 pessoas em sessões grupais, em visitas de campo a 16 bancos. Em todas elas, fez-se uma tentativa de incluir a totalidade do pessoal técnico e supervisor que trabalhava no FIPEME nos bancos. Quando possível, outros diretores e supervisores-chave também preenchiam os questionários. As diferenças no tamanho e na estrutura organizacional dos bancos, assim como os problemas surgidos com o estabelecimento de pesquisa de campo em organizações espalhadas pelo País, causou uma amostragem um pouco desigual dos 16 bancos. Mesmo assim, mais ou menos 85% do pessoal elegível do FIPEME em cada banco respondeu ao questionário. Na maioria dos bancos, o pessoal do FIPEME constituía a maioria do estafe profissional.

2.2 Medidas do questionário

Usamos dois questionários. Um questionário básico, feito especialmente para a pesquisa do FIPEME, mediu fatores tais como a comunicação, a influência, a motivação etc., assim como as variáveis aqui descritas. Além disso, o Perfil Organizacional de Likert foi usado para medir o estilo administrativo dos bancos, nos termos da teoria administrativa de quatro sistemas de Likert.¹¹

As perguntas foram traduzidas por brasileiros bilíngües. As traduções foram depois revistas pelos autores, em colaboração com os tradutores, para que não houvesse dúvidas. Uma versão de português para o inglês indicou que as traduções eram idênticas. As perguntas, em ambas as línguas, estão incluídas no apêndice.

¹¹ Likert, R. *New patterns of management*. New York, McGraw-Hill, 1961.

———. *The human organization: its management and value*. New York, McGraw-Hill, 1967.

2.2.1 Liderança

Dez itens foram usados para medir a liderança, foram selecionados para refletir áreas de liderança conceitualmente importantes e relativamente bem pesquisadas (nos Estados Unidos). Os itens originam-se de maneira clara do tema Michigan, do estudo de liderança em organizações.¹² Preferimos usar itens simples ao invés de índices, parte devido a limitações de espaço e parte porque os itens foram usados exaustivamente em pesquisas anteriores.¹³

Antes de começarmos o questionário sobre liderança, pedimos que os funcionários indicassem a função de seus próprios supervisores: chefe de seção ou departamento, diretor, presidente ou qualquer outro tipo de supervisor. Nem o grupo, nem o chefe foram identificados pelo nome. Os subordinados forneceram percepções das *capacidades* do supervisor, assim como de seu comportamento. Os dez itens podem ser resumidos assim:

n.º da questão:	item:
37	Capacidades técnicas
38	Capacidades de relacionamento humano
39	Capacidade administrativa
40	Capacidades institucionais
41	Influência para cima

n.º da questão:	item:
42	Métodos de homem-a-homem
43	Altos padrões
44	Supervisão rigorosa
45	Comportamento punitivo
46	Satisfação com o supervisor

Os itens que mediam as capacidades técnicas do supervisor, as capacidades de relacionamento humano, a capacidade administrativa e as ca-

¹² Likert, R. *New patterns of management*. New York, McGraw-Hill, 1961.

_____. *The human organization: its management and value*. New York, McGraw-Hill, 1967.

Georgopoulos, B. S. & Mann, F. C. *The community general hospital*. New York, McMillan, 1962.

Mann, F. C. Toward an understanding of leadership role in formal organization In: Dubin, R., Homans, G., Mann, & Miller, D., ed. *Leadership and productivity*. San Francisco, Chandler, 1965. p. 68-103.

Bowers, D. G. & Seashore, S. E. Predicting organization effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, v. 11, p. 238-63, 1966.

¹³ Em muitos casos, os itens foram usados como componentes de índices e foram mostrados para apontar a porção maior da variância do índice particular. Além da pesquisa citada acima, veja também Butterfield, D. A. *An Integrative approach to the study of leadership effectiveness in organizations*. Ann Arbor, Michigan, University Microfilms, 1968. Doctoral dissertation, University of Michigan.

pacidades institucionais de liderança, foram usados para testar a Teoria de Mistura de Capacidades de Mann,¹⁴ de liderança organizacional.

O item que media a influência vertical do supervisor para cima, em relação aos seus próprios supervisores, foi usado para testar a importância desta influência, como verificou Pelz.¹⁵

Para testar a teoria de Likert¹⁶ que enfatiza os métodos de supervisão grupal, formulamos a pergunta 42 que verifica se o supervisor emprega métodos grupais ou individuais (de homem-a-homem).¹⁷ Em menor grau, a pergunta testa também a teoria dos quatro fatores, de Bowers & Seashore,¹⁸ que enfatiza a "facilitação da interação". Outro importante fator nos modelos de Likert: Bowers & Seashore é até que ponto o supervisor mantém altos padrões de desempenho.

A questão 44, sobre supervisão rigorosa versus supervisão mais geral,¹⁹ foi usada para testar a descoberta de Kahn e Katz, em 1940 (mais tarde sumarizada em Kahn e Katz)²⁰ que através dos anos tornou-se quase um dogma da boa administração: uma supervisão mais geral é mais eficaz que uma supervisão rigorosa.

O comportamento encorajador da parte do chefe é um ingrediente essencial de quase todas as teorias de liderança organizacional, Michigan ou demais. Nossa pesquisa inclui um item que examina o oposto disto: o comportamento punitivo. Perguntamos quantas vezes o supervisor inferiorizava ou agia de maneira sarcástica com seus subordinados.²¹ Finalmente incluímos uma pergunta que avaliava o grau de satisfação do empregado com seu chefe, tudo considerado. Em estudos de liderança, este tipo de questão é muito usado como uma variável dependente.

2.2.1.1 Confiança

O questionário básico continha dois itens para medir a confiança interpessoal. Williams, Whyte e Green²² descobriram que a confiança é uma medida em potencial das satisfações dos empregados, sob diferentes estilos de supervisão, no Peru e nos Estados Unidos. As respostas dos quatro itens foram combinadas num índice de confiança. Os itens estão incluídos no apêndice.

¹⁴ Mann, F. C. op. cit.

¹⁵ Pelz, D. C. op. cit.

¹⁶ Likert, R. op. cit.

¹⁷ Na presente pesquisa, um alto escore no item 42 indica maior uso dos métodos de "homem-a-homem". Portanto diremos: "Métodos de homem-a-homem".

¹⁸ Bowers, D. G. & Seashore, S. E. — op. cit.

¹⁹ Da mesma forma, o item 44 será mencionado como "supervisão rigorosa".

²⁰ Kahn, R. L. & Katz, D. Leadership practices in relation to productivity and morale. In: Cartwright, D. & Zander, A. ed. *Group dynamics: research and theory*. 2. ed. Evanston, Ill., Row, Peterson, 1960.

²¹ Day, R. & Hamblin, R. Some effects of close and punitive styles of supervision. *American Journal of Sociology*, v. 69, p. 499-510.

²² Williams, L. K., Whyte, W. F. & Green, C. S. op. cit.

2.2.1.2 Esforço e eficiência

O questionário básico também incluía quatro itens que mediam, respectivamente, as percepções dos empregados da eficiência do seu grupo de trabalho e do seu banco, e do esforço dispendido pelo pessoal de seu grupo e banco para atingir um alto nível de desempenho. Estes itens são usados como variáveis dependentes neste estudo. Estão incluídos no apêndice.

2.2.1.3 Métodos de análise

Análises de variância e correlação foram empregadas como métodos primários de análise. A correlação de momento-produto de Pearson é usada para verificar as relações a nível individual, enquanto a correlação de ordem de escalonamento de Spearman foi usada para as relações a nível bancário. Em todos os casos, os níveis de significância relatados são para testes bilaterais.

3. Resultados

3.1 *Confiabilidade das medidas*

Antes de entrarmos nas questões mais substantivas da pesquisa, é importante saber se os métodos de pesquisa do questionário, que foram “transplantados” dos Estados Unidos para o Brasil, eram de fato adequados. No começo do nosso projeto estávamos preocupados com a aplicabilidade da pesquisa de questionário nas organizações brasileiras. Alguns dos nossos colegas brasileiros (nenhum psicólogo) tinham dúvidas semelhantes. Com o passar do tempo, nossas dúvidas foram em grande parte diminuídas. Idealizamos em conjunto, pré-testamos e revisamos nossos instrumentos. Entrevistamos bancários brasileiros e os observamos no trabalho. O fenômeno básico de comportamento organizacional nos bancos brasileiros não parecia ser muito diferente das organizações americanas aos nossos “olhos de antropólogos”. Dificuldades de tradução foram superadas. No total, nossa intuição diz que a pesquisa de questionário é nem menos (e nem mais) adequada aos bancos brasileiros do que aos bancos americanos que conhecemos. Além disso, comentários orais e escritos dos participantes da pesquisa indicaram que nós perguntávamos sobre tópicos importantes, que podiam ser prontamente respondidos.

Nossa informação quantitativa de valor das medidas do questionário está limitada a um estudo aproximado de sua confiabilidade. Foi feita uma análise de variância, por banco, das medidas do questionário usadas neste estudo. Se as medidas estivessem adequadas, então as diferenças entre os bancos seriam maiores que as diferenças dentro deles, de forma especial nas questões que se referiam ao banco como um todo. (Convém lembrar que dentro de um dado banco, mais de um supervisor foi descrito. As semelhanças dentro dos bancos em questões referentes a líderes ou grupos

podem ser interpretadas como o resultado de um "clima de liderança" relativamente consistente dentro de uma organização.)

A variância entre os bancos foi maior do que a variância dentro dos bancos, em todas as questões, com exceção de uma. Além disso, como era esperado, os maiores F's tendiam a ocorrer nas questões que se referiam ao banco como um todo e não nas subunidades (ver quadro 1).

Quadro 1
ANÁLISE DE VARIÂNCIA POR BANCO

Questão	F (15,266)
Capacidades do líder	
Técnicas	2,20**
Relações humanas	1,59
Administrativas	1,60
Institucionais	2,39**
Comportamento do líder	
Homem-a-homem	1,13
Altos padrões	1,52
Supervisão rigorosa	1,69*
Comportamento punitivo	0,97
Satisfação, esforço, eficiência	
Satisfação com o supervisor	1,83*
Eficiência do grupo	1,90*
Eficiência bancária	4,90**
Esforço do grupo	2,23**
Esforço do banco	3,07**
Influência vertical do supervisor para cima	3,46**

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$.

3.2 *Mistura de capacidades*

A teoria de Mann sustenta que uma mistura de capacidades de supervisão é apropriada aos diferentes níveis hierárquicos de uma organização. A capacidade técnica é a mais importante nos níveis mais baixos, a capacidade administrativa e a capacidade de liderança institucional são mais importantes nos níveis mais altos, enquanto as capacidades de relacionamento humano são importantes em todos os níveis administrativos. Se a teoria de mistura de capacidades for válida para os administradores brasileiros, podemos supor que os subordinados vêem as capacidades técnicas mais altas nos supervisores de primeira linha e mais baixa entre os administradores de alto nível. Por outro lado, as capacidades administrativa e de liderança institucional seriam mais altas nos níveis superiores e mais baixas nos órgãos de linha.

As informações do quadro 2 e da figura 3 apoiam apenas em parte esta teoria. Os executivos de alto nível são os melhores classificados em todas as áreas de capacidade. Tanto nas áreas administrativas e de liderança institucional como também, contrariando as previsões, nas áreas técnicas. Se controlarmos esta tendência pelo cálculo em separado para cada nível, do desvio de cada capacidade do escore médio de capacidade para cada nível (ver quadro 3), veremos que a capacidade técnica é relativamente a mais forte, seguida de relações humanas e capacidades administrativas e institucionais de liderança, como tinha sido previsto ao nível de linha e ao nível médio. Entretanto, na administração de alto nível, a capacidade mais apontada foi a técnica, seguida de relações humanas, liderança institucional e capacidades administrativas.

Quadro 2

CAPACIDADE MÉDIA POR NÍVEL DO SUPERVISOR

Capacidade	Nível do supervisor			
	Primeiro (N=76)	Segundo (N=97)	Terceiro (N=105)	Média por capacidade
Técnicas	5,08	4,87	5,43	5,14
Relações humanas	4,77	4,70	5,37	4,98
Administrativas	4,67	4,61	4,92	4,74
Institucionais	4,03	4,24	5,24	4,56
Média por nível	4,64	4,60	5,24	

Quadro 3

DESVIOS DA CAPACIDADE MÉDIA PARA CADA NÍVEL

Capacidade	Nível do supervisor		
	Primeiro	Segundo	Terceiro
Técnicas	+0,44	+0,27	+0,19
Relações humanas	+0,13	+0,10	+0,13
Administrativas	+0,03	+0,01	-0,32
Institucionais	-0,61	-0,36	0,00

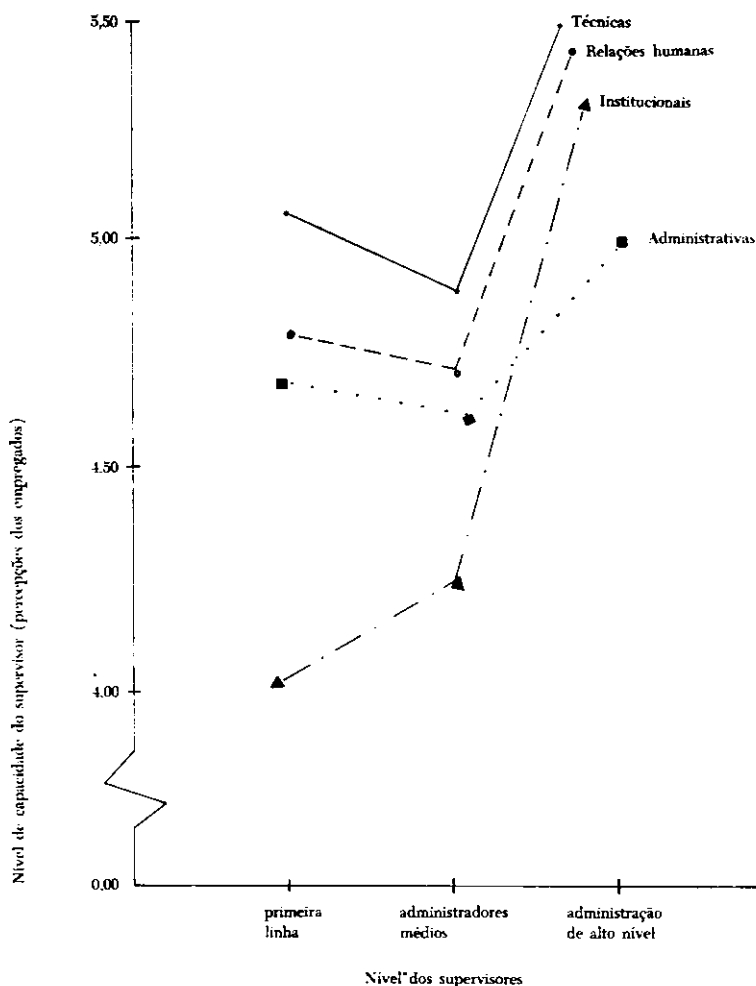


Figura 3 – MISTURA DE CAPACIDADE

As percepções das capacidades dos administradores pelos subordinados, em cada nível administrativo, estavam relacionadas com sua percepção de satisfação com o supervisor, com o esforço grupal e bancário e também com a eficiência grupal e bancária. A teoria da mistura de capacidades implica que as capacidades técnicas estão relacionadas com o nível de primeira linha, e que as capacidades administrativas e institucionais relacionam-se com a administração de alto nível. Todas as capacidades, em todos os níveis, estavam significativamente relacionadas com a satisfação e com o supervisor. As correlações variavam de 0,65 a 0,69 com uma mediana de 0,72. Constatamos relações semelhantes entre esforço e eficiência de

grupo. A capacidade dos supervisores de primeira linha tendia a não se relacionar com o esforço e a eficiência bancárias. Enquanto isso, todas as capacidades da alta e média administração relacionavam-se fortemente, não apresentando as diferenças entre uma capacidade e outra previstas pela teoria.

3.3 *Liderança, satisfação, esforço e desempenho*

Se os líderes capacitados se comportarem de maneiras específicas, os resultados serão melhores, é o que diz parte da bem conhecida teoria de liderança americana.²³ Estas teorias dizem que, virtualmente, em todas as situações de liderança, os líderes que têm mais sucesso são aqueles que possuem alta capacidade de relacionamento humano e técnica, que tratam seus subordinados como um grupo e não de homem-a-homem, que têm os melhores níveis de desempenho, que exercem uma supervisão mais geral e mais rigorosa, que procuram esclarecer e não punir os subordinados. Apesar das objeções de outros e estudiosos da matéria, que dizem que as características da tarefa, da situação e dos subordinados podem alterar estas relações,²⁴ a imagem do líder de sucesso humano, democrático e possuidor de bons conhecimentos técnicos tem sido um tema persistente na teoria de liderança americana, desde a época de Mayo e Lewin.²⁵ Esta imagem também seria válida no Brasil?

Investigamos a pergunta de duas maneiras. Primeiro, relacionamos as percepções de liderança com percepções de satisfação, esforço e desempenho. De uma certa forma, pedimos indiretamente que nos comunicassem qual era a imagem ou estereótipo de um eficiente líder bancário brasileiro. Segundo, examinamos as relações entre a liderança vista sob o ângulo dos bancários e medidas de eficiência bancária obtidas independentemente. Os resultados serão vistos mais adiante.

²³ Likert, R. *New patterns of management*. New York, McGraw-Hill, 1961.

———, *The human organization: its management and value*. New York, McGraw-Hill, 1967.

Bowers, D. G. & Seashore, S. E. op cit.

Blake, R. R. & Mouton, Jane S. *The managerial grid*. Houston, Texas, Gulf Publishing Company, 1964.

²⁴ Fiedler, F. E. *A theory of leadership effectiveness*. New York, McGraw-Hill, 1967.

Vroom, V. H. Some personality determinants of the effects of participation. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, v. 59, p. 322-7, 1959.

Andrews, F. M. & Farris, G. F. Supervisory practices and innovation in scientific teams. *Personnel Psychology*, v. 20, p. 497-515, 1967.

²⁵ Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. *Management and the worker*. Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1939.

Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, v. 10, p. 271-99, 1939.

As intercorrelações foram determinadas entre as percepções de satisfação com o supervisor, esforço grupal, eficiência grupal, esforço bancário e eficiência bancária (ver quadro 4). Relações de magnitude muito semelhantes foram encontradas quando as intercorrelações foram computadas separadamente para cada nível de supervisão. A satisfação com os supervisores de primeira linha não se relacionava com as percepções de esforço ou eficiência bancárias. O quadro 4 indica que as cinco medidas de "sucesso" estão positivamente relacionadas. As relações mais fortes ocorrem entre as duas medidas de esforço e entre as medidas correspondentes de esforço e eficiência. A satisfação com o supervisor é menos relacionada com as outras medidas.

Quadro 4

INTERCORRELAÇÕES ENTRE PERCEPÇÕES DE SATISFAÇÃO, ESFORÇO E DESEMPENHO (N = 279). *

	Satisfação c/supervisor	Esforço do grupo	Efeito do grupo	Esforço do banco	Efeito do banco
Satisfação com supervisor		0,45	0,49	0,33	0,36
Esforço de grupo			0,65	0,67	0,53
Eficiência de grupo				0,48	0,52
Esforço do banco					0,65

* Todas as correlações são significativas * $p < 0,001$.

O quadro 5 mostra as intercorrelações entre as medidas de capacidade de supervisão e comportamento. Mais uma vez, relações de magnitude muito semelhantes foram encontradas quando computamos as intercorrelações em separado para cada nível supervisorio. As mais altas ocorrem na capacidade de supervisão e entre esta e os padrões de desempenho. As relações entre os itens de comportamento supervisorio e a capacidade supervisorio e o comportamento não são tão fortes. (Apesar de terem, muitas vezes, significado estatístico.) É interessante notar no quadro 5 que os supervisores vistos como os mais capacitados usam métodos de grupo, exercendo uma supervisão mais rigorosa, mas menos punitiva. Além disso, para os brasileiros pesquisados, a supervisão punitiva e a supervisão rigorosa não se relacionam, bem como Day e Hamblin²⁶ disseram que deveria ser.

²⁶ Day, R. & Hamblin, R. op. cit.

Quadro 5

INTERCORRELAÇÕES ENTRE CAPACIDADES DE SUPERVISÃO E COMPORTAMENTO. (N = 279)

	Técnicas	Relações Humanas	Administrativas	Institucionais	Homem-a-homem	Padrões	Rigorosas	Punitivas
<i>Capacidades</i>								
Técnicas		0,67***	0,71***	0,67***	-0,10	0,69***	0,16**	-0,26***
Relações Humanas			0,69***	0,70***	-0,22***	0,64***	0,25***	-0,46***
Administrativas				0,71***	-0,17**	0,62***	0,25***	-0,34***
Institucionais					-0,17**	0,76***	0,21***	-0,36***
<i>Comportamento</i>								
Homem-a-homem						-0,13*	-0,03	0,20***
Padrões							0,20***	-0,27***
Rigorous								-0,03
Punitivo								

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

O quadro 6 mostra as correlações entre cada medida de supervisão e satisfação, esforço e desempenho. As percepções da capacidade de supervisão relacionam-se positiva e significativamente com as percepções de satisfação, esforço e desempenho. As relações tendem a ser mais fortes para a satisfação com o supervisor e menos fortes quando as percepções de capacidades supervisórias estão relacionadas com as percepções da eficiência e do esforço bancários. Os resultados foram bem semelhantes quando repetimos as análises em separado para cada nível de supervisão. Houve uma exceção: encontramos relações muito fracas entre a habilidade dos supervisores de primeira linha e o esforço e a eficiência bancárias.

Quadro 6

CORRELAÇÕES ENTRE SUPERVISÃO E SATISFAÇÃO E SATISFAÇÃO, ESFORÇO E DESEMPENHO

	Satisfação c/supervisor	Esforço do grupo	Efeito do grupo	Esforço do banco	Efeito do banco
<i>Capacidades</i>					
Técnicas	0,70***	0,35***	0,42***	0,23***	0,36***
Relações humanas	0,73***	0,42***	0,42***	0,26***	0,35***
Administrativas	0,73***	0,47***	0,46***	0,31***	0,38***
Institucionais	0,76***	0,52***	0,47***	0,38***	0,45***
<i>Comportamento</i>					
Homem-a-homem	-0,17**	-0,10	-0,02	0,00	-0,09
Padrões	0,70***	0,47***	0,50***	0,35***	0,37***
Rigorous	0,26***	0,23***	0,23***	0,16**	0,13*
Punitivo	-0,47***	-0,25***	-0,25***	-0,23***	-0,23***

N = 279. * $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

O uso de métodos de homem-a-homem tende a se relacionar negativamente com a satisfação com o supervisor, mas não se relaciona com as percepções de esforço e desempenho. Entretanto, quando examinamos estas relações separadamente por nível de supervisor, descobrimos uma diferença interessante. Os de primeira linha tinham um grupo mais eficiente quanto mais supervisionavam em bases de homem-a-homem ($r=0,27$, $p<0,05$). Entretanto, os subordinados a chefes de departamento ficavam mais satisfeitos com eles ($r=0,33$, $p<0,001$), e achavam seus bancos mais eficientes ($r=-0,22$, $p<0,05$), quanto menos eram supervisionados de modo individual. Altos padrões de desempenho estavam positivamente relacionados com percepções de satisfação, esforço e desempenho.

Ao contrário da imagem americana do bom líder, os bancários brasileiros ficavam mais satisfeitos com os seus supervisores e viam a eficiência e o esforço grupol e bancário mais altos, quando esses eram rigorosos.

Finalmente, a supervisão punitiva relacionava-se negativamente com as percepções de satisfação, esforço e desempenho. Encontramos relações semelhantes para os padrões de desempenho, o rigorismo supervisorio e a punibilidade quando fizemos análises em separado para cada nível de supervisão.

Considerando todas estas descobertas, o supervisor eficiente nos bancos brasileiros é aquele que possui alta capacidade técnica, altos padrões de desempenho e que supervisiona de maneira relativamente rigorosa, mas não punitiva. Encontramos uma tendência dos métodos de homem-a-homem de relacionarem-se negativamente com a satisfação do subordinado, e com a eficiência bancária ao nível de chefe de departamento. Esta tendência é positiva no que concerne à eficiência grupal ao nível de primeira linha. Vamos explorar duas hipóteses para tentarmos compreender melhor o tipo de liderança valorizado positivamente pelos membros destas organizações.

3.4 *Influência: uma chave?*

Pelz²⁷ descobriu que a influência para cima do supervisor parece ser um fator chave que afeta a força das relações entre seu comportamento e a satisfação de seus subordinados com ele.

No seu estudo de 70 grupos de trabalho na Detroit Edison, as relações eram mais fortes para os supervisores com maior influência vertical para cima. Antropólogos e sociólogos que observaram o Brasil caracterizam a sociedade brasileira como "tradicional" e "autoritária" (ambiente periférico da figura 1). Se tais normas culturais fossem verdadeiras, elas afetariam o comportamento dos empregados e portanto modificariam a importância da influência para cima na estrutura organizacional. A influência vertical para cima seria um fator-chave no Brasil como na Detroit Edison?

²⁷ Pelz, D. C. op. cit.

Os supervisores foram divididos em grupos de alta e baixa influência, conforme as declarações de seus subordinados. O grupo de alta influência incluiu 16 pessoas que descreveram supervisores de primeira linha, 39 que descreveram os administradores médios e 66 que descreveram a administração de alto nível. O grupo de baixa influência incluiu 62 pessoas que descreveram os supervisores de primeira linha, 56 que descreveram os administradores médios e 33 que descreveram a alta administração. O nível do supervisor estava claramente relacionado com a influência vertical para cima. As relações entre os itens de liderança e de satisfação com o supervisor e a eficiência grupal e bancária foram calculadas separadamente para os grupos altos e baixos (ver quadro 7).

Quadro 7

**RELAÇÕES ENTRE LIDERANÇA, SATISFAÇÃO E EFICIÊNCIA
DOS SUPERVISORES COM INFLUÊNCIA PARA CIMA ALTA E
BAIXA**

	Satisfação com supervisor		Eficiência de grupo		Eficiência do banco	
	Baixa infl. (N=151)	Alta infl. (N=121)	Baixa infl. (N=151)	Alta infl. (N=121)	Baixa infl. (N=151)	Alta infl. (N=121)
<i>Capacidades</i>						
Técnicas	0,68	0,59	0,35	0,40	0,18	0,44
Relações humanas	0,69	0,68	0,31	0,45	0,17	0,43
Administrativas	0,71	0,63	0,36	0,50	0,20	0,44
Institucionais	0,74	0,63	0,42	0,44	0,28	0,49
<i>Comportamento</i>						
Homem-a-homem	-0,29	-0,12	-0,01	-0,04	-0,04	-0,17
Padrões	0,72	0,52	0,49	0,41	0,22	0,36
Rigoroso	0,20	0,28	0,26	0,16	0,16	0,02
Punitivo	-0,43	-0,62	-0,13	-0,30	-0,18	-0,27

Na satisfação com o supervisor, seis das oito relações comparáveis com itens de liderança foram mais fortes para o grupo de *baixa* influência. Para a eficiência grupal, seis de oito eram mais fortes para o grupo de alta influência. Para a eficiência bancária percebida, sete de oito comparações eram mais fortes para o grupo de alta influência. Só no último caso as diferenças foram relativamente grandes. A liderança dos supervisores com alta influência (e mais alto nível) foi mais fortemente relacionada com a eficiência bancária percebida. Estas análises foram repetidas dentro de cada nível de supervisão, com resultados semelhantes.

Devemos lembrar, é claro, que as oito comparações feitas em cada caso nestas análises não foram independentes, desde que os itens de liderança estão geralmente correlacionados entre si. (O método de análise de Pelz também foi aproximado.)

Portanto, até onde podemos tirar conclusões destas análises relativamente toscas, parece que a alta influência vertical para cima por si só, *não* é um fator-chave que afete as relações entre as características de um supervisor brasileiro e as variáveis resultantes. Mas a variável resultante usada é provavelmente importante. No que concerne à satisfação com o supervisor, as relações com a liderança tendiam a ser mais fortes quando o supervisor possuía influência *mais baixa*. (O contrário das descobertas de Pelz.) No que concerne à eficiência grupal, as relações foram um pouco mais fortes para os supervisores com influência *mais alta*. Para a eficiência bancária, as relações tendiam a ser mais fortes para os supervisores de alta influência.

3.5 *Confiança: uma chave?*

É preciso lembrar que, até agora, o líder das instituições financeiras brasileiras visto como o mais eficiente não é o mesmo que o seu correspondente americano. Ambos são vistos como os mais habilitados, possuidores de padrões mais altos e menos punitivos. Mas o brasileiro, ao contrário do americano, supervisiona com mais rigor, e algumas vezes enfatiza mais o método supervisorio de homem-a-homem que o grupal. As descobertas no Brasil não são muito diferentes das do grupo de Whyte no Peru.²⁸ Além disso, no Peru, as pessoas possuíam menos confiança interpessoal do que nos Estados Unidos. Os peruanos com grau de confiança mais baixo eram os mais satisfeitos com a supervisão rigorosa. Haveria algum "temperamento latino-americano", comum aos bons líderes peruanos e brasileiros, que seria o responsável pelo comportamento diverso dos postulados da teoria norte-americana?

Examinamos de duas maneiras esta hipótese. Primeiro, os brasileiros foram comparados com os peruanos e norte-americanos estudados pelo grupo de Whyte, por uma tradução da Escala de Confiança Interpessoal. Segundo, as relações entre liderança e satisfação com o supervisor, eficiência grupal e eficiência bancária percebidas, foram determinadas para grupos de brasileiros com confiança alta, baixa e média.

A comparação dos escores de confiança entre brasileiros, peruanos e americanos está no quadro 8. Ao contrário de qualquer previsão baseada

²⁸ Williams, L. K. & Whyte, W. F. Supervisory leadership: an international comparison. *Proceedings of the International Council for Scientific Management, Thirteenth International Management Congress*, v. 26, p. 481-8, 1963.

_____, & Green, C. S. Do cultural differences affect worker attitudes? *Industrial Relations*, v. 5, p. 107-17, 1965.

no temperamento latino-americano, os brasileiros mostraram-se bem mais próximos dos americanos do que dos peruanos nesta área.

Quadro 8

CONFIANÇA NO PERU, BRASIL E ESTADOS UNIDOS

	Funcionários de escritório peruanos (N=202)	Bancários brasileiros (N=297)	Estudantes universitários americanos (N=2.975)
Questão 32:			
"...a maioria das pessoas não merece confiança".			
Concorda	60%	16%	19%
Discorda	37	77	81
Não Sabe	3	7	—
Questão 33:			
"...nunca se sabe com quem se pode contar".			
Concorda	43	8	24
Concorda parcialmente	45	54	8
Discorda	12	35	67
Não sabe	2	4	1
Questão 34:			
"...cada um por si".			
Concorda	37	2	Não obtido
Concorda parcialmente	29	23	
Discorda	23	72	
Não sabe	—	3	
Questão 35:			
"...ninguém presta a mínima atenção ao que acontece com você".			
Concorda	43	4	31
Concorda parcialmente	36	32	9
Discorda	21	60	60
Não sabe	—	4	—

O quadro 9 mostra as relações entre a liderança e a satisfação, a eficiência grupal e a eficiência bancária percebidas, para brasileiros de baixa, média e alta confiança. Note-se que os escores de confiança empregados na criação dos três grupos foram bem mais altos do que os usados no estudo peruano, pois poucos elementos da nossa amostra brasileira cairiam no grupo de baixa confiança, se houvéssimos empregado os mesmos critérios usados no Peru.

Quadro 9

RELAÇÕES ENTRE LIDERANÇA, SATISFAÇÃO E EFICIÊNCIA PARA SUBORDINADOS DE CONFIANÇA ALTA, BAIXA E MÉDIA

	Satisfação com o supervisor			Eficiência de grupo			Eficiência do banco		
	Confiança			Confiança			Confiança		
	Alta (N = 60)	Baixa (N = 150)	Média (N = 65)	Alta (N = 60)	Baixa (N = 153)	Média (N = 66)	Alta (N = 60)	Baixa (N = 154)	Média (N = 67)
<i>Capacidades</i>									
Técnicas	0,69	0,71	0,70	0,46	0,41	0,49	0,37	0,33	0,39
Relações humanas	0,71	0,74	0,68	0,36	0,43	0,36	0,28	0,34	0,43
Administrativas	0,76	0,73	0,76	0,34	0,44	0,63	0,21	0,36	0,59
Institucionais	0,70	0,73	0,83	0,33	0,50	0,49	0,34	0,45	0,51
<i>Comportamento</i>									
Homem-a-homem	-0,42	-0,14	0,06	-0,08	-0,03	0,11	-0,25	-0,04	0,01
Padrões	0,56	0,75	0,70	0,35	0,57	0,43	0,25	0,41	0,36
Rigorouso	0,32	0,23	0,32	0,37	0,16	0,27	0,18	0,08	0,21
Punitivo	-0,42	-0,46	-0,48	-0,12	-0,20	-0,24	-0,18	-0,24	-0,18

As relações tendiam a ser mais fortes para o grupo de alta confiança. Entretanto, a confiança não foi um fator muito relevante como condicionador de relacionamentos entre a liderança, a satisfação e a eficiência percebida. Algumas vezes, as relações eram mais fortes para o grupo de confiança média. Observamos efeitos mais fortes da confiança sobre a capacidade de liderança institucional e administrativa. O uso de métodos homem-a-homem relacionava-se mais forte (e negativamente) com a satisfação e a eficiência bancária no grupo de baixa confiança. Os padrões de desempenho tendiam a se relacionar menos fortemente no grupo de baixa confiança. Mas não encontramos efeitos consistentes da confiança para supervisão rigorosa ou punitiva.

Como as pessoas situadas em níveis mais altos tendem a possuir mais confiança, a análise foi repetida para um grupo exclusivo de supervisores de primeira linha. (O mesmo nível considerado no estudo peruano.) Os resultados foram igualmente confusos. Portanto a confiança, como a influência vertical para cima, não parece ser o fator-chave que explique as inconsistências que ocorreram entre nossas descobertas e as previsões do modelo-padrão americano.

Até aqui, estivemos discutindo as relações entre percepções individuais de liderança e percepções individuais de satisfação e eficiência. Agora vamos examinar uma análise ao nível organizacional.

3.6 Liderança e eficiência bancária

Uma questão importante é até que ponto a liderança bancária está relacionada com um eficiente desempenho bancário. É importante tanto de um ponto de vista teórico como prático. A eficiência organizacional nos

bancos brasileiros de desenvolvimento estaria relacionada com as práticas de supervisão e os estilos administrativos? E se estiver, seriam as relações as mesmas previstas pela teoria americana contemporânea? Por exemplo, os princípios de supervisão geral, participativa e de orientação grupal — enfatizados pela moderna teoria organizacional — funcionariam tão bem no Brasil como funcionam nos Estados Unidos?

3.7 Medidas de eficiência bancária

As últimas teorias de eficiência organizacional tendem a rejeitar o conceito de uma medida unitária de eficiência da organização.²⁹ De acordo com estas teorias, medimos o desempenho dos bancos deste estudo usando um certo número de critérios independentes. Reunimos medidas objetivas, assim como avaliações de pessoal de dentro e de fora dos bancos. Não existiam todas as medidas para todas as organizações. A confiabilidade de todas as medidas tendia a ser alta e as intercorrelações entre elas tendiam a ser moderadas ou baixas. O problema de definir e medir a eficiência dos bancos foi abordado como um estudo em separado. Como já foi mencionado, as correlações de ordem de escalonamento de Spearman foram usadas na análise de eficiência bancária.

O quadro 10 apresenta as intercorrelações entre as quatro medidas de eficiência usadas na análise de liderança. O quociente dos empréstimos e o ativo total é uma medida objetiva de volume em cruzeiros dos empréstimos desenvolvimentistas pendentes, dividido pelo ativo total do banco.

Quadro 10

INTERCORRELAÇÕES DE ORDEM DE ESCALONAMENTO ENTRE AS MEDIDAS DE EFICIÊNCIA BANCÁRIA

	Empréstimos/ ativo (1)	Número de projetos (2)	Classificação do BNDE (3)	Auto-avaliação bancária (4)
1. Empréstimos/ativo				
2. N.º de projetos — 1970	0,66*			
3. Classificação do BNDE — 1970	0,44	0,64*		
4. Auto-avaliação bancária	-0,19	-0,32	0,02	

Nota: Devido à impossibilidade de conseguir todas as medidas para todos os bancos, os N.ºs para cada par de correlações varia de 10 a 15.

* $p < 0,05$.

²⁹ Seashore, S. E. & Yuchman, E. Factorial analysis of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, v. 12, p. 377-95, 1967.

———, & ———. A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, p. 891-903, 1967.

Katz, D. & Kahn, R. L. *The social psychology of organizations*. New York, Wiley, 1966.

Quanto mais alta for esta proporção, mais o banco estará utilizando seus recursos.³⁰

Apesar de ser uma medida um pouco imperfeita, sua confiabilidade é bem alta de ano para ano. Por exemplo, os escores dos bancos sobre esta medida, no fim de 1968, correlacionam-se com os resultados do fim de 1969, ao nível $\rho=0,84$.

O número de projetos, 1970, é o número de projetos do FIPEME enviados pelos bancos regionais ao BNDE em 1970. Mede a produtividade dos bancos no desenvolvimento de firmas médias e pequenas. É um indicador-chave da eficiência dos bancos como agentes do BNDE. Está relacionado positiva, mas não significativamente, ao tamanho dos agentes, em termos de ativos totais e em nada se relaciona com o tamanho em termos de número de pessoal. O número de projetos, 1970, correlaciona-se $\rho=0,88$ com o número de projetos, 1969.

A classificação nacional de bancos, 1970, é a média das classificações feitas por quatro especialistas do BNDE familiarizados com o desempenho dos bancos de desenvolvimento. Depois de terem lido uma definição de "eficiência global como banco de desenvolvimento", os técnicos do BNDE formularam independentemente suas opiniões. As intercorrelações entre as classificações dos especialistas foram estatisticamente significativas, variando de 0,52 a 0,87. Os julgamentos médios de 1970 correlacionam-se 0,89 com os julgamentos médios de 1969.

A auto-avaliação dos bancos é o item previamente discutido (n.º 49) obtido do questionário preenchido pelo pessoal do banco.

Considerando uma média geral de tudo, quão eficaz no serviço você sente seu banco trabalhando? Trace um círculo ao redor do número.

1	2	3	4	5	6	7
Ineficiente			Moderadamente			Muito
			Eficiente			Eficiente

As médias dos bancos neste item variavam de 3,55 a 5,93. A média total dos 16 bancos foi de 4,68. Uma análise de variância uniclassificada forneceu um F de 4,90, $p<0,01$, indicando que as variações nesta medida foram significativamente maiores entre os bancos do que dentro deles.

As intercorrelações do quadro 10 indicam que as quatro medidas revelam diferentes aspectos de desempenho dos bancos de desenvolvimento.

O número de projetos do FIPEME enviados pelos bancos-agentes ao BNDE, em 1970, está significativamente relacionado ao quociente emprés-

³⁰ Agradecemos ao economista Luiz Carlos Gomes Pereira, do BNDE, por ter concebido este critério para nós.

timos/ativo, e às classificações dos bancos nacionais. Isto pode indicar um elemento que realça a “produtividade do desenvolvimento” nas medidas. Mesmo assim, estas correlações são de magnitude moderada e as demais intercorrelações são muito mais baixas. As auto-avaliações dos bancos mostram-se bem pouco relacionadas aos outros critérios de eficiência.³¹ Cabe-nos agora perguntar se estas medidas de eficiência se relacionam com nossas medidas de liderança bancária.

3.7.1 Liderança e eficiência bancárias

As correlações entre as médias bancárias em cada item de liderança e cada uma das quatro medidas de eficiência são apresentadas no quadro 11. No mesmo quadro também incluímos as correlações entre a eficiência bancária e o total dos escores bancários médios no perfil organizacional de Likert.

Note-se que os escores POL e de liderança usados aqui são escores agregados que combinam informações de todas as fontes do banco. Este demonstrou ser o método de análise mais preciso. Como foi mencionado previamente, as análises de variância mostraram que uma quantidade regular de liderança, ou clima organizacional, está presente nestes bancos. O tamanho do banco não foi relacionado com os escores de liderança. A possibilidade de que os bancos com maior proporção de supervisores de alto nível descritos pudessem conseguir escores mais altos de liderança, só tem valor no item que trata da influência vertical do supervisor para cima. Devemos recordar que os líderes de nível mais alto foram descritos mais favoravelmente pelos seus subordinados.

O quadro 11 indica que a liderança no banco não está relacionada com a utilização dos fundos bancários para o desenvolvimento (empréstimos/ativo). A correlação mais alta (0,49) está no uso de métodos supervisórios homem-a-homem, mas com um N de 11 não é significativa. A liderança bancária não está relacionada com a produtividade bancária no desenvolvimento da pequena e média indústria (número de projetos), nem está relacionada com as avaliações feitas pelos especialistas do banco nacional da eficiência global dos bancos (classificação do Banco Nacional).

³¹ Obtivemos dos clientes dos bancos suas avaliações de desempenho dos estabelecimentos situados em sua área. Isto foi acrescentado às apreciações de desempenho dos bancos regionais, obtidas de especialistas do banco nacional e dos empregados dos bancos regionais. Um total de 98 empresários descreveu seus bancos por meio de um pequeno questionário. Os escores dos bancos foram calculados para os 10 bancos com questionários completos de pelo menos cinco empresários. As avaliações dos clientes correlacionaram-se com a auto-avaliação dos bancos a 0,52. Entretanto, abandonamos os critérios dos clientes quando a análise de variância indicava que as informações eram improcedentes. O trabalho com outras medidas em potencial de desempenho, tais como indicadores financeiros adicionais e tempo empregado no processamento dos empréstimos, demonstrou ser ou redundante, ou sem base.

Estes três primeiros critérios também não estão relacionados com os escores bancários no perfil organizacional de Likert.

A liderança bancária está relacionada extensivamente com a avaliação de desempenho bancário feita pelos próprios funcionários do banco (auto-avaliação bancária). Desde que este critério e os escores de liderança bancária foram obtidos do mesmo questionário, as correlações sem dúvida refletem uma quantidade regular de predisposição metodológica. Dos itens que estão significativamente relacionados com as auto-avaliações bancárias, a capacidade de relações humanas tem a correlação mais fraca (0,55).

Notemos, entretanto, os três itens de liderança que não estão de maneira significativa relacionados com a auto-avaliação bancária de eficiência: os métodos homem-a-homem, a supervisão rigorosa e o comportamento punitivo. De acordo com algumas teorias americanas, estas três variáveis deveriam estar negativamente relacionadas com a eficiência. Isto é, métodos de grupo e não de homem-a-homem, e supervisão geral no lugar de supervisão rigorosa, deveriam estar positivamente relacionados com a eficiência organizacional. O comportamento supervisionário punitivo deveria estar negativamente relacionado com o desempenho, como na verdade acontece aqui, apesar da correlação ($-0,39$) não ser significativa, enquanto o era no nível individual de análise (ver quadro 6). Estas descobertas do Quadro 11, no que concerne à supervisão rigorosa e de homem-a-homem, sugerem que métodos de supervisão gerais e grupais podem não ser tão eficientes no Brasil como têm sido nos Estados Unidos.³²

A última linha do quadro 11 apresenta as correlações entre a eficiência e os escores médios do banco no perfil organizacional de Likert. Quanto mais alta a média bancária no perfil, mais próxima ao método administrativo dos quatro sistemas de Likert será o estilo administrativo do banco. Para os itens de liderança, os resultados são semelhantes a estes: nenhuma relação com a eficiência, a não ser na auto-avaliação. Quanto mais os funcionários dizem que seu banco usa os métodos administrativos do sistema 4, mais dirão que trabalham em um banco eficiente. Medidas objetivas e as avaliações dos especialistas dos bancos nacionais não entram nesta descoberta.

Tomado como um todo, o quadro 11 sugere que a liderança nos bancos de desenvolvimento brasileiros, se medida por itens-padrão americanos, não está relacionada com medidas independentes da eficiência organizacional. Relaciona-se, do modo esperado, com as auto-avaliações de desempenho organizacional, excetuando-se os métodos supervisórios de homem-a-homem, rigorosos e punitivos, que não estão significativamente relacionados com quaisquer medidas de desempenho organizacional, inclusive auto-avaliações.

³² Likert, R. op cit.

Quadro 11

CORRELAÇÕES DE ORDEM DE ESCALONAMENTO ENTRE A LIDERANÇA TOTAL BANCÁRIA E A EFICIÊNCIA BANCÁRIA

	Medida de eficiência			
	Empréstimos/ ativo (N=11)	Número de projetos (N=14)	Classificação do BNDE (N=15)	Auto-avaliação bancária (N=16)
Capacidades técnicas	0,06	-0,25	-0,01	0,68**
Capacidades de relações humanas	-0,22	-0,20	0,19	0,55*
Capacidades administrativas	0,01	-0,09	0,31	0,73**
Capacidades institucionais	0,02	-0,34	-0,05	0,73**
Influência para cima	-0,40	-0,45	-0,18	0,78**
Métodos de homem-a-homem	0,49	0,30	-0,03	-0,20
Altos padrões	0,13	-0,42	-0,01	0,72**
Supervisão rigorosa	-0,25	-0,17	-0,18	0,34
Comportamento punitivo	-0,05	0,33	0,22	-0,39
Satisfação com o supervisor	-0,32	-0,46	-0,15	0,69**
Perfil de Likert	0,01	-0,03	0,22	0,63**

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$.

4. Discussão

Este estudo começou tendo em vista a conceituação da organização no seu ambiente e os processos de liderança dentro dela. Seis amplas questões de pesquisa foram levantadas, baseadas na teoria contemporânea de liderança dos Estados Unidos e na nossa compreensão dos fatores importantes ao ambiente das organizações brasileiras. Com base neste estudo empírico inicial, podemos concluir:

a) os métodos de pesquisa desenvolvidos nos Estados Unidos podem ser usados com sucesso no Brasil;

b) as diferenças previstas pela teoria de mistura de capacidades podem estar presentes de maneira sutil, mas seus efeitos são anulados por uma forte tendência de classificar os supervisores de alto nível como os mais capacitados em todas as áreas;

c) os supervisores descritos por seus subordinados como os mais bem sucedidos (em termos de satisfação com o supervisor, percepções de esforço bancário e grupal, e percepções da eficiência grupal e bancária) são vistos como os mais capacitados, os menos punitivos, com padrões de desempenho mais altos, exercendo uma supervisão mais rigorosa e que se utilizam de uma mistura de métodos supervisórios grupais e de homem-a-homem;

d) a influência vertical do supervisor para cima não é muito importante no condicionamento dessas relações;

e) a confiança interpessoal do subordinado não é muito importante no condicionamento dessas relações e na verdade os brasileiros que participaram deste estudo se aproximam muito mais dos americanos do que dos peruanos em confiança, e

f) a liderança relaciona-se com a eficiência dos bancos só quando esta é medida por uma auto-avaliação bancária. A liderança não se relaciona significativamente à eficiência quando medida por um quociente de empréstimos/ativo, pelo número de projetos ou por uma avaliação externa feita por especialistas do governo nacional.

Vamos discutir estes resultados nos termos de: a) sua validade; b) seu significado para a liderança em organizações brasileiras, e c) suas implicações para o desenvolvimento contemporâneo da teoria americana.

4.1 *Validade dos resultados*

Na sua maneira tipicamente introspectiva, Norman Maier, que provavelmente é um dos menos reconhecidos contribuintes à área de liderança, propôs o que chamou de Lei de Maier. "Se os fatos não estão de acordo com a teoria, eles devem ser utilizados".³³

Muitos dos fatos sobre liderança nas organizações financeiras no Brasil estão em desacordo com a teoria americana. Podemos utilizá-los em bases metodológicas?

Apesar deste estudo ser a primeira pesquisa empírica de liderança nas organizações brasileiras, tivemos a oportunidade de empregar a riqueza da experiência americana de pesquisa na definição e medição de nossas variáveis. Devido aos limites de espaço no nosso questionário, usamos os melhores itens que dispúnhamos para medir os postulados teóricos em questão. Além disso, usamos diversas medidas de eficiência organizacional e eliminamos medidas de eficiência e liderança que não pareciam ser seguras.

Naturalmente, gostaríamos de ver esta pesquisa inicial de reconhecimento prosseguida por métodos mais sofisticados — observações de liderança, tratamento sistemático das outras contingências possíveis (tais como tarefas, capacidades e motivação dos subordinados etc.). Seria interessante, também, fazer experiências sempre que possível e pesquisas mais completas. Na verdade, já sugerimos fazê-las.³⁴ Da mesma forma pretendemos examinar informações adicionais sobre os bancos em questão para entender as interações entre a liderança e as características individuais e organizacionais. Todavia, até que as análises e pesquisas adicionais possam ser feitas, as descobertas aqui apresentadas representam os únicos "fatos" disponíveis sobre a liderança organizacional no Brasil.

³³ Maier, N. R. F. Maier's law. *American Psychologist*, v. 15, p. 208-12, 1960.

³⁴ Butterfield, D. A. & Farris, G. F. Organizations and economic development: a proposal for research and action in Brazil. Unpublished manuscript, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1971.

4.2 Liderança efetiva nas organizações brasileiras

O líder bem sucedido nos bancos brasileiros é visto por seus subordinados como altamente capacitado, possuidor de altos padrões de desempenho, que supervisiona de maneira rigorosa mas não punitiva, numa base grupal ou de homem-a-homem. Nem a influência vertical do supervisor para cima, nem o nível de confiança manifestado pelos subordinados afetam estas relações. Os supervisores de alto nível são vistos como os mais capacitados, mas as características do líder não se relacionam com as três medidas externas de eficiência bancária. Quais as características dos ambientes periféricos e centrais das organizações que seriam as responsáveis por estas descobertas?

A primeira hipótese que pode ser desenvolvida por um estudioso americano é que as características culturais brasileiras são a base destas relações. Ele pode citar a literatura socioantropológica (muitas vezes especulativa e desorganizada) que sublinha a importância das relações autoritárias na família brasileira. Estas relações refletem-se na história dos governos militares do país. Especulações semelhantes podem ser feitas sobre outros países latino-americanos, como o Peru. Talvez a razão pela qual os supervisores de alto nível sejam vistos como os mais competentes nas quatro áreas de capacidades, seja a tendência dos subordinados de atribuir competência a pessoas em posição de autoridade.

Entretanto, diversos fatores contribuem contra a hipótese de diferenças culturais. Primeiro, a influência para cima, nossa indicação de autoridade mais direta dentro das organizações, não afetou as percepções de liderança efetiva. Segundo Pelz³⁵ estas percepções foram mais afetadas na cultura "menos autoritária" dos Estados Unidos. Segundo, o argumento do "temperamento latino-americano" previu erroneamente nossas descobertas de fortes semelhanças em níveis de confiança interpessoal entre brasileiros e norte-americanos. E estes, de sua parte, demonstraram ser bem diferentes neste aspecto dos peruanos. Finalmente, e talvez seja o fato mais importante, não existe ainda uma evidência sólida de que a confiança interpessoal, a estrutura de autoridade ou outras características do ambiente periférico das organizações, afetem as atitudes do elemento humano atualmente empregado pelos bancos pesquisados. Os bancos de desenvolvimento e as outras organizações podem selecionar pessoas que possuam atitudes atípicas da cultura a qual pertencem. Ou podem mudar as atitudes destas pessoas, por um processo de "socialização organizacional", depois de terem sido empregadas.

Uma hipótese mais plausível que a cultural pode ser feita em termos de *feedback* de desempenho.³⁶ Como descreve a figura 4, "o desempenho" de uma sociedade, com reflexo do seu nível de desenvolvimento

³⁵ Pelz, D. C. op. cit.

³⁶ Farris, G. F. Organizational factors and individual performance: a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, v. 53, p. 87-92, 1963.

———. Lim Jr., F. G. Effects of performance on leadership cohesiveness influence, satisfaction and subsequent performance. *Journal of Applied Psychology*, v. 53, p. 490-7, 1969.

econômico, pode afetar a competência da mão-de-obra disponível para uma organização. A níveis mais baixos de desenvolvimento econômico, um elemento humano menos competente pode estar disponível, talvez por menores oportunidades de boa educação. Como resultado de seu desempenho, em parte, os homens mais competentes são feitos supervisores. Portanto, as percepções dos subordinados da capacidade de supervisão e dos padrões de desempenho são os melhores indicadores de sua satisfação com seus chefes. Os presidentes e os diretores são vistos como os de maior capacidade. O competente desempenho do supervisor justifica a supervisão rigorosa aos olhos de seus subordinados. O desempenho menos competente dos subordinados justifica uma supervisão rigorosa aos olhos do chefe.

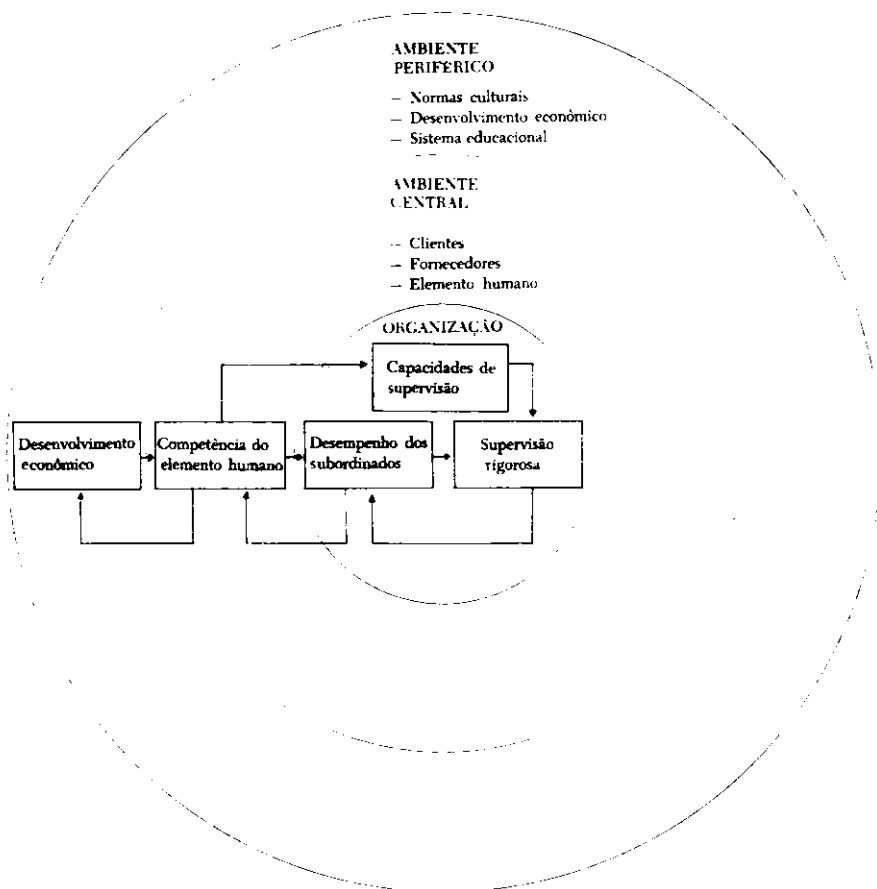


Figura 4. DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, COMPETÊNCIA DO ELEMENTO HUMANO E DESENVOLVIMENTO COMO DETERMINANTES DE LIDERANÇA

Pode ser que os supervisores “bem sucedidos” dos bancos brasileiros atinjam um alto nível em consideração e estrutura inicial, como algumas vezes acontece no Japão, Estados Unidos e Israel.³⁷ Mas não medimos estas variáveis diretamente. De qualquer modo, sugerimos que a competência do elemento humano, tal como se reflete no desempenho dos subordinados e no nível geral de desenvolvimento econômico, possa ser um fator-chave causal na determinação da quantidade adequada de supervisão rigorosa (ou estrutura inicial). Naturalmente só pesquisas adicionais, baseadas numa elaboração mais específica desta hipótese, podem determinar sua validade.

4.3 *Implicações para a teoria contemporânea de liderança de base americana*

Se estas hipóteses de desenvolvimento econômico, de competência do elemento humano e de *feedback* de desempenho forem verdadeiras, surge uma questão: o que aconteceu nos Estados Unidos? Uma possibilidade é que a maioria dos estudos americanos que foram feitos nos últimos 25 anos lidou com elementos que possuíam a competência técnica requerida por suas tarefas. Pelo seu desempenho, eles demonstraram que mereciam uma supervisão mais geral. Durante esta época surgiram teorias de liderança — em um período em que o país já possuía um alto nível de desenvolvimento econômico — que tendiam a enfatizar os valores democráticos. Desta forma, podem ter negligenciado a competência dos subordinados como fator importante para tornar possível uma supervisão geral e participativa. Por exemplo, quais seriam as características de liderança efetiva nas organizações americanas há 100 anos?

As teorias de lideranças desenvolvidas depois da II Guerra Mundial basearam-se em indícios que foram demasiadamente simplificados e avaliados, talvez como consequência da Lei de Maier. Esta é uma possibilidade.

Realmente, revisões como as de Korman³⁸ e Butterfield³⁹ sugerem que um exame atento dos estudos que relacionam a liderança com a eficiência organizacional indica que o comportamento do líder não é tão importante assim. De maneira clara, os indícios usados no presente estudo mostram

³⁷ Fleishman, E. E. & Simmons, J. Relationship between leadership patterns and effectiveness ratings among Israel foremen. *Personnel Psychology*, v. 23, p. 169-72, 1970.

³⁸ Korman, A. K. “Consideration”, “initiating structure” and organizational criteria — a review. *Personnel Psychology*, v. 19, p. 349-61, 1966.

³⁹ Butterfield, D. A. Supervisory behavior and effectiveness: a review of empirical research and current thinking. The University of Michigan, 1967. Unpublished manuscript.

que não é tão importante assim. De maneira clara, os indícios usados no presente estudo mostram que não há relações entre liderança bancária e eficiência bancária medida independentemente.

Torna-se evidente cada vez mais que liderança nas organizações não é nada simples. Não existe homem melhor, nem método melhor, e talvez nenhuma teoria melhor. Um modelo de contingência é a resposta mais oportuna e nesta área Fred Fiedler pode ser o pioneiro.⁴⁰ O estratagema consiste no desenvolvimento de um modelo com as contingências certas e que seja humanamente compreensível. Propomos aqui um modelo para guiar a pesquisa de liderança que tenta identificar os fatores relevantes no ambiente da organização. Sugerimos que tal modelo possa ajudar não apenas no estudo de liderança em outras culturas, mas também no estudo contemporâneo de liderança nos Estados Unidos.

Summary

Cultural limitations to leadership theory: an empirical test in Brazil

Leadership in 16 Brazilian financial institutions was investigated on the basis of an open-systems approach toward conceptualizing organizations in their environments and leadership processes within them. Six broad research questions tested aspects of contemporary U.S.-based leadership theory. On the basis of this initial empirical study of leadership in Brazilian organizations, it was concluded:

- a) research methods developed in the United States can be used successfully in Brazil;
- b) differences predicted by skill-mix theory may be present in a subtle fashion, but their effects are overcome by a strong tendency to rate higher level supervisors as more skilled in all areas;
- c) Supervisors who are perceived by their subordinates as "successful" are seen as more skilled, less punitive, having higher standards of performance, supervising more closely, and using a mixture of man-to-man and group methods of supervision;
- d) the supervisor's upward influence is not overwhelmingly important in conditioning these relationships;

⁴⁰ Fiedler, F. E. op. cit.

e) the subordinate's interpersonal trust is not overwhelmingly important in conditioning these relationships, and in fact, the Brazilians in this study were much more similar to North Americans than Peruvians in level of trust, and

f) leadership and the Likert Organization Profile related to bank effectiveness was measured by a bank self-rating, and not when measured by a loans/asset ratio, number of projects, or rankings by national bank experts.

Two hypothesis were advanced to account for these findings: a cultural hypothesis, and an economic development-manpower competence-performance feedback loop hypothesis. The latter was more consistent with the findings of this study. It raises questions about the interpretations of past research on leadership and suggests some possible directions for future studies of leadership.

PRÓXIMOS LANÇAMENTOS DA FGV

As Contas nacionais do Brasil

1.º volume — Conceitos e Metodologia

2.º volume — Quadros Estatísticos

Instituto Brasileiro de Economia — Centro de Contas Nacionais

A Economia de Marx: Análise e Crítica

Alexander Balinky

Metodologia de planejamento educacional para países subdesenvolvidos

J. D. Chesswas

Teorias e prática do ensino programado

Jerry Pocztar

O processo político — Estudo comparado

Jorgen Rasmussen

Arquivos Modernos — princípios e técnicas

M. Hutchins

Visite uma das nossas livrarias

Guanabara

Av. Graça Aranha, 26 G e H — Tel.: 222-4142

Praia de Botafogo, 188 — Tel.: 266-1512

São Paulo

Avenida Nove de Julho, 2 029 — Tel.: 288-3893

Brasília

Super Quadra, 104, Bloco "A", Loja 11 — Tel.: 24-3008

IDORT — GB

INSTITUTO DE ORGANIZAÇÃO RACIONAL DO TRABALHO
PRAIA DE BOTAFOGO, 184/6 — 2.º ANDAR — SALA 205 — B
PRÉDIO VELHO DA F.G.V. TEL.: 266-1512 RAMAL 104

Representa o Brasil o CIOS — Conseil International pour l'Organisation Scientifique, órgão mundialmente reconhecido como entidade suprema do movimento em favor da administração científica. Nesta posição o IDORT mantém intercâmbio de informações e colaboração com entidades congêneres do 42 países, também filiadas ao CIOS.

Cursos de Especialização

Cursos nas Empresas e Fora da Capital
Seminário, Conferências, Palestras
Consultoria de Organização de Empresas
Revistas e Biblioteca Especializada
Vantagens Especiais aos Sócios

Próximos Cursos

Início: 02/10 A 07/11

ANALISE E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS

10 Reuniões: 3.^{as} e 5.^{as} FEIRAS

19:00 AS 21:00HS

Cr\$ 500,00

CONTABILIDADE PARA EXECUTIVOS

1.º PERÍODO

Início: 14/11 A 14/12

3.^{as} e 5.^{as} FEIRAS

2.º PERÍODO

2/1 A 15/1/73

DE 2.^a a 6.^a FEIRA

Cr\$ 650,00

PODERÃO SER PROGRAMADOS OUTROS CURSOS E HORÁRIOS
ATENDENDO AS NECESSIDADES DAS EMPRESAS.